

REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

La gestión y el diseño gráfico como herramientas para que una pequeña empresa sea franquicia. Caso de estudio: "Crepappetite"

Autor: Yesica Sánchez Monroy

**Tesis presentada para obtener el título de:
Licenciada en Diseño Grafico**

**Nombre del asesor:
Leobardo Armando Ceja Bravo**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





**La gestión y el diseño gráfico como herramientas
para que una pequeña empresa sea franquicia.
Caso de estudio: "Crepappetite"**

Tesis que para obtener el título de:
Licenciada en Diseño Gráfico

Presenta
Yesica Sánchez Monroy

Asesor
M.D.G.E. Leobardo Armando Ceja Bravo
Clave: 16PSU0010U
LIC 100892

Morelia, Michoacán. Junio del 2014.

Agradecimientos

Este trabajo está dedicado principalmente a mis padres, quienes me han apoyado incondicionalmente durante cada etapa académica y personal; quienes han sido un pilar fundamental a lo largo de mi vida y quienes siempre me han alentado a dar lo mejor de mí en todo lo que hago. Gracias por siempre estar ahí cuidándome y apoyándome en todos los sentidos recordándome que siempre se puede mejorar, compartiendo su experiencia y sabiduría conmigo para poder crecer como estudiante y como persona.

Gracias a mis hermanos que siempre estuvieron presentes animándome en todo momento y echándome porras cuando creía que ya no podía dar más.

Mis maestros también merecen un agradecimiento por haberme formado durante toda la carrera, haciéndome notar cuando había algo que mejorar, y reconociendo cuando había hecho un buen trabajo. Gracias a mi asesor por acompañarme durante todo este proyecto, guiándome y nutriéndome con todo su conocimiento y experiencia.

Un último agradecimiento, pero no menos especial, está dirigido a José Adrián, quien ha sido una persona muy importante a lo largo de toda esta etapa y que siempre estuvo alentándome, dándome sus opiniones sobre mi trabajo y apoyándome en todos los sentidos como ninguna otra persona. Empujándome para que diera lo mejor y no me conformara con lo que creía que era lo mejor que podía hacer. Gracias por haberme compartido tu experiencia y tus consejos para mejorar y aprender siempre.

Índice

Agradecimientos	3	Capítulo 3. Los aspectos generales de la PYME y la franquicia	57	5.3 Aspectos generales del diseño y el diseño gráfico	129
Introducción y antecedentes	7			5.4 Áreas del diseño gráfico	132
Planteamiento del problema	8			5.5 Fundamentos del diseño gráfico	133
Antecedentes	9	3.1 Definición y comparación de la PYME y la franquicia	59	5.6 Composición	135
Justificación	10	3.2 Los aspectos generales de la PYME en México	62	5.7 Dibujo	136
Objetivos	11	3.3 Los aspectos generales de la gestión de la PYME	66	5.8 Formato	137
Metodología	12	3.4 Antecedentes generales de las franquicias en México	78	5.9 Sustrato	138
Preguntas de investigación	13	3.5 Características generales de las franquicias	82	5.10 Color (RGB, CMYK)	140
		3.6 ¿Por qué franquiciar?	96	5.11 Sistemas de reproducción	141
Capítulo 1. Aspectos generales de la gestión	15	3.7 Aspectos generales a considerar para saber si la empresa está lista para ser franquicia	98	5.12 Tipografía	143
1.1 Definición y aspectos generales de la gestión	17	3.8 Registro de marca y algunos aspectos a considerar cuando se quiere ser franquicia	103	5.13 Identidad e imagen corporativa	146
1.2 Aspectos generales de la gestión empresarial	19				
1.3 Las generalidades de la gestión por procesos	22	Capítulo 4. Herramientas de investigación	113	Capítulo 6. Propuesta de diseño	149
1.4 Las generalidades de la gestión de personal	24	4.1 Herramientas de investigación de campo	115	6.1 Propuesta de diseño	151
1.5 Los aspectos generales de la gestión sanitaria	26			6.2 Rediseño de la imagen de 'Crepappetite'	152
1.6 Generalidades de la atención al cliente	29			6.3 Construcción de la propuesta	159
				6.4 Color	161
Capítulo 2. Modelos de negocio	34	Capítulo 5. Conceptos generales del Diseño Gráfico	121	6.5 Tipografía	163
2.1 Definición de modelos de negocio	37	5.1 Aspectos generales de la comunicación	123	6.6 Usos del logotipo	164
2.2 Los aspectos generales, antecedentes y fundamentos de los negocios en México	38	5.2 Aspectos generales de la comunicación gráfica	127	6.7 Aplicaciones	167
2.3 Modelos de negocio	40			6.8 Aplicaciones digitales	181
2.4 Plan de negocio	46				
2.5 ¿Cómo diseñar e implementar un plan de negocio?	51	Conclusiones generales	187	Bibliografía	189
2.6 ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de negocio?	55	Anexos	193		

Introducción

Hoy en día existen muchas empresas pequeñas que siempre están buscando la forma de expandirse, de crecer y de llegar a más personas que quieran comprar sus productos.

Toda empresa que hoy es exitosa comenzó siendo pequeña, y poco a poco fue desarrollándose hasta lograr sus objetivos, ya sea de crear más sucursales o incluso convertirse en franquicia.

Para que una empresa pueda crecer y sobre todo, franquiciar, es necesario que cuente con diferentes requisitos que se lo permitan, entre ellos se encuentra la imagen corporativa, la cual es la cara que presenta la empresa a su público. Además de esto, existen muchos más requisitos que cumplir que permiten que el diseño gráfico sea una profesión fundamental y de vital importancia dentro de la gestión, desarrollo e imagen de las empresas.

Toda franquicia tiene una imagen reconocida por el público y una manera de operar que logra que la transición de operaciones sea más fácil para las personas que la compran, y al mismo tiempo les da seguridad para saber que el negocio que van a replicar es un negocio que ha sido probado y que funciona y les traerá beneficios.

No todas las empresas pueden desarrollarse de manera rápida, ni cuentan con el capital necesario para lograrlo. Aún así, es importante mencionar que siempre es beneficioso para una empresa conocer formas de mejorar su forma de operar y de organizarse para mejorar su funcionamiento.

Planteamiento del problema

La empresa Crepappetite es una empresa con relativamente muy poco tiempo en el mercado. Su producto distintivo son su gran variedad de crepas, algunas exóticas y algunas más comunes en cuanto a que son más conocidas por las personas ya que las preparan también en otros cafés y restaurantes.

Siempre existen empresas que capturan la atención de su público meta mejor que otras ya que cuentan con una imagen establecida que es llamativa para el cliente, porque tienen un buen servicio al cliente, por su tiempo en el mercado, o simplemente porque cuentan con buenas promociones. La mayoría de las veces, para las pequeñas empresas es diferente; muchas veces éstas no tienen los recursos necesarios para pagar por servicios profesionales que les permitan mejorar su imagen, su gestión y su afluencia de personas, por lo que muchas veces parecen intentando desarrollarse.

Otras veces los dueños de las empresas se comprometen con la misma y deciden invertir y mejorar su empresa, pero no tienen los conocimientos ni saben dónde empezar para lograrlo. Crepappetite es una de estas empresas. Ellos buscan mejorar su imagen ante el público, lograr mayores ventas, expandirse y en el momento que puedan, franquiciar. Su problema es que no tienen por el momento los recursos ni el conocimiento para saber cómo comenzar a mejorar su empresa para lograr que esté lista para poder ser franquiciada.

Es así como suge este proyecto, al notar que probablemente no son las únicas pequeñas, pero buenas empresas, que podrían tener la oportunidad

de mejorar y expandirse, haciendo crecer la economía local y ayudando a otras personas a crecer por medio de un sistema y un negocio que ya ha sido probado y que funciona, haciendo también crecer el número de franquicias mexicanas exitosas.

Antecedentes

El origen de las franquicias se remonta a la Edad Media en la que se utiliza por primera vez la palabra franquicia en Francia. Dicha palabra se utilizaba para "dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. Mediante este tipo de convenios se les concedían a los ayuntamientos determinados derechos en el desarrollo de sus actividades, así como en las relaciones entre la ciudad y el estado. A estas ciudades franquiciadas de les denominaba 'Ville Franche'." (Alba, 2004, pág. 20)

Durante el Siglo XIX en Inglaterra, éste tipo de acuerdos llega al comercio. En ese entonces las tabernas atravesaban dificultades económicas y la mayoría no tenía el dinero suficiente para mantener sus establecimientos en pie, por lo que comenzaron a pedir ayuda económica a las compañías cerveceras. Al otorgar la ayuda, los dueños de las tabernas tenían la obligación de comprar toda la cerveza a ese cervecero en particular, esto generaba una salida de cerveza asegurada para la empresa cervecera.

En el mismo siglo, en Estados Unidos, la compañía de máquinas de coser 'Singer Sewing Machine Company' ya no contaba con el capital suficiente para producir la demanda en máquinas de coser, por lo que sus dueños decidieron cambiar la organización operativa en 1851 creando el primer sistema de concesiones del que se tenga noticia en el mundo. El sistema consistía en que los antes vendedores y ahora nuevos concesionarios, le pagaban a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado. Hoy en día esto

se conoce como franquicia de producto o de marca registrada y se caracteriza porque el franquiciante otorga al franquicitario el uso y explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante.

Otros ejemplos son '*Coca Cola*', que fue fundada en 1886 y empezó a vender concesiones en 1889; '*General Motors Company*', crea un sistema de distribuidores en 1898 y '*Pepsi Cola*' que fue inventada en el decenio de 1880, fue patentada y empezó a otorgar concesiones en el año de 1902.

Algunos ejemplos más incluyen a '*Howard Jonson*', '*A&W*', '*Big Boy*', '*Dairy Queen*', '*Tastee Freeze*' y una de las más reconocidas: '*McDonald's*', la cual fue fundada en 1937 en Pasadena, California, por los hermanos Richard y Maurice McDonald. En 1940 abrieron un local mucho más grande en San Bernardino, California. En 1955 celebraron un contrato con el experto vendedor Ray Kroc quien funda la empresa McDonald's System Inc., para comenzar a vender licencias.

Es importante recalcar que el sistema actual de franquicias está definitivamente ligado a la empresa '*McDonald's*' y que el sistema de negocio que se generó con ellos dio origen a la creación y desarrollo del actual sistema mundial de franquicias. El primer negocio de los hermanos McDonald en 1937 se trataba de un pequeño restaurante con "servicio en su coche" y el menú consistía en la venta de salchichas y malteadas. Cuando abrieron un negocio más grande en San Bernardino ampliaron su menú en el que se

ofrecían 25 platillos diferentes. En 1948, los hermanos McDonald decidieron cambiar la operación de su negocio reduciendo la carta de 25 platos a nueve, y sustituyeron los cubiertos y la vajilla por vasos y platos desechables de cartón. También disminuyeron el presupuesto publicitario por lo que el precio de sus hamburguesas bajó.

Los hermanos McDonald no tenían mucho interés en seguir desarrollando y expandiendo su negocio a pesar del éxito que tenían. En 1954 un experto vendedor llamado Ray Kroc se puso en contacto con ellos impresionado por la cantidad de clientes que tenían y la rapidez con que surtían los pedidos. Kroc se dio cuenta del potencial que tenía *McDonald's* y se convirtió en su agente; en 1955, Ray Kroc constituyó la empresa *McDonald's System Inc.*, dedicada a otorgar licencias del negocio a los hermanos McDonald.

McDonald's es un importante antecedente y marco la pauta del funcionamiento actual de las franquicias en el mundo. Fue la primera franquicia que llegó al país en 1985.

En cuanto a la República Mexicana, es importante señalar no fue sino hasta 1991 que la franquicia fue reconocida como figura jurídica en México al ser incluida en el artículo 142 de la LPI, anteriormente conocida como la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología. '*Dormimundo*' fue una de las primeras marcas mexicanas en franquiciar.

Justificación

Este proyecto servirá como una herramienta y una pequeña guía para que otras pequeñas empresas y emprendedores tomen lo que les sea de utilidad para hacer crecer sus negocios, así como para mejorar su funcionamiento actual y optimizar sus procesos para obtener mayores oportunidades de expansión.

Asimismo, se busca que las personas que consulten este proyecto, valoren la importancia del diseño gráfico y la imagen gráfica en el crecimiento y reconocimiento tanto de pequeños negocios como de franquicias.

De igual forma se espera que también los diseñadores tengan una base y un antecedente que les sea útil para futuros trabajos y consultas que puedan llegar a realizar con respecto al tema de PYMES, franquicias y gestión.

Otra de las razones de realizar éste proyecto es que son muy pocas las franquicias mexicanas reconocidas en el extranjero, por lo que no hay muchos ejemplos o información sobre el tema que otras personas puedan usar como base o ejemplo a seguir para expandir sus empresas, por lo que el objetivo de éste proyecto de tesis es proporcionar información y propuestas que puedan servir de base y apoyo para las personas que busquen hacer lo mismo con sus negocios.

Objetivos

Objetivo General

Proponer una solución gráfica para lograr que Crepappetite sea atractiva entre sus clientes actuales y los jóvenes, que son el público al que pretenden llegar.

Objetivos Específicos

Investigar la correcta gestión de una PYME así como los aspectos generales a considerar para poder convertir un negocio en franquicia.

Revisar y comparar las identidades e imágenes gráficas de algunas franquicias famosas para después desarrollar una propuesta gráfica para la empresa Crepappetite, tomando en cuenta las nuevas necesidades de la empresa.

Proporcionar información que ayude a la empresa Crepappetite a transformar su pequeña empresa en una franquicia.

Metodología

La metodología permite definir la forma de investigación de la que se hará uso para poder llevar a cabo el desarrollo del proyecto.

Existen diferentes métodos de investigación. Dos de los más conocidos son el cuantitativo y el cualitativo.

De acuerdo a Giráldez (2010, pág. 135), la investigación cuantitativa "concluye con datos numéricos. Recoge información empírica objetiva y por su naturaleza siempre arroja números como resultado. Su diseño incluye la formulación de hipótesis, que se traducen en variables, con base en la medición numérica y el análisis estadístico." Como instrumentos se utilizan cuestionarios, encuestas, experimentación, observación sistemática, entre otros. Por otro lado, la investigación cualitativa "concluye con apreciaciones conceptuales. Recoge información de carácter subjetivo. Es exploratoria, inductiva y descriptiva. Los datos adquieren la forma de palabras y gráficos, más que de números. Sus resultados se traducen en apreciaciones conceptuales para comprender e interpretar la realidad investigada." Se llega a resultados por medio de interrogantes. Algunas de las herramientas utilizadas para este método son las entrevistas, observaciones, grabaciones en video, fotografías, etc.

Cuando ambos métodos se combinan, se le denomina metodología de integración de métodos o enfoque mixto.

Giráldez (2010, pág. 137) menciona que "El enfoque mixto utiliza la integración de métodos a través de un proceso que recolecta, analiza y

vincula datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o investigación."

El enfoque de la investigación para este proyecto es mixto, ya que se integrarán ambos métodos para poder llevar a cabo un desarrollo e investigación teórica, la cual permitirá obtener información esencial para lo que corresponde al tema de esta tesis, así como también se elaborará una propuesta práctica de diseño en la que se verán reflejados los resultados de la metodología así como los diferentes temas investigados.

Preguntas de investigación

¿Cómo funciona una PYME bien gestionada?

¿Cómo se sabe cuando una empresa puede ser franquicia?

¿Qué aspectos se deben conocer para poder franquiciar?



Capítulo 1. Aspectos Generales de la Gestión

1.1 Definición y aspectos generales de la gestión

Para poder entender lo que es la gestión y sus diferentes áreas, se debe definir lo que significa este término.

De acuerdo al Diccionario de la lengua española (DRAE) (2001), la gestión, del latín *gestio*, *-ōnis*, es la "acción y efecto de gestionar; la acción y efecto de administrar."

La gestión de negocios, es un "cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño." En el mismo diccionario, gestionar significa "hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera."

Mientras que administrar se encuentra definido como "gobernar, ejercer la autoridad o el mando sobre un territorio y sobre las personas que lo habitan; dirigir una institución, ordenar, disponer, organizar, en especial la hacienda o los bienes; desempañar o ejercer un cargo, oficio o dignidad; suministrar, proporcionar o distribuir algo; conferir o dar un sacramento; aplicar, dar o hacer tomar un medicamento; graduar o dosificar el uso de algo, para obtener mayor rendimiento de ello o para que produzca mejor efecto."

Gestión y administración no son lo mismo, aunque van de la mano. En la información encontrada en la siguiente liga: <http://www.differencebetween.info/difference-between-management-and-administration> se menciona que "la administración y la gestión están en dos niveles distintos de organización. La administración es el nivel más alto de organización con funciones decisivas. Estas son responsables para determinar las políticas y objetivos de la organización o firma. La

gestión, por otro lado es el nivel de en medio en la función ejecutiva. Por medio de ella se implementan las políticas y los objetivos decididos por la administración.

La administración incluye a las personas que son ya sea dueños o miembros de la firma. Usualmente contribuyen al capital de la firma y obtienen algo de regreso por su inversión. La principal función administrativa es manejar los aspectos de negocio de la firma, tales como las finanzas.

Otras funciones administrativas usualmente incluyen planeación, organización, staffing, dirección, control, y elaboración de presupuestos. La administración debe integrar liderazgo y visión para organizar a las personas en orden de alcanzar metas comunes y objetivos para la organización.

La gestión usualmente incorpora a los empleados de la firma quienes usan sus habilidades para recibir una remuneración a cambio. La gestión es responsable de llevar a cabo las estrategias de la administración. La motivación es un factor clave de la gestión. Ésta debe motivar y lidiar con los empleados. Se puede decir que la gestión está directamente bajo el control de la administración."

Aunque la gestión esté bajo el control de la administración, una buena administración depende de igual manera de una buena gestión.

Kumar (2000, pág. 1) en su libro "Principles of Business Management", dice que "planear, coordinar,

motivar y controlar los esfuerzos humanos dirigidos a un objetivo específico predeterminado, es gestión."

De igual manera, hace un listado de las características, el cual ha realizado basándose en el análisis de diferentes definiciones y son las siguientes:

1. La gestión es una actividad de grupo. La gestión es una actividad de grupo, ningún individuo puede satisfacer todos sus deseos por sí mismo. Se debe unir con sus colegas y trabajar en un grupo organizado para alcanzar lo que no puede alcanzar individualmente.

2. Orientada hacia metas. Sin objetivos la gestión sería difícil si no es que imposible. Los esfuerzos de grupo están dirigidos hacia alcanzar objetivos predeterminados. La gestión se interesa en el establecimiento y cumplimiento de estos objetivos.

3. Un factor de producción. La gestión no es un fin en sí misma. Es un medio para alcanzar objetivos grupales. Es un factor de producción que es requerido para coordinar los otros factores de producción para el cumplimiento de objetivos determinados tales como territoriales, laborales y económicos, los cuales son factores de producción y son esenciales para la producción de bienes y servicios.

4. Universal en carácter. La gestión es requerida en todos los tipos de organizaciones. Donde hay actividad humana hay gestión. Los principios básicos de la gestión son universales. Éstos pueden ser aplicados en todas las organizaciones

empresariales, sociales, religiosas, culturales, deportivas, educacionales, políticas o militares.

5. Es necesaria en todos los niveles de una organización.

6. Proceso distintivo. La gestión es un proceso distintivo realizado para determinar y alcanzar objetivos establecidos por el uso de seres humanos y otros recursos. A diferencia de las actividades, técnicas y procedimientos, el proceso de gestión consiste de ciertas funciones tales como planear, organizar, reclutación de personal, dirección, coordinación, motivación y control.

7. Proceso social. La gestión consiste en hacer las cosas mediante otros. Tratar con la gestión de personas dirige, coordina y regula los esfuerzos de los seres humanos en función de alcanzar los resultados deseados. Es en éste sentido que la gestión se ve como un proceso social. Tiene una obligación social para hacer un uso óptimo de recursos para el beneficio de la sociedad como un todo.

8. Sistema de autoridad. La autoridad para completar un trabajo a través de otras personas esta implícito en el mismo concepto de gestión puesto que es un proceso de dirección de personas para cumplir una tarea. La autoridad es el poder para lograr que otros hombres trabajen de cierta manera. La gestión no puede funcionar sin la presencia de autoridad puesto que es un cuerpo que genera reglas y refuerza reglas. Hay una cadena de autoridad y responsabilidad entre la gente trabajando a diferentes niveles de organización. No puede haber una gestión

eficiente sin líneas bien definidas de comando en los diferentes niveles de toma de decisiones.

9. Función dinámica. Como una función dinámica, la gestión tiene que ser ejercida continuamente, en un negocio con un ambiente siempre cambiante.

10. Intangible. La gestión es intangible. Se puede sentir en forma de resultados pero no puede ser vista.

11. Arte y ciencia. La gestión es una ciencia porque sus principios son de aplicación universal. La gestión es un arte porque sus resultados dependen de la habilidades de los gestores. El arte del gestor es esencial para el mejor uso de la ciencia de la gestión. Aunque la gestión es ambas una ciencia y un arte, es una ciencia inexacta o ciencia social.

12. Una profesión. La gestión es una profesión. Tiene un cuerpo sistematizado y especializado de conocimiento que consiste en principios, técnicas y leyes. Se puede enseñar como una disciplina o una materia." (Kumar, 2000, pág. 8.)

De lo anterior se concluye que la gestión y la administración no pueden existir una sin la otra ya que están correlacionadas. En síntesis, la administración se encarga de planear, organizar, dirigir y coordinar estrategias para alcanzar un objetivo común; mientras que la gestión se encarga de llevar a cabo esa planeación y organización por medio del uso óptimo de recursos ya sean humanos, materiales o de otro tipo. La administración es ponerlos objetivos en claro, por

ejemplo sobre papel, y establecer cómo alcanzarlos por pasos o acciones. La gestión es llevar esas acciones a cabo utilizando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos al principio.

La gestión no se enfoca en una sola área, de hecho es aplicable a cualquier tipo de proceso o profesión. En los siguientes subtemas se podrán leer los aspectos generales de varios tipos de gestión relacionados a las empresas.

1.2 Aspectos generales de la gestión empresarial

La gestión empresarial es un término muy general para abarcar todas las áreas en las que la gestión es aplicable en una empresa. La gestión empresarial comienza con la necesidad de cada empresa y negocio de acoplarse y adaptarse a los cambios que van ocurriendo en la sociedad y el comportamiento de las personas conforme pasa el tiempo para lograr mantenerse o salir a flote respondiendo a las necesidades de sus clientes:

“La situación internacional del desarrollo social, económico e industrial está obligando a un proceso de reconversión en los modos de estructurar y dirigir las organizaciones empresariales. Esta reconversión supone cambios básicos en la forma de pensar, en la estructuración lógica de las ideas, y en la formación de los miembros de la organización, modificando la dirección y el manejo de los sistemas de gestión.” (Fernández, 2003, pág. 11)

Una empresa son un conjunto de personas que se unen para crear una organización, generalmente para obtener dinero y lograr objetivos en común.

La diferencia entre las empresas de años pasados y las de hoy en día es que se poco a poco han ajustando sus modelos y estrategias de funcionamiento y han tomado diferentes caminos debido a la globalización y los cambios económicos y sociales así como las diversas necesidades de cada individuo.

En el diccionario de la Real Lengua Española, una empresa está definida como la “acción o tarea que entraña dificultad y cuya ejecución requiere decisión

y esfuerzo; unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos; lugar en que se realizan estas actividades; intento o designio de hacer algo; símbolo o figura que alude a lo que se intenta conseguir o denota alguna prenda de la que se hace alarde, acompañada frecuentemente de una palabra o mote.”

Latemendía (2007, pág. 7) en su libro “Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global”, concibe a la empresa como “una agrupación de elementos interdependientes que interactúan entre sí, y cuya combinación forma un todo. De esta manera, el producto o servicio resultante de su actividad es mayor que el que produciría la suma de cada una de sus partes actuando por separado.”

El propio Letamendía (2007, pág. 1-2), también hace mención a cómo las empresas han dado un paso de una economía industrial a una de servicios. La “transición a una economía de servicios produce un cambio de mentalidad empresarial, que conduce a las empresas a buscar principalmente ofrecer un servicio valorado por el cliente. Las necesidades de éste cada vez son más diversificadas y cualificadas, y hoy todo el mundo da por sentado que los productos que se adquieren van a tener buen rendimiento. Que los productos tengan buena calidad es sólo una condición necesaria para competir. Esto ha propiciado que, en pocos años, se haya pasado de un mercado en el que se producía, y en lo producido se consumía, a un mercado en el que hay que “producir” lo que necesita y quiere el comprador. De tal manera que las empresas

han de procurar ser las que los clientes elija, como proveedoras, entre las opciones con que cuentan para satisfacer sus necesidades. El poder del mercado ha pasado del productor al consumidor.”

Como resultado del cambio en la cultura, las necesidades y estilos de vida de los consumidores, la exigencia de los clientes con los productos crece y buscan productos que superen sus expectativas y sus necesidades básicas y que se vuelvan más personalizados.

Asimismo, Latemendía (2007, pág. 2), menciona que “la flexibilidad de una oferta que descubre las necesidades de la demanda y trata de responder a ella convierte en fundamental el valor de “servicio”.

Un producto y un servicio no son lo mismo, los productos son tangibles, los servicios no lo son, pero no por eso los servicios deben ser tomados como poco necesarios o de bajo valor. Un producto además de nacer como resultado de una necesidad, fue creado a partir de una idea, y una idea es intangible.

Continuando con el tema de servicios, Latemendía (2007, pág. 2-3) escribe que “Las técnicas de gestión del sector servicios se caracterizan porque se articulan pensando más en las necesidades del ‘mercado/cliente’ que en las propiamente productivas. En el momento de diseñar los servicios y los procesos de prestación de los mismos se deberá tener en cuenta la opinión del cliente: El conocimiento de la opinión del cliente sobre los servicios recibidos es una vía para mejorar la calidad de las prestaciones y la propia imagen del centro.”

Una empresa está enfocada en lo que sus clientes necesitan, dependen de ellos, pero también dependen de las personas que trabajan en ellas. Latemendía (2007, pág. 3) hace referencia a una demanda interna y una externa, menciona que "La demanda interna proviene de los profesionales de la propia empresa que solicitan servicios o productos a otras áreas de la empresa. La demanda interna, en general, es exigente, y ayuda a mejorar la calidad de los servicios."

"El mercado externo está formado por todos los clientes, reales o potenciales. Para satisfacerles, hace falta pensar en 'términos de cliente', ponerse en su lugar, y desde las necesidades específicas de cada uno de los segmentos de clientes a los que queremos atender, diseñar servicios que pueden resultarles convenientes. Dubois, refiriéndose a los servicios sanitarios, da el siguiente consejo: Los establecimientos sanitarios y sociales deben prestar atención a la emergencia de un nuevo poder, el del usuario. Esta recomendación sirve para cualquier empresa de servicios." (Latemendía, 2007, pág. 3)

Las empresas hoy en día deben ofrecer a los clientes ya ganados y a los potenciales un producto o un servicio de calidad, que además reúna una o varias características que los diferencie del resto para lograr fundamentar su competitividad frente a otras empresas que ofrezcan lo mismo. Para que una empresa funcione adecuadamente debe haber una organización y cada miembro de la misma debe cumplir adecuadamente con su función. Además es importante que exista una buena comunicación

interna para que todo marche de manera fluida y para mantener los problemas al mínimo.

Pedro Rubio (2006, pág. 7) expone en su libro que "Toda empresa o negocio existe si obtiene beneficios, sin beneficios la empresa pierde su capacidad de crecer y desarrollarse. Como organización debe competir con otras que realizan idénticos productos o servicios. Una empresa que no obtenga beneficios, a pesar de la buena voluntad de sus gestores, tiene que gestionar perfectamente sus recursos, tanto disponibles como obtenibles para alcanzar aquellos, tratando por todos los medios de conseguir un óptimo equilibrio entre los mismos."

Gran parte de las empresas que existen son propiedad privada. Las empresas públicas las suele manejar un departamento de gobierno. Ambas necesitan una organización para administrar sus recursos y procesos y poder operar en manera eficaz.

Como se mencionaba al principio de éste subtema, la importancia que tiene el cliente sobre los servicios y productos que ofrecen las empresas, así mismo Fernández (2003, pág. 11) señala que "desde mediados de la década de los setenta no ha habido empresa, privada o pública, grande o pequeña, cuyo discurso oficial no colocase al cliente como centro de su razón de ser. Sin embargo, su discurso real estaba anclado en el producto, en la propia vida interna de la organización, más que en el cliente. Este hecho ha generado un comportamiento neurótico generalizado al darse un discurso oficial

radicalmente distinto de la práctica generalizada del comportamiento empresarial." Es importante que se tome al cliente como objetivo principal y meta de las empresas para atender sus necesidades en lugar de enfocar la atención a lo que se cree que necesitan.

Para la organización y administración de la empresa se puede hacer cargo el mismo dueño de la empresa, esto es muy común, pues es quien conoce mejor el negocio, se siente más seguro llevando él mismo la gestión de su empresa y toma responsabilidad si algo sale mal.

Conforme la empresa va creciendo, se va necesitando más gente para conformar nuevos equipos de trabajo, para la administración de áreas dentro de la empresa, etc. Cuando esto ocurre la responsabilidad no sólo recae en el dueño, sino en los miembros de la empresa.

De acuerdo a Rubio (2003, pág. 16), "la gestión se relaciona estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos; la gestión siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa y la gestión debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general."

El entorno de las empresas es siempre cambiante tanto dentro como fuera de la empresa. Córdoba (2005, pág.15-16) escribe que "el nuevo entorno empresarial se caracteriza, en primer lugar, por la globalización de la economía, lo cual agudiza las presiones sobre la

competitividad provocando la necesidad de drásticos cambios en la orientación estratégica de las empresas.

En esas circunstancias sólo aquellas empresas que consigan ser sumamente eficientes podrán sobrevivir. En segundo lugar sobre el entorno empresarial están ocurriendo cambios tecnológicos, que no es la primera vez que surgen, pero que han adquirido una nueva dimensión y unos rasgos mucho más pronunciados."

Se entiende entonces que las necesidades de una empresa van cambiando conforme ésta crece o cambia también, por lo que se deben efectuar procesos eficientes y eficaces que logren hacer que la empresa siga funcionando y compitiendo con otras sin derrumbarse.

Merli (1997, pág. 1, 7, 8) en su libro "La gestión eficaz", la define como "la capacidad que posee una empresa para lograr con mucha rapidez, importantes resultados operativos que la coloquen en posición de alcanzar el éxito tanto a corto como a medio y largo plazo. En otras palabras, la gestión eficaz representa la clave para que una empresa llegue a ser líder y continúe siéndolo."

Los "importantes resultados operativos pueden identificarse como "resultados significativamente mayores que los que existían con anterioridad". En el léxico empresarial, a estas mejoras drásticas de los resultados se les denomina *breakthroughs* (rupturas, conquistas). El primer país que utilizó en gran escala el concepto y los enfoques relacionados con la gestión eficaz fue Japón.

La elección de los objetivos operativos representa el primer momento crucial en la implantación de la gestión eficaz, el segundo factor que va a determinar la eficacia del enfoque consiste en la planificación de las acciones necesarias para alcanzarlos. Las acciones "correctas" no significa "todas las acciones posibles". "Correcto" significa elegir, entre todas las posibles, las acciones más importantes y, luego, centrarse en obtener el máximo resultado de ellas.

El tercer factor que determinara su eficacia consiste en la gestión de las acciones de mejora planificadas; es decir, la capacidad para convertir los objetivos en resultados. En muchas empresas encontramos una gran cantidad de planes muy bien elaborados, pero con muy pobres resultados.

El último factor crucial para la implantación de la gestión eficaz es la capacidad para convertir las mejoras logradas en resultados consolidados e irreversibles, de tal forma que luego los logros alcanzados inicialmente no degeneren y se pierdan.

Una empresa sólo puede ser calificada como excelente si es mejor que todos sus competidores en todos y cada uno de los cuatro factores de eficacia que señalamos antes. "Por empresa excelente yo entiendo aquella organización que es líder y que es capaz de seguir siendo líder. Las otras empresas, a pesar de que pueden ser relativamente eficientes, no son capaces de alcanzar esos niveles de excelencia a nivel mundial. Si siguen siendo competitivas es porque poseen un producto exclusivo o dominan un nicho del mercado." (Merli, 1997, pág. 8)

Regresando a lo que es la gestión empresarial, Kumar (2000, pág. 3) menciona que es un "proceso específico de planeación, coordinación, motivación, dirección y control de esfuerzos de las personas con diferentes actividades en el negocio para tratar de lograr determinados objetivos de la empresa."

Los logros de una empresa solo pueden ser alcanzados si hay una buena gestión de recursos humanos y materiales. Ninguna empresa se maneja sola.

Entonces se puede decir que la gestión empresarial es una actividad que involucra el uso de personas y su manejo así como otros recursos para mejorar la productividad en una empresa, hacer crecer su competitividad y sus ventajas frente a otras y lograr los objetivos establecidos por la empresa de manera correcta.

Así mismo, se concluye que las empresas dependen ahora más que nunca de las necesidades, opiniones y decisiones de los clientes o potenciales consumidores para ofrecer productos o servicios que se ajusten a esas necesidades. Esas necesidades siempre están cambiando por lo que las empresas deben cambiar con ellas para poder mantenerse a flote. La gestión empresarial debe tomar esto en cuenta y llevar a cabo las acciones establecidas por la administración para poder seguir ajustándose y ofreciéndole a sus clientes los productos o servicios que exigen con la calidad que desean y que además esos productos y servicios sean lo suficientemente competitivos para hacer frente a las otras empresas que ofrecen lo mismo.

1.3 Las generalidades de la gestión por procesos

Como se había mencionado anteriormente, la gestión no se enfoca en una única área, en este subtema se podrá leer cómo se relacionan la gestión y los procesos en una empresa, pero para poder llegar a ello, habrá de definirse primero lo que es un proceso.

En su libro "Process management: a guide for the design of business processes", Becker (2003, pág. 4) define el proceso como una "secuencia lógica, temporal, y completamente cerrada de actividades las cuales son requeridas para trabajar en un objeto de negocio orientado a los procesos."

Enfocándose a las empresas menciona que "Un proceso empresarial es un proceso especial que es dirigido por los objetivos de negocio de una compañía y por el ambiente empresarial."

Un proceso pueden ser todas aquellas acciones o pasos que se realicen para alcanzar un objetivo. La administración, como se mencionó anteriormente, se encarga de establecer ese proceso, el cual va a ser llevado a la acción a través de la gestión.

Relacionando la gestión con los procesos, Rojas (2003, pág. 2-3) menciona que la gestión por procesos "es la forma de gestionar toda la organización basándose en los procesos. Entendiendo estos como una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada para conseguir un resultado, y una salida que a su vez satisfaga los requerimientos del usuario. La gestión de procesos percibe la organización como un sistema interrelacionado

de procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del usuario. Supone una visión alternativa a la tradicional caracterizada por estructuras organizativas de corte jerárquico-funcional, que pervive desde mitad del Siglo XIX, y que en buena medida dificulta la orientación de las empresas hacia el usuario. La gestión de procesos coexiste con la administración funcional, asignando a "propietarios" a los procesos clave, haciendo posible una gestión interfuncional generadora de valor para el usuario y que, por tanto, procura su satisfacción. Determina qué procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los procesos de negocio, de sus fortalezas o debilidades."

Debido a la globalización y los cambios constantes en la economía en el mundo es fundamental para las empresas mantenerse a flote y por lo tanto tienen que tener muy en cuenta la calidad de los productos o servicios que ofrezcan a su público y de las necesidades que el mercado tiene. Muchas empresas ofrecen los mismos productos o servicios y están constantemente compitiendo para atraer más público y generar más ventas.

De acuerdo a Becker (2003, pág. 6), "la competencia garantiza la evolución de las compañías y mercados puesto que siempre van a existir competidores con nuevas ideas o innovaciones. Las organizaciones que quieren permanecer competitivas necesitan

instrumentos guía y de control así como un modelo transparente de su propio valor como cadena, que puede ser adaptado para las condiciones cambiantes en cualquier momento. Esto requiere que sean rápidos y que sean efectivas por su costo. El proceso de evaluación comparativa o *process benchmarking* es una posible forma de aprender de la competencia. Una comparación efectiva con la competencia es posible únicamente si las estructuras internas son tales que la comparación y las mediciones puedan ser efectuadas."

Al elegir un producto o servicio, la persona o cliente no sólo se enfoca en lo que es, se enfoca en que esté bien hecho y que cumpla con sus expectativas de calidad.

La calidad es algo que se gestiona. Según Pérez (2010, pág. 31), la satisfacción del cliente está basada en la calidad. Es lo primero que se persigue. "La satisfacción del cliente es un término bastante tópico, para comprenderlo hemos de aceptar que se basa en la percepción del cliente sobre tres aspectos diferenciados pero complementarios porque forman un todo."

"Q" - Calidad del producto o servicio (de sus características o funcionalidad). Cuando se puede percibir, es una dimensión fácilmente objetivable.

"S" - Calidad de servicio. Se trata principalmente de las formas de cómo se entrega el producto o se presta el servicio. Son terriblemente cambiantes con cada tipo de cliente e incluso para un mismo cliente con determinadas variables situacionales. Es por ello una dimensión subjetiva en gran parte.

"P" – Precio. Aspecto bastante objetivable. Internamente se habla de coste.

"De un mundo totalmente objetivo, en este paso de la evolución pasamos a un mundo más real, parcialmente subjetivo, lo que imprime carácter a esta vivencia de la calidad. Una cosa es el cumplimiento, aseguramiento, y otra distinta satisfacción." (Pérez, 2010, 31)

La gestión por procesos no sólo busca que se cumplan los procesos de manera adecuada, sino que es una forma de gestión más avanzada que también incluye la calidad y la gestión general de la empresa.

Pérez (2010, pág. 45-46) sustenta la tesis de que la gestión por procesos es una forma avanzada de gestión de la calidad. "La gestión por procesos no es un modelo ni una norma de referencia sino un cuerpo de conocimientos con principios y herramientas específicas que permiten hacer realidad el concepto de que la calidad se gestiona, gestión de la calidad:

- Al orientar el esfuerzo de todos a objetivos comunes de empresa y clientes.

- El principal criterio para el diseño de los procesos es el de añadir valor tanto en los propios procesos como en las actividades que los integran.

- Los procesos son el norte de los esfuerzos de mejora para disponer de procesos más fiables o mejorados, que al ejecutarse periódicamente inducen eficacia en el funcionamiento de la organización.

Igualmente, la gestión por procesos está entre las prácticas más avanzadas de gestión empresarial ya que:

- Permite desplegar la estrategia corporativa mediante un esquema de procesos clave. Entendemos que un proceso merece ser caracterizado como clave cuando está directamente conectado con la estrategia corporativa, relacionado con algún factor crítico para el éxito de la empresa o con alguna de sus ventajas competitivas.

- Se fundamenta en el trabajo en equipo, equipo de proceso, permitiendo hacer realidad la gestión participativa.

- En la medida que los procesos son transversales, atraviesan los departamentos de la empresa, contribuyen a cohesionar la organización.

- Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (departamento)."

De lo anterior se concluye que la gestión por procesos tiene relación con la cohesión entre departamentos de las empresas, que debe ser transversal y buscar que haya comunicación para que exista un proceso general en la empresa que se enfoque hacia los objetivos de la misma. Así mismo, la gestión por procesos se encarga de vigilar que los procesos que se llevan actualmente para generar un producto o un servicio, sean tales que el producto o servicio cumplan con las características necesarias para la satisfacción del cliente que lo adquiera. Cuando éstos procesos no han sido bien implementados o establecidos, la gestión por procesos

se encarga de redefinirlos o guiarlos para lograr esas características establecidas. Además, la gestión por procesos debe estar orientada a que el producto que se ofrece sea de buena calidad y que pueda competir con otros iguales ofrecidos por otras compañías.

1.4 Las generalidades de la gestión de personal

Una empresa funciona gracias a la colaboración de sus trabajadores. El número de trabajadores varía dependiendo del tamaño de la misma.

En su libro *Gestión de personal*, Silvia Galindo (2006, pág. 11) menciona que "cuando una empresa contrata a un trabajador, tiene que llevar a cabo una serie de tareas administrativas y contables. El desarrollo de esas tareas es el origen del área de personal o, en sentido más amplio, de recursos humanos. Con el crecimiento de las empresas y la aplicación a su gestión de disciplinas como la psicología o la sociología, que dan una importancia preponderante al factor humano, se hace necesario crear una estructura organizativa que gestione convenientemente los recursos humanos de que dispone la empresa, desde la selección de personal hasta la resolución de problemas laborales."

Para contratar nuevos empleados debe existir un área dentro de la empresa que se encargue de elegir a las personas que cuenten con el mejor perfil para cumplir con el trabajo que se requiere que hagan. Esta área es el área de personal o de recursos humanos y generalmente existe en una empresa que cuenta con varios empleados. Cuando las empresas son más pequeñas no es tan necesario que exista ese departamento.

Al área de personal o de recursos humanos, Galindo (2011, pág. 11) la define como "la estructura organizativa que se encarga de lo relativo a la organización, gestión y administración del personal al servicio de la empresa. Las características, la situación y las funciones del Departamento del

Personal dependerá del tamaño y la actividad de la empresa. Así, en las empresas pequeñas y con muy pocos trabajadores no suele existir departamento de personal, ya que se contrata el servicio de empresas especializadas, y en las empresas de gran tamaño existen departamentos de recursos muy complejos."

Al personal contratado o los trabajadores de la empresa no solamente se les contrata y se les paga, se les debe elegir de acuerdo a las necesidades que tenga y requiera la empresa y además los trabajadores deben recibir talleres para la ejecución de sus actividades dependiendo de la empresa, y además ser motivados, porque para que una empresa ofrezca un buen producto o servicio, ésta debe estar funcionando correctamente de manera interna. La comunicación dentro de las empresas y entre sus integrantes es muy importante.

En su libro "La gestión empresarial. Equilibrando objetivos y valores", Martínez (2003, pág. 1) habla sobre la importancia de la comunicación dentro de las empresas y menciona que "la comunicación es el fundamento de toda la vida social. Si se suprime en un grupo social todo intercambio de signos orales o escritos, el grupo deja de existir como tal. La comunicación consiste en cualquier comportamiento que tenga como objeto suscitar una respuesta o comportamiento específico en otra persona o grupo determinado. En las últimas décadas se ha dado un creciente interés por el proceso de comunicación interpersonal. La sociedad ha empezado a tomar conciencia de la importancia y la complejidad de dicho proceso. En el mundo de la empresa ha sucedido lo

mismo y se ha tomado conciencia de los problemas originados por una comunicación deficiente y de la necesidad de comunicar de forma eficaz."

Muchos problemas o trabas dentro de los procesos y actividades de una empresa pueden ser evitados si existe una comunicación adecuada entre los individuos que en ella laboran. Es importante que si existen problemas dentro de la empresa se haga frente a ellos y se solucionen de la mejor manera para que la empresa opere de manera correcta y sus trabajadores puedan convivir de manera saludable sin que el trabajar en ésta se vuelva algo tedioso.

Martínez (2003, pág 1-2) continúa: "Las organizaciones están compuestas por individuos, y todo lo que ocurre en ella, desde el trabajo hasta las relaciones humanas, debe ser entendido en términos de comunicación. Esta comunicación en la organización permite la relación con los demás, aprender a trabajar, estar informado de lo que está sucediendo a nuestro alrededor, conocer políticas y procedimientos de la dirección, dirigir equipos, etc.

El éxito de toda empresa pasa actualmente por su comunicación efectiva con todos aquellos que, de una forma u otra, están relacionados con ella (clientes, empleados, sociedad en general...)."

Los empleados no solamente tienen que aportar a la empresa, la empresa debe darles algo a ellos en retribución; debe respetar y generar modalidades de contratación, en las que se incluyan la duración del contrato, derechos y obligaciones tanto del empleado

para la empresa como de la empresa hacia el empleado, así como si recibirán prestaciones, cuál será su salario, entre otras especificaciones que establezca la empresa. El trabajador o el aspirante al trabajo decidirá si es lo que le conviene o si quiere trabajar bajo esos términos, pero será porque tiene conocimiento previo de todas las condiciones o especificaciones y está de acuerdo con las mismas. Según Galindo (2011, pág. 56), de acuerdo a la duración del contrato éste puede ser: "Indefinido o fijo, de duración determinada o temporal y según la jornada puede ser a tiempo completo o a tiempo parcial."

Los empleos pueden terminar ya sea por que el empleado así lo desea o por decisión de la empresa. Galindo (2011, pág. 86) menciona que existen 3 tipos de despido: "el disciplinario, el que está motivado por circunstancias objetivas y el colectivo." El disciplinario "es la decisión extintiva basada en un incumplimiento grave y culpable del trabajador."

El despido por causas objetivas "supone la extinción del contrato por voluntad del empresario amparada en alguna de las causas que la ley establece y no en un incumplimiento del trabajador." El despido colectivo "es la decisión extintiva del empresario que afecta a un gran número de trabajadores y está basado en una causa económica, técnica, organizativa o de producción. Si el empresario tiene la intención de efectuar un despido colectivo, debe solicitar a la autoridad laboral permiso para la extinción de los contratos de trabajo; lo hace mediante un procedimiento denominado regulación de empleo."

Como ya se mencionó anteriormente, la motivación es parte importante dentro de la gestión del personal, y de acuerdo a Martínez (2003, pág. 21), "La motivación juega un papel esencial para explicar este interrogante, junto a otras variables como la aptitud, la percepción de rol, la experiencia, etc. El estudio de las relaciones entre el hombre y su rendimiento en el trabajo requiere analizar la motivación. La característica peculiar de la motivación es que va dirigida y orientada hacia una meta. Las necesidades y las metas constituyen la base para diseñar el proceso básico de la motivación. La conducta dirigida hacia una meta surge cuando se activa una necesidad y el sujeto, ante este estado de tensión o desequilibrio, actúa para reducirlo."

Martínez (2003, pág. 22) continua: "para que la motivación del personal tenga éxito, intereses personales y empresariales deberán coincidir. Si la empresa quiere que los trabajadores de todos los niveles, además de la presencia física en su lugar de trabajo, presten su ilusión, su entusiasmo y su entrega personal (motivación), tiene que conseguir integrar los objetivos empresariales con los objetivos individuales de cada trabajador. El trabajador trata de satisfacer en la empresa necesidades de toda índole y se integrará con la empresa en la medida en que ésta se preocupe de satisfacer sus necesidades, no solamente de pagarle. Si una persona no está interesada en su tarea, la rechazará automáticamente, actuará con desgana y no le dedicará toda la atención que merece. Por el contrario, aquellos empleados identificados con su tarea emprenderán su función con más ilusión y energía."

En México la ley señala en el artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos que: "Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo conforme a la ley." En el mismo, se establecen otras cláusulas que hacen referencia a los derechos y obligaciones de los trabajadores.

De la información en éste subtema se puede concluir que es necesario que en empresas grandes existan departamentos y gente capacitada que se dedique a buscar a los mejores postores para ejecutar el trabajo. Los aspirantes deben conocer sus derechos y obligaciones dentro de la empresa y estar de acuerdo con ellos, exigiendo siempre un contrato que valide su participación en la empresa y que quede como respaldo de cualquier problema tanto para el aspirante como para el contratante.

Los empleados deberán aportar a la empresa y la empresa a ellos. Es mejor que el empleado trabaje con más motivación que solo el dinero. El dinero es motivante pero una persona que no se siente motivado a ejercer su trabajo, lo hará con desgana y eso lo perjudicará tanto a él como a la empresa. Es por ello que las empresas y sus dueños no solo deben velar por la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes, también debe preocuparse por que sus empleados se encuentren trabajando motivados y con ganas de aportar a la empresa para que exista una buena sinergia entre todos los involucrados.

1.5 Los aspectos generales de la gestión sanitaria

Es importante que dentro de las empresas exista también un departamento encargado de la limpieza y sanidad del lugar y de sus productos, sobre todo cuando éstos son alimenticios, médicos o trabajan con desechos tóxicos, y que éste departamento establezca procesos y los vigile, así como que ofrezca protección a sus trabajadores y a los consumidores de los productos.

En el libro "Manual de administración y gestión sanitaria", Lamata (1998, pág. 3) escribe que "la administración sanitaria es el área de conocimiento y la acción práctica que se ocupa de las formas de financiación, organización, gestión y funcionamiento y evaluación del sector sanitario, de la sanidad, con el propósito de contribuir a mejorar la salud de las personas y de las poblaciones. Comprende el estudio y el impulso, coordinación y dirección de las políticas sanitarias, los sistemas sanitarios, los servicios de salud, las organizaciones e instituciones sanitarias, los centros sanitarios (hospitales, centros de salud, ambulatorios, etc.), y otros dispositivos (transportes sanitarios, sistemas de comunicaciones), las profesiones sanitarias, los planes y programas de salud y las prestaciones sanitarias. El estudio de cada uno de estos contenidos abarca su diseño planificación, estructura, funcionamiento, gestión y evaluación."

Todas las normas que deben ser respetadas de acuerdo al sector sanitario son dadas por las leyes o ayuntamientos de cada estado y país. Estas leyes afectan tanto a empresas públicas como privadas y mayormente a empresas o asociaciones que tengan que ver con la medicina y la salud

como hospitales, farmacias, laboratorios, etc., así como empresas que ofrezcan servicios de hospedaje y alimentos como hoteles y restaurantes.

Lamata (1998, pág. 4) menciona cómo desde las culturas antiguas se comenzó a definir esta responsabilidad. En Mesopotamia, Egipto, China, e India "aparecen leyes que ordenan el ejercicio de las profesiones sanitarias y allí aparecen funcionarios responsables de la organización de programas y servicios sanitarios: de la gestión y administración sanitaria."

Después continúa con un párrafo en el que menciona que en "los países desarrollados, la administración y gestión sanitaria se lleva a cabo en diversas instituciones y niveles. Por lo general, la máxima autoridad es desempeñada por el ministro de Sanidad, con presencia en el Consejo de Ministros, o un secretario de Estado. En los Estados Federales, o Autonómicos, existen Gobiernos Regionales, de los que suele formar parte un consejero de Sanidad. Por último, en el ámbito municipal, los alcaldes y concejales de Sanidad tendrán una responsabilidad importante en políticas y servicios de salud pública. Por lo general, en el ámbito de la Administración Central, el Parlamento de la Nación y el Gobierno decidirán los Presupuestos Sanitarios, las políticas de formación (carreras, currículums), la política farmacéutica (precios, listas), la política salarial, el fomento de la investigación y la sanidad exterior. En el ámbito de la Administración Regional se concentrarán las responsabilidades de planificación, organización y gestión de los servicios sanitarios, sobre todo la atención especializada

(hospitales), aunque también de atención primaria (centros de salud) y salud pública (estadística sanitaria, epidemiología, educación sanitaria, control de higiene alimentaria, etc.). Los Ayuntamientos tendrán competencia en cuestiones de salud pública (urbanismo, medio ambiente, vivienda, mercados, cementerios) y en algunos aspectos de asistencia sanitaria (urgencias, atención socio-sanitaria). Los centros sanitarios, públicos o privados, contarán con equipos de dirección, con dedicación completa, y con una especialización mayor o menor, según los países."

De acuerdo también a Lamata (1998, pág. 5), el 'Sector Sanitario' se refiere al "conjunto de actores y actividades que se mueven en, y alrededor de, la medicina, de la ciencia médica y las ciencias de la salud. El Sector Sanitario se ocupa de ofrecer servicios sanitarios, que son: diagnóstico, pronóstico, tratamiento, rehabilitación y cuidados. Estos servicios tienen como finalidad intentar prevenir las enfermedades; si se presenta, curarlas; si no es posible curarlas, aliviar el dolor, y, en todo caso, consolar al paciente y a sus familiares. Además, los servicios sanitarios deben orientarse también a procurar un desarrollo más sano del hombre y del conjunto social.

El sector sanitario comprende las actividades de médicos, enfermeras, farmacéuticos, veterinarios y otras profesiones sanitarias. Realiza su labor en hospitales, centros de salud, policlínicas, consultas, etc. Utiliza el apoyo de otros sectores relacionados (informática, construcción, comunicaciones, hostelería)."

La salud de los seres humanos depende de diversos factores y se ve afectada por otros. De acuerdo al nivel de equilibrio o desequilibrio de estos factores, la salud de un individuo puede cambiar, y si cambia de manera negativa, puede llegar a afectar a otros voluntaria o involuntariamente.

En el mismo libro, "Manual de administración y gestión sanitaria" de Lamata (1998, pág. 6), se define a la salud como "el estado en que el individuo puede realizar sus funciones vitales (comer, dormir, moverse, ver, oír, etc.) y sociales (trabajar, conversar, convivir, relacionarse con los demás, etc.) de forma aceptablemente satisfactoria (para él y para los demás). La salud es fruto de un equilibrio entre diversos factores personales y sociales. Este equilibrio es inestable, porque tanto la vida de la persona como la de la sociedad son, por su propia naturaleza, dinámicas, y en sus cambios pueden generar desequilibrios."

Los determinantes de la salud de los individuos pueden depender de diversos factores, Lamata (1998, pág. 6) menciona algunos tales como las "condiciones genéticas, del estilo de vida (hábitos higiénicos, relaciones afectivas, familia, grupo social), del trabajo (desempeño de una ocupación), de la renta disponible (que se traduce en posibilidades de nutrición, de vivienda, de abrigo), de las creencias religiosas, de la cultura (educación, aprendizaje), de las condiciones del medio ambiente físico (clima, contaminación), y de la situación política (paz/guerra, crisis/estabilidad,...)". Si existe un desequilibrio en dichos factores, aparece la enfermedad. Cuando el desequilibrio es muy fuerte

se puede producir la muerte. A la muerte no se le considera como enfermedad sino como algo normal y natural, ya que es producto del desgaste biológico.

La gestión sanitaria es importante en cuanto a que ésta pretende vigilar y controlar los factores que estén a su alcance para prevenir enfermedades y mantener el equilibrio de la salud para evitar epidemias y/o pandemias. Es por ello que existen normas que regulan las diversas empresas e instituciones relacionadas con la salud y algunas otras como por ejemplo las alimentarias, las cuales pueden afectar de manera directa el equilibrio de salud de los seres humanos, ya que los alimentos pueden actuar como portadores de enfermedades dado su contenido o naturaleza orgánica. Esta transmisión puede ocurrir ya sea por la incorrecta manipulación de los alimentos, por estar pasados o putrefactos, por haber estado en contacto con materia orgánica insalubre, porque el animal o sus productos/derivados están siendo afectados por alguna enfermedad o plaga, etc.

En México, la Secretaría encargada de regular todas las instituciones, normas, campañas, y trámites relacionados con la salud y la sanidad, es la Secretaría de Salud. De acuerdo a la página oficial de la Secretaría de Salud del país (<http://portal.salud.gob.mx/>), la Secretaria de Salud en el presente año 2013, es la doctora Mercedes Juan López, quien es oriunda de la Ciudad de México. Ella es "Médico Cirujano con especialidad en Medicina de Rehabilitación por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con Postgrado en Rehabilitación Neurológica por

la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)."

Dentro de las normas que se encargan de establecer reglas relacionadas con la gestión sanitaria, existen algunas que están más enfocadas a la gestión sanitaria dentro de empresas que ofrecen servicios o productos alimenticios. Esas normas son la "Norma oficial mexicana NOM-093-SSA1-1994, Bienes y Servicios. Prácticas de higiene y sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos" y la "Norma oficial mexicana NOM-120-SSA1-1994, Bienes y Servicios. Prácticas de Higiene y Sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas." Éstas contienen diferentes cláusulas que hacen referencia a la adecuada aplicación de prácticas de higiene y sanidad en el proceso de alimentos, bebidas, su preparación, en el personal y los establecimientos que los ofrezcan con el fin de proteger a los consumidores y al personal para reducir los factores que puedan ocasionar la transmisión de enfermedades por medio de los alimentos. Así mismo hace referencia a los requisitos necesarios para poder tener y operar una empresa que se dedique a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, así como de sus materias primas y aditivos con el fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora. Estas normas se encuentran completas dentro del apartado de anexos y pueden ser consultadas en las

siguientes ligas que también se encuentran en la bibliografía:

<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/120ssa14.html>

<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/093ssa14.html>

La responsabilidad de mantener una buena sanidad y gestión sanitaria dentro de una empresa es muy grande, sobre todo de una empresa dedicada a la producción y manejo de alimentos. Es importante respetar todas las normas establecidas legalmente y las aplicadas de manera interna en la empresa para mantener al límite cualquier tipo de enfermedad y su propagación así como las plagas que puedan afectar el equilibrio de salud entre los seres humanos.

1.6 Generalidades de la atención al cliente

La satisfacción del cliente es de vital importancia para la supervivencia y ganancias de una empresa. La calidad de los productos de una empresa debe ser reconocible y preferida por los clientes sobre los productos similares que ofrecen otras empresas. De igual manera, el perfil de los consumidores y sus hábitos están en constante cambio y hay que adecuarse a ellos.

Según Letamendía (2007, pág. 39), uno de los elementos que contribuye al cambio de perfil en el consumidor "es el progresivo envejecimiento de la población; este hecho provoca que aspectos como la calidad en el trato, la calidad de los servicios y la buena imagen (tanto de marca de producto como de establecimiento) adquieran una gran importancia. Estos aspectos, junto a un nivel mayor de educación e información de los consumidores, favorecen que se ponga un gran énfasis en características tales como la calidad de los productos, la calidad de los servicios, la veracidad de la publicidad, el trato profesional a los clientes o la amplitud de surtidos en los establecimientos."

Muchas veces pueden haber fallos en la producción o en la calidad de los productos, así como en la atención que reciben los clientes. Cuando esto ocurre, los clientes buscan el poder exteriorizar sus inconformidades hacia la empresa o sus trabajadores y obtener una respuesta a las mismas.

En el libro "Gestión de la atención al cliente" de Brown (2007, pág. 2) se menciona que "La atención al cliente es una modalidad de gestión

que empieza desde lo más alto de la organización. Se trata de la filosofía y la cultura de la empresa."

La mayoría de las empresas dicen estar enfocadas hacia el cliente, a poner al cliente en primer lugar, o pensar que el cliente tiene siempre la razón, pero el hecho de que lo establezcan no significa que lo reflejen, y Brown (2007, pág. 3), menciona lo que la atención al cliente no es:

"-No es algo efímero

-No es una campaña que se desarrolle durante seis meses y después se suspenda sin más.

-No equivale a "ensayar la sonrisa" ni a aplicar la "encantadora ética académica".

-No consiste en adornar todo el establecimiento con carteles que digan, por ejemplo, el cliente es el rey.

-No es algo destinado en exclusiva al personal de primera línea.

-No es algo que arroje resultados inmediatos.

-No se relaciona con la afirmación según la cual "el cliente siempre tiene la razón".

-No es algo que se inicie después de realizar la venta."

Cuando las frases que ha establecido la empresa con referencia a la atención al cliente realmente se desarrollaron desde los cimientos de la empresa, entonces son válidas, pero no sólo sirve el mencionarlas, "al cliente sólo se le puede engañar una vez. Si le promete algo y no lo cumple, no volverá." (Brown 2007, pág. 4).

De acuerdo a Brown (2007, pág. 5), "La atención al

cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Tiene que ser fundamental. Sólo existe cuando todos los empleados desean que sea vital, están convencidos de lo que es y entienden la forma de lograrlo. Para explicarlo a los demás primero tienen que entenderlo.

La atención al cliente se refiere a personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva."

Es mejor para una empresa tener además de la calidad, el servicio al cliente como su número 1, de ésta manera si hay empresas que ofrezcan lo mismo a mejor precio o mejor calidad, los clientes siempre se verán más inclinados a comprar el producto de la empresa que ofrece un mejor servicio al cliente porque se les trata de buena manera, se contestan sus dudas y no se sienten inseguros o ajenos a la empresa, si no que saben que se les va a atender siempre y es eso una parte fundamental de lo que los hace fieles a la empresa.

La mayoría de las veces en muchas empresas, este trabajo es el menos valorado dentro de la empresa, en el que se contratan las personas más jóvenes, con menos experiencia y menos motivadas, además de que son las peores pagadas y menos preparadas para realizar este trabajo. Por otro lado, muchas veces éste tipo de trabajos son considerados como

inferiores y relacionados a ser sirvientes. La gente siempre prefiere que socialmente se le considere que tiene un puesto importante, y como el servicio al cliente no es cultural ni socialmente aceptado como importante, no se le da el mismo valor y atención.

Brown (2007, pág. 6) menciona dos tipos de servicio: el servicio material y el servicio personal.

Sin el Servicio Material, "es imposible prestar un buen Servicio Personal. Consiste en el producto o servicio real que se vende. Se basa en "obtener el producto correcto" y abarca aspectos tales como camiones, materias primas, propiedad y sistemas telefónicos. No sólo incluye el diseño y fabricación del producto. Incluye, además, todo el trabajo administrativo anterior a la definición de cualquier producto o servicio: la fijación de precios, los volúmenes producidos, la calidad y los tiempos de producción, los recursos de apoyo, los métodos y hábitos de trabajo, los niveles de personal, los sistemas de información y las comodidades físicas." Generalmente cuando las cosas son buenas, o los servicios están en buena condición, los clientes no van a decir nada, pero cuando hay algo no tan bueno o existen ciertas fallas, el cliente no va a dudar en quejarse. "De nada sirve dar una mano de pintura brillante a una madera carcomida." (Brown, 2007, pág. 7).

Es importante no sólo ofrecer un buen servicio al cliente, sino evitar que tenga algo por lo cual quejarse. No sirve de nada que un cliente compre un boleto de

tren, suba y obtenga un excelente servicio, si el tren llega tarde. Lo único a lo que podría ayudar sería a que el cliente no se molestara tanto, pero el retraso ahí está.

Según Brown (2007, pág. 7), "cuando deseamos mejorar los niveles del Servicio Material hemos de preguntarnos de qué forma mejorará la parte correspondiente al cliente. Cuáles son los beneficios que obtendrá éste. Por tanto, hay que asegurarse de que el cliente conozca estos beneficios. Si dirigimos nuestros restaurantes excepcionalmente bien, tenemos que hacer que ello se convierta en uno de nuestros instrumentos de venta. Si acabamos de instalar un nuevo servicio de pedidos totalmente automatizado, debemos asegurarnos de que el cliente sea que esto supone que va a recibir sus pedidos en el plazo de una semana, y no de dos. Si no existen beneficios para el cliente, tal vez no valga la pena introducir cambios."

Entonces, el servicio material se refiere a todas las características que hacen referencia al producto o servicio que se vende y a que el cliente sienta que está obteniendo un buen servicio simplemente por la calidad de lo que está obteniendo, además es importante que los cambios que se planean introducir en una empresa estén enfocados al cliente y hacerles saber de esos cambios.

Además del Servicio Material está el Servicio Personal, al cual Brown (2007, pág. 8) define como "la forma en que se presta el Servicio Material. Incluye la interacción entre los empleados y los clientes de una empresa.

Es, probablemente, la parte más visible de nuestras operaciones y, con frecuencia, la parte por la que se juzga si nuestra empresa es *buen* o *mala*. Si desarrollamos mal el Servicio Personal habremos perdido el tiempo y el dinero empleados en crear el Servicio Material."

Es decir, que si el cliente del ejemplo anterior que subió a un tren, recibe un buen Servicio Material y llega a tiempo, pero cuando hace una pregunta a alguno de los empleados, y éste le contesta de manera brusca, o no le sabe contestar, lo más probable es que la percepción del cliente cambie para mal debido a la mala atención que recibió.

Las empresas deben tomar mucho en cuenta tanto el Servicio Material como el Servicio Personal, una no puede sustituir a la otra y las dos las nota el cliente.

"Saber tratar al cliente no salvará un negocio enfermo. Lo que hará el Servicio Personal es añadir valor al Servicio Material, haciendo que la empresa parezca excepcional. Supongamos, por ejemplo, que uno de nuestros camiones de reparto llega al muelle de 'entrada de mercancías' de un cliente a la hora del almuerzo. El conductor podría descargar los artículos y marcharse o dirigirse a recepción y preguntar dónde quieren que haga la entrega. Ese ligero toque personal ha mejorado el servicio material en un 100 por 100 y ha añadido valor al producto sin coste adicional. Por tanto, mejorar sólo el Servicio Material o el Servicio Personal es dejar el trabajo a medias." (Brown, 2007, pág. 8)

El Servicio Personal no puede variar, una vez que se comienza a dar un buen Servicio Personal, la empresa debe comprometerse a mantenerlo siempre, ya que si los clientes recibieron eso una vez y después ya no, se desilusionarán y pensarán que la empresa no es seria.

No a todos los clientes se les puede tratar por igual, y es bueno que la empresa sepa qué es lo que los clientes están esperando del servicio y cuando van a atención a clientes. Una estrategia puede ser conocer cómo es la atención al cliente de la competencia.

Mateos de Pablo Blanco (2012, pág. 43) en su libro "Atención básica al cliente" menciona que "Las necesidades y deseos del cliente se ven claramente afectados por su forma de pensar, de sentir, de razonar, etc.; es decir, que todos ven la realidad que desean, sienten necesitar y, finalmente, compran a través de la forma en que perciben el mundo. Por esta razón, se puede definir una serie de características comunes, en relación a los rasgos de la personalidad concreta, a las que corresponderán actitudes similares a la hora de acudir a comprar, y sentirán emociones y sensaciones muy parecidas."

Existen diferentes tipos de clientes, Mateos de Pablo Blanco (2012, pág. 44) hace referencia a los siguientes:

1. El cliente reservado: es aquella persona que apenas contesta las preguntas del vendedor, incluso pareciendo no entender lo que se le dice. Todo ello puede estar motivado por su timidez, la

desconfianza y el miedo a equivocarse; o bien a dificultades para expresarse. Al atenderlo hay que ser extremadamente amable, demostrándole interés por sus deseos. Se deben hacer preguntas cuyas respuestas intenten ser afirmativas, repitiendo los argumentos de formas distintas. Al hacerle preguntas, hay que tener cuidado de realizarlas en un tono de voz suave, para no generar malestar en dicho cliente.

2. El cliente silencioso: existen multitud de razones por las que una persona puede estar callada: porque no tenga confianza en sí mismo; porque sea muy pensadora; porque no sepa conversar; o por otras razones que el profesional nunca descubrirá. Al atenderle se pueden hacer muchas preguntas. Estas serían aquellas que le pidan una opinión, realizada con técnica de preguntas abiertas, es decir con preguntas que comienzan con las palabras qué, cómo, cuándo, etc. Para aplicarlas hay que desarrollar mucha paciencia, ya que la tendencia natural de estos clientes es resistirse a contestar.

3. El cliente tímido: este tipo de cliente se presenta inseguro de sí mismo, quizá bajo una presión de relacionarse con los demás, o bien de protección. Al atenderle hay que intentar acrecentar la confianza del cliente, mediante demostraciones físicas palpables, como pueden ser en catálogo, fotografías, facturas, etc., que generen tranquilidad en él.

4. El cliente hablador: este tipo de cliente se caracteriza por su gran locuacidad, ya que no para

de hablar, pareciendo ignorar el paso del tiempo y tratando incluso temas que no tienen nada que ver con el objeto de la compra. Al atenderle hay que escucharle con agrado y simpatía, pero intentando retomar la conversación hacia el tema que interesa para la venta de forma paciente, evitando entrar en discusiones, para prevenir la dispersión natural de estas personas.

5. El cliente polémico: este cliente se caracteriza por estar siempre descontento y, por ello, le encanta entrar en discusiones, exigiendo razones de por qué se hacen las cosas de determinada manera. Puede mostrarse agresivo y brusco, haciendo observaciones negativas e irónicas acerca de los productos, del servicio o de la empresa. Bajo la apariencia de dominación, suele esconderse en una notable inseguridad en sí mismo, ya que su objetivo suele llevar la contraria, sintiéndose entonces superior a los demás. Al atenderle hay que escuchar a este cliente con paciencia, prometiéndole hacer caso a sus frecuentes reclamaciones y, sobretodo, no dejando que intimide con sus críticas e irónicos comentarios. Nunca se debe discutir con él, por el contrario hay que mostrarse firmes, con seguridad y moderación.

6. El cliente egoísta: es un tipo de persona que cree saberlo todo, buscando siempre rápidas ventajas, siendo dominante y con tendencia a falsear la verdad y engañar. Al atenderle hay que llamarle con frecuencia por su nombre, demostrando interés por sus asuntos, pidiéndole su opinión e incluso elogiando sus pensamientos.

7. El cliente indeciso: es un tipo complejo de cliente que duda casi de todo lo que se le ofrece, sin capacidad de elegir, aunque lo ofertado no sea muy complicado ni numeroso ya que es inseguro, probablemente con sentido de inferioridad, que duda de todo y que nada le parece del todo bueno. Al atenderle hay que sentirse seguro en todo momento con respecto a lo que se le dice, ofreciéndole pocas alternativas y dándole la seguridad que acertará cuando se decida.

Además de tratar de identificar el tipo de personalidad de los clientes, se debe capacitar al personal para que pueda identificar lo que los clientes dicen a través de la comunicación verbal y no verbal.

De acuerdo a Mateos de Pablo Blanco (2012, pág. 50), "La comunicación verbal es aquella que se basa en el lenguaje hablado. Dentro de él hay que subrayar la importancia que posee el vocabulario, el estilo, etc. La comunicación no verbal es la que se basa en el lenguaje no hablado, es decir, en el lenguaje corporal o gestual. En la comunicación verbal, siendo el lenguaje el factor más importante, se producen y reciben una cantidad muy grande de mensajes que no vienen expresados en palabras. Estos mensajes son los que se denominan no verbales, y van desde el color de los ojos, largo del cabello, movimientos del cuerpo, postura y hasta el tono de la voz, pasando por objetos, vestidos, distribución del espacio y el tiempo."

Generalmente cuando se tiene la misma opinión que

alguien sobre algo, se adoptan o imitan posturas o gestos. Cuando no se conoce a la otra persona se evita cuidadosamente hacerlo de manera inconsciente. Pasa lo mismo cuando alguien nos cae bien o mal.

En conclusión, Mateos de Pablo Blanco (2012, pág. 56) escribe que "para llegar a conclusiones acertadas, hay que observar los gestos en su conjunto. La persona perceptiva es la que lee bien las frases no verbales y las compara con las expresadas verbalmente."

Todas las personas expresan cosas sin darse cuenta ya sea por la postura, por cómo se dirigen a otros, gestos, vestimenta, etc. El tacto es el más primitivo de los sentidos seguido por los otros tales como la vista y el olfato. Al interactuar con otros, las personas perciben ciertas cosas que tal vez no expresen pero que crean una impresión en su subconsciente. Al interactuar con clientes, se debe tratar de dar una impresión correcta y agradable al cliente, así como tratar de interpretar lo mejor posible la actitud y personalidad del cliente, para de esta forma atenderlo de una manera adecuada y personalizada.

Como se mencionó al principio del subtema, no sólo es importante el servicio o producto que se ofrece y su calidad, si no también el servicio personal hacia los clientes. Y uno no sustituye al otro, sino que deben ir a la par.

Como conclusión del capítulo se obtiene que la administración y la gestión no son lo mismo, la

administración es ponerlos objetivos en claro y establecer cómo alcanzarlos por pasos o acciones. La gestión es llevar esas acciones a cabo utilizando los recursos necesarios para alcanzar los objetivos establecidos al principio.

La gestión empresarial es una actividad que involucra el uso de personas y su manejo así como otros recursos para mejorar la productividad en una empresa, hacer crecer su competitividad y sus ventajas frente a otras y lograr los objetivos establecidos por la empresa de manera correcta. Las empresas dependen ahora más que nunca de las necesidades, opiniones y decisiones de los clientes o potenciales consumidores para ofrecer productos o servicios que se ajusten a esas necesidades. Esas necesidades siempre están cambiando por lo que las empresas deben cambiar con ellas para poder mantenerse a flote. La gestión empresarial debe tomar esto en cuenta y llevar a cabo las acciones establecidas por la administración para poder seguir ajustándose y ofreciéndole a sus clientes los productos o servicios que exigen con la calidad que desean y que además esos productos y servicios sean lo suficientemente competitivos para hacer frente a las otras empresas que ofrecen lo mismo.

En cuanto a la gestión de personal es necesario que en empresas grandes existan departamentos y gente capacitada que se dedique a buscar a los mejores postores para ejecutar el trabajo. Los aspirantes deben conocer sus derechos y obligaciones dentro de la empresa y estar de acuerdo con ellos, exigiendo

siempre un contrato que valide su participación en la empresa y que quede como respaldo de cualquier problema tanto para el aspirante como para el contratante.

Los empleados deberán aportar a la empresa y la empresa a ellos. Es mejor que el empleado trabaje con más motivación que solo el dinero. El dinero es motivante pero una persona que no se siente motivada a ejercer su trabajo, lo hará con desgana y eso lo perjudicará tanto a él como a la empresa. Es por ello que las empresas y sus dueños no solo deben velar por la calidad de sus productos y la satisfacción de sus clientes, también debe preocuparse por que sus empleados se encuentren trabajando motivados y con ganas de aportar a la empresa para que exista una buena sinergia entre todos los involucrados.

En el subtema sobre la gestión sanitaria se hace referencia a que ésta es importante en cuanto a que ésta pretende vigilar y controlar los factores que estén a su alcance para prevenir enfermedades y mantener el equilibrio de la salud para evitar epidemias y/o pandemias. Es por ello que existen normas que regulan las diversas empresas e instituciones relacionadas con la salud y algunas otras como por ejemplo las alimentarias, las cuales pueden afectar de manera directa el equilibrio de salud de los seres humanos, ya que los alimentos pueden actuar como portadores de enfermedades dado su contenido o naturaleza orgánica. Esta transmisión puede ocurrir ya sea por la incorrecta manipulación de los alimentos, por estar pasados o putrefactos, por haber estado en contacto

con materia orgánica insalubre, porque el animal o sus productos/derivados están siendo afectados por alguna enfermedad o plaga, etc.

En cuanto al servicio al cliente, no sólo es importante el servicio o producto que se ofrece y su calidad, si no también el servicio personal hacia los clientes. Y uno no sustituye al otro, sino que deben ir a la par. Se debe intentar conocer la personalidad del cliente e identificar lo que dice su postura y su lenguaje no verbal para de esta manera ofrecerle un buen servicio, así como los empleados deben ofrecer al mismo tiempo una postura de cordialidad e interés hacia lo que el cliente necesita. El servicio al cliente es algo fundamental, algo que debe estar presente desde los cimientos de la empresa y no algo que se injerta a través del tiempo. Se debe preparar al personal y capacitarlo para que no piense que su trabajo es desagradable. Como sociedad se tiene que cambiar la percepción de que servicio al cliente es sinónimo de servilismo y dejarlo como algo extra o poco importante y poco pagado. El servicio al cliente tanto personal como material hace la diferencia entre una empresa y otra.



Capítulo 2. Modelos de negocio

2.1 Definición de modelos de negocio

En el capítulo anterior se mencionó la importancia de la gestión y sus diferentes áreas así como la relación que tiene ésta con la empresa. En este capítulo se podrá observar que además de la gestión, es importante tener un modelo de negocio que diferencie la empresa de cualquier otra que funja como competencia.

En el libro "Generación de modelos de negocio" de Osterwalder y Pigneur (2012, pág. 14) se menciona que "un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor."

En el libro "Tu modelo de negocio" de Clark, Osterwalder y Pigneur (2012, pág. 26) se define al modelo de negocio "como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias. Los modelos de negocio se pueden entender como planos en los que se describe el modus operandi de una empresa."

Por otra parte, Moncalvo (2006, pág. 56) en su libro "Pensar y emprender. La nueva era de los negocios de internet", escribe que "El modelo de negocios nos va a indicar cómo se configurará la empresa internamente, es decir, su estrategia, estructura y cultura, y su direccionamiento hacia el exterior, o sea, los clientes, la competencia, la terciarización, etc., incluyendo también el modo en que se obtendrán los beneficios sean internos o externos. En general, las empresas combinan los diversos modelos de negocios hasta encontrar aquel que resulte más adecuado para obtener sus beneficios y aumentar los de sus clientes."

En el libro "Creating Wealth with a Small Business" escrito por Blanchard (2011, pág. 192) se menciona que "hay muchos tipos de modelos de negocio, pero todos los modelos deben responder tres preguntas: quién es el mercado meta, qué productos y servicios serán vendidos y cómo puede el negocio añadir suficiente valor para que los clientes hagan una decisión de compra favorable."

De las definiciones anteriores se puede concluir que un modelo de negocio es aquel plan o documento en el que se plantean las estrategias y el modo de operar de la empresa tanto interna como externamente. Su estructura, las áreas en que está dividida, quiénes son sus competidores, qué los hace diferentes y toda la administración y gestión de la misma así como estrategias o planes de cómo obtendrá la empresa ganancias y sus clientes, beneficios.

2.2 Los aspectos generales, antecedentes y fundamentos de los negocios en México.

En el mundo existen diferentes tipos de sistemas económicos, entre ellos figuran el comunismo, el socialismo y el capitalismo. En el libro "Introducción a los negocios: enfoque mexicano" de Rachman, Mescon, y Bovée (2011, pág. 7-9) se menciona que el comunismo es un sistema caracterizado por "la propiedad estatal de los factores de la producción y la asignación planeada de los recursos." El capitalismo es el sistema económico usado en México y es un sistema que permite a los particulares decidir qué producen, por quién y para quién así como la búsqueda de una ganancia privada. A este tipo de sistemas se les llama también "sistema de libre mercado". Por último, el socialismo es un sistema que "se encuentra entre el capitalismo y el comunismo en cuanto al grado de libertad económica que permite. Como el comunismo, el socialismo involucra un grado relativamente alto de planeación del gobierno y alguna propiedad gubernamental sobre la tierra y los recursos de capital.

A diferencia del comunismo, el involucramiento del gobierno está limitado a las industrias consideradas vitales para el beneficio común, tales como el transporte, los servicios públicos, la medicina, el acero y las comunicaciones."

La economía en el país ha cambiado desde sus orígenes; Richman, Mescon y Bovée (2011, pág. 22) mencionan que "durante la época colonial, la economía de la Nueva España se mantuvo en un alto grado de estancamiento. Entre las principales causas se encontraban las restricciones comerciales que se imponían desde España, ya que como consecuencia

de las mismas no se podía comprar más productos en el exterior que aquellos permitidos por la Corona, provenientes de la metrópoli. Lo anterior, sumado a la gran marginación de los nativos y mestizos que existió en esa época, impidieron la creación de las condiciones laborales industriales, con excepción de la minería. Esta última actividad se concentró, aunque de forma rudimentaria, particularmente en la extracción de metales preciosos, como la plata, de la cual nuestro país ha sido el principal productor del mundo debido a la cuantía de yacimientos que existen en él. Al iniciar México su vida independiente la situación económica era muy difícil, pues la inseguridad de los caminos heredados del virreinato, sumamente deficientes en su construcción, dificultaron el transporte de las personas y de las mercancías. Lo anterior se conjugó con el descenso de la mano de obra disponible, la fuga de los capitales españoles y la carencia de elementos como el azogue, el hierro y otros elementos necesarios para la actividad minera, impactando negativamente a toda la actividad económica. Por ello descendió la producción minera durante las primeras dos décadas del Siglo XIX. No obstante, debido al ingreso de capitales provenientes de Inglaterra, Alemania y Francia se mantuvo la actividad minera, conservando así su lugar como la mayor fuente de recursos para nuestro país. Por su parte, la agricultura mantuvo durante todo ese siglo un atraso considerable y se mantuvo la protección de las importaciones de la mayor parte de las manufacturas afectando así el necesario desarrollo industrial de México. No obstante, se hicieron algunos esfuerzos que dieron como fruto la creación de fabricas textiles y papeleras, además de otras manufacturas.

Durante el porfiriato se continuó la construcción del ferrocarril, contribuyendo así a elevar las exportaciones y mejorar el sistema de comunicación entre las diversas regiones del país. En ese periodo mejoraron las actividades mineras, y debido a que también se inició el proceso de industrialización del país cobraron importancia los metales industriales –por ejemplo: cobre, plomo, zinc-. Hasta 1900 la siderurgia se encontraba también rezagada, pero en ese año se creó la Compañía Fundidora de Fierro y Acero de Monterrey, dándole un gran impulso a esa rama industrial. Otras industrias también alcanzaron un buen nivel de actividad, principalmente la tabacalera, la textil, la azucarera, la del papel, la jabonera, la del calzado, la del aguardiente, la cervecera (en 1894 se creó la Cervecería Cuauhtémoc en Monterrey y en 1894 la Moctezuma en Orizaba) y debido a las facilidades otorgadas al capital extranjero, se inició la explotación de pozos petroleros."

Más tarde estalló la Revolución en 1910 ya que aunque hubiese una industria en crecimiento, los pagos y las condiciones de vida de los mexicanos eran muy malas. Después de la revolución se hace la expropiación petrolera por parte del general Lázaro Cárdenas.

Más adelante, al ocurrir la Segunda Guerra Mundial, el país se industrializa movido por la necesidad de fabricar productos que antes se importaban y también para vender productos bélicos a las potencias que se encontraban peleando.

Rachman, Mescon y Bovée (2011, pág. 23) aseguran que "la economía Mexicana no ha alcanzado por

ningún medio los límites de su potencial. Aún tiene recursos naturales, fuerza laboral y capital que pueden ser usados más productivamente, y los hombres de negocios mexicanos que pueden tener, o desarrollar, una capacidad ilimitada mediante el tipo de visión empresarial que permite a las personas reunir los recursos para crear los bienes y servicios necesarios, así como nuevos empleos. El próximo siglo brindará nuevos problemas y oportunidades para las empresas y sus trabajadores. Las fuerzas que se necesitan considerar van desde la economía global hasta el competir en velocidad, calidad y la satisfacción del cliente. Un grupo completo de factores están ya cambiando la forma en que las empresas hacen negocios, y prometen continuar cambiando el ambiente de los negocios en los años por venir."

