

GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE FRANQUICIAS



GUÍA PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE FRANQUICIAS



Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias

Una publicación de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ
Calle 21, No. 713, Urb. Córpac, San Isidro – Lima, Perú
Teléfono (511) 616 7400
www.promperu.gob.pe
dedery@promperu.gob.pe

PROMPERÚ. Todos los derechos reservados

Edición, Diagramación y gráficos: Estación La Cultura SAC
Primera edición

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	9
LA CONCEPTUALIZACIÓN DE FRANQUICIAS	11
SECCIÓN 1: Introducción del negocio a Franquiciar	19
SECCIÓN 2: Evaluación de puntos de venta	23
SECCIÓN 3: Asistencia Pre-apertura	25
SECCIÓN 4: Plan publicitario	29
SECCIÓN 5: Política de precios y abastecimiento	31
SECCIÓN 6: Perfil del franquiciado	33
SECCIÓN 7: Comercialización del sistema de franquicias	35
SECCIÓN 8: Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante	39
SECCIÓN 9: Organización de la compañía	43
SECCIÓN 10: Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)	45
MANUAL OPERATIVO DE FRANQUICIAS	47
SECCIÓN 1: Preparación de la franquicia	55
SECCIÓN 2: Organización y procesos	71
SECCIÓN 3: Realización del producto	113
SECCIÓN 4: Saneamiento	127
SECCIÓN 5: Sistema de Gestión de la Calidad ISO 9001	137

MANUAL DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS	181
SECCIÓN 1: Concepto del negocio	185
SECCIÓN 2: Modelo del negocio	193
SECCIÓN 3: Potencialidad del negocio en el país de destino	201
SECCIÓN 4: Transmisión del Know how	221
MANUAL JURÍDICO PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS	265
SECCIÓN 1: Acuerdo de entendimiento	269
SECCIÓN 2: Contrato de franquicia	275

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, a través de la Comisión de Promoción para la Exportación y el Turismo – PROMPERÚ, ha promovido el desarrollo competitivo de las exportaciones de servicios intensivos en capital humano, otorgándole en el Plan Estratégico Nacional Exportador al 2025 un rol protagónico como la nueva oferta exportable del Perú.

Dentro de la canasta exportadora de servicios, destacan las franquicias, cuyo dinamismo fluye en armonía con el comportamiento de la economía peruana. El número de franquicias se incrementó de 16 (año 2009) a 150 (año 2014), mostrando un crecimiento promedio anual de 15%. En el 2014, el sector facturó más de USD\$ 222 millones, de los cuales el 30% correspondieron a las exportaciones.

Actualmente existen 389 franquicias en el Perú, de las cuales 150 son de origen totalmente peruano. Cabe destacar en el caso de las franquicias peruanas que 20 de estos conceptos han logrado internacionalizarse en 18 mercados principalmente de Latinoamérica, seguidos de Europa, además de una fuerte presencia en países como Estados Unidos y España.

Asimismo, se ha producido una diversificación en el propio sector, al contar con empresas que no pertenecen únicamente al rubro gastronómico sino también al de indumentaria, estética, artesanías, salud, entre otros que representan el 39% de las enseñas peruanas. El sector de franquicias del Perú ha iniciado así una etapa de fortalecimiento con grandes oportunidades de internacionalizarse.

Si bien existe un camino recorrido en la promoción para la expansión de las empresas peruanas, debemos tener una visión con mayor desafío e incorporar a más empresas, no solo de Lima sino también de las regiones, donde existen conceptos atractivos y susceptibles de lograr su crecimiento a través de las franquicias.

Es por ello que PROMPERÚ pone a disposición de las empresas peruanas, esta *Guía para la elaboración de manuales de franquicias*, la cual contempla la conceptualización del modelo de negocio, el diseño del plan operativo, la planificación económico – financiera, el plan de marketing y los aspectos jurídicos, con el fin de que los empresarios puedan tener un marco para el desarrollo de sus manuales.

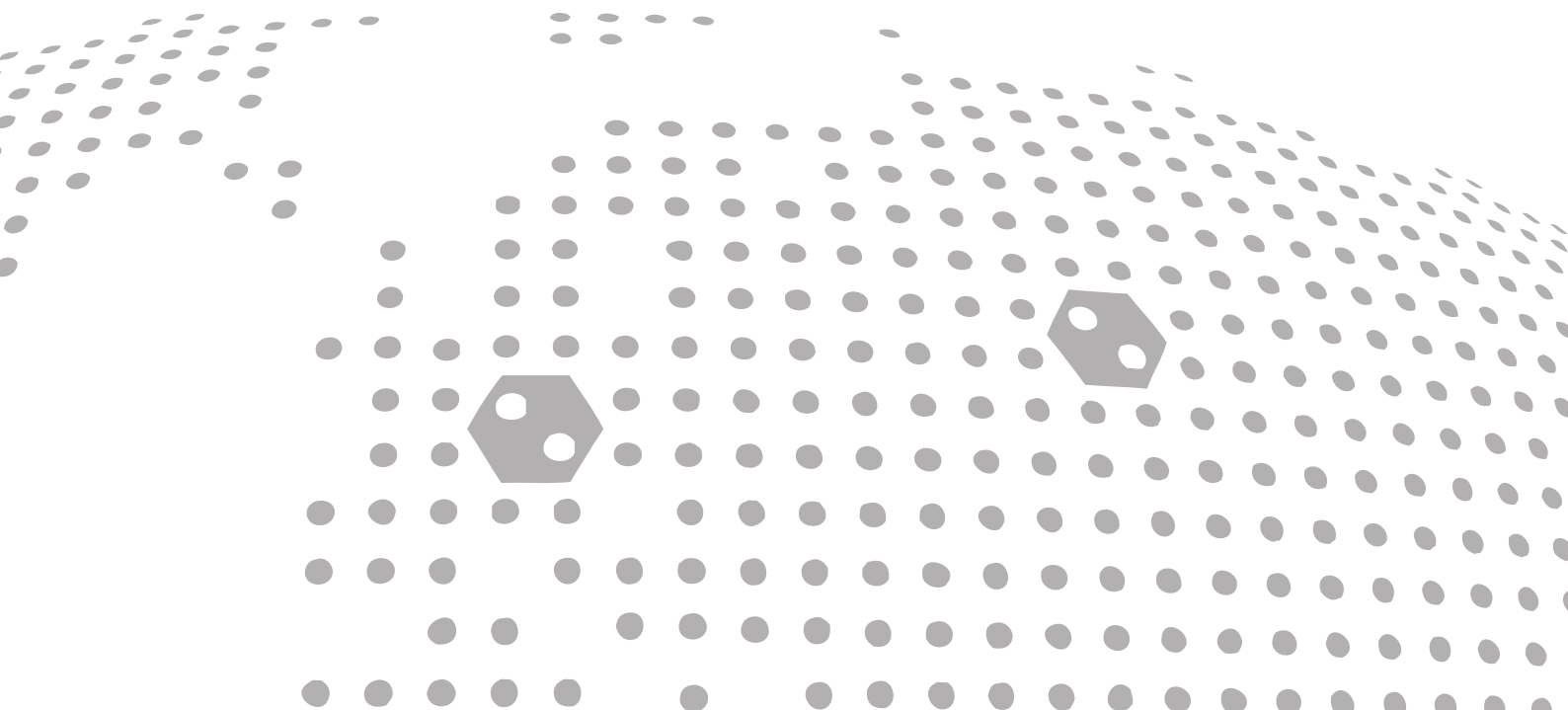
Esperamos que esta herramienta sea útil para los empresarios y para los fines expuestos.

Magali Silva Velarde- Álvarez

Ministra de Comercio Exterior y Turismo, y
Presidenta de la Comisión para la Exportación y el Turismo

LA CONCEPTUALIZACIÓN DE FRANQUICIAS





INTRODUCCIÓN

El Manual de Conceptualización de Franquicias es resultado del análisis que una organización establece para definir cómo va a franquiciar su negocio.

Se deberá realizar un análisis FODA (análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) del concepto a franquiciar y determinar la visión, misión y los valores del negocio a franquiciar.

La importancia de este manual es contar con la información necesaria para determinar las inversiones futuras requeridas (equipamiento, obra civil, inventario, etc.), para luego poder establecer los derechos de entrada, regalías comerciales y de publicidad justa y competitiva. Según los escenarios de metas y resultados se obtendrán los supuestos márgenes de rentabilidad y tiempos estimados de retornos de inversión.

Por lo tanto, este manual de conceptualización de franquicias es la base para presentar al futuro inversionista un negocio realmente estructurado, ya que en la medida que se le presente al franquiciado mejores proyecciones y estimaciones se reducirán los riesgos al fracaso y se logrará una mejor oferta.

El presente documento ayudará al empresario peruano que está en proceso de implementar su red de franquicias, para que pueda realizar el análisis correspondiente de su negocio y poder estructurar las inversiones necesarias que le permita franquiciar su negocio.



MANUAL DE CONCEPTUALIZACIÓN DE FRANQUICIAS

El presente documento tiene la información necesaria para elaborar el Manual de Conceptualización de Franquicias de su organización, el cual deberá ser presentado y entregado en el momento de ampliar su red de franquicias a los inversionistas interesados.

Este documento contiene el primer tratamiento de conceptualización del sistema de franquicias de una empresa del rubro gastronómico.

La estructura del Manual de Conceptualización de Franquicias se presenta a continuación:

Lineamientos	Descripción
Introducción del negocio a franquiciar	Capítulo 1: Introducción del negocio a franquiciar <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del franquiciante • Objetivos del programa de franquicias • Descripción del negocio a franquiciar
Evaluación de puntos de venta	Capítulo 2: Evaluación de puntos de venta <ul style="list-style-type: none"> • Factores esenciales a considerar al momento de otorgar una franquicia
Asistencia de pre-apertura	Capítulo 3: Asistencia de pre - apertura Asistencia del franquiciante con respecto a los siguientes puntos <ul style="list-style-type: none"> • Diseño del local (caso de inauguración) • Asesoría en compra de equipo y mobiliario • Orientación para obtener los permisos necesarios para la apertura del negocio • Entrenamiento del personal • Asistencia durante los primeros días de apertura
Plan Publicitario	Capítulo 4: Plan publicitario <ul style="list-style-type: none"> • Objetivos del Plan de Publicidad para la apertura de nuevas tiendas • Estrategias de apertura
Política de Precios y Abastecimiento	Capítulo 5: Política de precios y abastecimiento <ul style="list-style-type: none"> • Control sobre los precios de los productos ofrecidos en los restaurantes de la red de franquicias. • Política sobre la decisión de los proveedores y productos estratégicos para el mantenimiento de los estándares de calidad en la preparación de los platos.
Perfil del franquiciado	Capítulo 6: Perfil del franquiciado <ul style="list-style-type: none"> • Descripción de los requisitos del inversionista para ser franquiciado

<p>Comercialización del Sistema de Franquicias</p>	<p>Capítulo 7: Comercialización del sistema de franquicias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Descripción del proceso de venta de la franquicia
<p>Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante</p>	<p>Capítulo 8: Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante</p> <ul style="list-style-type: none"> • Funciones para manejar eficientemente el sistema de franquicias
<p>Organización de la compañía</p>	<p>Capítulo 9: Organización de la compañía</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se define la estructura corporativa del sistema de franquicias
<p>Análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)</p>	<p>Capítulo 10: Análisis FODA</p> <ul style="list-style-type: none"> • Modelo de un análisis FODA en una empresa del rubro gastronómico

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Definición
Contrato de franquicia	Acuerdo de voluntades en que se consagran los derechos y obligaciones que tendrán el Franquiciante y el Franquiciatario para la operación de una o más unidades franquiciadas durante un periodo de tiempo determinado.
Cuota inicial	Es el monto que el Franquiciatario paga al Franquiciante por el derecho de explotar la marca y los conocimientos que conforman la franquicia. También es conocido como <i>franchise fee</i> o canon de entrada.
Cuotas de publicidad	Son montos que aporta el Franquiciatario para las campañas de publicidad (puede ser local y/o institucional).
Franquicia	Es la concesión de derechos a un tercero para vender bienes y servicios, bajo su marca, su marketing y su sistema de operaciones, por ello se recibe un derecho de entrada y regalías por las ventas y publicidad.
Franquiciante (Franquiciador)	Es la persona natural o jurídica que cuenta los derechos para explotar una marca y los conocimientos (<i>know how</i>) que conforman un modelo de negocio conocido como Franquicia. Tiene la capacidad para otorgar franquicias y operar la red de sucursales.
Franquiciatario (Franquiciado)	Es el inversionista que adquiere los derechos para operar una o más unidades franquiciadas.
Know how	Es el conjunto de conocimientos indispensable para la operación de la unidad franquiciada (propiedad industrial). Entre ellos se incluyen: producción, comercialización, administración y acondicionamiento de la unidad franquiciada.
Marca	Imagen y/o nombre que distingue a un producto o servicio y permite que el consumidor reconozca la serie de atributos que lo hacen único y original. Indecopi es la institución peruana encargada de otorgar los derechos sobre una marca a una persona.
Perfil del Franquiciatario	Se denomina así al conjunto de características que debe cubrir el inversionista de acuerdo a las políticas para poder otorgarle una franquicia, tomando en cuenta edad, estudios, conocimiento del mercado, experiencia previa, etc.
Regalías	Participación de los beneficios que genera la unidad franquiciada y que recibe el franquiciante como contraprestación por la asistencia y asesoría que brinda al franquiciatario.
Territorio	Región geográfica en donde el Franquiciatario podrá ejercer los derechos de su contrato de franquicia; permite la sana competencia entre distintas unidades franquiciadas y maximiza el potencial de la red de sucursales.

INTRODUCCIÓN DEL NEGOCIO A FRANQUICIAR

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

El franquiciante deberá describir brevemente la historia de su empresa, los años de experiencia en el sector, su ubicación geográfica y la información que sea necesaria con la finalidad de que el inversionista pueda conocer la organización.

Asimismo debe definir la misión, visión y beneficios que un inversionista obtendrá al pertenecer a la red de franquicias de su marca registrada. Por ejemplo:

MISIÓN

“Tenemos como misión, la difusión de establecimientos gastronómicos, dando oportunidad a empresarios que quieran integrar la familia de “ Marca Registrada”, en calidad de Franquiciado”.

VISIÓN

“Somos un restaurante peruano especializado en pescados y mariscos; se replicará a nivel local, departamental y en el extranjero en base a su excelente relación calidad - precio, consolidándonos como líder en el segmento de restaurantes de pescados y mariscos.

1.2 OBJETIVOS DEL FRANQUICIANTE

El franquiciante deberá establecer los objetivos estratégicos y tácticos de la organización.

Objetivos estratégicos:

- Crecer bajo el formato de franquicias.
- Fortalecimiento de la marca por incremento de presencia de formatos operativos a nivel nacional.
- Aumento de la capacidad de negociación con proveedores y desarrollo de nuevos platos.

- Consolidar el concepto de <marca registrada> en su nicho de mercado; esto le permitirá luego una expansión internacional con la imagen favorable de la comida típica peruana.

Objetivos tácticos:

- Optimizar las operaciones de manera que permita administrar y controlar eficientemente un programa de franquicias.
- Establecer un sistema de controles de operación, normas y procedimientos que optimicen la funcionalidad de la red.
- Consolidar los procesos operativos y administrativos que se consideren propios del negocio a fin de ponerlos en un instrumento como valor agregado y como ventajas sobre la competencia.
- Definir los pagos que debe hacer el franquiciado a la empresa franquiciante, con el fin de garantizarle a esta empresa un nivel razonable de utilidad, y a su vez, permitirle una utilidad al franquiciado acorde con su inversión y con el mercado afín. Para el caso de la franquicia <marca registrada> se decidió que las regalías comerciales serán equivalentes al 5% de las ventas netas y una regalía en publicidad del 1% de las ventas netas (sin IGV). Estas regalías se han determinado en base a un análisis completo que comprende toda la estructura de costos fijos y variables, plazo del contrato de franquicia, niveles de venta, e inversiones a realizar en el negocio.
- Permitir al franquiciado una recuperación de la inversión en un tiempo razonable.
- Desarrollar un programa de distribución eficiente a cada una de las unidades que se pretendan abrir.
- Realizar una actualización constante del servicio, de manera tal que se cuente con un mayor grado de fidelidad por parte del usuario.
- Desarrollar, en conjunto con los franquiciados, un plan de mercadeo y publicidad que refuerce a la marca.

1.3 DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO A FRANQUICIAR

A continuación presentamos un modelo de la presentación de una **cevichería peruana**:

La franquicia otorgada por <marca registrada – cevichería peruana> se fundamenta en una Franquicia bajo formato de sociedad anónima cerrada, donde la empresa franquiciante asume el compromiso de garantizar un óptimo servicio a sus franquiciados, brindándole beneficios tales como disminución en costos, altos estándares de calidad y técnicas eficientes de operación, el uso del nombre comercial o marca, la transferencia constante de conocimientos y experiencias en lo que respecta al manejo operativo del negocio, la supervisión periódica para el manejo eficiente del negocio, la adecuación y actualización de los manuales de operaciones para el mejoramiento constante del servicio.

Aun cuando se trate de restaurantes que tienen el mismo tipo de comida e incluso que pueden tener la misma marca y el mismo sistema de operaciones, en las cevicherías la ubicación puede ser determinante para considerar si hay o no estacionalidad en las ventas.

En los lugares con marcada orientación turística, de ocio o ubicados en ambientes abiertos es conveniente que la apertura se realice entre los meses de noviembre a febrero por cuanto hay una estacionalidad que facilitaría la concurrencia y asistencia del público en los primeros meses del inicio de actividades.

Sin embargo, en el caso de los formatos abiertos en centros comerciales donde hay un público cautivo y donde se comparte un mismo lugar de presentación con otros negocios de comida y adicionalmente el ambiente interno suele ser estable desde el punto de vista climático, la estacionalidad no es relevante, aun tratándose de un tipo de comida naturalmente asociada al verano.

Tampoco es determinante la estacionalidad en los lugares de asistencia masiva de personal de oficina para un público que debe consumir diariamente cerca de su zona de trabajo; allí el factor climático no influye en la toma de decisión de los consumidores sino más bien la variedad y economía en las distintas formas de presentación y rapidez en la atención.

En base a encuestas realizadas se ha llegado a la conclusión de que los 2 factores de más importancia para tomar la decisión de escoger un local de <marca registrada – cevichería peruana> son la buena relación calidad precio de sus productos y la rapidez en la atención, siendo el factor climático y de temporada algo muy poco relevante en ese proceso de decisión.

Todo ello nos permite señalar que la estacionalidad en ese tipo de público y ubicación no es relevante para la toma de decisión en la apertura de un negocio.

Esta franquicia otorgada por <marca registrada – cevichería peruana> ofrece:

- Uso de la marca
- Derecho a utilizar los conocimientos y estrategias de la empresa franquiciante (*know how*)
- Un territorio definido y exclusivo para la operación de su unidad de negocio
- Evaluación inicial de la unidad de negocio, tanto de su ubicación como de los costos inmobiliarios para determinar si la fórmula propuesta soporta tales compromisos
- Asistencia en el manejo de la proveeduría
- Asistencia constante en el manejo del restaurante
- Asesoría y supervisión en la instalación completa de la unidad de negocio
- Entrenamientos y capacitación en cada una de las áreas
- Entrega del Manual de Operaciones

EVALUACIÓN DE PUNTOS DE VENTA

La evaluación de puntos de venta resulta muy importante ya que es uno de los factores esenciales a considerar al momento de otorgar una franquicia. Resulta imprescindible que la empresa franquiciante vele por la ubicación estratégica de cada una de los restaurantes o unidades de negocio en procura de su éxito comercial, asesorando al franquiciado sobre el tipo de local adecuado.

Sobre el tema inmobiliario existirá siempre el debate acerca del control sobre el inmueble por parte del franquiciante —para evitar perder el punto en caso de terminar con la franquicia o que el franquiciado entre en rebeldía—. Con respecto al presente tema, se podrían presentar las siguientes situaciones:

- En aquellos puntos inmobiliarios considerados como **primordiales** para el sistema del franquiciante, este podría tener control sobre el local, suscribiendo directamente el contrato de alquiler con el propietario para luego subarrendarlo al franquiciado. Esto permitirá asegurar el punto ya que se es titular del respectivo contrato de alquiler. Sin embargo es recomendable ser restrictivos en esta práctica porque las obligaciones se asumen de forma directa.
- Es posible que el potencial franquiciado proponga un local que sea de su propiedad o que haya arrendado previamente. En estos casos resulta difícil el control sobre el punto por parte del franquiciante, porque el propio franquiciado es el titular de los derechos, pero no es conveniente desechar la oportunidad, ya que presenta otras ventajas, como por ejemplo el hecho de contar con un local que pueda ser bueno para el negocio cuyo uso a favor del franquiciado no se objeta y se encuentra jurídicamente claro.
- Otra posibilidad es el que el potencial franquiciado contacte al franquiciante en interés de una franquicia, pero sin proponer ningún local. En estos casos, tanto el franquiciante como el franquiciado podrán emprender una búsqueda conjunta del punto que satisfaga los requerimientos de ambas partes.
- Asimismo, es recomendable que el franquiciante vaya analizando regularmente las ofertas inmobiliarias para apartarlas temporalmente o que tenga una base de datos actualizada que le permita ofrecer a un potencial franquiciado un local óptimo de forma rápida, evitando que se “enfríe” el cierre de la operación por la demora en la búsqueda de un local apropiado.

SECCIÓN

3

ASISTENCIA PRE-APERTURA

3.1 DISEÑO DEL LOCAL (CASO DE INAUGURACIÓN)

Una vez escogido el punto inmobiliario, el franquiciante propondrá el diseño arquitectónico a profesionales conocidos, los cuales lograrán desarrollar el proyecto de la manera más acorde con el concepto a franquiciar; con esto se logra la garantía para la estandarización de la imagen y la correcta distribución de áreas y equipos. Es importante que estos profesionales se dediquen a desarrollar dicho diseño mediante la elaboración del “plano arquitectónico y diseño del local” y que los mismos estén dispuestos a prestar el servicio de asesoramiento en el momento de la remodelación y acondicionamiento de cada nuevo local.

Con respecto a la obra civil y de ingeniería, el franquiciante podrá recomendar profesionales de confianza para la realización de los trabajos. Sin embargo, es recomendable no obligar a los franquiciados en utilizar servicios de profesionales específicos, debiendo en todo caso verificar que se cumpla con lo estipulado en el mencionado “plano arquitectónico y diseño del local”.

Para que las obras cumplan con el proyecto se recomienda una supervisión evaluada del proyecto de ingeniería, con el compromiso de que en caso de desviaciones o errores, estos sean corregidos por cuenta y cargo del franquiciado. Los costos de obra civil e ingeniería serán por cuenta y cargo del franquiciado, como parte de su inversión total en la franquicia.

3.2 ASESORÍA EN COMPRA DE EQUIPO Y MOBILIARIO

Con respecto a la compra del mobiliario y equipo, el franquiciante se encargará de indicarle a los futuros franquiciados las características de los mismos y asesorará al franquiciado en todo el proceso de adquisición. Toda adquisición del mobiliario, maquinaria y equipo debe ser autorizada en última instancia por el franquiciante.

Con respecto a las máquinas registradoras, el franquiciante dispondrá cuál es la máquina en la que debe invertir el franquiciado con el propósito de mantener un mismo estándar de información y facilitar el control que proporcionan estas máquinas.