Con lo que se menciona anteriormente, se concluye que se vive en un país con un sistema económico capitalista, y que el país actualmente la industria ha crecido, pero aún tiene mucho por recorrer.

México tiene muchos recursos y mucho potencial para ser un país muy productivo y estar entre las principales potencias en el mundo, pero se debe aprender a manejar esos recursos de la mejor manera y se necesita que el gobierno sepa cómo manejarlos.

2.3 Modelos de negocio

Como ya se mencionó anteriormente, un modelo de negocio es aquel plan en el que se plantean las estrategias y el modo de operar de la empresa tanto interna como externamente. Su estructura, las áreas en que está dividida, quiénes son sus competidores, qué los hace diferentes y toda la administración y gestión de la misma.

Los modelos de negocio deben ser transferibles. No tiene caso crear un excelente plan de negocio, si el próximo dueño de la empresa no lo va a saber implementar o manejar.

Cuando se quiere crear un modelo de negocio se tiene que tener una estrategia. Una de las finalidades de crear un modelo de negocio es para que pueda ser transferible a otras personas en el futuro. Los modelos de negocio cambian el entorno de trabajo en todo el mundo y "las empresas deben modificar y evaluar sus modelos de negocio constantemente para sobrevivir." (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 21)

Como se observa en los primeros capítulos, los clientes están cambiando constantemente, cada vez se vuelven más exigentes y las empresas tienen que trabajar para satisfacer las necesidades de los clientes de la mejor manera.

En "Tu modelo de negocio" (2012, pág. 21) se menciona que "Las empresas no pueden modificar el entorno en el que trabajan, de modo que su única alternativa es cambiar el modelo de negocio (o incluso crear uno nuevo) para seguir siendo competitivas. Lo

cierto es que un modelo de negocio nuevo resulta disruptivo y provoca cambios que, a su vez, pueden crear nuevas oportunidades para algunos trabajadores y destruir el puesto de otros."

Ejemplos de esto son Blockbuster y Netflix; Blockbuster se declaró en quiebra cuando Netflix y Redbox comenzaron a rentar películas vía internet y las personas ya no tenían que ir a Blockbuster a rentarlas sino que podían hacerlo desde la comodidad de su hogar.

"La aparición de un modelo de negocio nuevo puede afectar también a empresas de otros sectores. Actualmente, Netflix cuenta con más de 20 millones de clientes que, gracias a internet, pueden ver programas de televisión en sus ordenadores o videoconsolas a cualquier hora del día o la noche, y sin anuncios. Internet también ha transformado el modelo de negocio de otros sectores como la música, la publicidad, la venta al por menor o la edición." (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 21)

Según Pigneur y Ostwalder (2012, pág. 26), al empezar a plantearse el generar un modelo de negocio, el emprendedor tiene que hacerse dos preguntas: "¿Quién es el cliente? y ¿qué servicios necesita realmente el cliente?". Los autores mencionan ejemplos de 3 empresas diferentes que ayudan a cubrir las necesidades de los clientes por mínimas que éstas sean y que generan ganancias. Uno de los ejemplos es la empresa 'Jiffy Lube', que se dedica a realizar tareas de mantenimiento imprescindibles en los autos sin que el conductor tenga que bajarse, ya

que es engorroso para los conductores hacer ese tipo de servicios ellos mismos a sus autos.

Todas las empresas sean lucrativas o no, tienen un modelo de negocio, porque todas necesitan dinero para sostenerse y cubrir gastos de la empresa.

En el libro "Generación de modelos de negocio" los autores hacen una división en módulos de un modelo de negocio para poder identificar cuál es el de la empresa propia o el que están utilizando otras empresas. Esos nueve módulos abarcan las cuatro áreas principales de un negocio que son los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica. "El modelo de negocio es una especie de anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa." (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 15)

En "Tu Modelo de negocio" (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 32-33) se mencionan los siguientes nueve módulos:

- 1. Clientes:** una organización atiende a clientes...
- 2. Valor añadido:** ... solucionando sus problemas o cubriendo sus necesidades.
- 3. Canales:** las organizaciones comunican y proporcionan valor de varias maneras...
- 4. Relaciones con clientes:** ... y establecen diferentes tipos de relaciones con sus clientes.
- 5. Ingresos:** el dinero entra cuando los clientes pagan por el valor añadido.
- 6. Recursos clave:** activos necesarios para crear y

proporcionar los elementos antes descritos.

7. Actividades clave: tareas y acciones necesarias para crear y proporcionar los elementos antes descritos.

8. Asociaciones clave: algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

9. Costes: gastos que conllevan la adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con socios clave.

En "Generación de Modelos de Negocios" (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 16 y 17) se mencionan nueve módulos también, pero algunos de ellos cambian. La lógica es la misma y se utilizan los mismos recursos. A continuación se mencionan los 9 módulos como están descritos en el libro:

1. Segmentos de mercado: una empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.

2. Propuesta de valor: su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

3. Canales: las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y venta.

4. Relaciones con clientes: las relaciones con los clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.

5. Fuentes de ingresos: las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.

6. Recursos clave: los recursos clave son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar valor a los elementos antes descritos...

7. Actividades clave:... mediante una serie de actividades clave.

8. Asociaciones clave: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.

9. Estructura de costes: los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes.

En esencia son los mismos módulos, con nombres diferentes y a una escala diferente, pero ambos van dirigidos a lo mismo.

Como se veía anteriormente, los clientes son la razón de ser de las empresas. Cada cliente es diferente y se les debe tratar de diferente manera, algunos clientes pagan, otros no.

En cuanto al Valor añadido, Pigneur y Ostwalder (2012, pág. 36), lo definen como "los beneficios que aporta un conjunto de servicios o productos a los clientes. A la hora de decantarse por una organización u otra, los clientes se guían principalmente por la capacidad de la organización para ofrecer un valor excepcional." Algunos ejemplos de valor añadido son la comodidad, el precio, el diseño, la marca o estatus, la reducción de costes y la reducción de riesgos.

"Los canales tienen cinco funciones:

1. Dar a conocer los productos o servicios.
2. Ayudar a los clientes potenciales a evaluar los productos o servicios.
3. Posibilitar la compra a los clientes.
4. Proporcionar valor a los clientes.

5. Garantizar la satisfacción de los clientes con un servicio de atención posventa.

Los canales habituales son en persona o por teléfono, en las instalaciones del cliente o en la tienda, entrega física, internet (redes sociales, blogs, correo electrónico, etc.), y medios tradicionales (televisión, radio, periódicos, etc.)

Las empresas deben definir qué tipo de relación quieren tener con sus clientes y por qué tipo de canales, así como el objetivo principal de esa relación, por ejemplo "captar nuevos clientes, fidelizar a los clientes u obtener más ingresos de los clientes actuales." (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 39)

En cuanto a los ingresos, existen dos tipos básicos de ingresos: los pagos puntuales y los pagos periódicos. Los pagos puntuales se hacen cuando el cliente paga en el momento y los periódicos es cada cierto tiempo y pueden generar o no intereses.

Los recursos clave pueden ser recursos humanos, es decir personas que cuenten con una profesión o grado académico para realizar el trabajo, físicos, que son las máquinas, edificios, autos y material que requiera el negocio. Los recursos intelectuales son recursos que son intangibles, "como pueden ser marcas; métodos, sistemas, software y patentes desarrollados por la empresa; o derechos de autor." (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 42) Los recursos económicos es el dinero, créditos o préstamos que requiere la empresa para poder funcionar.

Dentro de las actividades clave se encuentran “las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Esas acciones, según Pigneur y Ostwalder (2012, pág. 43) son:

1. La producción: incluye la fabricación de productos; el diseño, el desarrollo y la prestación de servicios, la producción puede consistir tanto en la preparación de los servicios prestados como en la prestación propiamente dicha, ya que algunos servicios se consumen en el momento de su prestación (por ejemplo, cuando nos cortan el pelo en la peluquería).

2. La venta: Consiste en promocionar, publicitar o educar a los clientes potenciales sobre el valor de un servicio o producto. Esta acción conlleva tareas específicas como, por ejemplo, realizar llamadas comerciales, planificar o poner en marcha anuncios o promociones, y formar o instruir.

3. El soporte: ayuda a que la organización funcione correctamente, pero no se relaciona directamente con las acciones de producción o venta. Incluye tareas como contratar personal, llevar la contabilidad o realizar trabajos administrativos.

Las asociaciones clave son aquellas que permitirán que la empresa pueda adquirir algún tipo de servicio especial que necesita y que puede ofrecer otra empresa. “No obstante, las asociaciones pueden ir más allá de una relación de producción y compra. Una empresa de alquiler de vestidos de novia, un florista

y un fotógrafo, por ejemplo, podrían compartir su lista de clientes de forma gratuita con el fin de colaborar en actividades promocionales que beneficien a las tres partes.” (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 44)

Por último, en el libro “Tu modelo de negocio” (Pigneur y Ostwalder, 2012, pág. 45) se mencionan los costes y se lee lo siguiente: “La adquisición de recursos clave, la realización de actividades clave y el trabajo con asociaciones clave implican costes. Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantener las relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave. La escalabilidad es un concepto importante que se relaciona tanto con los costes como con la eficacia general de un modelo de negocio. Esta cualidad permite que una empresa pueda hacer frente con eficacia a un gran aumento de la demanda; es decir, atender correctamente a muchos más clientes sin que esto suponga un sobreesfuerzo o afecte a la calidad de su oferta. En términos económicos, si una empresa es escalable, el coste adicional de servir a otro cliente disminuye proporcionalmente, en vez de ser constante o aumentar.”

La combinación de esos nueve elementos da lugar a un lienzo de modelo de negocio, en el cual se pueden describir datos o características de lo que pasa con la empresa propia actualmente.

En la actualidad hay muchos modelos que ya ha establecido cada empresa y que funcionan de

la manera que a ellos mejor les conviene. En la información encontrada en la siguiente liga: <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html> y consultada el día 4 de febrero, se mencionan 8 modelos de negocio generales que han sido probados y exitosos. El artículo fue escrito por Entrepreneur el 09 de Junio de 2010 y se mencionan los siguientes modelos de negocio:

1. La Franquicia: Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario), por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Ventaja: se trata de un modelo probado que incluye manuales de operación, capacitación, equipo y materia prima, apoyo administrativo, asistencia técnica y campañas de publicidad.

Tip: para sumarte a este esquema debes cubrir una inversión inicial y la cuota de franquicia, además de pagos mensuales (regalías) por el uso de la marca.

2. Licencia: El dueño de una licencia (licenciante) otorga al licenciario un permiso limitado para usar o reproducir una marca, imagen, logotipo, personaje o línea de artículos. Esto durante determinado tiempo o cantidad de productos fabricados o comercializados. Todo esto a cambio del pago de regalías, que es un porcentaje sobre las ventas obtenidas.

Ventaja: se generan atractivas ganancias

si se sabe negociar para obtener las licencias más rentables, así como integrar un equipo eficiente de ventas y comercialización.

Tip: el secreto de este negocio está en tener instinto para identificar modas, tendencias y oportunidades en el mercado.

3. Distribución: El emprendedor es un agente independiente dentro del canal de ventas del fabricante y se encarga de hacer llegar la mercancía a los consumidores finales. Para ello, debe firmar un contrato y hacer una inversión inicial fijada por el propietario del producto.

Ventaja: existe una amplia gama de artículos y servicios para comercializar a través de este sistema.

Tip: es clave tener experiencia para negociar precios y plazos con proveedores y clientes, así como para administrar inventarios y cobrar.

4. Representación: Es un acuerdo de distribución exclusiva para comercializar los productos de una compañía fabricante. Se puede otorgar por regiones, países y hasta continentes, asumiendo las obligaciones del corporativo en tu territorio. En ocasiones, incluye permisos de subdistribución.

Ventaja: si bien se requiere de una fuerte inversión y la formación de equipos de trabajo, se tiene control total sobre cierta área geográfica.

Tip: es necesario contar con conocimiento en la administración de negocios y el presupuesto suficiente para desarrollar un mercado a largo plazo.

5. Ventas por Catálogo: Consiste en contactar

personalmente al cliente para entregarle un ejemplar que contiene información de productos de cierta marca. Esto para tomar un pedido en el momento o después. El margen de utilidad es variable. Los artículos que más se comercializan son: cosméticos, calzado, suplementos alimenticios, etc.

Ventaja: al ser miembro de una red de negocios, obtienes beneficios como descuentos, material de ventas y capacitación.

Tip: debes tener disponibilidad para estar en contacto con tus compradores tanto para vender, entregar y cobrar la mercancía a tiempo.

6. Máquinas de Vending: Las también llamadas expendedoras cuentan con mecanismos automatizados para despachar productos al usuario con sólo depositar el monto del precio de venta al público. Se ubican en lugares con alta afluencia de personas como centros comerciales, corporativos y oficinas de gobierno.

Ventaja: el negocio puede operar las 24 horas, los 365 días del año, permitiendo al emprendedor dedicarse a otras actividades.

Tip: se trata de una opción de autoempleo y sólo requiere de una administración ordenada para mantener bien surtida la unidad.

7. Multinivel: Los distribuidores compran la mercancía al fabricante y reciben un descuento, el cual se convierte en su ganancia al momento de realizar la venta. También pueden reclutar a otras personas para integrarlas bajo su estructura y recibir un porcentaje por las ventas de cada uno de sus agremiados.

Ventaja: entre más venda el asociado, mayor

será el descuento que obtendrá y así sus ingresos aumentarán, además de premios como viajes y autos.

Tip: hay que tener facilidad para invitar a más personas y convencerlas de unirse a tu red de negocios.

8. Venta de Insumos: Cuando una empresa le vende a un tercero (emprendedor) todo lo necesario (como alimentos, materiales o insumos) para que pueda elaborar un producto u ofrecer un servicio al cliente final. Para llegar a un resultado óptimo, hay que contar con recetas, diseños y procesos definidos.

Ventaja: el emprendedor puede crear una marca propia para diferenciar su oferta del resto, así como ponerle un toque personal a cada una de sus creaciones.

Tip: es una buena opción para quienes tienen el talento para preparar platillos o fabricar productos artesanales.

En cuanto a los modelos de negocio basados en el tipo de cliente atendido y en el grado de presencia online, en el libro "Managing Small Business: An Entrepreneurial Emphasis" de Moore, Petty, Palich y Longnecker (2008, pág. 250) se describen los modelos de negocio que se muestran en las figuras a continuación:

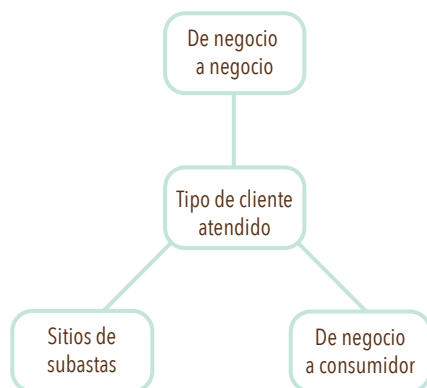


Figura 1.



Figura 2.

(Fig. 1 y 2. Cuadros elaborados de acuerdo al libro "Managing Small Business: An Entrepreneurial emphasis" de Moore, Petty, Palich y Longnecker (2008, pág. 250)

De acuerdo al área de tipo de clientes atendidos, el modelo de negocio a negocio (B2B 'Business to business') se refiere al uso de la red para alcanzar mayor eficiencia en la venta y compra. International Business Machines (IBM) es un buen ejemplo. Ellos tratan con sus clientes corporativos por medio de la red y pueden cumplir con las necesidades específicas de sus clientes. "Además de tener al internet como base para manejar su solución de negocio, también tiene una fuerza de ventas y servicios de consultoría muy fuerte y da valor a sus muchos clientes a nivel mundial." (Moore, Petty, Palich y Longnecker, 2008, pág. 250)

"El modelo de negocio a consumidor (B2C 'business to consumer') en contraste con el de negocio a negocio, tiene consumidores finales como clientes. En el tradicional establecimiento minorista, los clientes generalmente se acercan a la locación del negocio con la intención de comprar algo. Alternativamente, los clientes pueden comprar vía teléfono u por medio del correo usando un catálogo impreso. El modelo de negocio a cliente introduce una nueva alternativa para los clientes: comprar online. Amazon.com representa el modelo de negocio a cliente clásico, el cual está enfocado rectamente en consumidores finales individuales. Éste modelo ofrece tres ventajas principales sobre las compras en tiendas: ofrece velocidad de acceso, velocidad de transacción y acceso a los productos y servicios las 24 horas."

Los modelos de sitios de subastas se basan en comercio por internet entre personas y negocios que ofrecen productos y servicios. Un ejemplo de éste modelo es

eBay. De acuerdo a Moore, Petty, Palich y Longnecker (2008, pág. 251), las "subastas online se han convertido en una de las historias de éxito reales de la Web."

En el área de grado de presencia online se tiene que en el modelo basado en información y contenido, un sitio web ofrece acceso pero no la capacidad para comprar o vender productos y servicios. Generalmente son páginas web de tiendas que existen físicamente en las que se muestran productos o donde se ofrece un servicio y un teléfono, pero no se pueden adquirir vía online.

El modelo basado en transacciones, un sitio web ofrece un mecanismo para comprar o vender productos y servicios. Este modelo es donde se puede ver los productos de una tienda o establecimiento, pero a diferencia del de información y contenido, sí se puede comprar.

Estos modelos pueden ser muy útiles cuando se quiere crear presencia en internet por medio de páginas web de algún tipo. También pueden ser básicos de una empresa o pueden ser la extensión o parte de uno que sea más para un establecimiento empresarial que para presencia en la red.

De todo esto se resume que una buena forma de comenzar a planear un modelo de negocio es analizando la empresa, sus clientes y los 9 aspectos fundamentales que se describen al principio para poder definir lo que se tiene actualmente como empresa, y lo que se pretende cambiar o implementar en el nuevo. Una empresa no necesariamente tiene que crear su modelo de negocio; también se pueden

analizar las características de la misma para determinar si puede entrar en alguno de los modelos de negocio ya existentes. En el próximo subtema se podrán ver algunos pasos generales para poder diseñar e implementar un modelo de negocio.

De cualquier manera, es importante que se analice a la empresa ya sea que pretenda integrarse a un modelo de negocio existente o crear uno nuevo para de esta manera darse cuenta de las cosas que pueden ser mejoradas, eliminadas o agregadas a la dinámica de la misma empresa para asegurar el crecimiento, funcionamiento y supervivencia de la misma.

2.4 Plan de negocio

Un plan de negocio no es lo mismo que un modelo de negocio, de acuerdo a la información de la siguiente liga <http://www.parquedeinnovacion.org.mx/?p=1050> consultada el día 9 de diciembre de 2013, un plan de negocio “Es un documento estático de partida de entre 50 y 100 páginas que articula los aspectos críticos de la industria, el mercado y la empresa.”

Otra definición de lo que es un Plan de Negocios puede ser encontrada en el libro “Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar” de Laos (2006, pág. 11), y en él se menciona que “Un Plan de negocios es un documento que presenta en forma detallada la información directamente relacionada con su empresa. Este documento puede adoptar distintas formas: los hay extensos y detallados, concisos y breves. El Plan de negocios es la carta de presentación de la empresa o idea de negocio. Para redactar un plan de negocios es indispensable contar con la disposición de tiempo, debido a su arduo trabajo. Este tiempo debe entenderse como una de las primeras y más importantes inversiones en la nueva empresa ya constituida. De hecho, la organización surge en el momento que se redacta por escrito la idea de negocio del futuro empresario.”

El plan de negocios ayuda a las empresas o a las personas que quieren crear una empresa a definir qué es lo que necesitan, qué es con lo que cuentan y qué quieren tener enfocado a materia financiera y mercadológica principalmente; contiene datos

duros. El plan de negocios además funciona como un documento escrito que puede ser entregado a personas con las que se quiera hacer un trato para un préstamo, los bancos o cualquier otra institución que se quiera que apoye a la empresa, así como una herramienta de planeación de inversiones y costos para el dueño o los dueños e involucrados en la empresa.

Para implementar un plan de negocio, es necesario tener una estrategia. Según Moncalvo (2006, pág. 57), “Al hablar de estrategia estamos refiriendo los pasos que damos para llegar a cumplir los objetivos que nuestra percepción acerca del futuro nos indica y la misión es la que nos dirá que dejemos de ser solo una “una lista de acciones” y que definamos realmente cómo vamos a hacer posible esa percepción. La estrategia va a indicar “cómo va a competir la empresa”. Son los lineamientos a seguir para alcanzar su misión y visión, respetando sus valores. Es el valor agregado creativo que permite alcanzar los objetivos de quienes hacen y participan en su empresa.”

Por otro lado, Stettinius, Wood y Doyle en su libro “Plan de Negocio: cómo diseñarlo e implementarlo.” (2009, pág. 9), sugieren diseñar y ejecutar una estrategia innovadora que pueda ser competitiva. “Los mayores desafíos estratégicos de las empresas incluyen: cómo satisfacer a los clientes, cómo conseguir pedidos y al mismo tiempo cumplir sus objetivos financieros de forma continuada. La estrategia es un proceso, no un evento.” Al elaborar un plan de negocios es recomendable plantearse una serie de preguntas y

considerar varios aspectos que faciliten el proceso de creación y redacción del plan de negocios. Según la información encontrada en la liga: <http://www.soyentrepreneur.com/14096-tu-plan-de-negocios-paso-a-paso.html>, de fecha del 12 de Agosto de 2011 y consultada el día 8 de febrero de 2013, se debe materializar la idea por escrito con base en cinco puntos básicos, los cuales se mencionan a continuación tal como están descritos en la página web:

- 1. Estructura ideológica.** Incluye el nombre de la empresa, así como la misión, visión, valores y una descripción de las ventajas competitivas del negocio.
- 2. Estructura del entorno.** Se fundamenta en un análisis de las fortalezas y debilidades de la empresa, así como del comportamiento del sector en el que se desarrolla, tendencias del mercado, competencia y clientes potenciales.
- 3. Estructura mecánica.** Aquí se enlistan las estrategias de distribución, ventas, mercadotecnia y publicidad, es decir, qué acciones hay que ejecutar para lograr el éxito de la idea de negocios.
- 4. Estructura financiera.** Este punto es esencial pues pone a prueba –con base en cálculos y proyecciones de escenarios– la viabilidad de la idea, hablando en términos económicos, y si generará un margen de utilidad atractivo.
- 5. Recursos humanos.** Ayuda a definir cada uno de los puestos de trabajo que se deben cubrir y determinar los derechos y obligaciones de cada uno de los miembros que integran la organización.

No importa si estás arrancando tú solo, esto será tu base para asegurar el crecimiento de tu empresa.

Dentro del mismo enlace, se describe cada una de estos puntos básicos:

Estructura ideológica

Esta primera estructura equivale al alma de una empresa. Aquí se presenta y describe la idea de negocio, así como los objetivos que se pretenden alcanzar. Lo valioso de esta sección es que se trata de la tarjeta de presentación frente a tus colaboradores e inversionistas potenciales.

La estructura ideológica se integra por los siguientes puntos:

Nombre de la empresa: Éste debe reflejar de manera sencilla a lo que se dedica el negocio y el giro en el que se desenvuelve. Lo mejor es que sea corto, fácil de pronunciar y recordar. Haz una búsqueda en Internet para saber los nombres utilizados por tu competencia y darte una idea de cuál elegir. Una vez definido, regístralo ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Misión: Es el propósito por el que surge una empresa y es lo que le da identidad. Se compone de tres elementos:

- Descripción de lo que hace el negocio.
- A quién va dirigido el producto y/o servicio que ofrece.
- Qué lo hace diferente frente a sus competidores.

Visión: Es una imagen de la compañía a futuro y su función es inspirar a los colaboradores, inversionistas y público meta para llegar hasta donde se propone. Ésta se caracteriza por ser:

- Realista, con objetivos viables y alcanzables.
- Motivadora.
- Clara, sencilla y fácil de comunicar.

Valores: Son las reglas bajo las que se conducirá la organización a la hora de cerrar un trato con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores. Lo importante de este apartado es que los valores siempre guiarán tus prácticas de negocio dentro y fuera de éste.

Ventajas competitivas: Refleja los motivos por los que tu producto y/o servicio tendrá éxito en el mercado. Esto dependerá tanto de su valor agregado como de tus habilidades y expertise. Para Samuel González, presidente Ejecutivo de Fundación E –organización de apoyo a emprendedores–, antes de arrancar vale la pena autoevaluarte en cuanto a compromiso, competencias y carácter.

Compromiso: Responde por qué quieres emprender, determina qué tan persistente eres, reconoce tus habilidades y calcula cuánto de tu tiempo destinarás al negocio.

Competencias: Toma en cuenta tu experiencia en el mercado al que quieres ingresar, logros y fracasos, y cuánto sabes de la industria a la que pertenece tu producto y/o servicio.

Carácter: ¿Estás preparado para el riesgo? ¿Eres lo suficientemente honesto como para hacer tratos justos con clientes, proveedores, inversionistas y colaboradores?

En cuanto a tu oferta, responde:

- ¿Qué necesidades cubre mi producto y/o servicio?
- ¿Quién lo comprará?
- ¿Por qué lo adquirirá?
- ¿Dónde se podrá tener acceso a él?
- ¿Por qué es mejor mi oferta que la de mis competidores directos?

Estructura del entorno: Esta sección del plan de negocios es una radiografía de la industria y el mercado en los que se desarrollará tu empresa. Conocer el comportamiento del sector al que pertenece tu oferta, cómo se han comportado las ventas de productos y/o servicios similares al tuyo en los últimos 12 meses y qué es lo que demanda tu público meta, te ayudará a reafirmar si tu idea es viable o hay que reformularla.

Para comenzar a generar esta información, haz un análisis FODA. Esta metodología permite conocer, por un lado, las fuerzas y debilidades del negocio, es decir, variables internas que puedes controlar. Y aunque tanto las oportunidades como las amenazas son externas y más impredecibles, si cuentas con un plan previsor puedes aprovecharlas y evitarlas, respectivamente. Las variables que incluye son:

1. Fortalezas. Se refiere a aquellas características que hacen de la empresa única y diferente a sus competidores.

2. Oportunidades. Aquí el emprendedor debe enumerar qué demanda el mercado y cómo su negocio podrá satisfacer esas necesidades a resolver.

3. Debilidades. La honestidad es muy importante en esta variable, pues hay que reconocer cuáles son los defectos del producto y/o servicio.

4. Amenazas. El empresario debe conocer muy bien la industria en la que participa, porque sólo así detectará de dónde puede venir un golpe de la competencia o qué le exigirá su consumidor en el corto, mediano y largo plazo.

Posteriormente, enfócate en reconocer y documentar tu industria y mercado. Empieza por completar estos puntos:

1. Describir tu público meta. ¿Quién te comprará? ¿Son hombres o mujeres? Define edades, ingreso promedio, hábitos y costumbres, profesiones, etc. Recuerda que todo dato aporta información que te será de gran utilidad.

2. Investigar datos demográficos del mercado. Incluye crecimiento del sector en los últimos tres años, compañías líderes del sector, tendencias de consumo y perspectivas de crecimiento a corto, mediano y largo plazo, etc.

3. Saber con qué frecuencia se adquiere tu producto y/o servicio. Este dato es vital para calcular el tiempo para completar tu ciclo de venta y así determinar, por ejemplo, tus costos de almacenamiento y distribución. *Estudiar a tus competidores.* Investiga el valor agregado de la oferta de tu competencia, los precios

que ofrecen y los canales de distribución que utilizan. También presta atención a sus estrategias de venta y mercadotecnia. Consejo: no los imites y mejor usa esa información para depurar tus ideas.

4. Estructura mecánica. Aquí se encuentran incluidos los objetivos de la compañía y las estrategias para lograrlos, así como los plazos en los que se deben reportar los primeros resultados. La estructura mecánica fungirá a manera de bitácora y será la que te ayudará a detectar errores y cambiar de táctica de inmediato en caso de ser necesario.

Con base en la "Estructura del entorno", determina qué estrategias implementarás para crear un plan de ventas y de mercadotecnia que garantice un flujo constante de ingresos en la empresa. Por lo tanto, tendrás que definir estos puntos:

- *Precio de tu producto y/o servicio.* Una buena forma de tasar tu oferta es investigar el rango en el que oscilan los productos y/o servicios de tus competidores. Eso sí, no castigues tu precio de venta con tal de bajar el precio de venta al público, mejor apuesta por tener procesos internos más eficientes que disminuyan tus costos de operación.

- *Planes de pago.* Si tu producto y/o servicio es más costoso que el tu competencia, puedes diseñar esquemas de crédito o pagos diferidos. El objetivo es que tus clientes dejen de lado el tema del precio y aprovechen los beneficios de financiamiento que ofreces.

- *Fuerza de ventas.* Aquí se determina el número de vendedores que necesitas para iniciar, así como su perfil y las habilidades requeridas para colocar tu oferta en el mercado con éxito. Se vale incluir los esquemas de compensación y pago.

- *Canales de distribución.* Dependiendo de la naturaleza de lo que comercialices, tendrás que elegir los medios a través de los cuales tus clientes potenciales tendrán acceso a tu oferta. Para ello, responde preguntas como:
-¿Necesitas hacerte de inventario?
-¿Requieres de un lugar para almacenar tu mercancía?
-¿Tus ventas se hacen sobre pedido?
-¿Te conviene más tener un local o manejar un catálogo en Internet?

- *Canales de comunicación.* Actualmente, las empresas se apoyan de otros medios además de los tradicionales (como radio y televisión) para llegar a su público meta. Por eso, ya no es necesario invertir fuertes cantidades de dinero para contar con un canal masivo de comunicación. Basta con tener definido el perfil de tu consumidor para elegir cuál de las siguientes opciones te conviene más explorar:

- *Spots de radio y televisión.* Se recomienda para negocios que ya están operando y que cuentan con productos y/o servicios ya posicionados en la mente del público.

- *Redes sociales.* La ventaja es que son de gran alcance e incluso, algunas de sus aplicaciones son gratuitas. Son ideales para llegar a un público

juvenil, entre los 14 y 35 años. Entre las más populares, se encuentran Facebook y Twitter.

- *Campañas Web 2.0.* Incluye los correos electrónicos directos, newsletters, blogs, páginas Web y Web banners en sitios con alto tráfico de cibernautas. Estas estrategias requieren de una inversión de tiempo y dinero moderada.

Estructura financiera

La experiencia de algunos emprendedores muestra que la parte más complicada al momento de desarrollar un plan de negocios es la que tiene que ver con las finanzas. Sin embargo, ésta es la que aporta más información acerca de la viabilidad de una idea para que se convierta en una empresa exitosa."

En la información encontrada en la siguiente liga: <http://www.soyentrepreneur.com/14096-tu-plan-de-negocios-paso-a-paso.html>, de fecha del 12 de Agosto de 2011 y consultada el día 8 de febrero de 2013 se menciona que "De acuerdo con Daniela Ruiz Massieu, del ITAM, la estructura financiera básica de un plan de negocios se compone de seis reportes:

1. *Estado de resultados pro-forma proyectado a tres años.* Tiene como objetivo presentar una visión a futuro del comportamiento del negocio. "Se calcula considerando las siguientes variables: cuántas unidades venderás y a qué precio, costo de ventas por unidad, costos fijos, costos variables, intereses (si tienes un crédito) e impuestos. El resultado será la utilidad neta", afirma la experta.

2. *Balance general pro-forma proyectado a tres años.* Este reporte se divide en dos variables: qué tiene la empresa y cómo se financió. "Contempla desde mobiliario y equipo (activos de la compañía), así como de dónde surgieron los recursos para adquirirlos", señala.

3. *Flujo de caja pro-forma proyectado a tres años.* Aquí defines tus políticas de cuentas por cobrar, qué plazo te darán tus proveedores para cumplir tus obligaciones con ellos y cuál será tu ciclo de venta. Este reporte debe responder a estas dos preguntas: ¿cuándo voy a requerir de capital? y ¿de dónde se obtendrán esos recursos?."

4. *Análisis del punto de equilibrio.* Es una medida que indica las unidades que una empresa debe vender para cubrir los costos fijos derivados de su propia operación. Este dato es relevante para determinar el momento en el que las ventas comenzarán a generar utilidades a la compañía. "Asegúrate de que el punto de equilibrio sea algo real y alcanzable de acuerdo a tus posibilidades", agrega la experta. Cómo calcular tu punto de equilibrio.

5. *Análisis de escenarios.* Toma el estado de resultados y proyecta (con ayuda de un software de hoja de cálculo) dos posibles escenarios: uno optimista, con un crecimiento anual del 20%, y otro pesimista, con un 3%. De esta manera, sabrás cuál sería tu utilidad en cada uno de los dos casos, así como el comportamiento del resto de las variables, como costos, gastos, inversiones, etc.

6. *Conclusiones.* Este apartado es al que más importancia le darán los futuros inversionistas en caso

de que utilices tu plan de negocios como herramienta para conseguir financiamiento. Por ello, debe incluir la Tasa Interna de Retorno y el análisis del punto de equilibrio, entre otros indicadores clave.

Recursos humanos

Una tendencia entre los emprendedores es convertirse en "todólogos" pues son ellos quienes, al inicio, se hacen responsables tanto de la administración como de la operación del negocio.

Sin embargo, si la empresa cuenta con socios fundadores y un equipo de trabajo, es importante que se delimiten funciones, responsabilidades, sueldos y prestaciones de acuerdo al rol que se tenga. A continuación, algunos consejos prácticos para construir una estrategia de recursos humanos:

-Comienza por desarrollar un organigrama en el que se delimiten las funciones, obligaciones y responsabilidades del equipo con base en sus cargos.

-Determina los sueldos, prestaciones e incentivos de cada puesto.

-Si bien es cierto que será difícil igualar los salarios que ofrecen las empresas que tienen años operando, también lo es que puedes "premiar" los esfuerzos de tu equipo con bonos o reconocimientos por sus logros destacados.

-Elabora una tabla en la que se identifique al líder de cada estrategia implementada al interior de la

organización e incluye sus funciones, gente a cargo, metas a alcanzar y en qué periodo deberá reportar sus resultados.

Una vez que se consolide tu empresa, lo ideal es crear un departamento de Recursos Humanos que se encargue tanto de la contratación como del desarrollo de cada trabajador.

Por otro lado, si tu plan de negocios lo diriges a inversionistas potenciales, Ruiz Massieu recomienda incluir los contratos que hayas firmado con colaboradores, clientes y proveedores. También contempla los documentos que te acreditan como una empresa formalmente constituida ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP).

Resumen Ejecutivo

Este documento tiene la función de sintetizar toda la actividad de tu empresa y se genera con base en tu plan de negocios una vez que éste quede listo.

Generalmente, el resumen es de una o dos páginas y debe incluir los siguientes puntos:

Concepto del negocio. Describe a la empresa, el producto o servicio que ofrece, su ventaja competitiva, las características de los clientes potenciales y el contexto donde se desenvuelve el negocio.

Factores financieros. En este renglón, destacan elementos como ventas, ganancias, flujo de efectivo y retorno de inversión.

Necesidades financieras. Incluye el capital requerido para emprender o fortalecer el negocio, así como el destino de cada peso invertido.

Posición actual del negocio. Provee información relevante como el número de años de operación de la empresa, el nombre del propietario y socios, así como personal clave.

Los mayores resultados conseguidos. Se trata de un informe sobre los principales logros alcanzados, por ejemplo, registro de patentes, desarrollo de prototipos o tecnología, etc.

En resumen, un plan de negocios no es lo mismo que un modelo de negocios. Un modelo de negocios puede ser tomado para ser utilizado por otras empresas y consiste más en estrategias, relaciones con clientes y otros aspectos del funcionamiento de la empresa. En el plan de negocios se establece por un documento oficial y escrito lo que se piensa hacer para que la empresa funcione, lo que puede pasar, la financiación y estrategias de marketing, así como datos duros sobre el número de trabajadores que tendrá la empresa, las áreas y los costes que generará el crear la empresa si es inexistente, o bien, los gastos que generará al implementar el nuevo plan de negocios. Es importante tomarse tiempo estableciendo una estrategia para que la empresa sea exitosa. Si no se invierte tiempo en generar una buena estrategia, lo más probable es que la empresa fracase.

2.5 ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de negocio?

Como se mencionó anteriormente, Osterwalder y Pigneur (2012, pág. 20 - 40) manejan nueve módulos para la creación de un modelo de negocios. A continuación se describirán más a detalle para entender mejor los módulos, y así mismo las preguntas que los empresarios deben hacerse para crear un modelo de negocios adecuado para su empresa.

“1. Segmentos de mercado: En este módulo se definen los diferentes grupos de personas o entidades a los que se dirige una empresa. Si es posible se debe aumentar la satisfacción de los clientes agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Un modelo de negocio puede definir uno o varios segmentos de mercado, ya sean grandes o pequeños. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo lo que no tendrán en cuenta. Una vez que se ha tomado esta decisión, ya se puede diseñar un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo. Los grupos de clientes pertenecen a segmentos diferentes si: sus necesidades requieren y justifican una oferta diferente; son necesarios diferentes canales de distribución para llegar a ellos; requieren un tipo de relación diferente; están dispuestos a pagar por diferentes aspectos de la oferta. En ésta parte se debe definir para quién se crea valor y cuáles son los clientes más importantes.

2. Propuestas de valor: En este módulo se describe el conjunto de productos y servicios que crean valor para un segmento de mercado específico. La propuesta de

valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa: su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.”

Ostwalder y Pigneur (2012, pág. 20 - 40), continúan mencionando que algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional.

“En este módulo se hacen preguntas tales como: ¿Qué valor proporcionamos a nuestros clientes?; ¿Qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?; ¿Qué necesidades de los clientes satisfacemos?; ¿Qué paquetes de productos o servicios ofrecemos a cada segmento de mercado?

Algunas palabras que pueden contestar estas preguntas son por ejemplo: novedad, mejora del rendimiento, personalización, ‘el trabajo, hecho’, diseño, marca/ estatus, precio, reducción de costes, reducción de riesgos, accesibilidad y comodidad/utilidad.

3. Canales: en el módulo de la siguiente página, se explica el modo en que una empresa se comunica con los diferentes segmentos de mercado para llegar a ellos y proporcionarles una propuesta de valor. Los canales

de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia. Los canales tienen, entre otras, las funciones siguientes: dar a conocer a los clientes los productos y servicios de una empresa; ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor de una empresa; permitir que los clientes compren productos y servicios específicos; proporcionar a los clientes una propuesta de valor; ofrecer a los clientes un servicio de atención posventa.

Las preguntas que se deben hacer son:

¿Qué canales prefieren nuestros segmentos de mercado?; ¿Cómo establecemos actualmente el contacto con los clientes?; ¿Cómo se conjugan nuestros canales?; ¿Cuáles tienen mejores resultados?; ¿Cuáles son más rentables?; ¿Cómo se integran en las actividades diarias de los clientes?

4. Relaciones con clientes: En este módulo se describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado. Las empresas deben definir el tipo de relación que desean establecer con cada segmento de mercado. La relación puede ser personal o automatizada. Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes: capitalización de clientes; fidelización de clientes; estimulación de las ventas (venta sugestiva).

En sus inicios las relaciones con clientes de los operadores de redes móviles se basaban en agresivas

Fases de canal						
Propio	Directo	Equipo comercial	1. Información ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?	2. Evaluación ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?	3. Compra ¿Cómo pueden comprar los clientes nuestros productos y servicios?	4. Entrega ¿Cómo entregaremos a los clientes nuestra propuesta de valor?
		Ventas en internet Tiendas propias				
Socio	Indirecto	Tiendas de socios Mayorista				5. Posventa ¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos?

Figura 3. Módulo de fases de canal que se encuentra en la pág. 30 del libro "Generación de Modelos de Negocio" de Osterwalder y Pigneur (2012).

estrategias de capacitación, como los teléfonos móviles gratuitos. Cuando el mercado se saturó, los operadores cambiaron de estrategia: se centraron en la fidelización de clientes y el aumento del promedio de beneficios por cliente. El tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente.

Las preguntas que se deberá hacer el empresario son: ¿Qué tipo de relación esperan los diferentes segmentos de mercado?; ¿Qué tipo de relaciones hemos establecido?; ¿Cuál es su coste?; ¿Cómo se integran en nuestro modelo de negocio?

Algunos ejemplos de categorías de relaciones con clientes que pueden coexistir en las relaciones que una empresa mantiene con un segmento de mercado

determinado son: asistencia personal; asistencia personal exclusiva; autoservicio; servicios automáticos; comunidades; creación colectiva.

5. Fuentes de ingresos: el presente módulo se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado (para calcular los beneficios, es necesario restar los gastos a los ingresos). Las empresas deben preguntarse lo siguiente: ¿por qué valor está dispuesto a pagar cada segmento de mercado? Si responde correctamente a esta pregunta, la empresa podrá crear una o varias fuentes de ingresos en cada segmento de mercado. Un modelo de negocio puede implicar dos tipos diferentes de fuentes de ingresos: ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes e ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos

realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o del servicio posventa de atención al cliente.

¿Por qué valor están dispuestos a pagar nuestros clientes?; ¿Por qué pagan actualmente?; ¿Cómo pagan actualmente?; ¿Cómo les gustaría pagar?; ¿Cuánto reportan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

Existen varias formas de generar fuentes de ingresos, algunas de ellas son: por medio de venta de activos; cuota por uso; cuota de suscripción; préstamo/alquiler/leasing; concesión de licencias; gastos de corretaje; publicidad.

Existen dos mecanismos de fijación de precios principales: fijo y dinámico. En la página siguiente se podrá apreciar un cuadro con algunas de las diferencias entre estos dos tipos de mecanismos.

Mecanismos de fijación de precios	
Fijo	Dinámico
Los precios predefinidos se basan en variables estáticas.	Los precios cambian en función del mercado.
Lista de precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación. El precio se negocia entre dos socios y depende de las habilidades o poder de negociación.
El precio depende de la cantidad o la calidad de la propuesta de valor.	El precio depende del inventario y del momento de la compra (habitaciones de hotel o plazas de avión).
El precio depende del tipo y las características de un segmento de mercado.	El precio se establece dinámicamente en función de la oferta y la demanda.
El precio depende de la cantidad adquirida.	El precio se determina en una licitación.

Figura 4. Módulo de mecanismos de fijación de precios que se encuentra en la pág. 33 del libro "Generación de Modelos de Negocio" de Osterwalder y Pigneur (2012).

6. Recursos clave: en este módulo se describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Cada modelo de negocio requiere recursos clave diferentes. Un fabricante de microchips necesita instalaciones de producción con un capital elevado, mientras que un diseñador de microchips depende más de los recursos humanos. Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.

Una pregunta importante a realizarse es: ¿Qué recursos clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Los recursos pueden ser divididos en: físicos, intelectuales, humanos, económicos.

7. Actividades clave: en el presente módulo se describen las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione. Todos los módulos de negocio requieren una serie de actividades clave. Estas actividades son las acciones más importante que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos. Además, las actividades también varían en función del modelo de negocio. ¿Qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

Las actividades clave se pueden dividir en las siguientes categorías: producción, resolución de problemas, plataforma/Red.

8. Asociaciones clave: en este módulo se describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento de un modelo de negocio.

Las empresas se asocian por múltiples motivos y estas asociaciones son cada vez más importantes para muchos modelos de negocio. Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Podemos hablar de cuatro tipos de asociaciones:

1. Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
2. Cooperación: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
3. Joint Ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios.
4. Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Las preguntas a realizarse de este módulo son: ¿Quiénes son nuestros socios clave?; ¿Quiénes son nuestros proveedores clave?; ¿Qué recursos clave adquirimos a nuestros socios?; ¿Qué actividades clave realizan los socios?

Puede resultar útil distinguir entre tres motivaciones para establecer asociaciones: optimización y economía de escala, reducción de riesgos e incertidumbre, compra de determinados recursos y actividades.

9. Estructura de costes: en este último módulo se describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio. En este módulo se describen los principales costes en los que se incurre al trabajar con un modelo de negocio determinado.

Tanto la creación y la entrega de valor como el mantenimiento de las relaciones con los clientes o la generación de ingresos tienen un coste. Estos costes son relativamente fáciles de calcular una vez que se han definido los recursos clave. No obstante, algunos modelos de negocio implican más costes que otros.

Las compañías aéreas de bajo coste, por ejemplo, han desarrollado modelos de negocio completamente centrados en estructuras de costes reducidos.

De la información obtenida en los nueve módulos mencionados anteriormente se concluye que se deben establecer todos los datos con los que la empresa cuenta actualmente, y después cambiarlos a lo que se desea que sea el nuevo modelo de negocio de la empresa.

Cada segmento es importante y no se debe dejar ninguno fuera, además el empresario debe crear su modelo de negocios basado en datos reales, porque de otra forma su modelo no funcionará."

2.6 ¿Cómo diseñar e implementar un modelo de franquicia?

Una empresa, para convertirse en franquicia deberá crear un modelo de negocio que funcione al cien por ciento y después verificar que ese modelo pueda ser transferible, para que de esta forma, la persona que adquiera la franquicia con su modelo de negocio, pueda reproducirlo sin problemas.

En el libro "Administración de Pequeñas Empresas" de Gooderl (2012, pág. 120), el autor hace varias preguntas que ofrecen al empresario la oportunidad de verificar si su modelo de negocio puede ser replicado. Las preguntas son las siguientes:

"¿Su negocio se puede replicar? En otras palabras, ¿tiene un modelo de negocio que alguien más pudiera adoptar y usar de manera exitosa en otro lugar? Un franquiciado compra un sistema de operación, así como un producto o servicio y una marca. ¿Su sistema es eficiente y puede explicarse con tanta claridad como para que otros lo puedan aplicar?"

La franquicia en sí misma es un modelo de negocio. De acuerdo a la información encontrada en la siguiente liga: http://www.ideasparapymes.com/contenidos/modelo_franquicias_financiamiento_aumentando_retorno_inversion.html, el día 20 de diciembre del 2013 y escrita por Angélica Frias; "Una franquicia es un modelo de negocio en donde una persona física o moral que cuenta con productos exitosos y reconocidos en el mercado local o internacional (el franquiciante) se embarca en una relación de negocios continua y contractual, a través de la concesión a otro (el franquiciatario) para que operen con el nombre

comercial, marcas, manuales operativos y lo más importante bajo la guía del primero, a cambio de una cuota o porcentaje de las ventas."

Al definir que se quiere trabajar bajo ese modelo de negocio, el empresario deberá definir un concepto de negocio adecuado para su empresa.

De acuerdo a un artículo encontrado en la siguiente liga: <http://www.soyentrepeneur.com/desarrolla-tu-modelo-de-franquicia.html> escrito por Laura Su el 03 de Marzo de 2009, se necesita tener muy claro lo que se va a vender a los futuros inversionistas. "No es lo mismo vender tacos que taquerías. La conceptualización de tu negocio debe iniciar con una pregunta básica: ¿qué objetivos deseas alcanzar como fundador de la empresa? Esto está relacionado tanto con tus objetivos financieros como con la recuperación de tu inversión, tu forma de trabajar y tu estilo de vida. Concéntrate luego en definir qué es lo que va a vender tu negocio. Aquí va un claro ejemplo de la mercadotecnia para que tomes en cuenta: McDonald's no vende hamburguesas, vende entretenimiento para niños y familias. Además, el concepto deberá ser replicable y transmisible como se ha mencionado anteriormente. La ventaja competitiva de una franquicia jamás podrá ser la fama de un chef que sólo puede estar en un lugar a la vez."

Además de concepto, la franquicia deberá contar con una imagen fuerte y atractiva que pueda tener reconocimiento entre los clientes potenciales, así como capacidad para vender el concepto del negocio. Según el artículo de Laura Su (2009),

la imagen "Es algo en lo que deberás invertir, y que debe incluir el diseño de las unidades de la franquicia. Además de que te ayudará a ganar clientes, este será un elemento de venta sumamente importante a la hora de contactar inversionistas."

También es muy importante que al vender la franquicia, el franquiciatario cuente con un manual de imagen que proveerá detalles sobre cuestiones de uso de la imagen de la franquicia como por ejemplo letreros luminosos, papelería, uniformes, material publicitario y vehículos. También deberá estar registrado el logotipo y el slogan si se tiene uno, para evitar problemas futuros.

Según Su (2009) "Comercializar, operar y administrar una franquicia requiere una organización diferente a la del negocio original. Por eso debes constituir una operadora, que otorgue el suficiente apoyo y asistencia técnica a tu red."

Al vender una franquicia "se debe demostrar al franquiciatario que la franquicia es un buen negocio para ambas partes. La mayoría de los inversionistas quieren saber en cuánto tiempo podrán recuperar su dinero. Un buen modelo financiero permite definir valores clave tales como cuota inicial, regalías, capital de trabajo, e inversión con métodos científicos y exactos."

De la misma manera, se tendrá que trabajar y cuidar el aspecto legal de negocio. Una franquicia se otorga a través de un contrato y éste debe ser elaborado con cuidado y ser justo para ambas partes. De acuerdo a lo

escrito en el artículo de Laura Su, El contrato debe cubrir "regalías, vigencia, renovación, territorio, obligaciones de las partes, aspectos de propiedad intelectual, penas convencionales, causales de término, cesión y transferencia y solución de disputas y controversias.

Como dicen los expertos, el objetivo final de un contrato debe ser anticipar la solución de cualquier controversia que pudiera suscitarse en el futuro entre franquiciante y franquiciatario. Y debe cumplir con los contenidos que establece la Ley de Propiedad Industrial para los contratos de franquicia. Un punto de suma importancia es la llamada Circular de Oferta de Franquicia (COF). Se trata de un instrumento de la legislación mexicana nacido en 1991, que convirtió a la franquicia en una figura más transparente. Este documento contiene la información mínima que todo inversionista debe conocer antes de firmar, y debe ser entregada por el franquiciante a su potencial franquiciatario 30 días antes de la firma del contrato."

La franquicia debe contar con manuales de operación que cuenten con la información que el franquiciatario necesitará para operar el negocio de acuerdo a los estándares establecidos. Es importante que estos manuales sean didácticos, fáciles de usar, entender y leer y que permanezcan actualizados siempre. Antes de realizar manuales, se deberán estandarizar todos los procesos de la empresa. Según Laura Su (2009), "Los manuales deben incluir aspectos como pre apertura de la unidad, operaciones, recursos humanos, seguridad, marketing, imagen corporativa y ventas, ente otros.

Puede ser un gran manual, o varios; todo depende de la estrategia elegida por el franquiciante.

Los manuales son una propiedad sumamente valiosa del franquiciante y, de hecho, legalmente son considerados como secretos. Por ello, el franquiciatario debe manejarlos con cuidado y mantenerlos bajo una absoluta confidencialidad.

Regularmente, estos documentos se entregan bajo las figuras de depósito o comodato (es decir, no pertenecen al franquiciatario, sino que éste debe devolverlos si el contrato o la operación terminan)."

Los manuales deben ser utilizados de forma correcta por el franquiciatario y deberán operarlos de acuerdo a los estándares establecidos, para ello es necesario dar asistencia técnica y entrenamiento permanente. Se pueden crear programas de capacitación y reglamentos para el personal así como organigramas con funciones específicas de cada puesto. Debe existir una relación de comunicación entre franquiciante y franquiciatario pero con roles definidos para que cada quien cumpla su parte y no haya conflictos.

Al diseñar el modelo de negocio, se deben definir los productos que se necesitan para operar así como proveedores de los mismos a nivel local, nacional o hasta internacional tanto para el dueño de la empresa como para los franquiciatarios. El equipo, mobiliario e insumos deben ser de calidad, fáciles de conseguir o fabricar y a precios accesibles. Cuando se compra por volumen se pueden negociar mejores precios con los proveedores.



Capítulo 3. Los aspectos generales de la PYME y la franquicia

3.1 Definición y comparación de la PYME y la franquicia

Las empresas pueden ser clasificadas de acuerdo a su tamaño, a su ubicación empresarial, según su titularidad, según su actividad o su forma jurídica, además deben contar con algunos requerimientos básicos para poder funcionar adecuadamente. En el libro "Administración de Pequeñas y Medianas Empresas" de Joaquín Rodríguez (2007, pág. 75), se presenta una breve descripción de los componentes básicos de una empresa:

1. Personal: Se refiere a todos los grupos humanos que integran los demás componentes. Éste es el más importante, porque es el que utiliza los materiales y sigue paso a paso los procedimientos además de operar el equipo. Al personal lo podemos clasificar de la siguiente manera:

- a) *Los obreros.*
- b) *Los empleados.*
- c) *Los supervisores.*
- e) *Altos ejecutivos.*
- f) *Directores o administradores.*

2. Materiales: Se refiere a las cosas que son procesadas y que se combinan para producir el servicio, la información o el producto final, pueden clasificarse en:

- a) *Bienes materiales.* Son los bienes muebles inmuebles que integran la empresa: sus edificios, sus instalaciones, sus terrenos, etc., que tienen por objeto multiplicar la capacidad productiva en el trabajo.
- b) *Las materias primas.*
- c) *Dinero.*

3. Sistemas: Comprende a todo el cuerpo orgánico

de procedimientos, de métodos, etc., por medio de los cuales se logran los objetivos de la empresa. Éstos deben coordinarse con el elemento personal y éste con aquellos, por ejemplo:

- a) *Sistema de planificación.*
- b) *Sistema organizativo.*
- c) *Sistema de información.*
- d) *Sistema de control.*
- e) *Sistemas operativos.*

4. Equipo: Es el término común empleado para identificar a los instrumentos o a las herramientas que complementan y aplican más al detalle la acción de la maquinaria. Por ejemplo: máquinas, muebles, aparatos o dispositivos de cualquier índole utilizados por el personal en los procedimientos que usa la unidad administrativa en sus actividades.

Estos aspectos son una descripción muy general de los elementos básicos con que debe contar una empresa para funcionar de manera adecuada. Una empresa sin personal que atienda a sus clientes no funcionaría, así como no sirve de nada tener recursos y equipo, y no tener personal que lo utilice.

Toda empresa es diferente, y puede ser clasificada de diferentes maneras de acuerdo a aspectos tales como el tamaño, actividad, forma jurídica, etc.

En el libro "La gestión económica y laboral de las PYMES" de la Editorial Vértice (2011, pág. 3 y 4) se hace una breve mención del tipo de empresas de acuerdo a la siguiente clasificación:

1. Según el tamaño de la empresa la empresa puede ser clasificada como:

- *Pequeña empresa:* cuenta con hasta 50 trabajadores
- *Mediana empresa:* laboran de 50 a 200 trabajadores.
- *Grandes empresas:* laboran más de 200 trabajadores.

"A veces, las pequeñas y medianas empresas se asocian en un mismo grupo, por ello se habla de PYME, es decir, pequeña y mediana empresa." (Ed. Vértice, 2011, pág. 4)

2. Según la ubicación empresarial las empresas pueden ser:

- *Locales:* empresas de ámbito local.
- *Comarcales:* empresas de ámbito comarcal
- *Provinciales:* de ámbito provincial
- *Nacionales:* de ámbito nacional
- *Internacionales:* de ámbito internacional

3. Según la titularidad de la empresa:

- *Privadas:* empresas que le pertenecen a particulares.
- *Públicas:* la empresa está en manos del Estado.
- *Mixtas:* la empresa está formada por capital público y privado.

4. Según la actividad empresarial se pueden clasificar en:

- *Empresas industriales:* empresas que transforman materias primas en productos.
- *Empresas comerciales:* compran productos a las empresas industriales y las venden sin previa transformación.
- *Empresas de servicios:* realizan tareas profesionales en un sector concreto.

5. Según la forma jurídica de la empresa:

-Empresas individuales: el propietario responde personal e ilimitadamente con su patrimonio ante las deudas de la empresa.

-Empresas societarias: formadas por un grupo de personas identificadas como propietarios. Pueden ser sociedad anónima, sociedad civil, sociedad comanditaria, sociedad limitada.

De lo anterior se concluye que para ser considerada como PYME, una empresa tiene que contar con 200 trabajadores o menos, sin importar su ubicación, titularidad, actividad empresarial y forma jurídica.

Cuando una empresa cuenta con menos de 15 trabajadores, es considerada una microempresa. De acuerdo a la información encontrada en la siguiente liga: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6357, el día 9 de diciembre de 2013, se menciona que "una microempresa es una empresa de tamaño pequeño, que ejerce una actividad económica de forma regular ya que cuenta con un máximo de 6 empleados." Sin embargo, Joaquín Rodríguez (2007, pág. 48), en su libro "Administración de pequeñas y medianas empresas" menciona que una microempresa cuenta con entre 1 y 15 asalariados.

En el mismo libro, Rodríguez (2007, pág. 65), menciona que según Pierre Yves Barreyre, una pequeña empresa "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."

Rodríguez (2007, pág. 65) escribe tres aspectos se toman en cuenta con respecto a esa definición:

- Un capital social repartido entre unos cuantos socios.
- Una autonomía real de financiamiento y gestión.
- Un nivel de desarrollo dimensional.

Según la Asociación de Empresas Pequeñas (SBA) se define a la empresa pequeña como: "Aquella que posee el dueño en plena libertad, manejada autónomamente y que no es dominante en la rama en que opera." (Rodríguez, 2007, pág. 66)

A diferencia de una PYME, una franquicia puede ser considerada como una mediana o grande empresa por el número de trabajadores, capacidad de venta, número de establecimientos y características generales con las que cuenta.

Una franquicia es por definición "una licencia, derecho o concesión que otorga una persona (o empresa) a otra, para que pueda explotar un producto, servicio o marca comercial que posee, a cambio del pago de una suma de dinero." (<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-franquicia/>, 9 de diciembre de 2013)

Angélica Frías en el artículo encontrado en la siguiente liga: http://www.ideasparapymes.com/contenidos/modelo_franquicias_financiamiento_aumentando_

[retorno_inversion.html](http://www.returns.com.ve/retorno_inversion.html) el día 20 de diciembre del 2013; dice que "Una franquicia es un modelo de negocio en donde una persona física o moral que cuenta con productos exitosos y reconocidos en el mercado local o internacional (el franquiciante) se embarca en una relación de negocios continua y contractual, a través de la concesión a otro (el franquiciatario) para que operen con el nombre comercial, marcas, manuales operativos y lo más importante bajo la guía del primero, a cambio de una cuota o porcentaje de las ventas."

De acuerdo al artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, "Existirá franquicia cuando, con la licencia de uso de una marca, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue." (2013, *Entrepreneur*, <http://www.soyentrepeneur.com/25345-vocabulario-de-franquicias.html>)

Ejemplos claros de franquicias pueden ser las empresas restauranteras norteamericanas McDonald's, Burger King, Kriskpy Kreme, Dunkin Donuts, Starbucks, entre otras. Ejemplos de franquicias mexicanas, pueden ser Sanborns y Lilian's Coffees, Hawaiian Paradise y Café Punta del Cielo por mencionar algunas.

Como se mencionó en el capítulo anterior, una franquicia es un negocio que ha sido exitoso y

puede ser replicado por otros y comercializado con inversionistas interesados ya sea en el mercado local o en el internacional, y que además debe convenir a ambas partes para que sea algo rentable.

Dentro de las franquicias intervienen dos partes: el franquiciante y el franquiciatario. El franquiciante es la persona responsable del negocio e idea original y es la persona que se dedica a comercializar y promover las franquicias de su negocio otorgando derechos sobre sus productos o servicios. El franquiciatario, por otro lado, es la persona que comercializa el modelo de negocio o franquicia por medio de un contrato y que se compromete a seguir las especificaciones y respetar el contrato del franquiciante.

Una diferencia evidente entre una franquicia y una PYME es la distribución y el territorio. Una franquicia tiene varios puntos de venta en territorios estratégicos mientras que una PYME generalmente sólo puede sostener solo un punto de venta. Además, la franquicia tiene una imagen establecida y conocida, manuales de identidad, manuales de procesos y procedimientos, plan de negocio establecido, una gestión empresarial definida, entre otras cosas; y una PYME debido a que tiene un capital limitado, es posible que no cuente con una imagen corporativa ni manuales de identidad o de otro tipo.

De la información descrita con anterioridad se puede concluir que una PYME es una empresa mediana o pequeña que puede tener mucho potencial y generar

ingresos para los dueños, pero que no cuenta con la magnitud, capital y recursos para ser transferible y comercializada a otros bajo las mismas características y manejo de la empresa, aunque eso no significa que no pueda lograrlo con una buena gestión y a partir del crecimiento y organización de la empresa. Una franquicia, por otro lado, es un modelo de negocio en el que una persona (franquiciante) decide comercializar su negocio, el cual ha sido probado, exitoso y que además es estable y conocido; y que cuenta con las características y requerimientos necesarios para poder ser transferible, tales como manuales, estandarización en producto e imagen, territorios establecidos, etc., y que puede ser adquirido por los inversionistas interesados para que puedan manejarlo sin problemas, generando beneficios para ambas partes.

En próximos subtemas se describirán tanto características generales sobre las franquicias, así como aspectos a considerar para saber si un negocio está listo para ser franquicia.

3.2 Los aspectos generales de la PYME en México

Las PYMES son una parte fundamental de la economía mexicana, y por tanto se les debe otorgar mayor apoyo para que puedan crecer.

De acuerdo a Joaquín Rodríguez (2007, pág. 48), en su libro "Administración de pequeñas y medianas empresas", "Se considera a las empresas (micro, pequeña, mediana) como factores fundamentales para el desarrollo económico. Por tanto, no cabe duda que desempeña o puede desempeñar diversas funciones en nuestra sociedad como:

- Responder a las demandas concretas de los consumidores.
- Crear nuevos productos o servicios.
- Generar empleos.
- Contribuir al crecimiento económico.
- Reforzar la productividad.

Para lograr estas funciones no es necesario que la empresa sea grande, la micro, pequeña y mediana empresa también se desempeñan bien."

En el mismo libro, Rodríguez (2007, pág. 48) define a la microempresa como "las empresas industriales, comerciales o de servicios que emplean entre 1 y 15 asalariados y cuyo valor de sus ventas anuales sea el que determine la SECOFI (Secretaría de Comercio y Fomento Industrial). Concluyendo, una microempresa es una organización:

- Con propietarios y administración independientes.
- Que no domina el sector de la actividad en que opera.
- Con una estructura organizacional muy sencilla.
- Que no ocupa más de 15 empleados.

e) Que sus ventas anuales no sobrepasen los 30 millones de pesos."

Las microempresas generalmente surgen a raíz de problemas económicos dentro del país, siendo las fuentes principales de empleo para personas de escasos recursos, que perdieron su empleo o que no tienen otra fuente de ingresos. Por medio de las microempresas se crean muchos empleos y en los países en vías de desarrollo es algo muy popular.

Rodríguez (2007, pág. 49) menciona que "En México se cuenta con 95.5% de microempresas, 4.1% son pequeñas y medianas empresas mientras que 0.3% son grandes. La microempresa tiene orígenes muy remotos y muchas de ellas pueden considerarse que empezaron como talleres artesanales, otras como maquiladoras pequeñas y medianas empresas."

Muchas veces por falta de organización e información, las microempresas se ven enfrentadas a una serie de problemas que pueden llevar a que la microempresa no crezca o cierre.

Rodríguez (2007, pág. 52) menciona una serie de problemas con que cuentan las microempresas:

- Limitada capacidad para negociar por falta de organización y deficiente dirección.
- Escasa cultura tecnológica.
- Improvisación y carencia de normas de calidad.
- Ausentismo del personal.
- Constante aumento de los precios de materias primas.

- Mala calidad de los materiales.
- Marginación respecto a los apoyos institucionales.
- Falta de garantías para acceder al crédito.
- Excesiva regulación gubernamental.

En la mayoría de los países se les da apoyo a las microempresas para que puedan crecer. En México no fue sino hasta 1985 cuando se promulgó la primera Ley de Fomento a la Pequeña y Mediana Industria.

Actualmente se sigue dando apoyo a las PYMES por medio de programas gubernamentales o de instituciones privadas para fomentar el crecimiento en este sector.

Las microempresas cuentan con ciertas características que las diferencian de las pequeñas y medianas empresas. En la información encontrada en la siguiente liga: http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6357 el día 9 de diciembre de 2013 se mencionan las características sobre las microempresas que se verán a continuación, así como la manera de crear una microempresa:

- La microempresa está comprendida de personas de escasos ingresos. Estas iniciativas llamadas microempresas han sido generadas por emprendedores, quienes se han visto sin empleo, o con el fin de complementar los ingresos.
- La micro y pequeña empresa se define ya no en

términos de marginalidad sino como una alternativa productiva que permite la generación de procesos de desarrollo local que garantice efectivamente la equidad en el desarrollo económico.

- Las microempresas son unidades productivas de menor escala en un sector industrial determinado. Se caracterizan por tener tecnologías que van de convencionales o artesanales a las más avanzadas ó modernas. Su rentabilidad es la del sector industrial al que pertenecen y sus niveles de productividad en la mayoría de las veces son inferiores a las de su sector.

Dentro de la información encontrada en el enlace anteriormente mencionado (http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6357), se menciona cómo se crea una microempresa, aspectos importantes a considerar y un plan de microempresa, mismos que se mencionan a continuación:

¿Cómo se crea una microempresa?

- Determinar el giro comercial y los principales productos o servicios que se van a ofrecer.
- Definir el nombre comercial de la organización.
- La ubicación de las instalaciones
- Cumplir con los requisitos que solicitan las alcaldías, gobernaciones, protección civil y desalubridad (si aplica).
- Determinar como se va a llevar la contabilidad, ya sea un despacho externo (recomendable) o un contador interno.
- Elaborar el organigrama de la organización (los departamentos que la integran de modo básico y

completo aunque no se cuente con suficiente personal).
 - Crear la misión, la visión, los valores y la filosofía.
 Estos aspectos son los mismos a tomar en consideración para la creación de cualquier empresa.

Otros aspectos importantes para las microempresas:

- Definir estrategias de publicidad, promoción y ventas.
- Capacitación en ventas al personal encargado de hacerla.

"Este tipo de empresas tiene una gran importancia en la vida económica de un país, en especial para los sectores más vulnerables desde el punto de vista económico. Esto ocurre ya que las microempresas pueden ser una salida laboral para un desempleado o un ama de casa. La elaboración de artesanías, gastronomía a pequeña escala y la consultaría profesional son algunos de los campos más usuales en el desarrollo de microempresas." (http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6357, 2013)

La planificación de una microempresa significa pensar sobre qué hacer en el futuro, comenzar y mejorar su capacidad de generación de ingresos. Planificar una microempresa, por lo tanto, implica prever los costos, ventas, inversiones, gastos, beneficios, todo el flujo del dinero, entre otras cosas.

Plan de microempresa:

Un plan le muestra si su empresa puede esperar beneficios en el futuro, también muestra qué

parte de su microempresa puede mejorarse. También muestra a los acreedores (bancos, ONG, organizaciones financieras, particulares) lo bien que puede esperarse que funcione su empresa en el futuro, y cuánto dinero puede esperar que entre y salga de su empresa.

En México, generalmente una microempresa, una pequeña empresa y una mediana empresa se catalogan bajo el mismo término de PYME.

En la información encontrada en la siguiente liga: <http://www.solfi.com.mx/#!microempresa/c24ib> se hace referencia al tema de las microempresas en México. En ella se menciona que en México, las microempresas comparten ciertos rasgos: "operan con escalas de baja producción, emplean métodos de producción intensivos en trabajo, utilizan tecnologías y métodos informales o externos a los sistemas escolarizados, emplean personal cuyas habilidades y calificaciones son resultado de la experiencia, y son a menudo de propiedad familiar. En esta categoría predominan negocios orientados al comercio como: tiendas de despensa, venta de alimentos, ropa, zapatos y cosméticos, actividades de jardinería, talleres mecánicos y textiles, actividades de construcción, entre otras. La Microempresa en específico, ha demostrado su capacidad como un medio efectivo para propiciar el desarrollo social y económico, además de fomentar el autoempleo que es sin duda una forma eficaz por la cual las familias de bajos ingresos pueden ver incrementadas sus

ganancias, a través de la realización de una actividad productiva que incorpora la mano de obra familiar.”

Además, en el mismo enlace se muestran algunas cifras importantes con respecto a las microempresas que son las que se muestran a continuación:

- El 95.2% de las empresas del país son Microempresas.
- Constituyen más del 90% del aparato productivo.
- Producen el 15% del Producto Interno Bruto.
- Generan 5 de cada 10 empleos.

Las microempresas no son sinónimo de negocios “pobres”, las microempresas son empresas que generan empleos y autoempleo y que constituyen una parte importante en la economía del país.

Según el libro “La guerra de las PYMES. Estrategia de negocios para enfrentar el avance de las grandes empresas. Los factores del éxito” de Sol (1999, pág. 15), “El menor tamaño o escala de negocio de la PYME ha sido un mito que actúa, en muchos casos, como freno para su desarrollo exitoso. Admitiendo que la escala puede ser un problema y causa de exclusión de algunos segmentos de mercado, no debería ser una explicación general para el fracaso. La PYME tiene más facilidades que las grandes corporaciones para tener movilidad. Posee una cadena de decisiones más corta y más ágil. Se pueden tomar las decisiones más rápidamente. Y la velocidad es vital para introducirse primero en un mercado. En las grandes empresas, el peligro es su tendencia a la burocracia. La PYME

debería tener mayor conciencia de su poder. Ningún presupuesto de inversión y gasto es suficiente para una pequeña o gran empresa”.

Las inversiones y políticas públicas para el manejo y apoyo a PYMES comenzaron en México hace 12 años. A continuación, se pueden leer los antecedentes generales sobre las PYMES, que se encuentran en el libro “Temas y políticas clave sobre PYMES y emprendimiento en México” de OECD Publishing (2013, pág. 15):

Hace 12 años, el gobierno mexicano emprendió un esfuerzo concertado para diseñar políticas públicas de apoyo a las pequeñas y medianas empresas (PYMES, aquellas con un máximo de 250 empleados) e impulsar la creación de nuevas empresas a fin de acelerar el crecimiento económico, generar empleo y reducir la pobreza. Lo anterior llevó a que en el periodo de 2001 a 2006 se instituyera la Subsecretaría para la Pequeña y Mediana Empresa, dependiente de la Secretaría de Economía, con el propósito de promover y coordinar políticas, establecer un presupuesto central en el Fondo PYME y lanzar programas PYME concentrados en el acceso al financiamiento y la innovación. Desde entonces, el esfuerzo se ha fortalecido gracias al aumento de recursos para el Fondo PYME – una extensión del apoyo que busca abarcar el emprendimiento y las microempresas nacies, a la participación de nuevas organizaciones intermediarias en la entrega de los programas del Fondo PYME y al mejoramiento de las estructuras

de servicios para empresas en aras de aplicar las políticas públicas y llegar a los clientes por ejemplo, la duplicación del número de incubadoras de empresas y el lanzamiento de los Centros México Emprende, que actúan como ventanilla única.

El esfuerzo está rindiendo frutos. México tiene una de las tasas de creación de empresas más altas entre los países de la OCDE y en América Latina, debido a lo cual el número de éstas ha aumentado rápidamente. Se han generado condiciones macroeconómicas favorables, reducido sustancialmente las cargas a las nuevas empresas, aumentado las inversiones en capital humano y transferencia de tecnología, e intensificado los mercados financieros.

Este informe da cuenta de los avances realizados en el periodo 2007-2012. Evalúa los logros alcanzados y brinda asesoría a los encargados de la elaboración de políticas públicas de PYMES y emprendimiento sobre cómo responder a los retos actuales.

Las PYMES representan 99.8% de las empresas y 72.3% de las fuentes de empleo en México. Se trata de proporciones considerablemente más altas que las observadas en la mayoría de los demás países de la OCDE. Estas empresas son vitales para la economía mexicana.

Además de la magnitud del sector de las PYMES en México, uno de sus rasgos distintivos es su elevada proporción de microempresas (que emplean a menos de 10 personas). Éstas representan 96.1% del total

de empresas en México, una de las proporciones más altas en los países de la OCDE. Por tanto, también representan la mayoría de las PYMES mexicanas.

Sin embargo, la productividad de las microempresas es baja. En conjunto, sólo sustituyen 18% de la producción mexicana, en contraste con 40% del empleo. Además, sus niveles de productividad en realidad se redujeron entre 2000 y 2008. Esta baja productividad en parte está vinculada a la gran cantidad de empresas en México que operan fuera del sector formal.

Las empresas informales carecen de acceso a créditos y buscan no ser visibles en vez de crecer. Se necesita un gran esfuerzo para ayudar a estas empresas a modernizarse, entrar al sector formal y aumentar su productividad y aportación al valor agregado.

La desventaja del predominio de las microempresas es una brecha respecto a otros países en el sector de empresas medianas, aquellas que tienen entre 50 y 250 empleados. Estas empresas tienen a presentar una productividad mucho mayor, así como mejor innovación y desempeño internacional que las PYMES en general. Por ende, son un objetivo importante para la política pública que busca mejorar las características estructurales de la economía mexicana del sector de las PYMES.

No obstante, las metas de emprendimiento en México son positivas y la tasa de creación de nuevas empresas es una de las más altas en el área de la OCDE, lo cual hace crecer el número de PYMES.

En México existen actualmente muchos programas gubernamentales y de otras instituciones privadas como bancos, que ofrecen apoyo a pequeños empresarios y emprendedores.

Además, algunas páginas de internet gubernamentales y de empresas privadas, ofrecen artículos para empresarios PYME. A continuación se mencionan algunos enlaces consultados el día 10 de diciembre de 2013 en los que hay artículos de interés para los empresarios PYME:

<http://www.yosoypyme.net/> (Bancomer).

<http://www.institutopyme.org/> (Instituto PYME. Apoyan nuevos proyectos).

<http://www.fondopyme.gob.mx/> (Página del Fondo de apoyo para la micro, pequeña y mediana empresa, de la secretaría de economía).

<http://www.pymempresario.com/> (Página para empresarios PYME con directorio, artículos, apoyo y recomendaciones).

La PYME en México es un aspecto fundamental de la economía; para recibir apoyo se debe tener una estrategia y un plan de negocio como se mencionó en los subtítulos pasados. Muchas empresas que ofrecen apoyo hacen estudios para ver que tan viable es apoyar a esa empresa, su grado de innovación y si es probable que tengan un buen futuro y puedan crecer.

En el próximo subtema se hablará sobre los aspectos generales de la gestión de una PYME.

3.3 Los aspectos generales de la gestión de la PYME

Como se ha mencionado en capítulos anteriores, las empresas deben enfocarse en la satisfacción de sus clientes, proveedores, empleados y todos los relacionados con ella para que de esta forma la gente pueda recomendar a otros clientes, así como lograr que los proveedores y empleados se sientan felices de trabajar en ella.

En el libro "El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES: un reto para las empresas latinoamericanas" de Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. XXIII y XXIV) se menciona que "la mayoría de las PYMES no tienen un direccionamiento claro, no saben lo que esperan sus clientes, trabajan de manera reactiva, resolviendo los problemas conforme surgen, e incorporando nuevas inversiones, líneas de producto o departamentos, ni la adecuada planeación, no tienen un sistema de gestión, ni existen objetivos claros para todos en la empresa."

Dentro de esos sistemas de gestión, pueden verse involucrados aspectos como los Procesos, en los cuales existe desorden; "las actividades que se realizan con frecuencia son redundantes, representan esfuerzos duplicados y muchas no agregan ningún valor. No se conoce o aplica una metodología adecuada para resolver los problemas que se presentan, no se tiene una conciencia clara de los procesos de la empresa y las áreas compiten entre sí, generando enormes desperdicios."

Además, en el aspecto del lado humano, "Las personas se encuentran desmotivadas y el trabajo deshumanizado, no se dan las condiciones para

que liberen su potencial y hagan contribuciones significativas, impulsando a la empresa a que eleve constantemente su nivel de competitividad. Los jefes y personas que han alcanzado cierto nivel jerárquico forman sus áreas de poder, segmentando la empresa estratégicamente y evitando el desarrollo de las personas."

En cuanto al sistema de información y diagnóstico, "Las empresas con frecuencia adolecen de un sistema de información adecuado que les permita conocer la situación de su entorno y de su condición interna, desconocen cómo construir un conjunto de indicadores que les guíe y que permita alinear los diferentes tipos de mediciones que cada área tiene e integrarlo en un sistema de información con el cual el empresario pueda tomar oportunamente las decisiones adecuadas y establecer las políticas o directrices del negocio."

Es necesario aclarar que no todas las PYMES cuentan con esas características, y que algunas saben llevar de manera adecuada la gestión de su empresa; sin embargo, la mayoría de las pequeñas empresas cuentan con una gran desorganización que los lleva a quebrar o a no lograr los resultados que esperaban.

Antes de comenzar a hablar sobre la correcta gestión de la pequeña empresa, se definirán las características del pequeño y mediano empresario. Según Sanchis (2007, pág. 10), "Considerando al empresario como líder, es importante analizar también las capacidades o cualidades que éste ha de poseer. En este sentido, queremos destacar las siguientes:

-*Capacidad técnica*: conocimiento y dominio de algún tipo de actividad específica. Es la condición previa y exige una determinada formación y posterior reciclaje.

-*Capacidad humana*: trabajar con eficacia dentro de un grupo humano. Se requiere comprensión y comunicación. El trabajo en grupo ayuda a desarrollarla.

-*Capacidad intelectual*: visión global de la empresa, analizando las relaciones entre áreas y las relaciones de la empresa con su entorno.

Teniendo en cuenta tanto las funciones a desempeñar como las cualidades básicas que ha de cumplir, se pueden citar como rasgos comunes al empresario los siguientes:

- Capacidad innovadora y decisora.
- Visión global y visión de futuro.
- Capacidad para desarrollar iniciativas.
- Capacidad de control.
- Capacidad de influencia o liderazgo.
- Capacidad de crítica y reflexión.
- Capacidad de formación continuada."

Después de establecer las características que debe tener el empresario, se debe de establecer el tipo de empresa y el giro que va a tener. En el libro "Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa" (2003, pág. 47) de Couto, se mencionan los pasos a seguir para la gestión de la constitución de la empresa, los cuales serán mencionados a continuación:

1. Trámites concretos para las diferentes formas jurídicas: si se es empresario individual o si es una sociedad mercantil.

2. Adopción de personalidad jurídica:

- Redacción de la escritura de constitución y de los estatutos de la sociedad.
- Apertura de la cuenta bancaria.
- Certificación negativa del Registro General de Sociedades Mercantiles.
- Solicitud de calificación del proyecto de estatutos.
- Otogamiento ante notario de escritura pública de constitución.
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.
- Solicitud del Código de Identificación Fiscal.
- Inscripción en el Registro Mercantil.

3. Trámites de carácter general:

- Trámites en el Ministerio de Hacienda
- Trámites en el Ayuntamiento
- Trámites en el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales
- Trámites ante el Registro Mercantil

4. Ayudas y subvenciones al empresario:

- Ayudas al empleo autónomo
- Participación en el capital social
- Ayudas a la inversión
- Subvención de intereses de préstamos
- Operaciones financieras avaladas

5. La financiación de la empresa

- Financiación externa
- Financiación interna o autofinanciación

Después de la constitución de la empresa, sigue la **gestión de personal:**

1. Marco legal de la gestión de personal:

- La gestión de personal
- 2. Cumplimentación de los libros laborales obligatorios*
- 3. Elección y formalización del contrato de trabajo*
- 4. Modalidades de contratación:*
 - Contratos de duración indefinida
 - Contratos de duración determinada
 - Contratos mixtos
- 5. Pago del salario y formalización de la nómina:*
 - Liquidación y pago del salario
 - Estructura de la nómina
 - Las bases de cotización
 - Los tipos de cotización
 - Cálculo de una nómina a través de un ejemplo
- 6. Obligaciones del empresario con la seguridad social:*
 - La cotización a la Seguridad Social

Después viene la **gestión administrativa**, la cuál está dividida en:

1. Documentos de compraventa:

- El pedido
- El albarán
- La factura
- Documentos de pago

2. Cálculo del coste, beneficio y precio de la venta:

- Los costes empresariales
- Precio de venta
- Umbral de rentabilidad o punto muerto

3. Inventario y valoración de existencias:

- La valoración de existencias
- Criterios de valoración de existencias
- La gestión de inventarios

Los pasos que se observan en las líneas anteriores, son pasos generales para el emprendimiento y gestión general de la pequeña empresa. Una empresa no sólo está integrada por una serie de personas que cumplen una labor; la empresa integra muchos más elementos, y como se ha descrito en capítulos anteriores, la gestión abarca no sólo las áreas administrativas de la empresa, sino que puede influir en todas las demás.

En el libro "Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa" escrito por Julián Herrero (2001, pág. 3 - 5) se menciona que de manera tradicional se ha identificado a la naturaleza, el trabajo y el capital como factores de producción de bienes económicos, los cuales precisan de un esfuerzo para su consecución y que son imprescindibles para la satisfacción de las necesidades humanas.

La naturaleza engloba todas las materias primas y recursos naturales, mientras que el trabajo se refiere a la actividad o labor humana para obtener esos productos y ponerlos a disposición de otros; y el capital es entendido como el elemento sin el cual no se pueden obtener dichos productos o servicios y que pueden ser por ejemplo edificios, muebles, terrenos, instalaciones, máquinas, herramientas, etc.

Dentro de una empresa existen los elementos personales, los materiales e inmateriales; la actividad, la financiación, la clientela, los proveedores y la responsabilidad empresarial, la cual se divide en limitada e ilimitada y que también es utilizada para clasificar a las empresas.

Los elementos personales se refieren a “toda persona que interviene en la organización de la empresa, prestando sus servicios en la misma.” Se refiere a la mano de obra, comprendiendo no sólo a los operarios, sino también a los técnicos, directivos, administradores, etc., que con su trabajo hacen posible la consecución del objetivo empresarial.