3.3 ORIENTACIÓN PARA OBTENER LOS PERMISOS NECESARIOS PARA LA APERTURA DEL NEGOCIO

Para la apertura de una franquicia es necesario contar con un local que permita obtener distintos tipos de permisos y licencias:

- Licencia de Funcionamiento (requiere la conformidad de Defensa Civil y la adecuación, en su caso, de la declaratoria de fábrica de conformidad con el uso que va a darse al inmueble).
- Requerimientos sanitarios para el personal a cargo del servicio.
- Facturación computarizada y requerimientos contables y tributarios.
- Permisos para rotulación y carteles principales.
- Otros aplicables a cada distrito.

El franquiciante puede recomendar a un gestor y contador encargado de contabilidad. Todos los gastos correspondientes a estos permisos correrán por cuenta del franquiciado.

3.4 ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL

El entrenamiento del personal y del propio franquiciado es fundamental para el buen funcionamiento de la franquicia. Dicho entrenamiento debe seguir los siguientes parámetros:

- El personal debe ser seleccionado previamente por la empresa franquiciante para ser debidamente entrenada, por ejemplo: Administrador, Jefe de Cocina, Jefe de Salón, Jefe de Bar y Encargado de compras
- El traslado y hospedaje, de ser necesarios, corren por cuenta del franquiciado.
- Tomando en cuenta que el personal ha sido seleccionado siguiendo el perfil previsto para sus puestos respectivos, el tiempo de entrenamiento será de 15 días de media jornada por cada persona, en el mismo local del franquiciante. El personal sujeto a entrenamiento puede estar en jornadas distintas para no generar excesiva distracción en el personal durante las horas de trabajo.

Como respaldo del entrenamiento de campo se cuenta con los manuales que en esos casos sirven como material de consulta permanente ante las dudas que surjan. Se cuenta también con el respaldo permanente del franquiciante. Las visitas de inspección tienen como propósito constatar el funcionamiento del sistema.

Los entrenamientos están generalmente basados en el contenido de los manuales de operación y se deben realizar periódicamente para mantener al personal bien entrenado y actualizado con los avances en el área de sistemas, operaciones y control de inventarios.

Los programas de capacitación continua podrán ser gratuitos o retribuidos, según las tarifas que pueda establecer la empresa franquiciante. Sin embargo, es recomendable que, en caso de ser retribuidos, los costos sean lo más bajo posible, a fin de no desincentivar al franquiciado de enviar a sus empleados a cumplir programas de capacitación.

Todo el personal que labora en una franquicia debe ser entrenado o por lo menos aprobado por personal autorizado por el franquiciante.

3.5 ASISTENCIA DURANTE LOS PRIMEROS DÍAS DE APERTURA

- Se colocará un administrador que conozca el sistema y que asistirá al franquiciado en todo lo referente a la operación de local, ayudando así tanto a todo el personal como al propio franquiciado a familiarizarse con los métodos operativos.
- El administrador asistente deberá estar al menos 15 días antes de la apertura del local y deberá permanecer por un período no menor a 30 días después de la apertura. Posteriormente se realizarán visitas periódicas programadas y algunas no programadas para supervisar la operación de las unidades franquiciadas.

PLAN PUBLICITARIO

La publicidad inicial, así como los programas de apertura, correrán por cuenta del franquiciado y están previstos en la inversión inicial que este debe hacer con autorización de la empresa. Sin embargo, el franquiciante debe formar parte de la misma, siendo necesario que el franquiciante realice los trabajos de imagen, diseños, logos, etc., de todo material a ser empleado por los franquiciados.

4.1 OBJETIVOS DEL PLAN DE PUBLICIDAD PARA LA APERTURA DE NUEVOS LOCALES

- Alcanzar un alto y rápido “posicionamiento” del negocio en el consumidor *target* del territorio a ser explotado.
- Incentivar al consumidor a la prueba de la calidad y precios de los productos ofrecidos a fin de lograr la lealtad del cliente.
- Posicionar a la empresa como un negocio competitivo y atractivo para los inversionistas dentro del mercado de las franquicias en el Perú.

De los anteriores objetivos se evidencia la necesidad por parte del franquiciante de dirigir el plan de publicidad en un doble sentido: i) uno tradicional en procura de incentivar a los consumidores sobre los servicios ofrecidos en los locales; y ii) otro dirigido a los inversionistas a considerar la franquicia como una opción viable y atractiva como negocio dentro del mercado de las franquicias. Ambos *targets* pueden diferir en cuanto al tipo de medios y mensajes, por lo que se recomienda mantener un análisis crítico y actualizado en cuanto a los proyectos publicitarios a desarrollar.

4.2 ESTRATEGIA DE APERTURA

- Desarrollar una promoción específica para la apertura de la nueva franquicia, en la cual se considerarán las características y el nivel competitivo del entorno y del ambiente donde pueda instalarse.
- Emplear una campaña específica de apertura, la cual debe contar con el posicionamiento de la empresa y destacar la promoción para incentivar la prueba.
- Se desarrollará un plan de medios (radio, prensa, volantes, etc.) que refleje los requerimientos de comunicación para el lanzamiento.
- Se desarrollará material específico en puntos de venta (pancartas, estandartes, etc.) comunicando la promoción.
- Definir el plan de promociones de los próximos 6 meses en conjunto con el franquiciado.

POLÍTICA DE PRECIOS Y ABASTECIMIENTO

5.1 EN RELACIÓN A PRECIOS

El franquiciante mantendrá un control sobre los precios de los productos ofrecidos en los restaurantes de la red (tanto propios como franquiciados).

Los precios de las promociones y platos serán determinados por el franquiciante y bajo ningún concepto una unidad franquiciada determinará el precio de venta de ningún producto. Todos los locales deben regirse por los patrones de la empresa franquiciante.

Esta notificación de precios a los franquiciados puede ser vía email, fax o personalmente convocando una reunión informativa con todos los franquiciados.

5.2 EN RELACIÓN AL ABASTECIMIENTO

El franquiciante se reserva siempre a la decisión de los proveedores y productos estratégicos para el mantenimiento de los estándares de calidad en la preparación de los platos.

En el contrato deberá señalarse, en principio, cuáles son esos productos y bienes estratégicos pero debe mantenerse siempre la posibilidad de variar esa lista limitándose a una simple comunicación a los franquiciados sobre estas variaciones.

Debe tenerse en cuenta la existencia de productos que requieren un proveedor específico, como por ejemplo el proveedor de pescados y mariscos o el de las verduras y otros productos que no requieren de un proveedor específico pero si están definidos por la marca que debe utilizarse.

El franquiciante puede establecer como política que las tiendas franquiciadas hagan el pedido a la casa matriz (no al proveedor) y este centralizará el pedido conjunto para toda la red, indicándole al proveedor cuánto debe abastecer a cada franquiciado de acuerdo con su pedido. El proveedor emitirá la factura respectiva a cada uno de los locales, aun cuando el pedido final lo haya efectuado el franquiciante.

El proveedor puede ser una fuente de información importante para el franquiciante en relación con el cumplimiento de las normas exigidas por este y es el primero que está en condiciones de detectar si se están realizando pedidos fuera del sistema.

En el caso de salsas madres o bases, estas serán abastecidas directamente por el franquiciante quien puede llevar *ratios* que le permitan controlar internamente si el consumo solicitado guarda relación con el volumen de ventas registrado por el franquiciado. Alteraciones sustanciales de estos *ratios* pueden reflejar algunos problemas.

PERFIL DEL FRANQUICIADO

6.1 PERSONA JURÍDICA

Es ampliamente recomendable que el aspirante a obtener una franquicia lo haga utilizando una empresa constituida para ese fin a efectos de evitar que cualquier incidencia de orden personal pueda afectar la marcha de la empresa. También es recomendable lo siguiente:

- Ser una compañía recientemente constituida, para evitar que se utilice una compañía que pueda arrastrar pasivos laborales o tributarios de operaciones anteriores.
- La compañía debe ser constituida con los candidatos aceptados a ser franquiciados y las acciones serán divididas entre ellos. De existir un único candidato aceptado, la compañía deberá estar conformada por dos socios, por cumplir exigencias legales (salvo que se trate de una EIRL). El franquiciado aceptado poseerá 99%.
- Es común que la compañía recientemente constituida posea un capital menor, insuficiente para hacer frente a las sanciones que contiene el contrato de franquicia para los casos de incumplimiento. Por tal razón, el contrato de franquicia deberá contener un capítulo que obligue solidariamente a los accionistas a comprometerse con las obligaciones asumidas por la compañía.
- Igualmente se regula y limita la posibilidad de que el franquiciado ceda o venda las acciones de la compañía, ya que en ese caso se estaría cediendo indirectamente el propio contrato de franquicia. Por tal motivo, las cesiones de acciones deberán ser aprobadas por la empresa franquiciante.
- Haber conferido facultades suficientes a un representante que cuente con poder amplio para suscribir el contrato de franquicia.

6.2 CARACTERÍSTICAS PERSONALES

El aspirante a obtener una franquicia debe cumplir con las siguientes consideraciones generales.

a) El Franquiciado Operativo:

Un franquiciado operativo es aquel que quiere adquirir una franquicia para operarla él mismo. En ese caso, se tendrá la certeza de que la tienda será atendida por su propio dueño. De acuerdo con la visión del franquiciante es preferible un franquiciado operativo que este directamente involucrado en el negocio puesto que se reduce notablemente la posibilidad de rotación en el puesto de administrador general y la necesidad de capacitación para este puesto que es el más importante. También se aspira que el franquiciado sea una persona completamente involucrada en el negocio con aporte de ideas y que llegue a establecer una relación de camaradería e identificación de los problemas más íntimos del negocio, lo que solo se puede conseguir con un franquiciado operativo.

b) El Franquiciado Inversionista:

Un franquiciado inversionista es aquel que adquiere una franquicia y contrata o se asocia con algún gerente quien estará a cargo del local. Es recomendable que el franquiciado inversionista realice las labores de supervisión y control, ya que finalmente es el obligado en el contrato de franquicia. A pesar de que el dueño no será la persona que directamente atienda el local durante sus operaciones diarias, sin perjuicio de lo expuesto en el punto precedente, un franquiciado inversionista también puede ser una buena opción para el crecimiento de la cadena, especialmente cuando cumple y demuestra solvencia en su función de supervisión (puede tratarse de un empresario con experiencia en dirección y manejo de personal por lo que esta opción no debe descartarse en un inicio).

COMERCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

7.1 ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN PARA EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

El Plan de Desarrollo y Comercialización de la Franquicia es diseñado con la finalidad de:

- Aplicar los elementos metodológicos que faciliten su proceso de expansión.
- Desarrollar los instrumentos de evaluación para la toma de decisiones en aquellas situaciones donde el otorgamiento pretenda realizarse.

El Plan de Desarrollo y Comercialización pretende instrumentar eficientemente un programa donde se reclute y se adjudiquen las franquicias a aquellos inversionistas que:

- Constituirán el valor de la marca.
- Seguirán los sistemas aprobados de la operación del negocio.
- Utilizarán los soportes proporcionados para dominar los mercados a los que ingresarán.

7.2 PROCESO DE VENTA

El proceso de venta está dividido en diferentes etapas:

a) Contacto inicial:

El proceso comienza cuando la empresa franquiciante recibe emprendedores interesados en asociarse a la red. Un elevado porcentaje lo hace a través de llamadas telefónicas o vía internet. En esta conversación telefónica, la empresa franquiciante deberá solicitarle al franquiciado sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, e-mail) y preguntar si posee local y la ubicación de este.

b) La solicitud:

Después del primer contacto, la empresa franquiciante debe disponer toda la información previa que se le entregará al candidato sobre el proceso de selección, así como también lograr que el candidato responda una solicitud de franquicia. La misión de la solicitud es identificar si el candidato, que opta por la selección, reúne los requisitos solicitados por la empresa franquiciante. Esta solicitud consta de un cuestionario amplio y detallado donde se le pregunta al candidato sus datos personales, situación familiar, formación académica, experiencia profesional y las motivaciones que lo inclinan a querer ser un franquiciado de la red.

Este paso es relativamente álgido y delicado ya que muchos emprendedores desean obtener toda la información suficiente para su propia evaluación de rentabilidad del negocio.

c) La entrevista:

Una vez que la solicitud de franquicia ha sido respondida y que la misma nos presenta un candidato interesante, procederemos a concertar una entrevista. Se trata de una cita de contacto directo donde el director de franquicias de la empresa franquiciante interviene (en los inicios de un negocio puede ser el mismo propietario franquiciante). La entrevista debe ser amplia y extensa buscando en ella dos cosas. En primer lugar, verificar la validez de los datos recogidos en la solicitud de franquicia; y en segundo lugar, obtener los datos de los candidatos que no hayan sido recogidos anteriormente. La entrevista evalúa si el candidato posee las competencias y el perfil ideal a nivel subjetivo para lograr el éxito con la Franquicia.

Existen técnicas especializadas, como la entrevista de eventos conductuales, en las que se puede indagar sobre las competencias del candidato mediante el análisis de comportamientos pasados en situaciones específicas. Para estos casos el franquiciante puede contar con la asistencia de un profesional especializado en entrevistas quien podrá intervenir directamente en la formulación de las preguntas o bien simplemente ser observador y sacar conclusiones respecto de la actitud, respuestas y comportamiento del entrevistado.

Adicionalmente, la entrevista es una excelente oportunidad para obtener y comprobar si la situación económica y financiera del candidato le va a permitir afrontar la inversión y desenvolverse sin problemas económicos en su actividad. Esto se realiza logrando conocer las cargas económicas del candidato, si ha tenido o tiene algún otro negocio, la situación económica familiar, etc.

De igual manera es importante que la empresa franquiciante esté preparada para responder al candidato preguntas para así lograr dar una buena impresión y claridad del negocio. Algunas de las preguntas que el candidato puede realizar son:

- ¿Cuál es el capital requerido por la compañía que gestiona la franquicia?
- ¿Cómo es la relación con el equipo directivo?
- ¿Qué zona de exclusividad le pertenece al franquiciado?
- ¿Cuál es la facturación y beneficios estimados?
- ¿Cómo puede proteger la franquicia de la competencia?
- ¿Cuáles son las condiciones para renovar la franquicia al final del contrato?
- ¿Qué ocurre si el franquiciado desea terminar antes del período establecido en el contrato?

Es recomendable que las reuniones y entrevistas con el candidato a ser franquiciado se realicen en el mismo local, para que él observe como se opera y se desempeña el negocio. Si el candidato ya tiene un local potencial, la dirección de franquicias debe visitarlo con la intención de conocer si la ubicación, las dimensiones y las condiciones del local son las adecuadas.

d) La experiencia piloto:

Luego de que el candidato ha aprobado los filtros hasta ahora desarrollados, la recomendación es que la empresa franquiciante lo invite a pasar un día dentro de una tienda piloto, para que perciba la experiencia de su manejo y operación.

Esta experiencia es muy reveladora para la empresa franquiciante porque ve la actitud, motivación y disposición que tiene el candidato, como también comprueba de una forma más real si el candidato está capacitado y si tiene los dotes e intereses necesarios para llevar a cabo con éxito el negocio emprendido. Al mismo tiempo, con esta experiencia el candidato puede comprobar si es realmente el negocio que le gustaría emprender.

Una vez que el candidato aprueba esto último, se debe verificar que cumpla con las siguientes cualidades:

- Debe ser una persona dispuesta a seguir normas (creemos que no es recomendable darle el manejo del negocio a una persona rebelde).
- Que esté capacitado para emprender un negocio a largo plazo.
- Que sea honesto, para garantizar un correcto manejo de ganancias, pago de impuestos, etc.
- Que tenga una vida estable, para tener cierta garantía de que no aparezcan problemas legales relacionados con un franquiciado divorciado varias veces.

e) La carta de intención:

Si el proceso se encuentra bien encaminado y la empresa franquiciante ha dado el visto bueno, el candidato a franquiciado procede a firmar una carta de intención o de compromiso con el franquiciante plasmando en ella su voluntad de adquirir una franquicia. Este es un paso previo a la firma del contrato de franquicia y su razón tiene que ver con el revelado de los secretos y conocimientos acerca de la operatividad del negocio. Es una forma de que el franquiciante tenga la garantía de que el franquiciado, una vez obtenidos estos conocimientos, no rompa sus relaciones sin ninguna obligación. Por este motivo, la carta debe ir acompañada, de preferencia, con una parte del pago del Derecho de Entrada, el cual será perdido por el candidato, como penalización comercial, si no continúa con el proceso.

f) Firma de Contrato:

Una vez cumplidos con todos los requisitos, se procede finalmente a la firma del contrato para después proceder al entrenamiento, diseño del local y la entrega de los manuales de operación.

Es recomendable que el día de la firma del contrato se realice un pequeño acto de celebración, donde se tomen fotos y se brinde por el éxito de la franquicia. No hacerlo resultará frustrante para el nuevo franquiciado, que después de firmar un documento y realizar un desembolso importante, puede verse desmotivado si no percibe un ambiente de acogida o bienvenida al estar ingresando a una cadena de franquicia.

El éxito en la selección de franquiciados está en definir, planificar y desarrollar adecuadamente todo lo que comprende este proceso. La adecuada elección de los franquiciados es uno de los pilares del éxito de la franquicia y la mejor garantía de su futuro.

FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DEBE REALIZAR LA EMPRESA FRANQUICIANTE

Para analizar las funciones que debe realizar el franquiciante en busca de un manejo eficiente del Sistema de Franquicias, se han dividido las actividades según el momento en que se encuentre el contrato o la solicitud de franquicia.

Se pueden identificar cinco (5) procesos generales:

- Selección y contratación de franquiciados
- Pre-apertura de las tiendas
- Operación de la franquicia
- Renovación del Contrato de franquicia
- Finiquito del Contrato de franquicia.

A continuación pasamos a analizar y detallar las actividades específicas que se deben realizar durante cada una de las etapas antes mencionadas.

8.1 SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE FRANQUICIADOS

Durante esta etapa las actividades fundamentales estarán dirigidas a conseguir prospectos de franquiciados y lograr que estos concluyan con éxito la firma del contrato de franquicia.

Una vez definido el tipo de franquiciado deseado, algunas de las actividades específicas durante esta etapa serían:

- Promoción y publicidad de la franquicia
- Reuniones con prospectos franquiciados o de conversión.
- Reclutamiento de franquiciados.
- Evaluación y selección de franquiciados.

- Evaluación y selección de locales.
- Suscripción de contratos de franquicia.
- Cobro por concepto de derecho inicial de la franquicia.

8.2 PREAPERTURA DE LAS TIENDAS

Las actividades de esta etapa son las que debe realizar el franquiciante antes del inicio de operaciones de la franquicia y una vez firmado el contrato.

- En caso de tratarse de una franquicia inaugurativa; aprobación del punto donde se piensa abrir esta nueva unidad.
- Aprobación del proyecto arquitectónico (en el caso de una franquicia inaugurativa).
- Asesoría en la compra de equipos.
- Entrega de Manuales Operativos.
- Evaluación y aprobación del personal que laborará en las tiendas.
- Entrenamiento del personal de la franquicia.
- Entrega de papelería y formatos necesarios para el control de las operaciones.
- Asistencia técnica y operativa durante los primeros días de operación de la franquicia.
- Publicidad y programa de promociones para el inicio de las operaciones.

8.3 OPERACIÓN DE LA FRANQUICIA

- Supervisar el cumplimiento de las normas de operación.
- Supervisar el cumplimiento de usos de la marca.
- Diseño y puesta en marcha de planes promocionales.
- Análisis de precios y costos con el fin de mantener los niveles de rentabilidad aceptables.
- Vigilar los precios de los productos ofrecidos por la competencia, a fin de mantenerlos dentro de unos rangos competitivos.
- Entrenamientos continuos con el objeto de mantener al personal de las franquicias actualizado.
- Asistencia administrativa a los franquiciados.
- Sistema de fortalecimiento de innovaciones y mejoras continuas.
- Estudio y emisión de medidas correctivas de procesos.
- Verificar el cumplimiento de los planes de mercadeo y promoción.
- Enmiendas y correcciones de Manuales.
- Aplicación de programas de expansión.
- Asistencia en el mantenimiento de equipos e instalaciones.
- Verificar el buen estado de las instalaciones y el aspecto físico del local del franquiciado.

- Supervisar las eventuales remodelaciones de los locales franquiciados.
- Verificar el cumplimiento de obligaciones gubernamentales por parte de los franquiciados (impuestos, permisos, normatividad laboral, defensa civil, etc.).
- Hacer seguimiento de planes estratégicos.
- Autorización de cesiones de derechos en caso de que el franquiciado desee ceder el contrato de franquicia, antes de su vencimiento a otra persona.

8.4 RENOVACIÓN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Al finalizar el término del Contrato de Franquicia, y de estar conforme con el desempeño del franquiciado, se debe intentar que el contrato se renueve, por lo tanto se realizarán las siguientes actividades:

- Redefinir el área de territorialidad de la franquicia, (es recomendable que la territorialidad de la franquicia se mida en metros o kilómetros a la redonda). Para el caso de Centros Comerciales este análisis no es relevante y la exclusividad está limitada al centro comercial donde operará el franquiciado.
- Supervisar el pago de derechos de renovación (si existen).
- Firmar el nuevo contrato.

8.5 FIN DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

En caso de que el Contrato de Franquicia finalice por alguna razón, se deben realizar las siguientes funciones:

- Determinar las causales de la conclusión del contrato.
- Informar por escrito al franquiciado la decisión de la resolución y las razones para la toma de esta decisión (esta comunicación siempre debe estar supervisada por un abogado y la decisión debe tomarse en función de supuestos de hecho previstos en el contrato de franquicia)
- En caso de ser necesario se deberá proceder a un sistema de arbitraje que medie en la controversia.
- Pago o cobro de las indemnizaciones aplicables.
- Verificar la remoción del nombre la marca del local donde operaba la tienda.
- Verificar la devolución de todo material que lleve impresa la marca.
- Verificar el cierre completo de operaciones de la franquicia.
- Verificar el cumplimiento de la cláusula de no-competencia.

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

Para la implementación del Sistema de Franquicias se requiere organizar la empresa teniendo muy en cuenta la creación de una estructura corporativa (Comité de Franquicias) en donde se definan las funciones, con el fin de que las labores a realizar sean enfocadas a dar apoyo a los franquiciados, buscando siempre prestar un servicio a la red de alta calidad.

En un inicio, la dirección máxima del Sistema estará a cargo del Gerente General de la empresa franquiciante, pero con el tiempo y el crecimiento esperado de la cadena se deberá formar un Comité de Franquicias, seguido de un Director o Gerente de Franquicias que tendrá como responsabilidad fundamental la supervisión del funcionamiento y crecimiento de la cadena.

El Comité de Franquicias actuará como un cuerpo colegiado que tiene como funciones principales las siguientes:

- Aprobar la selección de los candidatos a obtener una franquicia.
- Aprobar la selección de los locales donde se otorgarán las franquicias.
- Supervisar y evaluar el desenvolvimiento del sistema de franquicias.
- Presentar recomendaciones para la optimización del sistema de franquicias.