Herrero, (2001, pág. 4) menciona que **los elementos materiales e inmateriales** “Son aquellos bienes y derechos, propiedad de la empresa, que se emplean en la producción de bienes o servicios que componen la actividad de la misma. Dentro de éstos podemos distinguir:

-Materiales: Son aquellos que son tangibles (que se pueden tocar) como por ejemplo: los edificios, los terrenos, la maquinaria, los equipos informáticos, elementos de transporte, mobiliario, las herramientas o utillaje, la materia prima, etc.

-Inmateriales: Son aquellos que son intangibles (que no se pueden tocar), como puede ser un derecho a favor de la empresa. Algunos ejemplos son el nombre comercial, una marca, una patente, un derecho de traspaso del local donde se ejerce la actividad, etc.”

La actividad “Se puede definir como aquello a lo que se dedica la empresa, bien sea la elaboración o comercialización de un producto, o bien la prestación de un servicio, para suministrarlo o prestarlo a sus clientes, a cambio de un precio, obteniendo así unos beneficios. Cualquier empresa

puede dedicarse a una o más actividades, siempre que cumpla todos los requisitos legales exigidos.”

Herrero (2001, pág. 4) continúa y menciona que **la financiación** se entiende como “el conjunto de recursos económicos (dinero) que la empresa obtiene para invertir en su ciclo de producción y costear todos los elementos que precisa, y así poder vender su producto o prestar su servicio. Como ejemplos: el capital, las reservas, los créditos bancarios, operaciones de leasing, las amortizaciones, ayudas públicas, los beneficios obtenidos, etc.”

La clientela “La podemos definir como el elemento inmaterial que está formado por el conjunto de personas que solicitan su producto o servicio, a cambio del pago del precio; e incluso podemos hablar de aquéllas otras que no conocen la empresa, pero a las que se puede llegar mediante una satisfactoria gestión comercial.”

Los proveedores “Son quienes (sociedades, empresarios individuales y otro tipo de entidades) suministran los bienes y servicios (materia prima, electricidad, maquinaria, seguros, etc.) que la empresa necesita para realizar su actividad.”

La responsabilidad empresarial es definida como “la obligación de responder frente a las deudas y demás imposiciones o exigencias que adquiere la empresa en el desarrollo de su actividad empresarial.” Tales exigencias, obligaciones y deudas pueden ser con respecto a los trabajadores,

proveedores, clientes, Hacienda Pública, Seguridad Social, bancos, etc. La responsabilidad empresarial puede ser dividida en dos tipos:

1. La responsabilidad limitada. “Tiene lugar cuando la responsabilidad se limita al patrimonio empresarial (capital y conjunto de todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa) y nunca alcanza a los propios bienes personales de los socios. Por ejemplo: en una sociedad anónima (S. A.) la responsabilidad no alcanza al patrimonio personal de un accionista que puso su capital y que no interviene en la toma de decisiones ni administración de la empresa; sino que la responsabilidad se queda o limita hasta donde alcanza el patrimonio empresarial.”

2. La responsabilidad ilimitada. “En este supuesto, como su propio nombre indica (ilimitada), no tiene límite y la responsabilidad abarca, además del patrimonio empresarial (capital, conjunto de todos los bienes y derechos que son propiedad de la empresa), también al patrimonio personal de los socios o empresario, si el patrimonio empresarial no es suficiente para saldar las deudas contraídas por la empresa.

Por ejemplo: un empresario individual ejerce en su propio nombre una actividad comercial, industrial o profesional, su responsabilidad es ilimitada, y del cumplimiento de las deudas y obligaciones contraídas responde con todos sus bienes y propiedades sin que exista diferenciación entre el patrimonio empresarial y el personal.”

Todas estas características son parte importante de la creación y gestión de la empresa. Es importante conocerlas y tomarlas en cuenta para ir definiendo la manera en cómo va a funcionar la empresa, lo que ya tiene y lo que le falta o incluso, sobra. Además de ello, es importante que se genere un organigrama para definir la organización de la empresa y los puestos y labor de cada uno de los que participan en ella.

En el libro "Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa" de Herrero (2001, pág. 64), se menciona que "La organización de la empresa implica efectuar una división del trabajo, agrupando tareas homogéneas o afines, lo que da lugar a la aparición de departamentos o departamentalización de la empresa; igualmente, será preciso realizar la asignación de las tareas a la persona o personas que resulten más idóneas o cualificadas tratando de conseguir la adecuación de cada persona a su puesto de trabajo y funciones; para concluir con el establecimiento de una estructura de puestos de trabajo, personas y funciones que ordenados de modo jerárquico permita conocer las relaciones de interdependencias entre todos ellos, y así hacer posible el funcionamiento de la empresa y la consecución de sus objetivos, que es en definitiva de lo que se trata."

Así mismo se menciona que por organigrama "entendemos la representación gráfica de la estructura organizativa de una empresa. La confección del organigrama empresarial se realiza jerárquicamente, esto es, por niveles de responsabilidad/autoridad,

sabiendo que los de nivel inferior dependen de los de nivel superior. Un organigrama de empresa debe ser de fácil interpretación y en él deben quedar perfectamente identificados y establecidos los siguientes elementos:

- Los distintos niveles de Autoridad/Responsabilidad, quiénes tienen la autoridad suficiente para ordenar las distintas tareas y quiénes asumen las responsabilidades.

- Conexión y relaciones de interdependencia entre los distintos niveles y entre los distintos departamentos.

- División de tareas o funciones, identificando los departamentos, áreas o secciones que se encargan de las distintas tareas o funciones que constituyen la actividad empresarial."

La estructura organizativa de cada empresa depende mucho de los factores de la empresa, como por ejemplo en dónde actúa, qué fabrica, su tamaño, su mercado, su actividad, etc.).

Es mejor dividir los departamentos sólo en el número de departamentos necesarios para evitar que haya demasiados y que por consiguiente en lugar de una organización, se creó una desorganización. En el organigrama de las empresas, los departamentos más comunes suelen ser los de "Personal, Contabilidad, Tesorería y Financiero, sin perjuicio de que según la acumulación de trabajo y el tipo de empresa, se puedan unir diversas funciones en un solo departamento, como ocurre en la mayoría de los casos de las PYMES." (Herrero, 2001, pág. 65)

Cada departamento genera documentos que deben ser emitidos, clasificados y archivados correctamente para ser de fácil uso y fácil acceso por la empresa. La organización de dichos documentos permite que la empresa cuente con información organizada y precisa que facilite las actividades dentro de la misma. Además de esto, es importante que la empresa conserve en orden sus papeles para poder ser utilizados en caso de un problema legal o de otra índole.

En una microempresa, los departamentos suelen ser atendidos por una persona o un pequeño grupo de personas que los dividen y categorizan de acuerdo a sus necesidades, habilidades o preferencias, y muchas veces, una persona adquiere más de un 'puesto' o responsabilidad. Esto no significa que por eso la empresa deba dejar de tener organización, al contrario, es importante que los integrantes de la empresa traten de ser objetivos y organizados, tratando de mantener todo en orden para lograr que las cosas marchen bien, y para hacer que la empresa crezca.

En su libro " El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial: un reto para las empresas latinoamericanas", Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 2-5) mencionan que se pueden clasificar en tres tipos las actividades que se realizan dentro de la empresa:

1. Actividades rutinarias y Kaizen (gerenciamiento de rutina), a las que se les denomina procesos. El horizonte de trabajo es diario o a muy corto plazo.

Estas actividades representan el mayor volumen, ya que incluyen todas las que se realizan de manera cotidiana como comprar, producir, vender, entregar, cobrar, contratar personal, pagar la nómina, elaborar los estados financieros, capacitar al personal, etc. El cumplimiento de la misión de la empresa depende de un gerenciamiento de rutina efectivo. En ambientes de trabajo en los que las personas tienen "permiso" de pensar y sugerir mejoras, existe una enorme área de oportunidad a través de lo que los japoneses llaman Kaizen o mejora continua de las actividades rutinarias. Kaizen son pequeñas mejoras que las personas a nivel operativo incorporan en sus procesos, las cuales redundan en una optimización de los resultados sin que, en la mayoría de los casos, se necesiten cambios en los estándares de trabajo.

2. Actividades de mejora (gerenciamiento de mejoras), a las que se denominarán proyectos y que buscan generar innovaciones. El horizonte de trabajo es de uno a tres meses. Estas actividades permiten que las empresas incorporen mejoras de manera sistemática; se caracterizan por ser un esfuerzo que se concentra en aquello que la empresa necesita más en un momento dado. Por lo general, se llevan a cabo a través de equipos de mejora y son las que permiten que las empresas avancen de manera sostenida. Estas actividades pueden ir desde realizar un gran proyecto que transforme por completo la estructura de la empresa, hasta simplemente incorporar el gerenciamiento de rutina a un proceso que no lo tenga. Para decidir

cuáles son las mejoras que la empresa necesita, se tienen el tercer tipo de actividades.

3. Actividades para direccionar la empresa. Incluyen tanto la política básica como el despliegue de políticas o directrices. El horizonte de trabajo es de tres a cinco años para la política básica y de un año para el despliegue de políticas. Estas actividades, si bien son reducidas en número e intensidad, su valor estratégico es inmenso porque permiten definir el rumbo y la velocidad que los líderes quieren para la empresa. A través de dichas actividades se toman decisiones tan importantes como: "qué inversiones se deben realizar", "qué nuevos mercados se atacarán", "qué líneas adicionales de productos se incorporarán", o en su caso, "qué líneas se deben abandonar", "de qué mercados se tiene que retirar la empresa" etc.

Estos tres tipos de actividades tienen dos características comunes: todas las actividades están interconectadas, funcionan como un sistema y siguen el ciclo Planear, Desarrollar, Checar y Ajustar (PDCA) conocido por muchos como el ciclo Deming.

Es importante que los integrantes de la empresa sean partícipes en la mejora continua de la misma y que den sus opiniones libremente para poder implementar mejoras en la empresa.

Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 5-11) escriben que "Cuando una empresa quiere emprender un cambio, requiere preguntarse dónde está (diagnóstico),

saber dónde desearía estar (objetivo) y seleccionar el camino para lograr el tránsito de un punto a otro." Ellos hacen referencia a dos enfoques en los que hacen su recomendación para las PYMES que son los siguientes:

a) Primer enfoque para transformar la empresa. Elaborar un diagnóstico detallado de la empresa; investigar cuál es la situación que guardan cada proceso y cada persona; definir claramente el objetivo que se busca mediante el establecimiento de la política básica de la organización, su misión, visión y valores y, considerando estos dos últimos puntos, elaborar un plan igualmente detallado de cómo se va a realizar la transformación. Después, tratar de implementar el plan.

b) Segundo enfoque para transformar la empresa. Este enfoque es más sencillo y su punto de partida es la identificación de los problemas más graves que el director de la empresa está afrontando en el momento. En general, estos problemas serán efectos, como la pérdida de clientes, la generación insuficiente de utilidades o la entrega con mucho retraso a los clientes. Después de identificar esos problemas el siguiente paso es montar sobre ellos los PDCA de mejora a corto plazo, de uno a tres meses, para lo cual se forman equipos con las personas involucradas y se generan resultados a corto plazo. Se sigue el mismo enfoque y cuando los integrantes de la organización han comprendido a fondo lo que es el ciclo PDCA y se ha descubierto el potencial humano dentro de la empresa, entonces se amplía el horizonte de planeación a un año. El

plan anual servirá para alimentar los ciclos a corto plazo (uno a tres meses) y para dirigir la empresa de manera más efectiva.

Después de esta etapa la organización ya estará en condiciones de elaborar su política básica (misión, visión y valores) de manera participativa, construyendo una visión compartida en la que nadie dudará del significado de esta política ni de su valor para todos en la empresa.

Los autores consideran que en el caso de las PYME es mejor hacer un diagnóstico rápido basado en las preocupaciones del director y de las personas de mayor jerarquía, y arrancar con las primeras mejoras que llevan a entender el sistema; gradualmente se irán incorporando otros elementos hasta que, en un periodo no mayor a dos años, se tenga conformado el sistema, con la ventaja de que se habrán generado resultados desde el inicio de la transformación; por lo que ellos prefieren el segundo enfoque.

Asimismo mencionan que "El sistema de gestión de toda empresa es un bien invaluable, el cual contiene la filosofía de la empresa, sus aspiraciones, sus planes y la forma de realizar las actividades cotidianas. En el sistema de gestión se deben acumular las experiencias y las mejoras a fin de incrementar el poder de la empresa, para hacerla cada vez mejor. Muchas empresas pequeñas tradicionalistas transmiten oralmente las experiencias, de padres a hijos, sin documentar nada. Esta práctica, válida en algún tiempo y común en la mayoría de las empresas pequeñas, ahora es obsoleta

y ocasiona que la organización no pueda desarrollarse adecuadamente. Por un lado, impide la reproducción y el crecimiento de la operación al depender de una o pocas personas que han recibido las experiencias del fundador. Por otra parte, esto ocasiona que, al faltar la persona o personas que tienen los conocimientos, la existencia de la organización se ponga en riesgo y su situación sea muy peligrosa. En ocasiones, las mismas personas que poseen los conocimientos los guardan celosamente, pensando que así aseguran su permanencia en la organización al hacerla depender de sus habilidades." (Biasca, et. al., 2003, pág. 10)

Una empresa no tiene la misma oportunidad que otra de crecer cuando no se registran los procesos, y las personas hacen lo que quieren de forma paralela a los demás.

Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 11) continúan: "Otros factores de suma importancia y en los que se requiere la correcta documentación del sistema, son la velocidad y efectividad para incorporar nuevos elementos a la organización. No es posible que una empresa pueda sobrevivir con el esquema de formación de personal que sigue el método del maestro y el aprendiz, el cual después de varios años de observar y recibir encargos menores se va forjando la habilidad necesaria para hacer algo." Los autores ejemplifican la relevancia de documentar el sistema pidiendo a los lectores que reflexionen acerca de la diferencia más importante entre un restaurante familiar conocido y preferido por el lector, y una cadena estadounidense de establecimientos de comida rápida.

Ellos mencionan que "La comida, el servicio, el costo, etc., pueden ser mejores en nuestros restaurantes comunes; sin embargo, éstos no pueden reproducirse pues con frecuencia la familia trabaja todo el tiempo mientras se ofrece el servicio y no puede ausentarse y dejar la supervisión del mismo, ya que de otra forma está segura que habrá deficiencias en el servicio. Por otro lado, actualmente proliferan las cadenas de comida rápida, que ofrecen un servicio y alimentos que pueden ser cuestionados por muchos pero que, sin embargo, son tremendamente exitosos; lo más interesante es que se reproducen muy fácilmente. ¿Por qué? Presentamos dos causas posibles:

-El marketing, que incluye imagen y marca bien posicionadas, algo que ahora poseen pero que seguramente en sus orígenes era menos determinante.

-El sistema de gestión debe estar perfectamente documentado para que sirva de base a fin de que cualquier persona en cualquier lugar pueda hacer algo de la misma manera. Con frecuencia, en las horas de menor afluencia a este tipo de restaurantes los gerentes capacitan al personal en los procedimientos de trabajo, con lo cual desarrollan habilidades rápidamente y conforma pronto un equipo multifuncional y muy competitivo."

Es ahí donde radica la diferencia entre una PYME desorganizada y una PYME gestionada. Al gestionarse, la PYME tiene la oportunidad de crecer para desarrollarse como empresa grande y como

franquicia, ya que sus procesos y gestión puede ser reproducida y está documentada. La clave está en lograr implementar una gestión que funcione para la empresa seleccionada. De igual forma, el tener una imagen bien posicionada ayuda a estandarizar a la empresa y mostrar a su público una imagen íntegra.

Los elementos del sistema de gestión deben ser documentados y preservados, y de igual forma cuando se integren mejoras o cambios, se deben adaptar los documentos y se debe asegurar que éstos siempre reflejen las prácticas reales dentro de la empresa.

De acuerdo a Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 12), El sistema de documentación se estructura en una pirámide de tres niveles como se muestra en el esquema de esta página. "La política básica de una empresa contiene algunos de los elementos esenciales para el direccionamiento de una empresa: misión, visión y valores. Su horizonte es a largo plazo y, excepto la visión -que debe ajustarse cada 3, 4 o 5 años-, la misión y los valores cambian poco con el paso del tiempo."

Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 13) definen la misión, valores y visión de la siguiente forma: "La misión es la razón de ser de la empresa, describe el mercado que se atiende, cuáles son las características que harán destacar a la empresa en su mercado y cómo se pretende alcanzarlas. Al ver nuestra misión nos debemos identificar plenamente con ella, evitando todo enunciado de misión que se acomode a cualquier

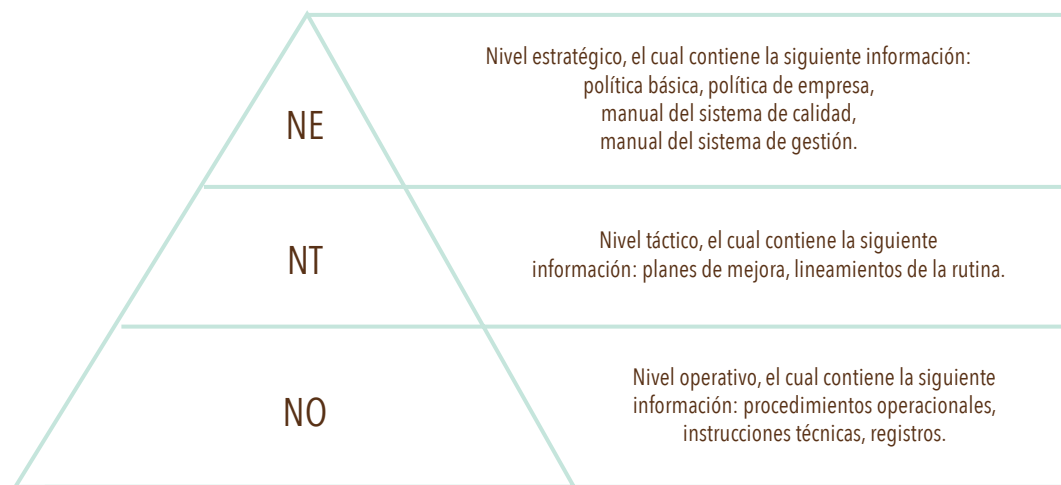


Figura 5. Pirámide de los tres diferentes niveles del sistema de gestión. (Biasca, Andriani y Rodríguez, 2003, página 12)

otra empresa. Los valores marcan todo lo que tenemos que respetar en el camino para alcanzar las metas, los principios que deben regir el desempeño de las personas dentro de la organización. A través de los valores quedan determinados los grandes lineamientos de la cultura organizacional que los líderes quieren implantar en su empresa. La visión es la máxima aspiración de la empresa para los próximos tres a cinco años. Es conveniente que sea clara y concreta, algo equivalente a una macrometa, que sirva de brújula a los esfuerzos que

se realizarán en los próximos años y que guíen el establecimiento de políticas.

Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 14) mencionan que "cuando un grupo de personas comparte valores y tiene una visión común, es fácil encontrar mejores formas de servir a los demás y contribuir al logro de las metas."

Como ya se había mencionado en capítulos anteriores, es muy difícil disfrutar el trabajo cuando no se tienen

motivos, y en lugar de ser algo bueno, se convierte en una carga para los involucrados, lo cual puede llevar a problemas tanto entre personas como de salud.

La idea de una política básica es que al ser bien implementada, reduzca o elimine barreras entre áreas y niveles y haga que todos se sientan parte de un mismo equipo en el cual cada quien pone de su parte para el bienestar de todos.

Según Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 15-16) "Uno de los problemas principales de esta parte del sistema es que es muy fácil que alguien redacte frases muy emotivas y las coloque en la pared esperando que los colaboradores reaccionen como por arte de magia a lo que ahí se dice... Lo más común es ver en las empresas un divorcio total entre las áreas debido a la poca o nula comprensión del sistema; es decir, cada área tiene objetivos particulares: el que produce quiere producir con la mayor eficiencia sin importarle mucho las necesidades de las áreas comerciales; el de ventas quiere vender sin importarle si para ello promete tiempos de entrega que no se pueden lograr o si el cliente no dispone de recursos para pagar; el de compras quiere comprar al menor costo, aunque sacrifique la calidad de los materiales y ocasione pérdidas mayores en las áreas operativas."

Es importante que en este proceso haya aportaciones de todos para poder construir estrategias y tomar acciones para llevarlas a cabo, definiendo qué tiene que realizar cada quien. El periodo para implementar políticas suele ser durante los últimos dos o tres meses del año.

Más adelante, en su libro "El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de calidad mundial", Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 60) dan una explicación de cómo al aumentar la calidad, los precios bajan. Es importante reducir tiempos y simplificar procesos, ya que esto permite que la empresa ahorre dinero y optimice sus procesos y ventas. "Si la calidad se eleva, el costo baja y el tiempo de fabricación se reduce. Si el tiempo de procesamiento se reduce eliminando lo que no agrega valor, el costo baja y la calidad sube."

El reducir costos no quiere decir que se le deba comprar al proveedor más barato, eliminar beneficios al personal o contratar personas a las que se les pueda pagar lo menos. Aparentemente esto puede parecer un beneficio para la empresa y una gran reducción de costos, pero tiempo después, en lugar de reducir los costos, éstos se aumentarán por cosas que no se previeron como que el proveedor no entregue a tiempo, que entregue material de mala calidad, que los empleados abandonen la empresa, o que la persona contratada no cumpla con las características adecuadas para llevar a cabo su trabajo.

"Cuando pretendemos reducir costos de manera autocrática y sin el suficiente análisis, frecuentemente disminuirá la calidad, el tiempo se incrementará y el costo se elevará." (Biasca, Andriani y Rodríguez, 2003, pág. 61)

Dentro de la empresa se llevan a cabo actividades por un grupo de personas que se encargan de generar un producto para ser vendido a un cliente. Estos son los procesos.

Un proceso, de acuerdo a Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 61) es "un conjunto de operaciones, conformado por materiales, maquinaria, métodos de trabajo y personas que, agregando valor, buscan la transformación de la materia prima en producto terminado útil para el cliente."

Dentro del texto, los autores mencionan tres procesos diferentes y los definen de la siguiente manera: (Biasca, Andriani y Rodríguez, 2003, pág. 63-64)

"1. Procesos Clave: Nuestros productos y servicios son el resultado de una serie de procesos que van transformando las diferentes materias primas utilizando maquinaria, métodos de trabajo y recursos humanos en cada una de sus operaciones hasta que el producto llega a manos del usuario. A los procesos de los que depende directamente la satisfacción del cliente los llamamos procesos clave. El conjunto de procesos clave forma el proceso de generación de valor.

2. Procesos de apoyo: Los procesos clave requieren para su funcionamiento el apoyo de diferentes procesos, en su mayoría de carácter administrativo; estos procesos, que llamamos procesos de apoyo, deben buscar satisfacer los requerimientos de los procesos clave, para que éstos, a su vez, cumplan su cometido de satisfacer al cliente. Los principios que rigen el comportamiento de los procesos de apoyo son los mismos que los de procesos clave.

3. Estructuras y procesos: Las empresas nacen

y crecen normalmente de forma desordenada, reaccionando ante cualquier estímulo del entorno y evolucionando de acuerdo con el resultado de las relaciones interpersonales dentro de la organización, que no siempre son positivas. Esto provoca que se vayan añadiendo máquinas, personas, departamentos, formatos, procedimientos, etc., de forma caótica, sin contemplar el impacto de cada acción en el sistema en su conjunto ni en los resultados del proceso (productos y servicios para la satisfacción del cliente), sino evaluando la conveniencia de cada elemento de manera individual y en el tiempo presente.”

Según Biasca, et. Al. (2003, pág. 64-65) “Si logramos que las personas dentro de la organización tengan un enfoque más hacia los procesos que hacia las funciones, más hacia el cliente interno y externo que hacia el jefe, más hacia los resultados de la empresa y menos hacia los resultados individuales, más hacia la cooperación entre ellos y menos hacia la tradicional y perjudicial competencia interna, veremos cómo se desarrollan efectos positivos muy importantes para la empresa en el ámbito de resultados y de condiciones laborales.” Entre los beneficios que podemos destacar están:

- Las incongruencias entre la estructura organizacional y los procesos se hacen evidentes.
- Se eleva la calidad de los productos.
- Se reducen los tiempos de respuesta.
- Se reducen los costos.
- La organización se enfoca realmente en satisfacer al cliente.

- Captamos y valoramos mejor a información del mercado.
- Ponemos lo primero en primer lugar, evitando confundir el fin con los medios.
- Se establecen cadenas cliente-proveedor internas.
- Se derriban las barreras interdepartamentales.
- Se crea un ambiente propicio para el trabajo en equipo.
- Se facilita la toma de decisiones y el establecimiento de prioridades en toda la empresa.
- La información fluye más fácilmente a lo largo de la empresa.
- Se reduce la cantidad de tareas urgentes y se destina más tiempo a labores de prevención y mejoramiento.

De esta forma se puede decir que para que una empresa tenga éxito en rentabilidad y crecimiento, es fundamental:

- Un diseño estratégico de sus procesos clave y de apoyo (efectividad en el enfoque)
- Una correcta implementación del diseño (determinación en la implementación).
- Un control y mejoramiento continuos (estandarización y eficiencia en la administración del proceso).

“Dos o más departamentos que trabajen para un mismo proceso no deben tener objetivos contradictorios, no deben competir entre sí y se les debe evaluar únicamente con base en el resultado global del proceso. Cuando cada área busca el cumplimiento de sus objetivos particulares, además de la negativa competencia interna, es común que los procesos de apoyo tomen un rol de supervisores de los procesos clave, haciendo burocrática, difícil y llena de actividades innecesarias la relación entre las áreas, lo que consume

valiosos recursos que deberían destinarse al proceso de generación de valor.” (Biasca et. Al., 2003, pág. 65-66)

Al evaluar a la empresa se determinará si está enfocada a procesos y la satisfacción del cliente o si el enfoque es el tradicional centrado en la satisfacción del jefe olvidando al cliente. “Se necesita una completa revolución en la forma tradicional de administrar, la cual redistribuirá el poder a lo largo y ancho de la empresa, haciendo que más gente participe y que la empresa sea una organización más competitiva y un lugar más agradable para trabajar.” (Biasca et. Al., 2003, pág. 66).

Los autores proponen y describen su método de “Las 5'Ss” el cual se enfoca en la identificación de problemas y el aumento de calidad de vida dentro de las empresas. Ellos mencionan que la técnica es fácil de entender, pero que la implementación representa un gran reto ya que requiere disciplina y constancia de parte de la empresa para mejorar. Su sistema utiliza como estrategia fundamental una metodología para crear un entorno de trabajo ordenado, limpio y seguro, en el que se facilita la realización de las tareas cotidianas y se generan productos y servicios con calidad y costos bajos. “Requiere únicamente concentrarse en las tareas requeridas para genera valor eliminando de raíz la mayoría de las actividades que no agregan valor, como buscar las cosas, repetir un trabajo, hacer lo que no se tiene que hacer, etcétera. La importancia de las 5'Ss radica en que enfatiza lo básico, aspectos como: usar la herramienta adecuada, el lubricante indicado, la información actualizada, el lugar asignado, a la hora

fijada, en el orden establecido, etc., detalles que muchas veces nos parecen poco importantes para los graves problemas que tenemos que afrontar todos los días, como atender una reclamación de un cliente, pagar la nómina o sustituir la ausencia de un trabajador clave. Sin embargo, si no cuidamos lo básico, "los detalles" serán las causas que posteriormente ocasionarán los problemas graves que requerirán nuestra atención urgente." (Biasca, et. Al, 2003, pág. 71-73).

Antes de la implementación de este método, es importante documentar la situación actual de la empresa. Algunas actividades que pueden ser útiles para la documentación son la toma de fotografías de detalles importantes y la filmación del lugar de trabajo, recorriendo todo el proceso y las rutinas de los trabajadores; levantamiento de inventario de todo objeto dentro del lugar de trabajo, estadísticas de volumen de producción, costos, indicadores de calidad, etc.; elaboración de diagrama de flujo del proceso productivo, identificación de las áreas de almacenaje de dispositivos, herramientas y materiales.

Para la técnica de fotografía en posición fija, se debe informar a todo el personal cuál es el objetivo de las fotografías para que participen y para evitar malentendidos. Se les debe informar del propósito de las 5'Ss, así como preparar tableros para exhibir las fotografías en los lugares de mayor circulación.

Para hacer una adecuada selección, es buena idea preguntarse qué áreas no se quiere que vean los

visitantes, ya que esos lugares por lo general están sucios y desordenados; ¿qué áreas no se limpian regularmente o son difíciles de limpiar? porque la acumulación natural de mugre se puede dispersar y contaminar todo; ¿qué áreas generan gran cantidad de desperdicio y mugre? Esto es importante para atacar las fuentes de contaminación en el origen; ¿qué áreas son inseguras y pueden provocar accidentes?

El hecho de buscar lugares estratégicos es para evitar inundar a la empresa con fotos. Al exhibir las fotografías, la idea es que se establezcan actividades para mejorar las áreas. Después se debe especificar quién va a llevar la evaluación en el futuro y cuándo se va a volver a fotografiar. Es importante mantener el proceso por medio de la retroalimentación y motivación del personal involucrado para continuar mejorando.

Los autores también hacen mención de "el día de las bermudas" el cual es un día especial en el que todos van a la empresa a trabajar en la eliminación de objetos innecesarios, limpieza y acomodo. Para evitar interferir con la actividad de la empresa, se recomienda que sea en un día que no se labore, y que al final se ofrezca un convivio para todo el personal. No es recomendable ofrecer pago de horas extra a las personas para su participación, ya que esto lo hace ver como algo que se tiene que hacer por obligación, y no como algo que va a beneficiar a todos.

También se puede marcar un lugar en el que todos lleven objetos que ya no les sean útiles para ver venderlos a precios muy accesibles, venderlos a otras empresas,

donarles o tirarlos a la basura, según le convenga a los involucrados. En "el día de las bermudas" también se realiza una limpieza completa del entorno, incluyendo techos, paredes, pisos, mobiliario, equipo, materiales y herramientas. Es importante proveer todo el material de limpieza necesario dependiendo del el entorno.

Después de haber llevado a cabo las acciones necesarias para comenzar con el método, se llevan a cabo las siguientes acciones descritas por Biasca, Andriani y Rodríguez (2003, pág. 79):

"La primera S es SEIRI. Seleccionar (Clasificar lo necesario y lo innecesario)

Seiri es la primera de las "S". Con base en el conocimiento del proceso, de los materiales, herramientas, dispositivos, etc., debemos clasificar (seleccionar) y agrupar los elementos de un universo considerando un común denominador; en este caso su utilidad para desempeñar el trabajo. Se clasifica lo necesario y lo innecesario. Para determinar si algo es necesario o no, se deben establecer ciertos criterios. El primer criterio es el de la utilidad de los objetos para lo que tenemos que realizar. Si algo no es útil, tiene que salir del entorno; si está descompuesto y se requiere, se debe reparar; si sirve pero ya no es útil, debe salir. El segundo criterio es por el tiempo de uso.

Deshacerse de lo innecesario es el secreto de la organización. Los obstáculos en esta etapa son que:

- A lo innecesario le asociamos un valor sentimental o económico y pensamos que tirarlo es un desperdicio.
- Consideramos que el tiempo invertido para determinar

si algo es o no necesario es tiempo perdido.

-No tenemos un método que nos permita liberarnos eficientemente de lo innecesario.

El valor de un objeto en nuestro entorno está determinado únicamente por su contribución al logro del objetivo del proceso. Entre lo innecesario que debe salir del entorno de trabajo incluye: maquinaria obsoleta, piezas rotas sobrantes, productos discontinuados y defectuosos, herramientas inservibles, revistas, libros y catálogos obsoletos, contenedores vacíos o rotos, basura, oficinas o construcciones inservibles. Muchas veces es complejo eliminar algunos objetos innecesarios del entorno ya sea porque el personal del área no tiene la autoridad o los medios para eliminarlos o por otras razones. En este tipo de casos se puede utilizar lo que los autores llaman "la técnica de la tarjeta roja"; ésta consiste en identificar los objetos innecesarios, llenar una tarjeta roja con un formato que indique tipo de objeto, nombre del objeto, cantidad, razón de la identificación, sección responsable, acción a seguir, fecha de identificación y fecha de la acción; después de adhiere la tarjeta roja a los objetos innecesarios y si el artículo identificado se usa, se deberá quitar la identificación, si no se usa se puede trasladar a un lugar apartado dentro de la empresa, y si después de cierto tiempo sigue sin usarse, se puede proceder a su venta o donación.

La segunda "S" es SEITON. Organizar (estandarizar la ubicación e identificación de los objetos)

Después de identificar lo que se va a quedar en la empresa, se debe estandarizar el almacenamiento de

los objetos. Esto permitirá que cualquier persona pueda localizar cualquier objeto inmediatamente, tomarlo y devolverlo fácilmente a su lugar después de usarlo. Se debe definir qué se va a almacenar, en dónde se va a almacenar y cuántos artículos de la misma índole se pueden almacenar. Una buena técnica para organizar es utilizar etiquetas para los nombres de los objetos y los lugares de almacenamiento.

La tercera "S" es SEISO. Limpiar continuamente. Filosofía de mejoramiento.

El trabajar en un lugar limpio provoca que el ambiente de trabajo sea agradable, influyendo en la motivación del personal. La maquinaria y equipos se mantienen en forma, lo cual evita gastos innecesarios en mantenimiento y reparación. Esto conlleva a la reducción de fuentes de contaminación de materiales, lo que incide en mantener costos bajos por desperdicios. También se genera visibilidad, que permite detectar fallas antes de que se agraven, generando buena calidad y bajos costos. No es conveniente subcontratar las labores de limpieza, la responsabilidad debe recaer directamente en las mismas personas que trabajan en un área de la empresa. Es conveniente rotar las responsabilidades y ser equitativo con la carga de trabajo de cada persona, de esta forma las tareas de limpieza motivarán al personal.

La cuarta "S" es SEIKETSU. Estandarizar (mantener las tres primeras "S")

En esta parte se busca mantener un entorno que sea permanentemente productivo en impecable, sin objetos innecesarios, sin desorganización, sin mugre.

Para la estandarización se debe evaluar SEIRI, SEITON y SEISO. La evaluación se debe realizar con diferentes frecuencias y profundidades. Se puede iniciar con autoevaluaciones semanales, evaluaciones mensuales por parte de un encargado y una evaluación trimestral por la alta dirección o especialistas externos.

Se debe determinar dónde, cuándo, qué y cómo evaluar y explicar a todos los participantes la necesidad de realizar la evaluación con el fin de que cada persona vaya controlando por sí misma su área, hasta lograr el autocontrol.

Otros aspectos importantes de la estandarización son, por ejemplo, el color en las tuberías de las fábricas, en las líneas de los pasillos, el color de las máquinas, la ambientación, cuidando siempre incomodar el desempeño de las personas trabajando en la empresa.

La quinta "S" es SHITSUKE. Disciplina (formación de hábitos)

Esto se refiere a respetar las reglas del juego, los acuerdos y compromisos. Si no existe disciplina, aunque haya iniciativa de mejora, los esfuerzos serán en vano. La disciplina es esencial para que un grupo de personas pueda trabajar junto y en armonía. La disciplina también lleva a la formación de hábitos.

Un lugar de trabajo disciplinado se puede identificar fácilmente cuando las personas, comenzando por los líderes cumplen aspectos como el uso de uniformes y equipo de seguridad de acuerdo a sus políticas, realizan actividades rutinarias conforme a los estándares, tienen

un correcto cumplimiento en cuanto a puntualidad y asistencia, realizan las auditorías de 5S's conforme al programa, realizan actividades de limpieza cotidiana y limpian lo que ensucian, devuelven al lugar que les corresponde los objetos que han usado y cumplen lo que prometen. La disciplina es lo mínimo que se requiere en una empresa para que ésta sea productiva.

Los autores muestran en su libro una hoja de verificación para las 5S's, la cual se presenta en la Figura 6 de esta página.

De lo anterior se puede concluir que es importante primero saber qué tipo de empresa se tiene, cuál es su giro, qué necesita para producir, etc. Después se debe definir una organización interna y establecer objetivos generales para todos los que trabajan en la empresa. Es importante incrementar la calidad para reducir los costos y aumentar el valor de los productos evitando el desperdicio, así como crear procesos y estandarizarlos.

Asimismo es importante seguir un sistema interno de evaluación continuo que permita mantener a la empresa funcionando en excelentes condiciones. El trabajo en equipo es importante, pero es aún más importante que los miembros de la empresa se sientan identificados con ella, que para ellos las políticas tengan un sentido y que sientan que pertenecen a una empresa que se encarga de hacerlos sentir cómodos, libres de dar su opinión y sugerencias para la mejora continua y que además logren sentirse parte de ella por medio del mantenimiento de actividades en las que todos puedan participar, llevando a cabo su trabajo

de la mejor manera, preocupándose no sólo por ellos sino por los demás miembros de la empresa, sin olvidar que el objetivo principal es lograr la satisfacción del cliente. Para mantener todos éstos aspectos en marchando de la mejor manera, es importante que todos los involucrados tengan una buena disciplina, lo cual además de beneficiar a la empresa, los beneficiará a ellos por la adquisición de nuevos y mejores hábitos.

La clave de la transformación de un pequeño negocio a una franquicia radica en la calidad, la organización, el trabajo en equipo y la disciplina. Más adelante se mencionarán las características generales dentro de las franquicias y algunos aspectos legales.

TABLA 1.7 Hoja de verificación para la 5'Ss.

UGB: Evaluador:		Responsable: Mes:					
5' S	No.	Aspectos	¿Qué verificar?	1	2	3	4
Seiri Seleccionar	1	Objetos sin uso	Estantes, cajones, racks				
	2	Exceso de materiales	Tarimas, cajón charcias				
	3	Administración visual	Información obsoleta				
	4	Objetos personales	Si la politica no lo permite				
	5						
Seiton Organizar	1	Sitios y áreas identificadas	Accesos, UGB, estantes, racks				
	2	Asignación de sitios a equipo	Equipo mal puesto en área				
	3	Orden en las áreas	Escritorios, mesas				
	4	Recipientes identificados	Botes de basura.				
	5						
Seiso Limpiar	1	Estado de pintura	Paredes, anaquelos				
	2	Basura y polvo	Piso, anaquel, mesas				
	3	Grasa y manchas	Paredes, maquinaria, etc.				
	4	Mantenimiento	Acorde a programa				
	5						
Seiketsu Estandarizar	1	Empleo de color	Equipos, botes, talleres, etc				
	2	Edificio	Piso, paredes equipo				
	3	Administración visual	Uso periódico				
	4	Programa de limpieza	Ejecución limpieza 3 min.				
	5						
Shitsuke Disciplina	1	Uso de uniformes	Acorde a las políticas				
	2	Actividades de rutina	Acorde a los procedimientos				
	3	Puntualidad y asistencia	Según políticas y registros				
	4	Ejecución de auditoría a 5' Ss	Según programa				
	5						
Totales			Aspectos evaluados X puntaje Puntos ganados				
			GRAN TOTAL				

Criterios de evaluación.
 No implementado (1 punto) Implementado parcialmente (2 puntos)
 Implementación avanzada (3 puntos) Implementado (4 puntos)

Figura 6. Hoja de verificación para las 5S's (Biasca, Andriani y Rodríguez, 2003, pág. 87)

3.4 Antecedentes generales de las franquicias en México

Las franquicias no nacieron en México, sin embargo, debido a la globalización lograron expandirse alrededor del mundo para que aquí como en cualquier otro lugar, una persona que se acerque a adquirir un producto de una franquicia, obtenga la misma calidad en cualquier parte.

En el libro "La franquicia: elementos, relaciones y estrategias" escrito por Guillermo Bermúdez (2002, pág. 19) se menciona que "Según diversos autores, el término franquicia o franchising proviene del francés *frac*, que significa libre y de *le franc* que en francés antiguo era un privilegio otorgado. En la Francia medieval, el verbo *francher* significaba otorgar mediante Carta de franquicia un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistían dos clases de franchises: las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados."

En el siguiente enlace de una página web dedicada a los negocios y el emprendimiento <http://www.soyentrepeneur.com/25223-historia-de-las-franquicias-en-mexico.html> consultado el 6 de Febrero del 2014 y escrito por Ferenz Feher Tocatli el 22 de Marzo de 2013, se mencionan los antecedentes más importantes con respecto a las franquicias dentro del país, mismas que se muestran a continuación ordenados por décadas:

"1980s

1985

McDonald's fue la primera franquicia que llegó al país. Así, a partir del 29 de octubre de 1985, día en que inició operaciones en el Distrito Federal, México entró en una nueva era, donde los negocios probados nos enseñarían una nueva modalidad para emprender. Actualmente, esta marca tiene más de 360 sucursales en la República.

1989

Dormimundo fue de las primeras marcas mexicanas en franquiciar; el primer registro que se tiene es de 1989, cuando contaba con 30 unidades y hoy tiene 213. Nació la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF), con una modesta cantidad de marcas afiliadas y con René Morato Fontana, director de Franquicias de Howard Johnson al frente de ésta. Desde entonces, esta organización ha impulsado el desarrollo del sector, sumando más de 300 marcas a la fecha.

1990s

1990

Juan Huerdo Lange, director general del Centro Internacional de Franquicias, asumió la presidencia de la AMF. De hecho, en honor a él, la AMF año con año otorga el "Premio Juan Huerdo" a la persona o institución que se haya destacado por sus aportes a este sector.

1991

La franquicia es reconocida como una figura jurídica vigente en la legislación mexicana, al ser incluida

en el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, anteriormente conocida como la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología.

1992

Para este año, el libro 'Franquicias: la revolución de los 90', de los hermanos Enrique y Rodrigo González Calvillo, era el único escrito por mexicanos hasta ese momento, el cual hablaba acerca de la realidad de la franquicia en el mundo y de las consideraciones generales que debían seguirse para desarrollar estos modelos.

1994

Para formalizar el contrato de franquicia, en México, a partir del 8 de diciembre de este año, se volvió obligatorio entregar la Circular de Oferta de Franquicia (COF), la cual indicaba el estado que la empresa guardaba estableciendo algunos temas como la vigencia del contrato y otras características de la franquicia, pero no se tenía establecido ningún parámetro para conocer el estado general de la empresa franquiciante. La COF era entregada mínimo 15 días antes de la celebración de la firma.

Históricamente, 1994 fue uno de los años con mayor complejidad en lo que a la economía de México se refiere. Para el sector de las franquicias representó un año clave en cuanto a la llegada de nuevas marcas a nuestro territorio. Por otro lado, algunos trabajadores liquidados a raíz de la crisis económica decidieron invertir su patrimonio en franquicias que representaban seguridad.

1995

Datos de la Cámara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados (Canirac) señala que en este año más de 5,000 restaurantes cerraron sus puertas o se declararon en quiebra. De esa cifra, únicamente 19 fueron franquicias.

Enero 1995

A partir de 1995, y como un claro aviso a los demás sectores, la revista Entrepreneur tituló a su edición especial 500 Franquicias en México. De esta forma se demostró, por primera vez, que las franquicias crecían, inclusive, en épocas difíciles: uno de los principales argumentos para los franquiciantes a la hora de otorgar sus modelos de franquicias.

También ya se hablaba de las franquicias mexicanas que traspasaban fronteras. Marcas como Helados Bing y Holanda, ubicaban franquicias en España, Guatemala y El Salvador. Otras como Souvenirs Bye Bye, Flash Taco y VIPS, anunciaban su exportación a Estados Unidos y Juven's (ropa para bebés, niños y jóvenes) se expandía a Chile.

Para este entonces, buscar apoyo por medio del Gobierno e Instituciones Financieras era una realidad gracias a Bancomer y su gerencia especializada en Franquicias, en la que exclusivamente se atendían solicitudes de crédito para ese sector. Además, el BNCI, Nafin, Bancomext y el Fidec se encargaban de brindar préstamos a los interesados en adquirir este modelo de negocios.

El marco legal en ese momento incluyó a la Circular de Oferta de Franquicia (C.O.F) en el artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, la cual se definía de la siguiente manera: "Quien conceda una franquicia, deberá proporcionar, previamente a la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa...". Tres años y medio después se definió el contenido del documento.

Para 1995, Bancomer, Bancomext, Nafin y Banorte eran las opciones que los inversionistas tenían a la hora de solicitar un préstamo para la adquisición de una franquicia. El financiamiento era desde \$100,000 hasta \$10 millones, dependiendo la entidad financiera y los plazos variaban de uno a cinco años. No se proporcionaba el porcentaje claro de los intereses. En todas las alternativas, los créditos eran establecidos preferentemente para Pymes y/o compañías que trabajaban directa o indirectamente con el comercio exterior, actividades agroindustriales, agropecuarias, etc. Pero nunca para franquicias específicamente.

1996

Aunque Sushi Itto ya comercializaba su marca en Guatemala desde 1991, en 1996 voló a Panamá y Estados Unidos. Hoy, cuenta con 117 sucursales en México y tiene una presencia internacional en crecimiento en la Unión Americana, Centroamérica y España. Diversiones Moy fue uno de los primeros casos de éxito de franquicias mexicanas en el extranjero (1996). En ese momento contaba con 60 unidades y se preparaba para entrar a Centroamérica. En 2012

sumaban 16 sucursales, las cuales no se especifica si son o no franquicias.

Se habló por primera vez de Prendamex en la edición de 1996 de la revista Entrepreneur. Para 2001 ya sumaba 60 unidades y hoy tiene una red con 920 sucursales en México y presencia en Guatemala y Estados Unidos. En 1996, se estimaba que diez años después existirían 600 ó 650 marcas. La realidad superó estas cifras, pues en la edición especial de ese año de Entrepreneur se contabilizaron 750 enseñas.

1997

La AMF ya afiliaba a 150 marcas, lo que representaba un crecimiento importante en el gremio. A pesar de ello, se publicaron las primeras notas sobre los errores en las franquicias, donde la marca 'Deportes Martí', por ejemplo, anunció que dejaba el modelo de franquicias, dada la situación económica por la que atravesaba el país. La salida al extranjero de varias marcas nacionales sirvió como ejemplo de otras empresas, que desarrollaron sus marcas de acuerdo a esta modalidad de negocio... y salieron adelante. Uno de estos casos fue 'D'Paul', que en 1999 se lanzó a la aventura de franquiciar sus tiendas de ropa para caballero.

1999

Ya en 1999 y el año 2000 se hablaba de las primeras franquicias de baja inversión, las cuales se adquirían a partir de \$40,000. Estas franquicias ofrecían servicios como software para crear libros personalizados, diversos talleres y hasta un expendio de churros.

2000s

2001

Para este año, las franquicias se presentaban como una de las opciones de negocios preferente y asegurada para los emprendedores. La AMF estimaba que la tendencia para los siguientes años sería parecida a la que se presentaba en esos años, es decir, que crecerían entre un 15 y un 20% anual. Esa cifra fue ajustada a partir de la diferenciación actual de las franquicias y las oportunidades de negocios.

2003

En la edición *Entrepreneur* de este año se habló por primera vez de franquicias sociales y su tendencia de crecimiento en Brasil, con una veintena de conceptos en desarrollo, entre los que destacaban las siguientes: guarderías para niños de padres de escasos recursos, capacitación técnica para jóvenes de bajos recursos, escuelas de informática en prisiones, apoyo y creación de estrategias de distribución de artesanías, creación de fundaciones junto con instituciones privadas y entretenimiento con payasos en pediátricos y orfanatos.

2005

En octubre de ese año, la AMF, los principales consultores de negocios y franquicias y la Comisión de Economía de la LIX Legislatura de la Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión participaron en el Decreto que reformó y adicionó diversas disposiciones a la Ley de Propiedad Industrial, en materia de Franquicias. En el documento se modificó la definición de Franquicia (Artículo 142), además de otras disposiciones como el contenido mínimo de la COF.

2006

Con estas últimas modificaciones a la Ley, algo importante se gestaba justo en el último trimestre del 2006. La Secretaría de Economía (SE) mantenía importantes reuniones con la AMF, los consultores y algunos representantes clave del sector. En equipo, se estaba formando el Programa Nacional de Franquicias (PNF), que iniciaría con las funciones del nuevo presidente electo: Felipe Calderón.

En mayo de 2006 inició el programa "Crédito a Franquicias", desarrollado por la Secretaría de Economía (SE), y había \$40 millones como fondo de garantía. El banco que otorgaría los créditos era HSBC. Para diciembre de ese año, no se veía ningún avance sobre el programa, por lo que se redujo 50% el fondo destinado.

2007

En la edición número 15 de 500 Franquicias se reportó la exportación de El Fogoncito a China, primer restaurante de franquicias mexicano en el país asiático, así como FONART 100% MEXICANO en mercados centroamericanos. También se incluyeron seis marcas significativas a lo largo de la historia de franquicias en nuestro país: Dormimundo, Prendamex, Sushi Itto, Hawaiian Paradise, El Fogoncito y Los Bisquets Bisquets de Obregón, conceptos que a la fecha siguen representando orgullosamente a México en el mundo. El constante crecimiento del sector, aunado con el ímpetu impreso en todos los conceptos de franquicias y la estabilidad del modelo hicieron posible que en el año 2007 viera la luz el primer programa de apoyo gubernamental al sector. En el PNF, se brindaba un

porcentaje de la cuota para el desarrollo de un mayor número de cadenas de franquicias. Así, se logró crecer de 750 marcas en 2007 para llegar a 1370 en 2012.

2008

México estaba ubicado como el séptimo país generador de marcas de franquicias.

2009

En cuanto a los modelos de franquicias desarrollados, a partir de 2009, se empezaron a gestar un número importante de desarrollos conocidos con la modalidad "más noble" de las franquicias, hablamos de las franquicias sociales o con impacto social. Modelos que estaban reconocidos en Brasil, pero que aquí aún no se implantaban con éxito. De esta manera, las franquicias no sólo clonan negocios, sino respuestas a las principales problemáticas de las poblaciones vulnerables del país.

Las microfranquicias también fueron otra opción que creció a partir de la inestabilidad económica mundial, ya que los conceptos establecidos que no podían ser adquiridos por emprendedores, se diversificaron de tal manera que podían prescindir de grandes locales o de un mayor número de personal. Mención aparte merece el estudio para la comercialización de las marcas y con ello, la creación de las tiendas de franquicias u otros modelos que brindan a los futuros franquiciatarios un abanico de posibilidades que nunca habían imaginado. Franchise Store, la primer tienda de Franquicias, ha significado una innovadora forma de adquirir uno de estos modelos.

2013

Con base en todo lo anterior, podemos asegurar que el sector se encuentra en una etapa decisiva, la cual puede significar sólo una cosa: crecimiento. Las franquicias en México están bien fundamentadas.

Actualmente, las universidades en México toman el caso de estos negocios como verdaderas oportunidades de crecimiento empresarial. Hay un mayor número de textos que hablan acerca de los mismos y cada día nacen nuevas opciones para adquirir.

Oficialmente, en México existen 1,370 marcas de franquicias; 873 más que las publicadas en la primera edición de las 457 Franquicias (1994) de Entrepreneur.

Como conclusión, puede decirse que las franquicias son algo relativamente nuevo en el país. La mayoría de las franquicias que existen actualmente en territorio mexicano son norteamericanas, lo cual ofrece como ventaja que las empresas nacionales que decidan convertirse en franquicias tienen la oportunidad de expandirse como franquicia en el campo que elijan, aunque su principal desventaja es tener que competir con la calidad y reconocimiento de franquicias norteamericanas que ocupan el 'top of mind' ó que se encuentran mejor posicionadas en las mentes de los usuarios."

3.5 Características generales de las franquicias

Anteriormente se mencionó la definición legal y algunas otras encontradas en diversas fuentes de lo que es una franquicia. Recordando, según la Ley de la Propiedad Industrial, "Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, 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 ésta distingue." (<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>, consultado el 9 de febrero de 2014)

Para poder comprender mejor las características y contexto de la información relacionada con las franquicias, es necesario conocer algunos términos técnicos que permitan entender de manera fácil de lo que se habla.

En el artículo "Vocabulario de Franquicias" del 20 de Marzo del 2013, escrito en la página de Entrepreneur y consultado el 9 de Febrero de 2014 en la siguiente liga: <http://www.soyentrepeneur.com/25345-vocabulario-de-franquicias.html>, se establecen una serie de conceptos y sus definiciones para poder entender algunas palabras o lenguaje técnico que puede desconocerse al involucrarse en el mundo de las franquicias. Los términos y sus definiciones pueden ser encontrados en los anexos, pero aquí se presentarán los más básicos, tales como franquicia, franquiciante y franquiciatario:

Franquicia: Es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, según el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) –por un tiempo determinado– el derecho de usar una marca, transmitiéndole los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar dichos bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes.

Franquiciante (Franquiciador): Es la persona física o moral, titular de los derechos de explotación de una marca y poseedor de un 'know-how' de comercialización y/o producción. Contractualmente, concede al franquiciatario una licencia de uso de la marca de la cual es titular, transmitiéndole al mismo tiempo el 'know-how' correspondiente.

Franquiciatario (Franquiciado): Es la persona física o moral que adquiere contractualmente del franquiciante el derecho a explotar una franquicia. En el contrato se incluye el uso de una marca y la operación de un negocio de acuerdo con los conocimientos que le sean transmitidos.

Como se ha mencionado antes, la franquicia consiste en repetir una serie de procesos que han sido exitosos y probados. Se trata de que el franquiciante transmita todo su conocimiento al franquiciatario sobre un negocio que ha ideado, puesto en marcha, perfeccionado y con el cual ha tenido éxito. Además es un negocio estandarizado tanto en su imagen como en su operación. Dentro de las características generales que podemos encontrar en una franquicia

se encuentran desde el contrato, hasta el servicio de atención por parte del franquiciante.

De acuerdo a lo encontrado en el siguiente enlace: <http://www.buscarempleo.es/emprendedores/caracteristicas-principales-de-las-franquicias.html>, las características o principios que rigen a las franquicias son: el contrato, el know-how, la marca registrada, el territorio exclusivo, los parámetros económicos, la preparación inicial al franquiciado, el servicio de atención y la documentación a entregar al franquiciatario y que le servirá para el funcionamiento cotidiano del negocio.

En la tesis "Lecciones para franquicias en México: diagnóstico y perspectivas" presentada por Narahaim González Sosa (2010, pág. 29) se menciona que existen diferentes tipos de franquicias así como diferentes tipos de contratos. Cada uno cuenta con características especiales que los identifican. Un contrato es el documento en el que se establece el tipo de relación que existe entre el franquiciante y el franquiciatario así como las responsabilidades, derechos y limitaciones que se les conceden a cada uno. A continuación se muestran las características de los contratos de franquicia presentadas por González. Un contrato de franquicia es:

- 1. Oneroso:** ya que una de las partes (franquiciado) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciante).
- 2. Conmutativo:** porque desde el momento de la celebración cada una de las partes conoce las

obligaciones y ventaja que le corresponden.

3. No formal: no se exige ninguna forma específica en que deba de ser instrumentado.

4. Atípico: no se encuentra legalmente regulado ni en el Código Civil o ley nacional.

5. Consensual: porque queda perfeccionado y genera los efectos jurídicos correspondientes desde el momento en que las partes manifiestan su consentimiento.

6. Bilateral: porque cada una de las partes se encuentra obligada respecto a la otra, existiendo prestaciones recíprocas para cada una.

7. Tracto Sucesivo: las obligaciones que se generan para cada parte no se agotan en el momento de la celebración del contrato sino que perduran más allá de éste.

Dentro de los contratos deben especificarse una serie de cosas a las que ambas partes (el franquiciante y el franquiciatario) se comprometen y con las que están de acuerdo. En la información recabada en esta liga: <http://www.soyentrepeneur.com/las-claves-del-contrato-de-franquicia.html>, y escrita por Juan Manuel Gallástegui el 14 de Mayo de 2012, se mencionan otras características y puntos a tomar en cuenta con respecto al contrato. Dentro del texto se puede leer que "Indiscutiblemente una de las razones por las que hoy son muy pocas las disputas entre franquiciantes y franquiciatarios (que se deriven en tribunales o en el arbitraje) es que en la elaboración del contrato se trata de ser lo más claro y extenso posible a fin de establecer la forma de prever los conflictos que pudieran presentarse."

De acuerdo a Gallástegui (2012), un contrato de franquicia debe ser justo y equitativo. Si se toma en cuenta que la idea de una franquicia es que las dos partes ganen, tanto el franquiciante como el franquiciatario serán socios. Por lo que el contrato, además de proteger la marca y los conocimientos, debe cuidar los intereses de ambas partes.

"El contrato debe ser escrito, pues la franquicia es un negocio de estándares que busca la uniformidad en la operación de todas unidades. Por lo tanto, no puede permitir que en su red existan diferencias en imagen, operación y servicio. La uniformidad es otra característica fundamental de este documento."

Esto significa que todos los contratos que firme un franquiciante con su red de franquiciatarios deben ser iguales, aceptándose desde luego que periódicamente puedan revisarse y, de ser el caso, modificarse. Un buen contrato de franquicia debe contener además, y con el mayor detalle posible, los derechos y obligaciones tanto del franquiciante como del franquiciatario. También deberá prever los posibles conflictos entre las partes y establecer la forma en que han de resolverse."

Gallástegui (2012), también menciona que dentro de los elementos que deben ser tomados en cuenta dentro del contrato de franquicia se encuentran:

1. Titularidad de la marca. El franquiciatario debe confirmar que el franquiciante es titular de los derechos de explotación de una marca y que, por lo tanto, puede otorgar franquicias legítimamente.

2. Cuota inicial y contraprestaciones periódicas (regalías). Debe establecerse con la mayor claridad posible cuándo se pagan, cómo se pagan y cuáles son las consecuencias de no cumplir con estas obligaciones.

3. Asistencia técnica. Deberán definirse con la mayor claridad posible las distintas formas de asistencia técnica que el franquiciante le va a proporcionar al franquiciatario.

4. Obligaciones del franquiciante y franquiciatario. Un buen contrato de franquicia debe definir a detalle las obligaciones de ambas partes, estableciendo las consecuencias de su incumplimiento.

5. Territorio. Deberá establecerse de la manera más clara y precisa posible el área geográfica que el franquiciante está otorgando al franquiciatario para su explotación exclusiva.

6. Vigencia. Un contrato de franquicia no puede ser indefinido, sino que se debe indicar su duración, si es posible que se renueve y desde luego, las condiciones de renovación.

7. Terminación y rescisión. Es importante que el franquiciatario conozca las causales por las que el contrato puede darse por terminado o bien rescindirse, así como los efectos de esta medida.

8. Estándares de calidad. Resultan vitales las cláusulas dedicadas a mantener la misma calidad en todas las

unidades de una red de franquicias, lo que implica dejar muy claro quiénes deben ser los proveedores, cuál es el proceso de autorización de éstos, la forma de uniformar la imagen y el servicio, etc.

9. Penas convencionales. Si el franquiciatario o el franquiciante incumplen con el contrato, para evitar recurrir a instancias judiciales resulta muy conveniente establecer por anticipado y de común acuerdo las penas convencionales en que cualquiera de las partes pueda incurrir.

10. Capacitación. El contrato deberá contener a detalle la forma y las circunstancias en que el franquiciante deberá impartir la capacitación, un factor indispensable para poder replicar un negocio bajo el modelo de franquicia.

11. Manuales. Constituyen la compilación de conocimientos que el franquiciante transmite al franquiciatario y es importante que se describan en el contrato. Normalmente un manual se entrega al franquiciatario en comodato o depósito, y también es común que se establezca que los manuales formen parte íntegramente del contrato.

12. Resolución de controversias. Resulta clave definir quién resolverá las diferencias entre franquiciante y franquiciatario. Desde luego estarán siempre los tribunales competentes, aunque son muchos los franquiciantes que establecen en sus contratos el arbitraje y previamente la mediación.

Los contratos de franquicia deben contar con un apartado que indique la duración del mismo. Es conveniente para las dos partes que la duración no sea tan larga, para si se da el caso de que existan problemas o no se sabe llevar el negocio de la manera adecuada, las repercusiones no sean tantas.

De acuerdo a la información encontrada en la tesis de González (2010), la duración del contrato "puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años. Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar la inversión."

Muchas veces al finalizar el contrato, el franquiciatario no sabe lo que tiene que hacer. Es recomendable especificar dentro del contrato las acciones que deberá llevar a cabo el franquiciatario así como si se podrá renovar el contrato, y si se cobrará de nuevo una cuota inicial.

De acuerdo a González (2010, pág. 42), las obligaciones del franquiciatario al término del contrato son tales como "la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stocks, etc.) y al cese en la utilización de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no-

competencia, a no competir directa o indirectamente con la cadena por un periodo de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

Respecto al stock del franquiciatario se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:

- El franquiciante recompra el stock del franquiciatario a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciante acuerda un plazo con el franquiciatario para deshacerse de su stock.

Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se pueden prever dos situaciones:

- Dar un plazo al franquiciatario para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.
- El franquiciante toma los acuerdos del franquiciatario bajo su responsabilidad.

Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato.

Algunos franquiciantes incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciatario una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciatario, y por tanto, el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia. Es muy importante pensar en todas las características y

cláusulas que debe llevar el contrato al redactarlo, y asegurarse de que no queden ventanas que puedan proceder a la mala interpretación del franquiciatario.

Estos contratos pueden realizarse con ayuda de expertos en la materia, y como ya se ha visto, todos los contratos deben ser iguales para todos los franquiciatarios.

Al firmarse un contrato, lo siguiente que hay que tomar en cuenta y que además es otra de las características de la franquicia, son los pagos.

Entre los acuerdos de franquicia que se estipulan entre las dos partes, se menciona que se van a proporcionar una serie de cosas y servicios al franquiciatario para que opere la franquicia de manera adecuada. A cambio, el franquiciatario debe realizar una serie de pagos.

El día 8 de noviembre del 2013 se asistió a un taller de franquicias el cual fue impartido por Martin Gustavo Arturo Bojórquez Valencia, fundador de la marca 'Franquicia tu negocio'; Ana Gabriela Zavala Bojórquez, directora del área de desarrollos de 'Franquicia tu negocio'; y Thalía Esquivel Bojórquez, líder de proyectos en 'Franquicia tu negocio'.

Durante el taller, mencionaron las prestaciones económicas que generalmente se utilizan en las franquicias, y las clasificaron de la siguiente forma:

"1. Cuota de franquicia (Franchise feed o canon de entrada): es una cuota que se le otorga al franquiciante por los derechos de la explotación de la franquicia.

(Intangibles) Se hace al inicio y dura lo que mencione el contrato. Si se renueva el contrato se vuelve a pagar.

2. Inversión inicial: Monto aproximado de inversión para establecer la franquicia. Depende de las condiciones del local seleccionado. (Tangibles)

3. Inversión total: es la suma de los tangibles más los intangibles, es decir, la cuota de franquicia y la inversión inicial.

4. Regalías: son pagos periódicos que recibe el franquiciante por el franquiciatario por capacitaciones, por el derecho y goce del uso de la marca, asistencia técnica y know-how. (Es como el mantenimiento de franquicia, son pagos constantes.)

5. Fondo de publicidad: corresponde al pago que se hace para realizar la publicidad. (Página web, publicidad, registro de marca, etc.)"

Illse Maubert, en su artículo "Los costos de una franquicia" (2010, <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>), menciona que en cuanto a las regalías, "Aunque no existe una fórmula para calcularla, se consideran varios aspectos para fijar esta contraprestación. Entre ellos, cuánto gasta el franquiciante en apoyar a su red, en investigar y desarrollar nuevos productos y servicios, etc. Se pueden cobrar de manera fija o variable; en función de las ventas, las utilidades o las compras; y con una periodicidad semanal, quincenal o mensual. Cifras del sector señalan un porcentaje del 4 al 6% para los negocios de la rama alimentaria y del 10 al 15% para los de servicios. Ojo: algunas marcas se promocionan como "sin regalías", pero indirectamente pagarás

este concepto, por ejemplo, por medio de la venta de insumos, mercancía o servicios necesarios para operar." En cuanto a la cuota de publicidad, Maubert la divide en dos tipos:

"- **Institucional.** Fondo común de todos los franquiciatarios de la red. Es administrado por el franquiciante y se destina a promociones y campañas de marketing en televisión, radio y revistas especializadas. Suele ser de 1 a 3% en el sector alimentos y hasta del 12% en el de servicios.

- **Local.** Inversión que realiza cada franquiciatario en su área de cobertura. Por ejemplo: volanteo, anuncios en directorios zonales, visitas casa en casa, etc. Se sugiere destinar del 4 al 6% de las ventas totales." Dependiendo del tipo y tamaño de franquicia se puede cobrar la publicidad institucional, ambas o ninguna.

Asimismo, en su artículo, Maubert (2010) menciona un apartado de pagos adicionales, los cuales son desembolsos que no están especificados e el contrato y que se clasifican de la siguiente manera:

- **Renovación del contrato.** Se realiza al término de la relación franquiciante-franquiciatario, en caso de querer continuar con el negocio. El costo puede ser la cuota de franquicia vigente en ese momento o un porcentaje, e incluso la remodelación de la unidad. No todas las marcas manejan este cobro.

- **Traspaso.** Cuando por alguna razón el franquiciatario

transfiere la operación a otra persona, debe cubrir un pago para que la empresa investigue y capacite al nuevo inversionista.

- **“Guante”**. Si se quiere ubicar la sucursal dentro de un centro comercial o en una zona con una alta demanda, es común que se deba pagar una cuota extra por el espacio.

- **Por retrasos o incumplimiento de obligaciones.** Gastos fijos como la renta mensual del local, servicios (luz, agua, gas, teléfono e Internet), seguros y nómina de empleados.

Al firmarse un contrato y pagarse por los diferentes aspectos anteriormente mencionados, una de las cosas por las que también se paga es el uso de la marca.

Según González (2010, pág. 32), en su tesis “Lecciones para franquicias en México. Diagnóstico y Perspectivas”, menciona que “La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. La marca está integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.”

Además de definir a la marca, hace mención de algunas características de la misma, las cuales se muestran a continuación:

- **La Propiedad Legal de la Marca:** Si la marca constituye uno de los elementos fundamentales

del contrato de franquicia, parece evidente que el franquiciador deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciador.

-**La Notoriedad:** La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado.

-**La Imagen:** Se define la imagen como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial.

Según Entrepeneur (2010, <http://www.soyentrepeneur.com/protege-la-marca-de-tu-franquicia.html>), “La marca, junto con el “Know-how”, constituye el objeto principal del vínculo contractual y económico que liga a franquiciante y franquiciatario. De ese valor que tiene la marca nace la obligación del titular de registrarla antes de realizar ninguna actividad en el tráfico mercantil.”

Jessica Zamora e Hiram Martell (2006, pág. 15) mencionan en su tesis que “La solidez de una Franquicia se alcanza a través del logro de una imagen corporativa homogénea, reconocida y acorde con el posicionamiento de su negocio. Se manifiesta a

través de un nombre comercial, una ambientación y decoración, y una oferta de productos o servicios comunes. Esta imagen debe ser exacta e identificable, independientemente del lugar en el que se implante un nuevo franquiciante. Este aspecto beneficia, tanto al conjunto de la red, como al nuevo establecimiento franquiciante. La marca debe estar registrada para evitar cualquier conflicto con terceros que traten de hacer uso de ella y puedan perjudicar nuestro negocio, porque a pesar de constituir un elemento intangible, puede llegar a convertirse en uno de los activos más importantes de la empresa, en función del reconocimiento que tenga en el mercado. La licencia de marcas y demás signos distintivos constituye el elemento esencial del contrato de franquicia al permitir al franquiciatario la utilización de una marca con implantación y difusión en el mercado a cambio de una contraprestación. La marca proporcionará al franquiciatario una mayor garantía de éxito y permitirá a su vez una unificación de la imagen corporativa.”

El registro de la marca es muy importante para evitar que alguien más realice acciones en nombre de la empresa, o que los clientes confundan el producto o servicio con el de otra empresa que se hace llamar o pasar por la misma que el franquiciante. Más adelante se verán algunas características importantes a tomar en cuenta para el registro de marca.

Para elegir un nombre de marca, SoyEntrepeneur, en su artículo “Crea la personalidad de marca de tu franquicia” publicado el 20 de Febrero de 2011,

menciona una serie de pasos y características para construir un nombre de marca con "personalidad" siguiendo el patrón de franquicias exitosas y de acuerdo a la inclusión de valores:

“¿Cómo construyen la personalidad de su marca las franquicias exitosas?”

- Lograr un reconocimiento de marca implica un primer paso, saber qué tipo de reconocimiento de marca queremos lograr.

- Para llegar a este punto tenemos que cumplir con dos fases clave del proceso comunicativo: El emisor (la empresa) debe, en primer lugar, definir el mensaje, crear la marca para, a continuación, difundirla a través del canal adecuado. El canal quedará definido a través de la estrategia de medios, diseñada en función del receptor al que debemos dirigirnos, nuestro target.

- Para crear la marca, hay que tener muy claro qué empresa somos, qué vendemos, a qué target nos dirigimos y, en función de todo ello, diseñar un nombre, una imagen y unos valores para definir nuestra marca.

- Al incluir "valores" a la marca, obtienes el "carácter" que determina cómo se proyectará tu producto, es decir, la personalidad.

Según lo detalla el publicista español Álvaro Gutiérrez de Cabiedes, en el blog "Marketing take away", existen tres tipos de valores:

Primero, están los valores llamados "higiénicos", que la marca debe tener aun cuando no le entreguen ventaja alguna. Aunque la falta de éstos, si le pueden dar cierta desventaja.

Por otro lado, están los llamados valores "específicos", que señalan algo que debe existir, y que forma parte del resto de los valores de nuestro producto. Se trata de definitiva de reglas establecidas por el mercado, pero que de igual manera forman parte de tu imagen.

Por último, se ubican los valores "diferenciales", éstos entregan el denominado valor agregado a la empresa y marcan la diferencia con la competencia.

- No olvides que aunque el producto debe tener calidad suficientemente alta como para soportar la comparación con la competencia, son las características emotivas, el envase, la publicidad y el precio las que determinan el valor de una marca. Todas éstas son responsabilidad del franquiciante.

- Las medidas orientadas hacia el cuidado de esta imagen creada por la empresa deben estar estipuladas en forma detallada en el conjunto de manuales que componen el Know How.

Después de firmado el contrato y pagadas las cuotas, el franquiciante debe encargarse de seleccionar un territorio específico para su franquiciatario, que cuente con mercado potencial o probado y que además sea un territorio exclusivo en el que ningún otro franquiciatario pueda vender. El territorio puede abarcar desde un

área o zona como un barrio, una calle o una ciudad; hasta un continente o país. Esto depende del tipo de franquicia y los productos o servicios comercializados."

En su tesis "Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional", Jessica Zamora e Hiram Martell (2006, pág. 19) mencionan que se define como zona de exclusividad al "área definida en el contrato dentro de la cual, ningún establecimiento de la franquicia puede comercializar los productos o servicios de la misma. Por lo tanto, el franquiciatario tendrá derecho a desarrollar su actividad en la zona geográfica asignada por el franquiciante de forma exclusiva, imposibilitando el desarrollo de la misma actividad por otros franquiciantes en la misma zona. Debe tener el potencial suficiente que permita rentabilizar la actividad del franquiciante. La concesión de zonas de exclusiva deberá realizarse partiendo de un Plan de Desarrollo inicial que ayudará a concretar el tamaño óptimo de las zonas de exclusiva. Una inadecuada planificación puede limitar la futura concesión de franquicias."

De acuerdo a Fabián Larrea, en su artículo "La importancia de la ubicación de una franquicia" publicado en SoyEntreneur.com el 29 de Mayo del 2011 (<http://www.soyentreneur.com/la-importancia-de-la-ubicacion-de-una-franquicia.html>) los principales puntos de análisis para elegir una ubicación clave son los siguientes:

- "1. El tráfico peatonal
2. El crecimiento del área

3. El número de negocios en la zona
4. La competencia directa e indirecta
5. La información demográfica
6. Las rentas
7. El tráfico vehicular
8. Los desarrollos comerciales en el área
9. Los cambios físicos del área
10. La mercadotecnia de la zona
11. Estacionamiento"

Una de las características más importantes de las franquicias y que la diferencian de otros modelos de negocio, es la transmisión del "Know-how" o del saber hacer. De acuerdo a la tesis de Jessica Zamora e Hiram Martell titulada "Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional" de la Universidad Autónoma de San Luis Potosí (2006, pág. 15), el Know-how "es el conjunto de conocimientos adquiridos por el franquiciante, a partir de la experiencia en el desarrollo de su negocio y que le han permitido conseguir unos resultados tan óptimos.

El saber hacer tiene una forma determinada, no se trata de algo intangible y se materializa en un conjunto de documentos que servirán de apoyo al franquiciatario para la reproducción de las condiciones que han hecho posible el éxito del negocio. Este Know-How deberá constar de una guía práctica para solucionar los problemas cotidianos. Además el franquiciador deberá instruir a través de cursos teórico - prácticos el funcionamiento de su negocio."

El Know-How es el valor más importante de la franquicia, es toda la experiencia y todos los 'secretos'

de la franquicia para el éxito. El Know-How se encuentra desglosado en una serie de manuales que indican de manera clara y paso a paso lo que se tiene que hacer para lograr el éxito de una franquicia determinada.

Los manuales por ningún motivo deben registrarse ante el IMPI, ya que conforman parte del secreto de la empresa, y al registrarlos ante el IMPI se publican, lo que otorga el derecho a otros de conocer los procesos y la manera de funcionar de la empresa con detalle.

Los manuales donde se encuentra el Know How son variados y puede abarcar desde la operación de la empresa hasta la contratación del personal. En el artículo "Manuales de franquicias: tu mejor guía" de Alberto Barona, escrito el 15 de Mayo de 2011 en la página de SoyEntrepreneur.com (<http://www.soyentrepreneur.com/los-manuales-de-franquicias-tu-mejor-guia.html>), se menciona que "Los manuales son documentos que concretan en forma sistemática una serie de elementos administrativos, operativos y técnicos con la finalidad de transmitir, orientar, informar y estandarizar la forma de trabajo de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con la filosofía y objetivos. En los manuales se recopila toda la información relativa a: procedimientos, funciones, tareas, actividades, políticas que derivan del plan estratégico de la empresa; varía de acuerdo a la forma en que el negocio esté organizado. Los manuales tienden a uniformar los criterios y conocimiento dentro de las diferentes áreas de la organización, en concordancia con la misión, visión y objetivos de la dirección de la misma. Su utilidad radica en ser un elemento eficaz para la toma de decisiones de

cada una de las áreas, ya que facilitan el aprendizaje y proporcionan orientación, fundamentalmente a nivel operativo o de ejecución. Su elaboración depende de la información y las necesidades de cada empresa. Cuando se elaboran adecuadamente pueden llegar a abarcar todos y cada uno de los aspectos de cualquier área componente de la organización. Es importante considerar que son documentos eminentemente dinámicos que deben estar sujetos a revisiones periódicas, para adaptarse y ajustarse a las necesidades cambiantes de toda empresa moderna; no deben ser inflexibles e inhibir la capacidad creativa de los integrantes de la organización, sino que deben reformarse constantemente conforme surjan nuevas ideas que ayuden a mejorar la eficiencia de la empresa. Sin revisión y análisis, su contenido se convierte en obsoleto, y lejos de ser una herramienta útil puede constituir una barrera que dificulte el desarrollo de la organización."

De acuerdo a la tesis de González (2010, pág. 54), algunas de las ventajas que pueden brindar los manuales administrativos en la unidad franquiciada son los siguientes:

- Aclaran cuales son las actividades de cada uno de los puestos de la empresa.
- Eliminan la duplicidad de tareas.
- Se minimiza la supervisión hacia empleados.
- Son esenciales para la capacitación del personal.
- Se fomenta la unidad en los procedimientos.
- Avalan el cumplimiento del contrato, referente a la cuestión tecnológica, el apego a los propios manuales de operación y procedimientos, el respeto del área territorial otorgada al franquiciatario, así como también

guardar el secreto de la información que cada uno de los franquiciantes considere de carácter confidencial.

Por medio del uso de manuales se pueden detectar robos, problemas de control de calidad, errores en rendimiento, etc. En los manuales también se detallan las indicaciones de limpieza y la forma y frecuencia para realizar estas tareas.

Anteriormente se mencionaba que no es recomendable registrar los manuales ante el IMPI, pero con el fin de proteger los derechos de autor de todos los manuales elaborados, "es necesario registrarlos en la Secretaría de Educación Pública (SEP), ante la Dirección General de Derechos de Autor. Este registro es independiente al que se lleva a cabo para efectos de Propiedad Intelectual en el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI)." (González, 2010, pág. 54)

Los manuales pueden ser clasificados en muchos tipos, pero a grandes rasgos pueden resumirse en generales y específicos. Según Barona (2011), los generales son "aquellos que contienen información de aplicación universal para todos los integrantes de la organización y Específicos los que su contenido está dirigido directamente hacia un área, proceso o función particular dentro de la misma."

De igual manera, menciona los principales manuales dentro de una franquicia, que van a funcionar como herramienta clave de soporte y transferencia de tecnología, así como un medio de control y

estandarización. A continuación se mencionan los tipos de manual, tal y como los describe Barona:

-Manual de Inducción: Es un documento enfocado al Franquiciatario donde, se le informa de una forma más clara y operativa sus responsabilidades tales como el pago de contraprestaciones; además de recomendaciones y lineamientos del sistema.

-Manual de Apertura: Contiene la descripción detallada de las actividades y procedimientos que debe realizar el Franquiciatario para la apertura de su unidad franquiciada, destacando entre otros temas el cronograma o ruta de actividades.

-Manual de Operaciones: Contiene un capítulo de inducción dirigido a los colaboradores de la Franquicia, e incluye además las actividades puntuales de cada puesto en el desarrollo de los procesos operativos principales de la unidad.

-Manual del Franquiciante: Dirigido a la Empresa Franquiciante describe la organización, promoción y comercialización de la Franquicia, a través de políticas y procedimientos claros para ofrecer los servicios de asistencia técnica y soporte a Franquiciatarios

-Manual de Imagen Corporativa: Contiene la descripción detallada sobre los lineamientos respecto a la imagen de la Franquicia, principalmente sobre el uso correcto del logotipo y diseños, así como las aplicaciones autorizadas en la Unidad.

Bajo la misma lógica de división entre generales y específicos, se encuentra que González (2010, pág. 55) clasifica los manuales bajo diferentes nombres, aunque algunos se refieren a lo mismo que los anteriormente mencionados. A continuación se puede leer lo que descrito por González:

-Manuales de organización: Es la herramienta de índole administrativa que muestra detalladamente la estructura de una empresa (franquicia) y señala los puestos y la relación que existe entre ellos. Se explica y observan los niveles jerárquicos, así mismo sus grados de autoridad y responsabilidad. El manual de organización es aquel que contiene información detallada de la red de franquicias referente a los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, funciones, organigrama, 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 que contienen los diferentes procesos que se llevan a cabo en las áreas funcionales que integran a la organización. Tomando como base la descripción detallada de las actividades y tareas que se realizan en las unidades de trabajo, ya sean específicas y/o generales. Y para una mejor comprensión del personal a desarrollar dichas actividades, se emplean los diagramas basados en varios lenguajes internacionalmente reconocidos como ANSI o la simbología de la Norma ISO9000, entre otros.

Por su área en específico se clasifican así:

1. Manual de contabilidad. Contiene la aplicación de métodos que existen para registrar el origen y aplicación de los recursos financieros de la unidad de negocio. Como pueden ser el pago de impuesto, pago a proveedores, cuentas bancarias y compras de activo fijo, entre otros, considerando también funciones como la elaboración de un control de costos, programa de presupuesto y estados financieros. En este manual se deben plasmar todos aquellos procedimientos contables, los cuales deben seguir los franquiciantes, para poder tener un control en el aspecto financiero, este tipo de manual implica el cálculo de las regalías y demás cuotas que deberán pagarse al franquiciante, así como la descripción de cuándo, dónde y cómo deben hacerse tales pagos.

2. Manuales de Compras. Este manual tiene como objetivo principal apoyar a los franquiciatarios en la adquisición, entrega oportuna y adecuada de las requisiciones de material, mobiliario y equipo a las diferentes áreas que conforman la franquicia. En él se especifican las funciones como planeación y programar las adquisiciones de bienes y servicios, de acuerdo a necesidades y asignación presupuestal de la franquicia, la implantación de control en el almacén de útiles de trabajo, mobiliario y equipo, desde la recepción de los materiales, su registro, y la elaboración de informes mensuales hasta la entrega al usuario, que permita conocer con oportunidad las existencias, apoya a la dirección de cotización y adquisición del equipo o inmobiliario necesario, así como equipo de oficina. Se

establecen los mecanismos necesarios para proteger, conservar y manejar adecuadamente los bienes.

3. Manual de Personal. En este tipo de manuales se describen aspectos como el reclutamiento, selección, capacitación y adiestramiento, contratación, prestaciones, servicios y condiciones de trabajo. En este manual se concentran y describen técnicas que permiten a cualquier empresario dar soluciones, sobre las siguientes funciones que desempeña el franquiciante:

- Definición de los puestos necesarios para su operación.
- Establecer un proceso adecuado de contratación.
- El marco normativo que rige las relaciones de trabajo.
- Elaborar programa efectivo y eficiente de capacitación.

a) Contratación. El propósito de la administración de personal consiste en contratar y colocar a la gente en los puestos para que los que se encuentren en verdad desarrollen las siguientes actividades:

- Definición del puesto
- Reclutamiento de los empleados.
- Selección y contratación.

b) Capacitación y entrenamiento. El franquiciante trabaja en contacto directo con los franquiciatarios, y tiene como finalidad principal enseñarles los procedimientos de operación y de manejo de personal. Estos programas de entrenamiento deben ser formales y continuos, ya que el franquiciatario siempre debe estar a la vanguardia de cualquier cambio que existía en la franquicia.

El franquiciatario deberá ser capaz de impartir el programa de entretenimiento a sus empleados, es conveniente que el franquiciante apoye al franquiciatario para asegurar que la primera generación de empleados esté bien capacitada.