El Comité de Franquicias estará integrado por personas que conozcan muy bien el funcionamiento de la empresa y las labores que se deben realizar en las unidades franquiciadas. Es recomendable que después del desarrollo de una red de franquicias el Comité esté integrado por:

- El Gerente General
- El Administrador General
- El Gerente de Marketing
- Un asesor especializado en selección de personal

De los involucrados, se deberá asignar un responsable quien elaborará las minutas y hará una lista de los acuerdos tomados.

ANÁLISIS FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS)

El franquiciante deberá realizar un análisis FODA de su organización con la finalidad de determinar las estrategias necesarias para ampliar su red de franquicias. A continuación mostramos un ejemplo:

FORTALEZAS

- Buena relación calidad-precio
- Rapidez en la atención
- 7 años de experiencia en esta actividad
- Procedimientos operativos con respaldo de pruebas
- Un estricto control de calidad en cuanto a la diversa gama de productos ofrecidos dentro de la franquicia
- Una buena red de proveedores que aseguren calidad en los productos y una menor variación en los precios
- Experiencia en el rubro
- Personal altamente comprometido con la organización
- Una Carta Gastronómica variada y sabrosa, servida a una temperatura adecuada

OPORTUNIDADES

- Mercado en franco crecimiento
- Concepto transmisible y repetible
- Dado el manejo de volúmenes, posibilidad de disminución de costos y fidelidad del proveedor
- Posibilidad de exportación de franquicias
- Noción internacional de calidad de la comida peruana
- Potenciales inversionistas a nivel internacional en residentes peruanos en el extranjero
- Flujo de remesas y políticas de estado para su inversión en actividades productivas
- Proyección de crecimiento de las franquicias peruanas
- Poca competencia en el mercado de franquicias peruanas

DEBILIDADES

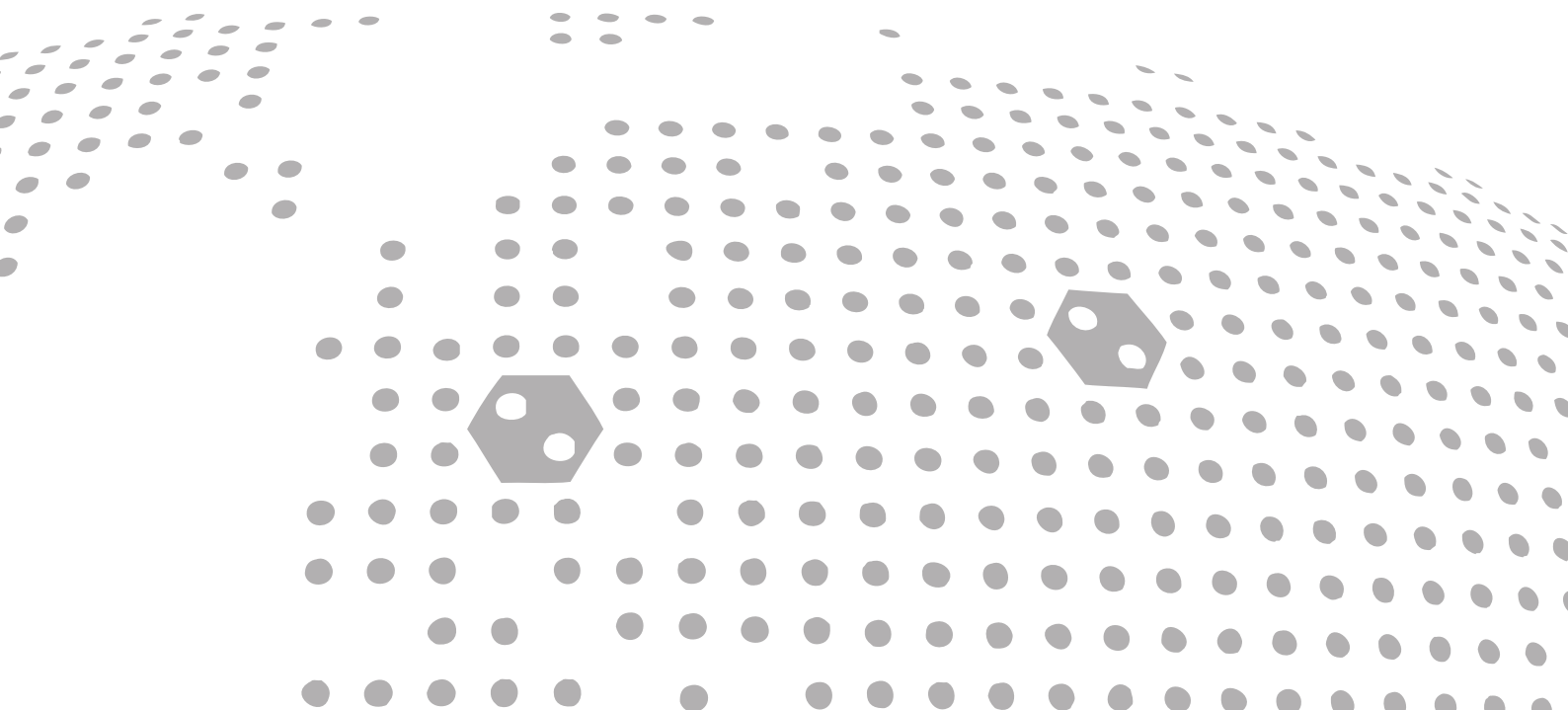
- Ninguna experiencia como red de franquicias
- Los procesos y estructuras de franquicias se encuentran implementándose
- Falta fortalecer la imagen arquitectónica y decorativa en locales

AMENAZAS

- Altos costos en arriendos de locales
- Variación importante de precios en la materia prima
- Limitación de horarios por poca costumbre de comer cebiche en las noches

MANUAL OPERATIVO DE FRANQUICIAS





INTRODUCCIÓN

La franquicia es uno de los sistemas empresariales de mayor éxito y desarrollo a nivel mundial. Consiste en que una persona natural o jurídica concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial. En la franquicia, el franquiciante le transmite al franquiciado los conocimientos y experiencias del negocio a través de un manual de operaciones, que permitirá a este último llevar a cabo el negocio de forma estandarizada. Este documento es una de las herramientas más importantes que un franquiciante debe desarrollar.

La norma internacional ISO 9001: 2008 establece los requisitos de un Sistema de Gestión de la Calidad (SGC), aplicables a todo tipo de organización sin importar su tipo, tamaño y producto suministrado. Los beneficios de implementar esta norma internacional son la satisfacción del cliente y la mejora continua de los procesos. Por lo tanto, incluir los requisitos de un SGC en el Manual de Operaciones de una Franquicia otorga un valor agregado a las operaciones del negocio.

Según La Cámara Peruana de Franquicias existen 389 franquicias establecidas en el Perú, siendo el 70% franquicias extranjeras y el 30% franquicias peruanas. Sin embargo, el crecimiento anual de las franquicias nacionales es del 20%. En ese contexto, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y Turismo (PROMPERÚ), a través del Programa de Promoción de Exportación de Servicios, impulsa la oferta de franquicias nacionales a través de diversas actividades de promoción y desarrollo de herramientas de gestión como la presente guía para la elaboración del Manual Operativo de Franquicias.

La presente guía está estructurada de manera que el empresario peruano —que está en proceso de implementar su red de franquicias— pueda difundir el *know how* de su empresa a través de un manual operativo, el cual proviene de su propia experiencia. No olvidemos que el manual operativo debe ser de difícil acceso en el ámbito empresarial, exceptuando a las personas que pertenezcan a la red de franquicias.

Hemos escogido un caso gastronómico para dar el ejemplo de las mejores prácticas al momento de realizar este proceso.



ELABORACIÓN DEL MANUAL OPERATIVO DE FRANQUICIAS

El presente documento tiene la información necesaria para elaborar el manual operativo de su organización, que deberá ser presentado y entregado en el momento de ampliar su red de franquicias.

El manual de operaciones debe describir de manera estandarizada las operaciones del negocio, en los aspectos administrativos, contables, y en el que se refiere al rubro propio de la franquicia. Los modelos de los procedimientos y formatos establecidos en la presente guía son aplicables para cualquier sector, con la salvedad de que el desarrollo de los documentos está basado en el sector de gastronomía, porque representa el 65% de las franquicias existentes en el país.

La estructura del manual de operaciones se presenta a continuación:

Lineamientos	Descripción
Preparación de la franquicia	<p>Manual de operaciones:</p> <p>Capítulo 1: Preparación de la franquicia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Presentación del franquiciante • Requisitos generales para la preparación de la franquicia: pre- apertura, apertura del local y post-apertura. Se determina las actividades relevantes para la apertura de un negocio particular. A 90 días, 60 días, 4 semanas y 1 semana antes de apertura de un nuevo local. • Responsabilidad del franquiciado, con respecto a los clientes, a los empleados y franquiciante. • Puesta en marcha de un local, requerimientos mínimos en amoblado y equipamiento, inventario inicial de mercadería, limpieza y seguridad.
Organización y procesos	<p>Capítulo 2: Organización y procesos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sistema organizativo de franquicia, competencias del personal. Formato del perfil de puestos. Sistema de remuneración. Leyes de trabajo. Reclutamiento y selección de personal. Políticas de contratación. Jornada laboral. Evaluación de desempeño del personal. Normas básicas de disciplina. • Procedimientos administrativos, en relación a la atención del público, horarios del personal, aprovisionamiento de mercaderías, administración de inventario, administración de caja (manejo de efectivo y deposito, normas de cobro al cliente, control de caja, pago a proveedores). • Manual del gerente: obligaciones generales del gerente o administrador, funciones administrativas, trabajo en equipo, evaluación de metas. herramienta (tablero de control).

Lineamientos	Descripción
Realización del producto	<p>Capítulo 3: Realización del producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de preparación de platos y bebidas. Formato de receta • Procedimiento de atención al cliente (incluyen actividades de pre apertura y cierre del local). Instrucciones para el manejo de quejas, y tabulación de encuestas de satisfacción al cliente. Formato: Encuesta de Satisfacción al Cliente. • Procedimiento de compras (selección y evaluación de proveedores). <p>Capítulo 4: Saneamiento</p> <p>Procedimientos operativos estándares de saneamiento (en cumplimiento a la norma sanitaria para el funcionamiento de restaurantes y servicios afines RM N° 363-2005/MINSA).</p>
Sistema de gestión de la calidad ISO 9001	<p>Capítulo 5: Sistema de gestión de la calidad</p> <ul style="list-style-type: none"> • Manual de la calidad (alcance, exclusiones, diagrama de interacción de procesos, mención de los procedimientos obligatorios del Sistema de gestión de la calidad)

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Término	Definición
Contrato de franquicia	Acuerdo de voluntades en que se consagran los derechos y obligaciones que tendrán el franquiciante y el franquiciatario, para la operación de una o más unidades franquiciadas durante un periodo de tiempo determinado.
Cuota inicial	Es el monto que el franquiciatario paga al franquiciante por el derecho de explotar la marca y los conocimientos que conforman la franquicia. También es conocido como franchise fee y canon de entrada.
Cuotas de publicidad	Son montos que aporta el Franquiciatario para las campañas de publicidad donde puede ser local y/o institucional.
Franquicia	Es la concesión de derechos a un tercero para vender bienes y servicios, bajo su marcasu marketing y su sistema de operaciones, por ello recibo un derecho de entrada y regalías por las ventas y publicidad.
Franquiciante (franquiciador)	Es la persona natural o jurídica que cuenta con los derechos para explotar una marca y los conocimientos (<i>know how</i>) que conforman un modelo de negocio conocido como franquicia. Tiene la capacidad para otorgar franquicias y operar la red de sucursales.
Franquiciatario (franquiciado)	Es el inversionista que adquiere los derechos para operar una o más unidades franquiciadas.
Know how	Es el conjunto de conocimientos indispensable para la operación de la unidad franquiciada (propiedad industrial). Entre los que se incluyen: producción, comercialización, administración y acondicionamiento de la unidad franquiciada.
Manual de operaciones	Documento que contiene el <i>know how</i> de la franquicia. El manual de operaciones es la principal herramienta para la transmisión de los conocimientos y la referencia para las evaluaciones que hará el franquiciante durante la operación al franquiciatario.
Marca	Imagen y/o nombre que distingue a un producto o servicio y permite que el consumidor reconozca la serie de atributos que lo hacen único y original. Indecopi es la institución peruana encargada de otorgar los derechos sobre una marca a una persona.
Perfil del franquiciatario	Se denomina así al conjunto de características que debe cubrir el inversionista de acuerdo a las políticas para poder otorgarle una franquicia, tomando en cuenta edad, estudios, conocimiento del mercado, experiencia previa, etc.
Regalías	Participación de los beneficios que genera la unidad franquiciada que recibe el franquiciante como contraprestación por la asistencia y asesoría que brinda al franquiciatario.
Territorio	Región geográfica en donde el franquiciatario podrá ejercer los derechos de su contrato de franquicia, permite la sana competencia entre distintas unidades franquiciadas y maximiza el potencial de la red de sucursales.

PREPARACIÓN DE LA FRANQUICIA

Este documento es el manual de operaciones de su franquicia <Marca registrada>, en el cual se señalan sus responsabilidades como franquiciado de <Razón social del franquiciante>. El manual contempla políticas y procedimientos específicos de <Marca registrada>, los cuales deberá seguir tanto usted como sus empleados, bajo la supervisión y asesoramiento de <Razón social del franquiciante>.

Además, de ser una herramienta de referencia en la relación que se establece entre el franquiciado y el franquiciante, le ayudará a responder eventuales preguntas, dado que hace referencia a diversos asuntos operacionales y servirá de orientación para asumir las responsabilidades que <Marca registrada> conlleva.

<Razón social del franquiciante> mantendrá regularmente contacto directo con sus franquiciados, para aconsejarlos y asistirlos en la implementación del programa de franquicias y para asegurar que cada franquiciado esté manteniendo los estándares de <Marca registrada>.

1.1 DERECHO DE COPIA

El manual de operaciones será en todo momento propiedad exclusiva de <Razón social del franquiciante> y será devuelto diligentemente ante el vencimiento u otra forma de extinción del presente contrato. El franquiciado conviene y acuerda que no revelará, duplicará o utilizará de una forma no autorizada ninguna parte del manual confidencial de operaciones.

1.2 RECEPCIÓN DEL MANUAL

Para la recepción de este manual es preciso completar el "Formulario Modelo de Reconocimiento del Franquiciado de haber recibido el Manual de operaciones" (ver formato 1). Dicho reconocimiento deberá ser llenado y firmado en presencia de dos testigos en la casa matriz. El original quedará en esa oficina y una fotocopia será mantenida en los archivos de quien compró la franquicia.

FORMATO 1: MODELO DE RECONOCIMIENTO DEL FRANQUICIADO DE HABER RECIBIDO EL MANUAL DE OPERACIONES

El firmante da constancia de haber recibido una copia del manual de operaciones de la franquicia:
<Marca registrada>,
Versión: _____, con fecha _____.
Lima, ____ de ____ del 20__
Franquicia N° _____
Razón social:
Nombre del representante legal:
Firma del franquiciado:
Dirección:
Ciudad:
Número de teléfono:
TESTIGO 1:
Nombre:
DNI:
Firma:
TESTIGO 2:
Nombre:
DNI:
Firma:

1.3 DECLARACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

<Razón social del franquiciante> le aporta la información relativa a cómo desarrollar y operar su franquicia <Marca registrada>, a través del presente manual de operaciones. Toda esta información es absolutamente confidencial, ya que abarca los elementos técnicos, operativos y comerciales del negocio, sistemas que son propiedad de <Razón social del franquiciante>.

Usted se compromete a mantener la confidencialidad absoluta de toda esta información durante y después de la vigencia del contrato de la franquicia <Marca registrada>. Así mismo, usted se compromete a no utilizar ninguna parte de esta información en ningún otro negocio o de cualquier otra forma que no haya sido autorizada o aprobada de manera específica y por escrito por <Razón social del franquiciante>.

El manual de operaciones deberá ser proporcionado a los empleados que lo necesiten para el desempeño de su trabajo sobre la base de “lo que necesiten saber”. Esta información confidencial (conocimiento sobre el negocio o *know how*) incluye los procedimientos operativos y administrativos, listas de proveedores y productos, y demás puntos clave de carácter confidencial pertenecientes a <Razón social del franquiciante>.

Se adjunta una muestra del modelo de la Carta de aceptación de confidencialidad (formato 2).

FORMATO 2: MODELO CARTA DE ACEPTACIÓN DE CONFIDENCIALIDAD

<p>Lugar y fecha:</p> <p>El franquiciado está de acuerdo en mantener la confidencialidad tanto durante el periodo de vigencia de la franquicia como posteriormente al vencimiento o extinción de la misma. Además se compromete a no poseer, mantener, actuar como consultor o tener cualquier interés en cualquier actividad competitiva dentro de 10 (diez) años de terminada la franquicia.</p> <p>El manual de operaciones es confidencial y es la exclusiva propiedad de <Razón social del franquiciante>, por lo que deberá ser devuelto al expirar o terminar su contrato de franquicia, cualquiera que fuese la causa.</p> <p>He leído y entendido el compromiso de confidencialidad respecto al manual de operaciones y me registraré bajo sus términos y condiciones.</p>	
<p>_____</p> <p>Firma del franquiciado</p>	<p>_____</p> <p>Firma del franquiciante</p>

1.4 REVISIONES AL MANUAL DE OPERACIONES

El Manual de operaciones será actualizado debidamente cuando <Razón social del franquiciante>, desarrolle procedimientos más prácticos o eficaces en cualquier área específica. <Razón social del franquiciante> enviará todas las modificaciones al manual de operaciones con un aviso explicando la naturaleza de los cambios que deberá realizar mediante el Modelo de la notificación de cambio al manual de operaciones (formato 3).

Una vez leídas las modificaciones serán guardadas en el manual de operaciones. Las páginas que existían serán reemplazadas y devueltas a <Razón social del franquiciante>; cuando un procedimiento sea modificado en parte, deberán reemplazarse únicamente los puntos afectados.

<Razón social del franquiciante> enviará representantes para revisar el manual de operaciones en visitas programadas regularmente, para verificar que se implementen correctamente los procedimientos y para ser asesorado en caso de dudas o problemas.

FORMATO 3: MODELO DE LA NOTIFICACIÓN DE CAMBIO AL MANUAL DE OPERACIONES

_____, __ de _____ de _____

Estimado franquiciado:

El presente es para comunicarle que se ha realizado cambios en el manual de operaciones, como se muestra en el siguiente cuadro:

Capítulo	Nº Página	Cambio realizado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado
		<input type="checkbox"/> modificado <input type="checkbox"/> eliminado

Estas modificaciones entrarán en vigencia a partir del: _____.

Atentamente,

Por:

1.5 PRESENTACIÓN DE SUGERENCIAS

<Razón social del franquiciante> reconoce que usted pueda tener experiencia valiosa y/o información que podría ser de utilidad para otros franquiciados. Uno de los principales beneficios del sistema de franquicias es la retroalimentación y experiencia acumulado de todos los miembros que conforman la red. En este sentido lo invitamos y agradecemos por anticipado que envíe sus sugerencias e ideas a <Razón social del franquiciante> en el formato del Modelo de la sugerencia de cambio al manual de operaciones (formato 4).

FORMATO 4: MODELO DE LA SUGERENCIA DE CAMBIO AL MANUAL DE OPERACIONES

_____, __ de _____ de _____

Señores

Presente.-

Estimados señores:

La siguiente sugerencia se relaciona con:

Sugerencia
<input type="checkbox"/> Incrementar información del manual de operaciones
<input type="checkbox"/> Modificar información del manual de operaciones, en las páginas: _____
<input type="checkbox"/> Eliminar información del manual de operaciones, en las páginas: _____
<input type="checkbox"/> Otros:.....

Se hace esta sugerencia porque:

Atentamente,

1.6 POLÍTICAS Y NORMAS DE ENTREGA DEL MANUAL POR ÁREAS FUNCIONALES

La política general que debe de seguir el franquiciado respecto a la entrega y uso del manual de operaciones al administrador del local será la de entregar solamente los capítulos y/o subcapítulos del manual de operaciones que sean de uso para el desempeño eficiente y eficaz de las tareas y funciones que tiene que cumplir el administrador y sus colaboradores en la tienda.

Las normas a seguir son:

- a. El franquiciante entregará una copia completa del manual de operaciones al franquiciado y copias anilladas del capítulo o subcapítulos que el administrador del local requiera para su desempeño a pedido del franquiciante.
- b. El franquiciado deberá hacerle firmar una carta de confidencialidad al administrador que reciba la copia anillada de los capítulos y/o subcapítulos del manual de operaciones.

- c. Al terminar la relación laboral del administrador en la empresa por el motivo que sea, este estará obligado a devolver al franquiciado la copia anillada que tenga en su poder. La empresa le devolverá la carta de confidencialidad con el cargo respectivo de la recepción de entrega del documento.
- d. No entregará el franquiciado ni el administrador copias del manual de operaciones o partes de este a ninguna persona de la empresa sin la autorización previa del franquiciante.

1.7 PRESENTACIÓN DEL FRANQUICIANTE

El franquiciante debe describir en esta sección la historia de la marca, la misión, visión y los valores de la organización. A continuación, te presentamos algunos ejemplos:

Historia

<Marca registrada> es fundada por, con la razón social de: estableciéndose como domicilio social en.....

Los logros de esta empresa y su fundador se ven plasmados en un moderno local de ... m², donde se elabora y ofrece variedad de productos dentro del giro de restaurante, dulcería y cafetería, ofreciendo siempre un buen trato al cliente, limpieza y orden en sus salones.

Actualmente, <Marca registrada> cuenta con un equipo preparado adecuadamente para dar eficiencia y calidad de servicio.

Misión

Generar clientes comprometidos. Para ello somos una organización con una marcada tendencia a generar compromiso primero con los colaboradores que la integran y consiguientemente con nuestros clientes.

Visión

Replicar la marca a nivel local, departamental y en el extranjero sobre la base de su excelente relación calidad-precio, consolidándonos como líder en el segmento de cafetería, dulcería y restaurante.