Zamora y Martell (2006, pág. 82- 84) dividen los manuales en diferentes categorías y los describen de la siguiente manera:

1. Manuales operativos y de imagen
2. Estructura y organigrama de la central de franquicia. Con este documento el franquiciatario dispone de la definición y presentación de los diversos departamentos operativos de la central de franquicia: técnico-comercial, compra, formación, control, animación, etc.

3. Manual de concepto empresarial. Donde quedan recogidos los principales criterios conceptuales y organizacionales del negocio que pretendemos franquiciar, constituyendo en definitiva un excelente instrumento de presentación y formación a los potenciales franquiciatarios.

4. Manual técnico de productos. En él se especifican las principales características de los diversos productos y servicios que compongan la oferta. Dividido en familias y categorías de artículos, aportará al franquiciatario una valiosa información respecto a los mismos y, en definitiva, excelentes argumentos que podrá emplear en su venta directa.

5. Manual de procedimiento. Este Manual define, entre otros aspectos, los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciatario detallando

las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este Manual.

6. Control y supervisión. Es necesario contar con un test o chek-list que facilite las funciones de supervisión del establecimiento franquiciatario y por tanto la valoración de su calidad de gestión y adaptación a la normativa operacional y de imagen de la Franquicia.

7. Marketing y gestión comercial. Este Manual hace referencia a todos aquellos elementos o acciones que definen las políticas comerciales empleadas en la gestión diaria de los puntos de venta de la red franquiciada: valores diferenciales de los productos, fijación de precios, medios publicitarios, acciones promocionales, elementos de ayuda a la venta y de potenciación de la marca, técnicas de venta, etc.

8. Manual administrativo. Su finalidad no es otra que la de facilitar al franquiciatario el soporte informático necesario para el desarrollo de la actividad y establecer los criterios a seguir en la elaboración de los informes analíticos de gestión sobre los que basar el posterior análisis y elaboración de estadísticas generales.

9. Manual económico-financiero. Este Manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados provisionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipode explotación, plan de inversiones iniciales, estados

presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

10. Manual de normas gráficas e imagen corporativa. En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipografías, colores corporativos, etc. Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

11. Manual de adecuación y decoración de locales. Este Manual especifica los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Estos aspectos se especificarán sobre la base de un local tipo de la red, debiendo adjuntarse con este Manual el proyecto de adecuación y decoración específico para cada local franquiciatario, una vez seleccionado y aprobado por la central.

Como se ha visto, existen muchos tipos de manuales y nombres para los mismos. Los manuales variarán de acuerdo al tipo y tamaño de la empresa y de sus necesidades. Es importante analizar las necesidades de la empresa para definir los manuales que va a necesitar. Los dos básicos y que toda franquicia debe tener, son los de procesos y operaciones y el manual de identidad.

Es fundamental que tanto el franquiciatario como sus empleados estén siempre recibiendo atención técnica y preparación por parte del franquiciante y a través de cursos, capacitación, entre otros. Es importante de igual forma para el franquiciante, ya que esto asegura que su negocio siga funcionando bien, y que no existan variaciones de calidad o de otros aspectos entre las franquicias de su marca.

De acuerdo a la tesis de Zamora y Martell (2006, pág. 16), se formará al franquiciatario sobre los siguientes aspectos:

- El concepto de negocio.
- Situación actual y perspectivas del sector.
- La oferta.
- Procedimientos de elaboración.
- Presentación de productos/servicios.
- Planteamientos comerciales.
- Publicidad y promoción.
- Técnicas de venta.
- Merchadising y escaparatismo.
- Directrices de aprovisionamiento.
- Inventarios.
- Personal.
- Administración del punto de venta.
- Programa informático de gestión.
- La imagen corporativa.
- Acondicionamiento y equipamiento.

Con respecto a la propia relación contractual, se tratarán los siguientes puntos:

- La relación de franquicia.
- Manuales de negocio.

- Asistencia al punto de venta.
- Fuentes de suministro.
- Planes económicos.
- Control de la gestión.
- Supervisión del punto de venta.
- Planificación y coordinación de campañas.
- Fondo de marketing.
- Programa de formación continuada.
- Comunicación.

Esta formación es una formación teórica que debe conocer y aprender el franquiciatario al adquirir la franquicia. La formación se convierte en una formación permanente, ya que, como se había mencionado anteriormente, el franquiciante debe otorgar al franquiciatario seminarios periódicos de formación, información, instrucciones y capacitaciones tanto para el como para sus empleados. Por todo esto el franquiciante tiene el derecho de cobrar regalías y cuotas.

De acuerdo a Zamora y Martell (2006, pág. 18), algunos de los aspectos de asistencia inicial que debe proporcionar el franquiciante al franquiciatario son una asistencia inicial que incluye:

- Localización del emplazamiento.
- Asignación de áreas de influencia de exclusiva.
- Elaboración de presupuestos de gestión.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria.
- Investigación del mercado.
- Coordinación de campañas globales de publicidad.

- Adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.
- Sistemas de administración y gestión del negocio

Y una asistencia permanente, que se trata de "los servicios que se proporcionan a los centros franquiciantes a lo largo de la duración del contrato de franquicia y que le resuelven cuestiones concretas del día a día. Dependiendo del tipo de negocio será distinta:

- Logística y Suministro de la Red
- Animación de la Red
- Marketing y Publicidad
- Investigación y Desarrollo
- Asistencia Técnica en la dirección y gestión del negocio

Por último es importante señalar los tipos de franquicia y algunas recomendaciones de comercialización sugeridas por los autores de SoyEntrepreneur.

En los artículos "Domina los términos de franquicias" (2013), y "Los principales tipos de franquicias" (2012) de la página 'soyentrepreneur.com', se mencionan diferentes tipos de franquicias y una breve descripción de cada una, las cuales se muestran a continuación:

Franquicia corner: Establecimiento de una unidad franquiciada dentro de otro establecimiento comercial.

Franquicia de área: Cuando el franquiciante concede al franquiciatario la exclusividad en la operación de varias unidades localizadas en un área geográfica determinada.

Pueden darse dos alternativas:

- 1.El franquiciatario opera todas las unidades en el área.
- 2.El franquiciatario otorga sub franquicias.

Franquicia de conversión: Es el otorgamiento de franquicias unitarias a empresarios que operen establecimientos del mismo giro de la franquicia. De esta manera, se convierten en franquiciatarios de una red o sistema de franquicias. Los franquiciatarios por conversión suscriben un contrato idéntico al de los contratos de las franquicias que integran toda la red.

Franquicia de reconversión: Esta figura se presenta cuando las unidades que pertenecen al franquiciante (unidades propias) se otorgan al franquiciatario, convirtiéndose así en una unidad franquiciada.

Franquicia maestra: El franquiciante otorga al franquiciatario una exclusividad integrada por uno o varios países, y normalmente impone al franquiciatario la obligación de desarrollar el territorio en un tiempo determinado, dando lugar a lo que se conoce como un contrato de desarrollo. El franquiciatario podrá abrir todas las unidades por sí mismo o sub franquiciar.

Franquicia social: Modelo de negocio en el que se utiliza e implementa el modelo de franquicia para la réplica de instituciones que resuelvan o atenúen una problemática social o una necesidad colectiva.

Franquicia unitaria: Este esquema es el más tradicional. Franquiciante y franquiciatario asumen

derechos y obligaciones para la operación de una unidad integrante de una red o sistema de franquicias.

Micro franquicias: Modelos de franquicia que surgen a partir de la crisis económica mundial. Los sistemas de franquicia son desarrollados en menor tamaño, por lo que el costo es más bajo (hasta \$50,000). Esta nueva modalidad se puede encontrar en kioscos, islas, etc.

En otro artículo también escrito por Entrepreneur el 26 de Marzo de 2012 y que se encuentra en la siguiente liga: <http://www.soyentrepreneur.com/los-principales-tipos-de-franquicias.html>, también se mencionan otros tipos de franquicia los cuales se definen en las próximas líneas:

Franquicia Comercial: Es aquella donde el franquiciante cede a sus franquiciatarios todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor. Se trata de franquicias que se obtienen para explotar un punto de venta o un mercado. Es una de las franquicias mejor desarrolladas, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada. Ejemplo: las franquicias de teléfonos celulares, tiendas de regalos, restaurantes, cafés, agencias de viajes, entre otros.

Franquicia Industrial: En este tipo, el franquiciante cede al franquiciatario el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos,

la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Ejemplo: las franquicias de comida.

Franquicia de distribución: Esta franquicia tiene como fin la distribución de productos, aún cuando el franquiciante es el fabricante como para cuando actúe como central de compras. Ejemplo: franquicias de ropa, de muebles, entre otros.

Franquicia de servicio: Esta franquicia tiene como objeto prestar un servicio al cliente mediante un negocio especializado. Algunos ejemplos son: franquicias de escuela de idiomas o alguna otra capacitación, franquicias dedicadas al mantenimiento de autos, franquicias que ofrecen el servicio de traducciones.

Existen muchas otras categorías y rubros para establecer los tipos de franquicias, en el artículo "Elige tu tipo de franquicia" de Entrepreneur, escrito el 26 de Septiembre de 2010 y encontrado en esta liga: <http://www.soyentrepreneur.com/elige-tu-tipo-de-franquicia.html>; se hacen 3 diferentes clasificaciones para categorizar las franquicias de acuerdo a los siguientes parámetros:

1. Según nivel de integración de la red integrada: Tiene lugar entre un fabricante y varios detallistas. Aquí, el franquiciante fabricante distribuye exclusiva y directamente sus productos a través de una red de establecimientos franquiciatarios minoristas:

-Semi-integrada: Se da entre el fabricante y el mayorista o entre el mayorista y los detallistas. Es el tipo de franquicia que más se ha extendido en el mundo y abarca el sector alimenticio, textil, accesorios de automóviles y ferretería.

-Horizontal: El franquiciante es originariamente uno o varios mayoristas o uno o varios detallistas que tras el éxito de sus puntos de venta, se franquician a otros puntos de venta.

-Vertical: El franquiciante es el propio detallista poseedor de una marca que franquicia al fabricante. Suele darse en la alta costura, como Pierre Cardin.

2. Según el grado de coparticipación financiera y personal:

-Activa: Los franquiciatarios, por exigencia del franquiciante, son los que se encargan directamente de la gestión de sus establecimientos.

-Financiera: El franquiciante es únicamente un inversor, pero no se encarga de la gestión de la franquicia, delegando estas funciones en sus gestores y empleados.

- Asociativa: Franquiciante y franquiciatario se encuentran de alguna manera asociados, como por ejemplo que el franquiciatario posea acciones de la franquicia, o que el franquiciante participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa. De este modo, comparten los riesgos financieros.

3. Según el sector de actividad al que pertenece el franquiciatario:

- **De producción:** El franquiciante es a la vez el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciatarios y el distribuidor mayorista. El franquiciante acorta así el canal de distribución y controla directamente la venta de sus productos.

- **De distribución:** El franquiciante selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye entre sus franquiciatarios, a los que presta determinados servicios. Son los franquiciatarios los encargados de comercializar el producto. Es utilizada en el sector de la alimentación como forma de integración comercial entre detallistas independientes y centrales de compra.

- **De servicios:** Los franquiciatarios prestan los servicios desarrollados por el franquiciante como fórmula nueva y específica suya. Es la que mayor diversidad presenta, abarcando todo tipo de servicios, siempre que hayan sido previamente experimentados y sean originales, rentables y fácilmente reproducibles. Es la que menor esfuerzo de inversión inicial requiere por lo general, y en la que el factor de mayor relevancia es la transmisión del Know-How, junto con el capital humano.

- **Industrial:** En ésta, un industrial cede a otro, además de su Know-How, el derecho de fabricación, la tecnología y la comercialización de sus productos, su marca, los procedimientos administrativos y de gestión, así como las técnicas de venta.

Existen muchas maneras de catalogar a las franquicias, pero al comercializarlas, la mayoría de los franquiciantes se encuentran con el mismo problema, no saben cómo comercializarla o a quién. Una ventaja de tener una buena y reconocida imagen en la empresa, es que los usuarios del producto o servicio, adquieren una buena impresión sobre la misma, lo que ocasiona que más personas quieran reproducir el modelo de negocio.

Muchas personas tienen la intención de comprar franquicias, aunque no todas disponen del dinero necesario. Según Gallástegui (*¿Cómo comercializar mi franquicia*, 2011, <http://www.soyentrepreneur.com/como-comercializar-mi-franquicia.html>), en su video en la página [soyentrepreneur.com](http://www.soyentrepreneur.com), una característica de vital importancia es definir el perfil del franquiciatario: "Conseguir franquiciatarios o comercializar una franquicia implica en primer lugar tener muy definido el perfil del franquiciatario; eso me facilitará saber dónde buscarlos. Y aquí hay muchas formas, desde luego recurrir a medios impresos, a medios electrónicos, redes sociales, a las páginas web que resultan muy útiles, a ferias a exposiciones; y la creatividad aquí del franquiciante lleva a que muchas veces hay formas diferentes como puede ser un anuncio en un medio como es el radio, una entrevista, programa de relaciones públicas. Son muchas las formas por las que yo puedo encontrar a mi franquiciatario, pero debo partir de definir su perfil." El perfil hace referencia a las características deseadas en el franquiciatario, si se quiere que sea de tal o cual manera, que cumpla con

ciertos requisitos, etc. Cuando no se sabe cómo definir el perfil, se puede consultar y contratar a profesionales para que definan el perfil y busquen maneras de ofrecer la franquicia a los posibles franquiciatarios que cumplan con ese determinado perfil.

Algunas características generales que debe tener un franquiciatario según *Entrepreneur* (2010, <http://www.soyentrepreneur.com/como-elegir-a-tu-franquiciatario.html>) son:

1. Conocimiento del mercado local.
2. Conocimiento del segmento de mercado que interesa a la franquicia.
3. Actitud flexible.
4. Recursos económicos necesarios.
5. Recursos administrativos necesarios.
6. Capacidad de comunicarse adecuadamente con su franquiciante.
7. Experiencia de negocios en el país del franquiciante.
8. Conocimientos del mercado inmobiliario de su país.
9. Habilidad para ayudar en la selección de los posibles proveedores del sistema.
10. Buenas relaciones y experiencia en el trato con los funcionarios de gobierno del país al que ingresa la franquicia.

Asimismo, en el artículo "Tips para seleccionar al mejor franquiciatario" (2010, <http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-seleccionar-al-mejor-franquiciatario.html>) se mencionan algunos consejos a tomar en cuenta para elegir al mejor candidato, que son los siguientes:

1. Define el perfil de franquiciatario para tu empresa. Esto es equivalente a buscar clientes. Entonces, para ello debes definir el perfil que prefieres contactar. Es decir, si son emprendedores o desempleados, o si deseas que cumplan con algún otro requisito.

2. Preselecciona candidatos. Cuando comiences a recibir peticiones de información, debes filtrar a los candidatos en función del perfil que buscas. Envíale el dossier de la franquicia a los que sí encajen con la selección, y convócalos a una presentación.

3. Entrevístalos. Las entrevistas personalizadas con cada candidato son muy importantes, para responder sus dudas y verificar su real interés.

4. Evalúalos. Debes utilizar toda la información que has recopilado para realizar una evaluación final de cada candidato.

5. Investígalos. Recopila datos sobre su solvencia económica, verifica los documentos que haya aportado y estudia la zona y el local que propuso, para comprobar su viabilidad.

Como conclusión de este subtema, puede decirse que lo más importante y lo principal para que una franquicia sea franquicia es su "Know-How", así como sus manuales, sus contratos y su estandarización referente a la imagen gráfica y los procesos. Sin un

"Know-How" que se pueda transmitir por medio de manuales, una empresa no puede ser franquicia.

Es importante tener cuidado con la información manejada dentro de los manuales, y de igual forma ser muy cautelosos al redactar y otorgar el contrato al futuro franquiciatario. En los contratos deben especificarse todas las condiciones del franquiciante para no tener problemas futuros.

El éxito de una franquicia se encuentra en un concepto de negocio que pueda ser reproducido, pero además en que el franquiciante sepa capacitar a sus franquiciatarios, que les otorgue todo lo que necesitan para operar y que esté en constante comunicación con ellos para hacerlos sentir parte de un equipo y una red, y que además sepan que son apoyados y que su inversión valió la pena. Es importante que el franquiciatario se sienta cómodo y con confianza de participar y opinar, ya que las ideas que puede dar pueden llegar a ser cambios o introducción de nuevos productos que beneficien a la empresa. El franquiciante debe tomar eso muy en cuenta y tratar a su franquiciante como otra persona de negocios que tiene mucho que aportar y que le está ayudando a crear una imagen sólida y reconocida.

3.6 ¿Por qué franquiciar?

Después de conocer características generales de la PYME y de la franquicia, lo más probable es cuestionarse el por qué se habría de franquiciar si el negocio funciona bien como está en el presente.

En el taller de franquicias, al que se asistió el día 8 de noviembre de 2013 y el cual fue impartido por Martín, Gustavo Arturo Bojórquez Valencia, fundador de la marca 'Franquicia tu negocio'; Ana Gabriela Zavala Bojórquez, directora del área de desarrollos de 'Franquicia tu negocio'; y Thalía Esquivel Bojórquez, líder de proyectos en 'Franquicia tu negocio', comienzan una sección del taller explicando por qué conviene franquiciar, ellos mencionan algunas razones por las que es bueno franquiciar dependiendo si se es franquiciante, franquiciatario o consumidor:

Cuando se es franquiciante:

1. Fortalecimiento y plusvalía de la marca: cuando la marca crece, vale más, por lo tanto cuando se quieren vender franquicias de esa marca, el franquiciatario puede recibir una cantidad mayor por la venta de una franquicia.

2. Baja inversión de capital en la expansión del negocio: la marca crece gracias a la inversión de otras personas que comprenden la franquicia, el dueño del negocio no tiene que invertir tanto dinero en la apertura de nuevas sucursales.

3. Mayor eficiencia operativa en las nuevas unidades: cuando hay un solo dueño, ese dueño tiene

que encargarse de que todo funcione de manera correcta en todos sus puntos de venta, cuando es franquicia, cada franquiciante debe vigilar que las cosas operen de manera correcta en sus respectivas franquicias.

4. Cobro de una cuota inicial: cobro de la cuota para abrir la franquicia y cobro de regalías por capacitaciones constantes.

5. Recursos para invertir en investigación, desarrollo de productos, innovación, etc.: los recursos se obtienen de los cobros y cuotas.

Cuando se es inversionista (franquiciatario):

1. Disminución del riesgo al adquirir un negocio probado: no hay riesgo de pérdidas porque el negocio ha sido probado y es conocido.

2. Asesoría y capacitación tanto teórica como en campo: para que opere de la mejor manera y el franquiciatario no tenga pérdidas.

3. La asignación de un territorio: el franquiciatario ya no tiene que buscar permisos ni lugares en dónde establecerse. El franquiciante y su equipo hacen la investigación de dónde va a funcionar la franquicia. Ese territorio será exclusivo para la franquicia.

4. Pertenencia a una marca posicionada en el mercado por un tiempo determinado.

5. Actualizaciones constantes.

6. Acceso a economías a escala: cuando un negocio es pequeño, busca proveedores que le pueden dar un buen precio, pero no siempre un mejor precio. Cuando el negocio se vuelve franquicia y el franquiciante vende nuevas franquicias, los franquiciatarios consumen de los mismos proveedores, y como los proveedores tienen mayores ventas, dan mejores precios tanto al franquiciante como al franquiciatario.

Cuando se es consumidor:

1. Estandarización tanto en los productos como en los servicios.

2. Seguridad en lo que va a comprar.

3. Dispuesto a pagar un precio mayor porque muchas veces busca servicio o estatus.

Otras razones por las que es bueno franquiciar:

-El 60% de los negocios independientes (no franquicia) no completan el segundo año de vida.

-El 95% de los negocios franquiciados siguen vivos al 5to año de vida.

-En México, 15 centavos de cada peso se gastan en franquicias.

-Las ventas del sector sobrepasan los 80 mil millones de pesos, representando el 6% del PIB nacional.

-México está posicionado en 7mo lugar mundial en desarrollo de franquicias.

Aunque son muchas las ventajas para todas las partes involucradas en la franquicia, no todo es color de rosa;

también existen desventajas, las cuales son mencionadas en el libro "Desarrollo de sistemas de franquicias" de Di Constanzo y Cárdenas (2010, pág. 13-15)

Según los autores, las desventajas del franquiciante son:

1. La posibilidad de pérdida del control sobre las actividades que realiza el franquiciatario.
2. La multiplicación del riesgo del negocio en caso de fracaso de una de las unidades franquiciadas.
3. La utilización de recursos propios para impulsar el arranque de unidades de franquiciatarios.
4. Riesgo de generar un competidor.
5. Difusión de la tecnología.

Las desventajas del franquiciatario incluyen:

1. Pagos permanentes al franquiciante.
2. Apego constante y minucioso a los estándares fijados por el franquiciante.

Como puede observarse, son mayores las desventajas para el franquiciante que para el franquiciatario, por lo que, como ya se había mencionado en el subtema pasado, es importante saber escoger a los franquiciatarios para disminuir las desventajas que se puedan tener al operar un sistema de franquicias.

Las ventajas de las franquicias son que operan en un esquema de ganar-ganar, y si se lleva una adecuada gestión de las mismas por parte del franquiciante como del franquiciatario, no existirán pérdidas sino ganancias y crecimiento de la marca.

3.7 Aspectos a considerar para saber si la empresa está lista para ser franquicia

Ya que se conocen los requerimientos y las estrategias para lograr una PYME de calidad con procesos y estandarizaciones que después se pueda convertir en franquicia; así como las características de las franquicias, sus ventajas y sus desventajas, es necesario saber si la empresa que actualmente se administra y gestiona cumple con los requisitos para ser una franquicia.

Ya se ha mencionado muchas veces la importancia de conocer un mercado y tener uno al cual atacar cuando se quiere franquiciar, sin embargo se debe recalcar que el mercado es el que hace que el producto o servicio sean conocidos. Según Erwin y Peter Keup, "El mercado se determina por la necesidad, y la necesidad por la competencia." (Artículo: "¿Tu negocio puede ser franquicia?, 10 de Septiembre de 2012, <http://www.soyentrepreneur.com/22253-tu-negocio-puede-ser-franquicia.html>)

Cuando se dirige un puesto de hamburguesas, es muy posible que el mercado esté acostumbrado a eso y que no se reciba la atención que el negocio necesita aunque las hamburguesas sean muy buenas. Sin embargo, cuando existe una forma diferente y única de dirigir ese negocio, es posible que se acerquen más personas y que ese negocio obtenga reconocimiento sobre los demás que se dedican a vender hamburguesas también.

Los hermanos Keup (2012) toman a la empresa Wendy's de hamburguesas como ejemplo, y mencionan que "Esta marca ha ganado atención al introducir el sistema de preparar hamburguesas en la fila y ponerlas en una bandeja que conserva el calor hasta que se hace el

pedido. Wendy's ha atraído a consumidores que querían ver sus hamburguesas ya preparadas. La demanda es la fuerza crucial aquí. Es igual de importante que ser único. Tu producto o servicio único debe ser deseado no sólo por las personas que te quieran comprar una franquicia, sino también para aquellos que compran productos o servicios en ellas. Si tu producto o servicio es relativamente nuevo y no es extensivamente ofrecido por nadie más pero hay demanda, primero debes determinar dónde lo venderás, basándote en las necesidades de tus clientes actuales. Si tu producto o servicio no es nuevo, puedes realizar investigaciones de mercado en las que definas los tipos de consumidor en varias regiones, o preguntarles a los franquiciantes y franquiciatarios existentes su punto de vista. Si tu producto o servicio es único o tiene gran demanda, capta esta autenticidad mediante el uso de una marca registrada para que el público te asocie. Haz este registro lo más pronto posible, antes de firmar el contrato con el primer franquiciatario."

Hay que tener cuidado de no confundir una franquicia con una sucursal. En el documento "La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial" de Mosquera, se muestra un cuadro comparativo entre las franquicias y las sucursales y su manera de operar, el cual puede ser visto en la próxima página.

Como se ha visto, las sucursales son operadas y administradas por el mismo dueño, puede tener gerentes y personas vigilando y operando cada sucursal, pero es él el que tiene que proveer todo a todos y llevar todos los gastos de todas las sucursales.

El dueño de las sucursales no puede controlar que en todas las sucursales se lleven a cabo los mismos procesos de la misma manera, por lo que una puede funcionar de manera adecuada pero la otra no.

En el sistema de franquicias el franquiciante se quita un peso de encima al elaborar manuales y estandarizar sus procesos. El franquiciatario sabe que él es el responsable de su franquicia y tiene una guía de cómo llevar el negocio, exactamente de la misma manera en como lo lleva su franquiciante. El franquiciante no se quita responsabilidades, simplemente se evita menos problemas por tener todo registrado y brinda ayuda y capacitaciones y resuelve las dudas que puedan surgir de sus franquiciatarios. Es más fácil vigilar si se están llevando los procesos de manera adecuada cuando hay un registro y un manual que los muestre. Todo se maneja de manera legal y por contratos.

Una vez entendida la diferencia entre las franquicias y sucursales, se deben determinar una serie de características que definen si la empresa está lista para ser franquicia o no, y lo que sigue después.

En el taller de franquicias al que se asistió el 8 de Noviembre de 2013 se mencionan algunos análisis que los exponentes hacen para determinar si un negocio puede ser franquicia y otros aspectos a evaluar antes de franquiciar.

Thalía Esquivel, Martín Bojórquez y Gabriela Zavala (2013) realizan una serie de pruebas para saber si

los negocios pueden ser franquiciables, ya que no todos cumplen con las características para poder franquiciarse. Según Thalía Esquivel, la primera prueba que realizan es el 'Análisis de Franquiciabilidad'. Ellos siguen una prueba llamada RITMMO, la cual ellos inventaron y es la siguiente:

La R es de Rentabilidad. Generar suficientes ganancias.

La I es de Imagen. Identidad visual definida y registrada ante el IMPI.

La T es de Transmisible. Que el negocio tenga estándares, o tenga procedimientos que sean estandarizables y que pueda repetir el franquiciatario.

La M es de Marca. La marca debe estar registrada o con posibilidad de registro. Se hace una búsqueda fonética en la clase en la que se quiere registrar.

La otra M es de Mercado Potencial. Debe haber un mercado meta con poder adquisitivo.

La O es de Operando. Tiene que ser un negocio que este establecido y operando.

Ellos recomiendan que para franquiciar, tengan al menos uno o dos años de operación para saber cómo opera la empresa en todo el ciclo, todo el año, etc.

La prueba de RITMMO la realizan en una hoja de

Franquicias	Sucursales
El franquiciado acomete directamente las inversiones y los gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio a través de sucursales exigirá un incremento de nómina y, en definitiva, un espectacular aumento en los costos del personal.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en diversos mercados	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado, para la consecución del éxito y resultado de su propio negocio, facilitará al franquiciador el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.
La mayor rapidez de expansión implicará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.	La expansión por sucursales facilitará menores economías de escala.
Rentabilización de los esfuerzos de mercadeo al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar localmente.	La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto local como nacionalmente.

Figura 7. Cuadro comparativo entre franquicias y sucursales del documento de Mosquera "La franquicia, una estrategia de crecimiento empresarial" (2010, pág. 77)

cálculo calificando diferentes aspectos dentro de cada aspecto. En la prueba se califica de 0 a 2 y se reporta lo que el cliente manifiesta.

Dentro de Rentabilidad se califican:

1. El crecimiento en ventas positivo
2. Manifiesta ser rentable
3. Alcanzó un punto de equilibrio en tiempo lógico (gana lo que gasta, y se crea un punto de equilibrio, se da antes de recuperar la inversión inicial)

4. Inversión del negocio apropiada al concepto
5. Ventas atractivas para el concepto y su inversión
6. Margen de utilidad apropiado al concepto
7. Régimen fiscal adecuado
8. Inscripción al IMSS como patrones
9. SUMA de todos los anteriores.

Dentro de Imagen Publicitaria se califican:

1. Marca comercial
2. Logotipo

3. Slogan, jingle, mascota, etc.
4. Manual de imagen corporativa
5. Papelería impresa definida
6. Anuncios publicitarios
7. Participación en ferias
8. Página web
9. Redes sociales
10. Foto/vista/web/ Imagen del establecimiento
11. SUMA de todos los anteriores

Dentro de la Transmisibilidad se califican:

1. Sucursales operando
2. Estandarizable
3. Manualizable
4. SUMA de todos los anteriores

Dentro de Marca registrada o registrable se califican:

1. Marca registrada
2. Potencial de registro (Búsqueda fonética en el IMPI)
3. Presencia de la marca en su mercado
4. SUMA de todos los anteriores

Dentro del Mercado potencial se califican:

1. Ventajas competitivas válidas
2. Mercado meta identificado y amplio
3. Que la competencia no represente gran amenaza
4. Novedad del negocio
5. Potencial para otras ubicaciones
6. SUMA de todos los anteriores

Si se encuentra Operando actualmente se califica:

1. La antigüedad de la empresa
2. La cantidad de sucursales

3. Régimen fiscal adecuado
4. Tienen licencia de funcionamiento
5. Tienen filiación a IMSS
6. SUMA de todos los anteriores

Después de haber terminado el análisis se hace un resumen y se grafica en hojas de cálculo, si se obtienen resultados altos, esto significa que el índice de franquiciabilidad es alto y que no se necesitan hacer muchos ajustes para poder franquiciar. Cuando existen muchas fallas se recomienda corregirlas y retomar el proyecto más adelante.

Thalía (2013) menciona: "Como segunda prueba, tenemos el formato de diagnóstico de franquiciabilidad. En este formato vamos haciendo una lista, un checklist de las características que tiene el negocio. Lo vamos redactando y vamos haciendo el esquema de lo que tiene el negocio. Enlistamos y evaluamos sus características, lo que lo llevaría a convertirse en franquicia."

El RITMMO es un resumen general de la empresa. El diagnóstico de franquiciabilidad se hace con más detalle. Se identifican:

1. Giro y concepto de negocio.
2. Productos y/o servicios ofrecidos
3. Tipos de modelos de negocio que podrán identificarse como franquicia
4. Antecedentes y antigüedad del negocio
5. Experiencia del propietario o director en su sector
6. Perfil del cliente y mercado al que va dirigido
7. Know-how (identificable, documentable y replicable)

8. Esquema de proveeduría
9. Elementos de diferenciación del concepto de negocio
10. Empleos generados por punto de venta
11. Orden legal y fiscal
12. Protección de la marca
13. Imagen del negocio
14. Periodo de recuperación estimado
15. Capacidad de la empresa para el proyecto
16. Otros aspectos
17. Opinión sobre la franquiciabilidad del concepto y del negocio
18. Evidencia fotográfica

Todo esto se acompaña de las calificaciones de RITMMO.

Además de lo anterior, los dueños de 'Franquicia tu negocio' hacen visitas a los negocios como clientes para vivir la experiencia con objetividad y sin prejuicios. Entre los aspectos que califican al visitar y consumir en el negocio se encuentran:

-Las instalaciones. Características de ubicación, descripción del local (fachada, materiales, colores, muebles, mostrador, etc.)

-Personal. Descripción del personal, descripción del servicio, uniformes, cantidad de hombres y mujeres, edades, atención, etc.

-Mercancía/servicios. Descripción del producto o servicio. Lugar donde está colocada la mercancía, si está ordenada y cómo está ordenada, etc.

-Clientes. Quiénes son los clientes, qué piden, cómo los saludan los empleados, nivel socioeconómico, sexo, edad, etc.

-Página web. Se hace una visita a la página web para ver sus características, los productos que ofrecen, imagen, etc.

Después de la visita proceden a la identificación de los procesos de la empresa y definen si están definidos, si son estandarizados, si son faltantes. Preguntan al cliente cuáles procesos tiene por escrito.

A continuación se hace un análisis FODA en el que se revisan Fuerzas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la empresa de manera objetiva. No se califica a la empresa, simplemente se trata de conocer cómo es actualmente.

Después de definidos, se busca maximizar las características positivas, cambiar las debilidades a fortalezas y las amenazas a oportunidades.

Ya que se ha realizado esto, se definen objetivos para lograr lo anterior y se clasifican por importancia. Se determina la fecha de entrega de resultados, los responsables de cada tarea, el seguimiento que se le da y las revisiones de lo reportado.

Asimismo se hace un sondeo de mercado entre todos los involucrados en la empresa para definir qué es lo que ellos consideran importante y cuál consideran que sea el valor del concepto del negocio; a qué le dan mayor importancia. Esto va a demostrar la visión global del concepto, ya que los empleados lo ven de una manera, los dueños de otra y los clientes de otra diferente. Al franquiciar se

debe cuidar la visión integral y global para que sea la misma en cada unidad de franquicia.

Es necesario analizar la competencia y determinar de qué servirán los datos recabados sobre el análisis que se haya realizado para lograr una diferenciación y determinación de ventajas competitivas.

Gabriela Zavala (2013) mencionó en el taller de franquicias que todos los elementos anteriormente mencionados permitirán una estructuración de modelo de franquicia, los procesos a transmitir, conservar y la definición de manuales a desarrollar.

De igual forma menciona que en una conceptualización de modelo de franquicia van descritos los siguientes aspectos:

- Antecedentes
- Objetivo general
- Objetivos particulares
- Metodología aplicada
- Resultados obtenidos del RITMMO
- Ventajas para el franquiciante
- Ventajas para el franquiciatario
- Comparativo de franquicia vs. Oficina regular
- Comparativo de franquicia vs. Negocio independiente
- Perfil del franquiciatario
- Análisis de competencia
- Análisis FODA
- Análisis de riesgos
- Análisis financiero
- Notas

- Resultados
- Conclusiones

Después se realiza un proyecto de desarrollo de franquicia en el que se menciona qué se debe hacer, cómo se tiene que hacer y eso va determinado en un cronograma en el que se describen las actividades, los responsables, los entregables y las fechas para entregar los reportes.

Como se ha visto, existen diferentes tipos de diagnóstico y métodos para determinar si un negocio está listo para ser franquicia. Anteriormente se ha recalado la importancia que tiene el ser un negocio probado y operado correctamente por un determinado periodo de tiempo para poder convertirse en franquicia. Cuando un negocio se franquicia en sus etapas de introducción o declinación puede implicar mucho riesgo y crear desventajas tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.

Thalía Esquivel (2013) menciona que existen buenos momentos para franquiciar y motivos por los cuales no se debe franquiciar:

Buenos momentos para franquiciar:

-Cuando se tienen utilidades atractivas. Si el negocio es muy productivo y rentable, entonces puede ser una buena idea franquiciarlo.

-Cuando hay un aumento en los clientes. Cuando crece el mercado y el producto o servicio se vuelve popular y

conocido. A consecuencia, el local ya no permite atender a todos los clientes que al empresario le gustaría por lo que piensa que podría abrir más negocios en otras áreas que también buscan su producto con la intención de atender más clientes.

-Cuando hay interés por el concepto por parte de algunos inversionistas. No es lo mismo que las personas deseen comprar el producto que el negocio.

-Cuando la marca está posicionada y los inversionistas buscan esa marca porque quieren específicamente el producto o servicio. Eso significa que está gustando al mercado.

-Por expansión. Cuando el negocio ha existido por mucho tiempo, está funcionando y operando adecuadamente y se quieren abrir nuevos puntos de venta.

Motivos por los cuales no abrir una franquicia:

-Para experimentar. Muchas personas lo hacen para ver qué pasa. Si no hay estructuras, manuales, contratos, etc. no es buena idea franquiciar.

-Para que otros lo hagan bien. Muchas personas quieren vender el negocio para que otras personas arreglen su negocio. Lo que se hace en una franquicia es transmitir una experiencia, un know-how, algo que ya se conoce y que funciona.

-Para ganar lo que no gano con mi negocio.

El tener una franquicia no asegura el éxito, Aranday

(2013) en su artículo "¿Cuándo un negocio es franquiciable?", menciona algunos aspectos por los cuales puede llegar a fracasar una franquicia:

- Su concepto no es franquiciable.
- La empresa no considera al proyecto de franquicias como estratégico y prioritario.
- Se determinan inadecuadamente las contraprestaciones económicas (cuota inicial, regalías, cuota de publicidad).
- Hay deficiencias en las proyecciones y rentabilidad financiera del negocio.
- Se registran incorrectamente las marcas.
- Seleccionan mal al franquiciatario.
- Eligen las ubicaciones sin el análisis necesario.
- Estructuran y redactan el contrato de franquicia con deficiencias.
- Tienen manuales imprácticos, desactualizados o contradictorios.
- El contrato y el resto de las herramientas presentan inconsistencias entre sí.
- Asignan inadecuadamente zonas de exclusividad territorial.
- No dan suficiente formación o asistencia a los franquiciatarios.
- Tienen metas de expansión sobreestimadas.
- Tienen una proveeduría ineficiente y/o con altos costos indirectos.
- Caen en los extremos del paternalismo o indiferencia con los franquiciatarios.
- Contratan a un consultor sin experiencia probada.

Además de las características que determinan si el

negocio está listo para ser franquicia o no y las causas por las que puede llegar a fracasar la franquicia, se debe recordar que para poder comercializar franquicias se necesita hacer una inversión grande y buscar personas que quieran invertir en el modelo de negocio.

Una de las características más importantes a considerar cuando el empresario se hace la pregunta sobre si puede o no ser franquicia, es el concepto. El concepto no se refiere necesariamente a un producto innovador, el concepto puede ser un producto familiar, pero con un toque diferente. Este concepto debe ser atractivo tanto para clientes o posibles clientes, y para potenciales franquiciatarios. Después de haber tomado la decisión de generar franquicias, y sabiendo que se cuenta con el capital para invertir, así como un plan de negocios, manuales estandarizados, y proyecciones financieras, se deben tomar en cuenta los aspectos legales para poder ser franquicia.

3.8 Registro de marca y algunos aspectos legales a considerar cuando se quiere ser franquicia.

Antes de poder ser una franquicia se necesita tener la marca registrada, de hecho se recomienda que desde que se abre un negocio se registre la marca para evitar problemas legales con otras personas que quieran usar la misma marca. El registro de marca es una protección para la misma. Muchos negocios no lo consideran necesario, no saben a quién acudir ni como hacerlo, o no tienen los recursos suficientes para llevar a cabo los trámites.

En este subtema se mostrarán los pasos para llevar a cabo un registro de marca y se mencionarán algunos documentos de relevancia al querer abrir una franquicia.

Antes de comenzar a hablar sobre el proceso del registro de marca, es importante mencionar lo que es una marca y los tipos de marca que existen en México.

Pau Klein (2014) menciona en su blog de marketing (<http://www.pauklein.com/que-es-marca/>), consultado el 24 de febrero de 2014, que una marca es "un nombre, término o símbolo, diseño o combinación de ellos, que identifica los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y los diferencia formalmente de los competidores, protegiendo legalmente la identificación de la organización."

Asimismo hace una clasificación de los elementos formales de la marca, los cuales divide de la siguiente forma:

1. Nombre. Parte de la marca que se puede pronunciar.

2. Símbolo. Es el grafismo que distingue una marca o producto o cualquier organización y que se reconoce por la vista. Es usual denominar al emblema logotipo, si bien no es correcto.

3. Logotipo. Se refiere a un grupo de letras, cifras abreviaturas, terminaciones, fundidas en un solo bloque, con el fin de facilitar la composición tipográfica.

4. Colores. Las marcas tienen en muchos casos depositada parte de su personalidad en el código cromático.

5. Eslogan. La función del naming /o símbolo puede tener un límite que se puede complementar con un eslogan que favorece el posicionamiento.

De acuerdo a la información escrita por el Lic. Gerardo Sánchez Vallejo en la liga: <http://www.marcas.com.mx/Intro/IntroMarcas.htm> y consultada el 21 de febrero de 2014, la ley de la propiedad industrial reconoce cuatro tipos diferentes de marcas:

1. Nominativas. Son marcas que identifican un producto o servicio a partir de una palabra o conjunto de palabras. Estas marcas deben distinguirse fonéticamente de los productos o servicios de su misma especie. Es decir, no deben tener semejanza con marcas que pertenezcan a productos o servicios de su misma especie o clase.

2. Marcas Innominadas. Son figuras o logotipos que diferencian visualmente a una marca. Es decir,

son figuras distintivas que no pueden reconocerse fonéticamente, sólo visualmente.

3. Marcas Mixtas. Son el resultado de la combinación de tipos definidos en los párrafos anteriores. En la mayoría de los casos son combinaciones de palabras con diseños o logotipos.

4. Marcas tridimensionales. Corresponden a la forma de los productos o sus empaques, envases o envoltorios, siempre y cuando sean característicos y los distinguen de productos de su misma clase. Es decir, las marcas tridimensionales corresponden a cuerpos con 3 dimensiones, como botellas, empaques, cajas, estuches, etc.

Las marcas pueden entrar dentro de diversas categorías, y dependiendo del giro de la empresa, se categorizan en clases. El IMPI señala diferentes clases tanto para productos como para servicios. Todas las clases pueden ser consultadas en los anexos.

Las clases correspondientes a la restauración y preparaciones dulces, así como bebidas no alcohólicas son las siguientes:

Dentro de la categoría de productos:

Clase 30. Café, te, cacao, azúcar, arroz, tapioca, sagú, sucedáneos del café; harinas y preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería y confitería, helados comestibles; miel, jarabe de melaza; levadura, polvos para esponjar; sal, mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo.

Clase 32. Cervezas; aguas minerales y gaseosas y otras bebidas no alcohólicas; bebidas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para hacer bebidas.

Dentro de la categoría de servicios:

Clase 43. Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

El registro de marca debe hacerse ante el IMPI (Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial). De acuerdo al siguiente enlace consultado de la revista del consumidor el 27 de febrero de 2014 <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=1149>, para registrar una marca se debe acudir al Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial y se deben seguir los siguientes pasos:

1. Solicitar un servicio de búsqueda para asegurarse de que no existe una marca idéntica o similar a la que se desea registrar. El costo de este trámite es de 113 pesos y se solicita mediante un escrito.
2. Se llena la solicitud de registro de marca. En ella se piden nombre, domicilio, tipo de marca que se quiere registrar, etiqueta o impresión fotográfica de la marca, fecha en que se comenzó a utilizar la marca con fines comerciales, clase a la que pertenece el producto o servicio, la firma y la fecha.
3. Se paga en el banco el costo total por el registro de la marca que es de \$2, 497 pesos y se paga mediante un formato que es proporcionado por el IMPI.

4. Se llevan los documentos: solicitud de registro (original y tres copias), comprobante de pago (original y copia), seis etiquetas o impresiones fotográficas de la marca.

5. Si la marca es aprobada y se convierte en una marca registrada, tardarán seis meses en entregar el 'título de registro de marca', que ampara al dueño como único dueño de la idea por lo próximos 10 años.

De acuerdo a un artículo escrito por Ivett Rodríguez el 19 de agosto de 2010 en la página de CNN Expansión, <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/19/10-pasos-para-registrar-tu-marca>, para llenar adecuadamente la solicitud de registro de marca, el IMPI recomienda seguir los siguientes 10 pasos:

1. Señalar en el recuadro correspondiente de la solicitud el tipo de signo distintivo que se quiere registrar, que en este caso es una marca.
2. Indicar a nombre de quien se registrará la marca (al personal o al de la empresa). En caso de ser varios propietarios hay que anotar todos los nombres separados con comas, la nacionalidad, un domicilio y un teléfono.
3. Señalar el domicilio en México para notificaciones.
4. Indicar el tipo de marca que se quiere registrar (nominativa, innominada, tridimensional o mixta). Las palabras y los diseños tienen que ser muy distintivos, originales, novedosos y únicos. Además

se debe especificar desde cuando se usa la marca o si no se ha usado.

5. Indicar qué producto (s) o servicio (s) se quiere distinguir con la marca, anotando el número de la clase a la que corresponden. Una clase es un conjunto de productos o servicios que guardan una relación entre sí, o que tienen una característica común en función de su utilidad o uso. Actualmente son 45 clases (34 para productos y 11 para servicios).

6. Especificar la ubicación del establecimiento o negocio. Si se cuenta con varias sucursales, es suficiente con señalar el domicilio de una de éstas.

7. Anotar las leyendas y figuras que no quiere registrar y que aparecen en las etiquetas, por ejemplo: contenido neto, ingredientes, talla, la figura del código de barras o la leyenda de "Hecho en México".

8. En caso de haber solicitado el registro de la marca en otro país, anotar el país de origen, la fecha de presentación, y si se sabe, el número que le asignaron a la solicitud en el extranjero. Después de presentada la solicitud, se tienen sólo 3 meses más para presentar la copia certificada de la solicitud de registro extranjera junto con su traducción (según el caso).

9. Sólo en caso de marcas innominadas, tridimensionales o mixtas, hay que pegar la etiqueta o impresión fotográfica, según el caso, la cual no debe ser mayor a 10x10cm; ni menor a 4x4cm. En caso de

marcas tridimensionales, la impresión fotográfica que se adhiera a la solicitud, deberá tener las mismas medidas que las señaladas anteriormente.

10. Escribir el nombre del solicitante o de su mandatario y su firma autógrafa, el lugar y la fecha, y listo.

Además de la solicitud y el comprobante de pago, se debe presentar un documento sobre las reglas de uso, licencia, transmisión de derechos y limitación de productos; la fe de hechos en caso de que haya solicitado la publicación de un nombre comercial, la cual debe contener y coincidir con la solicitud, y la copia certificada de la solicitud de registro presentada en otro país, para efecto de reconocer la fecha legal extranjera.

Una manera fácil de saber si la marca ya está registrada y ahorrarse el gasto que genera el mandar a hacer la búsqueda, es mediante una búsqueda fonética en la página web del IMPI (<http://marcanet.impi.gob.mx/>). Al realizar la búsqueda fonética el sitio solicita el nombre de la marca así como la clase. El nombre de la marca debe consultarse preferentemente en mayúsculas y se debe buscar en todas las clases que correspondan al giro de la empresa. Esto permitirá saber si la marca que se desea registrar ya se encuentra registrada actualmente o si puede ser registrable fácilmente.

La búsqueda fonética se hace porque es importante al registrar una marca, que no pueda ser fácilmente confundida con otras tanto de forma escrita como de forma hablada. Los resultados de la búsqueda

fonética muestran todos los resultados dentro de una clase que sean similares tanto de forma escrita como auditiva a la marca que se desea registrar, así como el número de expediente, de registro, el nombre del titular y las clases en las que se encuentra registrada.

Las marcas que no son registrables son las marcas que atenten contra la moral, las buenas costumbres o la ley así como las marcas no distintivas.

Existen marcas que tienen el mismo nombre pero que se dedican cosas diferentes y están registradas en diferentes clases. En estos casos no hay problema de registro mientras las empresas no se dediquen a lo mismo. El problema existe cuando las marcas son iguales o parecidas y se quieren registrar o se encuentran registradas dentro de una misma clase o clases similares.

En el caso de 'Crepappetite' pueden encontrarse los resultados de las búsquedas fonéticas en las clases 30, 32 y 43 en los anexos.

La solicitud de registro o publicación de signos distintivos, así como las consideraciones generales para su llenado, requisitos para la solicitud de marca de acuerdo al IMPI, tarifas por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, la guía para generar pagos electrónicos, impedimentos de la ley de propiedad industrial y una guía para realizar búsquedas fonéticas gratuitas, también pueden ser consultados en los anexos. Las tarifas pueden variar, ya que el documento presentado data de febrero del 2013 y señala que "se actualizan los montos

de la tarifa por los servicios que presta el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, conforme al Acuerdo publicado en el D.O.F. el 01 de octubre de 2010, en vigor a partir del 11 de octubre de 2010." El IMPI delegación Morelia se encuentra en la Avenida Camelinas #3311, 1er piso, Fracc. Las Américas, C.P. 58270. Los teléfonos son : 3156598, 3156601, 3156726, 3156772, 3233463, 3233466. Fax: 3156832. E-mail: gtrujill@economia.gob.mx

En esta dirección se dan pequeños cursos gratuitos para conocer el proceso que debe seguirse para el registro de marca y resolución de dudas de manera continua. Para mayores informes y consulta de fechas y horarios se puede marcar a los teléfonos anteriormente mencionados.

El registro de marca es de vital importancia para cualquier empresa que desee proteger el activo intangible que representa su marca.

Para que sólo ellos puedan utilizarla y que otras personas no puedan hacer uso de ella con otros fines que perjudiquen a la empresa original.

El registro de marca es esencial para que una empresa pueda ser franquicia, ya que si no existe marca registrada, se pueden contraer problemas legales al intentar comercializar franquicias o tener problemas con otras personas que al ver que la marca tiene éxito, deciden registrarla y ocasionan problemas al dueño original.

Algunos requerimientos legales de acuerdo al libro

“Desarrollo de sistemas de franquicias” de Di Constanzo y Cárdenas (2010, pág. 47-63) son los contratos, permisos y licencias, los números de registros de marcas y avisos comerciales, los documentos de divulgación, los seguros y el contrato de franquicia.

Según la página del IMPI, la legislación aplicable a las franquicias en México es la siguiente:

- Ley de Propiedad Industrial
- Ley Federal de Derechos de Autor
- Código de Comercio
- Ley General de Sociedades Mercantiles
- Código Civil
- Legislación Fiscal
- Ley Federal del Trabajo

Además de éstas, existen otras leyes aplicables, algunas de las cuales los autores exponen brevemente de la siguiente forma:

-Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El artículo 25 establece las bases sobre las cuales el Estado se propone lograr el desarrollo económico del país, mediante un modelo en el que la rectoría de la economía corresponde a la nación, quien debe orientarla hacia el fomento de actividades que demande el interés general. También se establecen las bases sobre las cuales se alentará y protegerá la actividad económica que realizan los particulares para que, junto con el resto de los sectores (social y público) participe en el desenvolvimiento de la actividad económica. Por otra parte, el artículo 28, que sustancialmente se refiere a las prácticas

monopolísticas y la prohibición de algunos privilegios económicos que promueven la competencia desleal, otorga reconocimiento a los autores e inventores para que de manera exclusiva y durante un tiempo determinado exploten sus producciones. De esta forma, la Constitución establece las bases para fomentar y proteger a la industria nacional, lo cual incluye a los autores e inventores, mediante las diferentes leyes reglamentarias; la Ley de los Derechos de Autor y la Ley de Propiedad Industrial.

-Ley de Propiedad Industrial. El artículo 87 de la LPI establece que “Los industriales, comerciantes o prestadores de servicios podrán hacer uso de marcas en la industria, en el comercio o en los servicios que presten. Sin embargo, el derecho a su uso exclusivo se obtiene mediante su registro en el Instituto.” (IMPI) con ello, queda claro que el registro de la marca otorga derechos de exclusividad. El hecho de que una marca no sea registrada pero que sea usada de manera reiterada en establecimientos o productos crea derechos, siempre que dicha marca no haya sido registrada con anterioridad.

Por otro lado, en el artículo 136 de la LPI se establece que: “El titular de una marca registrada o en trámite podrá conceder, mediante convenio, licencia de uso a una o más personas, con relación a todos o algunos de los productos o servicios a la que se aplique dicha marca. La licencia deberá ser inscrita en el Instituto para que pueda producir efectos en perjuicio de terceros.”

Estas disposiciones son el fundamento del otorgamiento

de licencias de uso de marca que, aunado a la asistencia técnica para la elaboración de un producto o la prestación de un servicio y el sistema de operación, dan como resultado el sistema de franquicias.

El usuario autorizado de una marca no podrá a su vez transferir el uso de la misma a otras personas, salvo que el convenio o contrato celebrado con el titular de la marca se haya previsto esa posibilidad. Los contratos o convenios de autorización a que se refiere este artículo deben inscribirse en el IMPI.

-Ley Federal de los Derechos de Autor. Entre los instrumentos de protección a los derechos de autor se incluyen las producciones que en los manuales de operación del sistema de franquicias elabora el franquiciante para explicar las características operacionales de su negocio exitoso. Los manuales en los que el franquiciante otorga los conocimientos técnicos y prácticos se encuentran protegidos por la legislación sobre derechos de autor. Esta protección se alcanza mediante el registro de los manuales de operación del sistema de franquicias, así como del establecimiento de elevadas sanciones económicas y personales para evitar el plagio de los conocimientos otorgados al franquiciatario.

-Código de Comercio. La naturaleza jurídica de las actividades comerciales del franquiciante y del franquiciatario, así como la del contrato de franquicia que por su naturaleza y sus características es considerado un contrato mercantil, encuentran fundamento en el Código de Comercio vigente en

el país, el cual establece los aspectos más importantes relacionados con las actividades comerciales y de servicios en los que se traduce la explotación de una franquicia.

-Ley General de Sociedades Mercantiles. La figura jurídica de la sociedad anónima es la que actualmente tiene mayor utilidad en la organización empresarial de nuestro país. Aunque no es un requisito indispensable, es recomendable que el franquiciatario, al tramitar la adquisición de una franquicia, conozca la posibilidad de organizarse bajo esta figura jurídica o de cualquier otra forma de sociedad mercantil, aunque también lo pueda hacer como persona física con actividad empresarial, la cual está regulada por el Código Fiscal de la Federación.

-Código Civil. El Código Civil para el Distrito Federal en materia común y para todos los estados en materia federal, establece los principios generales de los contratos. El contrato de franquicia cuenta con características esenciales que están reguladas por el Derecho Civil, por ejemplo lo relacionado al consentimiento y el objeto materia del contrato, así como las que se refieren a las prestaciones que el franquiciatario y el franquiciante se otorgan recíprocamente.

-Legislación fiscal. La contraprestación que el franquiciatario otorga al franquiciante por la obtención del sistema de franquicias es el pago inicial y el de regalías. En virtud de que la franquicia, además del otorgamiento del sistema de operación, implica la asistencia técnica por parte del franquiciante, la Ley del Impuesto sobre la Renta (LISR) establece los requisitos que se deben cumplir para que el pago de

regalías, por este concepto, pueda ser deducido. Por ello, el párrafo segundo, fracción XI del artículo 24 de la LISR dice: "... se entenderá por asistencia técnica la prestación de servicios profesionales especializados con base en conocimientos o principios científicos, comerciales o técnicos, tendientes a la obtención de beneficios en el sector empresarial o profesional, siempre que dichos servicios estén relacionados con un proceso de producción o que impliquen una asesoría, consulta o supervisión sobre cuestiones no generalmente conocidas, así por especialistas en la materia y que los conocimientos o principios con base en los cuales el servicio es prestado, sean producto de la experiencia y no patentables."

La asistencia técnica que otorga el franquiciante como requisito indispensable para la existencia de la franquicia y el pago de regalías que debe realizar el franquiciatario como retribución por la utilización del sistema operacional de la franquicia, encuentran también su regulación en la Ley del Impuesto sobre la Renta.

-Ley Federal del Trabajo. Otro de los aspectos importantes en el contrato de franquicias es el que se refiere a la capacitación del franquiciatario y sus empleados, así como la naturaleza de la relación laboral que se establece entre el franquiciante, el franquiciatario y los empleados del negocio franquiciado. Para los efectos de las normas de trabajo, el artículo 16 de la LFT establece que "Se entiende por empresa a la unidad económica de producción o distribución de bienes o servicios y por establecimiento la unidad técnica que como sucursal, agencia y otra

forma semejante, sea parte integrante y contribuya a la realización de los fines de la empresa."

Así pues, es sistema de franquicia opera como una empresa productora, distribuidora o prestadora de bienes y/o servicios en uno o varios establecimientos, ya sea a nivel regional o nacional.

También las relaciones jurídicas existentes entre el franquiciatario y sus trabajadores encuentran su regulación en el artículo 20 de la LFT, según el cual "Se entiende por relación de trabajo, cualquiera que sea el acto que le dé origen, a la prestación de un trabajo personal subordinado a una persona, mediante el pago de un salario".

Por tal motivo, conocer algunos aspectos de la Ley Federal del Trabajo es muy importante para entender los derechos y las obligaciones que se desprenden de relaciones obrero-patronales existentes entre los trabajadores y el franquiciatario.

-Contrato de trabajo. Contrato individual de trabajo, cualquiera que sea su forma o denominación, es aquel en virtud del cual una persona se obliga a prestar a otra un trabajo personal subordinado a cambio de una remuneración. Así, aunque no exista un contrato escrito, la prestación de un servicio personal subordinado hace presumir la existencia del contrato y de la relación de trabajo entre el que presta su trabajo y el que lo recibe.

Por otra parte, el artículo 22 de la LFT dice: "Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de

catorce años y de los mayores de esta edad y menores de dieciséis que no hayan terminado su educación obligatoria, salvo los casos de excepción que apruebe la autoridad correspondiente, en que a su juicio haya compatibilidad entre los estudios y el trabajo.”

Complementa lo anterior el artículo 23: “Los mayores de dieciséis años pueden prestar libremente sus servicios, con las limitaciones establecidas en esta Ley. Los mayores de catorce y menores de dieciséis necesitan autorización de sus padres o tutores y a falta de ellos, del sindicato al que pertenezcan, de la Junta de Conciliación y Arbitraje, del Inspector del Trabajo de la Autoridad Política.”

Los menores trabajadores pueden recibir el pago de sus salarios y ejercitar las acciones que les correspondan.

El contenido de los artículos 22 y 23 tratados con anterioridad requieren especial atención, ya que en algunas ocasiones en el sistema de franquicias se utilizan los servicios de menores de 18 años.

Las condiciones según las cuales el trabajador de un sistema de franquicias debe prestar sus servicios deben hacerse constar por escrito mediante la celebración de un contrato de trabajo. Algunos de los aspectos que debe contener un contrato de trabajo en general y el de un sistema de franquicias en particular se mencionan en el cuadro que se muestra a la derecha de esta página.

Un asunto importante a considerar en el contrato de trabajo es la relación que el trabajador del

franquiciatario tiene con el franquiciante. Debe quedar perfectamente claro que la relación de trabajo es con el franquiciatario y se exime al franquiciante de cualquier responsabilidad en que pueda incurrir por el incumplimiento de la relación laboral.

-Duración de las relaciones de trabajo. Las relaciones de trabajo pueden ser para obra o tiempo determinado o por tiempo indeterminado. Cuando en el escrito en donde consten las condiciones de trabajo no se establezca específicamente el tiempo de duración de la relación laboral, ésta será por tiempo indeterminado, según lo establece la legislación laboral mexicana.

Un contrato puede ser por tiempo determinado sólo en los siguientes casos:

- Cuando lo exija la naturaleza del trabajo que se va a prestar.
- Cuando lo tenga por objeto de sustituir temporalmente a otro trabajador.
- En los demás casos previstos por la ley.

-Capacitación a los trabajadores. Como ya se ha mencionado, la capacitación y entrenamiento particular de las franquicias es un elemento significativo para determinar el costo inicial y la homogeneidad para la elaboración del producto, prestación de servicio y operación del sistema en general. La continuidad de la capacitación para introducir nuevos métodos es también importante para determinar las regalías.

Así pues, la Ley Federal del Trabajo estipula algunos aspectos importantes en materia de capacitación. Por

ejemplo, el artículo 153-A dice: Todo trabajador tiene el derecho a que su patrón le proporcione capacitación o adiestramiento en su trabajo, que le permita elevar su nivel de vida y productividad conforme a los planes y programas formulados, de común acuerdo, por el patrón y el sindicato a sus trabajadores y aprobados por la Secretaría de Trabajo y Previsión Social”.

a)	Nombre, nacionalidad, edad, sexo, estado civil y domicilio del trabajador y del patrón.
b)	Si la relación de trabajo es para obra determinada, por tiempo determinado o tiempo indeterminado.
c)	El servicio o servicios que deban prestarse, los cuales deben determinarse con la mayor precisión posible.
d)	El lugar o los lugares donde deba prestarse el trabajo.
e)	La duración de la jornada.
f)	La forma y el monto del salario.
g)	El día y el lugar de pago del salario.
h)	La indicación de que el trabajador será capacitado o adiestrado en los términos de los planes y programas establecidos o que se establezcan en la empresa.
i)	Otras condiciones de trabajo tales como días de descanso, vacaciones y demás que convengan al trabajador y al patrón.

Figura 8. Cuadro con aspectos que debe contener un contrato de trabajo en general. (Di Constanzo, Cárdenas, 2010, pág. 60)

Con respecto al marco legal de franquicias, es importante aclarar que la capacitación se ofrece tanto antes del inicio de operaciones como posteriormente, para desarrollar a los trabajadores con base en planes y programas que les preparan y les ofrecen la

posibilidad de homogeneizar el servicio que presta o el producto que elabora el negocio franquiciado, lo cual se complementa con el contenido del artículo 153-G, que establece que "Durante el tiempo en que un trabajador de nuevo ingreso que requiera capacitación inicial para el empleo que va a desempeñar reciba ésta, prestará sus servicios conforme a las condiciones generales de trabajo que rijan en la empresa o a lo que se estipule respecto a ella en los contratos colectivos." Este desarrollo de los recursos humanos es parte de la naturaleza de la franquicia, ya que es necesario para obetern la uniformidad de los procesos. Por ellos, generalmente los límites obligatorios fijados en la ley para capacitación serán fácilmente sobrepasados por aquellos que están marcados en los manuales de entrenamiento del sistema de franquicias.

Es especialmente importante estipular en el contrato de trabajo que si el trabajador –no obstante de la capacitación- no demuestra su aptitud para desempeñar el trabajo, puede no ser contratado.

El artículo 145-H establece las obligaciones de los trabajadores a los que se les imparte la capacitación:

- a) Asistir puntualmente a cursos, sesiones de grupo y demás actividades que formen parte del proceso de capacitación de adestramiento.
- b) Atender las indicaciones de las personas que imparten la capacitación o adestramiento y cumplir con los programas respectivos, y
- c) Presentar los exámenes de evaluación de conocimientos y de aptitudes que sean requeridos.

-El contrato de franquicias. El contrato de franquicia debe cubrir todos los aspectos relacionados con el negocio franquiciado y, principalmente, definir los derechos y obligaciones del franquiciante y del franquiciatario.

Es importante que las partes contratantes puedan convenir un contrato que les permita mantener una buena relación de negocios, que de ninguna manera sea un obstáculo para el desarrollo del sistema, ni mucho menos impida la buena marcha de la franquicia.

El contenido del contrato lo determina el franquiciante y algunos de los aspectos más importantes que contiene son los siguientes:

1. Costo inicial y regalías del sistema.
2. Licencia del sistema.
3. Plazo o vigencia del contrato.
4. Obligaciones del franquiciante.
5. Obligaciones del franquiciatario.
6. Operaciones del negocio franquiciado.
7. Información confidencial.
8. Seguros.
9. Incumplimiento y terminación.
10. Obligaciones en caso de terminación y vencimiento.
11. No competencia a la terminación del contrato.
12. Impuestos y permisos.
13. Independencia de los contratantes e indemnización.
14. Jurisdicción.

Según Di Conzanzo y Cárdenas (2010, pág. 64), algunos de los aspectos considerados de mayor

importancia para operar un sistema de franquicias son los que se muestran a continuación:

-Costo inicial y regalías del sistema; valor de la franquicia. El valor de la franquicia constituye la contraprestación que tiene que entregar el franquiciatario. Ésta puede consistir en el pago inicial por la celebración del contrato y las regalías correspondientes por el uso de la marca o nombre comercial y la operación del sistema. Los factores que regularmente influyen para determinar esta contraprestación del otorgamiento del sistema de franquicias son:

- a) La reputación o el nombre del negocio.
- b) El interés del franquiciante por introducirse en un mercado nuevo.
- c) La exclusividad del territorio.
- d) Los costos inherentes a los servicios que se otorgan.
- e) Periodicidad de la capacitación.
- f) Investigación y desarrollo.

-Licencia del sistema. De acuerdo con el artículo 142 de la LPI, el franquiciante otorga al franquiciatario la licencia de uso de una marca, conocimientos técnicos o asistencia técnica, así como la información económica y financiera necesaria. En conjunto, estos elementos constituyen el sistema o formato de negocio exitoso, lo cual permite la operación eficaz y homogénea de todos los negocios franquiciados, la elaboración del producto y/o la prestación del servicio. Antes de las reformas del 2 de agosto de 1994 de la LPI, en el artículo 150 se establecía que se podía negar la inscripción de

una licencia o transmisión de derechos por razones de interés público. Ahora sólo se puede negar la inscripción de una licencia o transmisión de derechos cuando el registro de la marca no se encuentre vigente.

-Vigencia del contrato. La vigencia del contrato es uno de los requisitos que debe contener la solicitud de inscripción de una franquicia, de acuerdo a lo establecido por el artículo 10 fracción IV del RLPI. No existen limitaciones reglamentarias acerca de la vigencia del contrato. La ley otorga libertad a las partes para establecer el tiempo de duración de la licencia del sistema. Sin embargo, en virtud de que la vigencia de la marca es un requisito para el registro de la licencia de transmisión de derechos, y la vigencia del derecho que se otorga por el registro al titular de la marca en México es por diez años de acuerdo a lo que se establece en el artículo 95 de la LPI, en la práctica la vigencia de un contrato de un sistema para operar una franquicia puede ser hasta de 10 años y de acuerdo con el contenido del contrato podrá ser renovado si se cumplen los requisitos establecidos o convenios.

-Obligaciones del franquiciante. Algunas de las obligaciones básicas del franquiciante que se deben incluir en el contrato son:

1. Licencia de uso de la marca y/o el nombre comercial.
2. Entrenamiento en el uso de la tecnología, elaboración de los productos y/o prestación de los servicios.
3. Entrenamiento para la operación del negocio.
4. Apoyo en el inicio de las operaciones.
5. Apoyo en el establecimiento e instalaciones.

6. Manuales de operación.
7. Sistemas financieros.
8. Asistencia en los problemas de localización.
9. Mercadotecnia y publicidad.

Adicionalmente, en el artículo 65 del nuevo RLPI se dispone que "Para los efectos del artículo 142 de la Ley, el titular de la franquicia deberá proporcionar a los interesados previa celebración del convenio respectivo, por lo menos la siguiente información técnica, económica y financiera:

- a) Nombre, denominación o razón social, domicilio y nacionalidad de franquiciante;
- b) Descripción de la franquicia
- c) Antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, franquiciante maestro en el negocio objeto de la franquicia;
- d) Derecho de propiedad intelectual de la franquicia;
- e) Montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir al franquiciante;
- f) Tipos de asistencia técnica y servicios que el franquiciante debe proporcionar al franquiciatario;
- g) Definición de la zona territorial de operación de la negociación que explote la franquicia;
- h) Derecho del franquiciatario a conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos de que deba cubrir para hacerlo; obligaciones del franquiciatario respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante, y
- i) En general, las obligaciones y derechos del franquiciatario que deriven de la celebración del contrato de franquicia".

-Obligaciones del franquiciatario. En el contrato mediante el cual se otorgue la licencia para la operación del sistema de franquicias se debe definir los parámetros de actuación del franquiciatario, es decir, sus derechos y sus obligaciones. Algunos aspectos básicos que se pueden incluir son:

1. Definición de lo que se puede y lo que no se puede negociar o vender.
2. La confidencialidad que del proceso de producción.
3. Patrones de desempeño que satisfagan la calidad de los productos o prestación de los servicios.
4. Utilización integral del sistema de negocio franquiciado.
5. Utilización de la publicidad, propaganda o promoción institucional.
6. Utilización de instalaciones y equipo autorizados y previamente aprobados.
7. Pago de las regalías acordadas por el uso de la marca, la tecnología y la metodología de operación del franquiciante.

-Operación financiera del negocio. El franquiciante debe proporcionar al franquiciatario el estado financiero del negocio franquiciado. Para tal efecto, el párrafo segundo del artículo 142 de la LPI establece: "Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretende conceder, previamente la celebración del convenio respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley."

-Información confidencial. El artículo 82 de la LPI establece que "Se considera secreto industrial a toda información de aplicación industrial o comercial

que guarde una persona física o moral con carácter confidencial, que le signifique obtener o mantener una ventaja competitiva o económica frente a terceros...

La información de un secreto industrial necesariamente deberá estar referida a la naturaleza, características o finalidades de los productos; a los métodos o procesos de producción; o a los medios o formas de distribución o comercialización de productos o prestación de servicios." La obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación, se rige por los principios establecidos para los secretos industriales.

-Jurisdicción. Es muy importante que quede perfectamente definida la jurisdicción a la que se someten las partes para la resolución de los conflictos que se presenten durante el proceso de otorgamiento de la franquicia.

El contrato por el cual se otorga la licencia para la operación del negocio franquiciado está elaborado con el fin de proteger al franquiciante, por lo cual es importante que el franquiciatario sea asistido por un asesor especializado en franquicias que le explique específicamente los contenidos y los alcances de las cláusulas del contrato mediante el cual se concede la operación de dicho sistema.

En México, la legislación de las franquicias se ha desarrollado mucho en los últimos cinco años. A medida

que se ha incrementado la participación de este tipo de negocios en la economía nacional, las leyes han tenido que adecuarse para satisfacer esta creciente demanda. Por ello, el franquiciante debe conocer perfectamente las leyes mencionadas en este capítulo con el fin de establecer su sistema de franquicias en un marco de legalidad. Aunque la ayuda legal que un especialista pueda ofrecerle sea indispensable, ningún abogado pondrá tanto interés en hacer las investigaciones necesarias como él mismo. La recomendación final es tener desde el principio una relación estrecha con el especialista encargado de formular los aspectos legales, para estar bien enterado y aportar ideas que coadyuven al desarrollo del sistema de franquicias.

Gabriela Zavala, en el taller de franquicias impartido el 8 de noviembre de 2013 hace mención de la instrumentación jurídica importante relacionada con las franquicias:

1. Circular de Oferta de Franquicia (COF). En ella se menciona a qué se dedica la franquicia, cuánto cuesta, obligaciones y responsabilidades del que la adquiera, quién es el dueño. Este documento se entrega al futuro franquiciatario al menos 30 días antes de la firma del contrato.

2. Carta de intención. Se desarrolla para cuando existe alguna persona que desee comprar la franquicia pero no tiene forma de hacer el pago completo por ella en un corto plazo. Se hace un depósito en garantía. Si el franquiciatario no hace el pago completo en un tiempo

determinado, no hay reembolsos. Si el franquiciante no cumple con su parte dentro del tiempo establecido, devuelve el dinero.

3. Contrato de franquicia. Establece todos los derechos y obligaciones de ambas partes. El un contrato largo y debe ser leído con precaución y con tiempo. Se lleva a cabo cuando se han aprobado etapas previas, cuando existe un local adecuado y aprobado, cuando se ha cumplido el total de la cuota y se lleva un registro ante el IMPI.

4. Contrato de confidencialidad. El franquiciatario está obligado a guardar confidencialidad sobre el know-how, capacitación, documentos, formatos, etc.; y a no transmitirlos a personas ajenas y/o utilizarlos para otro fin distinto al que está permitido. Este contrato es permanente y está regulado por la ley. El contrato debe determinar de manera específica cuáles son los secretos de la compañía.

5. Convenio de traspaso. Cuando la persona que adquirió al franquicia por algún motivo la cede a un tercero, se lleva a cabo un convenio que es firmado por las tres partes: el que lo cede, el que lo adquiere y el franquiciante.

6. Convenio de terminación. Existe cuando se termina la relación contractual. Los contratos de franquicia son renovables pero ninguna de las dos partes está obligada a renovarlo.

7. Manuales. Son parte importante y legal de las franquicias y deben ser protegidos.

8. Análisis financiero. Incluye proyecciones financieras para el franquiciatario, los costos de franquicias y las proyecciones financieras para el franquiciante. Es información indispensable para conocer la inversión y el tiempo de recuperación de la inversión que se está haciendo. Dentro de éste se pueden señalar los pagos de regalías y fondo de publicidad que deberán también ser escritos en el contrato.

9. Plan de expansión. Se señala la territorialidad, la ubicación, disponibilidad y crecimiento.

Como se ha visto, son varios los aspectos que hay que considerar al querer abrir una franquicia. Debe seguirse un orden para cada uno de los pasos a realizar, y deben tomarse en cuenta todos los aspectos relacionados a la empresa que puedan quedar a la interpretación en algún momento determinado. Todo esto se debe corregir, ya que la franquicia es algo que se transfiere y por lo tanto no puede quedar a la interpretación de quien lo adquiere. Todo negocio debe protegerse dentro del marco legal de su país o comunidad y buscar asesoría para conocer las regulaciones que le afectan, así como las formas de protegerse para tener su empresa funcionando de manera correcta y sin problemas legales.



Capítulo 4. Herramientas de investigación

4.1 Herramientas de investigación de campo

Para poder conocer a la empresa y analizar si pueden ser franquicia o cumplen con las características para poder serlo en un futuro cercano, es importante aplicar diferentes herramientas que nos permitan saber más a fondo cuál es su situación actual, así como problemas e inconvenientes que puedan tener.

De acuerdo a Marcela Benassini (2001, pág. 163), "Un encuestador que aplica un cuestionario de puerta en puerta, una persona que entrevista mediante telemarketing desde una oficina central, alguien que observa a la gente que camina en un centro comercial y otras personas que participan en la recopilación de los datos y la supervisión de ese proceso, son todos encuestadores o trabajadores de campo. Las actividades que realizan estas personas varían en gran medida, dependiendo de la metodología de la investigación."

Existen muchas herramientas para hacer una investigación de campo, desde encuestas y entrevistas, hasta la simple observación y análisis, así como la toma de fotografías y muchos otros.

En el caso de Créppapetite se realizaron dos entrevistas a uno de los socios fundadores y empleados de la empresa. En ellas se busca recabar información de la empresa que nos permita conocer más acerca de la misma, incluyendo su historia y el rol de cada uno de los socios dentro de ella. Los recursos utilizados fueron un celular que permitiera grabar la entrevista, una serie de preguntas tentativas escritas en un cuaderno, y un equipo de cómputo que permitiera realizar la transcripción de las entrevistas.

De igual forma se asistió a un taller el 8 de noviembre de 2013 en el que se mencionaron algunos aspectos generales a considerar cuando se quiere ser franquicia. En este capítulo se encuentra una pequeña síntesis del taller, así como una serie de fotografías del local que fueron tomadas para mostrar tanto el interior como el exterior del negocio, así como la distribución de su equipo y materia prima.

En la primera entrevista, la cual fue realizada en Octubre del 2013, el entrevistado menciona que la empresa consta de 3 socios, uno de ellos, Damián, es administrador de empresas y él junto con su novia Paulina deciden emprender un negocio de crepas. El negocio cuenta con casi dos años de funcionamiento al 2014. Las recetas de las crepas fueron obtenidas de diversas fuentes tales como el internet, amigos y familiares de los socios. Ellos fueron perfeccionando dichas recetas hasta crear una que les satisficiera al cien por ciento. La imagen actual con la que cuentan fue diseñada por un amigo de ellos. El nombre Creppapetite surge de las palabras Crepa y Appetite (apetito en inglés).

En esta entrevista, Julio, el socio que fue entrevistado, menciona que se sienten muy conformes con el logotipo que tienen actualmente, pero que les gustaría cambiar un poco el concepto para agregar visualmente el nuevo producto que planean introducir, el cual son los "bubble teas", y fusionarlo con las crepas. Ellos mencionan abiertamente que tienen planeado convertir su negocio en una franquicia.

El entrevistado menciona que les piden más producto para llevar que para comer en el local, pero no cuentan con empaque especial en ese momento. Ellos tienen clientes de todas las edades, pero les gustaría atraer aún más al mercado de jóvenes.

El entrevistado menciona que para ellos lo más importante es el servicio al cliente y la calidad de sus productos.

En Febrero de 2014 se entrevista de nuevo a Julio. En esta entrevista Julio menciona que se dividen los días de trabajo: Damián y Paulina están cuatro veces a la semana y Julio está tres. Julio se encarga de realizar las compras de los ingredientes que se necesitan, pero entre todos realizan la lista de lo que falta.

Julio compra los ingredientes en diferentes lugares y no siempre con los mismos proveedores. Al realizar la masa para la preparación de las crepas, cada quién mezcla los ingredientes de manera diferente pero con las mismas medidas.

El problema que Julio considera el más fuerte de la empresa, es que no hay un incremento en las ventas.

En esta entrevista menciona que considera necesario hacer una estrategia de mercadotecnia y un nuevo diseño de imagen, así como adecuaciones al interior y menús que sean atractivos.

Han tenido empleadas anteriormente y Julio se

encargaba de capacitarlas durante una semana. Tuvieron problemas con su última empleada por que llegaron a estar en números rojos. Actualmente no cuentan con empleadas. El turno de la mañana ha sido retomado por la mamá de uno de los socios para vender hot-cakes.

El horario que consideran que es el mejor para ventas es después de las siete de la tarde. Su horario normal es de 2 de la tarde a 10 de la noche pero no son constantes en la hora a la que abren. No cuentan con procesos ni manuales de procesos. El entrevistado considera que es importante dejar las cosas como le gustaría encontrarlas para evitar pequeñas discusiones sobre la limpieza y demás labores cotidianas dentro de la empresa.

Dentro del local tienen equipo que no utilizan y les roba espacio en su área de trabajo. Otro de los problemas que tienen es el tiempo de atención y entrega del producto al cliente, esto ocurre debido a que es muy difícil para un solo empleado atender a muchas personas utilizando únicamente dos creperas.

No tienen manual de identidad, la administración y contabilidad del negocio es llevada por ellos, pero no cuentan con un proceso de registro de ventas, lo cual podría llegar a ocasionar que éste sea fácilmente alterado ya sea por un descuido u otro factor. Su documentación no está en orden ya que aún tienen deudas y deben integrarse a un nuevo régimen para pequeños empresarios, porque en el que estaban

anteriormente ya no existe. Su marca no está registrada. Actualmente sólo cuentan con una sucursal.

De igual forma se pidió al entrevistado que mencionara algunas de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que considera que afectan directa o indirectamente a su negocio. A continuación muestra lo que respondió:

FODA realizado por el entrevistado:

Fortalezas: Calidad, servicio y precio.

Oportunidades: Expansión de ventas y mercado, creación de una estrategia de mercadotecnia, mejorar la calidad del café, introducción de nuevos productos tales como crepas exóticas, remodelación del lugar.

Debilidades: El café es caro, tardan mucho atendiendo a un cliente, el espacio es reducido.

Amenazas: La competencia directa tales como los cafés que ofrecen crepas en su menú, algunos cafés que se encuentran cerca del local, y otros establecimientos de postres y repostería que se encuentran cerca.

En el tiempo que fue realizada esta segunda entrevista se observó que ya cuentan con conos para crepas que son ofrecidos a los clientes que piden su producto para llevar. Una observación importante es que al atender al recibir el dinero de los clientes, el socio que estaba atendiendo no utilizaba un guante o bolsa, ni ningún otro medio para proteger las manos, lo que puede

parecerle a algunas personas algo antihigiénico.

Conclusiones generales de las entrevistas:

El entrevistado menciona en la primera entrevista que se sienten muy conformes con su imagen, pero en la segunda entrevista menciona que la imagen ya no les favorece, lo que puede ser considerado como un área de oportunidad para hacer uso del Diseño Gráfico; asimismo mencionan que el local necesita de una remodelación para que sea más atractivo para las personas que pasan caminando.

En ambas entrevistas mencionan que tienen planeado convertirse en franquicia en el largo plazo. Sus documentos legales no están en orden y aún tienen algunas deudas.

En ambas entrevistas se menciona que el público al que la empresa pretende atraer principalmente son los estudiantes y personas jóvenes.

Durante las dos entrevistas se menciona que lo más importante para ellos es la atención al cliente y la calidad de sus productos, sin embargo la atención es deficiente debido a que muchas veces tienen un número mayor de clientes del que puede atender una sola persona.

Los problemas internos son mayormente debido a que las ventas se encuentran estancadas y a que los socios no cumplen al cien por ciento las tareas requeridas del negocio, por lo que la persona que trabaja al día siguiente tiene que realizar lo que el otro no hizo.

No tienen procesos registrados ni estandarizados. La receta de la masa está registrada en un documento digital y es el único registro que tienen.

La adquisición de producto se realiza por medio de diversos proveedores y no siempre son las mismas marcas. No cuentan con convenios que les permitan pedir un descuento en el precio por mayoreo u otro motivo.

No existe un organigrama que defina el puesto de cada quién. Todos realizan las mismas actividades y no existe un control sobre las ventas ni los pedidos. Cuentan con un software que no utilizan porque sólo esta una persona atendiendo y considera que pierde tiempo y que el utilizar rollos de impresión aumenta sus gastos.

El horario de apertura no es respetado y esto puede ocasionar pérdida de clientes, o que se considere al negocio como una empresa poco seria.

Existe equipo que no utilizan y que estorba, lo cual puede afectar de manera directa o indirecta el desempeño de los socios al momento de elaborar los productos.

El manual de identidad es inexistente, por lo que no tienen una guía de cómo utilizar el logotipo o cómo puede ser aplicado en diferentes medios.

Después de realizadas las conclusiones acerca de la información recabada en las entrevistas, se mencionarán de forma breve los temas abordados durante el taller de franquicias impartido por los

directores de "Franquicia tu Negocio", empresa establecida en Guadalajara, y al que se asistió el día 8 de Noviembre del 2013:

Durante el taller se mencionó en primer lugar lo que es una franquicia y la ley que la protege. De igual forma se mencionaron aspectos básicos y lenguaje de común uso al hablar sobre franquicias. Se mencionaron los pagos que deben realizarse tanto por parte del franquiciante como del franquiciatario y las ventajas de franquiciar.

De igual forma se hizo mención del método que ellos utilizan para saber si una empresa puede ser franquiciable, así como los aspectos a calificar de cada empresa que solicite sus servicios, y algunos documentos legales que se utilizan al momento de considerar abrir una franquicia.

En esta página y en las siguientes se muestran algunas fotografías tomadas del local de la empresa, tanto del interior, el área de trabajo y el exterior de la misma, lo que sirve para mostrar la situación actual de la empresa, así como para lograr comprender mejor lo que se dice en las entrevistas y comparar la información obtenida con lo que sucede en el lugar en un día en el que se tomaron las fotografías con permiso del socio que estaban en ese momento atendiendo la empresa.