Valores

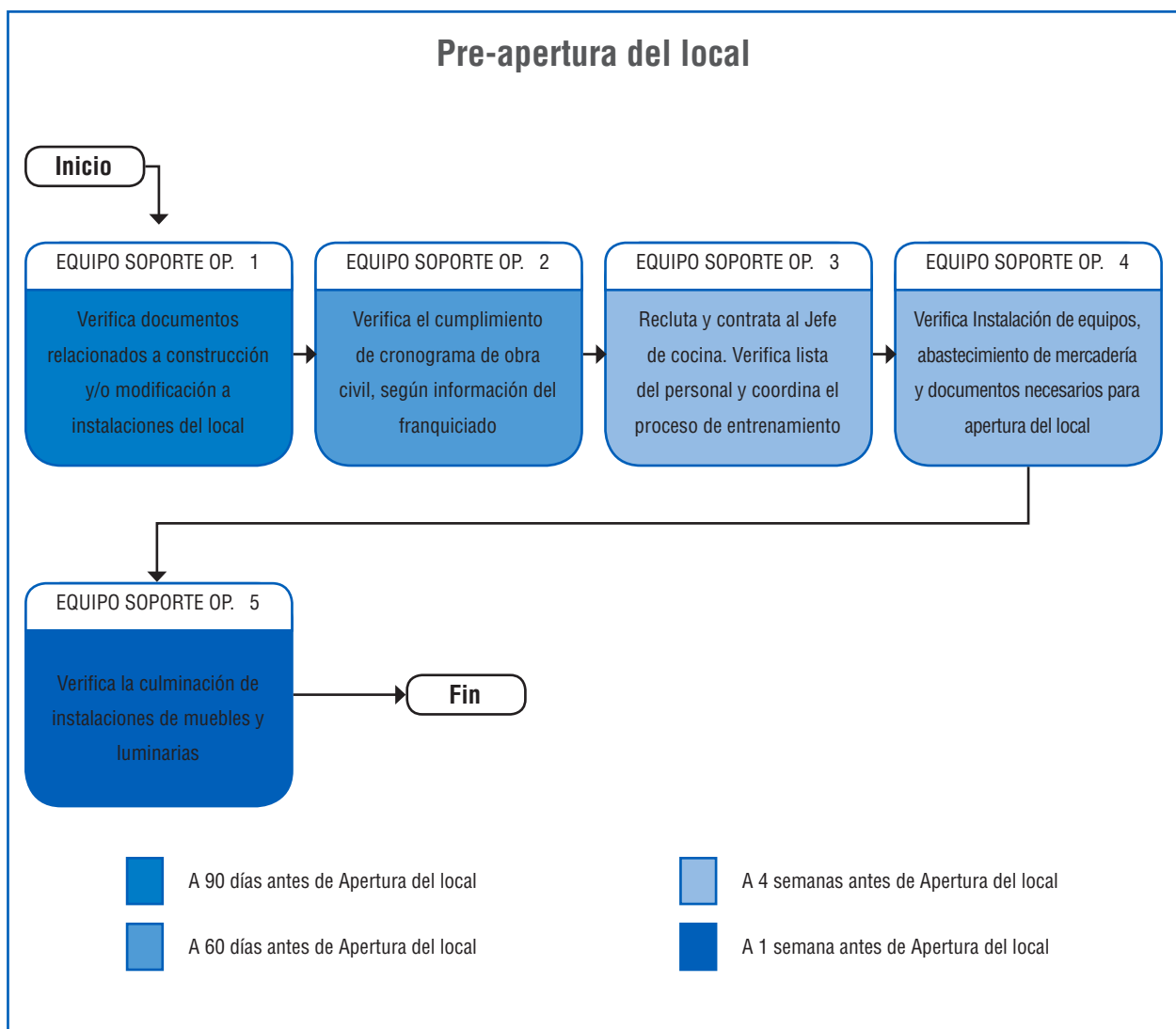
- *Orientación hacia las personas:* personas satisfechas generan clientes satisfechos.
- *Orientación hacia nuestros clientes internos y externos:* son la fuente de todos nuestros ingresos.
- *Efectividad:* realizamos nuestras labores con responsabilidad y a cabalidad.
- *Iniciativa:* siempre creadores del cambio.

1.8 REQUISITOS GENERALES PARA LA PREPARACIÓN DE LA FRANQUICIA

Con el fin de asegurar que se cumpla los procesos de pre-apertura, apertura del local y post-apertura, este proceso cuenta con las siguientes etapas:

Pre-apertura

A continuación, se presentan los pasos preliminares para realizar la apertura de un local, considerando una planificación secuencial. El franquiciado deberá determinar cuáles pasos son los relevantes para su negocio en particular pues cada proyecto tiene actividades adicionales y/o una secuencia de tiempo distinta. El franquiciante otorgará soporte en esta etapa, en revisión de documentos, inspección del local, entre otros, según la programación hecha y comunicación permanente con el franquiciado.



A 90 DÍAS ANTES DE APERTURA DEL LOCAL

N.º	Posición	Descripción de la actividad
1	Franquiciante	<p>A la firma de contrato se entregará el manual de operaciones.</p> <p>Al menos 90 días antes de la apertura, se verificará lo siguiente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Firma de los contratos de alquiler del local. • Licencia de construcción. • Los planos del proyecto completo (arquitectura, instalaciones sanitarias, instalaciones eléctricas, instalaciones de gas, electro-mecánicas, estructurales e iluminación). • Las órdenes de compra de equipos, mobiliario, letreros corporativos y equipos de iluminación. • Recluta y contrata al jefe de cocina.

A 60 DÍAS ANTES DE APERTURA DEL LOCAL

N.º	Posición	Descripción de la actividad
2	Franquiciante	<p>Al menos 60 días antes de la apertura, se debe efectuar lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El franquiciado debe verificar que se esté cumpliendo con el cronograma de la obra civil e informar al equipo de soporte. • Hacerle seguimiento a las órdenes de compra de los equipos y del mobiliario.

4 SEMANAS ANTES DE LA APERTURA DEL LOCAL

N.º	Posición	Descripción de la actividad
3	Franquiciante	<p>Al menos 4 semanas antes de la apertura:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verifica la lista del personal y coordina el proceso de entrenamiento (en la casa matriz de: gerente y/o administrador del franquiciado, barman, jefe de cocina y jefe de salón, según el manual de operaciones). Todo el personal debe estar debidamente entrenado para el adecuado funcionamiento del local. • Verifica órdenes de compra para el menaje y uniformes de trabajo. • Verificar material impreso como cartas, encuestas, comandas, boletas/facturas, material publicitario, etc. • Las coordinaciones con los proveedores para la entrega de mercadería (perecibles / no perecibles). • Los documentos concernientes a los requisitos para abrir un local de expendio de comidas preparadas con entidades como municipios, ministerio de salud, etc.

4	Franquiciante	<p>En cuanto a instalaciones:</p> <p>Verifica:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Instalación de letreros • Toda la decoración del local. • La prueba de los equipos. • Si cuenta con todos los programas y la información requeridos en el sistema computacional. • Abastecimiento de productos perecibles. <p>Nota: la verificación de instalación de equipos y sistemas es por parte de los proveedores.</p>
---	---------------	--

1 SEMANA ANTES DE LA APERTURA

N.º	Posición	Descripción de la actividad
5	Franquiciante	<p>Al menos 1 semana antes de la apertura, se verificará lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La culminación de las instalaciones de los muebles y luminarias. • El menaje.

Apertura del local

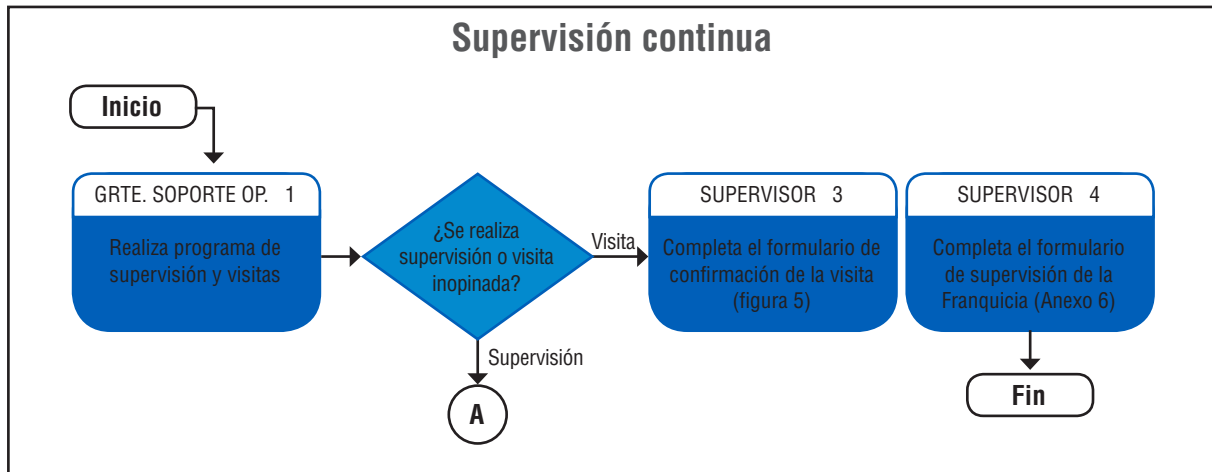
Antes del inicio de actividades se debe haber concluido con los trámites requeridos para la apertura de un establecimiento ya que, dichos trámites, tanto municipales como de cualquier otro organismo gubernamental, suelen ser largos y tediosos. El franquiciante o un representante estará en las marchas blancas e inauguración para las recomendaciones y sugerencias al observar el trabajo del equipo (cocina, salón, almacenes, administración, etc.) de la nueva franquicia.



Apertura del local		
N.º	Posición	Descripción de la actividad
1	Franquiciante	Ensayo de operaciones (marcha blanca), 10 marchas blancas, 10 días antes de la inauguración.
2		Inauguración.

Post-apertura

Un supervisor representante del franquiciante visitará el establecimiento periódicamente. Se realizará las coordinaciones con el franquiciado los días de la supervisión; además, se realizará visitas inopinadas.



N.º	Posición	Descripción de la actividad
1	Franquiciante	Realiza el programa de supervisión y visitas inopinadas a los franquiciados.
2	Supervisor	¿Se realiza supervisión o visita inopinada? Visita inopinada, procede con la actividad 3. Supervisión, procede con la actividad 4.
3	Supervisor	Visita inopinada Cada visita el supervisor completará el formulario de confirmación de la visita (Formato 5) con el resultado de la misma, en la cual se enumerarán los problemas sin resolver y funcionamiento operacional de la franquicia. El franquiciado firmará el formulario y completará la fecha, pudiendo añadir además comentarios sobre la visita. Este formulario será entregado al Franquiciante y una copia al franquiciado. El propósito de las visitas es fortalecer la relación entre el franquiciado y Franquiciante. De este modo el franquiciado podrá tener un mejor resultado en la operación de la franquicia.
4	Supervisor	Supervisión El supervisor completará el formulario de supervisión de la Franquicia (Formato 6), que es un cuestionario que abarca todos los aspectos relacionados con el funcionamiento del local. De este se obtendrá un resultado respecto de la atención de clientes, ordenamiento del local, conocimiento del servicio y todo lo referido al funcionamiento del local.

FORMATO 5: MODELO DEL FORMULARIO DE CONFIRMACIÓN DE VISITA

Local:		
Razón social:		
Dirección:		
Fecha:		

En esta fecha fui visitado por el supervisor: _____

En ese momento todas mis preguntas y dudas fueron atendidas, excepto las siguientes:

En el momento de la visita:

Estoy satisfecho con la información obtenida y con la asistencia brindada

No estoy satisfecho con la información obtenida y con la asistencia brindada

Debido a: _____

Comentarios adicionales:

Fecha: ____/____/____

Firma del franquiciado

FORMATO 6: MODELO DEL FORMULARIO DE CONFIRMACIÓN DE VISITA

Nombre del local: _____ fecha: ____/____/____

Franquiado: _____

Dirección: _____

A: Excelente (10) B: Regular (5) C: Pobre (3)

1. Mantenimiento y limpieza de las dependencias

Ítem evaluado	Puntaje	Observaciones
Puertas y ventanas		
Área externa del local		
Letreros		
Menú		
Vidrios		
Vereda		
Pisos		
Muebles		
Artículos eléctricos		
Máquinas		
Paredes		
Iluminación		
Mesas y sillas		
Presentación mesas		
Menaje		
Equipos		
Baños		
Salón		
Almacenes		
Área de cobranzas		

2. Personal de cocina

Ítem evaluado	Puntaje	Observaciones
Apariencia		
Actitud		
Servicio		
Limpieza		

3. Personal de salón

Ítem evaluado	Puntaje	Observaciones
Apariencia		
Actitud		
Servicio		
Limpieza		

4. Productos

Ítem evaluado	Puntaje	Observaciones
Cantidad		
Presentación		
Higiene		

4. Servicio al cliente

Ítem evaluado	Puntaje	Observaciones
Trato amable		
Conocimiento del menú		
Técnicas de ventas sugeridas		
Cantidad de empleados		

1.9 RESPONSABILIDAD DEL FRANQUICIADO

Un franquiciado tendrá las siguientes obligaciones:

a) Responsabilidades hacia los clientes

- Proveer de servicios y mercaderías de alta calidad a los clientes, respetando los proveedores y calidades estipulados por la empresa
- Mantener un ambiente agradable, teniendo baños limpios y pulcros.
- Tener archivo de sugerencias disponible.
- Atender las quejas o inquietudes de los clientes y brindarles soluciones que los satisfagan.
- Tratar en forma cordial y amigable a los clientes.
- Mantener abierto el local en el horario establecido.
- Mantener un inventario suficiente de mercaderías para satisfacer sus necesidades.
- Respetar la política de precios.

b) Responsabilidades hacia sus empleados

- Crear un ambiente de trabajo seguro y placentero y donde cada empleado se sienta motivado a realizar su trabajo.
- Proveer las técnicas de manejo del negocio siendo lo más claro posible en su explicación.
- Ser honesto, amable e imparcial respetando a cada empleado.
- Brindar premios por los servicios.
- Dar a cada persona la oportunidad de crecimiento personal y profesional.
- Lograr una comunicación abierta.
- Evaluar periódicamente el trabajo del personal, reconociendo las actividades desarrolladas correctamente y haciendo sugerencias a quien necesite mejorar.
- Acatar y cumplir las leyes laborales vigentes en el país.

c) Responsabilidades hacia el franquiciante

- Prestar servicios de alta calidad.
- Adaptarse y cumplir las políticas y normas del franquiciante.
- Cumplir con los plazos establecidos por el franquiciante.
- Proteger la marca y la información confidencial.
- Entregar todos los informes en la fecha requerida.
- Atender las visitas realizadas periódicamente por los supervisores.
- Asistir a las reuniones que solicite el franquiciante.

1.10 SERVICIOS DE SOPORTE AL FRANQUICIADO

Tipo de soporte	Franquiciante
Investigación y desarrollo	Investigará nuevos productos para sus franquiciados. Además, monitoreará la calidad de los productos ofrecidos para garantizar una calidad alta y homogénea a los clientes.
Selección de sitio y aseguramiento de un arriendo	Asistirá al franquiciado con soporte y guía en estas dos áreas, revisando los sitios propuestos y ayudando a evaluarlos.
Entrenamiento y asistencia	Realizará un intenso programa de entrenamiento diseñado para preparar correctamente al franquiciado en todos los aspectos relacionados con la operación del negocio.
Especificaciones de equipamiento	Proveerá las especificaciones necesarias para las marcas y tipos de productos, preparación de los equipos, registros y otras instalaciones y mobiliario requeridos en la unidad de franquicia.
Comunicación regular y análisis de información	La empresa mantendrá regularmente contacto directo con sus franquiciados, para aconsejarlos y asistirlos en la implementación del programa de franquicias.
Encuentro semestral	Realizará una reunión semestral con todos sus franquiciados para proveerlos de información sobre los nuevos productos y procedimientos y a su vez de la información relacionada con el nivel de crecimiento de la red de franquicias.
Proveedores aprobados	Entregará la lista de proveedores aprobados para alimentos y servicios.

1.11 REQUERIMIENTOS MÍNIMOS EN EQUIPAMIENTO, INVENTARIO INICIAL DE MERCADERÍA Y LIMPIEZA

a) Modelo de lista de equipamiento básico

El amueblamiento y el equipamiento dependerán del tipo de local. A continuación, presentamos un ejemplo:

Tipo de equipo	Marca
• Freidora a gas	FRYMASTER
• Accesorio de filtro, freidora	FRYMASTER
• Filtro de la freidora, en polvo	FRYMASTER
• Lámpara de calor, tipo varilla	HATCO
• Filtro de la freidora, móviles	FRYMASTER
• Gabinete térmico móvil, de altura media	CARTER HOFFMANN
• Tostadora, cinta transportadora de gas	MERCO SAVORY

Tipo de equipo	Marca
• Abrelatas	EDLUND
• Cajón de calentamiento, construido en el lugar	TOSTMASTER
• Unidad de pre-enjuague	T & S BRASS
• Juego de cuchillas de reemplazo	PRINCE CASTLE
• Calentador transitorio de carnes	HATCO
• Máquina soft serve freezer	TAYLOR
• Accesorios de limpieza Taylor	TAYLOR
• Cámara de congelación 4 puertas	
• Cámara de conservación 4 puertas	
• Conservadora vertical de 2 puertas - parrillero	
• Congelador vertical de 2 puertas - papero	
• Cámara vertical de 2 puertas - mixta	
• Mesa refrigerada grande (topings)	
• Enfriador de botellas para el counter	
• Rack caliente para planchas	

b) Lista de menaje

En el formato número 7 se muestra la lista de menaje.

c) Equipamiento de limpieza

Los locales tienen que tener instalados dispensadores de desinfectantes en los lavaderos de cocina, dispensadores de jabón líquido y toallas de papel en la unidad de desinfección de manos en la zona de cocina; deben tener instalados en el counter un dispensador de gel desinfectante. La zona de cocina y baños del personal deben contar con la señalética informando sobre las normas de uso de desinfectantes y normas de higiene para el personal, los baños del personal deben contar con dispensador de papel higiénico, dispensador de jabón desinfectante y dispensador de papel de toalla. Todos los locales cuentan con lavaderos de trapeadores y colgadores de escobas, en las áreas de servicio.

FORMATO 7: MODELO DE LISTA DE MENAJE- Ejemplos

NOMBRE	IMAGEN	CAPACIDAD	TIPO DE BEBIDAS Y/O MARCAS UTILIZADAS
COPAS DE VINO BLANCO		8 onzas	Pisco Sour
COPAS DE VINO TINTO		10 onzas	
COPA HURACÁN		15 onzas	Daiquiri Mi Propiedad Privada
COPA PERA		12 onzas	Daiquiri: Limonada Claret
COPA MARTINI DOBLE		9 onzas	Apple Martini

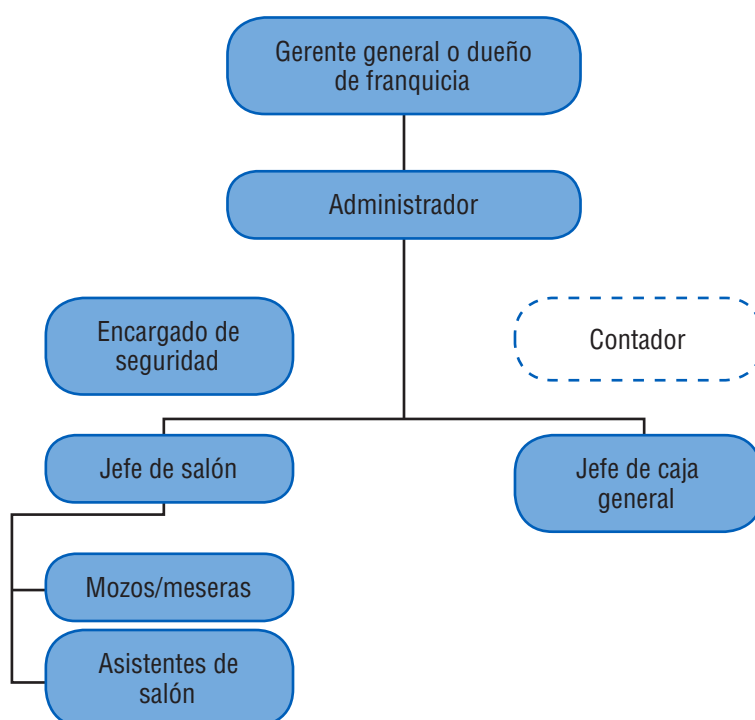
ORGANIZACIÓN Y PROCESOS

2.1 ORGANIZACIÓN GENERAL

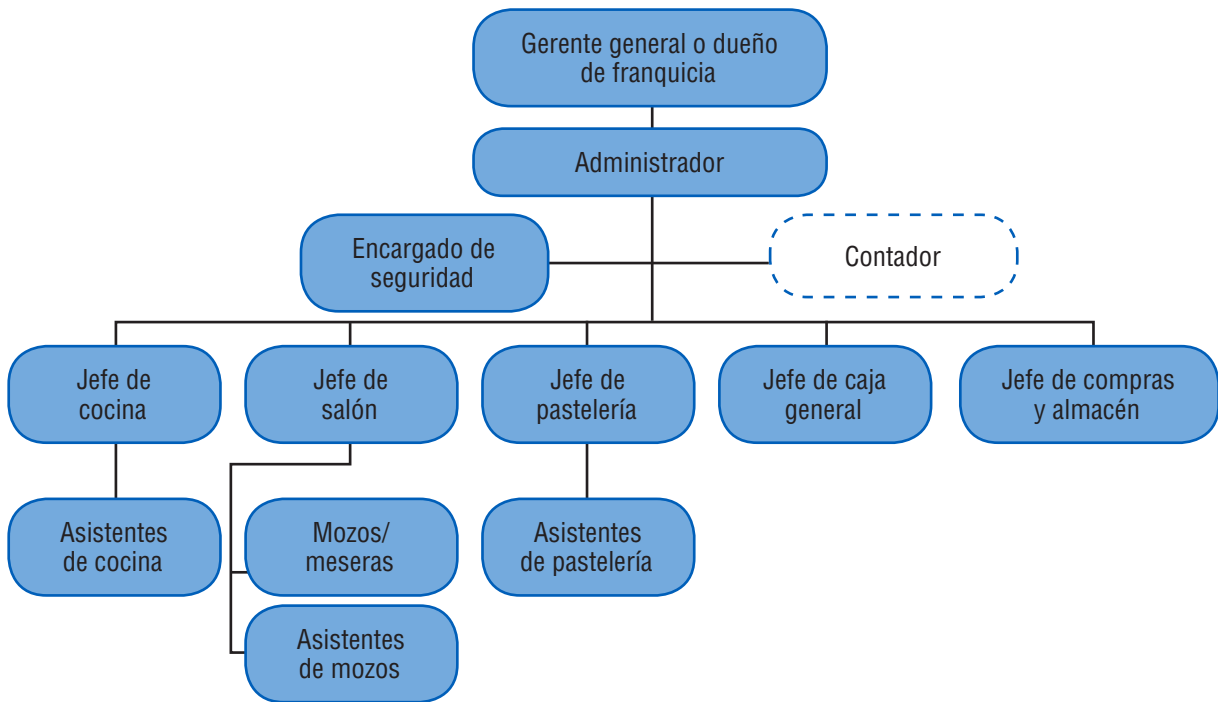
Un organigrama es un esquema de la organización de una empresa; el franquiciante debe establecer el organigrama tanto de la casa matriz como de las organizaciones que participarán como franquicias.

Para el caso del rubro gastronómico, la estructura organizativa de la franquicia puede presentarse en estas dos situaciones:

- Si el franquiciante proveerá los productos a los franquiciados, estos solo realizarán la venta del producto según procedimiento



b) Si el franquiciante otorgará al franquiciado las recetas para la elaboración de los productos.



2.2 ATENCIÓN AL PÚBLICO

Es importante precisar el horario de atención al público. El franquiciante debe asegurar que estos horarios se cumplan a través de la supervisión. Ejemplo:

Horario de atención al público:

Lunes a domingo: 9:00 a.m. a 1:00 a.m.

Días feriados:

La atención se realiza los 365 días del año excepto los siguientes días: 1.º de enero, 1.º de mayo y 25 de diciembre

Horarios de personal:

Primer turno: lunes a domingo: 8:00 a.m. a 5:00 p.m.

Segundo turno: lunes a domingo: 4:00 a.m. a 1:00 a.m.

2.3 PERSONAL

El franquiciante debe describir las competencias basado en la educación, formación, experiencia y habilidades) y las responsabilidades de todo el personal que participará en la franquicia. El franquiciado deberá demostrar con evidencia objetiva el cumplimiento de las competencias. En el formato 8 se presenta el modelo de perfil de puesto del cargo del administrador de una franquicia.

FORMATO 8: MODELO DE PERFIL DE PUESTOS DE ADMINISTRADOR

Puesto		Jefe inmediato	
Administrador		Propietario de la franquicia	
Requisitos mínimos del cargo			
Educación:		Idiomas:	
Primaria Secundaria Técnica: Universitaria: Administración de empresas		Inglés: nivel intermedio Otros: Computación nivel intermedio	
Formación:		Experiencia:	
- Dirección y manejo de restaurantes - Gestión de compras/ almacenes en restaurantes - Detección de billetes falsos		3 años en gestión de restaurantes	
Descripción del puesto			
<p>Coordinar, dirigir y ejecutar las actividades correspondientes a la operatividad del local, así como también debe velar por el cumplimiento de las políticas, motivación y supervisión del personal de los dos turnos. Participa en la formulación y establecimiento de métodos que faciliten la ejecución de las políticas de servicio al cliente en coordinación con la central de franquicia. Programa, organiza, supervisa y coordina las funciones y actividades relacionadas con la recepción, exhibición y preparación de los productos. Vela por la adecuada imagen y la calidad de los servicios y atenciones al cliente.</p>			
Habilidades			
Organizar y delegar		Compromiso e identificación con la empresa	Empatía y trato amable
Dispuesto a aprender y enseñar		Atención y concentración	Puntualidad
Manejo y solución de crisis y tensiones		Responsabilidad	Proactividad
Vocación de servicio		Comunicación efectiva	Creatividad
Trabajo en equipo		Liderazgo	Honestidad
Responsabilidades			
<ul style="list-style-type: none"> • Verificación de las operaciones de caja, depósitos bancarios, pagos, etc. • Establecer y controlar un fondo de caja. • Autorizar los movimientos de la caja chica del local. • Controlar los ingresos de la caja, producto de las ventas, mediante el cuadro diario de caja. • Efectuar chequeo de apertura, desarrollo y cierre de caja. • Supervisar el estado físico del local, limpieza y funcionamiento de equipos. • Establecer los máximos y mínimos del inventario de los productos utilizados. • Supervisar el inventario diario de los productos perecederos necesarios para el funcionamiento. • Supervisar semanalmente el inventario de los productos no perecederos a fin de controlar los niveles de almacenamiento y las pérdidas de productos. • Organizar y coordinar las actividades relacionadas con la formulación de los pedidos a la central. • Mantener los registros al día del sistema de control de inventario. • Supervisar el control de la rotación de los productos en el almacén y los de refrigeración con salidas y entradas de inventario. • Supervisar control de calidad en los productos recibidos, así como la cantidad, fecha de recepción y vencimiento. • Garantizar la reposición del inventario en forma oportuna y en las cantidades necesarias. • Supervisar la organización de la mercancía en almacén. • Verificar el ingreso de todos los servidores del local. • Supervisar los horarios del personal y el uso del uniforme completo durante la jornada del día. • Velar que el personal conozca y cumpla las normas de comportamiento y disciplina. • Crear y supervisar parámetros para el cumplimiento de metas de venta, calidad y servicios. • Reunión con todo el personal una vez al mes, para discutir metas de venta, calidad y servicio. • Remitir un informe al franquiciante una vez al mes de los problemas detectados y las soluciones aplicadas. • Revisar y autorizar los programas de vacaciones del personal bajo su responsabilidad. • Establecer y ejecutar un sistema de incentivos de acuerdo al cumplimiento de las metas. • Se asegura que las normas de higiene y seguridad se cumplan. • Realizar y controlar la ejecución del cronograma de fumigación del local. • Dirigir y supervisar las actividades de mantenimiento y limpieza de las instalaciones del local. • Realizar un plan de mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos y local en general. • Supervisar y orientar en la atención al cliente. • Atender y solucionar las quejas y reclamos de los clientes cuando estas se presenten. • Velar que se ofrezca adecuado y eficiente servicio a los clientes en cuanto a la atención y asesoramiento de los productos. • Velar porque los sistemas de seguridad y prevención contra robos, incendios, etc. se les dé un mantenimiento adecuado. • Coordinar con la central de franquicia la ejecución de los programas de entrenamiento y la capacitación para el desempeño de sus funciones y de sus empleados. 			

2.4 SISTEMA DE REMUNERACIÓN

2.4.1 Haberes y descuentos

Haberes

Estos serán de acuerdo a la modalidad de remuneración y de acuerdo al promedio del mercado laboral; nunca menor a la remuneración mínima vital vigente.

Descuentos

Causas o motivos:

a) Mercadería:

- Faltante de mercadería: Cuando después de hacer el inventario diario o semanal, se detectan faltantes de mercadería.
- Confusión de producto: Si el responsable de área saca un producto en vez de otro solo se descuenta la diferencia de precios entre ambos productos.
- Mercadería vencida: Si en los inventarios semanales se detecta mercadería vencida en tienda por sobre stock, se descontará la misma.
- Accidentes con la mercadería: Si algún trabajador tuviera algún accidente de cualquier tipo con la mercadería (ejemplo: se le cayó un pote de mayonesa y se perdió el producto).

b) Faltantes de Caja:

- Confusión de una cuenta por otra.
- Recepcionar billetes o monedas falsas.
- Dar vuelto en exceso.
- Pasar un monto menor del indicado con la tarjeta.

c) Uniformes:

Cuando se le pierde parte del uniforme y debe de ser repuesto o el personal asume parte del costo del uniforme, se descuenta el valor del mismo.

d) Inasistencias:

Cuando se producen sin la debida justificación ni son comunicadas anticipadamente.

MODELO DE ESQUEMA DE DESCUENTOS PARA EL PERSONAL

Tipo de falta		Causas o motivos	Responsable	Monto del descuento
Mercadería	Faltante de mercadería	Se da luego del inventario diario o semanal, se generan cuando hay faltantes de mercadería.	Responsable de área	Precio de costo más IGV
	Confusión de producto	Si el responsable de área saca un producto por otro.	Responsable de área	Diferencia entre el precio de costo de los dos productos, más el IGV.
	Mercadería vencida	Si en los inventarios semanales se detecta en tienda mercadería vencida por sobre stock.	Responsable de área	Precio de costo más IGV
	Accidentes con la mercadería	Si algún trabajador tuviera algún accidente con la mercadería de tienda de cualquier tipo.	Persona que tuvo el accidente.	Precio de costo más IGV
Faltantes de Caja	Confusión de una cuenta por otra		Persona encargada de caja	Monto del faltante de caja
	Billetes o monedas falsas			
	Entregar mal el vuelto			
	Pasar un monto en la tarjeta menor al indicado.			
Uniformes	Pérdidas del uniforme de trabajo		Persona que se le da el uniforme.	Costo más el IGV
Inasistencias	Al centro de trabajo, no justificada		Persona que comete la falta	Costo del día de trabajo

2.4.2 Remuneración

El pago de la remuneración será en los días 15 y 30 de cada mes. Los trabajadores deberán cumplir con la siguiente normativa:

1. 50 % del sueldo bruto a las personas que hayan laborado 15 días.
2. No se dará adelanto a las personas que tienen menos de 11 días hasta su pago de fin de mes.

A fin de mes se cancelará el saldo de los haberes menos los descuentos de ley como por ejemplo, la contribución al AFP, al Seguro social, entre otros. Los pagos serán abonados directamente en las cuentas de ahorro de cada trabajador. Se deberán abrir estas cuentas tan pronto el trabajador empiece a laborar en la empresa.

2.4.3 Leyes de trabajo

La empresa cumplirá en todo momento con las normas vigentes para no infringir la legislación laboral:

1. Llevar planillas de pago legalizadas.
2. Documentos a exhibir como horarios de trabajo, carné de sanidad.
3. Tener a disposición el reglamento interno de trabajo.
4. La colocación de avisos-carteles de las normas de seguridad e higiene en el centro de labores.
5. Inscripción al seguro social para la atención de nuestros colaboradores.
6. Rol de vacaciones, compensación por tiempo de servicios, gratificación.
7. Contratos de trabajo.
8. Proceso de despido.

2.4.4 Reclutamiento y selección de personal

2.4.5 Requerimiento de personal

El jefe de cada área es quien realiza el requerimiento al administrador. En el caso de que el puesto requerido sea de jefaturas, el requerimiento lo realizará el administrador al dueño de la franquicia.

El administrador aprueba los requerimientos teniendo en cuenta las políticas de la empresa, en el caso de los requerimientos hechos por el administrador, la aprobación dependerá del gerente general o dueño de la franquicia.

2.4.6 Reclutamiento

El administrador solicitará al personal referencias de personas que se ajusten al perfil del puesto vacante, y se les solicitará que envíen sus hojas de vida.

El administrador se encargará de publicar un aviso en el diario más idóneo, en coordinación con el solicitante del requerimiento, solicitando el envío de hojas de vida.

Pre-selección

El administrador analizará todas las hojas de vida, quedándose únicamente con aquellas que mejor cubran el perfil del puesto respectivo.

Evaluación

Se citará a los candidatos pre-seleccionados y se realizará dos pasos para poder aprobarlos:

Entrevista personal con el administrador, donde se indicará las responsabilidades generales, horarios, remuneración, etc.

Evaluación práctica (para puestos como mozos o puestos de las áreas de cocina), la cual consistirá en diferentes pruebas para comprobar sus habilidades. Esta evaluación se realizará con el jefe del área respectiva y el administrador.

En caso de que el franquiciado necesite apoyo en esta etapa, podrá solicitar el apoyo de las jefaturas del franquiciante para así garantizar tener el personal idóneo en la empresa.

2.4.7 Selección

Antes de completar el proceso de selección, el candidato podrá ser puesto en un periodo de prueba de tres días para evaluar su desempeño en su puesto de trabajo, el buen cumplimiento de sus funciones, la actitud y el nivel de adaptación. Luego de este periodo de prueba, que variará dependiendo del puesto, se procederá a formalizar el contrato de trabajo de la persona. Para ello, el administrador solicitará los documentos originales como: carné de sanidad, certificado de antecedentes policiales y domiciliario. Asimismo se le solicitará una copia de los certificados que acrediten los estudios declarados en su hoja de vida. Asimismo, el nuevo integrante llenará la ficha del personal (Formato 9).

2.4.8 Contratación

Se denomina **contrato de trabajo** al acuerdo de voluntades en virtud del cual el trabajador se compromete libremente a prestar sus servicios al empleador en forma personal y subordinada.

Se contrata a las personas que hayan cumplido con todos los requerimientos y hayan concluido la capacitación exitosamente.

Los contratos de trabajo se establecen de acuerdo a las disposiciones vigentes por la autoridad de trabajo.

Tipo de contrato de trabajo

Existen diferentes modalidades de contratación de personal:

- **Contrato de trabajo indeterminado:** es aquel cuya duración puede prolongarse indefinidamente hasta que sobrevenga alguna causa de terminación no prevista por la partes al momento de dar inicio a la relación laboral. Es el régimen de 8 horas de trabajo equivalente a 48 horas semanales. A este tipo de contrato le corresponde todos los beneficios sociales que la legislación laboral permita.
- A. Remuneración mínima legal, gratificaciones y seguro:** los trabajadores tienen derecho como mínimo a un sueldo básico; además, el empleador está en la obligación de proporcionarle un seguro médico (EsSalud) y el derecho a recibir las gratificaciones de julio y diciembre.
- B. Estabilidad laboral:** el trabajador contratado a tiempo indefinido tiene estabilidad laboral, por lo que la decisión de poner fin a la relación laboral debe ser de ambas partes; en el caso contrario se considera despido arbitrario.
- C. Compensación por tiempo de servicio:** los trabajadores a tiempo completo gozan de este beneficio proporcionado por parte del empleador.
- D. Vacaciones:** los trabajadores a tiempo completo tienen derecho a un descanso anual de 30 días, luego de cumplido el año de trabajo.

- Contratos de trabajo sujetos a modalidad: estos contratos pueden darse cuando así lo requieran las necesidades del mercado o la mayor producción de la empresa, así como cuando lo exija la naturaleza temporal o accidental del servicio que se va a prestar o de la obra que se va a ejecutar. Este régimen también es de 48 horas semanales. Este contrato puede ser renovado sucesivamente hasta un plazo máximo de 4 años 11 meses.
 - A. Remuneración mínima legal, gratificaciones y seguro:** los trabajadores tienen derecho como mínimo un sueldo básico, además que el empleador está en la obligación de proporcionarle un seguro médico (EsSalud), además de tener derecho a recibir las gratificaciones de julio y diciembre.
 - B. Estabilidad laboral:** el trabajador contratado a tiempo parcial no tiene estabilidad laboral, por lo que es decisión unilateral del empleador poner fin a la relación laboral cuando lo estime conveniente, sin incurrir en la causal de despido arbitrario.
 - C. Compensación por tiempo de servicio:** los trabajadores a tiempo completo gozan de este beneficio proporcionado por parte del empleador.
 - D. Vacaciones:** los trabajadores a tiempo completo tienen derecho a un descanso anual de 30 días luego de cumplido el año de trabajo.
- **Contrato escrito de tiempo parcial (Part-time):** es la relación laboral que se celebra por plazo indefinido o fijo siendo su característica esencial que tenga una jornada de trabajo inferior a las cuatro horas diarias en promedio durante la semana, pudiendo tener diariamente jornadas de cuatro horas o más o un acumulado de 23.50 horas semanales. Los trabajadores contratados a tiempo parcial, dada la naturaleza especial de la relación laboral no gozan de todos los derechos y beneficios de los que reciben los trabajadores a tiempo completo.
 - A. Remuneración mínima legal, seguro de salud y gratificaciones:** los trabajadores contratados a tiempo parcial solamente perciben una parte proporcional de la remuneración mínima legal, la que se calcula en base a la jornada efectivamente trabajada. También tiene derecho a contar con una póliza de seguro de vida y al pago proporcional de las gratificaciones de Fiestas patrias y Navidad.
 - B. Estabilidad laboral:** el trabajador contratado a tiempo parcial no tiene estabilidad laboral, por lo que es decisión lateral del empleador poner fin a la relación laboral cuando lo estime conveniente, sin incurrir en la causal de despido arbitrario.
 - C. Compensación por tiempo de servicio:** los trabajadores de tiempo parcial no gozan de este beneficio, en razón que su jornada laboral es menor a cuatro horas diarias; por lo que producido el cese del trabajador, el empleador deberá cumplir únicamente con abonar los beneficios sociales que por ley le corresponden al trabajador.
 - D. Vacaciones:** los trabajadores a tiempo parcial pueden alcanzar el derecho a vacaciones si laboran como mínimo 260 días efectivos, al igual que los trabajadores a tiempo completo; gozando un descanso anual mínimo de seis días una vez cumplido su record vacacional. Este será acumulado considerando su jornada como día laborado, a pesar de ser menor a cuatro horas en promedio y tomando en cuenta el cálculo del número de días laborados en función a la jornada semanal de labores.

2.4.9 Permisos y faltas

La asistencia al trabajo es factor obligatorio para mantener el normal desarrollo de las actividades de la empresa, motivo por el cual las inasistencias solo pueden justificarse cuando provengan de sucesos graves y ajenos a la voluntad del colaborador.

Faltas justificadas del trabajador:

- Muerte de un familiar cercano (hijos, padres, hermanos, cónyuges). En el caso de fallecimiento de padres el permiso puede ser hasta de una semana.
- Enfermedad: las faltas por enfermedad deberán ser justificadas con un certificado médico firmado por un médico colegiado.
- Si la enfermedad es por más de 20 días solo se aceptará los descansos emitidos por el seguro social.
- Los descansos que no sean aprobados por el seguro social podrán ser observados por la empresa.
- Los colaboradores que no asistan a trabajar por enfermedad deberán llamar a su administrador para que puedan encontrar un reemplazo y no se perjudique el normal desarrollo de la tienda.
- Accidente de trabajo: deberá de presentar el descanso médico correspondiente emitido por el Ministerio de Salud.

Permisos:

- El otorgamiento de permisos al personal estará supeditado a las necesidades del trabajo, no estando obligada la empresa a concederlo.
- Todas las pautas referentes a los permisos y licencias se encuentran especificadas en el reglamento interno de trabajo.

2.4.10 Reemplazos del personal

Los reemplazos se pueden presentar por diferentes situaciones.

- Faltas injustificadas o justificadas
- Enfermedad y accidentes
- Despido por falta grave
- Vacaciones
- Suspensiones

FORMATO 9: MODELO DE FICHA DE PERSONAL

A. Datos personales		Área:
Apellidos y nombres:		
Lugar y fecha de nacimiento:		
Dirección:		
Edad:	D.N.I:	Teléfonos:
Estado civil:		Fecha de egreso:
Fecha de ingreso:		Motivo de egreso:

B. Datos familiares (esposa, conviviente, hijos):						
Apellidos		Nombres	Parentesco	Fecha de nacimiento	DNI	Ocupación
Paterno	Materno					

C. Grado de instrucción	
Primaria completa	Secundaria completa
Educación técnica	
Estudios realizados (indicar lugar de estudio):	
Educación universitaria	
Estudios realizados (indicar lugar de estudio):	

D. Referencias laborales:					
Empresa	Cargo	Responsabilidades	Tiempo de servicio	Datos del jefe inmediato superior	
				Nombre	Teléfono

E. Otros			
AFP		Fecha de afiliación AFP	
CUSPP de AFP		Autogenerado del IPSS	

2.4.11 Inducción

Luego de haber seleccionado al personal que va a cubrir un puesto vacante en la franquicia, se lleva a cabo la inducción. Para ello el administrador entregará el modelo de reglamento interno de trabajo (formato 10) al personal.

La inducción tiene como fin familiarizar al nuevo integrante en la franquicia, su filosofía, historia y políticas, asimismo explicarle las funciones de su puesto, sus responsabilidades, metas y objetivos dentro de la empresa.

El responsable del cumplimiento de la inducción es el jefe directo del nuevo integrante y/o el administrador.

2.4.12 Normas básicas de disciplina

Todo personal que trabaja en la franquicia deberá contar con una copia simple del Modelo de Reglamento Interno de trabajo (formato 10).

Sugerencias de normas de comportamiento

- No faltar al trabajo sin avisar.
- Siempre deberás marcar tu tarjeta de asistencia, jamás deberás indicar que alguien lo haga por ti.
- Siempre debes estar con tu uniforme completo antes de marcar tu tarjeta, tanto en la hora de entrada como de salida.
- No traer objetos de valor, traer objetos personales en una cartera o bolso pequeño.
- Si te encuentras en tu día libre, jamás debes ingresar a las áreas restringidas. Para entrar a estas áreas debes estar vestido con tu uniforme completo. En tu día libre eres personal no autorizado.
- En caso de que el cliente realice alguna queja que no podamos resolver, esta se ha de comunicar de inmediato al administrador o cajero de turno.
- No está permitido comer o masticar chicle durante las horas de trabajo, o ingerir alimentos dentro del área del módulo.
- Informar de accidentes o hechos inusuales ocurridos en tu turno.
- No poseer o ingerir bebidas alcohólicas o drogas durante el trabajo o ir al trabajo durante sus efectos.
- No fumar en áreas prohibidas y durante las horas de trabajo.
- Utilizar equipos si no has sido entrenado para operarlos.
- No está permitido el uso de celulares en horas de trabajo

Sanciones

El no cumplimiento de las normas establecidas por el presente reglamento podrá traer como resultado la aplicación de penas disciplinarias, dependiendo de su naturaleza y su repetitividad puede ser:

- Llamada de atención verbal
- Llamada de atención escrita
- Suspensión
- Despido

FORMATO 10: MODELO DE REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

Capítulo I

Generalidades

Artículo 1: El presente Reglamento Interno de Trabajo establece las condiciones a que deben sujetarse (RAZÓN SOCIAL DEL FRANQUICIADO) y sus trabajadores en el cumplimiento de sus prestaciones.

Artículo 2: Las relaciones laborales en (RAZÓN SOCIAL DEL FRANQUICIADO) se basan primordialmente en el espíritu de comprensión, armonía y colaboración que debe existir entre los trabajadores de todos los niveles, con el propósito de alcanzar los fines económicos y sociales que interesan tanto a la empresa como a los trabajadores. Debido a ello, las normas contenidas en el reglamento alcanzan a todos los trabajadores sin distinción de ninguna clase.

Artículo 3: Todos los trabajadores están en la obligación de conocer el reglamento y contar permanentemente con un ejemplar del mismo, su desconocimiento no excluye al trabajador de su cumplimiento. En caso de pérdida, el trabajador deberá solicitar una copia, la que le será facilitada, siendo de cargo del mismo la emisión de este nuevo ejemplar.

Artículo 4: Todas y cada una de las normas contenidas en el reglamento tiene carácter enumerativo, mas no limitativo. En consecuencia, las situaciones no contempladas en este, serán resueltas por la empresa en uso de su facultad de dirección, con arreglo a lo que establezcan las disposiciones legales vigentes.

La empresa se encuentra en el régimen especial de microempresas bajo el amparo de lo dispuesto en la Ley N°28015, Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa y su reglamento el D.S N°009-2003-TR la misma que señala los obligaciones siguientes en el presente reglamento.

Capítulo II

Admisión o ingreso de trabajadores

Artículo 5: Para ingresar a laborar en la empresa, el postulante elegido deberá:

- a. Haber aprobado el proceso de selección respectivo (evaluación inicial).
- b. Ser mayor de 18 años.
- c. Presentar los siguientes documentos:
 - Ficha de datos personales.
 - Copia de Documento Nacional de Identidad (DNI).
 - Carné de sanidad (para manipuladores de alimentos).
 - Certificado de antecedentes policiales.
 - Certificado de antecedentes judiciales.
 - Constancia domiciliaria.
 - Recibo de servicios básicos.

Cumplir con cualquier otra formalidad que exija la empresa para la selección y contratación de personal cuando así lo considere conveniente.

La información, datos y documentos proporcionados por los trabajadores deberán ser verdaderos. En caso de constatarse alguna información o datos falsos, se procederá a la resolución del contrato, previo cumplimiento de las formalidades de ley.

Artículo 6: En todo caso, la empresa exigirá que los postulantes acrediten su capacidad laboral, técnica y/o profesional, así como honestidad e inexistencia de impedimento legal alguno para poder laborar.

Artículo 7: La primera o segunda semana de trabajo de todo nuevo trabajador estará en periodo de prueba, de acuerdo con las leyes vigentes. En todo contrato de trabajo, incluso los celebrados a tiempo determinados, se entiende aplicable el referido periodo de prueba, salvo pacto previo, escrito y expreso en contrario para la exoneración de dicho periodo de prueba.

El periodo de prueba podrá extenderse a un término mayor, según lo establecido en el Decreto legislativo N° 728.

Artículo 8: Luego de la segunda semana de prueba, el trabajador será evaluado por el responsable de su área y de pasar dicha evaluación recibirá instrucciones sobre la modalidad en la que va a trabajar, el horario, la jornada de trabajo, responsabilidades, sueldo, control de asistencia general, presentación de sus compañeros de trabajo y otras consideraciones a criterio de su inmediato superior, y en general, sobre todos aquellos aspectos que estén vinculados con la labor por la cual se le ha contratado, así como también sobre las disposiciones de orden administrativo que deberá observar durante la vigencia del vínculo laboral.

Artículo 9: La empresa da preferencia en el proceso de admisión de personal a personas recomendadas por los mismos trabajadores, en caso no se consiga el personal buscado por esta modalidad se procederá a la publicación externa de la solicitud de personal.