Figura 9. Fotografía al interior del local, donde se encuentran los utensilios que utilizan los socios para elaborar los productos.



Figura 10. Fotografía de la crepera en la que se cocina el producto.



Figura 11. Único menú con que cuenta la empresa actualmente. Se encuentra colgado a la pared.



Figura 12. Vista que tiene el cliente al pararse frente al mostrador.



Figura 13. Vista que tiene el personal del interior



Figura 14. Estructura sobre la que e encuentran colocados los botes de "Nutella", producto que utilizan para elaborar algunas crepas.



Figura 16. Elaboración de las crepas.



Figura 15. Lugar en el que se encuentra el equipo de cómputo, caja y algunas pertenencias de los socios, así como cápsulas de café para la cafetera que utilizan actualmente.



Figura 17. Vista del edificio donde se encuentra el local.



Figura 18. Vista del local desde el exterior.

De acuerdo a lo expresado por los dueños de la empresa, se buscará realizar una propuesta que incorpore los conceptos que desean incluir, los cuales son lo romántico, lo nostálgico, clásico y hogareño, así como la idea de un producto confiable y de calidad.

Será importante recordar que estos conceptos no deben necesariamente ser mostrados de una forma literal por medio de elementos como corazones, etc.

El objetivo de la propuesta de diseño es comunicar que son una crepería que ofrece productos de calidad, con buen sabor y gran variedad, que son una empresa que ofrece productos para personas de todas las edades, sobre todo clientes jóvenes, y crear una remembranza de la marca.



Capítulo 5. Conceptos Generales del Diseño Gráfico

5.1 Aspectos generales de la comunicación

La comunicación es un aspecto esencial en la vida del hombre; permite intercambio y obtención de información, así como la interacción entre individuos. Según Monsalvo (2010, pág. 1) "La comunicación es un arte que se desarrolla mediante la expresión y el intercambio de ideas, pensamientos y sentimientos, ya sea, de forma verbal o no verbal o por medio de las manifestaciones artísticas, como la gráfica, dramática, pictórica, música, etc. No sólo se reciben mensajes de seres vivos, o cercanos físicamente, sino también de las cosas, la naturaleza y las obras de arte se comunican con los seres humanos, si éstos están abiertos a recibir el mensaje... La comunicación se inicia con la propia vida. Casi como por medio de radar, el recién nacido empieza a captar mensajes acerca de sí mismo y de aquello que le rodea. Comienza a valorarse mediante sus primeras experiencias de contacto físico o de abandono de los demás."

A lo largo de la existencia del ser humano, el hombre ha tenido que luchar por sobrevivir ante los retos de la naturaleza. Éstos fueron superados gracias al desarrollo intelectual del ser humano, así como gracias a la transmisión de conocimiento de generación en generación. Esto fue logrado por medio de la comunicación.

De acuerdo a Parra (2010, pág. 11) "Desde su origen, el hombre tuvo necesidad (madre de todas las invenciones) de comunicarse con sus semejantes, pero además quería inventar algo provechoso para perpetuar la memoria del tiempo pasado y del conjunto del género humano. Su más noble y provechosa invención fue la del lenguaje."

En la antigüedad el hombre se comunicaba por medio de sonidos guturales, esquemas y pinturas rupestres, así como esculturas para lograr transmitir mensajes y enseñar a otros los procesos de la caza, recolección, rituales religiosos, etc. Esto poco a poco fue desarrollándose y evolucionando hasta convertirse en un lenguaje.

Durante la evolución del lenguaje, el hombre pasó de la palabra hablada a la palabra escrita y el desarrollo de alfabetos. Según O'Sullivan (1996, pág. 19), "A través de los siglos el hombre comenzó a escribir en tablillas de arcilla, bajorrelieve o pergaminos; más tarde se inventó el papel y el libro. Los libros, escritos y copiados a mano tienen una historia de más de tres mil años."

Uno de los lenguajes más antiguos es el Chino, de más de 4000 años de antigüedad y que está basado en la utilización de símbolos. El más antiguo es el Sumerio, que se originó en Mesopotamia alrededor del año 5500 a. C. Éste consistía en signos cuneiformes que representaban los sonidos de las sílabas de las palabras.

Otras civilizaciones generaron sus propios alfabetos con gran variedad de signos. Algunos con representaciones reales de los objetos, algunos con representaciones abstractas (jeroglíficos) y otros por medio de barras y puntos, tales como los mayas y los romanos. Estos alfabetos crecieron al necesitarse de nuevos símbolos que pudieran ser usados para transmitir mensajes más complejos. Más adelante, con el desarrollo de nuevas tecnologías y el comienzo de la Era Moderna, se inventó la imprenta,

pero antes de ésta existió la técnica de reproducción múltiple de imágenes y escritos grabados previamente en la piedra (litografía) o en la madera.

Según O'Sullivan (1996, pág. 20), la técnica de reproducción con piedra y madera sirvió para fomentar "la multiplicación de los conocimientos y las ideas (por medio de los libros), que el desarrollo de la información de masas, que solo apareció tardíamente. En civilizaciones como las de Egipto, China, La India y el mundo greco latino, el libro fue el depositario inestimable del pensamiento y el saber."

O'Sullivan continúa: "En realidad, la técnica de la imprenta hizo su aparición en China en el Siglo IX y luego se desarrolló en Europa en el Siglo XV. En el S. XVII, después de los libros, vinieron los panfletos y, más tarde, los periódicos. Algunos de los primeros periódicos copiaban y difundían informaciones sobre el comercio, las materias primas disponibles, el movimiento de los bancos y otros temas análogos, proporcionando un servicio que necesitaba el naciente sistema capitalista."

Después surge el invento de la radio en los primeros años del Siglo XX, y años después nace la televisión.

Actualmente, el proceso de comunicación puede ser explicado gracias a la evolución tanto del ser humano como del lenguaje y su entendimiento del mundo y las cosas. Después de haber mostrado los orígenes de la comunicación y el lenguaje, se muestra a continuación de forma más técnica,

el funcionamiento y los elementos involucrados dentro del proceso de comunicación, de acuerdo a varios autores:

En el libro de O'Sullivan (1996, pág. 27), se escribe que "Aristóteles (284.322 a.C.) definió la comunicación por primera vez como la 'búsqueda de todos los medios de persuasión' y organizó su trabajo en tres capítulos:

- La persona que habla – Quién.
- El discurso que pronuncia – Qué.
- La persona que escucha – Quién."

A partir de 1930 comienzan los estudios científicos de la comunicación y aparecen nuevos modelos del proceso, así como nuevos elementos de cada modelo.

En el libro "Conceptos básicos sobre comunicación" de Novoa (1980, pág. 4), se menciona que "toda comunicación humana tiene una fuente, es decir, alguna persona o grupo de personas con un objetivo y una razón para ponerse en comunicación. Una vez dada la fuente, con sus ideas, necesidades, intenciones, información, y un propósito por el cual comunicarse, se hace necesario el segundo componente. El propósito de la fuente tiene que ser expresado en forma de mensaje. En la comunicación humana, toda conducta física, como traducción de ideas, propósitos e intenciones expresadas en un código, en un conjunto sistemático de símbolos, constituyen un mensaje."

El autor (1980, pág. 4) cita a Berlo como el que propone este modelo, y continúa diciendo que para

llegar a traducir en código, en lenguaje, los propósitos de la fuente "se requiere un tercer componente, un encodificador. Este es el encargado de tomar las ideas de la fuente y disponerlas en un código, expresando así el objetivo de la fuente en forma de mensaje. En la comunicación de persona a persona la función de encodificar es efectuada por medio de la capacidad motora de la fuente: mecanismos vocales que producen la palabra hablada, los gritos, las notas musicales, etcétera; los sistemas musculares de la mano, que dan lugar a la palabra escrita, los dibujos y otras formas visuales; los sistemas musculares de las demás partes del cuerpo, que originan los gestos del rostro y ademanes de los brazos, la posición del cuerpo, etcétera."

El cuarto elemento del modelo es el canal. El canal es el medio por el cual se transmite el mensaje, es un conducto. "Si nos detenemos aquí, ninguna comunicación se habrá producido. Para que esta ocurra ha de haber alguien al otro extremo del canal. Si tenemos un objetivo, encodificamos un mensaje y lo ponemos en uno u otro canal, habremos efectuado tan solo una parte de la tarea. Cuando hablamos, se hace necesario que alguien escuche; cuando escribimos, alguien tiene que leerlos. La persona o las personas situadas en el otro extremo del canal pueden ser llamadas el receptor de la comunicación, el blanco de ésta." (Novoa, 1980, pág. 5)

Muchas veces la fuente y el receptor so la misma persona, la fuente puede comunicarse consigo misma. Esto ocurre cuando una persona se habla a sí misma y

escucha lo que está diciendo, escribe y lee lo que escribe. La intención de la comunicación es producir un estímulo en el receptor, si el receptor responde a este estímulo, se lleva a cabo la comunicación, de otra forma la comunicación no ocurre.

Según lo expuesto en el libro de Novoa (1980, pág. 5-6), "Así como la fuente necesita un encodificador para traducir sus propósitos en mensajes, para expresar el propósito en un código, al receptor le hace falta un decodificador para retraducirlo, decodificar el mensaje y darle la forma que sea utilizable por el receptor. Se ha dicho, según Berlo, que en la comunicación de persona a persona el encodificador podría ser el conjunto de facultades motoras de la fuente. Por esa misma razón se puede considerar al decodificador como el conjunto de facultades sensoriales del receptor. En las situaciones de comunicación de una o dos personas, los sentidos pueden ser considerados como el descifrador de códigos."

Para que el receptor pueda decodificar el mensaje de manera adecuada, es necesario que cuente con ciertas habilidades. De igual forma, se necesitan habilidades para poder cifrar el mensaje.

De acuerdo al libro "Fundamentos de la comunicación" de Luis Arias (1985, pág. 8-9), se deben tener en cuenta ciertas habilidades dentro del proceso de comunicación. Es importante señalar dos habilidades que "son en sí habilidades para cifrar el mensaje:

la habilidad para escribir y la habilidad para hablar. Dos que son habilidades para descifrar el mensaje: habilidad para leer y la habilidad para escuchar. La otra habilidad es imprescindible para el cifrado y descifrado del mensaje, y es la habilidad de pensar o de razonar.

Hay otras habilidades que ayudan a aumentar la eficacia de la comunicación, que son habilidades generales. Estas son la habilidad para pintar, para dibujar y para hacer gestos. Las habilidades de la fuente o del cifrador para comunicar, determinan la fidelidad de la comunicación, pues ellas tienen influencia sobre su habilidad para analizar sus propósitos e intenciones e influyen también en su habilidad para cifrar los mensajes por medio de los cuales expresan sus intenciones."

Cuando se quiere codificar un mensaje de forma verbal, se necesita un conocimiento del vocabulario para poder expresar las ideas de manera adecuada para que el receptor entienda de manera clara y precisa lo que la fuente desea comunicarle. Además es importante una buena pronunciación de las palabras y tal vez sea necesario de ciertos gestos para acompañarlas.

Lo mismo ocurre a la inversa: cuando se recibe un mensaje es importante la habilidad de escuchar para poder interpretarlo. Tener conocimiento del lenguaje y poder descifrar tonos de voz y gestos que acompañan al mensaje.

Existen diferentes formas de comunicación, y diferentes tipos de comunicación. El ser humano para comunicarse

puede utilizar diversas formas de expresión tales como el habla, la escritura, el dibujo, la escultura, la música, gestos, ademanes y actitudes. En cada una de estas formas están involucrados lenguajes particulares. De acuerdo a Novoa (1980 pág. 9), "Dependiendo del lenguaje y la simbología particular que se utilice, las formas de comunicación se clasifican en: oral (lenguaje fonético), visual (imágenes de percepción visual) y escrito (para cualquiera de las formas de escritura). Adicionalmente existe un lenguaje y la forma de comunicación de actitudes, posiciones y movimientos, llamadas en conjunto comunicación no verbal."

1. Comunicación Oral. Permite la comunicación sin preparación previa y sin necesidad de equipos, métodos, medios o materiales especiales. Con ella se puede lograr una comunicación eficiente con públicos semialfabetos o analfabetos.

La palabra oral no siempre es eficaz para poder transmitir con exactitud las ideas. A veces se dicen las mismas palabras pero se interpretan de maneras diferentes ya sea por factores como el ruido, mala pronunciación, defectos de construcción, o dificultades en la recepción o en la interpretación.

2. Comunicación Visual. Muchos de los conocimientos son adquiridos por medio de los sentidos, un 87 por ciento por medio de la vista y el 7 por ciento por medio del oído. "El código que se emplea en la comunicación visual comprende desde los trazos en la arena del hombre primitivo, hasta las imágenes

que nos presentan la televisión y el cine... algunas de las ventajas de esta forma de comunicación son, que aumenta y mantiene la atención y la concentración, permite concretar las ideas y grabar con intensidad las imágenes en la memoria. Su impacto inmediato persuade e induce a la acción y acelera el aprendizaje, especialmente de procesos complejos al resumir ideas y reducir medidas, o al ampliar medidas y conceptos, que de otra forma sería difícil explicar." (Novoa, 1980, pág. 11). Algunas desventajas de éste tipo de comunicación son que requiere más tiempo de producción que la comunicación oral, se necesitan de equipos, métodos y materiales especiales, es limitada para comunicar conceptos abstractos y se vuelve difícil personalizar la comunicación.

3. Comunicación escrita. "El código que utiliza la comunicación escrita es un lenguaje visual, como conjunto de líneas, puntos, rayas, círculos, trazos, etc. organizados en una escritura determinada que corresponde a lo que llamamos lenguaje escrito." (Novoa, 1980, pág. 12) Este lenguaje varía de país a país y de cultura a cultura, por ello, la comunicación escrita puede llegar a ser deficiente.

Una de las ventajas de la comunicación escrita es que inspira confianza porque se le asigna un prestigio y seriedad a lo que está impreso.

4. Comunicación no verbal. Incluye categorías tales como el lenguaje de objetos (esculturas, tallado, pinturas, edificios, etc.), el lenguaje de signos (gestos,

semáforos, luces de tráfico, danza, etc.), y el lenguaje de acciones (caminar, beber agua, ropa, etc.)

La comunicación no verbal es importante en tanto que a través de ésta se reciben mensajes en el inconsciente.

Una vez establecidas las formas de comunicación, se señalarán a continuación los ambientes principales o tipos de comunicación en los cuales se pueden utilizar esas formas. Estos ambientes o tipos dependen de la cantidad de personas que intervienen en la comunicación.

De acuerdo a Novoa (1980, pág. 15 - 24), los tipos de comunicación se dividen en:

1. Comunicación intrapersonal. En este tipo de comunicación, el proceso completo se lleva a cabo en la misma persona. Ella escucha lo que piensa, lee lo que escribe, piensa y actúa consigo misma. Algunos teóricos relacionan este tipo de comunicación con el aprendizaje.

2. Comunicación interpersonal. Según Novoa (1980, pág. 17), se pueden distinguir cuatro niveles de interdependencia comunicativa:

a) Interdependencia física por definición. La fuente y el receptor dependen uno del otro, se define uno por la existencia del otro. Dos personas pueden estarse comunicando, pero no reaccionan a ninguno de los mensajes, sino que sólo esperan su turno

para encodificar sus mensajes, o sea que no se están comunicando realmente la una con la otra, sino que simplemente están enviando información.

b) Interdependencia de acción-reacción. Cada parte envía y recibe mensajes y la respuesta de uno está determinada por la del otro. Existe retroalimentación.

c) Interdependencia de las expectativas (empatía). La fuente se imagina a su receptor al emitir su mensaje, prevé sus posibles respuestas y trata de predecirlas. El receptor selecciona y atiende los mensajes en función de la imagen que se ha formado de la fuente y sus expectativas con relación al tipo de mensaje que la fuente habrá de emitir.

d) Interacción. Cuando dos personas interactúan se colocan en el lugar del otro, tratan de percibir el mundo en la misma manera que lo hace el otro, procuran prever de qué manera habrá de responder éste. El objeto de la interacción es obtener una perfecta combinación de sí mismo y del otro, una capacidad total de saber anticipar, predecir y conducirse de acuerdo con las mutuas necesidades de sí mismo y del otro.

3. Comunicación grupal. Un grupo es una pluralidad de personas que interaccionan una con otra en un contexto dado, más de lo que interaccionan con cualquier otra persona. La comunicación dentro del grupo puede ocurrir entre los integrantes del mismo, de el líder al resto del grupo, o del grupo al líder.

4. Comunicación masiva. Es el tipo de comunicación humana que se dirige a auditorios grandes, heterogéneos y anónimos; con mensajes públicos y fugaces, cuya fuente es o tiende a ser a menudo, una organización social, como la prensa, la radio y otras. Este tipo de comunicación dificulta que exista una retroalimentación.

En conclusión de este subtema, puede entenderse que la comunicación existe en todas nuestras actividades y formas de expresión. El ser humano comienza a comunicarse desde que nace, es algo esencial para poder transmitir y recibir mensajes ya sea con otros o dentro de cada persona, y esto ha sido así desde la prehistoria.

5.2 Aspectos generales de la comunicación gráfica

De acuerdo a Dimarco (2010, pág. 4), "La comunicación gráfica es el resultado de una larga evolución de herramientas y técnicas. Esa evolución fue acelerada por el establecimiento de sociedades modernas e industriales – y la comunicación gráfica en sí misma contribuyó notablemente al desarrollo moderno, social y económico, al grado en que hoy la comunicación visual es una fuerza identificable en el crecimiento de las economías de información 'postindustriales' orientales y occidentales."

Como se ha visto antes, la comunicación ha existido desde que el ser humano tuvo la necesidad de expresar una necesidad, una idea o transmitir un mensaje. Dimarco (2010, pág. 4) señala que "El rol del comunicador visual y la función de la comunicación se desarrollaron poco a poco: pinturas rupestres hechas entre el 15,000 y 10,000 a.C., la invención de la escritura con pictogramas en Mesopotamia (3100 a.C.), la invención de papel e impresiones Chinas (Siglo 8 después de Cristo), y el tipo móvil en Europa (1450 d.C.), todo contribuyó a ese desarrollo."

La investigación del diseño de la comunicación el pasado siglo revela patrones de desarrollo tecnológico, económico, ocupacional, espacial y cultural que puede ser atribuido a la creación de una economía basada en la información y una sociedad que depende del diseño de la comunicación y la tecnología para estabilidad y crecimiento."

Las personas buscan una forma de individualizar y diferenciarse de otros. La comunicación gráfica

sigue evolucionando y siempre se ha adaptado a las necesidades humanas a través del tiempo. Un ejemplo de esto son las marcas. Las marcas han existido desde la antigüedad tanto para identificar posesiones como para identificar la procedencia y prestigio de un producto. Al llegar la Revolución en el Siglo XIX estas tendencias se acentúan por medio del uso de otras tecnologías para diferenciar una marca de otra por medio de símbolos visuales.

De acuerdo a Downs, (2011, pág. 4-6) "la comunicación gráfica es saber que las personas construyen identidad y significado en sus vidas por medio de símbolos visuales. La comunicación gráfica es entender que esos símbolos son reales para el usuario y para la comunidad del usuario."

Es entender que si podemos trabajar con estos símbolos, podemos hablar claramente a nuestros usuarios en formas que ellos entiendan de manera honesta y con significado. La comunicación gráfica es mostrar a las personas las cosas que necesitan entender de manera urgente, en forma que puedan entenderlas.

Somos como titiriteros de sombras: nos paramos entre la flama y la noche, creando imágenes que iluminan el mundo de los que nos ven. Este trabajo va a informar, entretener, vender, proteger, agitar, calmar, aclarar, iluminar, unir a las personas y dividir las. La comunicación gráfica es el proceso por medio del cual podemos decodificar la cultura visual de aquellos con los que necesitamos comunicarnos; es el proceso de planear una respuesta; es el proceso de realizar una solución."

Muchas veces para lograr esto se necesita de herramientas y procesos que tienen sus bases en el diseño gráfico.

Como se ha visto antes, el 87 por ciento de los conocimientos son adquiridos por medio de la vista.

El impacto de una imagen es inmediato y no necesita mucho tiempo para ser procesada por el cerebro.

El mensaje puede ser transmitido de manera más rápida. Según una publicación de Blackcoffee (2006, pág. 2) "Todos los mensajes, sean verbales o visuales, tienen componentes literales y simbólicos. Imagínate en un aeropuerto, en otro país. Acabas de aterrizar.

No conoces el idioma que se habla. No conoces la cultura; estás, en efecto, perdido. Sin importar el lenguaje que hables o de dónde seas, primeros auxilios son primeros auxilios, comida es comida, equipaje es equipaje y transporte es transporte. Sin este lenguaje simbólico, estarías confundido y podrías quedarte perdido. Iconos, símbolos y pictogramas son la forma más pura de comunicación visual. Han trascendido las barreras del lenguaje y la cultura para transmitir un concepto de forma rápida y efectiva."

Una buena comunicación visual o gráfica tiene mucho mayor impacto que la palabra por sí misma. La comunicación gráfica también necesita de un emisor, un receptor y un mensaje, así como un código y un canal. La diferencia es que cuando la comunicación es gráfica y no verbal, el individuo no tiene la capacidad de

dar una respuesta inmediata al mensaje transmitido. De acuerdo a Vela (2004, pág. 5), otra diferencia entre la comunicación gráfica y la verbal es el código: "En esta última, el código es el lenguaje en el que transmitimos los mensajes, por ejemplo el castellano, el inglés o cualquier otro idioma. En la comunicación gráfica el código es, en su mayoría, visual y, por supuesto, pocas veces dispondremos del tiempo o la extensión que nos ofrece una comunicación verbal."

5.3 Aspectos generales del diseño y el diseño gráfico

El diseñar es algo inherente en el ser humano. Todas las actividades que se pueden realizar durante un día involucran diseño. El hecho de lavar los platos, pintar un cuadro, escribir de cierta manera, planear lo que se va a decir o pensar cómo se va a realizar cierta actividad, tiene implícito el acto de diseñar.

El diseño tiene diferencias específicas con relación al arte. Wucius (1991 pág. 9) denomina al diseño como "un proceso de creación visual con un propósito.

A diferencia de la pintura y la escultura que son la realización de las visiones personales y los sueños de un artista, el diseño cubre exigencias prácticas."

De igual forma menciona que el diseñador "es una persona que resuelve problemas. Los problemas que deben encarar le son siempre dados, esto supone que él no puede alterar ninguno de los problemas, sino que debe encontrarle soluciones apropiadas."

El diseño entonces tiene como finalidad dar soluciones adecuadas a los problemas de la vida cotidiana.

Leiro (2008, pág. 33) menciona en su libro "Diseño, estrategia y gestión", que "Cuando hablamos de diseño, nos referimos a aquellos proyectos que recorrieron el camino que va desde la "idea" hasta el "producto instalado en la sociedad", pasando por representaciones, maquetas y prototipos."

Por otro lado, Rodríguez (2004, pág. 54) dice que actualmente se insiste más en que el diseño

es un proceso. "El diseño se ocupa de generar estrategias y configurar la forma de los objetos, entendida como uno de los más importantes mediadores del hombre con su cultura y su medio ambiente. El diseño se ocupa de generar estrategias y configurar la forma de los objetos, entendida como uno de los más importantes mediadores del hombre con su cultura y su medio ambiente. Sus objetivos y responsabilidades principales son:

1. Humanizar las soluciones técnicas que se dan a las necesidades de la sociedad, para así alcanzar mayores niveles en la calidad de vida de los usuarios, considerando las limitaciones y objetivos tecnológicos y comerciales.

2. Promover la sustentabilidad de la sociedad en términos de respeto y conservación del medio ambiente y sus recursos."

Wucius Wong menciona en su libro "Principles of Two-Dimensional Design" (1972, pág. 5) que "Muchas personas pensarían en el diseño como una especie de esfuerzo para embellecer la apariencia externa de las cosas. Ciertamente el mero embellecimiento es un aspecto del diseño, pero el diseño es mucho más que esto. El diseño no sólo es un ornamento. La silla bien diseñada no sólo tiene una apariencia agradable, sino que se mantiene firme en el suelo y proporciona un confort adecuado para quien se siente en ella.

Además, debe ser segura y durable, ser capaz de ser producida a un precio comparativamente más barato, empacada y enviada de manera conveniente, y , por

supuesto, debería tener una función específica, ya sea para trabajar, descansar, comer, u otras actividades humanas. El diseño es un proceso de creación visual con propósito. A diferencia de la pintura y la escultura, que son la realización de las visiones y sueños del artista, el diseño llena necesidades prácticas... Un buen diseño es la mejor expresión visual posible de la esencia de "algo", ya sea un mensaje o un producto.

Para lograr esto de forma fiel y efectiva, el diseñador tiene que buscar la mejor forma en la que este algo pueda ser hecho, distribuido, usado y relacionado con el ambiente. Su creación no sólo debe ser estética, sino también funcional, mientras refleja o guía el gusto de la época."

Existen muchas ramas dentro del diseño tales como diseño de modas, diseño industrial, diseño textil, diseño de la comunicación, etc.; cada una está enfocada a diferentes áreas. Una de esas ramas corresponde al diseño gráfico.

En su libro "Introducción al diseño gráfico" (1992, pág. 10-15), Peter Bridgewater menciona que "En un principio, el diseño gráfico lo producían los artesanos, miembros de impresores y rotulistas." No existía la profesión de diseño gráfico como tal. "Un solo hombre llevaba a cabo todo el trabajo para producir un libro: corrección, elección de tipos, impresión, publicación y venta. El diseño gráfico en el sentido moderno, empezó con la impresión y la combinación de elementos artísticos y mecánicos. Fue a mediados del siglo XVI cuando el diseño de tipo se separó de la impresión,

gracias a Claude Garamond un Jacobo Sabon. Las primeras ilustraciones se imprimieron con grabados en madera, hasta que Gutenberg introdujo los tipos móviles metálicos a mediados del siglo XV."

Durante el siglo XIX hubo una evolución en cuanto a la tecnología de la impresión. "A mediados de ese siglo, el diseño gráfico se integró en las áreas de empaque, presentación, exposición y publicidad, y se estableció como una profesión, después de que durante siglos había tenido muy poco avance. El diseño gráfico continuó evolucionando a través de las nuevas ideas y técnicas en arquitectura, industria, ingeniería, tecnología y comercio."

Dalley (1992, pág. 104) menciona que el diseño gráfico ha emergido como disciplina independiente en los últimos 50 años. "Gran parte de la historia del diseño gráfico es paralela a las del arte y la ilustración. Geoffroy Tory, ilustrador del siglo XVI, fue posiblemente uno de los primeros diseñadores gráficos, ya que fue uno de los primeros en diseñar libros y páginas manipulando el texto, la ilustración y los márgenes con vistas a su impacto visual. Desde el siglo XIX, al hacerse más fácil la reproducción de la ilustración y cobrar importancia la presentación y empaquetamiento de productos comerciales, debido a la competencia, el arte del diseño gráfico ha ido ganando importancia.

De manera paralela, también ha aumentado la importancia de todos los demás aspectos del diseño, en la industria, la tecnología, la arquitectura y el comercio. El artista inglés del siglo XIX William Morris,

artesano, ilustrador, diseñador y escritor, puede ser considerado como uno de los "padres fundadores" del diseño moderno. Morris, en sus obras y escritos, trató de resaltar la importancia del arte en contra de lo que él consideraba la vulgaridad del diseño y manufactura de las mercancías producidas en masa."

William Morris fue el fundador del movimiento de Artes y Oficios en 1890. Él extendió su creatividad además de a la impresión y producción de libros, al diseño de mobiliario, papel tapiz y telas. De acuerdo a la información de Bridgewater (1992, pág. 13) "En este año Morris fundó la Prensa Kelmscott en un intento por mejorar el diseño de los libros y la impresión. Morris era socialista, y había cierta cualidad medieval en su teoría de que los productos deberían hacerse a mano."

Otra influencia significativa en el diseño gráfico fue el Art Nouveau (arte nuevo), que nace en París en el siglo XIX. "Estilísticamente sus orígenes están en los diseños de Morris. Las figuras características de este estilo son curvas y flotantes, como olas o tallos de flores."

Una de las influencias principales en el diseño contemporáneo es la Bauhaus, establecida en Alemania inmediatamente después de la Primera Guerra Mundial. "Walter Gropius (1883-1969), arquitecto, diseñador y maestro, fundó la escuela Bauhaus de Arte y Diseño en Weimar en 1919. Enseñó los principios que se convirtieron en fundamentos para casi todos los aspectos del diseño del siglo XX. La filosofía de la escuela era reunir el arte y la tecnología... El papel del diseñador gráfico ganó aceptación en Estados

Unidos, donde la producción y la publicidad masiva, junto con el cine, crearon la necesidad de diseñadores especialistas. Lester Beall inició con la idea de formar una imagen corporativa de una compañía. Su trabajo de diseño de Caterpillar llevó a usar el símbolo de una compañía en todo, desde las máquinas excavadoras, hasta la papelería de oficina y, deliberadamente, expresaba la esencia de los negocios de Caterpillar."

El diseño creció con el inicio de la impresión, y los avances tecnológicos en la imprenta influyeron en el diseño.

Actualmente el diseño gráfico tiene más intención que solo el causar un buen impacto visual. Según Elizabeth Resnick (2003, pág. 16) "El diseñador gráfico concibe, planea y ejecuta un diseño que comunica un mensaje directo a una audiencia específica. Los diseñadores gráficos trabajan en la industria así como también en los sectores culturales y educativos de la sociedad contemporánea. Su trabajo es producido en masa por medio de impresos, películas o videos y medios electrónicos -libros, revistas, periódicos, publicidad, identidad corporativa, empaque, carteles, CD's y multimedia, sitios web, espectaculares, televisión y películas gráficas, señalética, mapas y otras formas de diseño informativo."

Ryan Hembree (2008, pág. 12) menciona que "El diseño gráfico no es lo mismo que las bellas artes. Es verdad que los diseñadores algunas veces utilizan las mismas herramientas que el pintor, escultor o el fotógrafo en la creación de su trabajo, y pueden incluso incluir piezas de arte dentro de una composición. Ambos, el diseño y

el arte son ramas creativas; sin embargo, el propósito de cada uno es completamente diferente. Las bellas artes son típicamente para complacencia de cada quién, está motivado personalmente y es expresivo.

El arte está creado por razones personales más que para un comprador en específico. El diseño gráfico, por otro lado, es una vocación que involucra la creación de comunicación visual de acuerdo a las necesidades específicas de un cliente. En este sentido, el diseñador tiene que cubrir las necesidades y deseos de su cliente primero, y éstas pueden no estar alineadas con sus propios gustos. Mientras que el arte es completamente subjetivo y abierto a interpretación personal, el diseño tiene que ser completamente objetivo con metas claramente definidas y con resultados mesurables."

Hoy en día, el diseñador, más que atender a los deseos de su cliente, debe enfocarse en desarrollar soluciones para los usuarios del producto gráfico que va a diseñar.

Para esto es necesario que el diseñador conozca y se sumerja en el mundo del usuario al que va dirigido el producto, de ésta forma podrá conocer realmente cuáles son sus necesidades y deseos y diseñar acorde a ello y no a lo que el cliente puede pensar que es lo correcto.

"Un diseñador gráfico actual puede trabajar en cualquier campo, desde los más evidentes, como anuncios y carteles, al diseño de mapas, sellos, camisetas o construcciones. Debe ser un entendido en campos tan diversos como los textiles, cerámica, heráldica, rotulación y fotografía, y también en

relaciones públicas con las autoridades, organizaciones turísticas y organizaciones de beneficencia... Desde hace mucho se aceptaba que el diseño de los envases de detergente o cereales puede tener un importante papel a la hora de vender, por con la expansión de las industrias editoriales y discográfica, la presentación de estos productos se ha convertido en un elemento cada vez más importante para la venta de los mismos. Alguien ha definido el diseño gráfico como 'la construcción de lo posible', y lo que es posible varía según el estado de las técnicas de impresión y reproducción, y las restricciones sociales y económicas impuestas al diseñador. Este debe saber cómo usar la enorme gama de materiales y recursos existentes, y cómo explotarlos económicamente en su manipulación del lenguaje de signos e imágenes." (Dalley, 1981, pág. 108)

5.4 Áreas del diseño gráfico

De acuerdo al artículo "Áreas y disciplinas del diseño gráfico – Debate", escrito por Julio Flores y consultado el 27 de Marzo del 2014 en el siguiente enlace: <http://origenarts.com/areas-y-disciplinas-del-diseno-grafico-debate/>, las áreas del diseño gráfico se clasifican de la siguiente manera:

- **Diseño Publicitario:** Diseño de publicidad en cualquiera de sus formas gráficas, uso intensivo de la persuasión, la percepción visual, está apoyada por el Marketing y el objetivo principal es convencer, producir emociones y/o acciones específicas.
- **Diseño Editorial:** Diseño de publicaciones de carácter informativo, de entretenimiento y llanamente contenidos escritos, muchas veces combinados con fotografía, ilustración y hasta animación según el soporte; de manera general se busca que el contenido sea consumido fácilmente por un público objetivo, que sea rentable para grandes tirajes y se adapte a los requerimientos tanto de los editores, longitud de publicaciones futuras (si es el caso) y a todo el proceso de pre-prensa en el caso de medios impresos.
- **Diseño de Identidad Corporativa:** "Sencillamente" es el diseño de marcas, es de las áreas del diseño que requieren de mucha más investigación y disciplina, aquí se busca crear un sistema de diseños homogéneos que tengan congruencia y cierta predictibilidad de un soporte a otro. Busca definir la personalidad de una empresa, la cara de la misma ante el público por lo que el mensaje específico debería ser claro, conciso y crear valor.
- **Diseño Web:** El más reciente de todos, el diseño de sitios web incorpora prácticamente todas las enseñanzas de las demás disciplinas, ha venido a revolucionar la forma en que se diseña debido a algunas limitaciones del medio y a sus grandes alcances también. Aquí podemos tener desde el equivalente editorial, publicitario, corporativo y lo que esté por venir, es un área veloz, dinámica y muy cambiante.
- **Diseño de Envase:** De la vista, nace el amor. El diseño de envase se enfoca en la forma en que se presentan visualmente los envoltorios o empaques de cualquier producto, se acompaña del diseño publicitario, también el diseño de stands, por supuesto el marketing, persuasión, percepción visual. Funciona como uno de los elementos que hacen que un producto se venda o no.
- **Diseño Tipográfico:** La letra, el caballo de batalla en el diseño, tiene su propia área porque diseñar tipografía toma toda una vida, en México podemos contar con las manos el número de diseñadores tipográficos. Es de las áreas del diseño más antiguas, más exigentes y más bellas. Busca crear herramientas de comunicación visuales y abstractas de la palabra, darles una personalidad única y estilos para diferentes usos en muchos contextos.

Algunas de las 'disciplinas de apoyo al diseño gráfico' mencionadas por el autor son fotografía, cartelería, señalética, animación e ilustración.

Como mencionaba Dalley, el diseño gráfico puede aplicarse en cualquier campo. Es tarea del diseñador

decidir la forma en cómo habrá de materializarse el objeto gráfico y lo que debe transmitir el mismo.

Asimismo, es responsabilidad del diseñador conocer el poder y la influencia que tiene su trabajo y la manera en cómo éste puede llegar a afectar no solo a un pequeño grupo de personas, sino a una sociedad global. Por ello es necesario que el diseñador reflexione y ejerza una ética profesional que en lugar de perjudicar, beneficie a la sociedad por medio de su trabajo gráfico y visual.

5.5 Fundamentos de diseño

Según Wucius Wong, existen elementos que son fundamentales en el Diseño Gráfico. Éstos elementos se pueden encontrar en su libro "Fundamentos del Diseño Bi y Tridimensional" (1991, pág. 10-12) y son los que se mencionarán en posteriores líneas.

"Mi teoría comienza con una lista de los elementos del diseño, esta lista es necesaria porque los elementos forman la base de todas nuestras futuras decisiones. En realidad, los elementos están muy relacionados entre sí y no pueden ser fácilmente separados en nuestra experiencia visual general. Tomados por separado, pueden parecer bastante abstractos, pero reunidos determinan la apariencia definitiva y el contenido de un diseño." Wong distingue cuatro grupos de elementos:

1. Elementos conceptuales. Los elementos conceptuales no son visibles. No existen de hecho, sino que parecen estar presentes. Por ejemplo, creemos que hay un punto en el ángulo de cierta forma, que hay una línea en el contorno de un objeto, que hay planos que envuelven un volumen y que un volumen ocupa un espacio. Estos puntos, líneas, planos y volúmenes no están realmente allí; si lo están, ya no son conceptuales.

Punto: un punto indica posición. No tiene largo ni ancho. No ocupa una zona del espacio. Es el principio y el fin de una línea, y es donde dos líneas se encuentran o se cruzan.

Línea: cuando un punto se mueve, su recorrido se transforma en una línea. La línea tiene largo, pero no

ancho. Tiene posición y dirección. Está limitada por puntos. Forma los bordes de un plano.

Plano: el recorrido de una línea en movimiento (en una dirección distinta a la suya intrínseca) se convierte en un plano. Un plano tiene largo y ancho, pero no grosor. Tiene posición y dirección. Está limitado por líneas. Define los límites externos de un volumen.

Volumen: el recorrido de un plano en movimiento (en una dirección distinta a la suya intrínseca) se convierte en un volumen. Tiene una posición en el espacio y esta limitado por planos. En un diseño bidimensional, el volumen es ilusorio.

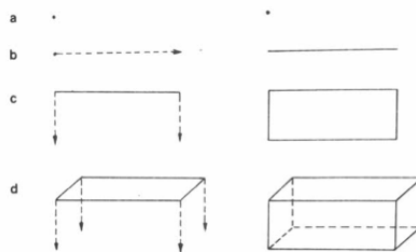


Figura 19. Punto, Línea, Plano, Volumen. (Wong, 1991).

2. Elementos visuales. Mientras que los elementos conceptuales "no existen", los elementos visuales "existen" y pueden ser observados. Tienen forma, medida, color y textura. "Los elementos visuales forman la parte más prominente de un

diseño, por que son lo que realmente vemos." **Forma:** todo lo que pueda ser visto posee una forma que proporciona una identificación principal en nuestra percepción.

Medida: todas las formas tienen un tamaño. El tamaño es relativo si se describe en terminus de grandeza y de pequeñez, pero también es físicamente mensurable.

Color: una forma se distingue de otras en sus cercanías por medio del color. El color se utiliza en sentido amplio, comprendiendo no solo los del espectro sino también los neutros (blanco, negro, los grises intermedios) así como sus variaciones tonales y cromáticas.

Textura: La textura se refiere a las características en la superficie de una forma. Ésta puede ser plana o decorada, suave o rugosa, y puede atraer tanto al sentido del tacto como a la vista.

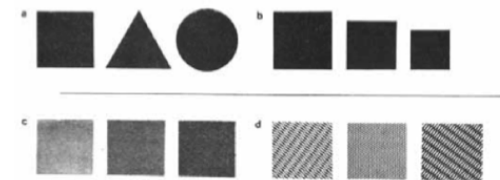


Figura 20. Forma, Medida, Color, Textura (Wong, 1991).

3. Elementos de relación. "En este grupo de elementos gobierna la ubicación y la interrelación de las formas

en un diseño. Algunos pueden ser percibidos como la dirección y la posición; otros pueden ser sentidos, como el espacio y la gravedad."

Dirección: la dirección de una forma depende de cómo esta relacionada con el observador, con el marco que la contiene o con otras formas cercanas.

Posición: la posición de una forma es juzgada por su relación respecto al cuadro o a la estructura del diseño.

Espacio: las formas de cualquier tamaño, por pequeñas que sean, ocupan espacio. Éste puede ser ocupado o dejarse vacío. También puede ser plano o ilusorio para sugerir profundidad.

Gravedad: la sensación de gravedad no es visual sino psicológica. Tal como somos atraídos por la gravedad de la tierra, tenemos tendencia a atribuir pesadez o liviandad, estabilidad o inestabilidad, a formas individuales o grupos de formas.

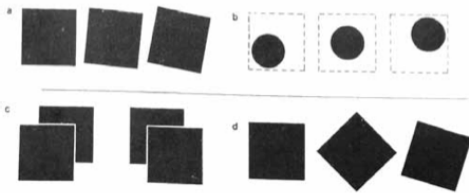


Figura 21. Dirección, Posición, Gravedad. (Wong, 1991).

4. Elementos prácticos. "Los elementos prácticos subyacen el contenido y la extensión de un diseño."

Representación: cuando una forma ha sido derivada de la naturaleza, o del mundo hecho por el ser humano, es representativa. La representación puede ser realista, estilizada o semiabstracta.

Significado: el significado se hace presente cuando el diseño trasporta un mensaje.

Función: la función se hace presente cuando un diseño debe servir un determinado propósito.

5.6 Composición

"La composición de un dibujo significa manipular elementos gráficos fundamentales, como son la línea, la forma y el tono, dentro de modelos de figura/fondo coherentes, a fin de transmitir una comunicación visual." (Ching y Juroszek, 2012, pág. 341)

Linda Weil menciona que(2008, pág. 22) "La composición o el arreglo de los elementos en un escenario, pueden hacer o deshacer un trabajo de arte. Toda la habilidad del mundo no te ayudará si tu composición es poco interesante."

La composición es el acomodo equilibrado y estético de los elementos para conformar la unidad en un trabajo visual.

"El modo de situar los elementos comunica visualmente al espectador las intenciones y el significado de las páginas. La percepción humana es la que se encarga de entender el mensaje enviado por el diseñador, que intenta ordenar las partes de una forma jerarquizada y lógica para transmitir su idea. El diseñador usa líneas, colores, formas, caracteres, tramas y proporciones; la situación del conjunto es la composición que siempre cumple una finalidad. Esta finalidad está ayudada por técnicas visuales como son el equilibrio, la armonía, la tensión, la simetría, la regularidad, la actividad, la neutralidad, etc." (Zanón, 2007, pág. 30)

La composición de un trabajo también funciona como una guía para que el espectador pueda seguir un orden

de lectura de los elementos, tal como se hace cuando se lee un libro, por ejemplo, de izquierda a derecha. La lectura de la composición permitirá que el espectador pueda comprender el mensaje que se transmite en el trabajo de manera adecuada. El uso de colores, simetría y otros fundamentos de diseño permiten que la lectura sea la adecuada y que el espectador, además de encontrar la composición interesante, perciba el trabajo como algo estético y agradable a la vista.

Existen diversas técnicas que se pueden utilizar de apoyo al crear una composición. Weil menciona en su libro "Drawing Made Easy" (2008, pág. 22-23) algunas de las que ella utiliza:

Números impares y asimetría. "Generalmente, los sujetos son más atractivos cuando se agrupan en números impares en lugar de números pares. Considera esto cuando planees tu composición. Puedes usar números pares en tu composición pero querrás dibujar a los sujetos en diferentes tamaños- por lo tanto, puedes dibujar tres pájaros bebés en un nido con su madre. O puedes agregar algo de asimetría, como dibujar tres ranas en la orilla de un estanque mirando a un sapo solitario en el otro lado."

Regla de los tercios. "Otro método para crear una composición agradable es dividir la imagen en tercios (vertical u horizontalmente, o ambos) y colocar tu centro de interés en o cercad de los puntos donde las líneas se intersecan. Esto mantiene tu punto focal lejos de los extremos - esquinas, centro, o en la parte más alta o baja de la composición."

Composición geométrica. "Divide la composición en formas geométricas (rectángulos, triángulos o círculos), y colocar los elementos del dibujo donde estas líneas se dividen e intersecan, así como dentro de las áreas creadas por las intersecciones.

Observa las formas geométricas que se forman en tu dibujo. ¿Existe una forma triangular fuerte?, ¿has creado un trabajo balanceado al centro? Ten cuidado de figuras sutiles que puedan crear divisiones en tu trabajo."

Uso de referencias. "Cuando planees una composición, utiliza tantos tipos de referencias como puedas para explorar tu sujeto. Yo baso la mayoría de mi trabajo en bocetos y fotografías que he tomado. También utilizo información del internet, revistas, libros y otras fotografías."

Uso de Software para edición de fotografías. "Si quiero combinar elementos de múltiples fotografías en una imagen, puedo usar software para editar fotografías o físicamente colocar dos partes de fotografías juntas."

La composición no se utiliza únicamente en un trabajo de dibujo, la composición puede usarse en cualquier trabajo tanto para hacerlo más equilibrado como para hacerlo más estético. La composición puede utilizarse en trabajos visuales tales como un cartel, una fotografía o una pintura, hasta una obra arquitectónica.

5.7 Dibujo

“Se denomina dibujo al proceso o técnica que se utiliza para representar algo –un objeto, un entrono, una idea– mediante el trazado de líneas sobre una superficie.

Generalmente se considera que la esencia del dibujo es la línea, aunque de hecho este puede incluir elementos pictóricos como el punteado y las pinceladas que, a su vez, pueden interpretarse como líneas.

Con independencia de la forma que adopte, el dibujo es el principal resorte que usamos para organizar y expresar nuestros pensamientos y percepciones visuales. Por ese motivo, entendemos que el dibujo no es únicamente una expresión artística, sino también un instrumento práctico con el que formular y abordar los problemas de diseño.” (Ching y Juroszek, 2012, pág. 1)

Dalley (1992, pág. 10) menciona que “El objetivo de todo arte visual es la producción de imágenes.

Cuando estas imágenes se emplean para comunicar una información concreta, el arte suele llamarse ilustración. La ilustración se basa en las técnicas tradicionales.

Generalmente, se considera que la ilustración es arte en un contexto comercial y por lo tanto, las demandas sociales y económicas determinan la forma y el contenido de la ilustración. La ilustración ha servido como complemento narrativo en libros y manuscritos, desde los más antiguos pergaminos ilustrados que se conocen: el Libro de los Muertos y el Papyrus Ramessum, que datan aproximadamente del año 1900 a. C., El arte medieval de la iluminación

de manuscritos fue el inmediato precursor de la ilustración de libros impresos. Los artistas griegos y romanos comprendían la importancia de la ilustración técnica, y también ellos tenían una cierta idea de la perspectiva. Sin embargo, fue en el Renacimiento cuando se descubrió el secreto de representar correctamente la perspectiva... el ilustrador técnico actual necesita las mismas habilidades que sus precursores romanos: la capacidad de observar, y de transformar lo que ve en una acertada representación bidimensional de un objeto tridimensional.”

El dibujo funciona como una herramienta de apoyo para guiar un trabajo desde su fase conceptual hasta que se tiene la propuesta ya terminada.

Esta herramienta además de ser utilizada por diseñadores y artistas, es esencial en otras áreas y además de ser utilizada para proyectar ideas, también funciona para mostrar y explicar por ejemplo, cómo armar un aparato que recién se adquirió, así como para mostrar y explicar cosas a las que no se tiene fácil acceso tales como el dibujo anatómico de un órgano, el esqueleto de un animal salvaje o el funcionamiento de un motor de un auto o un avión, que pueden ser esenciales para quien desea conocer visualmente algo que de otra forma no podría conocer.

5.8 Formato

Ambrose y Harris (2005, pág. 66) mencionan que "La práctica del diseño moderno tiene una multitud de herramientas a su disposición que pueden crear un impreso que efectivamente comunique. La disposición de los elementos, la tipografía, el color y las imágenes son todas críticas para diferenciar un diseño de otro y poner información, pero una herramienta poco valorada y poco usada es el mismo formato, la presencia física de la pieza."

El formato es frecuentemente pasado por alto y es algo que muchos diseñadores no se dan cuenta que están utilizando. El formato otorga un punto físico de contacto con el usuario que afecta cómo recibe la comunicación impresa y digital.

"Estamos familiarizados con un amplio rango de formatos, principalmente por razones ergonómicas: un cartel necesita ser lo suficientemente largo para ser leído a la distancia, una estampilla necesita ser lo suficientemente pequeña para caber en un sobre; un libro necesita ser lo suficientemente largo para que el texto se imprima a un tamaño legible, pero debe ser lo suficientemente pequeño para poder ser sostenido en la mano cómodamente... Aunque el material impreso es frecuentemente predispuesto para ser de un tamaño, forma y peso específico, los diseñadores frecuentemente usan el formato para variar estos aspectos y añadir dimensiones a sus trabajos." (Ambrose y Harris, 2005, pág. 66)

En la actualidad existen una serie de formatos clasificados de diversas formas. Algunos de ellos están

estandarizados para ser utilizados en todo el mundo. Herrera y López, en su libro "Introducción al diseño" (2008, pág. 57-58) mencionan que: "La clasificación más conocida de los formatos de papel que se utilizan en el diseño es la que los divide en series: A, B y C, caracterizadas por la proporción de sus lados. Dentro de la clasificación por series, la más utilizada es la A, con su origen en el formato más grande, el A0 (equivalente a un metro cuadrado de papel). Cada subformato, A1, A2, A3, etc., se obtiene tomando como lado mayor el menor del formato superior y como lado menor la mitad del mayor de ese formato superior. O lo que es lo mismo, cada formato es la mitad del formato anterior, por ejemplo, un A4 es la mitad de un A3. Dentro de la serie A, el formato más conocido es el DINA 4 o A4 (210 x 297 milímetros) al que erróneamente se le llama folio, cuyas medidas son 220 x 320 milímetros. Los formatos serie A han sustituido a los antiguos folios, cuartillas, octavillas, etc."

Tipo	Ancho (milímetros)	Alto (milímetros)
A0	841	1189
A1	594	841
A2	420	594
A3	297	420
A4	210	297
A5	148	210
A6	105	148
A7	74	105
A8	51	74
A9	37	51
A10	26	37

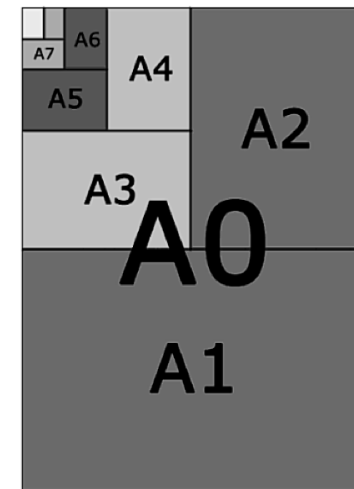


Figura 22. Cuadro de clasificación de formatos y sus medidas. (Herrera y López pág. 58, 2008)

5.9 Sustrato

El sustrato se refiere al material o soporte donde se presentará el diseño terminado. Ya sea impreso o realizado a mano. Un soporte puede ser cualquier cosa, desde telas, madera, cartón, hasta plástico, aluminio y otros metales. El sustrato más utilizado es el papel.

El papel hoy en día es algo muy común pero también esencial, por lo que su uso es diario.

Actualmente se fabrica con pasta de fibras vegetales obtenidas de trapos, madera, paja, celulosa, etc., molidas y blanqueadas en agua que se secan y endurecen mediante procedimientos especiales.

Según Herrera y López, (2008, pág. 59-65) algunas características técnicas y visuales del papel son:

- **Peso – Gramaje.** Peso en gramos por unidad de superficie (g/m²). Afecta a las propiedades físicas, ópticas y eléctricas.
- **Calibre o espesor.** Es el grueso del papel.
- **Resistencia.** Ya sea al agua, impermeabilidad a las grasas, líquidos y vapores. Pérdida o ganancia de humedad.
- **Rigidez.** Resistencia al plegado de una muestra de papel. Dependerá de la fibra que lo compone.
- **Porosidad.** Se mide la cantidad de aire que atraviesa una muestra de papel.
- **Ascensión capilar.** Altura en milímetros que alcanza el agua en una muestra parcialmente sumergida.
- **Aptitud para la impresión.** Nivel de absorción de aceites y de tintas.
- **Resistencia a la luz.** Se refiere a la decoloración del papel.

-**PH.** Se refiere a la acidez, alcalinidad o neutralidad química del papel.

De acuerdo a sus características visuales, el papel puede ser clasificado de acuerdo a su:

- Blancura.** Grado de blancura del papel. Al imprimir juega un papel fundamental.
- Brillo.** Luminosidad o reflejo del espectro por el papel. (La ausencia de amarillo en el papel).
- Opacidad.** Propiedad del papel que reduce o previene el paso de la luz a través de la hoja.

Existen diferentes tipos de papel para diferentes actividades y con diferentes usos. Herrera y López (2008, pág. 61-65) mencionan un breve listado sobre algunos tipos de papel utilizados en el diseño gráfico:

Tipos de Papel según su elaboración:

- Pasta mecánica de madera.** Se obtiene un producto impuro, inconsistente y amarillento utilizado en papeles de baja calidad como el de la prensa.
- Pasta morena.** Después de lavar y hervir la madera se desfibra para eliminar las materias incrustadas. El resultado es un papel resistente de fibras largas, empleado para cajas, sacos de papel, etc.
- Pasta química o celulósica.** Se cocina al vapor a gran temperatura con bisulfito. Después se lava con agua caliente, se blanquea y se desfibra y se obtiene papel de buena calidad.
- Pasta de paja.** Continuando con la tradición china, este papel se obtiene de cereales y arroz. Algo amarillento, es el papel que se utiliza en carnicerías, pescaderías, cartón ondulado, etc.

-**Pasta de recortes.** Este resultado abarata los costes.
 -**Pasta de trapos.** Se hace con un método tradicional y se usan trapos de algodón, cáñamo, lino, yute y seda. Se obtienen papeles de muy alta calidad. Es el caso del papel moneda, fotográfico o de dibujo.

Tipos de papel según su utilización:

-**Papel de Acetato.** Es transparente y de diferentes colores para hacer composiciones tipo collage.

-**Papel de Acuarela.** Es más grueso y rugoso que el de dibujo para soportar la humedad.

-**Papel Autoadhesivo.** Lleva por un lado una capa de material adhesivo que adhiere el material por simple contacto. Facilita una composición de figuras geométricas, por ejemplo.

-**Papel Basic.** Utilizado para el dibujo fino.

-**Papel Biblia.** Es liviano y tiene una alta opacidad.

-**Papel Burbuja.** Es papel de plástico con burbujas de aire para proteger objetos.

-**Papel de Calco.** Papel tintado por una cara para calcar.

-**Papel Carbónico.** Variedad del papel calco para hacer copias a mano o con máquinas de escribir.

-**Papel de Carta.** En la actualidad equivale al 'papel offset' y es de muy alta calidad.

-Papel Cebolla. Papel vegetal utilizado para copiar o proteger el material gráfico.

-Papel Celofán. Transparente y parecido al cristal, su gama de colores permite crear composiciones muy llamativas.

-Papel Charol. Por un lado de color y blanco por el otro, usado para hacer collages.

-Papel Couché. De superficie compacta y lisa conseguida por el revestimiento suave de una o de las dos caras, es utilizado en las revistas.

-Papel Crespón. Denominado coloquialmente 'de pinocho', es un papel rugoso que permite trabajar con él sin que se rompa.

-Papel Cuadrículado. Se utiliza en el dibujo técnico.

-Papel de Embalar. Es rugoso y grueso. Se vende en rollos continuos y, además sirve para hacer murales.

-Papel Estucado / no Estucado. Es un papel trabajado para el diseño. Tiene un revestimiento suave de una o de las dos caras. Con ello se obtiene una superficie mucho más compacta, lisa y con mejores propiedades de reflexión de la luz. El no estucado es lo contrario.

-Papel fino. Tiene el mismo uso que el papel cebolla. Tiene un gramaje inferior a los 70 g/m², aproximadamente.

-Papel fotográfico. Puede tener cualidades del tipo brillo o mate y es el que se utiliza para imprimir fotografías.

-Papel Láser. Es el que se utiliza para imprimir con impresora láser.

-Papel Litográfico. Para imprimir litografías. Puede ser de media cola o sin cola, fino, liso o elástico.

-Papel Manila. Parecido al seda pero algo más opaco.

-Papel Metalizado. Tiene mucho brillo obtenido de la fusión y vaporización del aluminio al vacío. Muy utilizado en época navideña.

-Papel Multicopista. El más utilizado por los estudiantes. El papel de 80g.

-Papel Pergamino. Da la impresión visual de un pergamino, imitando su textura y color.

-Papel Periódico. De muy poca calidad, es el papel de los diarios.

-Papel Reciclado. Fabricado a partir de un papel utilizado con anterioridad mediante un ligero refinado.

-Papel Satinado. Trabajado para que tenga brillo y tersura por las dos caras.

-Papel de Seda. Papel fino que se vende en pliegues. Es similar al papel cebolla, fino o manila.

-Papel transfer. Para transferir imágenes a la tela. Se imprime con una impresora corriente y con la plancha se fija en la prenda.

5.10 Color (RGB, CMYK)

En el libro de Herrera y López (2008, pág. 180) se menciona que "La Real Academia Española define el color como: ... la sensación producida por los rayos luminosos que impresionan los órganos visuales y que depende de la longitud de onda." Isaac Newton definió al color como "una sensación que se produce en respuesta a una estimulación nerviosa del ojo, causada por una longitud de onda luminosa. El ojo humano interpreta colores diferentes dependiendo de las distancias longitudinales."

El uso del color se remonta a la prehistoria, cuando el hombre primitivo descubrió que sus manos se manchaban al recolectar piedras, y que el pigmento podía servir de adorno para su cuerpo.

Los colores fundamentales son los primarios o puros, los secundarios o binarios y los colores terciarios. El blanco y el negro son considerados colores acromáticos, porque se perciben como 'no colores'.

De acuerdo a la clasificación de los colores, Herrera y López (2008, pág. 183) mencionan lo siguiente:

-Colores primarios Luz (síntesis aditiva): están producidos por las luces y son el rojo, el verde y el azul: Red, Green, Blue (RGB) en las pantallas de televisión, las cámaras digitales, etc. Cuando las luces coloreadas se suman, añaden longitudes de ondas y se van aproximando al blanco.

-Colores primarios pigmento (síntesis sustractiva): son el resultado de la luz reflejada de los pigmentos

aplicados a las superficies, en este caso, el magenta, el amarillo y el cian. Las pinturas, al sumarse, absorben longitudes de onda y tienden al negro. Pero como esta mezcla no es lo suficientemente intensa, se añade negro y aparece el espacio de color CyanMagentaYellowNegro (CMYK), tintas usadas en los sistemas de impresión y en los que se basan los sistemas de tricromía y cuatricromía.

Los colores secundarios se dan por la suma de dos colores primarios. Por ejemplo, el Amarillo y el Cian si se combinan dan como resultado el color Verde.

Las mezclas terciarias se producen al mezclar los tres colores fundamentales. Dependiendo del valor usado de cada uno se conseguirán colores mas puros, más saturados, menos luminosos, etc. De estas mezclas surgen, por ejemplo, el verde oliva, el verde azulado, rojo anaranjado, etc.

Algunas de las cualidades del color, de acuerdo al libro de Herrera y López (2008, pág. 185 -186), son:

-El tono o matiz. Se puede llamar tono a las familias de color dominante, por ejemplo, del color primario azul, se obtienen los tonos: azul, azul verdoso, azul violáceo, etc. Es el nombre propio del color: rojo, verde, azul, magenta, amarillo, cian, etc.

-El valor o brillo. Es el grado de luminosidad que puede tener un tono comparado con la escala de grises. El mayor grado de luminosidad es el blanco y el menor es el negro.

-La saturación. Es la intensidad de un matiz específico. Se basa en la pureza del color; un color saturado es vivo e intenso, mientras que uno poco saturado parece más descolorido y gris.

5.11 Sistemas de reproducción

Los sistemas de reproducción o de impresión, son las técnicas o diferentes formas de impresión que existen para lograr determinados acabados.

Dentro del proceso de impresión existen ciertas etapas. En el libro "Introducción al Diseño", de Herrera y López (2008, pág. 208-209) se mencionan de la siguiente forma:

-Preimpresión, preprensa o fotomecánica. Se recopila y organiza la información que se va a imprimir, así como las imágenes. Se deben tener en cuenta las tintas (planas, duotono, tricromía, cuatricromía, etc.), los perfiles de color (elegir el adecuado al soporte final y cuidar que la imagen esté en modo CMYK, que es el que se utiliza para impresión y cuidar la resolución para que sea la más adecuada para la impresión). Es recomendable incluir siempre la fuente tipográfica que se ha utilizado además de haber expandido la tipografía para que sea convertida a vectores. Se deben establecer correcta y precisamente las proporciones de los originales de grafismos e imágenes; el estándar de impresión; las medidas del formato; los espacios reservados, etc.

-Impresión. Es el momento de imprimir el trabajo donde el soporte definirá el aspecto final del diseño. Se debe elegir el mejor sistema, la mayoría de las veces condicionado por formato del diseño, la tirada y el presupuesto disponible.

-Postimpresión o acabado. Se realizan retoques

finales, se aplican barnices de protección, tratamientos de manipulado (plegado, guillotinado, cosido, grapado, encuadernado, etc.)

Algunos de los sistemas de impresión que se utilizan de manera frecuente son los siguientes:

-Offset. Su base es el uso de agua y aceite para repeler y adherir tintas. Esta técnica se caracteriza por no tener áreas en relieve, por eso se denomina planográfica (igual que la litografía). Las máquinas de impresión pueden ser de pliegos (planas), a bobinas (rotativas), de un solo color o de varios. Dentro de ellas, la variedad dependerá del fabricante. Están estructuradas en un sistema de entrada, un grupo de presión (impresión), el entintado, el mojado y la salida, así como sistemas propios de funcionamiento y electrónicos de control.

-Huecograbado. Son máquinas rotativas que utilizan un sistema de impresión caracterizado porque la impresión se hace hundida, es decir, hacia abajo, en hueco (es igual que la calcografía). La imagen se talla en la base impresora y se hunde en la zona que no imprime. La primera se impregna de tinta, se elimina la sobrante y, por último, se presiona sobre el soporte, quedando impresa sobre él. El resultado final dependerá del cilindro utilizado: hueco convencional, autotípico, semiautotípico o electrónico.

-Flexografía. Es una técnica de impresión en altorrelieve, ya que las zonas a imprimir están elevadas. Esta técnica es directa, ya que el relieve se impregna de tinta y se traspasa al sustrato. La plancha

flexográfica, de lectura negativa (como un espejo) es la suma de un material de goma flexible (flexo). Las actuales suelen ser de algún tipo de fotopolímero (material plástico flexible y sensible a la luz). El coste es elevado pero admiten muchas tiradas. Las tintas no son grasas sino que tienen una base alcohólica o acuosa. Además, son translúcidas (tintas que se suman al superponerse). Gracias a esto son poco viscosas y el secado es rápido. Los sustratos que acepta este sistema son múltiples, aunque siempre han predominado los de cartón, envases de alimentos, etiquetas, bolsas, etc.

-Serigrafía. Es una forma de reproducción del trabajo mediante pantallas de tela utilizando formas planas y permeables. Es un proceso muy versátil, ya que permite la impresión de una gran variedad de sustratos: metal, vidrio, papel, plástico, madera o tela. La técnica consiste en llenar de la pantalla de tinta o grasa por su parte posterior y extenderla por la zona a imprimir. Se elimina la tinta sobrante. La tela se tensa y entra en contacto con el soporte, a través de ella pasará y se depositará la tinta. Aunque éstas pueden ser muy variadas, líquidas, grasas o cualquier fluido que pueda atravesar la tela, son homogéneas de espesor. Por eso hay que utilizar tramas para conseguir diferentes tonalidades.

-Impresión digital. La principal característica de esta técnica es que no tiene forma impresora como ocurría con las anteriores. El sustrato principal es el papel y el grosor es variado. Las máquinas de impresión digital pueden incluir nuevas tintas que ofrecen diseños innovadores y aspecto futurista.

a) *Láser*. La imagen creada mediante una carga electrostática con el tóner o la tinta en polvo se transfiere al papel gracias al rayo láser que mezcla el polvo de tinta seca en un tambor de metal. La velocidad es variada. El resultado son trabajos de muy buena calidad pero si las tiradas son grandes.

b) *Plotter*. Este sistema está diseñado para trazar gráficos vectoriales o dibujos lineales. El dispositivo conectado al ordenador permite realizar impresiones con gran precisión. Es por eso que se utiliza sobre todo, en ingeniería, arquitectura, etc. El trabajo puede ser monocromático o a color. De la plumilla se ha pasado a sistemas más avanzados de inyección de tinta ofreciendo aún más definición en los trazos.

c) *Inyección de tinta*. La formación digitalizada en el ordenador transfiere la tinta a pequeños canales, que mediante sistemas alfanuméricos o de puntos, ésta reproduce la imagen sobre el sustrato. Se utiliza sobretodo en las técnicas de empaquetado y, en la editorial par impresiones que ofrecen calidad y personalización del trabajo, como catálogos, revistas, libros, etc.

d) *El grabado*. Sistema de placas metálicas con elementos sensibles a la luz. Ésta, previamente entintada, es pisada por un tampón de caucho. Se utiliza, sobre todo, en pequeñas superficies planas como juguetes, maquetas, etc.

e) *El transfer*. Consiste en transferir superficies previamente impresas con calor a sustratos sólo textiles.

d) *Impresión directo a placa (CTP, computer to plate)*. Ya no son necesarias las copias de placas mediante películas fotográficas, ya que el propio ordenador es el que manipula las placas de impresión offset. Cuando la tarea de imposición de las páginas en los pliegos está finalizada se procede a la fijación mediante el CTP. Esta técnica está basada en un sistema de filmación directa a través de un rayo láser que genera la imagen deseada sobre la plancha. La información es dibujada con el rayo láser. Mediante un equipo de filmación especial se obtendrá la forma impresora con los datos de las páginas del pliego de impresión y ordenadas correctamente.

5.12 Tipografía

David Zanón menciona en su libro "Introducción al diseño editorial" (2007, pág. 32-33) que la tipografía es "el arte de conocer las letras para situarlas en un espacio definido, formando palabras que a su vez compongan un texto cuyo sentido sea la legibilidad para el lector."

Asimismo menciona que "La historia de la tipografía se divide en distintos pasos evolutivos: la escritura a mano, la tipografía de plomo (Gutenberg), máquina de escribir, linotipia y monotipia, fotocomposición y la actual (electrónica). A partir de mitad del siglo XX, la fotocomposición y la impresión offset comenzaron a irrumpir en las imprentas tradicionales, el problema venía de su sistema óptico, que provocaba que la nitidez de los caracteres no fuera del todo correcta. La solución para la mejor calidad llegó con el sistema electrónico y la digitalización de fuentes. El siguiente paso fue la autoedición o edición electrónica, que permitía integrar texto e imagen en la misma página a través del uso del ordenador con un software determinado, un lenguaje y una impresora."

Dependiendo de dónde o cómo se publique el trabajo, la elección de la tipografía ayudará o perjudicará el entendimiento y la legibilidad del texto.

Bridgewater (1992, pág. 57-58) menciona que "el entendimiento y la apreciación de la tipografía son esenciales para que un diseñador se comunique con efectividad. Las formas de las letras son poderosas y emocionantes, pueden hacer figuras y crear color, de modo que deben aprender a manejarlas con confianza. La buena tipografía debe ser individual y creativa.

Muchos de los términos que usamos hoy en día se refieren a las antiguas técnicas de composición de caracteres e impresión. No necesariamente precisa entender los mecanismos de estos términos para poder usarlos, así como no necesita entender cómo trabaja un procesador de palabra para operarlo. Su principal consideración es conseguir un apariencia estética y legible. Hay literalmente miles de tipos de los que se pueden escoger. Algunos pueden usarse en la página de un texto, mientras que otros sólo son para encabezados decorativos."

Cada tipo tiene diferentes características, pero globalmente pueden ser divididos en dos grupos principales: caracteres con remates o serifs y sin ellos. Los caracteres con serifs tienen pequeños trazados cruzados como colas y los que no, son lisos.

Zanón (2007, pág. 36-38) menciona los diferentes aspectos o características que constituyen un tipo:

-Altura de las mayúsculas. Altura de las letras de caja alta de una fuente, tomada desde la línea de base hasta la parte superior del carácter.

-Altura de la x o altura X. Altura de las letras de caja baja excluyendo los ascendentes y descendentes.

-Anillo u hombro. Asta curva cerrada que encierra el blanco interno en las letras como la 'b', la 'o' o la 'p'.

-Asta. Rasgo principal de la letra que define su forma esencial. Sin ella, la letra no existiría.

-Asta ascendente. Asta de la letra que sobresale por encima de la altura 'x', como en la 'b', la 'd' o la 'k'.

-Asta descendente. Asta de la letra que queda por debajo de la línea base, como en la 'p' o en la 'g'.

-Asta montantes. Astas principales verticales u oblicuas de una letra como la L, B, V o A.

-Basa. Proyección que a veces se ve en la parte inferior de la b o en la G.

-Blanco interno. Espacio en blanco contenido dentro de un anillo u ojal

-Brazo. Trazo horizontal o diagonal que surge y se proyecta de un trazo vertical

-Bucle u ojal. Porción cerrada de la letra g que queda por debajo de la línea base. Si ese rasgo es abierto se llama simplemente cola.

-Cartela. Trazo curvo poligonal de conjunción entre el asta y el remate.

-Cola. Asta oblicua colgante de algunas letras, como la R o la K.

-Cola curva. Asta curva que se apoya sobre la línea de base en la R y la K, o debajo de ella, en la Q. En la R y en la K se puede llamar sencillamente cola.

-Cruz o travesaño. Línea horizontal que cruza por algún punto el trazo principal, como en la T, t o f.

-Cuerpo. Altura de la letra, correspondiente en imprenta a la del paralelepípedo metálico en que está montado el carácter.

-Doble arco. Rasgo principal de la S o de la s.

-Filete o perfil. Línea horizontal entre verticales, horizontales, diagonales o curvas, aparece en la A, e, H.

-Inclinación. Ángulo del eje imaginario sugerido por la modulación de espesores de los rasgos de una letra. El eje puede ser vertical o con diversos grados de inclinación. Tiene una gran importancia en la determinación del estilo de los caracteres.

-Línea de base. Línea sobre la que se apoya la altura de la x.

-Oreja o lbulo. Pequeño rasgo terminal que a veces se añade al anillo de algunas letras, como la g o la o, o al asta de otras como la r.

-Rebaba. Es el espacio que existe entre el carácter y el borde del mismo.

-Serif, remate o gracia. Trazo terminal de un asta, brazo o cola. Es un resalte ornamental que no es indispensable para la definición del carácter, habiendo alfabetos que carecen de ellos (sans serif).

-Vértice. Punto exterior de encuentro entre dos trazos,

como en la parte superior de una A, o Mo al pie de una M. Rob Carter, en su libro "Diseñando con tipografía" (1992, pág. 10-13) menciona diferentes aspectos relacionados con los tipos, así como características que los hacen diferentes entre sí:

-Anatomía de los tipos. Las letras tienen brazos, piernas, ojos, columnas y algunas otras partes como colas y astas. Estas son partes que tradicionalmente se han usado para construir las formas de las letras.

Una B mayúscula, por ejemplo, consta de un trazo vertical y dos curvas. Sin embargo, estas partes pueden expresarse de manera muy distinta según el tipo.

-Clasificación de los tipos. Generalmente se recurre a un sistema general basado en el desarrollo histórico de los tipos. En este sistema se distinguen los siguientes grupos: tradicional, de transición, moderno, egipcio, con remates y de trazo.

-Las fuentes tipográficas. En auto edición, las palabras tipo y fuente se utilizan a menudo como sinónimos. Sin embargo, un tipo corresponde al diseño de los caracteres unificado con arreglo a unas propiedades visuales, mientras que una fuente es un conjunto completo de caracteres de cualquier diseño, cuerpo o estilo. Estos caracteres incluyen caja alta y baja, numerales, versalitas, fracciones, ligaduras, puntuación, signos matemáticos, acentos, símbolos monetarios y grafismos.

-La familia tipográfica. Una familia tipográfica es un

grupo de tipos que comparten unas características visuales similares. Los miembros de una familia se parecen entre sí, pero también poseen unos rasgos visualmente propios. Los tipos de una familia poseen grosores y anchos diferentes.

Algunas familias tipográficas constan de muchos miembros; otras, sólo de unos pocos. Una familia extensa como, por ejemplo, la Stone incluye variaciones de tipo egipcio o de tipo sin remates.

-Medidas tipográficas. Las dos unidades de medidas básicas en tipografía son la pica y el punto. Seis picas o 72 puntos equivale aproximadamente a una pulgada; 12 puntos equivalen a una pica. Los puntos se utilizan para especificar el cuerpo de un tipo, formado por la altura de las mayúsculas más un espacio por encima y por debajo de las letras. Tipos con el mismo cuerpo pueden parecer que sean de distinta medida según la altura de la x. Aún teniendo el mismo la misma medida, una letra con una altura de la x grande, parece mayor que otra con la altura de la x pequeña.

Asimismo, los puntos también se utilizan para medir la distancia entre las líneas. Las picas, sin embargo, se utilizan para medir la longitud de las líneas. El ajuste del espacio entre dos letras para crear consistencia entre las palabras se llama 'kerning'.

-Legibilidad y grosor de los tipos. Denominar la legibilidad significa perfeccionar aquellos aspectos que favorecen una lectura ágil. La pesadez o ligereza general de las astas que componen los tipos puede

llegar a afectar la legibilidad. En los tipos demasiado pesados, los ojales se llenan y desaparecen. Las tipografías muy ligeras no se distinguen del fondo con facilidad. Los tipos con grosor contrastado sirven para destacar una parte del texto.

-Elección de los tipos. Para que el texto resulte legible, hemos de buscar tipos abiertos y bien proporcionados, y a su vez, tipos que muestren la regularidad de las familias clásicas, ya sea con remates, como Baskerville, Bembo, Bodoni y Garamond, o sin remates, como Franklin Gothic, Frutiger y Gill Sans. Los tipos con ribetes, adornos o irregularidades entre los caracteres son menos legibles, sin embargo, pueden resultar adecuados con títulos.

5.13 Identidad corporativa e imagen corporativa

“Si algo caracteriza a la empresa en competencia, es su afán por diferenciarse de las demás empresas con las que compete” (Sanz y González, 2005, pág. 64)

La sociedad cada vez se vuelve más competitiva y es necesario para las empresas el poder distinguirse de otras, ya sea que se dediquen a lo mismo o no. Una manera de identificar una empresa es por medio de su imagen gráfica.

Todas las empresas tienen objetivos similares, lo que las hace diferentes son las estrategias y los medios que utilizarán para conseguir tales fines. A partir de esto es cuando la empresa comienza a entender el sentido de su existencia.

En el libro “Identidad corporativa: claves de la comunicación empresarial” de Sanz y González (2005, pág. 66), se menciona que “en la construcción de la identidad (de una empresa) se utilizan materiales propios de la cultura, tales como la memoria colectiva, las fantasías personales y las instituciones productivas, auténticos depósitos históricos de sentido. De igual modo, se diferencian tres tipos de identidad. Como ya hemos señalado anteriormente, siempre resulta complicado intentar profundizar en todos los aspectos que conforman la identidad, por lo que muchos autores tratan de aportar su esfuerzo para hacer el tema algo más comprensible. Así pues, simplificando, nos quedamos con la que Castells denomina ‘Identidad Proyecto’ por cuanto parece encajar con la idea de identidad empresarial, al menos en los aspectos más importantes: un proyecto y unos valores. El proyecto se

constituye como el fin o misión de la empresa. Podría decirse que es el qué, el para qué y el para quién. En tanto que los valores imponen el cómo y el por qué. Cómo conseguir los objetivos y por qué razones y medios.”

Los aspectos que definirán la identidad de la empresa son los valores. Pero además de los valores empresariales, cada empresa debe contar con una misión y visión.

Sanz y González (2005, pág. 67) mencionan que un modo de objetivar las aspiraciones dadas por los valores es mediante “una declaración de principios para que quede constancia de su intención. Hoy en día todas las empresas que mantienen una página web en internet diseñan el espacio informativo de tal modo que nos permite penetrar en la esencia de la empresa.

Es una respuesta al quiénes somos, de dónde venimos, hacia dónde vamos. Al abrir su contenido, vemos que la empresa nos pone al tanto de su historia, de sus pretensiones, de la visión del futuro que posee, y de la misión que ella misma se encomienda. Lo que se escribe permanece y compromete. Es el patrón de conducta declarado a partir del cual los públicos juzgarán su comportamiento, es decir, su coherencia.”

Los valores, misión y visión de una empresa conforman su identidad. Estos no pueden ser definidos por otra persona que no sean los fundadores de la misma empresa, los que saben a dónde quieren dirigirla y cómo quieren que opere.

Según Nicholas Ind (1992, pág. 3) “La identidad de

una organización es la percepción que se tiene sobre ella misma, algo muy parecido al sentido que una persona tiene de su propia identidad. Por consiguiente, es algo único. La identidad incluye el historial de la organización, sus creencias y su filosofía, el tipo de tecnología que utiliza, sus propietarios, la gente que en ella trabaja, la personalidad de sus dirigentes, sus valores éticos y culturales y sus estrategias.”

La identidad de la empresa es la esencia de su existencia. Esta identidad permitirá a las empresas diferenciarse unas de otras. Al haber definido los valores, misión y visión de la empresa, es necesario buscar una forma de transmitir estos conceptos al público.

De acuerdo a Miralles (1990, pág. 28), existe una diferencia entre imagen corporativa e identidad corporativa, la ‘imagen corporativa’ “es la imagen que una empresa ha adquirido entre el público. Por otro lado, ‘identidad corporativa’ es la imagen que la empresa pugna por conseguir, a fin de crear una buena reputación entre sus clientes. Estos conceptos se desarrollaron durante la segunda guerra mundial y después de la misma.”

De acuerdo a Ind, (1992, pág. 7) “Al contrario de lo que sucede con la identidad, la imagen es relativamente fácil de cambiar. Aunque a veces se requiere un esfuerzo importante para cambiar una imagen muy arraigada, la percepción de una organización se puede crear con gran rapidez. Por el contrario, una imagen positiva puede convertirse con aterradora rapidez en otra totalmente negativa.”

La imagen corporativa es la manera en cómo el público percibe a la empresa, mientras que la identidad corporativa es lo que la empresa trata de transmitir a su público: quiénes son, a qué se dedican y en qué se diferencian de la competencia.

Según Sanz y González (2005, pág. 77-78) "Si es difícil definir la identidad de una empresa de acuerdo con sus valores y parámetros estratégicos sin resbalar en el deslizante terreno de estereotipos, las modas y las corrientes foráneas, más difícil es aún darle formas audiovisuales. La dificultad estriba en que se han de superar aspectos tanto culturales como comunicativos y creativos. El riesgo de no saber conjugar los verbos culturales es grande y pone en peligro el proceso comunicativo. Es vital entender la cultura del ámbito en el que se va a desenvolver la empresa, pues en ella están implicados, entre otros, valores éticos y estéticos así como costumbres muy arraigadas de difícil disolución. Por otra parte, los aspectos que conciernen a la comunicación tienen que ver con la saturación informativa, con la proliferación de propuestas similares y con los neo-lenguajes que discurren por los nuevos canales y soportes expresivos. Por si esto fuera poco, hay que añadir aquellos aspectos creativos que van a aportar los componentes originales que facilitan la identificación. Aunque en este sentido, un exceso de originalidad puede yugular el proceso comunicativo."

La propuesta para la comunicación de la identidad de la empresa debe realizarse por un profesional o persona con conocimientos sobre los fundamentos

del diseño gráfico. "El criterio es pensar que al crear un símbolo identificativo, no estamos creando un objeto sino un organismo vivo y representativo que posee un ciclo vital y una personalidad que puede proyectarse hacia cualquier dimensión propia del vivir y de la vida.

Es decir, la identidad de una organización o empresa puede ser simbolizada mediante estímulos que alcancen uno o más órganos sensoriales del hombre, pero lo que debe buscar como último fin es un objetivo intelectual racional y emotivo. (Formas, colores, aromas, texturas, sonidos, ambientes, conceptos, emociones, etc.) (Sanz y González, 2005, pág. 78)

Cuando todos estos elementos se han conjugado de manera adecuada para transmitir los valores y atributos de la empresa, surge una unidad que se denomina Identidad Visual Empresarial. Según Sanz y González (2005, pág. 78-79), esta identidad visual empresarial "posee una peculiar vida, pudiendo sufrir alteraciones tanto en su contenido como en su forma. Los símbolos son receptáculos de ideas y experiencias que, al pasar al acervo cultural, pueden transformarse en estereotipos.

Es decir, cristalizan de tal modo que llegan a formar parte de la iconografía y del ideario cultura. De igual modo, pasan a ser símbolos los colores... Los símbolos sufren cambios en su valoración y, también, en el aspecto expresivo de su imagen."

El hecho de poder cambiar o modificar los rasgos de la identidad corporativa, no significa que esto deba

ser tomado poco en serio. Este proceso exige que la empresa se desarrolle un proceso de reflexión y análisis, ya que como se vuelve algo estable, la forma en como la empresa es percibida puede cambiar.

La identidad visual empresarial, o imagen de marca corporativa deben ser pensadas, desarrolladas y diseñadas por un profesional. Un diseñador gráfico es la persona más adecuada para poder tomar los conceptos de identidad de la empresa y transmitirlos de manera adecuada.

De acuerdo a Jiménez y Rodríguez (2011, pág. 53-54) "El hecho de que la empresa tenga una imagen favorable, fuerte y única, puede reportarle muchos beneficios, hasta el punto de convertir a la marca corporativa en un activo estratégico con un fuerte capital comercial asociado, es decir, el conjunto de activos y pasivos que, asociados a una marca, nombre o símbolo, añaden o quitan valor."

Según las autoras, entre los principales beneficios están:

-Proporciona ventajas competitivas. Los significados de una marca trabajados adecuadamente ayudan a competir de una manera determinante en cualquier mercado. Las marcas percibidas de una manera más nítida y coherente son las preferidas por los clientes.

-Genera nuevas oportunidades de negocio. Las marcas más sólidas y mejor conocidas pueden llegar a proporcionar oportunidades estratégicas para crear nuevas

líneas de productos y subproductos, o para expandir las actividades y las áreas del negocio.