Artículo 10: La autorización para la contratación de personal debe solicitarse a gerencia de conformidad con las directivas sobre la materia.

Artículo 11: La Empresa contrata al personal que requiere para el normal y adecuado desarrollo de sus actividades, bajo las siguientes condiciones:

- a. Contrato de trabajo a plazo indeterminado.
- b. Contrato de trabajo sujeto a modalidad, de acuerdo a lo establecido por el Decreto Supremo Nro. 003-97-TR Texto Único Ordenado del Decreto Leg. Nro. 728 Ley de productividad y competitividad laboral. En estos casos el contrato deberá contar con la aprobación de la Autoridad Administrativa de Trabajo en cumplimiento de las normas legales vigentes.

Capítulo III

Jornada, horario de trabajo y tiempo de alimentación principal

Artículo 12: Los trabajadores están obligados a respetar y cumplir la jornada y el horario de trabajo que fije la empresa.

Artículo 13: La empresa, comunicará al empleado las jornadas, horarios y turnos de trabajo respectivos que se establezcan, así como las modificaciones que ella disponga.

Artículo 14: La empresa está facultada para efectuar las siguientes modificaciones:

- a. Establecer la jornada ordinaria de trabajo, diaria o semanal.
- b. Reducir o ampliar el número de días de la jornada semanal de trabajo encontrándose autorizado a prorratear las horas dentro de los restantes días de la semana, considerándose las horas prorrateadas como parte de la jornada ordinaria de trabajo.
- c. Establecer turnos de trabajos fijos o rotativos, los que pueden variar con el tiempo según las necesidades del centro de trabajo.
- d. Establecer y modificar horarios de trabajo.

Artículo 15: El tiempo de refrigerio no se computa como jornada de trabajo. Los trabajadores dispondrán de un tiempo de 30 minutos para tomar su refrigerio, su horario será fijado por la gerencia de acuerdo con las necesidades de sus áreas.

Artículo 16: Los trabajadores tomarán su refrigerio dentro del horario establecido de 11:30 a.m. a 12:00 p.m. Los trabajadores que tienen autorización, previamente sustentada, para salir de la empresa tendrán que esperar 10 minutos para salir y deberán estar presentes 10 minutos antes del horario de inicio de actividades.

Capítulo IV

Control de asistencia al trabajo

Artículo 17: La empresa, para efectos del control de asistencia y puntualidad, ha establecido medios y mecanismos que facilitarán su supervisión, en tal sentido, en los centros de trabajo los trabajadores serán registrados en el *file* de control de asistencia general tanto a la hora de ingreso como a la hora de salida.

Artículo 18: Se han establecido horarios de inicio de actividad para cada especialidad de labores, el ingreso a la empresa será 5 minutos antes del mismo y estos son los únicos horarios en los que se abrirán las puertas. Luego de ello no se permitirá el ingreso al trabajador cuando su presencia a laborar exceda los cinco (5) minutos establecidos como tardanza.

Artículo 19: La tolerancia en la hora de ingreso, siempre y cuando el trabajador exponga su caso, será de 15 a 25 minutos como máximo y sólo se permitirá su ingreso en forma excepcional por autorización expresa de la gerencia, previa solicitud de su jefe inmediato considerándose sujeto a descuento de 30 minutos de trabajo por cada 5 minutos de tardanza. Existen puestos de la base que por naturaleza no contemplan tolerancia.

Artículo 20: La acumulación diaria de tardanzas en un mes dará lugar al descuento correspondiente calculado sobre su remuneración semanal o quincenal total según sea el caso.

Artículo 21: Los trabajadores que deban realizar sus labores fuera del centro de trabajo, deberán hacerlo en el lugar que le sea indicado por la empresa. El incumplimiento de este punto es considerado Falta Grave.

Artículo 22: Queda absolutamente prohibido manipular el *file* de control de asistencia general.

Artículo 22: Todo trabajador tendrá derecho a descansar un día de cada semana; la empresa señalará el día del respectivo descanso ya que la empresa atiende los 365 días del año.

Artículo 23: Cualquier inasistencia, independientemente de la causa que la origine, debe ser comunicado de inmediato a Administración, a efecto de que esta adopte las medidas que correspondan, sin que ello justifique la ausencia. Las inasistencias con justificaciones no aprobadas por la empresa, están sujetas a descuentos del día y dominical.

Artículo 24: El registro de control de asistencia general constituye la única evidencia de asistencia del trabajador al centro de trabajo.

Artículo 25: La asistencia se publicará los días jueves para los posibles reclamos de los trabajadores, la re-publicación será los días viernes en la mañana y viernes en la tarde se procederá a hacer el respectivo pago a planilla según control de asistencia. Pasado ese tiempo no hay lugar a reclamos o regularizaciones.

Artículo 26: Solo se justificará la inasistencia o tardanza si el trabajador presenta:

- En caso de enfermedad (documento médico)
- En caso de accidente (daño visible)

Capítulo V

Derecho, obligaciones y prohibiciones de los trabajadores

Artículo 27: Son derechos de los trabajadores de la empresa los siguientes:

- a. Percibir por la labor efectuada, la remuneración y bonificaciones que corresponda al acuerdo de conformidad entre la empresa y el trabajador
- b. Ser informados de las disposiciones que normen sus condiciones de trabajo.
- c. Formular reclamaciones verbales o escritas cuando se requiera una solución de gerencia.
- d. Ser tratados con todo respeto, cualquiera sea su condición o jerarquía.
- e. Proponer a través de los canales de comunicación correspondientes, planteamientos e iniciativas que contribuyan al mejoramiento de la eficiencia y productividad de la institución.
- f. Solicitar en cualquier momento entrevista con jefe directo o con la gerencia general.

Artículo 28: Son obligaciones de los trabajadores de la empresa las siguientes:

- a. Respetar y cumplir las disposiciones legales y/o convencionales, las normas contenidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo, así como todas aquellas disposiciones de orden interno que pueda dictar la empresa en el ejercicio de su facultad de dirección.
- b. Cumplir con las funciones inherentes al puesto que desempeñan, con honradez, lealtad, dedicación y eficacia, así como cumplir con las directivas que les puedan ser impartidas por sus superiores para la correcta ejecución de las labores para las cuales han sido contratados, observando un comportamiento correcto durante la ejecución de estas.

- c. Cumplir y respetar las disposiciones que gerencia pueda dictar en ejercicios de sus funciones.
- d. Guardar absoluta reserva sobre aquellas actividades, asuntos gestiones y documentos que, por su naturaleza, sean de carácter reservado confidencial.
- e. Cumplir puntualmente con los horarios establecidos, debiendo registrar individual y oportunamente su ingreso y su salida.
- f. Presentarse en su lugar de trabajo correctamente vestido y aseado así como guardar la debida compostura durante la jornada de trabajo, velando en todo momento por la buena imagen de la empresa.
- g. Usar los uniformes que según los casos se les proporcione, debiendo mantenerlos en buen estado de limpieza y presentación.
- h. Proteger su inventario, cuidar y preservar mediante el uso adecuado de los útiles de trabajo, herramientas, instrumentos, equipos de cómputo, equipos diversos, mercaderías, etc. que le puedan haber proporcionado para la realización de sus labores, de tal modo los trabajadores responderán permanentemente por la pérdida y/o deterioro de los bienes de propiedad de la empresa o de aquellos que no siendo propiedad de la empresa estén bajo su custodia, salvo casos en que el desgaste de los mismos derive del uso normal.
- i. Tratar respetuosamente y con cortesía a sus superiores, compañeros de trabajo y público en general. Por consiguiente, está prohibido cualquier forma de trato que implique una falta de respeto o actos de naturaleza análoga similar, que puedan perjudicar la buena imagen de la empresa.
- j. Tratar amable y cortésmente a las personas ajenas a la empresa con la que tuviera que alternar, por las funciones que desempeñen.
- k. Comunicar oportunamente a sus jefes y superiores inmediatos sus iniciativas y/o sugerencias para incrementar la eficiencia en el trabajo, así como la productividad.
- l. Estar presente en las reuniones convocadas por el Administrador y/o Gerente general, charlas informativas, y acuerdos que tome la empresa como gestión de la misma.

Artículo 29: También constituyen obligaciones de los trabajadores de la empresa, todas aquellas de similar naturaleza y alcance, pues las que anteceden tiene solo carácter enumerativo. Así mismo estar presente en las reuniones informativas que convoque la empresa.

Artículo 30: Queda expresamente prohibido a los trabajadores:

- a. Dedicarse durante la jornada de trabajo a atender asuntos personales u otros que no estén vinculados con la ejecución de las labores para las cuales han sido contratados.
- b. Efectuar instalaciones de programas diferentes a los instalados por el área de sistemas en los equipos de cómputo asignados y necesarios para desarrollar su labor.
- c. Utilizar los ambientes y bienes de propiedad de la empresa para realizar actividades ajenas a sus fines, tales como introducir o distribuir propaganda de cualquier naturaleza, realizar cualquier actividad de venta u otras que redunden en beneficio propio o de terceros.
- d. El uso de celulares durante la jornada de trabajo.
- e. Contaminar los alimentos o realizar actividades que no permita la inocuidad de los alimentos.
- f. Hacer declaraciones o publicaciones sobre asuntos relacionados con la empresa, salvo quienes así hayan sido expresamente y por escrito autorizados por la empresa para ello.
- g. Hacer valer su condición de servidor de la empresa para obtener ventajas de cualquier índole ante terceros.
- h. Ingresar o salir del lugar o centro de trabajo, con paquetes, maletines, mochilas, bolsas y otros, sin estar expresamente autorizados para ellos.
- i. Movilizar o retirar sin la debida autorización los bienes de la empresa fuera del lugar establecido para dichos bienes.
- j. Manejar, operar, conducir y/o retirar de las instalaciones de la empresa, equipos, máquinas, vehículos, que no le han sido asignados por ser ajenos a la gestión de los mismos, salvo autorización expresa y previa de la unidad correspondiente.
- k. Fumar en los lugares donde las normas de seguridad y las normas respectivas (Ley N° 25357) no lo permita.
- l. Introducir bebidas alcohólicas y cualquier otro tipo de drogas en los lugares y/o instalaciones de la empresa.
- m. Comer en el área de trabajo.
- n. Dormir durante la jornada de trabajo o presentarse a sus labores en estado de embriaguez o bajo el efecto de bebidas alcohólicas o sustancias estupefacientes.

- o. Portar cualquier tipo de armas, salvo autorización expresa de la gerencia o por la propia naturaleza de su cargo.
- p. Atentar contra la moral y las buenas costumbres, así como contra el normal desenvolvimiento de las actividades de la empresa.
- q. Ingresar o salir de la empresa fuera del horario de labores establecido sin autorización expresa y documentada de administración.

Capítulo VI

Licencias y permisos

Artículo 31: El permiso es la autorización escrita y previa de la empresa al colaborador para que este no asista total o parcialmente al centro de trabajo. El otorgamiento de permisos y/o licencias por motivos peculiares es facultad de la empresa, su autorización estará sujeta a las necesidades propias del trabajo y a las limitaciones que se hayan establecido a este respecto.

Artículo 32: El procedimiento para pedir autorizaciones de salida o permisos es el siguiente:

- a. El trabajador solicitará en la administración la hoja de solicitud la cual llenará, firmará y presentará ante la jefatura de mayor nivel en las que directamente labora.
- b. Dicha jefatura revisará la hoja y la firmará, si así lo cree conveniente.

Artículo 33: La solicitud de permisos debe ser:

A plazo prudente

- Permiso por horas, con 24 horas de anticipación
- Permiso para un día, con 7 días de anticipación
- Permiso para una semana a más, con 30 días de anticipación.

Justificada con un motivo razonable

- Chequeo médico (recibo de atención)
- Trámites personales (presentar documento o recibo del mismo)
- Visita a familiares enfermos (presentar documento que valide la visita)
- Viaje urgente (pasaje con nombre, destino y fecha)

La empresa podrá controlar y revisar la validez de los documentos señalados en el párrafo anterior, así como enviar al domicilio del trabajador enfermo el médico a su servicio para controlar la enfermedad.

Artículo 34: La solicitud de permiso no deberá perjudicar la productividad de la empresa, y se negará siempre y cuando se den las siguientes situaciones

- Cuando se pelagra la meta del grupo.
- Cuando existe cuentas por regularizar con la empresa.
- Cuando existe faltas acumuladas en la semana.
- Si tiene faltas graves en la semana actual.

Artículo 35: Los permisos podrán ser concedidos a criterio de la administración, y sólo si las necesidades del trabajo lo permiten, respetando las normas y procedimientos específicos establecidos en la norma interna específica.

Artículo 36: El otorgamiento de licencias es facultad de la administración, y para su concesión se deberá tener en cuenta la norma interna específica para dichos casos en el presente reglamento.

Artículo 37: La licencia por citación expresa de la autorización judicial, militar o policial, cuando corresponda, se encuentra condicionada a la acreditación por el trabajador del requerimiento o notificación del documento oficial correspondiente, comprendiendo el término de concurrencia mas el término de la distancia.

Capítulo VII Remuneraciones

Artículo 38: Las remuneraciones básicas, comisiones, bonificaciones y demás montos otorgados a los trabajadores se consignarán en las respectivas planillas de pago y boletas individuales.

Artículo 39: El pago de las remuneraciones a los trabajadores se efectuará en dos modalidades, semanal y quincenal dependiendo el caso. El pago semanal se efectuará los días sábados únicamente al personal que asista ese día a la empresa; por otro lado el pago quincenal se llevará a cabo los días 20 y 5 de cada mes.

Artículo 40: Todo el personal está obligado a firmar la constancia de haber recibido la boleta de pago correspondiente.

Artículo 41: El día de pago de remuneraciones para trabajadores que abandonaron el trabajo será el 1º miércoles de la semana siguiente habiendo transcurrido 30 días luego de producido el abandono.

Capítulo VIII Vacaciones

Artículo 42: La empresa se reserva el derecho de dar vacaciones en función a las necesidades del personal de una o más áreas, cuando la gestión operativa así lo exija, sin más limitaciones que las señaladas en la legislación pertinente. La empresa generalmente paraliza sus funciones dos veces al año, dando vacaciones a los trabajadores.

Artículo 43: El personal que tenga a su cargo implementos, equipos, útiles, muebles y enseres, herramientas de trabajo, documentos, expedientes, etc. y esté próximo a salir de vacaciones, deberá entregarlos a su jefe inmediato, previo inventario de los mismos, antes de hacer uso del descanso vacacional.

Capítulo IX Movimiento de personal

Artículo 44: Es de derecho exclusivo de la empresa planear, coordinar, dirigir, orientar y controlar las actividades del personal en el centro de trabajo.

Artículo 45: La empresa, como consecuencia del artículo anterior, se reserva el derecho administrativo de determinar los puestos, títulos, deberes y responsabilidades, así como de desarrollar y/o asignar a los trabajadores en los puestos idóneos como resultado de las recomendaciones técnico-administrativas de las funciones especializadas y sin más limitaciones que las que señalan los dispositivos vigentes sobre la materia.

Artículo 46: Cada 6 meses como máximo se realizará una evaluación de personal para proceder a una re-categorización dependiendo del área en la que trabaja.

Artículo 47: Es derecho de la empresa transferir a un trabajador de diferentes puestos cuando se considere necesario dentro de su operatividad para el desarrollo y la mejor aplicación del potencial humano.

Artículo 48: Es derecho de la empresa la introducción y aplicación de nuevos métodos de trabajo y es prerrogativa suya el realizar movimientos de personal necesarios para la implementación de estos.

Artículo 49: Para una mejor administración de los recursos humanos de acuerdo con el artículo 46º y con la finalidad de asegurar la prestación de sus servicios en forma eficiente, la empresa podrá efectuar los siguientes movimientos de personal.

- a. Rotación de puestos en forma periódica, individual o global, bajo las especificaciones siguientes:
 - i. Aquella que implica cambio de responsabilidades y funciones.
 - ii. Aquella que se efectúa sin originar cambio de responsabilidad y funciones, obligando solamente a cambiar el área o lugar de trabajo.
- b. Transferencia o traslado, esta se lleva a cabo en forma individual y puede implicar o no un cambio permanente de funciones del trabajador. Se produce por necesidades de la empresa dentro de una misma área o lugar de trabajo o de un lugar o área de trabajo a otra.

- c. Comisión: es la acción por la cual se destina al trabajador para llevar a cabo determinadas actividades de la empresa, en distintas dependencias o instituciones, en una relación directa de trabajo.

Capítulo X **Obligaciones de la empresa**

Artículo 50: Son obligaciones de la empresa las siguientes:

- a. Cumplir y hacer cumplir los dispositivos legales y convenios vigentes en el centro de trabajo.
- b. Cumplir y hacer cumplir el presente reglamento y demás procedimientos y disposiciones internas con relación al mantenimiento y administración del centro de trabajo.
- c. Respetar la dignidad del trabajador.
- d. Atender a las sugerencias y los reclamos que presenten los colaboradores, cuando sean razonables, posibles y justificados;
- e. Proporcionar de acuerdo a sus necesidades y dentro de sus posibilidades, ambientes adecuados de trabajo, incluyendo equipos, materiales, útiles y herramientas, así como exigir la máxima seguridad en todas las tareas.
- f. Supervisar y evaluar las labores de sus trabajadores, con el propósito de procurar que el trabajo sea realizado de acuerdo a los patrones de calidad que se requieren y en procura de la máxima productividad.
- g. Entrenar e instruir a sus trabajadores, según las posibilidades y necesidades de la empresa, dentro de planes específicos de capacitación y adiestramiento, con el propósito de aprovechar eficientemente sus aptitudes y mejorar su capacidad, habilidad y rendimiento.
- h. Realizar los pagos a los trabajadores en tiempo oportuno.
- i. Recategorizar a los trabajadores, en caso sea necesario.
- j. Cumplir con todas aquellas exigencias impuestas por su condición de empleador y responsable de la marcha y desarrollo del centro de trabajo.

Capítulo XI **Régimen disciplinario**

Artículo 51: Las sanciones disciplinarias que se aplican en la empresa tienen por finalidad, entre otras, que el trabajador rectifique su comportamiento.

Artículo 52: Para mantener la disciplina es necesario y por ello obligatorio, que los trabajadores conozcan las normas contenidas en el presente Reglamento Interno de Trabajo. El trabajador no podrá alegar, en su descargo, el desconocimiento de dichas normas.

Artículo 53: Los jefes inmediatos deben estar en constante comunicación con el personal a su cargo, a los cuales deben orientar y encaminar hacia la correcta actuación laboral y personal para evitar, en lo posible, los actos de indisciplina y la aplicación de medidas disciplinarias.

Artículo 54: Los trabajadores están obligados a recepcionar y firmar el cargo de los documentos que les sean entregados poniendo en su conocimiento la aplicación de una determinada medida disciplinaria. En caso de negativa, el jefe inmediato trasladará el caso a gerencia general.

Artículo 55: Compete a la gerencia actuar como fuente y criterio en la administración de las medidas disciplinarias a fin de guardar la coherencia necesaria en sus aplicaciones.

Artículo 56: Las sanciones disciplinarias que la empresa aplicará serán las siguientes:

- Las faltas leves serán sancionadas con amonestaciones verbales o escritas.
- Las faltas de consideración serán sancionadas con suspensiones sin goce de haber.
- Las faltas graves serán sancionadas con el despido de acuerdo a ley.

Para todas las modalidades, la empresa se faculta de establecer sanciones económicas.

Las sanciones disciplinarias se aplicarán en función de la gravedad de la falta cometida, la categoría y antecedentes disciplinarios del trabajador.

Artículo 57: El despido es la separación definitiva del trabajador por haber cometido falta grave de acuerdo con lo previsto en la legislación laboral vigente.

Artículo 58: Las sanciones disciplinarias se aplicarán con criterio, discreción honestidad, responsabilidad y justicia, de la siguiente manera:

- La amonestación verbal será aplicada por el jefe inmediato
- La amonestación escrita será aplicada por el administrador
- La suspensión será aplicada por el administrador
- Además, compete a la administración la aplicación de la separación definitiva del trabajador
- Las sanciones económicas se detallan en una tabla de conocimiento general

Artículo 59: A fin de lograr el bienestar general conjuntamente con el proceso normal de las operaciones, es preciso que las actividades en el centro de trabajo se desarrollen en un ambiente de orden y disciplina. A tal efecto, es necesario que el personal conozca los actos que atentan contra esos principios y sus consecuencias, de acuerdo a las siguientes normas.

Según la importancia, intención y circunstancia en que se cometan, las faltas se clasifican en leves, de consideración y graves.

Artículo 60: Son faltas leves aquellas de poca importancia pero que deben ser corregidas para evitar que se repitan; son las siguientes:

- a. Los actos negligentes, ligeros o involuntarios del trabajador.
- b. El incumplimiento de las órdenes de trabajo sin intención de resistencia.
- c. Los juegos o bromas ligeras durante el desempeño de sus labores.
- d. La utilización de frases, expresiones o actos vulgares, sin ser falta de palabra o de obra.
- e. La ausencia o tardanza ocasional.
- f. El descuido accidental en la seguridad del trabajo sin llegar a ocasionar perjuicios a la salud del trabajador o de sus compañeros o daños a los bienes de propiedad de la empresa o de terceros.
- g. Otras faltas de naturaleza o gravedad similar a las señaladas.

Artículo 61: Son faltas de consideración aquellas de mayor importancia que las faltas leves y que demuestran voluntad de quebrantar las normas vigentes, tanto legales como convencionales. Entre otras son las siguientes:

- a. Cometer con frecuencia faltas leves.
- b. Realizar actos reñidos con el orden, disciplina o la moral en el trabajo.
- c. Descuidar la seguridad en el trabajo, si ello causa daño al personal y/o propiedades en la empresa o ajenas.
- d. Dormir en el trabajo.
- e. Leer periódicos o revistas en horas de labor.
- f. Dedicarse a otras actividades que no tengan relación a las de la empresa en horas de trabajo.
- g. Realizar juegos de manos, insultos o hacer bromas pesadas con sus compañeros de labor.
- h. Cometer actos de descortesía o de falta de respeto para con las personas que se encuentren en el centro de trabajo.
- i. Salir o ausentarse del trabajo antes de la hora sin el permiso correspondiente.
- j. Fumar en las instalaciones de la empresa.
- k. No acatar algunas disposiciones del presente reglamento, según su gravedad.
- l. Tomar parte en peleas o riñas dentro del centro de trabajo.
- m. Llegar en estado de ebriedad al trabajo o embriagarse una vez en horas de labor (si la naturaleza del trabajo no la convierte en falta grave).
- n. Las ausencias o tardanzas reiteradas.
- o. Cometer actos reñidos con la moral y/o buenas costumbres.
- p. Llevar bebidas alcohólicas al centro de trabajo.
- q. No utilizar los artículos o implementos para la inocuidad de alimentos.
- r. No acatar disposiciones de este reglamento y/o instrucciones de trabajo, según su brevedad.

- s. No asistir a las charlas convocadas por la administración o gerencia general.
- t. Otras faltas de naturaleza o gravedad similar a las antes enunciadas.
- u. No usar los uniformes y/o ropa de trabajo, en forma apropiada y correcta.
- v. Desperdiciar en forma indebida ingredientes, insumos y otros implementos.

Artículo 62: Es falta grave, la infracción por el trabajador de los deberes esenciales que emanan del contrato, de tal índole, que haga irrazonable la subsistencia de la relación.

Así mismo, son faltas graves las señaladas en el Texto Único Ordenado del Decreto Legislativo N° 728, Ley de Productividad y Competitividad Laboral, aprobado por el Decreto Supremo N° 003-97-TR y todas las otras faltas de naturaleza o gravedad similar que reconozca la ley o la jurisprudencia.

Son faltas graves:

- a. No acatar las disposiciones de este reglamento.
- b. El incumplimiento de las obligaciones de trabajo que supone el quebrantamiento de la buena fe laboral, la reiterada resistencia a las órdenes relacionadas con las labores, la reiterada resistencia, paralización intempestiva de labores y la inobservancia del Reglamento Interno de Trabajo o del Reglamento de Seguridad e Higiene Industrial, aprobado o expedidos, según corresponda, por la autoridad competente que revistan gravedad.
- c. La disminución deliberada y reiterada en el rendimiento de las labores o del volumen o de la calidad de producción (verificar fehacientemente o con el concurso de los servicios inspectivos del Ministerio de Trabajo y Promoción Social, quien podrá solicitar el apoyo del sector al que pertenece la empresa).
- d. La apropiación consumada o frustrada de bienes o servicios del empleador o que se encuentran bajo custodia, así como la retención o utilización indebida de los mismos, en beneficio propio o de terceros, con prescindencia de su valor.
- e. El uso o entrega a terceros de información reservada del empleador, la sustracción o utilización no autorizada de documentos de la empresa, la información falsa al empleador con la intención de causarle perjuicio u obtener una ventaja, y la competencia desleal.
- f. Asistir al trabajo bajo los efectos de drogas prohibidas.
- g. Manipular intencionalmente el registro de control de asistencia general.
- h. La concurrencia reiterada en estado de embriaguez o bajo influencia de drogas o sustancias estupefacientes, y aunque no sea reiterada cuando por la naturaleza de la función o del trabajo revista excepcional gravedad. La autoridad policial prestará su concurso para coadyuvar en la verificación de tales hechos; la negación del trabajador a someterse a la prueba correspondiente se considerará como reconocimiento de dicho estado, lo que se hará constar en el atestado policial respectivo.
- i. Los actos de violencia, grave indisciplina, injuria y faltamiento de palabra verbal o escrita en agravio del empleador, de sus representantes, del personal jerárquico o de otros trabajadores, ya sea que se cometan dentro del centro de trabajo o fuera de él cuando los hechos se deriven directamente de la relación laboral. Los actos de extrema violencia tales como toma de rehenes o de locales podrán adicionalmente ser denunciados ante la autoridad judicial competente.
- j. El daño intencional a los edificios, instalaciones, obras, maquinarias, instrumentos, documentación, materias primas y demás bienes de propiedad de la empresa en posesión de esta.
- k. El abandono de trabajo por más de tres días consecutivos o seis días acumulados en el mes, las ausencias injustificadas por más de cinco días en un periodo de treinta días calendario o más de quince días en un periodo de ciento ochenta días calendario, hayan sido o no sancionadas disciplinariamente en cada caso: la impuntualidad reiterada, si ha sido acusada por el empleador, siempre que se hayan aplicado sanciones disciplinarias previas de amonestación escritas y suspensiones.

Capítulo XII

Reclamaciones laborales

Artículo 63: Todo trabajador tiene derecho de hacer llegar a los representantes de la empresa las quejas o reclamaciones personales.

Artículo 64: Las reclamaciones personales por notar alguna anomalía en su control de asistencia o por otra naturaleza deberán presentarse y tramitarse en el horario de reclamos establecido por la empresa de (1:00 p.m. a 2:00 p.m.), donde se podrá conversar directamente con la Administración.

Artículo 65: El vínculo laboral concluye por los siguientes motivos:

- ✓ Renuncia voluntaria.
- ✓ Abandono de trabajo (03 días) sin justificación.
- ✓ Despido.
- ✓ Mutuo acuerdo.
- ✓ Vencimiento del plazo del contrato sujeto a modalidad (a plazo fijo).
- ✓ Fallecimiento del trabajador.
- ✓ Otras causas determinadas por ley.
- ✓ Baja productividad y no cumplimiento de objetivos establecidos.

Artículo 66: El presente Reglamento entra en vigencia a partir del de del.....

..... de..... del 20....

La Gerencia

2.4.13 Evaluación de desempeño del personal

Este proceso tiene 2 objetivos muy puntuales:

- Evaluar las habilidades requeridas por cada puesto y las actitudes durante el desenvolvimiento de sus funciones.
- Verificar que se ejecuten los procedimientos de acuerdo a las exigencias del puesto.

La evaluación se debe realizar cada 3 meses por el jefe inmediato superior.

Criterios de evaluación

- Se evalúan las actitudes durante el desempeño en el trabajo; es decir, el comportamiento o desenvolvimiento como personas.
- Se evalúa el nivel de conocimiento de las funciones que se deben de realizar en el puesto, y la habilidad con la que se realizan.
- Se evalúa la habilidad de saber relacionarse con el cliente y la capacidad de satisfacer sus necesidades.

Se realizará la evaluación del personal según el formato 11.

FORMATO 11: MODELO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO Y HABILIDADES

NOMBRE DEL EVALUADO:			PUESTO QUE OCUPA:		
NOMBRE DEL EVALUADOR:			PUESTO QUE OCUPA:		
FECHA DE EVALUACIÓN:					
RENDIMIENTO LABORAL (50%)		0	1	2	RESULTADO
Calidad de trabajo		Su trabajo requiere frecuentes correcciones.	Comete un promedio de errores sobre la base del volumen que produce.	Por lo general hace un trabajo excelente.	
Cantidad de trabajo		Su rendimiento y producción regularmente está por debajo de lo esperado.	Su rendimiento y producción es de acuerdo a lo esperado.	Su rendimiento y producción excede lo esperado.	
RENDIMIENTO LABORAL (50%)		0	1	2	RESULTADO
	Iniciativa	Con poca visión de los hechos toma decisiones inadecuadas. No cuenta con iniciativa para la toma de decisiones.	Toma decisiones en base a su criterio.	Siempre dispuesto a tomar la iniciativa para la toma de decisiones.	
	Vocación de servicio	Carece de tacto o deseo de colaborar.	Apoya con cortesía por formalidad.	Siempre dispuesto a colaborar en forma incondicional.	
	Dispuesto a aprender	Se rehúsa a aprender nuevas técnicas de trabajo.	Aprende nuevas técnicas de trabajo cuando le enseñan.	Aprende nuevas actividades a través de la empresa y en forma personal.	
	Implementa con excelencia	Implementa las tareas indicadas por sus superiores obteniendo resultados negativos.	Implementa las tareas indicadas obteniendo regularmente resultados.	Implementa las tareas indicadas, excediendo las expectativas.	
	Organizar y delegar	Carece de capacidad de organizar y delegar funciones al personal bajo su cargo.	Organiza y delega de manera parcial, ocasionando algunos problemas.	Organiza y delega a su personal, obteniendo buenos resultados.	
	Orientación hacia el logro	No se orienta al logro de los objetivos.	Se orienta medianamente al logro de los objetivos.	Se orienta al logro de los objetivos.	
	Trabajo en equipo	Evita el trabajo en equipo.	Regularmente trabaja en equipo.	Se caracteriza por coordinar con sus compañeros y lograr excelentes resultados.	
	Confianza en sí mismo	Carece de confianza en la toma de decisiones y en la realización de sus actividades.	Regularmente presenta confianza en el desarrollo de sus actividades.	Transmite confianza al resto del personal.	
	Piensa estratégicamente	No presenta un pensamiento estratégico para el crecimiento de la empresa.	Presenta estrategias para el crecimiento de la empresa.	Las estrategias desarrolladas generan el crecimiento de la empresa.	
	Compromiso	No se involucra con la empresa.	Se identifica con la empresa	Se identifican plenamente con la empresa aun en situaciones difíciles.	
	Atención y concentración	No presta atención a las indicaciones dadas.	Escucha ligeramente las indicaciones dadas.	Escucha cuidadosamente y presenta concentración en su trabajo, evitando fallas.	
	Proactivo	No presenta ningún tipo de iniciativa, perjudicando al equipo.	Realiza las funciones del puesto, sus iniciativas requieren supervisión.	Realiza acciones eficaces anticipadas, genera alternativas viables. Mínima supervisión.	
	Comunicación efectiva	No es claro al expresarse.	Se expresa claramente.	Se expresa claramente y es preciso en lo que quiere comunicar.	
	Liderazgo	Impone sus puntos de vista para que sea aceptado por sus compañeros.	Presenta un liderazgo medio en el grupo.	Aceptado y seguido por sus compañeros porque los guía y motiva en sus actividades.	
	Manejo de crisis y tensión	No tiene la capacidad de manejar situaciones de crisis y tensión.	Resuelve las situaciones de crisis	Resuelve las situaciones de crisis y tensión y logra obtener un resultado favorable.	
A=0.2 para 15 habilidades; 0.22 para 14; 0.23 para 13; 0.25 para 12; 0.27 para 11; 0.3 para 10; 0.33 para 9; 0.38 para 8; 0.43 para 7; 0.5 para 6; 0.6 para 5; 0.75 para 4 habilidades.			SUB TOTAL (multiplicado por A)		
CAPACITACIÓN RECIBIDA (20%)					
CURSOS O ENTRENAMIENTOS RECIBIDOS:			CÓMO FUERON APLICADOS AL TRABAJO:		
SUB TOTAL (Calificación del 0 al 4)					
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN Depende del número de habilidades requeridas para el puesto.					
CRITERIOS	RESULTADO	COMENTARIOS DEL EVALUADOR			
Rendimiento laboral					
Habilidades					
Capacitación recibida		DESEMPEÑO			
TOTAL		MALO (>0 y <11 pts.)	ACEPTABLE (≥11 Y ≤ 15 pts.)	X	BUENO (>15 y ≤20 pts.)

2.5 PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS

2.5.1 Aprovisionamiento de mercadería y materiales

Sistema de compras

El franquiciado deberá cumplir el procedimiento de compras para asegurar el abastecimiento y almacenamiento de los insumos y productos requeridos, así como la selección, evaluación, y reevaluación de sus proveedores.

MODELO PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN
Compras de insumos		
Requerimiento		
1	JC JCA	El jefe de cocina y el jefe de compras y almacén son los que informan al administrador diariamente los stock de materia primas e insumos en cocina y bar, e indican los requerimientos para las áreas de cocina (por el jefe de cocina) y los de bar, salón, entre otros (por el jefe de almacén y compras).
Aprobación		
2	ADM	El administrador es quien aprueba todos los requerimientos y emite las órdenes de compra para el abastecimiento integral del restaurante.
Cotización		
3	ADM	Solicita la cotización a proveedores para cada tipo de producto requerido.
Evaluación		
4	ADM	Evalúa las cotizaciones presentadas por los proveedores y selecciona la mejor propuesta. Nota: los productos del franquiciante son obligatorios para la elaboración de alimentos y bebidas de las franquicias.
5	ADM	Concreta el pedido vía telefónica, mail, fax, personalmente o usando otros medios.
Compra		
6	ADM	Realiza la compra de productos que el franquiciante proveerá como pescados, mariscos, y limón. El abastecimiento es diario. Para franquicias en provincias, el franquiciante recomendará a los proveedores de la zona previa evaluación.
7	ADM	Para el caso de abarrotes, solicita directamente al proveedor los productos por mail, teléfono o fax, según lo especificado en la Orden de compra. Si acuerda con el proveedor algún cambio en el pedido o en las condiciones de compra, registra en la Orden de compra las modificaciones pertinentes.
Recepción		
8	ES JCA	Toda mercadería es recibida diariamente de 9:00 a.m. a 11:30 a.m. El encargado de seguridad recibe al proveedor y comunica al Jefe de compras y almacén la llegada de la mercadería. Verifica el peso o cantidad de los insumos y lo registra en el Cuaderno de control de proveedores.

9	JCA	<p>El jefe de compras y almacén recibe el pedido contrastando con lo indicado en la Orden de compra y la factura correspondiente y realiza una inspección visual para verificar la calidad y el estado del producto adquirido.</p> <p>El franquiciante podrá llevar a cabo actividades de verificación en las instalaciones de sus proveedores, especificando en su requerimiento las disposiciones necesarias para esta verificación.</p>
---	-----	--

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN
Evaluación de proveedores		
Selección		
1	ADM	<p>Identifica a nuevos proveedores mediante Internet, guía telefónica, avisos de periódicos u otros medios.</p> <p>Realiza la selección de los proveedores en base a criterios como precio, calidad, condiciones de pago y cumplimiento de las especificaciones.</p>
Evaluación		
2	ADM JC	<p>Evalúa a los proveedores de crítica importancia de acuerdo al impacto del producto adquirido y en función a los criterios establecidos en la evaluación y seguimiento de proveedores respectivo (productos o servicios).</p> <p>Selecciona a los proveedores evaluados y los califica como: regulares, buenos y muy buenos y los registra como proveedores calificados.</p>
Re-evaluación		
3	ADM JC JCA	<p>Re-evalúa a los proveedores según las frecuencias establecidas y de acuerdo a la calificación obtenida en la evaluación y seguimiento de proveedores respectivo (productos o servicios).</p> <p>Actualiza regularmente a los proveedores calificados.</p>
Seguimiento		
4	ADM	<p>Realiza el seguimiento al proveedor en el formato de evaluación y seguimiento a proveedores respectivo (productos o servicios).</p>

Siglas	
ADM: Administrador de franquicia	CLI/INT: Cliente interno
JC: Jefe de cocina	
JCA: Jefe de compras y almacén	
ES: Encargado de seguridad	

Administración de inventario

Se entiende por el control de toda la mercadería o suministros, usados por el personal de la empresa. Es necesario describir algunas medidas de control sobre todo en la mercadería destinada a la venta.

Listado de inventario

Los inventarios se dividen en tres categorías:

- a) Productos perecibles: que a su vez se dividen en: a temperatura ambiente o refrigerados, refrigerados y congelados, mostrados en la lista de productos perecibles (formato 12).
- b) Productos no perecibles: que a su vez se dividen en abarrotes y condimentos, filtrantes y edulcorantes, licores y gaseosas, descartables, limpieza, impresos; mostrados en la lista de productos no perecibles (formato 13).
- c) Activos fijos: todos los activos fijos con que cuente el local se muestran en la lista de activos fijos (formato 14).

FORMATO 12: EJEMPLO DE LISTA DE PRODUCTOS PERECIBLES

A temperatura ambiente o refrigerados			
Acelgas	Kg.	Lechuga americana	Unidad
Ají amarillo	Kg.	Lechuga criolla	Unidad
Ají limo	Kg.	Lechuga morada	Unidad
Ajos	Kg.	Limón	Kg.
Albahaca	Atado	Maíz morado	Kg.
Alcachofa	Unidad	Nabo	Atado
Alverjas	Kg.	Palta	Kg.
Apio	Atado	Papa amarilla	Kg.
Betarraga	Atado	Papa blanca	Kg.
Brócoli	Kg.	Perejil	Atado
Camote amarillo	Kg.	Perejil crespo	Atado
Cebolla blanca	Kg.	Pepino	Unidad
Cebolla roja	Kg.	Pimiento	Unidad
Cebolla china	Atado	Habas	Kg.
<i>Colantao</i>	Kg.	Poro	Atado
Culantro	Atado	Rabanito	Atado
Choclo	Unidad	Rocoto	Kg.
Espárragos	Atado	Tomate	Kg.
Espinaca	Kg.	Yuca	Kg.
Eneldo	Atado	Vainita	Kg.
Hierba buena	Atado	Zanahoria	Kg.
Huacatay	Atado	Zapallo	Kg.
Kion	Kg.		

Refrigerados			
Lúcuma	Kg.	Maracuyá	Kg.
Naranja de jugo	Kg.	Melón	Unidad
Naranja de mesa	Kg.	Membrillo	Kg.
Coco	Unidad	Plátano bellaco	Unidad
Fresa	Kg.	Piña	Kg.
Papaya	Unidad	Kiwi	Kg.
Manzana agua	Kg.	Sandía	Kg.
Mango	Kg.	Uva	Kg.
Congelados			
Atún	Kg.	Langostino	Kg.
Almejas	Doc.	Langostino parrilla	Kg.
Calamar	Kg.	Langostino pacifico	Kg.
Caracol	Kg.	Lenguado	Kg.
Camarón entero	Kg.	Lengüeta grande	Kg.
Camarón plancha	Kg.	Marisco mixtura	Kg.
Camarón decoración	Kg.	Mero	Kg.
Cangrejo popeye	Unidad	Pescado filete (frío)	Kg.
Conchas de abanico	Unidad	Pescado filete (caliente)	Kg.
Conchas negras	Unidad	Pulpa de cangrejo	Kg.
Charela	Kg.	Pulpo chico	Kg.
Chita entera	Kg.	Pulpo grande	Kg.
Chita grande	Kg.	Salmón filete	Kg.
Choros	Unidad	Uña de cangrejo	Kg.
Hueveras	Kg.		

FORMATO 13: EJEMPLO LISTA DE PRODUCTOS NO PERECIBLES

Abarrotes			
Aceite vegetal	Gl	Hashi	Pqte.
Aceite ajonjolí	Gl.	Hierba Luisa infusión	Sobre
Aceite de oliva	Lt.	Huevos rosados	Kg.
Aceituna negra	Kg.	Kétchup	Balde
Aceituna verde	Kg.	Kiwicha	Kg.
Ajinomoto	Kg.	Kiuri (pepino)	Unidad

Algarrobina x 500 gr.	Botella	Kombu - Dashi	Sobre
Anchoas	Frasco	Leche condensada	Tarro
Anís infusión	Sobre	Leche evaporada	Tarro
Arroz norteño o saman	Kg.	Maní tostado	Kg.
Arroz del hogar	Kg.	Manjar blanco	Kg.
Arroz japonés	Kg.	Manzanilla infusión	Sobre
Arroz rissoto	Kg.	Margarina Sello de oro x 2 kg.	Pqte.
Crema de leche	Lt.	Para sol	Unidad
Chicha morada x 2 lt.	Bolsa	Pecanas	Kg.
Chuño	Kg.	Pisco para cocina	Lt.
Chocman	Unidad	Pimienta blanca	Kg.
Artículos de limpieza			
Ácido muriático	Litro	Guantes quirúrgicos	Par
Alcohol puro	Lt.	Detergente a granel	Kg.
Bolsa de basura 50 Lt.	Paquete	Jabón líquido 500 ml.	Gl.
Bolsa de basura 140 Lt.	Paquete	Papel toalla Scott	Paquete
Bolsa de basura 180 Lt.	Paquete	Papel higiénico x 550 mt. Scott	Rollo
Bolsa blanca 5 x 10	Paquete	Papel aluminio	Caja
Bolsa blanca 8 x 12	Paquete	Papel Poligraf	Rollo
Bolsa blanca 10 x 15	Paquete	Paños amarillos	Unidad
Gaseosas y cervezas			
Coca Cola 330 ml.	Botella	Agua tónica Backus grande	Botella
Coca Cola (light)	Botella	Agua San Mateo sin gas	Botella
Coca Cola (zero)	Botella	Agua San Mateo con gas	Botella
Inka Cola 330 ml.	Botella	Agua San Mateo	Bidon
Inka Cola light	Botella	Agua San Luis 500 ml.	Botella
Vinos			
Tacama Selección Especial	Botella	Álamos	Botella
Tacama Gran Tinto	Botella	Regente Ocucaje	Botella
Navarro Correa Sauvignon	Botella	Marqués de Parra Chardonnay	Botella
Balbo Chardonnay	Botella	Trapiche Sauvignon	Botella
Marqués de Cáceres	Botella	Balbo Chardonnay	Botella
Marqués de Riscal	Botella	Casas del Bosque Sauvignon	Botella
Montes	Botella	Casillero del Diablo Sauvignon	Botella
		Casillero del Diablo Chardonnay	Botella

FORMATO 14: MODELO DE LISTADO DE ACTIVOS FIJOS

Listado de equipos y muebles	Especificaciones (medidas, material, modelo, capacidad, otros)	Marca	Cantidad

2.5.2 Procedimientos de control de inventario

Cada insumo, producto o mercadería que ingresa a los almacenes estará debidamente codificado. Para llevar un adecuado control de inventarios se utilizan los siguientes documentos y reportes los cuales serán usados por el administrador para el control diario. Los documentos a usar son:

Salidas de merma

El administrador deberá llenar este documento (formato 15) en el mismo día cuando se produzca las salidas por merma.

FORMATO 15: MODELO DE SALIDA POR MERMA

Administrador :			Fecha:	
Local:			Turno:	
Producto	U/m	Cantidad	Motivo de la baja	Responsable de área
Firma administrador:				

Cuadre diario de reporte de producción:

En este formato se registran los stocks de toda la mercadería de venta que manejan los jefes de cocina y/o pastelería, saldos con que inician el día, registro de ingresos, ventas de mercadería según reporte de caja y según receta, el saldo final físico con el que terminan. El administrador deberá realizar muestreos de verificación para confirmar que la cantidad reportada por su personal sea la correcta y aplicar los correctivos necesarios. Estos comparativos y las diferencias encontradas serán registrados en el mismo documento.

Los reportes deberán estar firmados por el colaborador responsable de cada área (jefe de cocina y/o pastelería), además del administrador quien dará fe de la información consignada en los reportes.

FORMATO 16: MODELO DE CUADRE DIARIO DE REPORTE DE PRODUCCIÓN

Fecha:									
Jefe de área:									
Insumos	Unidad De medida	Saldo inicial	Ingreso de almacén	Saldo total	Salidas		Saldo final	Saldo final sistema	Diferc.
					Venta	Merma			
Percibles									
No perecibles									

Inventario físico de productos perecibles y no perecibles

El jefe de almacén o el administrador, según sea el caso del tipo de franquicia, realiza una toma de inventario físico de los productos perecibles y no perecibles con una periodicidad de una semana (formato 17). El día del inventario se elige aleatoriamente para mantener el principio de inventario sorpresa.

El inventario físico se realiza antes de la apertura del local.

Los datos recabados del inventario físico semanal son comparados contra los datos que muestran el cuadro del día anterior como stocks para determinar qué productos y en qué cantidades se

presentan diferencias para tomar las medidas que se estimen convenientes en cuanto a la gestión del administrador.

Se iniciará el inventario con el conteo de productos perecibles, anotando las cantidades en las unidades de medida preestablecidas en el formato correspondiente. Luego se procede con el conteo de los productos no perecibles.

Si se presentaran diferencias (el saldo físico vs. el saldo del cuadro), el administrador junto con el personal realizará el recuento de los productos con la finalidad de determinar errores; de no ser este el caso se procederá a dar su conformidad con la firma correspondiente.

FORMATO 17: MODELO DE INVENTARIO FÍSICO PERECIBLES Y NO PERECIBLES

Producto	Unidad de medida	Almacén	Precio	Total

Inventario físico de activos fijos

Se recomienda realizar un inventario físico de activos bajo el mismo procedimiento del inventario de perecibles y no perecibles pero con una periodicidad trimestral (formato 18).

FORMATO 18: MODELO DE INVENTARIO FÍSICO DE ACTIVOS FIJOS

Código	Descripción	Cantidad	Valor	
			Valor unitario	Valor total

Retiros de equipos para reparación

Debe ser llenado en original y copia. El original será para la persona que retira el bien, la segunda copia para la empresa (formato 19).