-Se convierte en un activo financiero. El grado de reconocimiento que una marca tiene en su mercado determina la proporción del presupuesto que debe invertir para darse a conocer y construir una reputación determinada.

-Se diferencia y se distingue de la competencia. Si se ha planificado estratégicamente y se ha gestionado adecuadamente, la imagen de marca de un producto o de una empresa transmite eficientemente sus diferencias competitivas.

-Genera confianza en las diferentes audiencias. Las mejores marcas no sólo son admiradas por sus usuarios y clientes, sino que son capaces de generar respeto en sus adversarios y convertirse en puntos de referencia obligada en el mercado.

-Capitaliza el sentido de pertenencia. El máximo valor de la imagen de marca se traduce en el grado de apropiación de la misma por parte de sus clientes, externos o internos.

La identidad visual empresarial o imagen gráfica debe establecerse en un manual de identidad corporativa. Este es uno de los elementos más importantes en una empresa. El manual es un instrumento que muestra la coherencia gráfica en todos los aspectos y aplicaciones de la identidad visual dentro de la empresa así como la

identidad empresarial. Cada empresa debe contar con su propio manual que muestre la manera correcta de utilizar la imagen gráfica de acuerdo a las necesidades de cada empresa. Este manual debe estar próximo al alcance para cualquier consulta. Debe estar de preferencia en formato tangible como digital.

Como se ha visto, la imagen gráfica de la empresa es de gran importancia para poder ser identificada de entre las demás empresas. Los cambios de la imagen gráfica son con frecuencia necesarios y aunque muchas veces se hace necesario el rediseño, algunas otras únicamente se requiere de una actualización y modificación sutil, que permita que la empresa siga renovándose y por lo tanto crear una imagen de actualización y vanguardia frente a sus clientes.



Capítulo 6. Propuesta de diseño

6.1 Propuesta de diseño

En los capítulos anteriores se describió cómo una empresa puede llegar a convertirse en franquicia y algunos de los requerimientos básicos para poder serlo; así mismo, se indicó la importancia que tiene la imagen y la identidad gráfica en una empresa y cómo la imagen juega un papel fundamental en todas las empresas que deseen ser franquicia, ya que deberá reflejar correctamente lo que la empresa es y cómo pretende ser percibida por su público.

La empresa 'Crepappetite' cuenta en la actualidad con un logotipo, pero no tienen un manual de identidad. De igual forma, los dueños creen que la imagen actual no representa lo que quieren mostrar al público y que su imagen no los está favoreciendo, por lo que consideraron que una parte importante para poder lograr sus objetivos a corto y largo plazos es cambiar su imagen para así mismo atraer al público meta al que pretenden llegar.

Según Fishel (2000, pág. 9-10), el rediseño "es un cambio visual de una imagen. Esto se hace por varias razones, ya sea reubicar, modernizar, reflejar o promover crecimiento, etc. Cual sea la razón, el diseño gráfico es el método al cual se tiene que acudir en caso de que se lleve a cabo éste." Fishel (2000, pág. 10) menciona algunos conceptos relacionados al rediseño de una marca:

-Reubicar: una imagen que necesite reubicarse generalmente no representa a una empresa que lucha por sobrevivir. Por el contrario, la empresa busca formas de mejorar todavía más su posición comercial con ligeros y hábiles ajustes.

-Modernizar: en un momento u otro, toda empresa se encuentra en la necesidad de actualizar una imagen, si no quiere perder terreno respecto a la competencia. Un aspecto más nuevo, un diseño más práctico, una estética que llegue a los clientes: todo esto es el resultado de un diseño modernizado.

-Gestionar el cambio: tanto si la empresa percibe el cambio como bueno o como malo, el cambio de todos modos vendrá. Si la imagen de la empresa no se acompaña al cambio empresarial, se volverá cada vez más irrelevante.

-Promover el crecimiento: puede que una empresa esté pasando de unos inicios precarios al nivel de competidor con aspiraciones, o tal vez una gran empresa requiera una presencia todavía mayor. Promover el crecimiento a través de una nueva imagen es una acción energética y táctica.

-Volver a empezar: a veces una imagen antigua no puede o no debe ser salvaguardada. Volver a empezar con una imagen completamente nueva es la opción más inteligente.

Algunos de los objetivos de 'Crepappetite' incluyen: recuperar la posición comercial que tenían anteriormente, lograr atraer a los jóvenes, convertirse en una marca reconocida y usar una imagen que refleje su identidad como empresa, así como sus aspiraciones.

6.2 Rediseño de la imagen de 'Crepappetite'

El logotipo actual no hace referencia a lo que la empresa desea ser, tiene un aspecto muy poco dinámico y los elementos no están equilibrados.



Figura 23. Logotipo actual de la empresa Crepappetite. (2014)

Para poder comenzar a realizar la propuesta, es necesario comenzar por definir el concepto de la propuesta. En el caso de Crepappetite, se definió el concepto que se quería lograr tomando en cuenta las necesidades de la empresa.

Algunos de los conceptos expresados por los dueños de la empresa fueron que querían que la imagen fuera 'romántica y nostálgica'. Otros conceptos fueron 'clásico y confiable'. Se buscó que estos conceptos fueran representados por medio de la tipografía y como referencia se tomaron las siguientes imágenes:



Figura 24. Imagen de tipografía encontrada en el siguiente enlace: <http://www.pinterest.com/pin/575827502328492180/>



Figura 25. Imagen de tipografía encontrada en el siguiente enlace: <http://www.pinterest.com/pin/575827502328583382/>



Figura 26. Imagen de vaso encontrada en el siguiente enlace: http://www.ebay.com/itm/Old-paper-cup-ITS-A-HUM-DINGER-20oz-size-unused-new-old-stock-n-mint-condition-/160850696320?pt=LH_DefaultDo-main_0&hash=item257372d880

El realizar una tipografía especial para el logotipo que contara con elementos tales como remates y formas orgánicas en sus trazos, podría lograr transmitir los conceptos de romanticismo, nostalgia, así como la sensación de un producto confiable y clásico sin tener que añadir ornamentos o figuras abstractas que lo representaran.

El bocetaje se llevó a cabo por medio de diversas herramientas, tales como pinceles, plumones con diferentes puntas y lápices.

A continuación se presentan fotografías de los bocetos realizados para la elaboración de la propuesta de diseño:

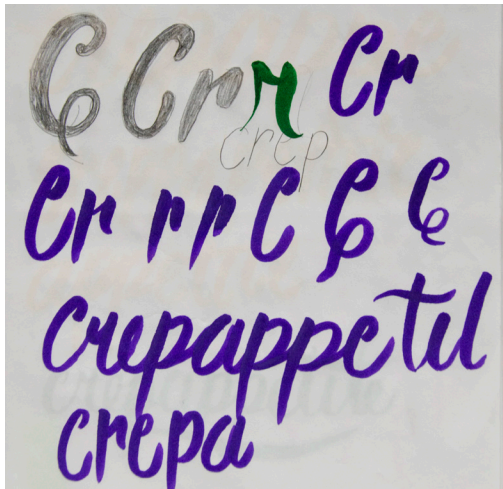


Figura 27. Primeros bocetos realizados para la elaboración de la tipografía del logotipo..



Figura 28. Bocetos realizados para la elaboración del logotipo.

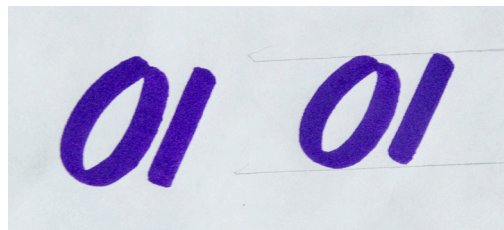


Figura 29. Bocetos realizados para la elaboración del logotipo.



Figura 30. Bocetos realizados para la elaboración del logotipo.

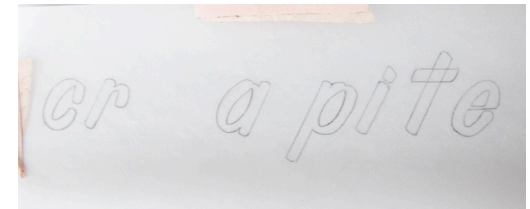


Figura 31. Bocetos realizados para la elaboración del logotipo.

Se realizaron una gran cantidad de bocetos hasta llegar a la conclusión de que a partir de las letras 'o' e 'i' se podían realizar el resto de las letras. A continuación se elaboraron todas las letras en un papel albanene, se corrigieron y digitalizaron para ser alineadas correctamente como se muestra en la siguiente imagen:



Figura 32. Collage alineado de forma digital para ser impreso.

A continuación se procedió a imprimir el collage para ser usado como base de nuevas variantes de la propuesta inicial, que son los que se muestran a continuación:



Figura 33. Collage impreso para realizar nuevas propuestas basadas en la que se realizó al principio.

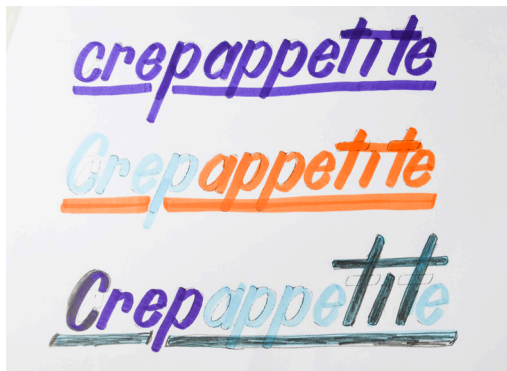


Figura 34. Bocetaje de nuevas propuestas basada en la principal.



Figura 35. Bocetaje de nuevas propuestas basada en la principal.

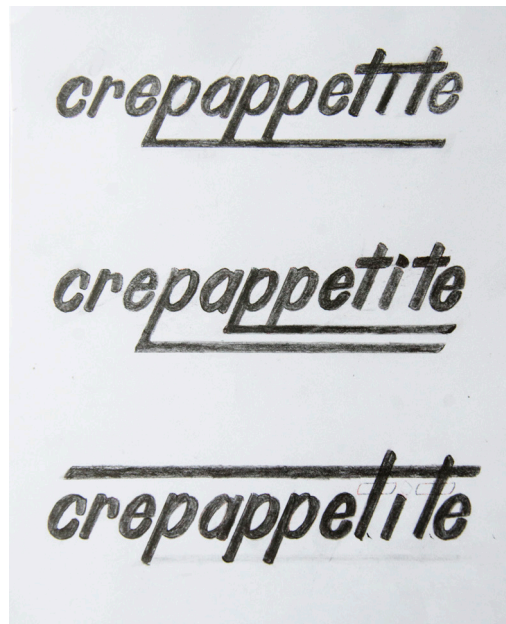


Figura 36. Bocetaje de nuevas propuestas basada en la principal.

Después de ver y revisar los bocetos, se llegó a la conclusión de que las propuestas elaboradas no representaban el concepto que se quería transmitir y tampoco iban de acuerdo al estilo de las referencias presentadas, por lo que se procedió a realizar un nuevo proceso de bocetaje.

A continuación se pueden observar las fotografías de algunos de los bocetos realizados durante el nuevo proceso de bocetaje y cómo, poco a poco, se fue desarrollando y puliendo la propuesta para llegar a un resultado más concreto y más cercano al concepto presentado al principio.



Figura 37. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 38. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 39. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 40. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 41. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.

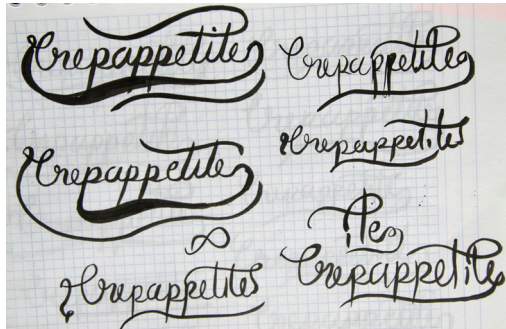


Figura 42. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 43. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 44. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 45. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 46. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 47. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.



Figura 48. Bocetos del nuevo proceso de bocetaje.

Después de realizar más bocetos, se decidió tomar elementos distintivos de los mismos y crear una tipografía base para a continuación llevar a cabo el mismo proceso que la vez anterior: digitalizar, alinear, corregir y elaborar nuevas variantes de la propuesta inicial.

A continuación se muestran los bocetos de los elementos seleccionados para ser digitalizados.

Después de haber digitalizado las propuestas, éstas se imprimieron y depuraron. Así mismo se intercambiaron

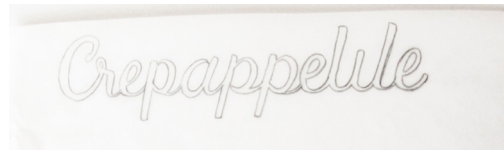


Figura 49. Boceto calcado para ser digitalizado.



Figura 50. Boceto calcado para ser digitalizado.



Figura 51. Boceto calcado para ser digitalizado.

algunos de sus elementos para crear una mejor propuesta. A continuación se muestra cómo fueron después de ser impresos, y la depuración realizada por medio de recortes de los mismos bocetos para intercambiar elementos entre los mismos.



Figura 52. Bocetos impresos después de haber sido digitalizados.



Figura 53. Bocetos corregidos y depurados. También se muestran algunos elementos que se intercambiaron entre los bocetos.

Después, las propuestas corregidas y seleccionadas se digitalizaron para volver a ser impresas y realizar bocetaje de remates.

A continuación se muestran los bocetos seleccionados para ser digitalizados y corregidos:



Figura 54. Boceto de remate seleccionado para ser digitalizado.



Figura 54. Boceto de remate seleccionado para ser digitalizado.



Figura 55. Boceto de remate seleccionado para ser digitalizado.

Después de realizar el bocetaje de remates, se llevó a cabo la digitalización de los bocetos elegidos y se combinaron algunos de los remates digitalizados para probar nuevas apariencias con las dos tipografías base que se habían digitalizado anteriormente. A continuación se presentan los resultados:



Figura 56. Propuestas con remates digitalizadas.

Después de revisar los resultados, se depuraron por diversas razones, entre ellas, por que existía mucho aire entre los elementos, o al contrario, muy poco. Después de la depuración se combinaron los elementos tanto del primer como del último boceto y se obtuvo el boceto final, el cual sería perfeccionado más adelante para lograr el resultado final.



Figura 57. Propuesta con combinación de elementos. Esta propuesta será depurada para obtener el resultado final.

En las siguientes imágenes se muestran la propuesta final corregida y depurada así como el logotipo actual de la empresa.

La propuesta realizada cuenta con elementos que logran transmitir los conceptos que la empresa busca mostrar a través de su logotipo. A comparación del logotipo que usan actualmente, la propuesta es mucho más dinámica y orgánica, lo que refleja los conceptos que la empresa busca transmitir a través de su logotipo.

La tipografía fue elaborada especialmente para el logotipo y se buscó que los remates siguieran las formas curvas y orgánicas para lograr coherencia entre los elementos. En las próximas páginas se mostrará el manual de identidad elaborado a partir de la propuesta y tomando en cuenta el concepto inicial.



Figura 59. Logotipo actual de la empresa.



Figura 58. Propuesta final corregida y depurada.

6.3 Construcción de la propuesta

Retícula de construcción.

La retícula de construcción permite conocer las formas y tamaños de los elementos que componen el logotipo.

Esto permite que al ser, por ejemplo, pintado o rotulado sobre alguna superficie como una pared, el logotipo no sea deformado ni haya cambios en su estructura original.

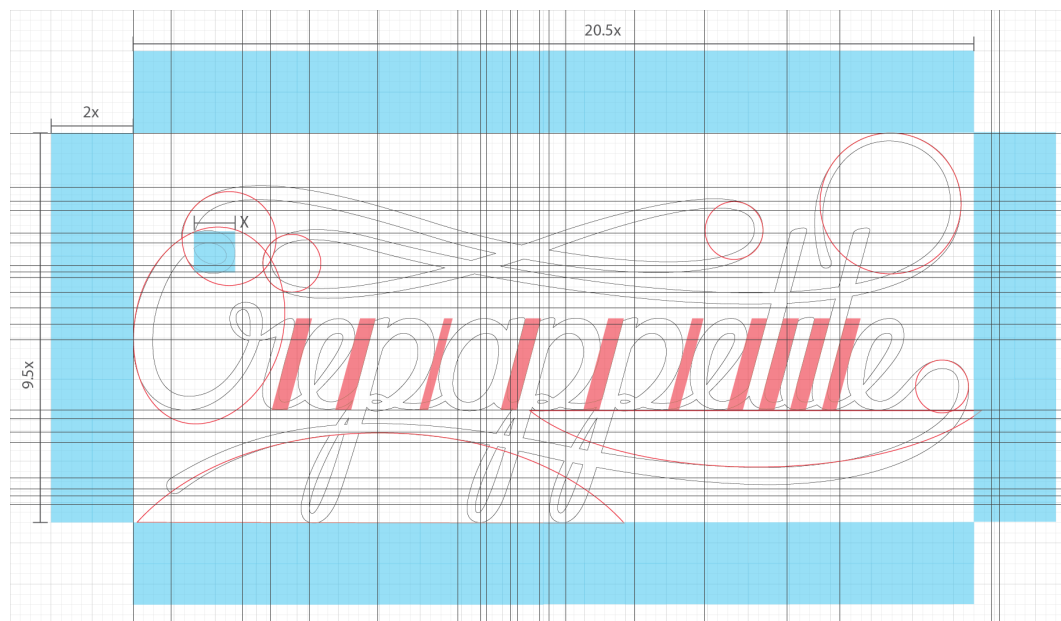


Figura 59. Retícula de construcción del logotipo.

Positivo, negativo, outline y escala de grises.

Después se realizaron pruebas en positivo, negativo, outline y escala de grises, así como variaciones del logotipo. Estas variaciones permiten que el logotipo pueda ser utilizado de diferentes formas y en diferentes medios sin que sufra cambios en sus características.



Figura 60. De izquierda a derecha y de arriba hacia abajo: logotipo en positivo, logotipo en negativo, logotipo en outline, logotipo en outline con adorno, logotipo a escala de grises.

6.4 Color

Color

Después de realizar varias pruebas de color, se eligieron los colores verde y café, por ser los colores que utiliza la empresa actualmente; únicamente se cambió el tono para lograr una imagen más fresca.

Pantone, CMYK, RGB

Los Pantones cuentan con una numeración determinada que permiten que al imprimir el logotipo o sus aplicaciones con tintas especiales, los colores no tengan variaciones de tono o matiz.

Los valores CMYK hacen referencia a los colores Cian, Magenta, Amarillo y Negro, los cuales combinados en diferentes cantidades logran reproducir el color que se indica. Generalmente se utiliza en métodos de impresión láser, offset, flexografía, entre otros.

Los valores RGB hacen referencia a los colores Rojo, Verde y Azul. A esos colores se les llama 'colores luz' por ser colores empleados en medios digitales y que podrán ser observados en páginas web, pantallas o dispositivos móviles.

Se recomienda no imprimir utilizando este modelo, ya que los colores suelen sufrir variaciones, afectando la imagen del logotipo.

A continuación se muestran los colores de la propuesta del logotipo de 'Crepappetite' en los 3 diferentes modelos.

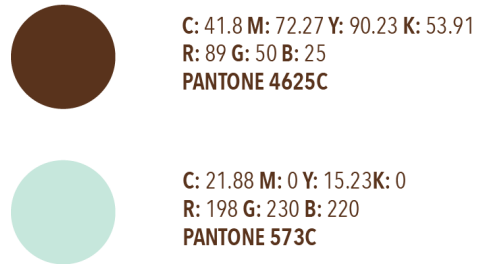


Figura 61. Colores finales en los modelos CMYK, RGB y PANTONE.



Figura 62. Colores aplicados al logotipo y sus variantes.

Matices, negativo sobre color y positivo sobre color.

Los diferentes matices permiten mostrar y definir los límites de opacidad con los que podrán ser utilizados los colores institucionales, esto será de acuerdo a como sea requerido en sus diferentes aplicaciones.



Figura 63. Matices del color, así como su aplicación en positivo y negativo.

6.5 Tipografía

Tipografía corporativa.

La tipografía corporativa será utilizada en las diferentes aplicaciones requeridas por la empresa.

La tipografía del logotipo fue elaborada especialmente para el mismo.

Como tipografía complementaria se seleccionó la familia 'Avenir Next Condensed' por ser una tipografía de palo seco y que contrasta con las formas orgánicas del logotipo.

La tipografía "Avenir Next Condensed Regular", así como la "Avenir Next Condensed Italic" serán utilizadas en bloques de texto.

La "Avenir Next Condensed Demi Bold" y "Avenir Next Condensed Demi Bold Italic" serán utilizadas para subtítulos.

La tipografía "Avenir Next Condensed Bold" y la "Avenir Next Condensed Bold Italic" serán utilizadas en títulos.



Tipografía elaborada especialmente para el logotipo.

Avenir Next Condensed Regular

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Avenir Next Condensed Demi Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Avenir Next Condensed Bold

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Avenir Next Condensed Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Avenir Next Condensed Demi Bold Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Avenir Next Condensed Bold Italic

ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
1234567890

Figura 64. Tipografía institucional.

6.6 Usos del logotipo

Reducciones mínimas

Las reducciones mínimas son los límites de tamaño que puede sufrir el logotipo en sus diferentes aplicaciones. Para crecer o reducir el logotipo de forma escalada, se debe seleccionar el mismo y presionar la tecla "shift" al mismo tiempo que estira de una de sus esquinas.



Reducción mínima



Reducción mínima en sobre
membretado



Reducción mínima en
hoja membretada

Figura 65. Reducciones mínimas permitidas para el logotipo en sus diferentes aplicaciones y de forma general.

Usos correctos del logotipo

El logotipo podrá usarse en cualquiera de las formas que en esta página se muestran. Dependiendo de la aplicación, se usará de una forma u otra y en algunas los colores del filete podrán ser invertidos.

Se deberá usar la sección de aplicaciones como guía y referencia para decidir en qué forma se usará el logotipo y en caso de dudas deberá consultarse a la diseñadora que elaboró el presente manual de identidad.



Figura 66. Usos correctos permitidos para el logotipo.

Usos incorrectos del logotipo

Será incorrecto utilizar el logotipo en color negro con filete en el mismo color, tanto en positivo como en negativo y envolvente.

El tamaño del filete, su ángulo y su color no podrán ser modificados de forma diferente a la señalada en los usos correctos.

Será incorrecto utilizar la escala de grises cuando el logotipo esté dentro del envolvente. No se podrán alterar los colores institucionales ni utilizarlos de cualquier otra forma que no esté indicada en los usos correctos. El logotipo no podrá estirarse, rotarse, o deformarse de ninguna forma.



Figura 67. Ejemplos de usos incorrectos del logotipo..

6.7 Aplicaciones

Papelería corporativa.

a) Bocetaje.

Al elaborar los bocetos de la papelería corporativa se buscó incorporar los elementos visuales del logotipo para que fuera congruente con el mismo.

Al inicio del proceso, se pensó paralelamente que incluir un elemento de flores en color rojo podría resaltar la imagen corporativa. Se tomó esta decisión porque al investigar más sobre cafés parisinos, se notó que en la mayoría hay jardineras de flores, por lo que se decidió hacer una prueba incorporando este elemento.

Al hacer una prueba de impresión de ambas ideas, se decidió descartar la propuesta de las flores porque cambiaba el concepto inicial y la imagen de la empresa.



Figura 68. Bocetaje de propuestas para papelería corporativa.

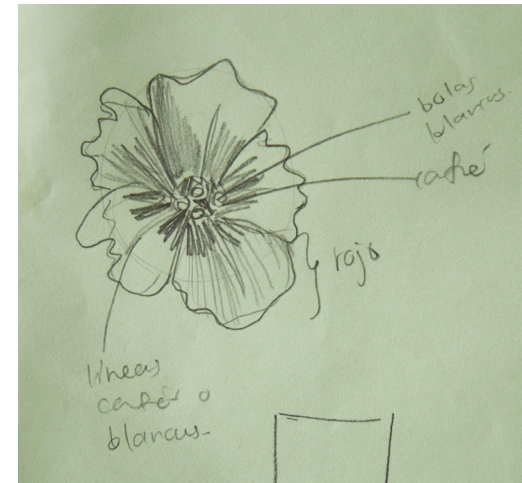


Figura 69. Bocetaje de flor para propuestas para papelería corporativa.

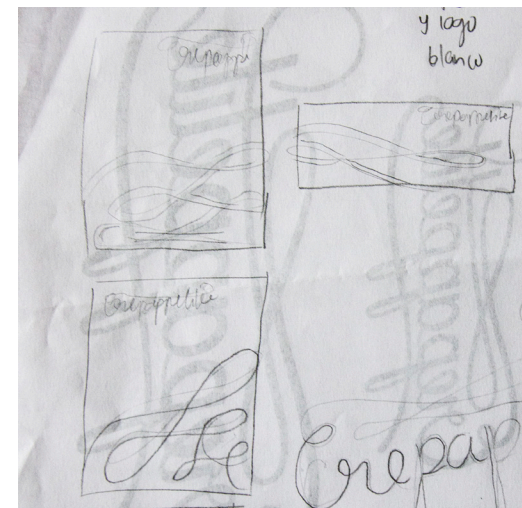


Figura 70. Bocetaje de propuestas para papelería corporativa.



Figura 71. Pruebas de impresión de papelería corporativa con el concepto de las flores.



Figura 72. Pruebas de impresión de papelería corporativa con con el concepto de las flores.

Papelería corporativa elegida.

Hoja membretada.

El ornamento de la hoja membretada tendrá una opacidad de 40%.

El reverso de la hoja tendrá el color verde azulado en toda la superficie con los datos de la empresa en la parte inferior. La hoja membretada será utilizada para enviar cotizaciones, cartas a proveedores y probables compradores de franquicia.

El sobre membretado podrá ser impreso por medio de la impresión digital en cualquiera de sus dos variaciones.

El sobre podrá ser impreso en sobres prefabricados de papel bond.



Figura 73. Hoja membretada y sobres membretados.

Tarjeta de presentación

El ornamento de la tarjeta de presentación será usado con opacidad al 40% y será barnizado a registro. Las tarjetas podrán ser impresas ya sea en serigrafía o por medio de impresión digital sobre papel kromekote de 180g por su parte frontal y trasera.



Figura 74. Tarjeta de presentación.



Nota y factura electrónica

Las notas serán impresas en papel bond y cortadas en su parte inferior con un suaje especial.

La factura electrónica será utilizada con los colores corporativos en su modelo de color RGB.



Figura 75. Propuestas de nota



Figura 76. Propuesta de factura electrónica.

Checklist de almacén y de compras

Estos instrumentos permitirán a los empleados llevar un control interno de los ingredientes en el almacén así como realizar las compras de los ingredientes que falten. Podrán ser impresos en tamaño carta en blanco y negro sobre papel bond por medio del medio de impresión digital.

Crepappetite

Lista de Almacén
Fecha _____

Ingredientes	Comprar	Cantidad Restante	Ingredientes	Comprar	Cantidad Restante
Azúcar	<input type="checkbox"/>	_____	Azúcar	<input type="checkbox"/>	_____
Café	<input type="checkbox"/>	_____	Café	<input type="checkbox"/>	_____
Chocolate	<input type="checkbox"/>	_____	Chocolate	<input type="checkbox"/>	_____
Chocolate B.	<input type="checkbox"/>	_____	Chocolate B.	<input type="checkbox"/>	_____
Crema	<input type="checkbox"/>	_____	Crema	<input type="checkbox"/>	_____
Duraznos	<input type="checkbox"/>	_____	Duraznos	<input type="checkbox"/>	_____
Fresas	<input type="checkbox"/>	_____	Fresas	<input type="checkbox"/>	_____
Harina	<input type="checkbox"/>	_____	Harina	<input type="checkbox"/>	_____
Huevos	<input type="checkbox"/>	_____	Huevos	<input type="checkbox"/>	_____
Jamón	<input type="checkbox"/>	_____	Jamón	<input type="checkbox"/>	_____
Kiwi	<input type="checkbox"/>	_____	Kiwi	<input type="checkbox"/>	_____
Limón	<input type="checkbox"/>	_____	Limón	<input type="checkbox"/>	_____
Lechera	<input type="checkbox"/>	_____	Lechera	<input type="checkbox"/>	_____
Mango	<input type="checkbox"/>	_____	Mango	<input type="checkbox"/>	_____
Nutella	<input type="checkbox"/>	_____	Nutella	<input type="checkbox"/>	_____
Nueces	<input type="checkbox"/>	_____	Nueces	<input type="checkbox"/>	_____
Plátano	<input type="checkbox"/>	_____	Plátano	<input type="checkbox"/>	_____
Piña	<input type="checkbox"/>	_____	Piña	<input type="checkbox"/>	_____
Queso Man.	<input type="checkbox"/>	_____	Queso Man.	<input type="checkbox"/>	_____
Queso Phila.	<input type="checkbox"/>	_____	Queso Phila.	<input type="checkbox"/>	_____
Salami	<input type="checkbox"/>	_____	Salami	<input type="checkbox"/>	_____
Salchicha	<input type="checkbox"/>	_____	Salchicha	<input type="checkbox"/>	_____
Té	<input type="checkbox"/>	_____	Té	<input type="checkbox"/>	_____
Vainilla	<input type="checkbox"/>	_____	Vainilla	<input type="checkbox"/>	_____

Crepappetite

Lista de Compras

Falta	Ingredientes	Cantidad a comprar	Comprado
<input type="checkbox"/>	Azúcar	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Café	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Chocolate	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Chocolate B.	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Crema	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Duraznos	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Fresas	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Harina	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Huevos	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Jamón	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Kiwi	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Limón	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Lechera	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Mango	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Nutella	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Nueces	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Plátano	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Piña	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Queso Man.	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Queso Phila.	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Salami	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Salchicha	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Té	_____	<input type="checkbox"/>
<input type="checkbox"/>	Vainilla	_____	<input type="checkbox"/>

Figura 77. Checklists de almacén y de compras.

Menú

El desplegado del menú será impreso en tamaño tabloide sobre papel couché de 300g laminado mate, frente y vuelta.

Crepas

Especiales Dulces

Fresas con crema y lechera	\$40.00
Cajeta con crema de macadamia y nuez	\$40.00
Bailey's con fresas, chocolate blanco y negro	\$40.00
Nutella cocktail (Nutella, fresas, plátano y durazno)	\$40.00
Duraznos con lechera	\$33.00



Sugerencias Dulces

Nutella con Philadelphia	\$30.00
Nutella con fresas	\$33.00
Nutella con plátano	\$33.00
Nutella con nuez	\$30.00
Cajeta con plátano	\$33.00
Cajeta con fresas	\$33.00
Cajeta con nuez	\$30.00
Cajeta con lechera	\$30.00
París tradicional (Jugo de limón con azúcar)	\$25.00
París canela (Canela con azúcar)	\$25.00
Fresas con Philadelphia	\$30.00
Zarzamora con Philadelphia	\$30.00
Piña con Philadelphia	\$30.00

Sugerencias Saladas

Hawaiiana (Manchego, jamón y piña)	\$35.00
Hawaiiana Philadelphia (Incluye queso Philadelphia)	\$40.00
Hawaiiana Super (Manchego, Oaxaca, Q. Amarillo, jamón y piña)	\$50.00
Italiana (Manchego, salami, champiñones y pimienta)	\$35.00
Italiana Super (Manchego, Oaxaca, Q. Amarillo, salami y champiñones)	\$50.00
Carnes Fritas (Manchego, jamón, salami, salchicha y pimienta)	\$40.00
Super Carnes (Manchego, Oaxaca, Q. Amarillo, jamón, salami, salchicha)	\$50.00
Tres quesos (Manchego, Oaxaca y Q. Amarillo)	\$35.00
Quatro quesos (Philadelphia, Manchego, Oaxaca y Q. Amarillo)	\$40.00
Pizzapette (Salsa pizzeria, pepperoni, Q. Parmesano)	\$40.00
Pizzapette Hawaiiana (Salsa pizzeria, jamón, Q. Parmesano, piña)	\$45.00
Pizzapette Italiana (Salsa pizzeria, salami, Q. Parmesano, Champiñones)	\$45.00
Philadelphia con salami, jamón, o salchicha	\$30.00
Philadelphia con pepperoni	\$30.00
Manchego con jamón, salami o salchicha	\$30.00
Manchego con pepperoni	\$33.00

Bebidas

Capuccino	\$28.00
Capuccino Light	\$30.00
Americano	\$28.00
Espresso	\$21.00
Espresso Intenso	\$25.00
Latte-Machiatto Vainilla	\$28.00
Latte-Machiatto Caramelo	\$28.00
Latte-Machiatto Light	\$28.00
Lungo	\$28.00
Lungo Descafeinado	\$28.00
Té Chai	\$28.00
Chocolate	\$23.00
Café de Olla	\$20.00
Hersey's	\$10.00
Smoothie de fruta de temporada	\$30.00
Licuada de fruta de temporada	\$28.00



Bebidas

Frappes

Frappuccino	\$28.00
Frappuccino vainilla	\$33.00
Chocoretta	\$35.00
Chai	\$30.00
Chai vainilla	\$33.00
Chai macadamia	\$35.00
Chocolate blanco	\$30.00
Chocolate blanco y macadamia	\$35.00
Moka	\$30.00
Coconut	\$35.00
Piña coco	\$35.00
Coco	\$30.00
Cherry Blue	\$35.00
Mora azul	\$25.00

Tisanas y Té

Reja tentación	\$30.00
Te Chai	\$30.00
Sodas italianas	\$25.00

Malteadas

Cookies and Cream	\$30.00
Vainilla Mellorine	\$30.00



Crepa de un ingrediente	\$25.00
Ingrediente Extra	\$5.00
Fruta Extra	\$8.00
Helado	\$10.00

Figura 78. Parte frontal del menú.



Figura 79. Parte trasera del menú.

Aplicación en bolsa de papel

La bolsa de papel será utilizada al entregar un pedido para llevar. Será de papel kraft blanco e impresa en serigrafía.

La etiqueta para cerrar la bolsa podrá ser una calcomanía del logotipo o una cinta adhesiva impresa con la textura del ornamento principal.

La calcomanía podrá ser impresa en papel autoadherible en impresión digital y la cinta adhesiva será impresa en cinta adhesiva transparente en flexografía.



Figura 80. Propuestas de bolsa "para llevar".

Aplicación en conos para crepas

El cono para crepa será impreso a una tinta sobre cartoncillo laminado de color blanco en cualquiera de estas dos presentaciones.



Figura 81. Propuestas de cono para crepas.

Aplicación en papel encerado

El papel encerado será utilizado para envolver las crepas cuando sean entregadas en cono o en empaque para llevar para prevenir escurrimientos y otros problemas derivados de la naturaleza del producto. La opacidad del logotipo es de 40% y será impreso en papel encerado por medio del método de impresión de offset.



Figura 82. Propuestas de papel encerado.

Aplicación en empaque para llevar

El empaque será de cartón o cartoncillo con la superficie externa en color blanco y con los ornamentos impresos en serigrafía. El tamaño de la crepa es de 20 cm de alto y 20 cm en su parte más ancha.

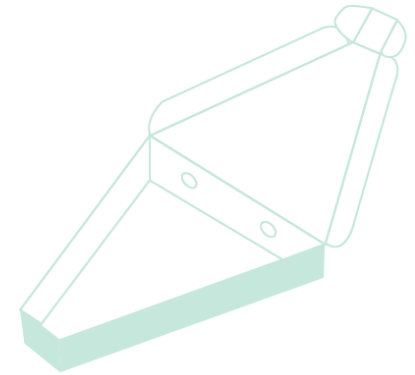
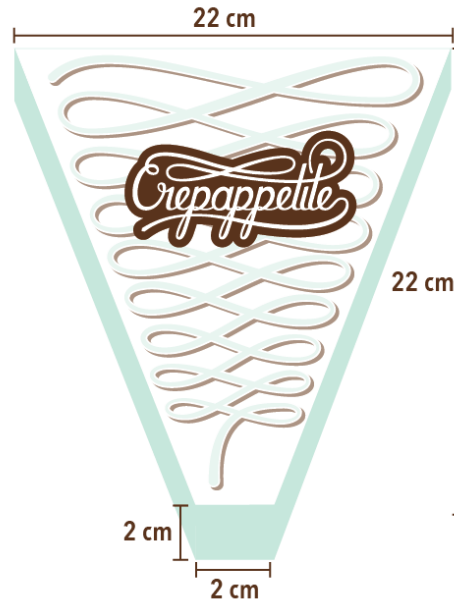


Figura 83. Propuestas de empaque para llevar.

Aplicación en vajilla

Los platos y tazas serán fabricados, pintados y horneados artesanalmente. Los vasos y copas serán impresos en serigrafía o flexografía.



Figura 84. Propuesta de aplicación sobre platos, tazas y vasos.

Aplicación en vasos desechables

Los vasos desechables transparentes serán impresos por medio del método de flexografía, mientras que el vaso para café de papel, será impreso en offset.



Figura 85. Propuesta de aplicación sobre vasos desechables.

Aplicación en uniformes

El uniforme consistirá en usar una de las dos playeras tipo polo con los colores institucionales con el logotipo bordado en la parte superior izquierda en la parte frontal del uniforme. En la parte trasera estará al centro y en la parte superior como se muestra en la imagen.

Así mismo, deberá usarse un pantalón color café para ser usado en conjunto con la playera. Al cocinar las crepas, los empleados usarán un mandil corto color café con el logotipo de la empresa bordado en blanco en la parte inferior izquierda.



Figura 86. Propuesta de aplicación del logotipo en uniformes.

6.8 Aplicaciones digitales

Aplicación en redes sociales (Facebook)

Los ornamentos distintivos en las otras aplicaciones como sobres y hojas membretadas, podrán ser usados como imágenes en las redes sociales. Específicamente "Facebook". Esta red permitirá que más personas conozcan el producto, sobre todo personas jóvenes, quienes son el público meta actual de la empresa.

Dentro de la página se podrán ver y consultar ubicación de la empresa, productos ofrecidos, así como promociones, imágenes de los productos y datos curiosos que los administradores de dicha página deseen publicar.

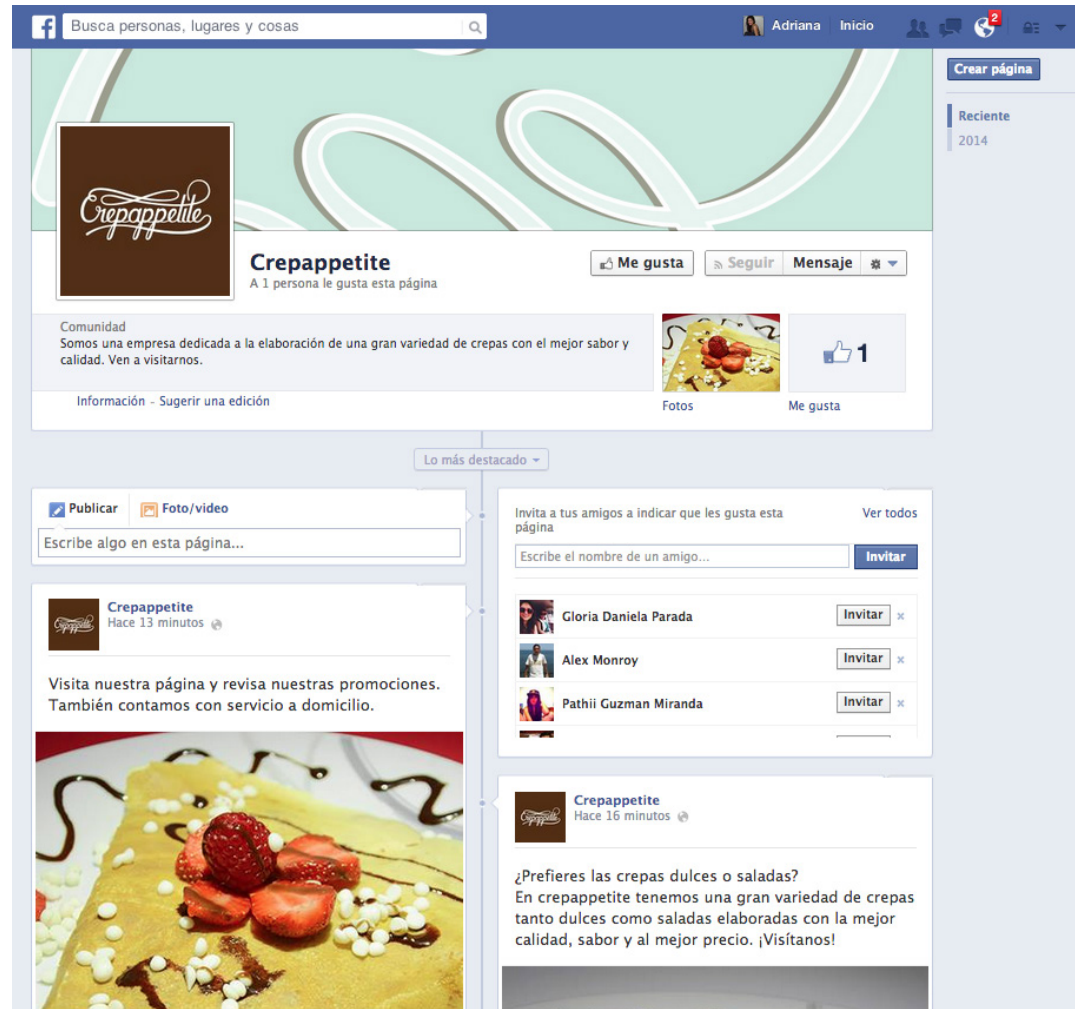


Figura 87. Aplicación sobre "Facebook"

Página Web

Por ser un requisito básico en las franquicias, es recomendable que los dueños de la empresa decidan invertir en una página web que además de mostrar sus información de la empresa, ofrezca información sobre promociones, variedad de productos, mapa y algún servicio especial que pueda atraer más público. En este caso se propone que sea una opción de pedidos a domicilio.



Figura 88. Página de inicio de la propuesta de página web.



Figura 90. Página de menú de la propuesta de página web.



Figura 89. Página quiénes somos de la propuesta de página web.



Figura 91. Página de promociones de la propuesta de página web.

Inicio
¿Quiénes somos?
Menú
Promociones
Pedidos a domicilio
Encuentranos

Crepappetite

1 crepa ▼ bebida ▼
Puedes seleccionar más de una crepa o bebida

2 ingresa un número telefónico

3 Ingresa tu dirección

Enviar

En un momento te llamaremos para confirmar tu orden. Actualmente los pedidos a domicilio por medio de esta página solo aplican en la ciudad de Morelia.

Morelia, Michoacán, México 2014.

Figura 92. Página de pedidos a domicilio de la propuesta de página web.



Figura 93. Página del mapa de la propuesta de página web.

Aplicación en promocional

El promocional será impreso en offset sobre papel couché de 190 gr. Y será suajado con perforaciones en la parte inferior para que el desprendimiento de los cupones sea más fácil.



Crepappelle

**¡Ven y aprovecha
las promociones que
tenemos para ti!**

Encuétranos en Av. Universidad #843-3, Morelia, Michoacán.
Promoción válida hasta el 18 de Julio de 2014

2 x 1 Crepas Dulces <i>Creppelle</i>	2 x 1 Crepas Saladas <i>Creppelle</i>	Café + Crepa \$50 <i>Creppelle</i>
--	---	--

Figura 94. Propuesta de promocional

Fachada del local

Se propone que la fachada del local sea pintada en el color verde institucional, y que en lugar de toldo, se coloque un rótulo metálico en la parte superior del local. También se recomienda la instalación de puertas de cristal para mantener el clima dentro del local y lograr una apariencia más atractiva para los usuarios que pasan por la calle.

De igual forma se sugiere que el interior sea pintado en sus paredes laterales con color café institucional y su pared trasera y el techo sean color blanco. Las paredes podrán ser adornadas con los ornamentos utilizados en las aplicaciones. También se podrán utilizar varias lámparas para mejorar la iluminación al interior.

El espacio podrá ser aprovechado de mejor forma con el uso de mesas y sillones que van pegados a las paredes o mesas más pequeñas.



Figura 95. Propuesta de fachada del local.

Como recomendaciones generales, se sugiere que la empresa registre su marca frente al IMPI, siendo esto un requisito para poder franquiciar en el futuro.

De igual forma se recomienda que la empresa registre físicamente todos sus procesos para que éstos puedan ser estandarizados y llevados a cabo de la misma forma por todos los trabajadores de la empresa. Los secretos empresariales también deberán ser protegidos por las instituciones correspondientes.

Es importante que la empresa logre gestionar no sólo sus procesos, sino aspectos como la atención al cliente, que puede ir desde el saludo por parte del empleado de la empresa, hasta la atención cuando el cliente no está satisfecho con el producto. También debe existir una mejor gestión interna y una organización de todo lo que existe dentro de ella, desde productos hasta utensilios.

De igual forma, es de vital importancia que la empresa (dueños y trabajadores) vean hacia dentro de la empresa y logren distinguir qué es lo que pueden cambiar o mejorar para de esta forma tener algo que represente un valor para el mercado.

Es importante que exista un organigrama que permita a cada colaborador de la empresa conocer su función y sus obligaciones dentro de la misma, así como el establecimiento de rutinas o actividades que puedan ser llevadas a cabo cada cierto tiempo para mantener a la empresa en una condición óptima, ordenada y estandarizada.

La empresa deberá darse de alta en el régimen correspondiente como pequeña empresa y revisar con un inspector especializado su situación de seguridad y de higiene para evitar confiscaciones o problemas futuros.

Todos los miembros de la empresa deberán conocer los valores, misión y visión de la empresa y entenderlos, para que de esta forma logren sentirse identificados y comprometidos con la misma y logren reflejar esto al público y sus clientes.

Es importante que dentro de la empresa exista un lugar determinado para cada instrumento o ingrediente, y que se elimine lo que no se utiliza más, lo cual es parte de la organización y gestión de la empresa.

A continuación se podrán leer las conclusiones finales generales acerca del presente proyecto.

Conclusiones generales

Después de haber concluido el presente proyecto que se presenta a manera de tesis, se pueden describir algunas de las conclusiones y características más importantes durante su elaboración:

Al iniciar el presente proyecto, la empresa Crepappetite expresó su deseo de crecer como empresa, mejorar y aprender para poder convertirse en el futuro en una empresa que pudiera vender franquicias. Al hablar sobre las intenciones de este proyecto de tesis, se mostraron muy emocionados, interesados y dispuestos a aprender y a compartir sus experiencias.

Durante todo el proyecto, los dueños se mostraron muy abiertos a hablar sobre su experiencia como emprendedores y empresarios no sólo con su crepería, sino con otros negocios que actualmente operan; y estuvieron dispuestos a aportar la información necesaria para la correcta realización de este proyecto.

Los dueños son conscientes de la importancia del diseño gráfico ya sea en una pequeña empresa, o en una franquicia. Prueba de ello es que cuentan con un logotipo y que buscan mejorar su imagen para lograr transmitir lo que ellos son y quieren ser por medio de la misma, aunque consideren que su imagen actual no logra reflejar lo que buscan.

Actualmente debido a dificultades económicas no pueden llevar la propuesta realizada en este proyecto a cabo, sin embargo consideran que la propuesta es muy importante y que deberá llevarse a cabo una vez que cuenten con los recursos necesarios

para pagar por la producción. También noté que se sintieron sorprendidos y complacidos con la misma. Durante la realización del proyecto, me enfrenté con dificultades tales como falta de información sobre el tema, ningún libro sobre franquicias en la biblioteca universitaria, y poca información sobre pequeñas y medianas empresas, por lo que tuve que investigar en libros digitales, en la biblioteca digital universitaria y algunos libros en otros idiomas. Esto me permitió mejorar mis habilidades de búsqueda e investigación. De igual forma, la elaboración de este proyecto me permitió aprender sobre temas de los cuales tenía mínimo o nulo conocimiento, y lograr apreciar que los aspectos generales que se usan para la gestión, administración, estandarización y mejoras en las actividades de una franquicia no sólo pueden ser aplicados en empresas o negocios, sino en procesos, formas de trabajo y diversas áreas de otras profesiones y de la vida cotidiana.

Asimismo, pude reforzar los conocimientos adquiridos durante la carrera de Diseño Gráfico y mejorar mi proceso de trabajo, investigación y aprendizaje para lograr mejores resultados tanto en este proyecto como en proyectos futuros.

Considero que los recursos de investigación fueron suficientes, pero siempre es necesario ahondar y conocer de cerca todas las variables y necesidades específicas de la empresa para de esta manera poder crear relaciones con profesionistas de otras carreras que puedan aplicar sus conocimientos de la mano del diseño gráfico para lograr que la empresa crezca y sea

mejor no sólo para beneficio de la misma empresa, sino para sus clientes; y que de igual forma, otros profesionistas comprendan la importancia que tiene el diseño gráfico en cualquier actividad y empresa.

Me parece importante mencionar que la información presentada en este proyecto no sólo es importante y beneficiosa para la empresa "Creppappetite", sino para cualquier empresa o emprendedor que desee conocer cómo puede hacer crecer su empresa y mejorar sus actividades y procesos para operar de una manera eficaz y eficiente identificando sus fortalezas y sus áreas de oportunidad, así como llevando un control regular de la misma para mantenerla funcionando correctamente.

Como se mencionó antes, este conocimiento no sólo es para personas con empresas, sino para personas de otras profesiones que tengan el deseo de adaptar esta información ya sea a sus vidas profesionales o personales de la manera que crean conveniente.

De igual forma, las personas que lean el presente proyecto, podrán tener una base de información para poder ahondar sobre el tema, así como comprender la importancia y el papel que juega el Diseño Gráfico en todas las empresas, tanto en su imagen como en su identidad y en la congruencia de todos los elementos que la conforman.

Bibliografía

- Alba, Ma.C. (2005) "Franquicias: Una Perspectiva Mundial"; Ed. Fondo Editorial FCA, México.
- Ambrose, G., Harris, P. (2005) "Basics Design 01: Format"; Ed. AVA Publishing, Singapur.
- Arias, L. (1985) "Fundamentos de la comunicación" Ed. CATIE, Costa Rica.
- Barona, A., (2011) "Manuales de franquicias: tu mejor guía" <http://www.soyentrepreneur.com/los-manuales-de-franquicias-tu-mejor-guia.html>
- Becker, J. (2003) "Process Management: a guide for the design of business processes"; Ed. Springer, Alemania.
- Benassini, M. (2001) "Introducción a la investigación de mercados: un enfoque para América Latina"; Ed. Educación Pearson, México.
- Bermúdez, G. (2002) "La franquicia: elementos, relaciones y estrategias"; Ed. ESIC, España.
- Biasca, R, Rodríguez, R., Andriani, C. (2003) "El nuevo sistema de gestión para lograr PYMES de clase mundial: un reto para las empresas latinoamericanas"; Ed. Grupo Editorial Norma, Colombia.
- Blackcoffee (2006) "Icons, symbols + pictograms. Visual communication for every language." Ed. Rockport, China.
- Blanchard, R. (2010) "Creating wealth with a Small business. Strategies and Models for Entrepreneurs in the 2010's"; Ed. iUniverse, Estados Unidos.
- Bridgewater, P. (1992) "Introducción al diseño gráfico"; Ed. Trillas, México.
- Brown, A. (2007) "Gestión de la atención al cliente"; Ed. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Carter, R. (1992) "Diseñando con tipografía 2" Ed. RotoVision, España.
- Ching, F., Juroszek, S. (2012) "Dibujo y proyecto" Ed. Gustavo Gilli, España.
- Couto, J. (2003) "Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa." Ed. Vision Net, España.
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/1.pdf>
- Córdoba, A. (2005) "El reto de la gestión empresarial." Ed. DEUSTO, España.
- Clark, T., Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012) "Tu modelo de negocio"; Ed. EGEDSA, España.
- Dalley, T. (1992) "Guía completa de ilustración y diseño. Técnicas y materiales." Ed. Hermann Blume Ediciones, Londres.
- Di Constanzo, J. Cárdenas, D. (2010) "Desarrollo de sistemas de franquicias"; Ed. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Dimarco, J. (2010) "Digital design for print and web. An introduction to theory, principles, and techniques" Ed. John Wiley & Sons, Inc. Estados Unidos.
- Downs, S. (2011) "The graphic communication handbook"; Ed. Routledge, Estados Unidos.
- Editorial Vértice (2011) "La gestión económica y laboral en las PYMES" Ed. Editorial Vértice, España.
- Entrepreneur (2010) <http://www.soyentrepreneur.com/8-modelos-de-negocio-para-emprender.html>
- Entrepreneur (2013) <http://www.soyentrepreneur.com/25345-vocabulario-de-franquicias.html>
- Entrepreneur (2012) <http://www.soyentrepreneur.com/los-principales-tipos-de-franquicias.html>
- Entrepreneur (2012) <http://www.soyentrepreneur.com/elige-tu-tipo-de-franquicia.html>
- Entrepreneur (2011) "Tu plan de negocio paso a paso" <http://www.soyentrepreneur.com/14096-tu-plan-de-negocios-paso-a-paso.html>
- Entrepreneur (2010) "Tips para seleccionar al mejor franquiciatario" <http://www.soyentrepreneur.com/tips-para-seleccionar-al-mejor-franquiciatario.html>
- Entrepreneur (2011) "¿Cuál es el perfil del franquiciatario?" <http://www.soyentrepreneur.com/cual-es-el-perfil-del-franquiciatario.html>
- Fernández, M. (2003) "El control, fundamento de la gestión por procesos." Ed. ESIC, España.
- Fishel, C. M., Miralles, E. (2000) "Rediseño de identidad corporativa" Ed. Gustavo Gilli, España.
- Flores, J. (2014) <http://origenarts.com/areas-y-disciplinas-del-diseno-grafico-debate/>
- Galindo, S. (2006) "Gestión de personal"; Ed. Innovación y cualificación, S.L., España.
- Gallástegui, J. (2011) "¿Cómo comercializar mi franquicia?" <http://www.soyentrepreneur.com/como-comercializar-mi-franquicia.html>
- Giráldez, A. (2010) "Música. Investigación, innovación y buenas prácticas." Ed. Grao, España.
- Gooderl, J. (2012) "Administración de Pequeñas Empresas"; Ed. Cengage Learning, México.
- González, N. (2010) "Lecciones para franquicias en México: Diagnóstico y perspectivas"; Tesis UMSNH, México.
- Hembree, R. (2008) "The complete graphic designer: a guide to understanding graphics and visual communication" Ed. Rockport publishers, E.U.
- Herrera, C., López, A. (2008) "Introducción al diseño" Ed. Vértice, España.

- Herrero, J. (2001) "Administración, gestión y comercialización en la pequeña empresa", Ed. Paraninfo, España.
<http://lema.rae.es/drae/?val=empresa>
<http://lema.rae.es/drae/?val=gesti%C3%B3n>
<http://lema.rae.es/drae/?val=gestionar>
<http://www.differencebetween.info/difference-between-management-and-administration>
<http://portal.salud.gob.mx/>
<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/120ssa14.html>
<http://www.salud.gob.mx/unidades/cdi/nom/093ssa14.html>
<http://www.parquedeinnovacion.org.mx/?p=1050>
http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&catid=65:oficina-y-comercio&Itemid=88&id=6357
<http://www.solfi.com.mx/#!/microempresa/c24ib>
<http://www.crecenegocios.com/definicion-de-franquicia/>
<http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>
http://www.ideasparapymes.com/contenidos/modelo_franquicias_financiamiento_aumentando_retorno_inversion.html
<http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>
<http://www.buscarempleo.es/emprendedores/caracteristicas-principales-de-las-franquicias.html>
- Ind, N. (1992) "La imagen corporativa: Estrategias para Desarrollar Programas de Identidad Eficaces" Ed. Díaz de Santos, España.
- Jiménez, A. I., Rodríguez, I. (2011) "Comunicación e imagen corporativa", Ed. UOC, España.
- Kumar, A. (2000) "Principles of business management." Ed. Atlantic Publishers and distributors, India.
- Klein, P. (2014) "¿Qué es marca? Y cómo usarla en la PYME" <http://www.pauklein.com/que-es-marca/>
- Laos, J. (2006) "Plan de negocios: una herramienta fundamental para las empresas con miras a exportar." Ed. Universidad Cooperativa de Colombia, Colombia.
- Lamata, F. (1998) "Manual de administración y gestión sanitaria", Ed. Díaz de Santos, España.
- Larrea, F. (2011) "La importancia de la ubicación de una franquicia" <http://www.soyentrepreneur.com/la-importancia-de-la-ubicacion-de-una-franquicia.html>
- Leiro, R. (2006) "Diseño: estrategia y gestión" Ed. Ediciones Infinito, Argentina.
- Letamendía, M. (2007) "Empresas de restauración alimentaria: un sistema de gestión global", Ed. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Maubert, I. (2010) "Los costos de una franquicia" <http://www.soyentrepreneur.com/los-costos-de-una-franquicia.html>
- Marcamet IMPI <http://marcanet.impi.gob.mx/>
- Mateos de Pablo Blanco, M. (2012) "Atención básica al cliente (MF1329_1)", Ed. IC Editorial, España.
- Merli, G. (1997) "La gestión eficaz", Ed. Ediciones Díaz de Santos, S.A., España
- Miralles, E. R. (1990) "Manual de imagen corporativa" Ed. Gustavo Gilli, España.
- Moncalvo, A. (2006) "Pensar y emprender. La nueva era de los negocios de internet." Ed. Dunken, Argentina.
- Moore, Petty, Palich, Longnecker (2008) "Managing Small business. An Entrepreneurial Emphasis." Ed. Suth-Western Cengage Learning, Estados Unidos.
- Monsalvo, I. (2010) "Antología sobre comunicación: un enfoque humanista." Ed. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Mosquera, F. (2010) "La franquicia. Una estrategia de crecimiento empresarial" Revista MBA EAFIT, Colombia.
- Novoa, A. (1980) "Conceptos básicos sobre comunicación" Ed. CATIE, Costa Rica.
- OCDE (2013) "Temas y políticas clave sobre PYMEs y emprendimiento en México." Ed. OCDE, México.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012) "Generación de modelos de negocio", Ed. EGEDSA, España.
- Parra, B. (2010) "El arte de la comunicación", Ed. Instituto Politécnico Nacional, México.
- Pérez, J. (2010) "Gestión por procesos", Ed. ESIC, España.
- Rachman, D., Mescon, M., Bovée, C. (2011) "Introducción a los negocios: enfoque mexicano", Ed. McGraw-Hill Interamericana, México.
- Revista del consumidor en línea (2009) ¿Cómo registrar tu marca? <http://revistadelconsumidor.gob.mx/?p=1149>

- Resnick, E. (2003) "Design for communication: conceptual graphic design basics." Ed. John Wiley & Sons, Inc., E. U.
- Rojas, J. (2003) "Bolivia: gestión por procesos y atención al usuario en los establecimientos del Sistema Nacional de Salud", Ed. B-EUMED, España.
- Rodríguez, J. (2007) "Administración de pequeñas y medianas empresas", Ed. Thomson, México.
- Rodríguez, I. (2010) "Pasos para registrar tu marca" <http://www.cnnexpansion.com/manufactura/2010/08/19/10-pasos-para-registrar-tu-marca>
- Rodríguez, L. (2004) "Diseño: estrategia y táctica" Ed. Siglo XXI, México.
- Rubio, P. (2006) "Introducción a la gestión empresarial". Ed. B-EUMED, España.
- Sanz, M.A., González, M.A. (2005) "Identidad corporativa: Claves de la comunicación empresarial" Ed. ESIC, España.
- Sánchez, G. (2014) "Marcas" <http://www.marcas.com.mx/Intro/IntroMarcas.htm>
- Sanchis, J. (2007) "Creación y dirección de Pymes", Ed. Ediciones Díaz de Santos, España.
- Stettinius, W., Wood, D.R., Doyle, J.L., Colley, J.L., (2009), "Plan de Negocio: cómo diseñarlo e implementarlo." Ed. McGraw-Hill, Estados Unidos.
- Su, L. (2009), <http://www.soyentrepreneur.com/desarrolla-tu-modelo-de-franquicia.html>
- Vela, M. (2003) "Realización de bocetos: manual técnico de bocetado para el grafista maquetista" Ed. Ideas propias, España.
- Weil, L. (2008) "Drawing made easy: lifelike animals: Discover your inner artist as you learn to draw animals in graphite" Ed. Walter Foster, E.U.
- Wong, W. (1991) "Fundamentos del diseño bi- y tri- dimensional" Ed. Gustavo Gilli, España.
- Wucius, W. (1991) "Fundamentos del diseño bi y tri dimensional." Ed. Gustavo Gilli, España.
- Zamora, J., Martell, H. (2006) "Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e Internacional". UASLP, México.
- Zanón, D. (2007) "Introducción al Diseño Editorial", Ed. Vision Net, España.

Anexos

Glosario de términos de franquicias <http://www.soyentrepreneur.com/25345-vocabulario-de-franquicias.html> (9 de febrero de 2014)

Actividades de pre-apertura: Son los primeros pasos que se deben dar antes de la inauguración de una franquicia. Incluyen diversos trámites por parte del franquiciatario, por ejemplo permisos de sanidad, legales, de uso de suelo, etc. También contemplan la remodelación o adquisición del local, compra de inventarios, contratación de líneas telefónicas y seguros, reclutamiento de la plantilla inicial y su capacitación.

Arbitraje: Sistema cada vez más utilizado en los contratos de franquicias. Resuelve disputas y controversias entre un franquiciante y un franquiciatario a través de un tribunal arbitral, siguiendo el procedimiento pactado y aplicando la ley convenida en el Contrato de franquicia.

Asesoría de campo: Visitas que ayudan a la red en general a reforzar las prácticas y/o procedimientos necesarios para la correcta operación de las unidades. Lejos de fiscalizar la operación del franquiciatario, las también llamadas "visitas de supervisión" deben orientarlo hacia mejores prácticas.

Asistencia técnica continua: Es la parte medular de un sistema de franquicias exitoso, ya que regula la operación y expectativas en el negocio. Se trata de una atención especializada que el franquiciante da, a cambio de regalías, para apoyar en todo lo necesario al franquiciatario y que éste opere de manera correcta la unidad.

Asistencia técnica en la apertura: Es la asesoría que se brinda a los clientes a partir de la firma del contrato de franquicia. Normalmente, cubre algunos días posteriores a la inauguración del negocio.

Asociación Mexicana de Franquicias (AMF): Es la asociación que agrupa diversas marcas, proveedores y consultoras relacionadas con el sector de las franquicias en México. Inició actividades en 1989 con seis miembros. La AMF difunde y defiende la cultura de las franquicias en el país, contribuyendo con la organización de pláticas, cursos, talleres y ferias de franquicias, para que la figura comercial sea reconocida como uno de los modelos de negocio más seguros en México y el extranjero.

Aviso comercial: Se le conoce como eslogan y se trata de las frases u oraciones que tengan por objeto anunciar al público productos, servicios, establecimientos o negocios (comerciales, industriales o de servicios), para distinguirlos de la competencia. El derecho exclusivo

para usar un aviso comercial se obtiene mediante su registro.

Capacitación: Técnicas empleadas por el franquiciante para que tanto los franquiciatarios como su personal adquieran los conocimientos necesarios para operar la franquicia. Se puede dividir en: capacitación brindada antes de la apertura la cual instruye sobre la operación de la unidad y capacitación periódica donde el franquiciatario y sus colaboradores adquieren mayores conocimientos sobre el día a día de la franquicia. Estos cursos son responsabilidad del franquiciante o de algún capacitador externo.

Check-list: Formatos establecidos que sirven de apoyo a quien brinda la asesoría de campo y donde se evalúan de manera periódica conceptos generales como la limpieza de la unidad, atención al cliente, conocimiento del producto, procesos administrativos y ambiente, entre otros temas importantes.

Circular de Oferta de Franquicia: Conocida también como COF, es el documento que contiene la información que, de acuerdo con el segundo párrafo del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial, el franquiciante debe entregar a sus potenciales franquiciatarios con por lo menos 30 días hábiles de anticipación a la firma del contrato de franquicia. El contenido de este documento está definido en el artículo 65 del Reglamento de la Ley de la Propiedad Industrial.

Comercialización de franquicias: Es el término adecuado para describir el otorgamiento de unidades a un franquiciatario. En ocasiones, se utiliza de forma errónea el término "venta", sin embargo, desde la definición del artículo 142 de la Ley de la Propiedad Industrial se explica que, para que exista franquicia, el franquiciante "concede" al franquiciatario el derecho de utilización de marca y tecnología.

Contrato de franquicia: Acuerdo de voluntades suscrito entre el franquiciante y el franquiciatario, con el objeto de que el primero otorgue al segundo una franquicia. En él, se contemplan los derechos y obligaciones de ambas partes.

Cuota inicial: En inglés se conoce como franchise fee. Es la contraprestación que paga el franquiciatario al franquiciante por tener el derecho y goce del uso de marca, así como recibir los conocimientos, asistencia técnica y experiencia en el negocio.

Cuotas de publicidad: Son los montos que se aportan para las campañas publicitarias de la marca. Normalmente se dividen en: publicidad local, que es el monto dedicado sólo a la promoción de la unidad del franquiciatario en su zona; y publicidad institucional, que abarca campañas publicitarias en conjunto y en beneficio de

toda la red.

Estandarización: Es la creación de esquemas operacionales y controles tecnológicos al interior de la organización, y que necesariamente deberán instrumentarse para lograr uniformidad en las operaciones.

Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI): Organismo público descentralizado con personalidad jurídica y patrimonio propio, y con la autoridad legal para administrar el sistema de propiedad industrial en México.

El IMPI se encarga de registrar las marcas a nombre de un titular, quien tendrá el derecho exclusivo de utilizarla. La vigencia de los registros de una marca o un aviso comercial, así como su publicación en la Gaceta de la Propiedad Industrial, de un nombre comercial es de 10 años a partir de la fecha en que fue presentada la solicitud. Las marcas, avisos y nombres comerciales pueden renovarse por periodos iguales indefinidamente.

Know-how: Es la transferencia de tecnología y experiencias por parte del franquiciante hacia los franquiciatarios para establecer la estandarización de sus franquicias.

Manuales: Son los documentos en los que se integra toda la información operativa y administrativa de las unidades, con la finalidad de lograr la estandarización de operaciones, procesos, procedimientos, imagen y servicio. Los manuales pueden variar en cuanto a las necesidades de los diferentes sistemas de franquicias.

Marca: Es el signo que distingue a un producto o servicio de otros de su misma especie. Para tener derechos exclusivos o usar una marca, se requiere que esté registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI).

Marco jurídico: Conjunto de disposiciones legales contenidas en la legislación y que regulan el funcionamiento de las franquicias.

Mediación: Procedimiento previo a un juicio o arbitraje en donde un tercero (mediador) busca resolver una controversia entre franquiciante y franquiciatario.

Perfil del franquiciatario: Es el conjunto de características que debe cubrir el inversionista, las cuales deben ser congruentes con la filosofía y cultura de trabajo que busca cada uno de los franquiciantes en su negocio. Incluye aspectos como edad, sexo, estudios, nivel socioeconómico, disponibilidad, conocimiento del mercado y experiencia previa, entre otros.

Regalía: Es la contraprestación periódica que el franquiciatario da al franquiciante por el uso de la marca, así como los conocimientos y

asistencia técnica recibida.

Registro de contrato: Obligación que tienen el franquiciante y el franquiciatario de registrar, ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial (IMPI), el contrato de franquicia que han suscrito. La falta de inscripción impide que el contrato tenga efectos frente a terceros.

Territorio: Es el área geográfica exclusiva dentro de la que el franquiciatario operará la unidad. La ubicación es parte esencial del desarrollo de un sistema de franquicias exitoso. Cada negocio es distinto y, por ello, necesita diversidad de territorios, pues lo que funciona para uno no quiere decir que sea efectivo para todos los demás. Antes de limitar un territorio para tu sistema, considera los siguientes puntos:

- Mercado meta.
- Tamaño de la población.
- Edad y sexo de los habitantes.
- Población económicamente activa.
- Número de escuelas y universidades.
- Disponibilidad de recursos.
- Vías de comunicación.
- Entidades gubernamentales.
- Principal industria y comercio en la zona.
- Clientes del giro ya existentes en la zona.
- Hábitos de consumo.
- Niveles socioeconómicos.

Los territorios se delimitan por kilómetros, ciudades, estados, regiones, calles a la redonda o bien, por tiempo de desplazamiento. Todo esto dependiendo de las características de cada giro.

Trade dress: Literalmente puede traducirse como "vestido comercial". Constituye la imagen de un establecimiento, integrada por la combinación de colores, signos distintivos, métodos operativos y comerciales.

Tropicalización: Adaptación de la franquicia a las necesidades culturales de los consumidores en cada región.

Unidades franquiciadas: Es el número de negocios o puntos de venta con que cuenta el sistema de franquicias.

LEGALES:

Artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos consultado en la siguiente liga: <http://www.ordenjuridico.gob.mx/Constitucion/articulos/123.pdf>:

Toda persona tiene derecho al trabajo digno y socialmente útil; al efecto, se promoverán la creación de empleos y la organización social de trabajo conforme a la ley.

Entre los obreros, jornaleros empleados domésticos, artesanos y de una manera general, todo contrato de trabajo:

I. La duración de la jornada máxima será de ocho horas.

II. La jornada máxima de trabajo nocturno será de 7 horas. Quedan prohibidas: las labores insalubres o peligrosas, el trabajo nocturno industrial y todo otro trabajo que después de las diez de la noche, de los menores de dieciséis años;

III. Queda prohibida la utilización del trabajo de los menores de catorce años. Los mayores de esta edad y menores de dieciséis tendrán como jornada máxima la de seis horas.

IV. Por cada seis días de trabajo deberá disfrutar el operario de un día de descanso, cuando menos.

V. Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un descanso de seis semanas anteriores a la fecha fijada aproximadamente para el parto y seis semanas posteriores al mismo, debiendo percibir un salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de medio hora cada uno para alimentar a sus hijos;

VI. Los salarios mínimos que deberán disfrutar los trabajadores serán generales o profesionales. Los primeros regirán en las áreas geográficas que se determinen; los segundos se aplicarán en ramas determinadas de la actividad económica o en profesiones, oficios o trabajos especiales.

Los salarios mínimos generales deberán ser suficientes para satisfacer las necesidades normales de un jefe de familia, en el orden material, social y cultural, y para proveer a la educación obligatoria de los hijos. Los salarios mínimos profesionales se fijarán considerando, además, las condiciones de las distintas actividades económicas.

Los salarios mínimos se fijarán por una comisión nacional integrada

por representantes de los trabajadores, de los patrones y del gobierno, la que podrá auxiliarse de las comisiones especiales de carácter consultivo que considere indispensables para el mejor desempeño de sus funciones.

VII. Para trabajo igual debe corresponder salario igual, sin tener en cuenta sexo ni nacionalidad.

VIII. El salario mínimo quedará exceptuado de embargo, compensación o descuento.

IX. Los trabajadores tendrán derecho a una participación en las utilidades de las empresas, regulada de conformidad con las siguientes normas:

a) Una Comisión Nacional, integrada con representantes de los trabajadores, de los patrones y del Gobierno, fijará el porcentaje de utilidades que deba repartirse entre los trabajadores;

b) La comisión Nacional practicará las investigaciones y realizará los estudios necesarios y apropiados para conocer las condiciones generales de la economía nacional. Tomará asimismo en consideración la necesidad de fomentar el desarrollo industrial del País, el interés razonable que debe percibir el capital y la necesaria reinversión de capitales;

c) La misma Comisión podrá revisar el porcentaje fijado cuando existan nuevos estudios e investigaciones que los justifiquen.

d) La Ley podrá exceptuar de la obligación de repartir utilidades a las empresas de nueva creación durante un número determinado y limitado de años, a los trabajos de exploración y a otras actividades cuando lo justifique su naturaleza y condiciones particulares;

e) Para determinar el monto de las utilidades de cada empresa se tomará como base la renta gravable de conformidad con las disposiciones de la Ley del Impuesto sobre la Renta. Los trabajadores podrán formular ante la oficina correspondiente de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público las objeciones que juzguen convenientes, ajustándose al procedimiento que determine la ley;

f) El derecho de los trabajadores a participar en las utilidades no implica la facultad de intervenir en la dirección o administración de las empresas.

X. El salario deberá pagarse precisamente en moneda de curso legal, no siendo permitido hacerlo efectivo con mercancías, ni con vales, fichas o cualquier otro signo representativo con que se pretenda sustituir la moneda.

XI. Cuando, por circunstancias extraordinarias deban aumentarse las

horas de jornada, se abonará como salario por el tiempo excedente de un 100% más de lo fijado por las horas normales. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias, ni de tres veces consecutivas. Los menores de dieciséis años no serán admitidos en esta clase de trabajos.

XII. Toda empresa agrícola, industrial, minera o de cualquier otra clase de trabajo, estará obligada, según lo determinen las leyes reglamentarias a proporcionar a los trabajadores habitaciones cómodas e higiénicas. Esta obligación se cumplirá mediante las aportaciones que las empresas hagan a un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de sus trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad tales habitaciones. Se considera de utilidad social la expedición de una ley para la creación de un organismo integrado por representantes del Gobierno Federal, de los trabajadores y de los patronos, que administre los recursos del fondo nacional de la vivienda.

Dicha ley regulará las formas y procedimientos conforme a los cuales los trabajadores podrán adquirir en propiedad las habitaciones antes mencionadas.

Las negociaciones a que se refiere el párrafo primero de esta fracción, situadas fuera de las poblaciones, están obligadas a establecer escuelas, enfermerías y demás servicios necesarios a la comunidad. Además, en esos mismos centros de trabajo, cuando su población exceda de doscientos habitantes, deberá reservarse un espacio de terreno, que no será menor de cinco mil metros cuadrados, para el establecimiento de mercados públicos, instalación de edificios destinados a los servicios municipales y centros recreativos.

Queda prohibido en todo centro de trabajo, el establecimiento de expendios de bebidas embriagantes y de casas de juego de azar;

XIII. Las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento para el trabajo. La ley reglamentaria determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patronos deberán cumplir con dicha obligación;

XIV. Los empresarios serán responsables de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales de los trabajadores, sufridas con motivo o en ejercicio de la profesión o trabajo que ejecuten; por lo tanto, los patronos deberán pagar la indemnización correspondiente, según que haya traído como consecuencia la muerte o simplemente incapacidad temporal o permanente para trabajar, de acuerdo con

lo que las leyes determinen. Esta responsabilidad subsistirá aún en el caso de que el patrono contrate el trabajo por un intermediario;

XV. El patrón estará obligado a observar, de acuerdo con la naturaleza de su negociación, los preceptos legales sobre higiene y seguridad en las instalaciones de su establecimiento, y a adoptar las medidas adecuadas para prevenir accidentes en el uso de las máquinas, instrumentos y materiales de trabajo, así como a organizar de tal manera éste, que resulte la mayor garantía para la salud y la vida de los trabajadores, y del producto de la concepción, cuando se trate de mujeres embarazadas. Las leyes contendrán, al efecto, las sanciones procedentes en cada caso;

XVI. Tanto los obreros como los empresarios tendrán derecho para coaligarse en defensa de sus respectivos intereses, formando sindicatos, asociaciones profesionales, etcétera;

XVII. Las leyes reconocerán como un derecho de los obreros y de los patronos, las huelgas y los paros;

XVIII. Las huelgas serán lícitas cuando tengan por objeto conseguir el equilibrio entre los diversos factores de la producción, armonizando los derechos del trabajo con los del capital. En los servicios públicos será obligatorio para los trabajadores dar aviso, con diez días de anticipación, a la Junta de Conciliación y Arbitraje, de la fecha señalada para la suspensión del trabajo. Las huelgas serán consideradas como ilícitas únicamente cuando la mayoría de los huelguistas ejerciera actos violentos contra las personas o las propiedades, o en caso de guerra, cuando aquéllos pertenezcan a los establecimientos y servicios que dependen del Gobierno;

XIX. Los paros serán lícitos únicamente cuando el exceso de producción haga necesario suspender el trabajo para mantener los precios en un límite costeable, previa aprobación de la Junta de Conciliación y Arbitraje;

XX. Las diferencias o los conflictos entre el capital y el trabajo, se sujetarán a la decisión de una Junta de Conciliación y Arbitraje, formada por igual número de representantes de los obreros y de los patronos, y uno del Gobierno; XXI. Si el patrono se negare a someter sus diferencias al arbitraje o a aceptar el laudo pronunciado por la Junta, se dará por terminado el contrato de trabajo y quedará obligado a indemnizar al obrero con el importe de tres meses de salario, además de la responsabilidad que le resulte del conflicto. Esta disposición no será aplicable en los casos de las acciones consignadas en la fracción siguiente. Si la negativa fuere de los trabajadores, se dará por terminado el contrato de trabajo;

XXII. El patrono que despida a un obrero sin causa justificada o por haber ingresado a una asociación o sindicato, o por haber tomado parte en una huelga lícita, estará obligado, a elección del trabajador, a cumplir el contrato o a indemnizarlo con el importe de tres meses de salario. La Ley determinará los casos en que el patrono podrá ser eximido de la obligación de cumplir el contrato, mediante el pago de una indemnización. Igualmente tendrá la obligación de indemnizar al trabajador con el importe de tres meses de salario, cuando se retire del servicio por falta de probidad del patrono o por recibir de él malos tratamientos, ya sea en su persona o en la de su cónyuge, padres, hijos o hermanos. El patrono no podrá eximirse de esta responsabilidad, cuando los malos tratamientos provengan de dependientes o familiares que obren con el consentimiento o tolerancia de él;

XXIII. Los créditos en favor de los trabajadores por salario o sueldos devengados en el último año, y por indemnizaciones, tendrán preferencia sobre cualquiera otros en los casos de concurso o de quiebra;

XXIV. De las deudas contraídas por los trabajadores a favor de sus patronos, de sus asociados, familiares o dependientes, sólo será responsable el mismo trabajador, y en ningún caso y por ningún motivo se podrá exigir a los miembros de su familia, ni serán exigibles dichas deudas por la cantidad excedente del sueldo del trabajador en un mes;

XXV. El servicio para la colocación de los trabajadores será gratuito para éstos, ya se efectúe por oficinas municipales, bolsas de trabajo o por cualquier otra institución oficial o particular. En la prestación de este servicio se tomará en cuenta la demanda de trabajo y, en igualdad de condiciones, tendrán prioridad quienes representen la única fuente de ingresos en su familia;

XXVI. Todo contrato de trabajo celebrado entre un mexicano y un empresario extranjero, deberá ser legalizado por la autoridad municipal competente y visado por el Cónsul de la Nación a donde el trabajador tenga que ir, en el concepto de que además de las cláusulas ordinarias, se especificará claramente que los gastos de la repatriación quedan a cargo del empresario contratante;

XXVII. Serán condiciones nulas y no obligarán a los contrayentes, aunque se expresen en el contrato:

- a) Las que estipulen una jornada inhumana por lo notoriamente excesiva, dada la índole del trabajo.
- b) Las que fijen un salario que no sea remunerador a juicio de las

Juntas de Conciliación y Arbitraje.

- c) Las que estipulen un plazo mayor de una semana para la percepción del jornal.
- d) Las que señalen un lugar de recreo, fonda, café, taberna, cantina o tienda para efectuar el pago del salario, cuando no se trate de empleados en esos establecimientos.
- e) Las que entrañen obligación directa o indirecta de adquirir los artículos de consumo en tiendas o lugares determinados.
- f) Las que permitan retener el salario en concepto de multa.
- g) Las que constituyan renuncia hecha por el obrero de las indemnizaciones a que tenga derecho por accidente del trabajo, y enfermedades profesionales, perjuicios ocasionados por el incumplimiento del contrato o por despedirse de la obra.
- h) Todas las demás estipulaciones que impliquen renuncia de algún derecho consagrado a favor del obrero en las leyes de protección y auxilio a los trabajadores.

XXVIII. Las leyes determinarán los bienes que constituyan el patrimonio de la familia, bienes que serán inalienables, no podrán sujetarse a gravámenes reales ni embargos, y serán transmisibles a título de herencia con simplificación de las formalidades de los juicios sucesorios;

XXIX. Es de utilidad pública la Ley del Seguro Social, y ella comprenderá seguros de invalidez, de vejez, de vida, de cesación involuntaria del trabajo, de enfermedades y accidentes, de servicios de guardería y cualquier otro encaminado a la protección y bienestar de los trabajadores, campesinos, no asalariados y otros sectores sociales y sus familiares;

XXX. Asimismo serán consideradas de utilidad social, las sociedades cooperativas para la construcción de casas baratas e higiénicas, destinadas a ser adquiridas en propiedad, por los trabajadores en plazos determinados; y

XXXI. La aplicación de las leyes del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de la competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a:

a) Ramas industriales y servicios:

- 1. Textil;
- 2. Eléctrica;
- 3. Cinematográfica;

- 4. Hulera;
- 5. Azucarera;
- 6. Minera;
- 7. Metalúrgica y siderúrgica, abarcando la explotación de los minerales básicos, el beneficio y la fundición de los mismos, así como la obtención de hierro metálico y acero a todas sus formas y ligas y los productos laminados de los mismos;
- 8. De hidrocarburos;
- 9. Petroquímica;
- 10. Cementera;
- 11. Calera;
- 12. Automotriz, incluyendo autopartes mecánicas o eléctricas;
- 13. Química, incluyendo la química farmacéutica y medicamentos;
- 14. De celulosa y papel;
- 15. De aceites y grasas vegetales;
- 16. Productora de alimentos, abarcando exclusivamente la fabricación de los que sean empacados, enlatados o envasados o que se destinen a ello;
- 17. Elaboradora de bebidas que sean envasadas o enlatadas o que se destinen a ello;
- 18. Ferrocarrilera;
- 19. Maderera básica, que comprende la producción de aserradero y la fabricación de triplay o aglutinados de madera;
- 20. Vidriera, exclusivamente por lo que toca a la fabricación de vidrio plano, liso o labrado, o de envases de vidrio; y
- 21. Tabacalera, que comprende el beneficio o fabricación de productos de tabaco;
- 22. Servicios de banca y crédito.

b) Empresas:

- 1. Aquéllas que sean administradas en forma directa o descentralizada por el Gobierno Federal;
- 2. Aquéllas que actúen en virtud de un contrato o concesión federal y las industrias que les sean conexas; y

3. Aquéllas que ejecuten trabajos en zonas federales o que se encuentren bajo jurisdicción federal, en las aguas territoriales o en las comprendidas en la zona económica exclusiva de la Nación.

También será competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de las disposiciones de trabajo en los asuntos relativos a conflictos que afecten a dos o más Entidades Federativas; contratos colectivos que hayan sido declarados obligatorios en más de una Entidad Federativa; obligaciones patronales en materia educativa, en los términos de Ley; y respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores, así como de seguridad e higiene en los centros de trabajo, para lo cual las autoridades federales contarán con el auxilio de las estatales, cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local, en los términos de la ley reglamentaria correspondiente.

B. Entre los Poderes de la Unión, el Gobierno del Distrito Federal y sus trabajadores:

- I. La jornada diaria máxima de trabajo diurna y nocturna será de ocho y siete horas, respectivamente. Las que excedan serán extraordinarias y se pagarán con un ciento por ciento más de la remuneración fijada para el servicio ordinario. En ningún caso el trabajo extraordinario podrá exceder de tres horas diarias ni de tres veces consecutivas;
- II. Por cada seis días de trabajo, disfrutará el trabajador de un día de descanso, cuando menos, con goce de salario íntegro;
- III. Los trabajadores gozarán de vacaciones que nunca serán menores de veinte días al año;
- IV. Los salarios serán fijados en los presupuestos respectivos sin que su cuantía pueda ser disminuida durante la vigencia de éstos, sujetándose a lo dispuesto en el artículo 127 de esta Constitución y en la ley.

En ningún caso los salarios podrán ser inferiores al mínimo para los trabajadores en general en el Distrito Federal y en las Entidades de la República.

- V. A trabajo igual corresponderá salario igual, sin tener en cuenta el sexo;
- VI. Sólo podrán hacerse retenciones, descuentos, deducciones o embargos al salario, en los casos previstos en las leyes;
- VII. La designación del personal se hará mediante sistemas que permitan apreciar los conocimientos y aptitudes de los aspirantes. El Estado organizará escuelas de Administración Pública;

VIII. Los trabajadores gozarán de derechos de escalafón a fin de que los ascensos se otorguen en función de los conocimientos, aptitudes y antigüedad. En igualdad de condiciones, tendrá prioridad quien represente la única fuente de ingreso en su familia;

IX. Los trabajadores sólo podrán ser suspendidos o cesados por causa justificada; en los términos que fije la ley.

En caso de separación injustificada tendrá derecho a optar por la reinstalación en su trabajo o por la indemnización correspondiente, previo el procedimiento legal. En los casos de supresión de plazas, los trabajadores afectados tendrán derecho a que se les otorgue otra equivalente a la suprimida o a la indemnización de ley;

X. Los trabajadores tendrán el derecho de asociarse para la defensa de sus intereses comunes. Podrán, asimismo, hacer uso del derecho de huelga previo el cumplimiento de los requisitos que determine la ley, respecto de una o varias dependencias de los Poderes Públicos, cuando se violen de manera general y sistemática los derechos que este artículo les consagra;

XI. La seguridad social se organizará conforme a las siguientes bases mínimas:

a) Cubrirá los accidentes y enfermedades profesionales; las enfermedades no profesionales y maternidad; y la jubilación, la invalidez, vejez y muerte.

b) En caso de accidente o enfermedad, se conservará el derecho al trabajo por el tiempo que determine la ley.

c) Las mujeres durante el embarazo no realizarán trabajos que exijan un esfuerzo considerable y signifiquen un peligro para su salud en relación con la gestación; gozarán forzosamente de un mes de descanso antes de la fecha fijada aproximadamente para el parto y de otros dos después del mismo, debiendo percibir su salario íntegro y conservar su empleo y los derechos que hubieren adquirido por la relación de trabajo. En el período de lactancia tendrán dos descansos extraordinarios por día, de media hora cada uno, para alimentar a sus hijos. Además, disfrutarán de asistencia médica y obstétrica, de medicinas, de ayudas para la lactancia y del servicio de guarderías infantiles.

d) Los familiares de los trabajadores tendrán derecho a asistencia médica y medicinas, en los casos y en la proporción que determine la ley.

e) Se establecerán centros para vacaciones y para recuperación, así como tiendas

económicas para beneficio de los trabajadores y sus familiares.

f) Se proporcionarán a los trabajadores habitaciones baratas, en arrendamiento o venta, conforme a los programas previamente aprobados. Además, el Estado mediante las aportaciones que haga, establecerá un fondo nacional de la vivienda a fin de constituir depósitos en favor de dichos trabajadores y establecer un sistema de financiamiento que permita otorgar a éstos crédito barato y suficiente para que adquieran en propiedad habitaciones cómodas e higiénicas, o bien para construirlas, repararlas, mejorarlas o pagar pasivos adquiridos por estos conceptos.

Las aportaciones que se hagan a dicho fondo serán enteradas al organismo encargado de la seguridad social regulándose en su Ley y en las que corresponda, la forma y el procedimiento conforme a los cuales se administrará el citado fondo y se otorgarán y adjudicarán los créditos respectivos.

XII. Los conflictos individuales, colectivos o intersindicales serán sometidos a un Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje integrado según lo prevenido en la ley reglamentaria.

Los conflictos entre el Poder Judicial de la Federación y sus servidores serán resueltos por el Consejo de la Judicatura Federal; los que se susciten entre la Suprema Corte de Justicia y sus empleados serán resueltos por esta última.

XIII. Los militares, marinos, personal del servicio exterior, agentes del Ministerio Público, peritos y los miembros de las instituciones policiales, se regirán por sus propias leyes.

Los agentes del Ministerio Público, los peritos y los miembros de las instituciones policiales de la Federación, el Distrito Federal, los Estados y los Municipios, podrán ser separados de sus cargos si no cumplen con los requisitos que las leyes vigentes en el momento del acto señalen para permanecer en dichas instituciones, o removidos por incurrir en responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Si la autoridad jurisdiccional resolviere que la separación, remoción, baja, cese o cualquier otra forma de terminación del servicio fue injustificada, el Estado sólo estará obligado a pagar la indemnización y demás prestaciones a que tenga derecho, sin que en ningún caso proceda su reincorporación al servicio, cualquiera que sea el resultado del juicio o medio de defensa que se hubiere promovido.

Las autoridades del orden federal, estatal, del Distrito Federal y municipal, a fin de propiciar el fortalecimiento del sistema de seguridad social del personal del Ministerio Público, de las corporaciones policiales y de los servicios periciales, de sus familias

y dependientes, instrumentarán sistemas complementarios de seguridad social.

El Estado proporcionará a los miembros en el activo del Ejército, Fuerza Aérea y Armada, las prestaciones a que se refiere el inciso f) de la fracción XI de este apartado, en términos similares y a través del organismo encargado de la seguridad social de los componentes de dichas instituciones.

XIII Bis. Las entidades de la Administración Pública Federal que formen parte del sistema bancario mexicano regirán sus relaciones laborales con sus trabajadores por lo dispuesto en el presente apartado.

XIV. La ley determinará los cargos que serán considerados de confianza. Las personas que los desempeñen disfrutarán de las medidas de protección al salario y gozarán de los beneficios de la seguridad social."

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-120-SSA1-1994, BIENES Y SERVICIOS. PRÁCTICAS DE HIGIENE Y SANIDAD PARA EL PROCESO DE ALIMENTOS, BEBIDAS NO ALCOHÓLICAS Y ALCOHÓLICAS.

Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Salud.

JOSE MELJEM MOCTEZUMA, Director General de Control Sanitario de Bienes y Servicios, por acuerdo del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 38, fracción II, 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 8o. fracción IV y 13 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud.

PREFACIO

En la elaboración de la presente Norma participaron los siguientes organismos e instituciones:

SECRETARIA DE SALUD

Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios
ASOCIACION NACIONAL DE TECNOLOGOS EN ALIMENTOS DE MEXICO
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE CONSERVAS ALIMENTICIAS
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE ACEITES, GRASAS Y JABONES

CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA CERVEZA Y LA MALTA
CAMARA NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA TRANSFORMACION
CONSEJO DIRECTIVO NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA LECHE
CONSEJO NACIONAL DE LA INDUSTRIA DE LA PASTEURIZACION

LACTEA

INDICE

0. INTRODUCCION

1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACION

2. REFERENCIAS

3. DEFINICIONES

4. SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

5. DISPOSICIONES PARA EL PERSONAL

6. INSTALACIONES FISICAS

7. INSTALACIONES SANITARIAS

8. SERVICIOS A PLANTA

9. EQUIPAMIENTO

10. PROCESO

11. CONTROL DE PLAGAS

12. LIMPIEZA Y DESINFECCION

13. CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

14. BIBLIOGRAFIA

15. OBSERVANCIA DE LA NORMA

16. VIGENCIA

0. Introducción

La aplicación de prácticas adecuadas de higiene y sanidad, en el proceso de alimentos, bebidas, aditivos y materias primas, reduce significativamente el riesgo de intoxicaciones a la población consumidora, lo mismo que las pérdidas del producto, al protegerlo contra contaminaciones contribuyendo a formarle una imagen de calidad y, adicionalmente, a evitar al empresario sanciones legales por parte de la autoridad sanitaria.

Esta Norma incluye requisitos necesarios para ser aplicados en los establecimientos dedicados a la obtención, elaboración, fabricación, mezclado, acondicionamiento, envasado, conservación, almacenamiento, distribución, manipulación y transporte de alimentos y bebidas, así como de sus materias primas y aditivos, a fin de reducir los riesgos para la salud de la población consumidora.

1. Objetivo y campo de aplicación

1.1 Esta Norma Oficial Mexicana establece las buenas prácticas de higiene y sanidad que deben observarse en el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.

1.2 Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria en el territorio nacional para las personas físicas y morales que se dedican al proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.

2. Referencias

Esta Norma se complementa con lo siguiente:

NOM-093-SSA1-1994 Prácticas de Higiene y Sanidad en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos.*
NOM-001-STPS-1993 Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los edificios, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.

NOM-006-STPS-1993 Relativa a las condiciones de seguridad e higiene para la estiba y desestiba de los materiales en los centros de trabajo.

NOM-011-STPS-1993 Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo donde se genere ruido.

NOM-016-STPS-1993 Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo referente a ventilación.

NOM-025-STPS-1993 Relativa a los niveles y condiciones de iluminación que deben tener los centros de trabajo.

NOM-028-STPS-1993 Seguridad-código de colores para la identificación de fluidos conducidos en tuberías.

3. Definiciones

Para fines de esta Norma se entiende por:

3.1 Agua potable, aquella cuyo uso y consumo no causa efectos nocivos a la salud.

3.2 Alimentos potencialmente peligrosos, aquellos que en razón de su composición o sus características físicas, químicas o biológicas pueden favorecer el crecimiento de microorganismos y la formación de sus toxinas, por lo que representan un riesgo para la salud humana. Requieren condiciones especiales de conservación, almacenamiento, transporte, preparación y servicio; estos son: productos de la pesca, lácteos, carne y productos cárnicos, huevo, entre otros.

3.3 Almacenamiento, acción de guardar, reunir en una bodega, local, silo, reservorio, troje, área con resguardo o sitio específico, las mercancías, materia prima o productos para su conservación, custodia, suministro, futuro procesamiento o venta.

3.4 Basura, cualquier material cuya calidad o características, no permiten incluirle nuevamente en el proceso que la genera ni en cualquier otro, dentro del procesamiento de alimentos.

3.5 Conservación, acción de mantener un producto alimenticio en buen estado, guardándolo cuidadosamente, para que no pierda sus características a través del tiempo.

3.6 Contaminación cruzada, es la presencia en un producto de entidades físicas, químicas o biológicas indeseables procedentes de

otros procesos de elaboración correspondientes a otros productos o durante el proceso del mismo producto.

3.7 Contaminación, se considera contaminado el producto o materia prima que contenga microorganismos, hormonas, sustancias bacteriostáticas, plaguicidas, partículas radiactivas, materia extraña, así como cualquier otra sustancia en cantidades que rebasen los límites permisibles establecidos por la Secretaría de Salud.

3.8 Corrosión, deterioro que sufre la hoja de lata, los envases o utensilios metálicos, como resultados del diferencial de potencial de intercambio eléctrico producido por el sistema metal-producto-medio ambiente.

3.9 Desechos, recortes, residuos o desperdicios sobrantes de la materia prima que se ha empleado con algún fin y que resultan directamente inutilizables en la misma operación; pero que pueden ser aprovechados nuevamente.

3.10 Desinfección, reducción del número de microorganismos a un nivel que no da lugar a contaminación del alimento, mediante agentes químicos, métodos físicos o ambos, higiénicamente satisfactorios. Generalmente no mata las esporas.

3.11 Desinfectante, cualquier agente, por lo regular químico, capaz de matar las formas en desarrollo, pero no necesariamente las esporas resistentes de microorganismos patógenos.

3.12 Detergente, mezcla de sustancias de origen sintético, cuya función es abatir la tensión superficial del agua, ejerciendo una acción humectante, emulsificante y dispersante, facilitando la eliminación de mugre y manchas.

3.13 Distribución, acción de repartir algo (materia prima, producto, etc.) y de llevarlo al punto o lugar en que se ha de utilizar.

3.14 Elaboración, transformación de un producto por medio del trabajo, para obtener un determinado bien de consumo.

3.15 Envasado, acción de introducir, colocar o meter cualquier material o producto alimenticio en los recipientes que lo han de contener.

3.16 Envase, todo recipiente destinado a contener un producto y que entra en contacto con el mismo, conservando su integridad física, química y sanitaria.

3.17 Fabricación, acción y efecto de obtener productos por diversos medios, obteniéndose a granel, en serie o por producción en cadena.

3.18 Higiene, todas las medidas necesarias para garantizar la sanidad e inocuidad de los productos en todas las fases del proceso de fabricación hasta su consumo final.

3.19 Inocuo, aquello que no hace o causa daño a la salud.

3.20 Limpieza, conjunto de procedimientos que tiene por objeto eliminar tierra, residuos, suciedad, polvo, grasa u otras materias objetables.

3.21 Lote, cantidad de producto elaborada en un mismo lapso para garantizar su homogeneidad.

3.22 Manipulación, acción o modo de regular y dirigir materiales, productos, vehículos, equipo y máquinas durante las operaciones de proceso, con operaciones manuales.

3.23 Materia prima, sustancia o producto de cualquier origen que se use en la elaboración de alimentos, bebidas, cosméticos, tabacos, productos de aseo y limpieza.

3.24 Mezclado, acción y efecto de dispersar homogéneamente una sustancia en otra, unir, incorporar, fundir en una sola cosa dos o más sustancias, productos u otras cosas de manera uniforme.

3.25 Microorganismos, organismos microscópicos tales como parásitos, levaduras, hongos, bacterias, rickettsias y virus.

3.26 Microorganismos patógenos, microorganismos capaces de causar alguna enfermedad al ser humano.

3.27 Obtención, acción de conseguir, producir, tener, adquirir, alcanzar, ganar o lograr lo que se desea.

3.28 Personal, toda persona que participe o esté relacionada en la preparación o elaboración de alimentos y bebidas.

3.29 Plagas, organismos capaces de contaminar o destruir directa o indirectamente los productos.

3.30 Plaguicidas, sustancia o mezcla de sustancias utilizadas para prevenir, destruir, repeler o mitigar cualquier forma de vida que sea nociva para la salud, los bienes del hombre o el ambiente.

3.31 Preparación, acción y efecto de ordenar, arreglar, combinar, organizar, predisponer las materias, componentes u otras cosas en previsión de alguna labor ulterior para la obtención de un producto. Conjunto de operaciones que se efectúan para obtener una sustancia o un producto.

3.32 Proceso, conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público de productos.

3.33 Reproceso, significa volver a procesar un producto que está en buenas condiciones, no adulterado, que ha sido reacondicionado de acuerdo a otras especificaciones y que es adecuado para su uso.

3.34 Sanidad, conjunto de servicios para preservar la salud pública.

3.35 Tóxico, aquello que constituye un riesgo para la salud cuando al penetrar al organismo humano produce alteraciones físicas, químicas o biológicas que dañan la salud de manera inmediata, mediata, temporal o permanente, o incluso ocasionan la muerte.

3.36 Transporte, acción de conducir, acarrear, trasladar personas, productos, mercancías o cosas de un punto a otro con vehículos, elevadores, montacargas, escaleras mecánicas, bandas u otros sistemas con movimiento.

4. Símbolos y abreviaturas
°C grados Celsius

Cuando en la presente Norma se mencione al Reglamento, debe entenderse que se trata del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios.

En el proceso de Bienes y Servicios además de cumplir con lo señalado en el Reglamento se deben seguir las siguientes disposiciones sanitarias:

5. Disposiciones para el personal

5.1 Personal

Toda persona que entre en contacto con materias primas, ingredientes, material de empaque, producto en proceso y terminado, equipos y utensilios, debe observar, según corresponda a las actividades propias de su función y en razón al riesgo sanitario que represente las indicaciones siguientes:

5.1.1 Los empleados deben presentarse aseados a trabajar.

5.1.2 Usar ropa limpia (incluyendo el calzado).

5.1.3 Lavarse las manos y desinfectarlas antes de iniciar el trabajo, después de cada ausencia del mismo y en cualquier momento cuando las manos puedan estar sucias o contaminadas, o cuando exista el riesgo de contaminación en las diversas operaciones del proceso de elaboración.

5.1.4 Utilizar cubreboca.

5.1.5 Mantener las uñas cortas, limpias y libres de barniz de uñas.

5.1.6 Usar protección que cubra totalmente el cabello, la barba y el bigote. Las redes, cofias, cubrebocas y otros aditamentos deben ser simples y sin adornos.

5.1.7 En caso de usar mandiles y guantes se deben lavar y desinfectar, entre una y otra manipulación de producto.

5.1.8 Se prohíbe fumar, mascar, comer, beber o escupir en las áreas de procesamiento y manejo de productos.

5.1.9 Prescindir de plumas, lapiceros, termómetros, sujetadores u otros objetos desprendibles en los bolsillos superiores de la vestimenta en las áreas de producción y manejo de productos.

5.1.10 No se deben usar joyas ni adornos: pinzas, aretes, anillos, pulseras y relojes, collares u otros que puedan contaminar el producto. Solamente se permite el uso de broches pequeños y pasadores para sujetar el cabello cuando se usen debajo de una protección.

5.1.11 Las cortadas y heridas deben cubrirse apropiadamente con un material impermeable, evitando entrar al área de proceso cuando éstas se encuentren en partes del cuerpo que estén en contacto directo con el producto y que puedan propiciar contaminación del mismo.

5.1.12 Evitar que personas con enfermedades contagiosas, laboren en contacto directo con los productos.

5.1.13 Evitar estornudar y toser sobre el producto.

5.1.14 Todo el personal que opere en las áreas de producción debe entrenarse en las buenas prácticas de higiene y sanidad, así como conocer las labores que le toca realizar.

5.2 Visitantes

5.2.1 Todos los visitantes, internos y externos deben cubrir su cabello, barba y bigote, además de usar ropa adecuada antes de entrar a las áreas de proceso que así lo requieran.

6. Instalaciones físicas

6.1 Patios

Debe evitarse que en los patios del establecimiento existan condiciones que puedan ocasionar contaminación del producto y proliferación de plagas, tales como:

Equipo mal almacenado

Basura, desperdicios y chatarra

Formación de maleza o hierbas

Drenaje insuficiente o inadecuado. Los drenajes deben tener cubierta apropiada para evitar entrada de plagas provenientes del alcantarillado o áreas externas.

Iluminación inadecuada.

6.2 Edificios

Los edificios deben ser de características tales, que no permitan la contaminación del producto, conforme a lo establecido en los ordenamientos legales correspondientes.

6.3 Pisos

Los pisos deben ser impermeables, homogéneos y con pendiente

hacia el drenaje, suficiente para evitar encharcamiento y de características que permitan su fácil limpieza y desinfección.

6.4 Paredes

6.4.1 Si las paredes están pintadas, la pintura debe ser lavable e impermeable. En el área de elaboración, fabricación, preparación, mezclado y acondicionamiento no se permiten las paredes de madera.

6.4.2 Las uniones del piso y la pared deben ser de fácil limpieza.

6.5 Techos

6.5.1 Se debe impedir la acumulación de suciedad y evitar al máximo la condensación, ya que ésta facilita la formación de mohos y bacterias.

6.5.2 Deben ser accesibles para su limpieza.

6.6 Ventanas

6.6.1 Las ventanas y ventilas deben estar provistas de protecciones en buen estado de conservación para reducir la entrada de polvo, lluvia y fauna nociva.

6.6.2 Los vidrios de las ventanas que se rompan deben ser reemplazados inmediatamente. Se debe tener mucho cuidado de recoger todos los fragmentos y asegurarse de que ninguno de los restos ha contaminado ingredientes o productos en la cercanía. Donde el producto esté expuesto, se recomienda el uso de materiales irrompibles o por lo menos materiales plásticos.

6.7 Puertas

6.7.1 Los claros y puertas deben estar provistos de protecciones y en buen estado de conservación para evitar la entrada de polvo, lluvia y fauna nociva.

7. Instalaciones sanitarias

7.1 Sanitarios

7.1.1 Los baños deben estar provistos de retretes, papel higiénico, lavamanos, jabón, jabonera, secador de manos (toallas desechables) y recipiente para la basura. Se recomienda que los grifos no requieran accionamiento manual.

7.1.2 Deben colocarse rótulos en los que se indique al personal que debe lavarse las manos después de usar los sanitarios.

7.1.3 Los servicios sanitarios deben conservarse limpios, secos y desinfectados.

7.2 Instalaciones para lavarse las manos en las áreas de elaboración.

7.2.1 Deben proveerse instalaciones convenientemente situadas para lavarse y secarse las manos siempre que así lo exija la naturaleza de las operaciones.

7.2.2 Debe disponerse también de instalaciones para la desinfección de las manos, con jabón, agua y solución desinfectante o jabón con desinfectante.

7.2.3 Debe contar con un medio higiénico apropiado para el secado de las manos. Si se usan toallas desechables debe haber junto a cada lavabo un número suficiente de dispositivos de distribución y receptáculo. Conviene que los grifos no requieran un accionamiento manual.

8. Servicios a planta

8.1 Abastecimiento de agua

8.1.1 Debe disponerse de suficiente abastecimiento de agua, así como de instalaciones apropiadas para su almacenamiento y distribución.

8.1.2 Se debe dotar de los implementos necesarios que garanticen que el agua que esté en contacto con el producto o con superficies que a su vez puedan estar en contacto con el producto; así como que aquella para elaborar hielo sea potable.

8.1.3 El vapor utilizado en superficies que estén en contacto directo con los productos, no deben contener ninguna sustancia que pueda ser peligrosa para la salud o contaminar al producto.

8.1.4 El agua no potable que se utilice para la producción de vapor, refrigeración, combate contra incendios y otros propósitos similares no relacionados con los productos, debe transportarse por tuberías completamente separadas identificadas por colores, sin que haya ninguna conexión transversal ni sifonado de retroceso con las tuberías que conducen el agua potable.

8.1.5 Se debe realizar la determinación de contenido de cloro en el agua de abastecimiento, llevando un registro de este control. Y se recomienda realizar los análisis microbiológicos de coliformes totales y coliformes fecales.

8.2 Drenaje

8.2.1 Los drenajes deben estar provistos de trampas contra olores y rejillas para evitar entrada de plagas provenientes del drenaje. Cuando las tapas de los drenajes no permitan el uso de trampas, se establecerá un programa de limpieza continuo que cumpla con la misma finalidad.

8.2.2 Los establecimientos deben disponer de un sistema eficaz de evacuación de efluentes y aguas residuales, el cual debe mantenerse en todo momento en buen estado.

8.3 Iluminación

Los focos y lámparas que estén suspendidas sobre las materias

primas, producto en proceso o terminado en cualquiera de las fases de producción deben estar protegidas para evitar la contaminación de los productos en caso de rotura.

8.4 Ventilación

8.4.1 Debe proveerse una ventilación adecuada a las actividades realizadas, conforme a lo establecido en la Norma correspondiente.

8.4.2 La dirección de la corriente de aire no debe ir nunca de una área sucia a una área limpia.

8.5 Recipientes para desechos y basura

8.5.1 Los establecimientos deben contar con una área exclusiva para el depósito temporal de desechos y basura, delimitada y fuera del área de producción.

8.5.2 Los recipientes para desechos y basura deben mantenerse tapados e identificados.

8.5.3 Los desechos y basura generada en el área de proceso debe ser removida de la planta diariamente.

8.6 Ductos

8.6.1 Las tuberías, conductos, rieles, vigas, cables, etc., no deben estar libres encima de tanques y áreas de trabajo donde el proceso esté expuesto, ya que éstos constituyen riesgos de condensación y acumulación de polvo que contaminan los productos. Y en donde existan deben tener libre acceso para su limpieza, así como conservarse limpios.

9. Equipamiento

9.1 Equipos y utensilios

9.1.1 El equipo y los recipientes que se utilicen para el proceso deben construirse y conservarse de manera que no constituyan un riesgo para la salud.

9.1.2 El equipo y utensilios deben mantenerse limpios en todas sus partes y, en caso necesario, desinfectarse con detergentes y desinfectantes efectivos. Deben limpiarse por lo menos una vez al final y desinfectarse al principio de la operación diaria.

9.1.3 Las partes de equipos que no entren en contacto directo con los productos también deben mantenerse limpios.

9.1.4 Los recipientes para almacenar materias tóxicas o los ya usados para dicho fin, deben ser debidamente identificados y utilizarse exclusivamente para el manejo de estas sustancias, almacenándose en ambos casos, bajo las disposiciones legales aplicables. Si se dejan de usar, deben inutilizarlos, destruirlos o enviarlos a confinamientos autorizados.

9.2 Materiales

Los materiales de acuerdo al riesgo sanitario, deben observar lo siguiente:

9.2.1 Todo el equipo y los utensilios empleados en las áreas de manipulación de productos y que puedan entrar en contacto con ellos, deben ser de un material inerte que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores, que sea inabsorbente, resistente a la corrosión y capaz de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección.

9.2.2 Las superficies deben ser lisas y estar exentas de orificios y grietas. Además deben poder limpiarse y desinfectarse adecuadamente.

9.2.3 Tratándose de alimentos y bebidas no alcohólicas no se debe usar madera y otros materiales que no puedan limpiarse y desinfectarse adecuadamente, cuando estén en contacto con materias primas y producto terminado.

9.3 Mantenimiento

9.3.1 Todos los instrumentos de control de proceso (medidores de tiempo, temperatura, presión, humedad relativa, potenciómetros, flujo, masa, etc.), deben estar calibrados en condiciones de uso para evitar desviaciones de los patrones de operación.

9.3.2 Al lubricar el equipo se deben tomar precauciones para evitar contaminación de los productos que se procesan. Se deben emplear lubricantes inocuos.

9.3.3 Los equipos deben ser instalados en forma tal que el espacio entre la pared, el techo y piso, permita su limpieza.

9.3.4 Las bombas, compresores, ventiladores, y equipo en general de impulso para el manejo de materiales deben ser colocadas sobre una base que no dificulte la limpieza y mantenimiento.

9.3.5 Las partes externas de los equipos que no entran en contacto con los alimentos, deben de estar limpios, sin muestras de derrames.

9.3.6 Los equipos y utensilios deben estar en buenas condiciones de funcionamiento, dándoles el mantenimiento necesario.

9.3.7 Después del mantenimiento o reparación del equipo se debe inspeccionar con el fin de localizar residuos de los materiales empleados para dicho objetivo. El equipo debe estar limpio y desinfectado previo uso en producción.

10. Proceso

10.1 Materia prima

10.1.1 El establecimiento no debe aceptar ninguna materia prima en estado de descomposición o con sustancias extrañas evidentes que no puedan ser reducidas a niveles aceptables por los procedimientos

normales de inspección, clasificación, preparación o elaboración.

10.1.2 Las materias primas deben inspeccionarse y clasificarse antes de llevarlas a la línea de producción y en caso necesario, deben efectuarse pruebas de laboratorio.

10.1.3 Las materias primas almacenadas en el establecimiento deben mantenerse en condiciones específicas para cada caso.

10.1.4 Los materiales de empaque y envases de materias primas, no deben utilizarse para fines diferentes a los que fueron destinados originalmente. A menos que se eliminen las etiquetas, las leyendas y se habiliten para el nuevo uso en forma correcta.

10.1.5 Las materias primas deben estar separadas de aquellas ya procesadas o semiprocesadas, para evitar su contaminación.

10.1.6 Las materias primas que evidentemente no sean aptas, deben separarse y eliminarse del lugar, a fin de evitar mal uso, contaminaciones y adulteraciones.

10.1.7 Identificación de lotes. Durante la producción las materias primas deben estar identificadas permanentemente.

10.2 Proceso de elaboración

10.2.1 En la elaboración de productos se debe tener en cuenta las siguientes consideraciones:

10.2.1.1 Seguir los procedimientos dados en los manuales de proceso como son: orden de adición de componentes, tiempos de mezclado, agitación y otros parámetros de proceso y registrar su realización en bitácoras.

10.2.1.2 Las áreas de fabricación deben estar limpias y libres de materiales extraños al proceso.

10.2.1.3 Durante la fabricación de productos, se debe cuidar que la limpieza realizada no genere polvo ni salpicaduras de agua que puedan contaminar los productos.

10.2.1.4 Todas las materias primas o productos en proceso, que se encuentren en tambores y cuñetes deben estar tapados y las bolsas mantenerse cerradas, para evitar su posible contaminación por el ambiente.

10.2.1.5 Se debe evitar la contaminación con materiales extraños (polvo, agua, grasas, etc.), que vengán adheridos a los empaques de los insumos que entran a las áreas de producción.

10.2.1.6 Todos los insumos, en cualquier operación del proceso, deben estar identificados.

10.2.1.7 No deben depositarse ropa ni objetos personales en las áreas de producción.

10.2.1.8 En el proceso se debe asegurar que los equipos que tienen

partes lubricadas no contaminen el producto en las diferentes etapas de elaboración.

10.2.2 Todas las operaciones del proceso de producción, incluso el envasado, se deben realizar en condiciones sanitarias que eliminen toda posibilidad de contaminación.

10.2.3 Los métodos de conservación deben ser adecuados al tipo de producto y materia prima que manejen; los controles necesarios deben ser tales, que protejan contra la contaminación o la aparición de un riesgo para la salud pública.

10.2.4 Registros de elaboración o producción. De cada lote debe llevarse un registro continuo, legible y con la fecha de los detalles pertinentes de elaboración. Estos registros deben conservarse por lo menos durante el tiempo que se indique como vida de anaquel.

10.3 Prevención de contaminación cruzada

10.3.1 Se deben tomar medidas para evitar la contaminación del producto por contacto directo o indirecto con material que se encuentre en otra etapa de proceso.

10.4 Envasado

10.4.1 Todo el material que se emplee para el envasado debe almacenarse en condiciones de limpieza.

10.4.2 Los envases reutilizables para envasado deben ser de materiales y construcción tales que permitan una limpieza fácil y completa para evitar la contaminación del producto.

10.4.3 Siempre que sea necesario, los recipientes deben verificarse antes de su uso a fin de tener la seguridad de que se encuentran en buen estado y, en caso necesario limpios y saneados. Cuando se laven, deben escurrirse bien antes del llenado.

10.4.4 El envasado debe hacerse en condiciones que no permitan la contaminación del producto.

10.4.4.1 Todos los productos envasados deben ostentar etiquetas de identificación.

10.5 Almacenamiento

10.5.1 Se debe llevar un control de primeras entradas y primeras salidas, a fin de evitar que se tengan productos sin rotación. Es menester que la empresa periódicamente le dé salida a productos y materiales inútiles, obsoletos o fuera de especificaciones a fin de facilitar la limpieza y eliminar posibles focos de contaminación.

10.5.2 Las materias primas deben almacenarse en condiciones que confieran protección contra la contaminación física, química y microbiológica.

10.5.3 Los plaguicidas, detergentes, desinfectantes y otras

sustancias tóxicas, deben etiquetarse adecuadamente con un rótulo en que se informe sobre su toxicidad y empleo. Estos productos deben almacenarse en áreas o armarios especialmente destinados al efecto, y deben ser distribuidos o manipulados sólo por personal competente. Se pondrá el mayor cuidado en evitar la contaminación de los productos.

10.5.4 En el área de manipulación de productos no debe permitirse el almacenamiento de ninguna sustancia que pudiera contaminarlos. Salvo que sea necesario para fines de higiene o control de plagas.

10.5.5 No se permite el almacenamiento de materias primas, ingredientes, material de empaque o productos terminados, directamente sobre el piso ya que se deben almacenar sobre tarimas u otros aditamentos.

10.6 Transporte

10.6.1 Todos los vehículos deben ser revisados por personal habilitado antes de cargar los productos, con el fin de asegurarse de que se encuentren en buenas condiciones sanitarias.

10.6.2 Los productos que se transportan fuera de su embalaje deben ser transportados protegiéndolos contra la lluvia.

10.6.3 Procedimientos de manipulación durante el transporte.

10.6.3.1 Todos los procedimientos de manipulación deben ser de tal naturaleza que impidan la contaminación del producto. Si se utiliza hielo en contacto con el producto, éste debe ser apto para consumo humano.

10.6.3.2 Los vehículos que cuentan con sistema de refrigeración, deben ser sometidos a revisión periódica del equipo con el fin de que su funcionamiento garantice que las temperaturas requeridas para la buena conservación de los productos, estén aseguradas, y deben contar con indicadores y registradores de temperatura.

10.6.4 Almacenamiento y distribución de alimentos perecederos

10.6.4.1 El almacenamiento y distribución de productos que requieren refrigeración o congelación debe realizarse en instalaciones limpias, como cualquier equipo que tenga contacto directo con los alimentos, para evitar el crecimiento de microorganismos psicrófilos. Para ello además de mantener en buenas condiciones higiénicas el área, se debe llevar un control de temperatura y humedad en el almacén que permita la conservación adecuada del producto.

10.6.4.2 La colocación del producto se debe hacer de tal manera que existan los espacios suficientes que permitan la circulación del aire frío en los productos que se almacenan.

10.6.4.3 Todos los alimentos secos se deben proteger contra la

humedad.

10.6.4.4 Los alimentos potencialmente peligrosos se deben mantener a temperaturas iguales o inferiores a los 7°C hasta su utilización. Se recomienda que los alimentos que requieren congelación se conserven a temperaturas tales que eviten su descongelación.

11. Control de plagas

11.1 Consideraciones generales

El control de plagas es aplicable a todas las áreas del establecimiento, recepción de materia prima, almacén, proceso, almacén de producto terminado, distribución, punto de venta, e inclusive vehículos de acarreo y reparto.

11.1.1 Todas las áreas de la planta deben mantenerse libres de insectos, roedores, pájaros u otros animales.

11.1.2 Los edificios deben tener protecciones, para evitar la entrada de plagas.

11.1.3 Cada establecimiento debe tener un sistema y un plan para el control de plagas.

11.1.4 En caso de que alguna plaga invada el establecimiento, deben adoptarse medidas de control o erradicación. Las medidas que comprendan el tratamiento con agentes químicos, físicos o biológicos, sólo deben aplicarse bajo la supervisión directa del personal que conozca a fondo los riesgos para la salud, que el uso de esos agentes pueden entrañar.

11.1.5 Debe impedirse la entrada de animales domésticos en las áreas de elaboración, almacenes de materia prima, y producto terminado.

12. Limpieza y desinfección

12.1 Se debe llevar a cabo una limpieza eficaz y regular de los establecimientos, equipos y vehículos para eliminar residuos de los productos y suciedades que contengan microorganismos. Después de este proceso de limpieza, se debe efectuar, cuando sea necesario, la desinfección, para reducir el número de microorganismos que hayan quedado, a un nivel tal que no contaminen los productos.

12.2 Los procedimientos de limpieza y desinfección deben satisfacer las necesidades peculiares del proceso y del producto de que se trate. Debiendo implementarse para cada establecimiento un programa calendarizado por escrito que sirva de guía a la supervisión y a los empleados con objeto de que estén debidamente limpias todas las áreas.

12.3 Los detergentes y desinfectantes deben ser seleccionados

cuidadosamente para lograr el fin perseguido. Los residuos de estos agentes que queden en una superficie susceptible de entrar en contacto con los productos, deben eliminarse mediante un enjuague minucioso con agua, cuando así lo requieran.

13. Concordancia con normas internacionales

Esta Norma no tiene concordancia con normas internacionales.

14. Bibliografía

14.1 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1992. Ley Federal de Metrología y Normalización. Diario Oficial de la Federación. México, D.F.

14.2 Secretaría de Salud. 1991. Ley General de Salud, decreto que reforma, adiciona y deroga diversas disposiciones de la Ley General de Salud. México, D.F.

14.3 Secretaría de Salud. 1988. Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios. México, D.F.

14.4 Comisión Intersecretarial para el Control del Proceso y Uso de Plaguicidas, Fertilizantes y Sustancias Tóxicas (CICOPLAFEST). 1991. Catálogo Oficial de Plaguicidas. México, D.F.

14.5 Departamento del Distrito Federal. 1964. Reglamento de Ingeniería Sanitaria Relativa a los Edificios. Reglamento de Construcciones del D.F., México.

14.6 Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 1993. NOM-002-STPS-1993, relativa a las condiciones de seguridad para la prevención y protección contra incendio en los centros de trabajo. México, D.F.

14.7 Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 1993. NOM-027-STPS-1993, señales y avisos de seguridad e higiene. México, D.F.

14.8 Secretaría del Trabajo y Previsión Social. 1993. NOM-018-STPS-1993, relativa a los requerimientos y características de los servicios de regaderas, vestidores y casilleros en los centros de trabajo. México, D.F.

14.9 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1993. NOM-008-SCFI-1993. Sistema General de Unidades de Medida. México, D.F.

14.10 Secretaría de Salud. 1993. Guía para la Autoverificación de las Buenas Prácticas de Higiene en su Establecimiento. México, D.F.

14.11 Secretaría de Salud. 1993. Limpieza y Desinfección de Cisternas y Tinacos. México, D.F.

14.12 Secretaría de Salud. 1993. Manual de Aplicación del Análisis de Riesgos, Identificación y Control de Puntos Críticos. México, D.F.

14.13 Secretaría de Salud. 1993. Manual de Buenas Prácticas de Higiene y Sanidad. México, D.F.

14.14 Badui, D. S., 1988. Diccionario de Tecnología de los Alimentos, Ed. Alhambra Mexicana.

14.15 Edward E. Judge & Sons. 1989. The Almanac, 74 TH Edition., Inc. Publ. Westminster, Maryland USA.

14.16 FAO/OMS, Codex Alimentarius CAC/VOL. A, E.J. 2, Código Internacional Recomendado de Prácticas Principios Generales de Higiene de los Alimentos.

14.17 Fernández, E. 1981. Microbiología Sanitaria de Aguas y Alimentos. Vol. I. Editorial U. de G.

14.18 Food & Drug Administration. Departamento de Salud, Secretaría de Salud, Instituto Mexicano de Comercio Exterior. Sanidad e Higiene en Fábricas de Productos Alimenticios.

14.19 Frazier. 1978. Microbiología de los Alimentos, Ed. Acribia, S.A., Zaragoza, España.

14.20 Gould, W. A. CGMP 's, Food Plant Sanitation, Food Industries Consultant, President. Ohio Food Processors Association and Emeritus Professor of Food Processing & Technology The Ohio State University.

14.21 Gould, W. A. 1988. Total Quality Assurance for the Food Industries. CTI Publications, Inc. Baltimore, Maryland USA.

14.22 Lonade & Blaker. Técnicas Sanitarias en el Manejo de los Alimentos. Editorial Pax-Mex.

14.23 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1981. Norma Z-013/02. Guía para la Redacción, Estructuración y Presentación de las normas oficiales mexicanas.

14.24 U.S. Government printing office. Washington office of the Federal Register. 1990. Code of Federal Regulations. 21.110 "Current Good Manufacturing Practices".

15 Observancia de la Norma
La vigilancia del cumplimiento de la presente Norma corresponde a la Secretaría de Salud.

16 Vigencia
La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor con su carácter obligatorio a los ciento ochenta días siguientes a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sufragio Efectivo. No Reelección.
México, Distrito Federal, a los diez días del mes de mayo de mil novecientos noventa y cinco.- El Director General, José Meljem Moctezuma.- Rúbrica.

NORMA OFICIAL MEXICANA NOM-093-SSA1-1994, BIENES Y

SERVICIOS. PRACTICAS DE HIGIENE Y SANIDAD EN LA PREPARACION DE ALIMENTOS QUE SE OFRECEN EN ESTABLECIMIENTOS FIJOS
Al margen un sello con el Escudo Nacional, que dice: Estados Unidos Mexicanos.- Secretaría de Salud.

JOSE MELJEM MOCTEZUMA, Director General de Control Sanitario de Bienes y Servicios, por acuerdo del Comité Consultivo Nacional de Normalización de Regulación y Fomento Sanitario, con fundamento en los artículos 39 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal; 38 fracción II y 47 de la Ley Federal sobre Metrología y Normalización; 194 fracción I y 199 de la Ley General de Salud; 62, 67, 79, 80, 81, 82 y los demás aplicables del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios; 8o. fracción IV y 13 fracción I del Reglamento Interior de la Secretaría de Salud.

PREFACIO

En la elaboración de la presente norma participaron los siguientes organismos e instituciones:

SECRETARIA DE SALUD

Dirección General de Control Sanitario de Bienes y Servicios.

Dirección General de Servicios de Salud Pública en el Distrito Federal.

Laboratorio Nacional de Salud Pública.

SECRETARIA DE TURISMO

Coordinación de Asesores.

Dirección General de Coordinación Intersectorial.

ASOCIACION DEL ACERO INOXIDABLE, A.C.

INDICE

0. INTRODUCCION

1. OBJETIVO Y CAMPO DE APLICACION

2. REFERENCIAS

3. DEFINICIONES

4. SIMBOLOS Y ABREVIATURAS

5. DISPOSICIONES SANITARIAS

6. MUESTREO

7. METODOS DE PRUEBA

8. CONCORDANCIA CON NORMAS INTERNACIONALES

9. BIBLIOGRAFIA

10. OBSERVANCIA DE LA NORMA

11. VIGENCIA

12. APENDICE NORMATIVO

Apéndice A

13. APENDICES INFORMATIVOS

Apéndice A

Apéndice B

0. Introducción

El control sanitario en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos, es el conjunto de acciones de orientación, educación, muestreo y verificación que deben efectuarse con el fin de contribuir a la protección de la salud del consumidor, mediante el establecimiento de las disposiciones sanitarias que se deben cumplir tanto en la preparación de alimentos, como en el personal y los establecimientos, en los puntos críticos presentes durante su proceso; que permitan reducir aquellos factores que influyen durante su preparación en la transmisión de enfermedades por alimentos (ETA).

Esta norma tiene como propósito el de asegurar que todos los alimentos que se preparen y ofrezcan en los establecimientos fijos lleguen al consumidor de manera inocua.

1. Objetivo y campo de aplicación

1.1 Esta Norma Oficial Mexicana establece las disposiciones sanitarias que deben cumplirse en la preparación de alimentos que se ofrecen en establecimientos fijos con el fin de proporcionar alimentos inocuos al consumidor.

1.2 Esta Norma Oficial Mexicana es de observancia obligatoria en el territorio nacional para las personas físicas o morales que se dedican a la preparación de alimentos.

2. Referencias

Esta norma se complementa con lo siguiente:

NOM-092-SSA1-1994 Método para la cuenta de bacterias aerobias en placa.**

NOM-109-SSA1-1994 Procedimientos para la toma, manejo y transporte de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.**

NOM-110-SSA1-1994 Preparación y dilución de muestras de alimentos para su análisis microbiológico.**

NOM-112-SSA1-1994 Determinación de bacterias coliformes. Técnica del número más probable.**

NOM-113-SSA1-1994 Método para la cuenta de microorganismos coliformes totales en placa.**

NOM-114-SSA1-1994 Método para la determinación de Salmonella en alimentos.**

NOM-111-SSA1-1994 Método para la cuenta de mohos y levaduras en alimentos.**

NOM-115-SSA1-1994 Método para la determinación de *Staphylococcus aureus* en alimentos.**

NOM-120-SSA1-1994 Prácticas de higiene y sanidad para el proceso de alimentos, bebidas no alcohólicas y alcohólicas.**

NOM-000-SSA1-1995 Método para la determinación de coliformes fecales por la técnica del número más probable (*Presuntiva Escherichia coli*).*

NOM-001-STPS-1993 Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los edificios, locales, instalaciones y áreas de los centros de trabajo.

3. Definiciones

Para fines de esta norma se entiende por:

3.1 Alimentos potencialmente peligrosos, aquellos que en razón de su composición o sus características físicas, químicas o biológicas pueden favorecer el crecimiento de microorganismos y la formación de sus toxinas, por lo que representan un riesgo para la salud humana. Requieren condiciones especiales de conservación, almacenamiento, transporte, preparación y servicio; éstos son: productos de la pesca, lácteos, carne y sus productos y huevo entre otros.

3.2 Alimentos preparados, los que se someten a un procedimiento mecánico como picado, mezclado entre otros; físico-químico como calor húmedo o seco, de fritura, enfriamiento o congelación para su consumo.

3.3 Desinfección, reducción del número de microorganismos presentes en una superficie o alimento vegetal, a un nivel que no dé lugar a contaminación nociva, mediante agentes químicos, métodos físicos o ambos.

3.4 Escamoteo, acción de eliminar todos los residuos alimenticios de los platos, cubiertos, utensilios y recipientes.

3.5 Establecimientos fijos de servicios de alimentos, los locales y sus instalaciones, dependencias y anexos formalmente construidos, donde se procesan los alimentos a fin de prepararlos para su consumo.

3.6 Estropajo, porción de material fibroso que sirve para tallar y lavar la loza, utensilios, etc.

3.7 Higiene de los alimentos, las medidas necesarias que se realicen durante el proceso de los alimentos y que aseguren la inocuidad de los mismos.

3.8 Inertes, características de un material de no modificar las propiedades físicas, químicas o biológicas al contacto con cualquier

sustancia que se presente en sus diferentes estados.

3.9 Inocuo, aquello que no causa daño.

3.10 Manipulación de los alimentos, el conjunto de las operaciones empleadas en la preparación de alimentos.

3.11 Proceso, conjunto de actividades relativas a la obtención, elaboración, fabricación, preparación, conservación, mezclado, acondicionamiento, envasado, manipulación, transporte, distribución, almacenamiento y expendio o suministro al público, de alimentos.

3.12 Signos de descongelamiento, presencia de líquidos o líquido congelado en el fondo del empaque o cartón que contiene a los alimentos y se caracterizan por la aparición de cristales grandes de hielo que indican que el alimento ha sido descongelado y vuelto a congelar.

3.13 Sistema PEPS (primeras entradas-primeras salidas), serie de operaciones que consiste en rotular, etiquetar o marcar con cualquier otro método los alimentos con la fecha de ingreso al almacén y colocar la mercancía conforme a dicha fecha, de tal manera que se asegure la rotación de los mismos.

3.14 Superficies vivas, las áreas del cuerpo humano que entran en contacto con el equipo, utensilios y alimentos durante su preparación y consumo.

3.15 Superficie limpia, aquella que se encuentra de forma visible libre de cualquier sustancia o materia diferente al material intrínseco del que está hecha.

4. Símbolos y abreviaturas

Cuando en esta norma se haga referencia a los siguientes símbolos y abreviaturas se entiende por:

g gramo

mg miligramo

ml mililitro

l litro

cm centímetro

min minutos

°C grados Celsius

UFC unidades formadoras de colonias

< menor que

NMP número más probable

PEPS primeras entradas-primeras salidas

cm2 centímetro cuadrado

/ por

Cuando en la presente norma se mencione al Reglamento debe entenderse que se trata del Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios.

5. Disposiciones sanitarias

Los materiales, recipientes, equipo y utensilios que se empleen en cualquiera de las etapas del proceso de alimentos deben cumplir con las especificaciones señaladas en el apéndice normativo A.

5.1 La recepción de alimentos en los establecimientos, se debe llevar a cabo de acuerdo a lo señalado a continuación:

5.1.1 Se deben verificar los empaques de los alimentos a fin de asegurar su integridad y limpieza.

5.1.2 Los productos de la pesca deben recibirse enhielados.

5.1.3 Se deben corroborar las características organolépticas de los alimentos frescos como son color, textura y olor característicos, a fin de aceptar o rechazar los alimentos de origen animal que presenten cualquiera de las siguientes características:

5.1.3.1 Carne

Acepte:

Color:

Res: rojo brillante

Cordero: rojo

Cerdo: rosa pálido

Grasa: blanca

Textura: firme y elástica

Olor: característico

Rechace:

Color: verdoso o café oscuro, descolorida en el tejido elástico

Olor: rancio

5.1.3.2 Aves

Acepte:

Color: característico

Textura: firme

Olor: característico

Rechace:

Color: verdosa o amarotada

Textura: blanda y pegajosa bajo las alas

Olor: anormal

5.1.3.3 Productos de la pesca

Pescado

Acepte:

Color: agallas húmedas de color rojo brillante
 Apariencia: ojos saltones, limpios, transparentes y brillantes
 Textura: carne firme
 Olor: característico
 Rechace:
 Color: gris o verde en agallas
 Apariencia: agallas secas, ojos hundidos y opacos con borde rojos
 Textura: flácida
 Olor: agrio a pescado o a amoniaco
 Moluscos
 Acepte:
 Color: característico
 Textura: firme
 Olor: característico
 Rechace:
 Olor: agrio o a amoniaco
 Textura: viscosa
 Apariencia: opaca
 Crustáceos
 Acepte:
 Color: característico
 Textura: firme
 Olor: característico al marisco
 Rechace:
 Textura: flácida
 Apariencia: articulaciones con pérdida de tensión y contracción, opaco con manchas oscuras entre las articulaciones.
 Cefalópodos
 Acepte:
 Color: característico
 Textura: firme
 Olor: característico al marisco
 Rechace:
 Textura: flácida y viscosa
 5.1.3.4 Lácteos
 Acepte:
 A base de leche pasteurizada
 Quesos
 Acepte:
 Olor y textura: característicos, bordes limpios y enteros
 Rechace: con mohos o partículas extrañas

Mantequilla:
 Acepte:
 Sabor dulce y fresco
 Rechace: con mohos o partículas extrañas
 5.1.3.5 Huevos:
 Acepte:
 Limpios y con cascarón entero.
 Rechace:
 Cascarón quebrado o manchado con excremento o sangre. Fecha de caducidad vencida.
 5.1.4 Las características organolépticas de los productos frescos de origen vegetal se deben controlar rechazando aquellos que presenten mohos, coloración extraña, magulladuras o mal olor.
 5.1.5 Las bebidas embotelladas o envasadas no deben presentar materia extraña en su interior, en el caso de las corcholatas no estarán oxidadas ni violadas.
 5.1.6 Los granos y harinas se deben rechazar cuando presenten agujeros, rasgaduras o mordeduras en los envases, que evidencien el contacto con insectos o roedores.
 5.1.7 Las galletas, panes y tortillas no deben presentar mohos ni coloraciones no propias del producto.
 5.1.8 Los alimentos congelados se deben recibir sin signos de descongelamiento.
 5.1.9 Los alimentos potencialmente peligrosos, a excepción del huevo, se deben recibir a 7°C o menos.
 5.1.10 En todos los alimentos industrializados, deben revisarse las fechas de consumo preferente o de caducidad de acuerdo al producto de que se trate.
 5.1.11 En el caso de los alimentos enlatados revisar si presentan abombamientos, abolladuras o corrosión en cuyo caso no deben aceptarse.
 5.2 En las áreas de almacenamiento de alimentos con que cuente el establecimiento se debe cumplir con lo señalado a continuación:
 5.2.1 Cámara de refrigeración:
 5.2.1.1 Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.
 5.2.1.2 No almacenar alimentos directamente sobre el piso. Cualquier estiba, tarima y anaquel que se utilice para almacenarlos debe estar limpio y a 15 cm sobre el nivel del piso, evitar el contacto con el techo y permitir el flujo de aire entre los productos.

5.2.1.3 Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
 5.2.1.4 No se deben almacenar alimentos en huacales, cajas de madera, recipientes de mimbre o costales en los que se reciben.
 5.2.1.5 Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del área, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.
 5.2.2 Refrigeradores:
 5.2.2.1 Deben mantenerse a una temperatura de 7°C o menos, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperatura funcionando y en buen estado.
 5.2.2.2 Se debe dar mantenimiento constante, realizar la limpieza y desinfección del mismo, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.
 5.2.2.3 Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos, mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
 5.2.3 Cámara de congelación:
 5.2.3.1 Deben mantenerse a una temperatura de -18°C o temperatura inferior, con termómetro visible o dispositivos de registro de temperaturas funcionando y en buen estado; permitir el flujo de aire entre los productos.
 5.2.3.2 No almacenar alimentos directamente sobre el piso. Cualquier estiba, tarima y anaquel que se utilice para almacenarlos, debe estar limpio y a 15 cm del nivel del piso, evitar el contacto con el techo y permitir el flujo de aire entre los productos.
 5.2.3.3 Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.
 5.2.3.4 Se debe dar mantenimiento constante, realizar limpieza y desinfección del área, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.
 5.2.4 Congeladores o neveras:
 5.2.4.1 Deben estar a una temperatura de -18°C con

termómetro visible o dispositivos de temperatura funcionando y en buen estado.

5.2.4.2 Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada y colocarlos en orden, separar los cocidos de los crudos; mantener estos últimos en los compartimentos inferiores.

5.2.4.3 Se debe dar mantenimiento constante, descongelarse para realizar la limpieza y desinfección, así como verificar la temperatura periódicamente, la cual se puede registrar por escrito para un mejor control interno.

5.2.5 Almacén de secos:

5.2.5.1 Debe estar localizado en un área cerrada, seca, ventilada y limpia. Cualquier estiba, tarima o anaquel que se utilice para almacenar debe estar limpio y a 15 cm del nivel del piso.

5.2.5.2 Almacenar los alimentos en recipientes cubiertos, cerrados o en sus envases originales y en orden, etiquetados o rotulados con la fecha de entrada al almacén.

5.2.5.3 Cuando no se cuente con almacén de secos, se puede tener una alacena o despensa, siempre y cuando reúna las condiciones anteriores.

5.2.5.4 En caso de contar con estantes para almacenar alimentos y que se encuentren en el área de preparación se debe cumplir con lo establecido en el punto 5.2.5.2 y 5.2.8 de este apartado.

5.2.6 Se debe aplicar el sistema PEPS, en todos los almacenes de alimentos ya sean de refrigeración, congelación o de secos; para garantizar las características organolépticas de todos los productos que se consumen: conforme a lo previsto en el apartado 5.1.3.

5.2.7 Cualquier producto alimenticio rechazado debe estar marcado, separado del resto de los alimentos y eliminarse lo antes posible.

5.2.8 Todo lugar de almacenamiento debe estar libre de fauna nociva o mascotas, mohos o suciedad visible, se debe establecer un sistema de control preventivo efectivo así como limpiarse periódicamente y lavarse al final de la jornada.

5.2.9 El almacenamiento de detergentes o cualquier otro producto "químico", se debe hacer en un lugar separado y delimitado de cualquier área de manipulación o almacenado de alimentos. Todos los recipientes, frascos, botes y bolsas deben estar etiquetados o rotulados y cerrados.

5.2.10 El almacenamiento de insecticidas se debe hacer en un lugar delimitado y separado de cualquier área de manipulación o almacenamiento de alimentos y tener un control estricto para su

distribución y uso. Deben etiquetarse o rotularse de tal manera que se informe sobre su toxicidad y empleo.

5.3 La manipulación de alimentos debe cumplir con lo señalado a continuación:

5.3.1 Conforme al tipo de alimentos que se manipulen para su preparación, éstos deben estar expuestos a la temperatura ambiente el menor tiempo posible.

5.3.2 La descongelación de los alimentos se debe efectuar por refrigeración, por cocción o bien por exposición a microondas.

5.3.3 Se debe evitar en todos los casos la descongelación a temperatura ambiente; en caso de aplicarse la descongelación con agua, ésta debe ser a "chorro de agua fría" evitando estancamientos.

5.3.4 Todos los alimentos frescos se deben lavar individualmente.

5.3.5 Los alimentos de origen vegetal se deben lavar con agua, jabón, estropajo o cepillo según el caso; se deben desinfectar con yodo, cloro, plata coloidal o cualquier otro desinfectante que tenga el registro de la Dependencia competente. De acuerdo al producto que se emplee, se deben cumplir estrictamente con las instrucciones señaladas por el fabricante.

5.3.6 Las temperaturas a las que se deben mantener los alimentos deben ser de 7°C o menos para los fríos y para los alimentos calientes de 60°C o más de temperatura interna.

5.3.7 La temperatura interna de cocción de las carnes de cerdo debe ser de 66°C o más.

5.3.8 La temperatura interna de cocción de las aves o carnes rellenas debe ser de 74°C o más.

5.3.9 Los alimentos deben ser recalentados a 74°C como mínimo y se deben mantener a 60°C debidamente protegidos.

5.3.10 En el caso de los alimentos que se preparen en grandes cantidades y que tengan que mantenerse durante la jornada de servicio del establecimiento, se puede registrar por escrito las temperaturas en que se conservan según sea el caso, para un mejor control interno.

5.3.11 Las salsas, aderezos, cremas, sustitutos de crema, jaleas, mermeladas, miel, jocoque, mantequilla, margarina, patés, pastas de verduras para untar y similares que se sirvan en porciones, deben cumplir con las instrucciones del fabricante para su conservación y una vez utilizadas deben desecharse.

5.3.12 Los utensilios y recipientes que se empleen para servir porciones de los alimentos señalados en el punto anterior, deben lavarse por lo menos cada 4 horas o cuando se vayan a emplear en

diferentes alimentos y al final de cada jornada.

5.3.13 Los pescados, mariscos y carnes que se sirvan crudas, así como los platillos que incluyan huevo crudo deben cumplir además con las siguientes disposiciones:

5.3.13.1 Corroborar que las materias primas que se empleen no han sufrido cambios en sus características organolépticas, de tal manera que no impliquen riesgos a la salud.

5.3.13.2 Deben cambiarse de los recipientes en que fueron recibidos. En caso de que se exhiban deben colocarse en recipientes limpios, cerrados y mantenerse a las temperaturas citadas en el punto 5.3.6.

5.3.13.3 Debe notificarse al consumidor que el platillo que solicita está elaborado a base de alimentos crudos y el riesgo que esto implica.

5.3.14 Para la preparación de salsas crudas se debe cumplir con el punto 5.3.5 y corroborar que la materia prima que se emplee no ha sufrido cambios organolépticos, de tal manera que no impliquen un riesgo a la salud; además no deben elaborarse con mucho tiempo de anticipación.

5.3.15 Las mayonesas que se empleen para la preparación de alimentos deben ser las industrializadas a fin de asegurar que no implican riesgo a la salud.

5.4 El manejo de los utensilios y enseres de cocina debe efectuarse de acuerdo a lo señalado a continuación:

5.4.1 Las tablas y utensilios cortantes tales como: hachas, cuchillos, sacabocados y mondadores, así como cucharas, palas, cucharones, etc., que se empleen para efectuar la manipulación de alimentos, deben ser diferentes para los crudos y para los cocidos.

5.4.2 Todos los utensilios de cocina antes de ser empleados en la preparación de alimentos deben desincrustarse, lavarse y posteriormente desinfectarse con yodo o cloro o mediante inmersión de agua caliente a una temperatura de 75 a 82°C por lo menos durante medio minuto, cada vez que se utilicen con alimentos diferentes. Además se deben almacenar en un área específica. El uso de los desinfectantes se debe hacer de acuerdo a las instrucciones del fabricante.

5.4.3 Las tablas para picar y cortar deben reunir las características señaladas en el apéndice normativo A.

5.4.4 El equipo de cocción como son: estufas, hornos, salamandras, freidores, marmitas, vaporeras, mesas térmicas, ollas, sartenes y comales, deben lavarse según el caso y mantenerse en buen estado. Las superficies de contacto con los alimentos de este equipo deben

desinfectarse por lo menos cada 24 horas.

5.4.5 Las partes de licuadoras, rebanadora, sierra, mezcladora, molino, peladora, procesadora, batidoras, abrelatas, extractores de jugos y similares que estén en contacto con los alimentos, deben lavarse o limpiarse según el caso después de cada uso. Lavarse, desincrustarse y desinfectarse después de cada jornada y mantenerse en buen estado.

5.4.6 Las mesas de trabajo deben lavarse y desinfectarse después de utilizarse con alimentos diferentes. Los carros de servicio deben lavarse al final de la jornada y mantenerse limpios mientras se utilicen durante el servicio.

5.4.7 Después de lavar y desinfectar el equipo y utensilios de las superficies de contacto con los alimentos no deben secarse con trapos o jergas sino dejarse secar al aire del ambiente.

5.4.8 Se deben utilizar jergas y trapos exclusivos para la limpieza de mesas y superficies de trabajo. Estos se deben mantener limpios, lavarse y desinfectarse después de cada uso. Se deben utilizar diferentes trapos para el área de preparación de alimentos crudos y para el área de alimentos preparados.

5.4.9 Deben distribuirse en el área de preparación de alimentos depósitos para basura con bolsa de plástico ya sea para desperdicios o material desechable, evitar la acumulación excesiva de basura eliminándola una vez que los depósitos estén llenos. Los depósitos para basura deben lavarse al final de la jornada.

5.4.10 El lavado de loza y cubiertos se debe hacer mediante el siguiente procedimiento:

5.4.10.1 Escamoteo, se debe realizar y eliminar antes de iniciar el lavado.

5.4.10.2 Lavar pieza por pieza con agua y detergente, jabón líquido, en pasta u otros similares para este fin.

5.4.10.3 Enjuagar y desinfectar conforme a lo señalado en el punto 5.4.2.

5.4.11 Los establecimientos podrán adquirir un equipo mecánico para el lavado de loza.

5.4.12 El secado de vajillas, vasos o cubiertos que no se laven automáticamente se debe hacer a temperatura ambiente, en un área específica, o se pueden emplear toallas de papel desechable.

En el caso de que se utilicen trapos, deben ser limpios, de colores claros y exclusivos para este fin, lavarse y desinfectarse, además deben ser de tamaño suficiente para que las manos no toquen los utensilios y deben cambiarse por trapos limpios y secos una vez

mojados.

5.5 Las instalaciones físicas deben sujetarse a lo señalado a continuación:

5.5.1 Los pisos de las áreas de recibo, almacenamiento y preparación de alimentos deben ser de recubrimientos continuos, no porosos y se deben mantener limpios, secos y sin roturas o grietas y con declive hacia las coladeras.

5.5.2 En el caso de que aún existan pisos con losetas, deben lavarse y cepillarse las juntas diariamente.

5.5.3 Las coladeras, canaletas y trampas de grasa deben estar limpias, con rejillas, sin basura y estancamientos.

5.5.4 Las paredes deben ser de recubrimientos continuos, no porosos, sin grietas o roturas y se deben mantener limpias y secas.

5.5.5 En el caso de que aún subsistan paredes recubiertas con materiales no continuos, las juntas deben ser lavadas y cepilladas.

5.5.6 La parte superior de las paredes debe limpiarse cada 3 meses o por lo menos cada 6 meses; las partes inferiores de las paredes se deben lavar por lo menos una vez a la semana; se puede anotar en registros específicos las fechas de su cumplimiento para un mejor control interno.

5.5.7 Quienes cuenten con instalaciones de aire acondicionado, evitarán que las tuberías y techos provoquen goteos, particularmente en las áreas de preparación de alimentos.

5.5.8 El área donde se manipulen alimentos debe estar ventilada de tal manera que se evite el calor y la condensación de vapor excesiva.

5.5.9 En la parte superior de estufas, braceros, rosticeros y hornos destinados a la cocción de alimentos en el área de cocina, debe contarse con campana de extracción o filtros y extractores que cubran las superficies de calentamiento, además debe lavarse, desinfectarse y mantenerse en buen funcionamiento.

5.5.10 Se debe contar con superficies y tarjas limpias exclusivas para el lavado de loza y utensilios dotados de agua corriente, sin fugas y lavarse después de utilizarse.

5.5.11 En caso de contar con máquina lavalozas, ésta debe funcionar a las temperaturas adecuadas en cada etapa, de acuerdo a las recomendaciones del fabricante, además debe lavarse al final de la jornada desensamblando las partes removibles y de contacto con la loza.

5.5.12 En el caso de contar con triturador de alimentos éste se debe mantener limpio, libre de restos de comida, sin huellas de grasa y con la protección adecuada.

5.5.13 El área destinada al escamoteo debe lavarse, desinfectarse y desincrustarse. Los residuos o sobrantes de alimentos servidos deben ser eliminados diariamente.

5.5.14 El almacén de loza debe contar con ventilación y estantes a 15 cm de altura del nivel del piso, manteniéndose limpio y libre de fauna nociva.

5.6 Las áreas de servicio y comedor deben cumplir con las siguientes disposiciones:

5.6.1 Los utensilios de servicio deben estar limpios y se debe cuidar especialmente lo siguiente:

5.6.1.1 Los manteles no deben presentar manchas ni suciedad.

5.6.1.2 En caso de utilizar servilletas de tela deben ser reemplazadas por servilletas limpias para cada consumidor.

5.6.1.3 Las superficies de las mesas se deben limpiar después de cada servicio, limpiar y desinfectar al final de la jornada.

5.6.1.4 Se deben manipular los cubiertos en forma tal que no se tomen con los dedos las partes que están en contacto con los alimentos, sino que se tomen por los mangos.

5.6.1.5 No se deben colocar los dedos en partes de vasos, tazas, platos, palillos y popotes que estén en contacto con los alimentos o con la boca del comensal.

5.6.1.6 Los establecimientos y tiendas de autoservicio que expendan alimentos para consumo fuera del mismo, deben utilizar envases desechables de acuerdo a lo establecido en el apéndice normativo A.

5.6.1.7 Las barras de servicio para buffet y venta de alimentos preparados, deben contar con las instalaciones necesarias para mantener los alimentos a las temperaturas señaladas en el punto 5.6.2 de este ordenamiento.

5.6.1.8 Los alimentos preparados exhibidos para buffet o venta en tiendas de autoservicio deben conservarse durante el turno de trabajo, posteriormente al mismo se desecharán.

5.6.1.9 La exhibición de alimentos preparados sólo debe hacerse en recipientes con tapadera, así como en vitrinas limpias y desinfectadas.

5.6.2 Los alimentos preparados y listos para servir se deben mantener cubiertos y a las temperaturas siguientes:

5.6.2.1 Los alimentos calientes a 60°C o más, en todas sus partes.

5.6.2.2 Los alimentos fríos a 7°C o menos, en todas sus partes.

5.6.3 Las sillas, mesas, barra, pisos, paredes, techos y lámparas se deben conservar en buen estado y sin manchas o suciedad visible.

5.7 Los establecimientos deben contar con lo siguiente:

5.7.1 Sistema de agua potable cuya capacidad sea suficiente para cubrir la demanda que requiere el establecimiento; conforme a lo establecido en el título correspondiente del Reglamento.

5.7.2 El mantenimiento adecuado del equipo de potabilización con que se cuente es responsabilidad del establecimiento de acuerdo a las especificaciones emitidas por el fabricante.

5.7.3 El hielo para consumo humano debe ser preparado a partir de agua potable y se debe sujetar a los límites establecidos en la norma correspondiente.

5.7.4 El agua y hielo potables deben mantenerse en recipientes cerrados, limpios y desinfectados, este último sin posibilidad de manejo manual.

5.7.5 El hielo destinado a enfriamiento de botellas, copas o tarros no debe utilizarse para consumo humano.

5.7.6 El hielo potable debe servirse con cucharones o pinzas específicos para este efecto, evitando el uso de vasos o manos para suplirlos.

5.8 Las instalaciones sanitarias deben reunir las siguientes disposiciones:

5.8.1 Las instalaciones de plomería no deben presentar reflujos ni fugas y los desagües deben estar libres de basura y fauna nociva.

5.8.2 Los sanitarios no se deben usar como bodegas y deben estar situados fuera del área de preparación de los alimentos. Deben lavarse y desinfectarse diariamente y contar con lo siguiente:

5.8.2.1 Agua corriente, lavabos, jabón, papel sanitario y toallas desechables o secadora de aire de paro automático.

5.8.2.2 Depósitos para basura con bolsa de plástico, tapadera accionada por pedal u oscilante; en los excusados y en el área de secado de manos.

5.8.2.3 Puertas de salida preferentemente sin picaporte y con cierre automático.

5.8.2.4 Si el número de usuarios no sobrepasa a 25, puede contar con un solo servicio para ambos sexos.

5.8.2.5 Si el número de usuarios es entre 25 y 50 debe haber un sanitario para hombres y otro para mujeres con sus respectivos lavabos.

5.8.2.6 Si el número de usuarios es mayor de 50, se debe aumentar un excusado y un lavabo por cada 30 lugares más, en el caso de los sanitarios de hombres se debe aumentar además un mingitorio.

5.8.3 Los lavaderos o tarjas para los útiles de limpieza deben estar separados de la tarja para el lavado de trapos y jergas para las mesas.

5.8.4 En el área de preparación de alimentos debe contarse con una estación de lavado y desinfección de manos "equipada", es decir provista de jabón, desinfectantes, toallas desechables, cepillo para tallarse las uñas y depósitos para basura con tapadera oscilante o de pedal y bolsa de plástico.

5.8.5 El área destinada para desechos y basuras puede estar refrigerada o no, pero en ambos casos debe tener depósitos limpios con bolsa de plástico, tapadera y en buen estado, piso y paredes sin manchas o basura, estar desprovista de malos olores y estar lejos del área de alimentos. Asimismo debe retirarse la basura por lo menos una vez al día y lavar y desinfectar el área diariamente.

5.8.6 Todas las áreas del servicio deben estar libres de fauna nociva o mascotas, excepción hecha de los perros guía, contar en puertas y ventanas con protección a prueba de insectos y roedores, presentar comprobante de fumigación preventiva de los últimos 3 meses proporcionado por la empresa responsable y donde conste el número de licencia expedida por la autoridad correspondiente.

5.9 El personal debe cumplir con lo siguiente:

5.9.1 El personal del área de preparación de alimentos debe utilizar bata, delantal, red, turbante y cofia o gorra de colores claros, que cubra completamente el cabello; sin manchas o suciedad visible y en buen estado.

5.9.2 Todo el personal debe lavarse las manos hasta la altura de los codos con agua y jabón antes de iniciar las labores y después de interrumpirlas siguiendo el procedimiento señalado a continuación:

5.9.2.1 Frotar vigorosamente ambas superficies de las manos y brazos, durante 20 segundos como mínimo;

5.9.2.2 Enjuagar muy bien con agua limpia, y

5.9.2.3 Poner particular atención a las áreas por debajo de las uñas y entre los dedos utilizando cepillo para su lavado.

5.9.3 Debe lavarse las manos con agua, jabón y desinfectante, secarse con toallas desechables o aire caliente, antes de: comenzar labores, manipular vajilla limpia y alimentos crudos, cocidos o desinfectados; después de: ausentarse del área de trabajo, manipular basura, sonarse la nariz o toser, rascarse, saludar de mano, ir al baño, manipular dinero o alimentos crudos y tocar las perillas o puertas de equipo sucio.

5.9.4 Se debe exigir el lavado de manos, en lugar del uso de guantes. En el caso de necesitar guantes, éstos deben ser desechables y descartarse cada vez que se interrumpan labores.

5.9.5 La presentación de todo el personal debe ser pulcra: bañado,

afeitado, con el pelo corto y cubierto completamente, así como con ropa limpia.

5.9.6 Las uñas deben estar limpias, recortadas y sin esmalte.

5.9.7 No se permite el uso de joyería en manos, cuello y orejas.

5.9.8 No debe trabajar en el área de almacén o preparación de alimentos personal que padezca alguna enfermedad transmisible, heridas o abscesos; asimismo toda persona afectada por alguna enfermedad respiratoria, gastrointestinal o parasitosis, sólo puede reintegrarse al trabajo cuando se encuentre totalmente sana.

5.9.9 No se permite comer, fumar o beber en el área de preparación de alimentos; a excepción de cuando se proceda a probar el sazón de los alimentos preparados, utilizando para este fin, platos y cubiertos específicos.

5.10 De contarse con sistema de transporte para los alimentos preparados, debe sujetarse a lo señalado a continuación:

5.10.1 Deben transportarse en recipientes cerrados o en envases desechables y mantenerse a las temperaturas señaladas en el punto 5.3.6.

5.10.2 Se debe evitar que los alimentos preparados estén expuestos a temperatura ambiente por tiempos prolongados.

5.10.3 El área del vehículo que se emplee para transportarlos debe ser exclusiva para dicho fin, debe mantenerse limpia, lavarse y desinfectarse al final de cada jornada.

5.10.4 El vehículo debe estar libre de fauna nociva o mascotas.

5.11 Los responsables del establecimiento deben cumplir con las siguientes disposiciones:

5.11.1 Supervisar las diferentes áreas del servicio apoyado con la cédula de autoverificación incluida en el apéndice informativo A, a fin de evaluar los puntos críticos que deben ser sujetos a un mayor control sanitario.

5.11.2 Realizar análisis microbiológicos de los alimentos preparados y de las superficies vivas e inertes cuyos resultados pueden ser autoevaluados con las especificaciones microbiológicas señaladas en el apéndice informativo B.

6. Muestreo

El procedimiento de muestreo para los productos objeto de esta norma debe sujetarse a lo que establece la Ley General de Salud.

7. Métodos de prueba

Para la verificación de las especificaciones microbiológicas que se establecen en esta norma se deben aplicar los métodos de prueba que se citan en el apartado de referencias.

8. Concordancia con normas internacionales

Esta norma no tiene concordancia con normas internacionales.

9. Bibliografía

- 9.1 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. 1992. Ley Federal sobre Metrología y Normalización. Diario Oficial de la Federación. México, D.F.
- 9.2 Secretaría de Salud. 1984. Ley General de Salud. Diario Oficial de la Federación. México, D.F.
- 9.3 Secretaría de Salud. 1988. Reglamento de la Ley General de Salud en Materia de Control Sanitario de Actividades, Establecimientos, Productos y Servicios.
- 9.4 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. NOM-008-SCFI-1993. Norma Oficial Mexicana. Sistema General de Unidades de Medida.
- 9.5 Bryan F.I. 1990. Application of HACCP to ready eat chilled foods, Food Technology pp. 70-77.
- 9.6 Bacteria that cause foodborne illness. 1990. Food Safety and Inspection Service. p.10.
- 9.7 Comisión Internacional de especificaciones microbiológicas para alimentos (ICMSF). 1985. Microorganismos de los alimentos. Vol. I. Técnicas de análisis microbiológico. Editorial Acribia, S.A. Zaragoza, España.
- 9.8 Comisión Internacional de especificaciones microbiológicas para alimentos (ICMSF). 1985. Ecología microbiana de los alimentos. Vol. II. Productos alimenticios. Editorial Acribia, S.A. Zaragoza, España.
- 9.9 Food and Drug Administration. 1988. Bacteriological analytical manual FDA. Bureau of Foods. Division of Microbiology. Washington, D.C.
- 9.10 Food and Drug Administration. 1993. U.S. Department of Health and Human Services. Washington, D.C. 20204. pp. 40, 85, 92, 94, 97 y 119.
- 9.11 FAO/OMS. 1991. Anteproyecto de Código Internacional recomendado de Prácticas de Higiene de los Alimentos, Preparados Refrigerados, que han sido tratados térmicamente. 28 de octubre al 1o. de noviembre. Programa conjunto FAO/OMS sobre Normas Alimentarias, Comité del Codex Alimentarius sobre Higiene de los Alimentos. Washington, D.C. pp. 32, 33, 41, 43, 54, 71 y 72.
- 9.12 FAO/OMS. 1992. Informe de la 25a. Reunión del Comité del Codex sobre Higiene de los Alimentos. Washington, D.C.
- 9.13 Jacob M. 1990. Manipulación correcta de los alimentos. Guía para Gerentes de Establecimientos de Alimentos. Organización

Mundial de la Salud. Ginebra. pp. 60-129.

9.14 Marvin. L. Speck. 1984. American Public Health Association Compendium of Methods for the microbiological examination of foods. Ed. APHA, Inc. Washington, D.C.

9.15 Secretaría de Comercio y Fomento Industrial. Norma-Z-013/02. 1981. Guía para la Redacción, Estructuración y Presentación de las Normas Oficiales Mexicanas.

9.16 Secretaría de Salud. Subsecretaría de Regulación y Fomento Sanitario. Laboratorio Nacional de Salud Pública 1990. Procedimientos para el examen microbiológico de superficies y utensilios. México, D.F.

9.17 Secretaría de Salud. SECTUR. OPS. OMS. Conclusiones del Primer Congreso Nacional de Turismo y Salud. 1990. Del 13 al 15 de diciembre. Acapulco. Guerrero. México.

9.18 Solberg M., Buckalew J.J. and. col. 1990. Microbiological Safety Assurance System for Foodservice Facilities. Food Technology. pp.69-73.

9.19 The Sanitation Code for Canada's Foodservice Industry. 1993. Canadian Restaurant and Foodservices Association. Toronto, Ontario. p. 14.

9.20 US. Department of Agriculture Food Safety and Inspection Service. A Guide to Safe Food Handling. Preventing Foodborne Illness p. 2.

10. Observancia de la norma

La vigilancia en el cumplimiento de la presente norma corresponde a la Secretaría de Salud.

11. Vigencia

La presente Norma Oficial Mexicana entrará en vigor con su carácter de obligatoria a los 180 días siguientes a partir de su publicación en el Diario Oficial de la Federación.

Sufrágio Efectivo. No Reelección.

México, D.F., a 10 de mayo de 1995.- El Director General de Control Sanitario de Bienes y Servicios, José Meljem Moctezuma.- Rúbrica.

APENDICE NORMATIVO A

A. DE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS MATERIALES

1. Materiales de superficie lisa: Los materiales utilizados para recipientes de contacto directo con los alimentos deben tener las siguientes características: superficie lisa, continua, sin porosidad ni revestimientos, no deben modificar el olor, color y sabor de los alimentos, no ser tóxicos ni reaccionar con los alimentos, se puede

utilizar el vidrio, acero inoxidable, resinas de nylon polipropileno, policloruro de vinilo y aluminio, polietileno de alta densidad y polietilentereftalato; o materiales que bajo condiciones de uso continuo presenten características iguales a las de estos materiales.

2. Materiales para el empaque de alimentos: Los materiales utilizados para el empaque de alimentos durante su almacenaje o transporte, en seco, frío o caliente, deben ser desechables y cumplir con las características de materiales de superficie lisa; se pueden utilizar materiales como polipropileno, polietileno, policloruro de vinilo, polibond, alubond, polifán o materiales que presenten características iguales a las de los anteriores.

3. Materiales de superficie inerte: Son aquellos que cumplen con las características de superficie lisa y presentan resistencia al desgaste, al impacto, a la oxidación y a la corrosión. Puede utilizarse el acero inoxidable o cualquier material que bajo condiciones de uso continuo cumpla con las características señaladas.

4. Los alimentos recibidos a granel, en piezas o porciones, deben ser empacados para su almacenamiento con materiales que se ajusten a lo señalado en el punto número 2.

5. En las cámaras de refrigeración, refrigeradores, cámaras de congelación, congeladores o neveras y almacén de secos, se deben almacenar los alimentos en recipientes con tapa de material de superficie lisa (punto número 1), si el recipiente no cuenta con tapa se debe utilizar para cubrirlo material para empaque de acuerdo a lo señalado en el punto 2.

6. Los utensilios para la manipulación y proceso de los alimentos deben ser de material de superficie inerte.

7. Los materiales para las tablas de picar y cortar deben cumplir con las características de los materiales de superficie lisa, deben tener alta dureza, ser fáciles de desincrustar, lavar y desinfectar tales como: polietileno de alta densidad, estireno y resinas policarbonatadas, preferentemente al uso de madera.

8. Las mesas de trabajo, tarjas y carros de servicio deben ser de material de superficie inerte.

9. El hielo potable debe servirse con cucharones o pinzas de material de superficie inerte.

APENDICE INFORMATIVO A

A. DE LA CEDULA DE AUTOVERIFICACION

De contarse con:

1. Recepción SI NO

1.1 Area de recepción:

Area limpia () ()

Mesas limpias () ()

Báscula limpia y en () ()

buen estado

1.2 Recepción de alimentos:

Alimentos congelados sin () ()

signos de descongelación

Alimentos potencialmente () ()

peligrosos a 7°C o menos

a excepción del huevo

2. Almacenamiento

2.1 Verificación de empaque:

Empaque íntegro () ()

Empaque limpio () ()

Ausencia de signos de () ()

insectos y roedores

2.2 Verificación de las características organolépticas:

2.2.1 Productos frescos de origen animal y vegetal

Se verifican las características () ()

de los alimentos conforme lo

establece la norma

2.3 Cámara de refrigeración:

Temperatura a 7°C o menos () ()

Termómetro o dispositivos de () ()

registro de temperatura visible

y funcionando

Se verifica la temperatura () ()

periódicamente y se registra

por escrito

Los alimentos se colocan () ()

en anaqueles o tarimas permitiendo

la circulación del aire

Alimentos crudos colocados () ()

en la parte inferior

Tarimas y anaqueles limpios () ()

y en buen estado

Tarimas y anaqueles a 15 cm () ()

sobre el nivel del piso

Alimentos almacenados en () ()

recipientes cerrados de

acuerdo a los materiales

recomendados por la norma

Aplican el sistema establecido () ()

PEPS

Pisos, techo y paredes limpias () ()

y en buen estado

2.4 Refrigerador:

Temperatura a 7°C () ()

o menos

Termómetro o dispositivos de () ()

registro de temperatura visible

y funcionando

Se verifica la temperatura () ()

periódicamente y se registra

por escrito

Charolas y rejillas limpias () ()

y en buen estado

Alimentos almacenados en () ()

recipientes cerrados de

acuerdo a los materiales

recomendados por la norma

Alimentos crudos colocados () ()

en la parte inferior

Aplican el sistema establecido () ()

de PEPS

Limpio y en buen estado () ()

2.5 Cámara de congelación:

Temperatura a -18°C () ()

Termómetro o dispositivos de () ()

registro de temperatura visible

y funcionando

Se verifica la temperatura () ()

periódicamente y se registra

por escrito

Los alimentos se colocan en () ()

anaqueles o tarimas permitiendo

la circulación del aire

Anaqueles y tarimas limpias () ()

y en buen estado

Anaqueles y tarimas a 15 cm () ()

sobre el nivel del piso

Alimentos crudos colocados () ()

en la parte inferior

Alimentos almacenados en () ()

recipientes cerrados de acuerdo

a los materiales recomendados

por la norma

Aplican el sistema establecido () ()

de PEPS

Puertas limpias y en buen () ()

estado

Pisos, techos y paredes () ()

limpias

2.6 Congeladores o neveras:

Temperatura a -18°C o menos () ()

Termómetro o dispositivos de () ()

registro de temperatura visible

y funcionando

Se verifica la temperatura () ()

periódicamente y se registra

por escrito

Alimentos almacenados en () ()

recipientes cerrados de acuerdo

a los materiales recomendados

por la norma

Aplican el sistema establecido () ()

de PEPS

2.7 Almacén de secos:

Area seca y ventilada () ()

Tarimas y anaqueles a 15 cm () ()

sobre el nivel del piso

Anaqueles y tarimas limpias () ()

y en buen estado

Los alimentos se colocan en () ()

anaqueles o tarimas

Alimentos almacenados en () ()

recipientes cerrados de acuerdo

a los materiales recomendados

por la norma o en sus envases

originales

Aplican el sistema establecido () ()

de PEPS

2.7.1 Abarrotos:

Las latas con abombamientos, () ()
 abolladuras o corrosión se
 marcan y se separan del resto
 de los alimentos para su rechazo
 Los envases de granos y () ()
 productos secos que presentan
 agujeros, rasgaduras o morde-
 duras se marcan y separan
 para su rechazo
 Galletas, panes o tortillas () ()
 con presencia de mohos son
 rechazados

2.8 Almacenamiento de detergentes e insecticidas:

Detergentes y productos () ()
 químicos almacenados en
 lugar separado al área de
 manipulación o almacén de
 alimentos
 Control estricto de sustancias () ()
 químicas
 Recipientes para sustancias () ()
 químicas o detergentes
 etiquetados y cerrados

3. Área de cocina

3.1 Manipulación de alimentos:

Descongelación en refrigerador, () ()
 como parte del
 proceso de cocción o al
 "chorro de agua fría"
 Lavado de alimentos de origen () ()
 vegetal con agua, jabón y
 estropajo según el caso y
 posterior desinfección con
 yodo, cloro o plata coloidal
 Uso de utensilios que minimicen () ()
 el contacto directo de
 las manos con el alimento
 Los alimentos preparados () ()
 están cubiertos
 Temperatura interna de carne () ()

de cerdo cocinada a 66°C o más
 Temperatura interna de aves () ()
 y carnes rellenas cocinadas
 a 74°C o más
 Platillos recalentados a () ()
 74°C de temperatura interna o más
 Los alimentos fríos se () ()
 mantienen a 7°C o menos
 Los alimentos calientes se () ()
 mantienen a 60°C de temperatura
 interna o más
 Se tienen registros por escrito () ()
 de las temperaturas en que se
 conservan los alimentos que se
 elaboran en grandes cantidades
 y que se mantienen durante
 largos periodos en el servicio
 Se corroboran las características () ()
 organolépticas de las materias
 primas antes de emplearse en la
 preparación de platillos a base
 de pescados, mariscos, carnes
 crudas
 Los utensilios y recipientes () ()
 empleados para servir salsas
 y similares, se lavan por lo
 menos cada 4 horas
 El personal evita mascar, () ()
 escupir, toser o estornudar
 en el área
 Se evita que el personal con () ()
 infecciones respiratorias,
 gastrointestinales o cutáneas
 labore en el área de preparación
 y almacén
 3.2 Equipo y utensilios:
 3.2.1 Equipo para cocción
 Estufas limpias en todas sus () ()
 partes
 Horno limpio y en buen estado () ()
 Salamandra limpia y en () ()

buen estado

Freidora limpia () ()
 Marmitas limpias y en buen () ()
 estado
 Vaporeras limpias en todas () ()
 sus partes
 Mesas de trabajo y barras de () ()
 servicio limpias y desincrustadas
 3.2.2 Equipo eléctrico:
 Licuadora, rebanadoras, () ()
 mezcladoras, molinos y
 similares lavados después
 de cada uso
 Lavado de máquina pelapapas () ()
 después de cada uso
 Las superficies que están en () ()
 contacto con los alimentos del
 equipo para cocción y eléctrico
 se lavan y desinfectan al final
 de la jornada
 3.2.3 Utensilios:
 Lavado y desinfección de () ()
 cuchillos, palas, pinzas
 y coladores
 Lavado y desinfección de () ()
 tablas y cuchillos para
 alimentos crudos o antes
 de usarlos en alimentos
 cocidos
 Almacenamiento de utensilios () ()
 en una área específica y
 limpia
 Lavado y desinfección de () ()
 trapos y jergas exclusivos
 para mesas y superficies
 de trabajo
 Carros de servicio limpios () ()
 3.2.4 Mesas de trabajo, () ()
 entrepaños, gavetas y repisas
 con superficies limpias
 3.3 Instalaciones físicas: () ()

Pisos limpios, secos y sin roturas o grietas y con declives hacia las coladeras
Existencia de coladeras, () ()
canaletas y trampas de grasa limpias y con rejillas sin basura ni estancamientos
Paredes limpias y lisas, () ()
en buen estado y de fácil lavado
Existencia de depósitos para basura () ()
con bolsa de plástico
Cuenta con estaciones de lavado de () ()
manos equipada
3.4 Ventilación:
Cocina libre de humo o () ()
vapores excesivos
Campana de extracción, filtros () ()
y extractores limpios y funcionando
3.5 Lavado de loza y cubiertos:
La escamocha se elimina () ()
previamente al lavado de loza
Se lava pieza por pieza () ()
Temperatura de desinfección de () ()
75 a 82°C
Uso de detergentes y desinfectantes () ()
Area y equipo de lavado limpio () ()
y funcionando
Secado de loza y cubiertos a () ()
temperatura ambiente
Almacenamiento de loza y cubiertos () ()
en un área específica y limpia
4. Area de servicio y comedor
4.1 Manejo de alimentos:
Uso de utensilios para el () ()
servicio de cada alimento
Alimentos calientes conservados () ()
a 60°C o más de temperatura interna
Alimentos fríos conservados () ()
a 7°C o menos
Area de servicio limpia y en () ()

buen estado
Mesas de servicio con superficies limpias () ()
4.2 Hielo:
Hielo para consumo humano () ()
preparado con agua potable
Se utilizan cucharones o pinzas () ()
para manipular el hielo limpios y desinfectados
Se almacena en recipientes limpios () ()
y desinfectados
Los recipientes o máquinas () ()
para hielo están limpios, sin alimentos o botellas dentro
4.3 Estaciones de servicio:
Los alimentos preparados listos () ()
para servir se mantienen cubiertos y a las temperaturas especificadas por la norma
Utensilios y equipo limpios () ()
ordenados y protegidos
Area para los depósitos de () ()
desperdicio separada y cubierta
4.4 Instalaciones:
Mesas y sillas limpias y en buen () ()
estado
5. Instalaciones sanitarias
5.1 Agua potable:
Sistema de agua potable con capacidad () ()
suficiente para cubrir la demanda del establecimiento
5.2 Plomería:
Instalación sin reflujos () ()
Se reparan oportunamente () ()
las fugas en las tuberías
Desagües con buen funcionamiento y () ()
libres de basura
Tarjas y llaves en funcionamiento () ()
y en buen estado, con agua fría y caliente
5.3 Servicios sanitarios:

Puertas sin picaporte y con () ()
cierre automático
Sanitario limpio y en () ()
buen estado
Existencia de jabón, papel sanitario () ()
y medios para el secado de las manos (toallas desechables o secador de paro automático)
Buen funcionamiento del sanitario () ()
Existencia de depósitos para basura () ()
con bolsa de plástico y tapadera
5.4 Manejo de basura:
Depósitos limpios de tamaño suficiente () ()
con bolsas de plástico, en buen estado
Area general de basura, limpia () ()
y separada de la zona de alimentos exenta de malos olores y libres de fauna nociva
5.5 Control de plagas:
Ausencia de plagas () ()
Accesos y ventanas en todas () ()
las áreas con protección a prueba de insectos y roedores (malla de alambre o mosquitero)
Tiene comprobantes del servicio () ()
cuya empresa cuente con licencia expedida por la autoridad correspondiente
6. Personal en el área de preparación
6.1 Personal:
Apariencia pulcra () ()
Uniforme completo, limpio y en () ()
buen estado
Ausencia de joyería u ornamentos () ()
Cabello cubierto completamente () ()
Manos limpias () ()
Uñas cortadas al ras y sin esmalte () ()
El personal evita comer o mascar, () ()
escupir o toser en el área de preparación
Ausencia de personal enfermo en () ()
el área de almacén o preparación

6.2 Lavado de manos con agua y jabón:

Se aplica la técnica de lavado de () ()
manos correctamente

Antes de iniciar labores () ()

Después de manipular alimentos () ()
crudos

Después de cualquier interrupción () ()
de labores

7. Transporte

Los alimentos preparados se () ()
distribuyen en recipientes o
envases cerrados

Vehículo exclusivo para el () ()
transporte de alimentos

Vehículo limpio, libre de () ()
fauna nociva o mascotas

8. Materiales

Utilizados de acuerdo a lo () ()
establecido en el apéndice
normativo A

En el empaque () ()

En recipientes de contacto () ()
directo con alimentos

Para manipulación y proceso () ()

En tablas de picar y cortar () ()

9. Evaluación del servicio

Cuenta con análisis microbiológicos () ()
de los alimentos preparados y de
superficies vivas e inertes

Aplica la Cédula de autoverificación () ()
para detectar los puntos críticos
que deben ser sujetos a control sanitario

APENDICE INFORMATIVO B

B. DE LAS ESPECIFICACIONES SANITARIAS

1. Especificaciones microbiológicas en alimentos

Los alimentos preparados podrán ser sujetos a análisis especiales. La investigación de microorganismos patógenos específicos dependerá de los ingredientes adicionados.

1.1 Ningún alimento preparado debe contener microorganismos patógenos.

1.2 Los límites microbiológicos básicos máximos permisibles para

diferentes alimentos, se señalan a continuación:

1.2.1 Salsas y purés cocidos. Cuenta total de mesofílicos aerobios 5 000 UFC/g, coliformes totales 50 UFC/g.

1.2.2 Mayonesas, salsas tipo mayonesa, aderezo. Cuenta total de mesofílicos aerobios 3 000 UFC/g, cuenta de mohos 20 UFC/g, cuenta de levaduras 50 UFC/g.

1.2.3 Ensaladas:

1.2.3.1 Rusas, mixtas cocidas. Cuenta total de mesofílicos aerobios 100 000 UFC/g, coliformes totales < 100 UFC/g.

1.2.3.2 Verdes. Crudas o de Frutas. Cuenta total de mesofílicos aerobios 150 000 UFC/g, coliformes fecales 100/g.

1.2.4 Alimentos cocidos como:

Carnes de mamíferos, aves, pescados, mariscos, crustáceos, moluscos bivalvos, etc. Cuenta total de mesofílicos aerobios 150 000 UFC/g, coliformes totales < 10 UFC/g.

1.2.5 Postres no lácteos. Cuenta total de mesofílicos aerobios 5 000 UFC/g, coliformes totales 10 UFC/g.

1.2.6 Postres lácteos como son: pastel de crema, dulce de leche, gelatina de leche, flan. Cuenta total de mesofílicos aerobios 100000 UFC/g, coliformes totales < 100 UFC/g o ml, Staphylococcus aureus < 100 UFC/g o ml.

1.2.6.1 Helados. Cuenta total de mesofílicos aerobios 200 000 UFC/g, coliformes totales 100 UFC/g o ml, Salmonella ausente en 25 g.

1.2.6.2 Yogurth. Coliformes totales 10 UFC/g o ml, mohos 10 UFC/g o ml, levaduras 10 UFC/g.

1.2.8 Agua y hielo potable. Cuenta total de mesofílicos aerobios 100 UFC/ml, coliformes totales < 2 NMP/100 ml.

1.2.9 Aguas preparadas. Cuenta total de mesofílicos aerobios 150 000 UFC/g o ml, coliformes totales 100/g y coliformes fecales negativo.

1.3 Todos los alimentos que no se preparen dentro del establecimiento pero que se manipulen para su servicio deberán cumplir con las especificaciones microbiológicas que se señalen en las normas correspondientes.

2. Especificaciones microbiológicas en superficies vivas e inertes
Las superficies vivas e inertes que estén en contacto con los alimentos deben tener como límites microbiológicos los siguientes:

2.1 Superficies vivas. Cuenta total de mesofílicos aerobios < 3 000 UFC/cm² de superficie, coliformes totales < 10 UFC/cm² de superficie.

2.2 Superficies inertes. Cuenta total de mesofílicos aerobios < 400 UFC/cm² de superficie, coliformes totales < 200 UFC/cm² de superficie.

Fecha de publicación: 4 de octubre de 1995

Ley de la Propiedad Industrial, Artículo 142 consultada en: <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/50.pdf>
Y que ha sido modificado por última vez el 21 de Enero de 2006

Artículo 142.- Existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, 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 ésta distingue.

Quien conceda una franquicia deberá proporcionar a quien se la pretenda conceder, por lo menos con treinta días previos a la celebración del contrato respectivo, la información relativa sobre el estado que guarda su empresa, en los términos que establezca el reglamento de esta Ley.

La falta de veracidad en la información a que se refiere el párrafo anterior dará derecho al franquiciatario, además de exigir la nulidad del contrato, a demandar el pago de los daños y perjuicios que se le hayan ocasionado por el incumplimiento. Este derecho podrá ejercerlo el franquiciatario durante un año a partir de la celebración del contrato. Después de transcurrido este plazo solo tendrá derecho a demandar la nulidad del contrato.

Para la inscripción de la franquicia serán aplicables las disposiciones de este capítulo.

Artículo reformado DOF 25-01-2006

Artículo 142 Bis.- El contrato de franquicia deberá constar por escrito y deberá contener, cuando menos, los siguientes requisitos:

I. La zona geográfica en la que el franquiciatario ejercerá las actividades objeto del contrato;

II. La ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato;

III. Las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables;

IV. Las políticas, procedimientos y plazos relativos a los reembolsos, financiamientos y demás contraprestaciones a cargo de las partes en los términos convenidos en el contrato;

V. Los criterios y métodos aplicables a la determinación de los márgenes de utilidad y/o comisiones de los franquiciatarios;

VI. Las características de la capacitación técnica y operativa del personal del franquiciatario, así como el método o la forma en que el franquiciante otorgará asistencia técnica;

VII. Los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario;

VIII. Establecer los términos y condiciones para subfranquiciar, en caso de que las partes así lo convengan;

IX. Las causales para la terminación del contrato de franquicia;

X. Los supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, en su caso, modificarse de común acuerdo los

términos o condiciones relativos al contrato de franquicia;

XI. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar sus activos al franquiciante o a quien éste designe al término del contrato, salvo pacto en contrario, y

XII. No existirá obligación del franquiciatario de enajenar o transmitir al franquiciante en ningún momento, las acciones de su sociedad o hacerlo socio de la misma, salvo pacto en contrario.

Este artículo se sujetará, en lo conducente, a lo dispuesto en el Reglamento de la presente Ley.

Artículo adicionado DOF 25-01-2006

Artículo 142 Bis 1.- El franquiciante podrá tener injerencia en la organización y funcionamiento del franquiciatario, únicamente para garantizar la observancia de los estándares de administración y de imagen de la franquicia conforme a lo establecido en el contrato.

No se considerará que el franquiciante tenga injerencia en casos e fusión, escisión, transformación, modificación de estatutos, transmisión o gravamen de partes sociales o acciones del franquiciatario, cuando con ello se modifiquen las características personales del franquiciatario que hayan sido previstas en el contrato respectivo como determinante de la voluntad del franquiciante para la celebración del contrato con dicho franquiciatario.

Artículo adicionado DOF 25-01-2006

Artículo 142 Bis 2.- El franquiciatario deberá guardar durante la vigencia del contrato y, una vez terminado éste, la confidencialidad sobre la información que tenga dicho carácter o de la que haya tenido conocimiento y que sean propiedad del franquiciante, así como de las operaciones y actividades celebradas al amparo del contrato.

Artículo adicionado DOF 25-01-2006

Artículo 142 Bis 3.- El franquiciante y el franquiciatario no podrán dar por terminado o rescindido unilateralmente el contrato, salvo que el mismo se haya pactado por tiempo indefinido, o bien, exista una causa justa para ello. Para que el franquiciatario o el franquiciante puedan dar por terminado anticipadamente el contrato, ya sea que esto suceda por mutuo acuerdo o por rescisión, deberán ajustarse a las causas y procedimientos convenidos en el contrato.

En caso de las violaciones a lo dispuesto en el párrafo precedente, la terminación anticipada que hagan el franquiciante o franquiciatario dará lugar al pago de las penas convencionales que hubieran pactado en el contrato, o en su lugar a las indemnizaciones por los daños y perjuicios causados.

Artículo adicionado DOF 25-01-2006

Información sobre el "Taller de franquicias" al que se asistió el 08 de Noviembre de 2013, impartido en el auditorio del DIF Municipal de la ciudad de Morelia, Michoacán.

Franquicia tu negocio

Presidente: Martín Gustavo Arturo Bojórquez Valenzuela.

Educación: Universidad TEC Milenio 2010 - a la fecha. Licenciatura en Derecho y Ciencias Jurídicas

Universidad Panamericana 2009-2010. Maestría en Comercialización Estratégica.

Universidad Anáhuac 2007. Certificación para ejecutivos en franquicias PROCEF.

Experiencia en el Ramo de Franquicias:

2001 a la fecha: franquiciatunegocio. Director General. Creador del concepto original y adaptación tecnológica de CocoExpress, su desarrollo y comercialización como franquicia la cual ha sido premiada y reconocida en varias ocasiones.

Socio fundador y director general de franquiciatunegocio, que ha asesorado exitosamente a más de 70 marcas de franquicia y que se ha consolidado como el único despacho acreditado por la Secretaría de Economía en la zona occidental del país.

Participante como expositor y/o conferencista en más de 40 ferias y exposiciones nacionales e internacionales.

Experiencia en otras áreas: 16 años de experiencia en consultoría administrativa a empresas.

Exportación e importación de productos alimenticios e intermediación de negociaciones entre empresas mexicanas y extranjeras.

Apertura y servicio a clientes de la industria alimenticia.

Más de 20 años de experiencia en comercialización de seguros, como Agente Profesional Libre, así como desarrollo e implementación de planes de Ingeniería Financiera.

Conocimiento específico en desarrollo de proyectos de ingeniería marítima, cálculo de estructuras flotantes y análisis de precios unitarios.

Mejora continua:

Octubre-Noviembre 2010

Curso Imagen y Protocolo

Abril - Junio 2010

Curso de Oratoria

Dirección General: Ana Gabriela Zavala Bojórquez

Educación: Universidad ITESO 1988 -1992

Ingeniería Química

ITESM UV 2006 - 2009

Especialidad en Administración Financiera
2011 – 2012

Diplomado Administración de Proyectos

Experiencia en el ramo de Franquicias
Franquiciatunegocio

Mayo 2007- Diciembre 2012:

Dirección del área de desarrollos con más de 50 modelos de negocio franquiciados. Elaboración de planes de negocio, implementación y consultoría financiera y administrativa.

Coordinación del área de administración de franquicias. Encargada de área financiera. Cursos de franquicias en FOJAL.

Líder de proyecto de desarrollos de franquicia Golden, Karen Colignon, Takasami, Ciberjal, Biwua, entre otros.

Director en Morelia: M.A. Claudio Naranjo González

Educación: Instituto Tecnológico de Morelia

Ingeniería Industrial

Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo

Maestría en Administración

Universidad Anáhuac

Diplomado en Franquicias PROCEF

Experiencia Profesional:

2004-2009

Consultores en Agronegocios EFI-CIENCIA S.C.

Consultor de Empresas.

2011-2013

FRANQUICIATUNEGOCIO

Desarrollo de 6 franquicias locales

Otros.

9 años de experiencia en registros de marcas y patentes franquiciatario de 2 marcas.

Gestión de la Calidad: Thalía Esquivel Bojórquez

Educación:

ITESO 2004-2008

Licenciatura en Relaciones Industriales

Mejora continua:

2011 a la fecha

Curso para acreditación en Administración de Proyectos

FRANQUICIATUNEGOCIO

Octubre 2008 – Hasta la fecha

Desarrollos de franquicia: Líder de proyecto: ComFlyer, Bony & Wash, Elotes Vanessa, CocoExpress, Laval, Mr. Snowgurt, Quality Health-Lo natural para cuidarte, Wetzel's Pretzels, Creppenio, Hands-On, Q'Crepas.

Colaboración: Desarrollos de Franquicia

B*brownie, Blwua, Centro Cosmético de Occidente, Cinnzeo, Fresh Salads, Garfiburger, Globalred, GOC Make Up, Karen Colignon, La Canasta de Julia, Nitro Shop, Ofelia Arias, REYCO, Shaplin, Takasami, Tokai, Lica.

Según Thalía Esquivel, "La franquicia está protegida por la ley de la propiedad intelectual por el artículo 142, y la define como un concepto de negocio que se dedica a la comercialización de bienes y servicios; donde un franquiciante, que es la persona que tiene su negocio, que es un punto de venta o un lugar que sea original, concede y transmite a un franquiciatario cuatro cosas principalmente:

1. La marca. Cede la marca durante un tiempo determinado
2. Transmite un Know – How. Los conocimientos, las formas de operar de su negocio son transmitidos por medio de manuales, capacitaciones, etc.
3. Territorio exclusivo.
4. Actualizaciones. Dar capacitaciones y actualizaciones constantes.

Todo esto es a cambio de prestaciones económicas.

Las prestaciones que se utilizan generalmente en las franquicias son:

1. La cuota de franquicia. También se le conoce como Canon de Franquicia o Franchise Feed. Esta cuota de franquicia representa a todos los intangibles que se reciben al comprar una franquicia. Esto es como el Know How, el territorio exclusivo, etc.
2. Inversión inicial. Es todo lo que debe invertir el franquiciatario para comenzar a operar su franquicia. Son todos los tangibles, desde el mobiliario, el equipo, la adecuación del lugar, los insumos que debe comprar al iniciar...
3. Inversión Total. Es la cuota de franquicia más la inversión inicial: los tangibles más los intangibles.
4. Regalías. Es el pago que se hace de manera constante.

Cada franquiciante lo define, si lo quiere hacer de manera mensual, bimestral, semestral, anual, y corresponde al pago de esa asistencia

técnica que da el franquiciante al franquiciatario. Es una asistencia constante.

5. Fondo de publicidad. Corresponde a la inversión que se hace para la publicidad corporativa de la franquicia, sean manuales, mantenimiento de la página web, publicidad, registro de marca, etc. Generalmente se cobra aparte de las regalías y hay franquicias que piden una cuota anual, o un porcentaje. Cuando cobran un porcentaje, generalmente se cobra de la utilidad para no afectar al franquiciatario, sobre todo al inicio de la franquicia que se hace la inversión.

La cuota de franquicia es un pago único que se hace al inicio al adquirir la franquicia y dura mientras dure el contrato. Si se anula el contrato, se vuelve a pagar, y las regalías son un pago constante. Es como el mantenimiento de mi franquicia.

¿Por qué conviene franquiciar?

Desde los 3 puntos de vista que intervienen en las franquicias, primero del franquiciante: el dueño del negocio que tiene el concepto original y lo quiere franquiciar.

En primer lugar está la marca. La marca va a tener mayor crecimiento, mayor fuerza y valor si se expande. Si crece, la marca vale más.

Si tienen la idea de expandirse y va a ser por medio de franquicias, van a crecer, va a crecer su negocio pero con capital externo, no van a tener que invertir ustedes en abrir otro punto de venta, otra sucursal, además van a tener una mayor eficacia operativa. Por ejemplo si un empresario decide abrir tres puntos de venta en la ciudad pero en diferentes puntos, va a tener que dividir su tiempo para atender las 3 sucursales, estar supervisando a los empleados, que lleguen a tiempo, que atiendan bien a los clientes, que preparen bien la comida, etc. En cambio, si son franquiciados, el dueño del negocio es el franquiciatario, es el que compró el concepto y se va a preocupar porque opere correctamente, entonces si hay algún problema, va a estar al pendiente de los empleados, lo va a resolver, entonces la operación de los puntos va a ser mucho más eficaz. Además las ventajas económicas que van a obtener: la cuota de franquicia al inicio del contrato de franquicia, y las regalías de manera constante, y con esto van a poder invertir ese dinero en innovación, en nuevos productos, nuevos servicios, mejoras al sistema de franquicias que van a beneficiar al final a todo el sistema, etc.

El inversionista que es el franquiciatario va a tener una disminución de riesgos, esto ¿por qué? Porque si el franquiciatario, el inversionista,

tiene su dinero y decidiera abrir un negocio propio, una idea propia, y lo desarrolla, va a tener que ir aprendiendo sobre la marcha. Tal vez no tiene experiencia sacando los permisos, contratando personal y todo esto y él va a tener esa curva de aprendizaje que con las franquicias se están ahorrando porque la curva de aprendizaje ya la hizo el franquiciante. El franquiciante ya maneja su negocio durante cierto tiempo y está transmitiendo lo que actualmente tiene, lo que actualmente está funcionando.

Van a tener la asesoría y capacitación porque están pagando durante un tiempo determinado la franquicia y el franquiciante está obligado a darles esa asesoría que necesitan. Cuando se presente algún problema, o se presente alguna duda de cómo operar la franquicia, el franquiciante va a darles esa asesoría y capacitación. Además les van a asignar un territorio, esto es que no es nada más decidir: 'voy a poner mi franquicia en tal lugar, sino que se hace una investigación, si la franquicia va a operar correctamente en ese punto de venta, si el mercado va a apreciar los productos o servicios que ustedes ofrecen, y ese territorio va a ser exclusivo. Entonces se da un territorio exclusivo, y ese mercado es de ustedes.

Además pertenecerían a un esquema de franquicias, a una red de franquicias que tiene una marca posicionada. No es lo mismo llegar con la marca "X" que llegar con la marca que tiene reconocimiento. Además lo que vimos anteriormente, que van a invertir en actualizaciones, mejoras, entonces el franquiciatario va a tener ese beneficio, de que su negocio va a seguir desarrollándose y mejorando. Y el acceso a economías escala.

Cuando el dueño del negocio original, el franquiciante tiene su negocio, tiene su red de proveedores, y opera correctamente, pero conforme va creciendo el sistema y va habiendo más puntos de venta, esos franquiciatarios van a consumir los mismos productos y por lo mismo van a comprar en mayor cantidad, por lo que los proveedores pueden hacer un mejor precio y están accediendo. Entonces conforme crezca el sistema de franquicias, van a acceder a mejores precios de sus proveedores.

El consumidor también tiene sus ventajas. Va a encontrar productos estandarizados. Si ya conoce la sucursal de pizzas que está por su casa y ya conoce que es buenísima, y ve otro punto de venta de la misma marca, va a ir ahí esperando que va a encontrar lo mismo. Esto se estandariza por medio de los manuales, y el cliente tiene la seguridad de que tiene lo que conoce.

Muchas veces estamos dispuestos a pagar un poco más por la marca

que conocemos. Alomejor a veces vamos por la carretera y vemos a la tiendita que está en el pueblito y es un abarrotes que sabemos lo que tiene, pero más adelante está el OXXO, que tiene aire acondicionado, me puedo estacionar ahí enfrente, puedo pagar con tarjeta; pues alomejor pago un poquito más, pero es como el servicio, el estatus.

Bueno, ahora vamos a presentar unos datos duros:

En México, el 60% de los negocios independientes (no franquicia), no completan el 2do año de vida. Esto es que 3 de cada 5 negocios no pasan el 2do año de vida.

El 95% de los negocios franquiciados siguen vivos al 5to año de vida. En México, cerca de 15 centavos de cada peso, se gastan en una franquicia.

Las ventas en el sector sobrepasan los 80 mil millones de pesos, representando el 6% del PIB Nacional.

México se ubica en el 7mo lugar a nivel mundial de franquicias.

Ahora, ¿Cómo se si mi negocio es franquiciable?

Nosotros hacemos un análisis de los negocios que llegan porque no todos cumplen con las características para ser franquiciable. La primer prueba que tenemos es el Análisis de Franquiciabilidad.

Nosotros seguimos una prueba que se llama RITMMO, nosotros inventamos éste, y está muy fácil de recordar. Son sólo seis puntos que analizamos inicialmente cuando queremos ver si un negocio es franquiciable.

La R es de rentabilidad. Generar suficiente utilidad y ganancias.

La I es de imagen. Identidad visual definida y registrada ante el IMPI La T es de Transmisible. Esto es que el negocio tenga estándares, o tenga procedimientos que sean estandarizables y que pueda repetir el franquiciatario.

La M es de Marca. La marca debe estar registrada o con posibilidad de registro. Se hace una búsqueda fonética en la clase en la que lo quieres registrar y una vez que veas que la marca está disponible, puedes hacer el registro.

La otra M es de Mercado Potencial. Debe haber un mercado meta con poder adquisitivo.

La O es de operando. Tiene que ser un negocio que este establecido y operando. Nosotros recomendamos que para franquiciar, tengan al menos uno o dos años de operación para que conozcamos cómo opera en todo el ciclo, todo el año, etc.

Nosotros hacemos una prueba en una hoja de cálculo con diferentes aspectos dentro de cada inicial de RITMMO. Se califica de 0 a 2. Se

hace de acuerdo a lo que el cliente manifiesta.

Dentro de Rentabilidad se califican:

1. El crecimiento en ventas positivo
2. Manifiesta ser rentable
3. Alcanzó un punto de equilibrio en tiempo lógico (gana lo que gasta, y se crea un punto de equilibrio, se da antes de recuperar la inversión inicial)
4. Inversión del negocio apropiada al concepto
5. Ventas atractivas para el concepto y su inversión
6. Margen de utilidad apropiado al concepto
7. Régimen fiscal adecuado
8. Inscripción al IMSS como patrones
9. SUMA de todos los anteriores.

Dentro de Imagen Publicitaria se califican:

1. Marca comercial
2. Logotipo
3. Slogan, jingle, mascota, etc.
4. Manual de imagen corporativa
5. Papelería impresa definida
6. Anuncios publicitarios
7. Participación en ferias
8. Página web
9. Redes sociales
10. Foto/vista/web/ Imagen del establecimiento
11. SUMA de todos los anteriores

Dentro de la Transmisibilidad se califican:

1. Sucursales operando
2. Estandarizable
3. Manualizable
4. SUMA de todos los anteriores

Dentro de Marca registrada o registrable se califican:

1. Marca registrada
2. Potencial de registro (Búsqueda fonética en el IMPI)
3. Presencia de la marca en su mercado
4. SUMA de todos los anteriores

Dentro del Mercado potencial se califican:

1. Ventajas competitivas válidas
2. Mercado meta identificado y amplio
3. Competencia no representa gran amenaza
4. Novedad del negocio
5. Potencial para otras ubicaciones
6. SUMA de todos los anteriores

Dentro de si se encuentra Operando actualmente se califica:

1. La antigüedad de la empresa
2. La cantidad de sucursales
3. Régimen fiscal adecuado
4. Tienen licencia de funcionamiento
5. Tienen filiación a IMSS
6. SUMA de todos los anteriores

Después de terminado se hace un resumen del análisis de franquiciabilidad y se grafica. Si se obtienen resultados altos, esto significa que el índice de franquiciabilidad es alto y que no se necesitan hacer muchos ajustes para comenzar a ser franquicia.

Cuando hay muchas partes que tienen fallas les hacemos recomendaciones y les sugerimos retomar el proyecto más adelante. Como segunda prueba, tenemos el formato de diagnóstico de franquiciabilidad. En este formato vamos haciendo una lista, un checklist de las características que tiene el negocio. Lo vamos redactando y vamos haciendo el esquema de lo que tiene el negocio. Enlistamos y evaluamos sus características, lo que lo llevaría a convertirse en franquicia.

El RITMMO es rápido, es el resumen, lo vemos rápido. El diagnóstico de franquiciabilidad lo hacemos con más detalle. Identificamos cual es el giro y el concepto del negocio, los productos y servicios que ofrece, los antecedentes y antigüedad del negocio, los tipos o modelos de negocio que podrían identificarse como franquicia, el tipo de franquicia que puede constituir... Entonces todo esto lo vamos analizando y lo vamos poniendo más detallado.

Ponemos el perfil de cliente y el mercado al que va dirigido, de manera más amplia. Ya lo teníamos calificado de alguna manera en la gráfica de RITMMO y aquí lo detallamos más. Va de general a particular, después se especifica cuánto mercado potencial existe en el país.

El know-how que es lo que va a transmitir también se muestra en este

documento y tenemos que identificar si realmente es franquiciable, cuáles son los procesos que se van a transmitir, y qué tan estructurado se encuentra. Cómo va a ser la proveduría, aquí también debemos señalar que hay franquicias que bueno, "yo te doy la lista de productos que necesitas, y tú buscas en tu lugar los proveedores que más te convengan." Y hay otros que dicen: "tu proveduría va a ser a través de mí. Yo soy el productor y me vas a comprar, no sé, mensualmente... Entonces todo esto se define en esta parte. Esto primero se revisa para ver si puede ser franquiciable el negocio, más adelante cuando puede ser franquicia se especifica todo esto en el contrato. Revisamos una serie de puntos e incluso lo acompañamos de evidencia fotográfica, además se hacen observaciones de cada uno. Los puntos que se tratan están enlistados:

1. Giro y concepto de negocio.
 2. Productos y/o servicios ofrecidos
 3. Tipos de modelos de negocio que podrán identificarse como franquicia
 4. Antecedentes y antigüedad del negocio
 5. Experiencia del propietario o director en su sector
 6. Perfil del cliente y mercado al que va dirigido
 7. Know-how (identificable, documentable y replicable)
 8. Esquema de proveduría
 9. Elementos de diferenciación del concepto de negocio
 10. Empleos generados por punto de venta
 11. Orden legal y fiscal
 12. Protección de la marca
 13. Imagen del negocio
 14. Periodo de recuperación estimado
 15. Capacidad de la empresa para el proyecto
 16. Otros aspectos
 17. Opinión sobre la franquiciabilidad del concepto y del negocio
 18. Evidencia fotográfica
- Todo esto se acompaña de las calificaciones de RITMMO

A continuación vamos a ver en qué consiste el desarrollo de una franquicia.

Primero, ¿cuándo conviene franquiciar? Hay unos errores que son muy comunes y que se piensa que se puede franquiciar. Otros son aciertos que muestran que la empresa está lista para ser franquicia. Los vamos a ver ahora:

¿Cuándo es buen momento para franquiciar?

Cuando se tienen utilidades atractivas. Si el negocio está siendo muy productivo, muy rentable, es un buen negocio, entonces es momento de franquiciarlo

Cuando están aumentando nuestros clientes. Cuando nuestro mercado es muy amplio, nuestro negocio es popular y conocido. Podríamos abrir otro punto de venta si tenemos muchos clientes porque nuestro local ya no nos permite atender a todos podríamos abrir en otras áreas también buscan nuestro producto y atender más clientes.

Cuando hay interés por el concepto de algunos inversionistas. Es muy diferente la gente que te compra tus productos, que la gente que quiere comprar tu negocio. Y si ya están manifestando interés por comprar un negocio como el tuyo, entonces es buen momento para franquiciar.

Cuando la marca está posicionada, y buscan esa marca porque quieren específicamente tu producto o servicio, significa que está gustando al mercado.

Por expansión. Si ya han tenido el negocio ha existido por mucho tiempo, si está funcionando y operando adecuadamente, si se quieren abrir nuevos puntos de venta.

Los errores comunes:

No hay que franquiciar para experimentar. Muchas personas lo hacen para ver qué pasa. Si no tienen estructuras, manuales, contratos y no están preparados no es buena idea.

Para que otros lo hagan bien. Muchas personas quieren vender el negocio para que otras personas arreglen su negocio. Lo que se hace en una franquicia es transmitir una experiencia, un know-how, algo que ya se conoce y que funciona.

Para ganar lo que no gano con mi negocio. Si vendo una franquicia, alomejor me van a dar una cuota de franquicia, y las regalías y todo; y bueno mi negocio no es tan bueno, pero si vendo franquicias voy a ganar lo que no gano normalmente.

Si ya es momento, tengo que planear mi franquicia.

¿De qué consta un desarrollo de franquicia?

Tiene cinco grandes áreas:

Principalmente es poner un negocio en papel. Si no se puede escribir, no podemos establecer los procedimientos, estandarizarlos, ¿Cómo lo va a replicar la otra persona?

Tenemos las cinco áreas de trabajo:

1. Planeación estratégica y estructurada de franquicia. Tenemos que planear antes, tenemos que definir cómo vamos a trabajar nosotros y los franquiciatarios con nosotros.

2. Instrumentación jurídica. Esto es muy importante porque muchas veces vendemos y no nos pagan. Hay que poner un contrato y las reglas claras. La otra persona puede cambiar tu concepto y tu imagen si no te proteges.

3. Elaboración de manuales. Es lo que queremos transmitir, el know-how, la imagen, todo lo que se va a documentar.

4. Asesoría financiera. Tenemos un negocio que es rentable y que tiene sus números, pero alomejor ya es muy grande. Tal vez tenemos una estructura corporativa y oficinas y aparte el punto de venta, entonces lo que vamos a franquiciar es solamente el punto de venta que es lo que queremos venderle al franquiciatario. Tenemos que tener bien esa estructura para que el franquiciatario la conozca, vea los números, vea como trabaja la tienda o el punto de venta, y lo que hacemos nosotros es generar unas corridas financieras, unas proyecciones donde mostremos cómo operaría el negocio franquiciado. Porque una cosa es el negocio del franquiciante y otra el negocio del franquiciatario.

5. Estructura empresa franquiciante. Porque alomejor al principio yo mismo lo puedo operar y yo doy la asistencia a mis franquiciatarios y tengo dos o 3 y los ayudo en lo que necesito. Pero conforme vaya creciendo, va a crecer mi estructura. Tengo que estar preparado para dar esa atención a todo el sistema. Entonces quizás al principio no se modifique mucho su estructura, pero posteriormente tienes que adaptarte a las necesidades del sistema.

Dentro de la planeación estratégica:

1. Visita como cliente/consumidor. Ya conocimos muchísimo con el cuestionario pre-cotización, nos dijeron toda su información y conocemos el negocio en papel, pero falta que lo conozcamos como lo vive el cliente.

-Vivir la experiencia

-Objetividad

-Sin prejuicios

Tenemos un formato donde vamos señalando todo lo que vimos de manera objetiva:

1. Instalaciones

(Describir características de ubicación)

(Describir local)

Vemos cómo es la fachada, qué materiales tiene, de qué color es, cuántos muebles, cómo es el mostrador, etc.

2. Personal

(Describir personal)

(Describir servicio)

Revisamos cómo es el personal, si son puros hombres, puras mujeres, como van vestidos, si utilizan uniformes, cómo atienden, de qué edades son, etc.

3. Mercancía/servicios

(Describir productos/servicios)

¿Cómo está colocada la mercancía?, si está ordenada, por tamaños, por categorías, etc. Se revisa la esencia del negocio.

4. Clientes

(Describir clientes)

Nos quedamos a ver un ratito cómo entran los clientes, quiénes son, qué piden, cómo los saludan, si son clientes frecuentes, alomejor el empleado los saluda de cierta manera, su nivel socioeconómico, sexo, edad, etc.

5. Página web

(Describir página)

Visitamos su página web si es que tienen, para ver las características, qué ofrecen, qué tan amplia está, su imagen y todo esto.

Áreas de oportunidad

-Desde el punto de vista de consumidor inicial queremos presentar algunas sugerencias

-Como parte de las conclusiones, queremos resaltar los siguientes aspectos:

Detectamos áreas de oportunidad y le informamos al cliente y hacemos sugerencias y conclusiones de la visita que hicimos.

2. Procesos

Después de la visita podemos comenzar a identificar qué procesos tienen.

-Definidos

-Estandarizados

-Faltantes

Hablamos con el cliente y le preguntamos qué procesos ya tiene

por escrito, qué procesos ya tienen estandarizados, y determinamos cuáles les faltan.

3. Análisis FODA

Es como una fotografía del negocio actualmente. Revisamos sus fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas. No vamos a calificar la empresa, queremos conocer cómo es, es una fotografía únicamente.

-Planeación estratégica situacional:

Permite:

1. Conocer el perfil de operación

2. Establecer un diagnóstico objetivo

3. Diseñar e implementar estrategias para mejorar la competitividad.

a) Fortalezas: son elementos bajo control en los que se mantiene un desempeño alto

b) Oportunidades: Circunstancias del entorno potencialmente favorables.

c) Debilidades: elementos bajo control en los que existe deficiencia o carencia.

d) Amenazas: factores del entorno que resultan adversos y ponen en riesgo el alcance de los objetivos.

Nosotros hacemos un análisis de los cuatro cuadrantes y una vez que los definimos, determinamos qué tan grande es el impacto que pueden tener hacia la empresa. Si cambiaran uno de esos aspectos, qué tanto afectarían a la empresa en su operación.

Hacemos estrategias que maximicen las características positivas. Cuando son debilidades buscamos utilizar estrategias que nos permitan convertirlas a fortalezas, y las amenazas a oportunidades. Se enlistan objetivamente cada una de las características que vamos encontrando.

4. Objetivos

Después de obtener los resultados del FODA definimos los objetivos y los clasificamos por importancia:

a) Corto plazo

b) Mediano plazo

c) Largo plazo

Determinar:

-Fecha de entrega

-Responsables

-Seguimiento

-Revisiones

Si no lo llevamos a estos puntos, lo más probable es que el siguiente año volvamos a hacer el FODA y lleguemos a lo mismo. Todo se debe hacer y se le debe reportar a alguien, si no sólo se va a quedar en el papel.

Si ya vamos a comenzar a franquiciar, es importante hacer un sondeo de mercado.

5. Sondeo de mercado

Entre franquiciante, empleados y todos los involucrados con el negocio, se tiene que definir qué es lo que ven ellos como parte importante y parte del valor del concepto del negocio, a qué le dan mayor importancia. Esto muestra la visión global del negocio. Cada quien lo ve desde el punto en donde está parado. Pero a la hora de franquiciar, se tiene que cuidar la visión integral para que la unidad franquicia sea igual.

-Propietarios

-Empleados

-Consumidores

El objetivo es conocer la esencia del mercado. Se hacen encuestas y/o entrevistas a las tres partes. Se sacan conclusiones y se definen nuevos objetivos. Se dan sugerencias.

6. Análisis de la competencia

Si nuestro negocio es bueno, va a bastar con que abra para que tenga competidores. La competencia siempre está latente.

Para hacer el análisis de la competencia tenemos que tener muy claro:

¿Qué datos necesitamos de la competencia?

¿Cómo vamos a hacer el análisis?

¿De qué me servirá lo obtenido?

La competencia de una franquicia no es la que tenemos actualmente de manera local, para definir la competencia de una franquicia se debe ver a nivel global.

Enfocado a franquicias, este análisis nos va a ayudar a: Definición de cuotas, ventajas competitivas, diferenciación.

Todos estos elementos conforman mi análisis de negocio y permitirán estructurar mi modelo de franquicia, procesos a transmitir, conservar, definición de manuales a desarrollar.

En una conceptualización de modelo de franquicia se describen los siguientes aspectos:

-Antecedentes

-Objetivo general

-Objetivos particulares

-Metodología aplicada

-Resultados obtenidos del RITMMO

-Ventajas para el franquiciante

-Ventajas para el franquiciatario

-Comparativo de franquicia vs. Oficina regular

-Comparativo de franquicia vs. Negocio independiente

-Perfil del franquiciatario

-Análisis de competencia

-Análisis FODA

-Análisis de riesgos

-Análisis financiero

-Notas

-Resultados

-Conclusiones

Se plantea como una especie de plan de negocios pero para franquicia.

Proyecto de desarrollo de franquicia

Entonces mi proyecto de desarrollo de franquicia, me va a decir qué tengo que hacer, cómo tengo que hacerlo, y eso lo voy a pasar a un cronograma de trabajo donde voy a poner:

-Las actividades

-Los responsables

-Entregables

-Fechas

Es importante graficar y definir las fechas para que cada parte sepa lo que tiene que hacer y cuándo. Que el abogado sepa cuándo le toca su parte jurídica, el de mercadotecnia su parte, etc.

Registro de marca y aspectos legales

Instrumentación Jurídica:

Circular de Oferta de Franquicia (COF): Es un documento que la ley le pide a todas las empresas franquiciables. En ella va la oferta de la franquicia: Qué es mi franquicia, a qué se dedica, cuánto cuesta, cuáles van a ser las obligaciones y responsabilidades del que la adquiera, quién soy yo, y este documento se tiene que entregar al futuro franquiciatario al menos 30 días antes de la firma del contrato.

La carta de intención se desarrolla para cuando tenemos una persona que quiere comprarnos una franquicia y que nos dice "sí la quiero, nada más estoy esperando a diciembre que con lo que me den del aguinaldo te voy a hacer el pago y todo, pero sepárame Morelia, no se lo voy a dar a nadie." Y entonces nosotros les decimos: "te lo separo con mucho gusto, de a cómo no", entonces vamos haciendo una carta de intención donde yo digo que tengo la intención de venderte, tú la intención de comprarme, y ponemos un depósito en garantía de la seriedad. Entonces si en diciembre con tu aguinaldo, tú decidiste irte de vacaciones con tu familia, lo que me diste de depósito me lo quedé. Si por alguna razón yo no te vendiera la franquicia, te lo tengo que devolver. Es un contrato de seriedad:

-Intención de adquirir la franquicia

-Depósito en garantía

-No reembolsable

El contrato de franquicia es el que va a establecer ya todos los derechos y obligaciones de ambas partes porque tanto el franquiciatario como el franquiciante tienen derechos y tienen obligaciones. El contrato de franquicia generalmente es largo. Debe ser leído con precaución y con tiempo, ya que es una relación de largo plazo a la que nos vamos a comprometer.

-Después de aprobar etapas previas

-Local adecuado y aprobado

-Cubrir el total de la cuota

-Dos copias

-Registrar ante IMPI

Otro de los documentos legales es el contrato de confidencialidad, donde nosotros al franquiciante o el franquiciatario a nosotros si nosotros somos el franquiciante, nos firma que todo lo que va a recibir como son el Know-how, la capacitación, los documentos, los formatos, forman parte de un secreto comercial que pertenece a la marca, y por lo tanto se obliga a guardar confidencialidad sobre ellos, a no transmitirlos a personas ajenas, y a no utilizarlos para otro fin distinto al que está permitido. La confidencialidad está regulada por la ley y no es mientras está el contrato, es permanente.

Lo que es información comercial a la que se pudiera haber llegado de manera lógica sin tener haber tenido que me revelaran el secreto, no es información confidencial y no pasa nada si hacemos uso de ella posteriormente para otro negocio, es decir, no nos puede decir

el franquiciante: "oye, yo te enseñé el uso de una caja registradora y ya vi que tú estás trabajando en otro lugar donde también usas una caja registradora."

Mientras no esté usando tus métodos propios, los que diseñaste, no pasa nada, yo puedo usar una caja registradora donde quiera que se necesite.

Para que quede muy claro, el contrato de confidencialidad debe determinar lo más específico posible cuáles son esos secretos.

-Todos con acceso a información, franquiciatarios, empleados, proveedores, asesores, consultores y similares

Un convenio de traspaso es cuando la persona que adquirió la franquicia por el motivo que sea lo va a ceder a un tercero, y entonces se tiene que hacer un convenio que es firmado entre tres partes: el que lo cede, el que lo adquiere y el franquiciante que tiene que dar su aprobación. Generalmente un contrato de franquicia no se puede ceder sin la aprobación del franquiciante.

-Traspasar a un tercero

-Previa aceptación del franquiciante

-Tres copias

Y el convenio de terminación que es cuando terminamos la relación contractual ya sea porque pasó el plazo de vigencia o por cualquier otro motivo que queramos hacer una terminación anticipada. La mayoría de los contratos de franquicia son renovables. No es obligación del franquiciante renovarlo si así lo determina, ni del franquiciatario a renovarlo.

Un franquiciante puede no querer renovarlo por incumplimientos de franquiciatario. Pero si yo en la franquicia vendí cosas no autorizadas, seguramente el franquiciante no se va a esperar a que llegue el periodo de renovación para decirme que no, seguramente me va a hacer una inspección y si me encuentra culpable, me va a cerrar la franquicia aunque no haya pasado el plazo porque estoy en un incumplimiento grave.

Si es al contrario y el franquiciante quiere terminar el contrato, se puede terminar anticipadamente pero muchas veces hay penalización por terminarlo anticipadamente.

Una franquicia es un negocio que tiene un riesgo mínimo porque ya es probado, porque ya está estandarizado, porque ya está documentado; pero ese riesgo mínimo nunca va a ser cero, y hay muchos factores que pueden llevar a que la franquicia no tenga éxito.

Nosotros en toda nuestra experiencia, en todo lo que hemos visto les decimos: 50% es ubicación y 50% es operación. Si la franquicia ve que estoy perdiendo por que la ubicación no es la adecuada, la mayoría permite que se haga una reubicación. La otra parte es la operación y en eso generalmente el franquiciante nos apoya a decir en dónde estamos fallando, lo que se tiene que mejorar, si no se está publicitando adecuadamente, etc., para levantar la parte de operación.

Nosotros decimos mucho: "Un negocio bien ubicado y bien operado generalmente le va a ir bien aunque el producto que venda no sea tan bueno." Generalmente pesan más estos dos factores que el producto en sí. Un ejemplo son las hamburguesas de McDonald's que no son tan buenas, ni tan sabrosas, pero lo que tienen es una operación excelente y buenas ubicaciones, y aunque no sean las más ricas, son un excelente negocio.

Si hemos operado bien y seguido las reglas, el franquiciante se mete con nosotros a tratar de hacerlo funcionar si es que ha estado fallando, para hallar una solución, pero si nosotros no le hacemos caso, hicimos lo que quisimos, estamos en pleito con él, lo más probable es que cuando le digamos que no nos está funcionando, nos diga: "pues además me debes una multa, porque yo te pedí que llevaras a tu personal a capacitar una semana y a los dos días te los llevaste diciendo: "no pero ya saben todo", y entonces tienes una multa por operar con personal que no estaba bien capacitado." La relación debe ser siempre cordial, y debemos confiar en nuestro franquiciante.

Cuando ustedes sean franquiciantes, hagan muy bien su contrato, porque lo que puedan exigir al franquiciatario, va a ser lo que está plasmado ahí.

-Termina la relación contractual

-Condiciones del acuerdo

-Obligaciones con vigencia posterior

La otra parte a desarrollar son los manuales. Los manuales son importantes porque en ellos es precisamente donde va el Know-how o el saber cómo. Los manuales de una franquicia son:

Manuales básicos:

-Manual corporativo. Es el que presenta la esencia de la marca. Se menciona quién es, cuál es su misión, visión, filosofía, valores, a quién va dirigido, cuáles son sus ventajas competitivas, etc.

-Manual de apertura. Sólo se usa una vez. Ese es previo a abrir una

franquicia porque nos va a decir qué tipo de ubicación debemos de buscar, qué dimensiones, qué distribución, qué servicios debemos de tener, todo lo que debemos saber antes de abrir.

-Manual de elementos y políticas de construcción. Es el que nos dice "necesitas un piso liso, antiderrapante, las paredes son lisas, todo lo que necesita saber un arquitecto, para dejarnos el local tal y como el franquiciante espera que sea. Generalmente no es un proyecto ejecutivo, sino elementos y políticas y la franquicia nos hace nuestro proyecto ya adecuado a nuestro local, y depende de la franquicia, nosotros podemos ser quienes lo adecúen, y hay otras que además hacen la adecuación.

-Manual de recursos humanos. Es el que nos dice cuánto personal necesitamos, de qué perfil, cómo lo vamos a contratar, cómo se va a capacitar, cuáles son sus responsabilidades, reglamentos, etc.

-Manual operativo. Es el manual que nos indica el día a día, desde que abre hasta que cierra, todo lo que se hace en una franquicia.

-Manual de imagen. Es el que nos dice cuál es el logotipo, cuál es la tipografía que se puede usar, cuáles son los pantones, cómo debemos hacer nuestra papelería, etcétera.

-Manual de higiene y seguridad. Son las normas para cumplir con los reglamentos de ley, así como normas propias que no están en la ley pero nosotros decimos: "en nuestro local la gente al entrar usa gel antibacterial y cada vez que realiza cierta actividad, lo vuelve a usar." Son normas propias.

-Manual de comercialización. Es para ventas de franquicias, ese es del franquiciante y dice cómo voy a vender mis franquicias, cómo voy a calificar a los candidatos, dónde me voy a promocionar.

-Manual del franquiciante. En el se describe cómo se van a controlar las franquicias, qué tengo que supervisar, que no, cada cuándo, para que cuando el empiece a crecer, lo haga también de forma ordenada.

Y hay manuales especializados como son:

-Asistencia técnica/uso de maquinaria. Si es una franquicia que la requiere

-Software. Si es que nuestra franquicia lleva un software especializado

-Recetario. En caso de un restaurant es un manual especializado que va justo para ese concepto.

4. Análisis financiero

-Proyecciones financieras para el franquiciatario

-Análisis de costos de inversión, operativos e ingresos.

- Punto de equilibrio
- Período de recuperación
- Tasa interna de retorno (TIR)

Nosotros tenemos que hacer una proyección financiera al franquiciatario para que la persona que nos va a comprar la franquicia pueda saber cuánto va a invertir, dónde va a tener su punto de equilibrio, en cuánto tiempo va a recuperar su inversión. Las proyecciones financieras nos ayudan también a nosotros a determinar cuánto vale mi negocio, cuánto le voy a cobrar a una persona que quiere un negocio como el mío. Determina también cuáles son los gastos en los que voy a incurrir como franquiciante, y cuál va a ser mi inversión total.

- Costos de franquicia
 - Inversión adicional
 - Cuota de franquicia
 - Fondo de publicidad
 - Regalías

-Proyecciones financieras franquiciante
Se hacen unas proyecciones financieras para el franquiciante, porque el ser franquiciante también es un negocio. ¿Qué vamos a ganar al otorgar franquicias? Porque si nos interesa crecer, nos interesa tener más unidades, pero también nos interesa hacerlo por negocio no sólo porque otros lo hagan.

¿Cómo se determina la cuota de franquicia?

Inversión en el sistema de franquicias + Costo de venta de la franquicia + derechos de uso de marca = valor piso.

Si mi marca, mi negocio vale esto, y la marca prorrateada del valor de franquicia vale esto, esta suma es mi valor piso. Si yo vendo mi franquicia debajo de esta cantidad, cada franquicia que yo venda, le estoy perdiendo.

Después tomamos las proyecciones financieras del franquiciatario, y empezamos a subir el valor de franquicia. Y bueno, ¿qué pasa si el valor piso de mi franquicia sale en 100,000 pesos y se la vendo a 150,000? Sigue siendo buen negocio, entonces ponle 200, le sigue conviniendo, entonces ponle 250. Como que ya es negocio, entonces ponle 300, ya nadie me la compraría, entonces bájate a

280. Aquí está su TIR en donde si la baja a un poquito menos, ya no le va a convenir, entonces ese es mi valor tope. Y entonces agarramos mi valor piso que fueron 100,000, mi valor tope que fueron 280 y vamos en conjunto asesores y propietarios a definir en qué valor vamos a fijar nuestra cuota de franquicia.

Análisis de proyección financiera estresando punto de rentabilidad = valor tope.

Si nosotros vamos saliendo al mercado, lo más lógico es que nos vayamos a un valor más cercano al piso que al tope, pero conforme vayamos creciendo y nuestra marca valga más, vamos a ir ajustando el valor de modo que seguramente vamos a estar muy cerca de lo que es el tope o incluso cuando lleguemos al tope, después el tope de marca nos haga que nuestro tope sea más alto. ¿Por qué? Porque yo cuando hice mi proyección, la hice sobre un histórico de ventas que tenía en ese momento, pero mientras más crezco, más venden incluso las unidades iniciales, es decir, cuando yo tenía una o más unidades iniciales, alomejor vendía 10,000 pesos diarios, pero cuando empieza a haber cinco, la gente empieza a consumir más, entonces en los mismos puntos, ya vendo 12,000 y conforme hay más ya vendo 15,000. Esto es una realidad, por la confianza de marca, por la presencia, por la seguridad. Entonces puede ser que con el tiempo, no sólo por el valor de la marca, sino por el potencial que me dio, mi valor tope suba, y bueno, ya llegué al que era originalmente al que era mi valor tope a los 5 años, pero ahora tengo potencial de crecer todavía más.

Y ajustamos conforme a un mercado:

- Ajuste respecto a mercado (análisis de competencia)
- Comparamos con cómo está la venta y el mercado actualmente.
- ¿Qué incluye la cuota de franquicia?
 - Los derechos de usos de marca y pertenencia al sistema de franquicias.
 - Asistencia en ubicación e instalación de local
 - Capacitación inicial
 - Manuales de la franquicia
 - Territorio exclusivo
 - Análisis financiero que estima la rentabilidad esperada
 - En algunos casos puede incluir mobiliario, equipo, inventario, publicidad, etc.

¿Cómo determinar regalías y fondo de publicidad?

-Costo de asistencia técnica y soporte + costos de operación del sistema de franquicias = valor piso.

-Análisis de proyección financiera estresando punto de rentabilidad operativa = valor tope (sin que para el franquiciatario deje de ser negocio)

-Ajuste respecto a mercado (análisis de competencia)

¿Qué incluye el pago de regalías?

- Derecho de operar bajo la marca y sistema de franquicia
- Asistencia técnica continua
- Actualizaciones
- Visitas de supervisión
- Soporte y asesoría vía telefónica, correo, correo electrónico

Cuando son requerimientos extras, que ya se había dado la capacitación, entonces se cobra extra.

¿Qué incluye el pago de fondo de publicidad?

- Participación en publicidad corporativa
- Diseños publicitarios
- Estrategias de marketing
- Referencia en página web, correo electrónico

Si nuestra franquicia tiene un sistema de control seguro, donde yo puedo saber mi franquiciatario cuánto vende, ya sea porque tiene un sistema de software, porque yo soy el proveedor de los productos que va a vender, lo más justo, es un porcentaje. ¿Por qué? Porque paga más el que más oportunidad de negocio tuvo. Y el que está iniciando o va más o menos paga menos. Pero si mi negocio me es difícil controlar, me va a salir más caro la auditoría que lo que me puede pagar de regalía con una cuota fija. Y entonces así, ya el franquiciatario me da un valor fijo. Es lo mismo si vendiste mucho o si vendiste poco, pero me sale más caro estar supervisando que hacerlo así. Generalmente entonces las regalías y el fondo de publicidad dependen del modelo de negocio y de qué le sea más seguro al franquiciante obtener.

Estructura de la empresa franquiciante:

Administración de candidatos:

- Seguimiento
- Valuación
- Cierre
- Perfil del franquiciatario
- Solicitud
- Medios

Ya tengo un negocio de franquicia, ya hice todo mi desarrollo. Ahora mi negocio no es vender zapatos, es vender zapaterías.

Por lo tanto, voy a requerir una requerir una estructura distinta, ya que ahora soy una cadena de franquicias quiero una estructura distinta para la administración de candidatos, por ejemplo.

La administración de candidatos es: "me tengo que empezar a promocionar en medios adecuados, en negocios, en revistas de negocios, en ferias de negocio, en ferias de franquicia, etc. Y voy a tener que tener una cantidad importante de candidatos, sin embargo esos candidatos hay que irlos calificando, hay que ir viendo cuáles son los que tienen la posibilidad de convertirse en franquiciatarios, hay que ir viendo cuáles tienen el perfil y entonces tengo que administrar toda esa red de candidatos.

Hay una metodología para hacerlo, ¿por qué?, porque si no hay esa metodología, probablemente tu pones un gerente de franquicias a vender sus franquicias y a la primer persona que recibe, le entregó información financiera a detalle, le habló de proveedurías y demás; y alomejor la persona lo que quería era ver cómo lo estabas haciendo para ver cómo te compite mejor y puede llegar a ser tu competencia. Entonces debe haber toda una metodología de cómo le voy a entregar yo la información a este candidato para evitar darle información de más a alguien que nada más quería preguntar.

Entonces, voy a pedir una solicitud, voy a investigarlo, voy a pasar a una etapa de una carta de intención, antes de mostrarle proyecciones financieras, etc.

Plan de Expansión

- Territorialidad
- Ubicación
- Disponibilidad y crecimiento

Luego vamos a hablar del plan de expansión, yo tengo que definir

cuál es la territorialidad que le voy a dar a cada uno de mis conceptos, es decir, qué territorio va a ocupar cada una de las franquicias, si voy a observar cosas como la densidad poblacional del punto de venta, el nivel socioeconómico, cuántas unidades va a haber en cada una de las ciudades. Muchas veces te basas en información del INEGI o lo que sea para hacer tu plan de expansión adecuado.

¿Dónde tiene que estar ubicado? No siempre las ubicaciones funcionan para todas las franquicias, hay que observar en el análisis que hicimos del negocio por qué mi concepto tiene éxito, ¿dónde está ubicado?, ¿cuáles son las características?, ¿qué es lo que el consumidor ve en mí?, para decirle al franquiciatario: "esta es la ubicación, con estas características que tienes que buscar."

Entonces en el plan de expansión vemos ubicaciones y vemos disponibilidad de crecimiento, esto es, cuántas franquicias voy a poner o cuántas podía poner en cada una de las ciudades donde me interesa expandirme.

Manual del franquiciante

- Estructura propuesta para su empresa como franquiciante
- Actividades principales
- Formatos de seguimiento
- Supervisión
- Mystery Shopper

El manual del franquiciante habla de qué estructura voy a necesitar internamente en la empresa franquiciante, en mi empresa, para poder aprender ese mercado de franquicia, o sea, voy a poner un gerente de franquicias, voy a poner un supervisor, un supervisor de área, voy a tener a alguien que va a estar en cobranza, etc.

Cuando vendas tu franquicia, ¿Cuáles son las actividades que se van a tener que hacer? Pues no nada más dices: "toma, ahí está la franquicia, firmamos un contrato y que te vaya muy bien."

El franquiciatario te va a decir que tú qué le vas a dar, él te está dando regalías, cuota inicial, pero tú ¿qué le vas a dar?.

Tú le dices: "Bueno, yo voy a estar innovando el producto, el servicio, yo te voy a estar habilitando, voy a habilitar a todas las franquicias, para vigilar que todos estemos funcionando adecuadamente, que todos caminemos hacia el mismo fin. Y voy a estar dándote apoyos publicitarios, etc." Eso viene en el contrato, entonces, en que actividades se va a desempeñar cada una de esas personas, qué formatos de seguimiento van a tener, cómo voy a ir a ver, cómo voy a

hacer una inspección, un 'mystery shopper' a una empresa. Es muy importante definir qué es lo que realmente le afecta o le beneficia a mi empresa franquiciante, que quiero que se observe.

Un mystery shop, es cuando mandamos a una persona a que compre algo como un cliente y traiga los datos de cómo está funcionando la empresa. Por ejemplo, la cajera habló por teléfono en lo que estuve ahí. Tal vez era el dueño que le llamo a la cajera para darle una instrucción. Se debe saber si es una acción que realmente a ti te afecta o no te afecta, entonces, hay que observar lo que realmente es importante para la empresa: si los baños están limpios, si la persona saludó cuando llegué, si me ofrecieron el paquete especial, si la imagen está bien, si está limpio todo, los productos, etc.

Administración de candidatos

Plan de expansión NUEVO MODELO DE NEGOCIO
Manual del franquiciante

Nuevo Rol: Vendía zapatos, ahora vendo zapaterías.

Identificar actividades y procesos

- Organigrama
- Corto
- Mediano
- Largo plazo

La primer franquicia es casi como si fuera tuya, estás muy atento a ella, tu dedicación es muchísima, tú la supervisas, hay cosas que en algunos manuales hasta que no sale la próxima franquicia no te das cuenta. Pero claramente, vas a ir creciendo y tu organigrama tiene que ir creciendo a la par. Entonces piensa que todas estas áreas que algún día vas a tener en un largo plazo, pues no las vas a tener en un corto pero sí vas a ir definiendo qué actividad va a hacer, entonces cuando tengo dos o tres franquicias, pues yo hago dos o tres tareas, y mi gerente de mi tienda le digo que me ayude con dos o tres cosas y a mi contadora también, y de alguna manera voy a ir creciendo y voy a ir controlando las empresas. El plan de expansión sirve para enfocar bien nuestros esfuerzos de mercadotecnia, el plan de expansión es cómo me voy a ir expandiendo, o sea, mi producto, servicio, mi empresa, puede crecer exponencialmente en cualquier punto de la república mexicana sin problema o realmente tengo un problema de proveeduría.

CLASES DEL IMPI:

Clase 1

Productos químicos destinados a la industria, ciencia, fotografía, así como a la agricultura, horticultura y silvicultura; resinas artificiales en estado bruto, materias plásticas en estado bruto; abono para las tierras; composiciones extintoras; preparaciones para el temple y soldadura de metales; productos químicos destinados a conservar los alimentos; materias curtientes; adhesivos (pegamentos) destinados a la industria.

Clase 2

Colores, barnices, lacas; preservativos contra la herrumbre y el deterioro de la madera; materias tintóreas; mordientes; resinas naturales en estado bruto; metales en hojas y en polvo para pintores, decoradores, impresores y artistas.

Clase 3

Preparaciones para blanquear y otras sustancias para la colada; preparaciones para limpiar, pulir, desengrasar y raspar (preparaciones abrasivas); jabones; perfumería, aceites esenciales, cosméticos, lociones para el cabello; dentífricos.

Clase 4

Aceites y grasas industriales; lubricantes; productos para absorber, regar y concentrar el polvo; combustibles (incluyendo gasolinas para motores) y materias de alumbrado; bujías y mechas para el alumbrado.

Clase 5

Productos farmacéuticos y veterinarios; productos higiénicos para la medicina; sustancias dietéticas para uso médico, alimentos para bebés; emplastos, material para apósitos; material para empastar los dientes y para improntas dentales; desinfectantes; productos para la destrucción de animales dañinos; fungicidas, herbicidas.

Clase 6

Metales comunes y sus aleaciones; materiales de construcción metálicos; construcciones transportables metálicas; materiales metálicos para vías férreas; cables e hilos metálicos no eléctricos; cerrajería y ferretería metálica; tubos metálicos; cajas de caudales; productos metálicos no comprendidos en otras clases; minerales.

Clase 7

Máquinas y máquinas herramientas; motores (excepto motores para vehículos terrestres); acoplamientos y órganos de transmisión (excepto aquellos para vehículos terrestres); instrumentos agrícolas que no sean manuales; incubadoras de huevos.

Clase 8

Herramientas e instrumentos de mano impulsados manualmente; cuchillería, tenedores y cucharas; armas blancas; maquinillas de afeitar.

Clase 9

Aparatos e instrumentos científicos, náuticos, geodésicos, fotográficos, cinematográficos, ópticos, de pesar, de medida, de señalización, de control (inspección), de socorro (salvamento) y de enseñanza; aparatos e instrumentos para la conducción, distribución, transformación, acumulación, regulación o control de la electricidad; aparatos para el registro, transmisión, reproducción del sonido o imágenes; soportes de registro magnéticos, discos acústicos; distribuidores automáticos y mecanismos para aparatos de previo pago; cajas registradoras, máquinas calculadoras, equipos para el tratamiento de la información y ordenadores; extintores.

Clase 10

Aparatos e instrumentos quirúrgicos, médicos, dentales y veterinarios, miembros, ojos y dientes artificiales; artículos ortopédicos; material de sutura.

Clase 11

Aparatos de alumbrado, de calefacción, de producción de vapor, de cocción, de refrigeración, de secado, de ventilación, de distribución de agua e instalaciones sanitarias.

Clase 12

Vehículos; aparatos de locomoción terrestre, aérea o acuática.

Clase 13

Armas de fuego; municiones y proyectiles; explosivos; fuegos de artificio.

Clase 14

Metales preciosos y sus aleaciones y artículos de estas materias o de chapado no comprendidos en otras clases; joyería, bisutería, piedras preciosas; relojería e instrumentos cronométricos.

Clase 15

Instrumentos de música.

Clase 16

Papel, cartón y artículos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos de imprenta; artículos de encuadernación; fotografías; papelería; adhesivos (pegamentos) para la papelería o la casa; material para artistas; pinceles; máquinas de escribir y artículos de oficina (excepto muebles); material de instrucción o de enseñanza (excepto aparatos); materias plásticas para embalaje (no

comprendidas en otras clases); caracteres de imprenta; clichés.

Clase 17

Caucho, gutapercha, goma, amianto, mica y productos de estas materias no comprendidos en otras clases; productos en materias plásticas semielaboradas; materias que sirven para calafatear, cerrar con estopa y aislar; tubos flexibles no metálicos.

Clase 18

Cuero e imitaciones de cuero, productos de estas materias no comprendidos en otras clases; pieles de animales; baúles y maletas; paraguas, sombrillas y bastones; fustas y guarnicionería.

Clase 19

Materiales de construcción no metálicos; tubos rígidos no metálicos para la construcción; asfalto, pez y betún; construcciones transportables no metálicas; monumentos no metálicos.

Clase 20

Muebles, espejos, marcos; productos, no comprendidos en otras clases de madera, corcho, caña, junco, mimbre, cuerno, hueso, marfil, ballena, concha, ámbar, nácar, espuma de mar, sucedáneos de todas estas materias o de materias plásticas.

Clase 21

Utensilios y recipientes para el menaje y la cocina; peines y esponjas; cepillos (con excepción de los pinceles); materiales para la fabricación de cepillos; material de limpieza; viruta de hierro; vidrio en bruto o semielaborado (con excepción del vidrio de construcción); cristalería, porcelana y loza, no comprendidas en otras clases.

Clase 22

Cuerdas, bramantes, redes, tiendas de campaña, toldos, velas, sacos (no comprendidos en otras clases); materias de relleno (con excepción del caucho o materias plásticas); materias textiles fibrosas en bruto.

Clase 23

Hilos para uso textil.

Clase 24

Tejidos y productos textiles no comprendidos en otras clases; ropa de cama y de mesa.

Clase 25

Vestidos, calzados, sombrerería.

Clase 26

Puntillas y bordados, cintas y lazos; botones, corchetes y ojetes, alfileres y agujas; flores artificiales.

Clase 27

Alfombras, felpudos, esteras, linóleum y otros revestimientos de suelos; tapicerías murales que no sean de materias textiles.

Clase 28

Juegos, juguetes; artículos de gimnasia y deporte no comprendidos en otras clases; decoraciones para árboles de Navidad.

Clase 29

Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas y legumbres en conserva, congeladas, secas y cocidas; jaleas, mermeladas, compotas; huevos, leche y productos lácteos; aceites y grasas comestibles.

Clase 30

Café, te, cacao, azúcar, arroz, tapioca, sagú, sucedáneos del café; harinas y preparaciones hechas de cereales, pan, pastelería y confitería, helados comestibles; miel, jarabe de melaza; levadura, polvos para esponjar; sal, mostaza; vinagre, salsas (condimentos); especias; hielo.

Clase 31

Productos agrícolas, hortícolas, forestales y granos, no comprendidos en otras clases; animales vivos; frutas y legumbres frescas; semillas, plantas y flores naturales; alimentos para los animales; malta.

Clase 32

Cervezas; aguas minerales y gaseosas y otras bebidas no alcohólicas; bebidas y zumos de frutas; siropes y otras preparaciones para hacer bebidas.

Clase 33

Bebidas alcohólicas (con excepción de cervezas).

Clase 34

Tabaco; artículos para fumadores; cerillas.

Servicios

Clase 35

Publicidad; gestión de negocios comerciales; administración comercial; trabajos de oficina.

Clase 36

Seguros; negocios financieros; negocios monetarios; negocios inmobiliarios.

Clase 37

Construcción; reparación; servicios de instalación.

Clase 38

Telecomunicaciones.

Clase 39

Transporte; embalaje y almacenaje de mercancías; organización de

viajes.

Clase 40

Tratamiento de materiales.

Clase 41

Educación; formación; esparcimiento; actividades deportivas y culturales.

Clase 42

Servicios científicos y tecnológicos así como servicios de investigación y diseño relativos a ellos; servicios de análisis y de investigación industrial; diseño y desarrollo de ordenadores y software.

Clase 43

Servicios de restauración (alimentación); hospedaje temporal.

Clase 44

Servicios médicos; servicios veterinarios; cuidados de higiene y de belleza para personas o animales; servicios de agricultura, horticultura y silvicultura.

Clase 45

Servicios jurídicos; servicios de seguridad para la protección de bienes y de personas; servicios personales y sociales prestados por terceros destinados a satisfacer necesidades individuales.

Búsqueda fonética en la página web del IMPI realizada en Marzo de 2014

Búsqueda fonética

Denominación: CREPAPPETITE
Clase: 32

Resultado de la búsqueda fonética				
Número de expediente	Número de registro	Denominación	Nombre del titular	Clases
524401	734130	MI TE	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NATURALES Y NUTRICIONALES, S.A. DE C.V.	32 (I)
526247	737483	MI TE	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NATURALES Y NUTRICIONALES, S.A. DE C.V.	32 (I)
32918	36223	POR TI	CERVEZAS CUAUHTEMOC MOCTEZUMA, S.A. DE C.V.	32 (8)
1349554		PETIT	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (10)
326232	583242	PETIT	BON APPETIT, S.A. DE C.V.	32 (I)
943049	1051600	PETIT	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
1041767	1196668	PETIT	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
470700	701807	APETITOSA	TIENDAS COMERCIAL MEXICANA, S.A. DE C.V.	32 (I)
1286245	1388347	PEFECTLY PETITE	LXR BIOTECH, LLC	32 (10)
73950	377242	LU LE PETITE'COLIER	GENERALE BISCUIT SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE	2 (8) 5 (8) 29 (8) 30 (8) 31 (8) 32 (8) 2 (I) 5 (I) 29 (I) 30 (I) 31 (I) 32 (I) 46 (N)
67706	370571	PETITE SUISE	KRAFT FOODS HOLDINGS, INC.	2 (I) 5 (I) 29 (I) 30 (I) 31 (I) 32 (I) 46 (N)
626001	840142	CREATINE ATP	WEIDER NUTRITION INTERNATIONAL, INC.	32 (8)
868748	998849	PETIT BIO	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
994404	1095394	PETIT CRECIMIENTO KIDS	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
73856	373098	PETIT ECOLIER	GENERALE BISCUIT SOCIETE PAR ACTIONS SIMPLIFIEE	2 (8) 5 (8) 29 (8) 30 (8) 31 (8) 32 (8) 2 (I) 5 (I) 29 (I) 30 (I) 31 (I) 32 (I) 46 (N)
1161433	1281736	GERBER PETIT	SOCIÉTÉ DES PRODUITS NESTLÉ S.A.	32 (9)
1010360	1109702	PETIT FIT	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
1011655	1109768	PETIT MAMÁ	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)
1355374	1373959	PETIT PLAY	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (10)
588338	794366	PTI	PHILD CO., LTD.	32 (8)
1004518	1104304	PETIT JUGAZZO	LIVSMART BRANDS, S.A.	32 (9)

Consulta realizada el día 04/03/2014 12:33:09 PM
Nota: La información proporcionada no constituye una posibilidad favorable de registro o publicación, ya que las solicitudes correspondientes se sujetarán a los lineamientos que señala la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.
La información contenida en este documento no constituye una comunicación oficial en términos de la Ley de la Propiedad Industrial.

Búsqueda fonética

Denominación: CREPAPPETITE
Clase: 30

Resultado de la búsqueda fonética				
Número de expediente	Número de registro	Denominación	Nombre del titular	Clases
524400	734129	MI TE	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NATURALES Y NUTRICIONALES, S.A. DE C.V.	30 (I)
476148	715694	MI TE	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NATURALES Y NUTRICIONALES, S.A. DE C.V.	30 (I)
526246	738373	MI TE	DISTRIBUIDORA DE ALIMENTOS NATURALES Y NUTRICIONALES, S.A. DE C.V.	30 (I)
380881	623503	LA PETITE CREPE	EFREN IGNACIO CALVO ADAME	30 (I)
585749	928509	T & B	IMPULSORA ROMBO, S.A DE C.V.	29 (8)
585750	831165	T & B	IMPULSORA ROMBO, S.A. DE C.V.	30 (8)
1226313		A PETITE	PAULINA PLIEGO VINCENT	30 (9)
1135139	1202750	CREPARTÉ	FRANCISCO JAVIER CERVANTES VELAZQUEZ	30 (9)
103856	395301	PETITE	KRAFT FOODS HOLDINGS, INC.	29 (I)
662374		BON APPETITE	LORENZO XAVIER ORTIZ CUE Y ROBERTO MARTINEZ MARINO	29 (8)
57527	372812	ZAPPETITES	OSCAR MAYER FOODS CORPORATION	29 (I) 46 (N)
930713	1053297	I CREPAS	PERLA GABRIELA MARTINEZ ESPINOZA	30 (9)
169134	450782	CREPPALETAS	GRUPO MACREPSA, S DE RL DE C.V.	30 (I)
420678		CREPALETAS	MONICA MARGAIN ANCIRA	30 (I)
695672	900875	KRAFT PETITE	KRAFT FOODS GLOBAL BRANDS LLC	29 (8)
1381101	1401673	CREPALÁ	JUAN JOSE CAMACHO LOPEZ	30 (10)
814900	965915	CREPANI	CREPAS GOURMET S.A. DE C.V.	30 (8)
96656	392016	PAPETTIS	MICHAEL FOODS OF DELAWARE, INC.	29 (I)
96978	391441	PAPETTIS	MICHAEL FOODS OF DELAWARE, INC.	29 (I)

Consulta realizada el día 04/03/2014 12:32:50 PM
Nota: La información proporcionada no constituye una posibilidad favorable de registro o publicación, ya que las solicitudes correspondientes se sujetarán a los lineamientos que señala la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.
La información contenida en este documento no constituye una comunicación oficial en términos de la Ley de la Propiedad Industrial.

Búsqueda fonética

Denominación: CREPAPPETITE
Clase: 43

Resultado de la búsqueda fonética				
Número de expediente	Número de registro	Denominación	Nombre del titular	Clases
876075	1002851	LA PETITE CREPE	XAVIER MEDINA ROBLES	43 (9)
1248338	1370245	CREPETITE BOUTIQUE DE CREPAS	DELICIAS GALO, S.A. DE C.V.	43 (10)
544136		APPETIT CREPES	KARLA ELISA MENDOSA RUIZ	42 (I)
1175796	1242982	CREPCACITY	ALEJANDRO JAVIER JUAREZ BOLANOS	43 (9)
930714	1048644	I CREPAS	PERLA GABRIELA MARTINEZ ESPINOZA	43 (9)
482519	714435	LA KREPA	LA KREPA, S.A. DE C.V.	42 (I)
1124108	1201717	CREPAMIA	CAROLINA MACIEL ESPINOZA	43 (9)
1381100	1401672	CREPALÁ	JUAN JOSE CAMACHO LOPEZ	43 (10)
1392187		CREPACHO	LUISA GABRIELA ARECHIGA JAUREGUI	43 (10)
1150671	1243107	CREPAFÉ	FERNANDO MONROY MARTINEZ	43 (9)
666311	852939	CREPAMAÑA	JOSE ANTONIO TEJEDA LEON	43 (8)
1454328		CREPAMANIA	ROGELIO JIMENEZ ROCHA	43 (10)
1423078		CREPAMOUR	ROSA CATALINA PIMENTEL MORALES	43 (10)
1157997	1214647	CREPADELLI	SERGIO MONDRAGON MARTINEZ	43 (9)
295483	550251	APPETITO	PLATO FUERTE, S.A. DE C.V.	42 (I)
319183	571132	APPETITO	PLATO FUERTE, S.A. DE C.V.	42 (I)
1170184	1242627	CREPPETTO	KRISTEL LUCY DEUTZMAN CEJUDO	43 (9)
1260740	1298858	APETITO CROSS	ABRAHAM LUNA VILLARES	43 (10)
1155910	1218234	LA PAPA CREPERA	ADRIAN AGUSTIN LUNA BARRON	43 (9)
109482	411487	PETITPAS	PROMOTORA INTERNACIONAL SERRALI SA DE CV	42 (I)
142674	427303	PETITPAS	PROMOTORA INTERNACIONAL SERRALI SA DE CV	42 (I)
856560	999353	CRUIJPAPAS	VICTOR MANUEL GONZALEZ GUTIERREZ	43 (9)

Consulta realizada el día 04/03/2014 12:32:24 PM
Nota: La información proporcionada no constituye una posibilidad favorable de registro o publicación, ya que las solicitudes correspondientes se sujetarán a los lineamientos que señala la Ley de la Propiedad Industrial y su Reglamento.