El encargado de mantenimiento de la empresa de terceros será responsable de retirar los equipos del local, previa autorización del administrador responsable. El equipo solo podrá ser retirado antes del inicio de las operaciones del local y deberá ser reemplazado por otro para no afectar la operación del local.

FORMATO 19: MODELO DE RETIROS DE EQUIPOS PARA REPARACIÓN

Código	Descripción	Motivo (cuál es el desperfecto)	Nombre de responsable de retirar equipo/ empresa	Firma

2.5.3 Señales de pedido

Proyecciones de ventas

El cómo proyectar lo que se piensa vender depende de diversas variables que de no considerarse pueden inducir a errores de cálculo y por consiguiente a no realizar un pedido adecuado. Los errores de cálculo que se pueden presentar son por exceso o por defecto; es decir, tener un sobre stock de insumos, lo cual podría elevar la merma por tener la mercadería mayor tiempo al de su vida útil en almacenaje, o desabastecimiento, lo que evita atender a nuestros clientes ya que no podríamos ofrecer toda nuestra variedad de productos. Estas variables son:

- Ubicación geográfica: se tiene que definir la orientación en cuanto a gustos y preferencias de la clientela, la cual varía de local en local, según el estrato social.
- Fechas importantes: se debe tener la capacidad de proveer los pedidos en función a los días feriados, fines de semana largos, vacaciones escolares, eventos especiales que ocurran en el radio geográfico del local así como fechas de pago de los sueldos, etc.
- Promociones y ofertas: se debe estar pendiente de las promociones y ofertas vigentes, ya sea en el local o a nivel corporativo, así como de su culminación e inicio de las nuevas.
- Coyuntura macro-económica: se debe estar pendiente de la situación política y económica del ámbito geográfico del local. Variaciones súbitas en el precio del dólar, devaluaciones de la moneda, incrementos de los combustibles, alteraciones del orden público afectan la venta, como por ejemplo huelgas, paros, manifestaciones, etc.
- Eventos aleatorios: se debe estar pendiente de eventualidades que afectarían la venta, como la clausura temporal de la vía pública por reparaciones, actos públicos, desfiles, etc.

Procedimientos de pedido

- Realizar el inventario físico de productos que se solicitarán.
- Considerar las salidas e ingresos de mercadería que hayan ocurrido durante la semana, para la nueva proyección.
- Descontar del cuadro de proyección de ventas, los saldos que figuran en los inventarios realizados el día anterior al pedido.
- El resultado de la operación del punto anterior será el pedido que se realizará.
- Para que este sistema funcione, se debe ser sumamente estricto en el ingreso de toda la información generada durante la operación diaria del local. Cabe resaltar que una merma mal manejada o demasiada merma alterarían todo el proceso.
- Diariamente el administrador debe de realizar el pedido de mercadería para su llegada al día siguiente. El pedido se realizará a través de correo electrónico para productos provenientes del franquiciante.

Ingresos y salidas de mercadería

Ingresos de mercadería

Los ingresos pueden ser de dos tipos:

- Compras al franquiciante de productos terminados o materias primas e insumos.
- Compras directas a proveedores recomendados por el franquiciante.

Salidas de mercadería

Las salidas de mercadería pueden ser de 3 tipos:

- **Ventas:** son los insumos que se descargan en el cuadro de acuerdo a la receta.
- **Salidas de almacén:** estas salidas la constituyen los insumos que no estén incluidos en una receta, por ejemplo las salsas que se descargan de acuerdo a lo que han consumido los clientes durante el día.
- **Salidas por vales:** son las salidas que se dan mediante vales que son emitidos por la administración como una cortesía.

Bajas de la mercadería

Las salidas de mercadería por este concepto corresponden a salidas que se pueden dar por las siguientes causas:

- Por insumos que no se encuentran en buen estado de conservación.
- Por insumos que ya hayan cumplido con su fecha de vencimiento.
- Por productos que tuviesen que ser cambiados a algún cliente por no estar satisfecho con los mismos.

Administración de mermas

El desperdicio generado por las operaciones del local se administra a través de un documento llamado Salida de merma (formato 15). Este es un documento que se genera:

- Por insumos que no se encuentran en buen estado de conservación: cuando un insumo se encuentra deteriorado o roto este se debe dar de baja, bajo el concepto de Salida de merma y desecharlo, ya que el expender o presentar al cliente un producto deteriorado perjudica el estándar de servicio de primera que se debe mantener en todo momento.
- Por insumos que ya hayan cumplido con su fecha de vencimiento: cuando a un insumo perecible se le hubiese cumplido la fecha de vencimiento que se presenta en el empaque, este se debe desechar inmediatamente.
- El administrador del local debe supervisar personalmente que el insumo sea inmediatamente desechado o retirado del local, para evitar que de alguna manera este insumo vencido pueda ser usado.

- Por productos que tuviesen que ser cambiados a pedido del cliente: por los estándares de calidad de servicio con los que el local opera, cuando sucede el evento de que un cliente no se encuentre satisfecho con el producto, como por ejemplo cuando el producto este frío ese mismo producto es repuesto inmediatamente sin costo adicional para el cliente.

2.5.4 Administración de caja

El local cuenta con el sistema de cajas registradoras (proveedor recomendado por el franquiciante), mediante el cual las ventas son registradas diariamente. En cada caja registradora se realizarán las transacciones y se irán registrando los tickets de manera correlativa. Para efectos de cuadro diario y por turno se imprimirá el registro de ventas de la caja registradora. Así mismo por día y por turno se debe de borrar la venta del turno anterior, con el fin de no cargar errores de cuenta al siguiente turno.

Los tickets emitidos por el sistema son tickets boleto o tickets factura, es decir, son comprobantes de pago oficiales. La venta queda registrada en el comprobante testigo para la SUNAT.

Manejo de efectivo y depósitos

La finalidad de este procedimiento, es la de mantener suficiente feble en las cajas registradoras para dar vuelto a los clientes y tomar las medidas de seguridad necesarias y mantener las cantidades más significativas de dinero en la caja fuerte para su posterior depósito.

- Se deberá establecer un monto máximo de dinero el cual se podrá mantener en las cajas registradoras.
- Si se excede ese monto, se retirará el dinero excedente de las cajas registradoras, depositándolo en la caja fuerte.
- Siempre contar dinero fuera de la vista del cliente y en forma muy discreta.
- El administrador es el único autorizado para realizar el depósito de efectivo al banco.

Normas de cobro a los clientes

Los clientes podrán cancelar en:

- Efectivo: el cobro será inmediato. Las transacciones serán en moneda nacional y/o moneda extranjera. Si el cliente desea cancelar en dólares existe la opción de realizar dicha venta en dólares, la conversión a moneda nacional es según el tipo de cambio del día.
- Tarjeta de crédito y/o débito: las transacciones se realizarán directamente en el POS (Point of Sale) y se le solicitará al cliente la tarjeta y su documento de identificación (para tarjetas de crédito).

Control de caja

Todos los días el jefe de caja de caja deberá realizar la liquidación de caja (formato 20), donde se indica los registros de ventas, reporte de ticket boletas, reporte de ticket facturas y reporte de ventas detallado de tipo de pago. Al inicio de la jornada laboral, el encargado de caja verificará el cuadro de caja del día anterior, manifestando cualquier observación al administrador.

En caso de los egresos, el encargado de caja registrará diariamente en el formato Modelo de Análisis de cuenta-egresos (formato 21), las cantidades de pago por las boletas de venta (con RUC y sin RUC); por facturas y recibos por honorarios, así también se registrarán las winchas generadas por el POS (incluyendo detalle de operaciones, reporte detallado de propinas, liquidaciones de comisiones por tarjetas de crédito, las facturas y boletas pendientes de pago).

FORMATO 20: MODELO DE LIQUIDACIÓN DE CAJA (Ejemplo de registro)

			Venta p/ pax:	Saldo
1.-	Saldo anterior		(1).	6442,01
2.-	Ingresos varios			0,00
		Ingreso	0	S/.
3.-	Ventas			4.853,40
	A	Facturas y boletas canceladas en efectivo	1310,50	1.310,50
	B	Facturas y boletas manuales canceladas en efectivo	0,00	
	C	Facturas, boletas y cheque canceladas con tarjeta	3.542,90	
	D	Cheques y otros	0,00	
4.-	Ingresos del día en efectivo		(1 + 2 + 3a)	7.752,51
5.-	Egresos			1.923,30
		Licores , cervezas y gaseosa	0,00	
		Postres , helados y hielo	253,59	
		Abarrotes	120,59	
		Gas y carbón	0,00	
		Pescados y mariscos	0,00	
		Carne	0,00	
		Suministros	0,00	
		Verduras	339,20	
		Limpieza y mantenimiento	299,00	
		Propinas	96,75	
		Shows y bailes	0,00	
		Otros / cheques	814,17	
		TOTAL EGRESOS	1.923,30	
	Saldo contable			5.829,21
	Saldo efectivo			5829,21
	Diferencia	X tipo de cambio		0,00
	Fondo de caja			
			T/cambio	S/. 2,85
	Visa	2.380,00	S/. 61,50	
	American	124,50	0,00	
	Mastecard	1.038,40	46,00	
	Dinner	0,00	0,00	
	CMR	0,00		

	Ripley	0,00			
	Total tarj	3.542,90	107,50		
	Tick aliment.	0,00			
	Cheque	0,00			
	Total	S/. 0,00	0,00		
	Facturas manuales	0,00	0		
		0,00	0,00		
	Total	0,00	0,00		
	Por cobrar				
	Institución a			S/. 338.40	

FORMATO 21: MODELO DE ANÁLISIS DE CUENTA- EGRESOS

	Número	Percibibles	No percibibles	Otros pagos	Total
Ticket					
Boleta					
Boleta					
Boleta					
Factura					
Factura					
Total desembolso del día:					

Pago a proveedores

Control de gastos

Los gastos son desembolsos que no requieren de la emisión de comprobantes de pago (también se da el caso de que no existen normas para ello); estos pueden ser: por movilidad u otros gastos, o por compras de insumos faltantes. El local debe contar con una caja chica destinada a estos gastos. El administrador asigna el monto de la caja chica.

Cada vez que se realice un gasto de esta naturaleza debe ser con autorización del administrador y este lo debe de justificar.

Pagos a proveedores y otros (planillas, bancos, etc.)

Se podrá utilizar como medio de pago cheques o transferencias electrónicas bancarias. Se recomienda las transferencias electrónicas bancarias por ser más seguras. Se puede optar por la opción de abono en cuenta (es indispensable que el proveedor tenga cuenta en el banco con que se envía la transferencia) o mediante recojo de cheques de gerencia (cuando el proveedor no tiene cuenta).

Los pagos a cada proveedor se deben de programar una vez por semana (en el horario de 9:00 a.m. a 11:30 a.m.), dándole prioridad a las guías de remisión, boletas de venta o facturas más antiguas. Para ello el encargado de caja cuenta con el formato Cuentas por pagar (formato 22), donde llevará el control de los pagos pendientes a cancelar.

Reporte de comprobantes anulados

En este reporte (formato 23) se registra el detalle de los comprobantes anulados que se han generado en un día. El administrador deberá llenar el reporte de comprobantes (tickets) anulados si es que en un día se generó algún ticket anulado, un reporte por día, manteniendo la correlatividad. Por definición no se debería tener tickets anulados; el único motivo por el cual se podría generar un ticket anulado es cuando un cliente pida cambio de pedido y la transacción ya haya sido registrada en el sistema. Cuando se genere el ticket anulado, este debe contar con la firma del cliente y su número de DNI dando fe del hecho.

FORMATO 22: MODELO DE CUENTAS POR PAGAR

Razón social proveedor	Fecha de Emisión	Fecha de Vencimiento	Factura/ Guía	Total
Proveedor A				
Proveedor B				
Proveedor C				
Proveedor D				
Actualizado al				
Nombre del responsable				
Total general				

FORMATO 23: MODELO DE REPORTE DE COMPROBANTES (TICKETS) ANULADOS

Administrador:				Nº: 00-001
Local:				Fecha:
Nº del ticket anulado	Nº del ticket nuevo	Monto		Motivo y observaciones
		S/.		
Firma del administrador				

2.6 MANUAL DEL GERENTE

a) Obligaciones del gerente o administrador de una franquicia

A continuación las detallaremos para una mejor comprensión.

Cumplimiento de las normas de conducta y disciplina

Es de vital importancia que el gerente o administrador cumpla las normas de conducta y disciplina, ya que de no hacerlo, no tendría la autoridad moral para exigirlo y por ende el desenvolvimiento normal de los colaboradores se vería afectado. Por otro lado, se tendrá que supervisar que el todo el equipo conozca el Reglamento Interno de Trabajo (formato 10) completamente, ya que solo se puede cumplir lo que se conoce bien.

Organizar los sistemas de seguridad y prevención de accidentes

Una de las obligaciones fundamentales es el velar por la seguridad integral tanto de los clientes, como de los trabajadores, lo que significa estar siempre pendiente de los sistemas de seguridad, (alarmas, extinguidores, etc.) ya sea en casos de sismos, de incendios, robos y/o emergencias médicas.

Satisfacer todas las necesidades del cliente

Parte de la filosofía de servicio es que “El cliente siempre tiene la razón.... Claro, siempre y cuando, sus exigencias no afecten de manera negativa a la organización”. Esto es algo que el gerente o administrador como líder de equipo tiene que hacer entender a los colaboradores, es decir: hacerle creer al cliente que siempre tiene la razón y buscar la forma de solucionar sus problemas, pero siempre teniendo en cuenta que la franquicia es primero.

Atender y solucionar las quejas de los clientes

El gerente o administrador, como líder del equipo, tiene que inculcar a todos los colaboradores la actitud de servicio para manejar una situación donde el cliente presenta una queja. Si se realiza un diálogo educado con él y uno le dedica el tiempo necesario a las dudas planteadas, dichas situaciones se deben resolver. De no llegar a este resultado, el personal de servicio tiene que sentir y saber que cuentan con una línea de mando como apoyo, a la cual están obligados a recurrir en el caso de que no puedan manejar la situación.

Controlar la calidad de los productos

Está relacionado con el control de insumos en el área de cocina, pastelería, bar. Esto está dirigido específicamente a que todos nuestros productos tienen una composición de precio, dentro del cual existe el ítem *Costo de alimentos*, el cual representa en forma numérica los insumos que lleven cada producto. Es por eso de vital importancia que todos los productos sean hechos estrictamente según la receta, ya que de no hacerlo, no solo estaremos variando el sabor y/o la presentación, si no en esencia estaríamos cambiando la composición del precio.

Autorizar los movimientos de caja chica

El gerente o administrador es la única persona de la franquicia que puede autorizar y hacer efectivo la entrega de dinero. Todas las autorizaciones, como el sustento con los documentos debidos, deben ser archivados.

Conversar con los jefes de área semanalmente

Es de vital importancia que exista una comunicación constante y fluida entre gerente o administrador y jefes de área ya que, como organización, tenemos que transmitir dos conceptos importantes. El primero, es que los jefes de grupo tienen que percibir la existencia de un control sobre lo que hacen. Segundo, que ellos sientan y estén seguros de que cualquier tipo de problema, tanto laboral como personal, puede ser conversado con el administrador o jefe de turno.

Se debe realizar reuniones, de carácter de obligatorio, y serán programadas una vez por semana, así como una vez por mes. Es obligatorio hacer que estas reuniones se cumplan de manera exacta y que el total de los compañeros de equipo participen de ellas. A continuación, te listaremos alguno de los ítems que deberán ser conversados durante estas reuniones:

1. Desempeño y productividad de cada área.
2. Posibles problemas dados en cada área.
3. Productividad general del Restaurante
4. Consejos y/o sugerencias de los colaboradores.

Programar y autorizar las vacaciones al personal

El gerente o administrador debe hacer cumplir todos los derechos laborales de los colaboradores. Es de vital importancia que los colaboradores sientan su bienestar laboral, por eso necesitamos que el gerente o administrador también transmita ese sentimiento, velando para que la totalidad de sus derechos sean cumplidos.

Realizar un plan de mantenimiento general para el local.

El local que estará bajo el liderazgo del gerente o administrador, tendrá que ser siempre conservado de la misma manera como se entregó el primer día. Es una obligación elaborar un plan de mantenimiento preventivo, el cual estará enfocado básicamente a lo que es el mantenimiento constante que deben de tener tanto los equipos como la infraestructura del local en general. El plan de mantenimiento correctivo está enfocado a cómo resolver un problema (ya sea de un equipo o parte de la infraestructura) una vez que este, por alguna razón, no esté funcionando de manera correcta.

Exigir a todos los colaboradores el carné sanitario

Todos los colaboradores de equipo deben tener el carné sanitario vigente. Es una falta el permitir de alguna manera que uno de ellos no lo presente o que se pase la fecha de vencimiento. En este tema no hay flexibilidad; si un colaborador no presenta el carné cuando es solicitado o cuando tiene que actualizarlo, este no podrá laborar en nuestra organización hasta que haya regularizado dicho tema.

b) Funciones administrativas

Aspectos generales

- Recepción de formatos (controles, requerimientos, inventarios, etc.).
- Aprobar los requerimientos para que puedan ser solicitados al proveedor.
- Solicitar los pedidos a los proveedores.
- Realizar constantemente un seguimiento al rendimiento de las ventas (reportes del sistema).
- Elaboración y publicación de los horarios semanales.
- Reportes e inventarios.
- Presentación de estados financieros y proyecciones de ventas.
- Requerimientos de nuevos colaboradores.
- Generar el reporte quincenal de personal.
- Programar vacaciones de los colaboradores.

Apertura y cierre del día en el sistema

Según el sistema con el que cuenta el restaurante, el gerente o administrador tiene el control de las operaciones que se realizan en ella, tanto en la apertura y cierre del local. Así también realiza las autorizaciones para anulaciones de operaciones en el sistema y la entrega de cortesías al cliente.

La motivación

Al motivar a alguien, dentro de un ámbito laboral, debemos tener en cuenta el cuidado por el "entorno". No solo buscaremos conducir al trabajador a tener un buen espíritu de trabajo, a través del reconocimiento de sus esfuerzos y la búsqueda de su superación profesional dentro de la empresa; se trata también de encontrar la mejor interacción entre los trabajadores y sus jefes buscando una sinergia donde todos se sientan impulsados por la empresa a dar lo mejor de sí. Esto dará como resultado que los objetivos individuales también coincidan con los del grupo.

La motivación originada puede estar dirigida hacia el incremento del rendimiento, teniendo en cuenta que hay factores negativos que pueden disminuirla. Veamos algunos de ellos:

Pueden inspirar hacia el incremento del rendimiento:

- El deseo de ascenso.
- El propósito de realizar un buen trabajo.
- Deseos de superación en lo económico.
- Interés por aprender los procesos de la empresa.
- Valorar el trabajo más allá de sus resultados económicos.

Como cuestión negativa tenemos:

- Problemas de relaciones con los administradores o jefes.
- Dificultades o complicaciones con el trabajo.
- Inercia a no trabajar.
- Mal clima laboral.
- No encajar en el perfil del puesto.
- Falta de aptitudes y/o actitudes.

Estos aspectos no son los únicos que influyen en la motivación; la clave es mantener un interés constante en analizar todos los aspectos positivos y negativos que se generan en la interacción de los trabajadores con sus jefes, para que esto resulte en un equilibrio donde todo el equipo tenga metas comunes en función a los objetivos de la empresa.

c) Lo que como gerente debes saber

- Los aspectos motivadores que funcionan en un trabajador, no funcionarán en todos. Es ideal tomarse el tiempo necesario para comprender los objetivos personales de cada trabajador al ingresar a la empresa.
- Los aspectos motivadores varían con el tiempo y la situación en una misma persona.
- Lo que la organización alcanza es el resultado del esfuerzo conjunto de todas las personas que la conforman.
- Nada crea un compromiso mayor que sentirse necesario.
- Hacer bien el trabajo, desde la posición en la que un trabajador es colocado, es esencial para que este se sienta motivado a dar lo mejor de sí.
- Una organización debe ser capaz de crear la atmósfera ideal, donde todos los trabajadores se sientan partes de un mismo equipo, y estén listos para conseguir los mejores resultados para la empresa.
- Una de las capacidades principales de un gerente (sino la principal) es su habilidad para generar y despertar entusiasmo.

- La motivación depende de la forma en que interactúan trabajadores y administradores en el momento de resolver situaciones laborales.
- Saber motivar a un grupo humano es un arte; es necesaria una interacción constante con los trabajadores para comprender sus necesidades personales y cuáles son sus metas a largo plazo, haciéndolos sentir que la empresa los ayudará con dichos objetivos.

d) Lo que como gerente debes trabajar

Sin duda alguna, son los gerentes los encargados de crear un ambiente propicio para que los colaboradores estén motivados positivamente ya que en ellos está la posibilidad de:

- Crear valores de motivación, que sean lo suficientemente simples y directos, para que se queden grabados en la mente de trabajadores y administradores.
- Trata a tu equipo como el activo más importante; muestra tu respeto por su trabajo, dándoles confianza y autonomía. Enseñándoles a partir de tu experiencia a ser mejores trabajadores cada día.
- Crear condiciones en el desarrollo del trabajo que lleven a un compromiso mayor de los trabajadores.
- Investigar cuáles son los objetivos de tus colaboradores, escuchando, observando e interpretando lo concerniente a estos.
- Vincular los objetivos de las personas con los requerimientos de la tarea.
- Diseñar una estrategia de incentivos, no solo económicos sino también de reconocimiento y autonomía, que aumente la interacción del grupo y genere una atmósfera de amistad y buenos resultados.
- Rapidez al momento de reconocer los aportes de cada trabajador que hacen crecer a la empresa.
- Crear listas con aquellas ideas que motivan a los trabajadores en la empresa, reconociendo las diferentes personalidades de cada uno de ellos.

3) Evaluación de metas

La evaluación de metas para los gerente o administradores es la apreciación de logro de los objetivos establecidos de acuerdo al plan estratégico. Para realizar el seguimiento de las metas cuenta con una herramienta denominada Tablero de control (formato 24)

FORMATO 24: MODELO TABLERO DE CONTROL

Proceso	Responsable del proceso	Objetivo	Indicador	Criterio de aceptación			Frecuencia de medición	Plazo de cumplimiento
				Bueno	Regular	Malo		
Atención al cliente en salón	Administrador	Tener no más de 5 quejas referentes al servicio de atención al cliente en salón mensualmente	Nº de quejas referentes al servicio de atención al cliente en salón mensualmente	≤5	6	≥7	Mensual	
Atención al cliente en salón	Administrador	Lograr un nivel promedio de satisfacción del 70% de nuestros clientes en salón	Nivel promedio de satisfacción	≥ 70 %	70 % > X >= 60 %	< 60 %	Mensual	
Cocina	Administrador	No superar 8 platos rechazados por el cliente	Nº de platos rechazados por el cliente	≤8	9	≥ 10	Mensual	
Bar	Administrador	No superar 5 bebidas rechazados por el cliente	Nº de bebidas rechazados por el cliente	≤5	6	≥7	Mensual	
Sistema de gestión de calidad	Administrador	Implementar tres propuestas de mejora al año	Nº de propuestas de mejora implementadas	≥ 3	2	0	Trimestral	

REALIZACIÓN DEL PRODUCTO

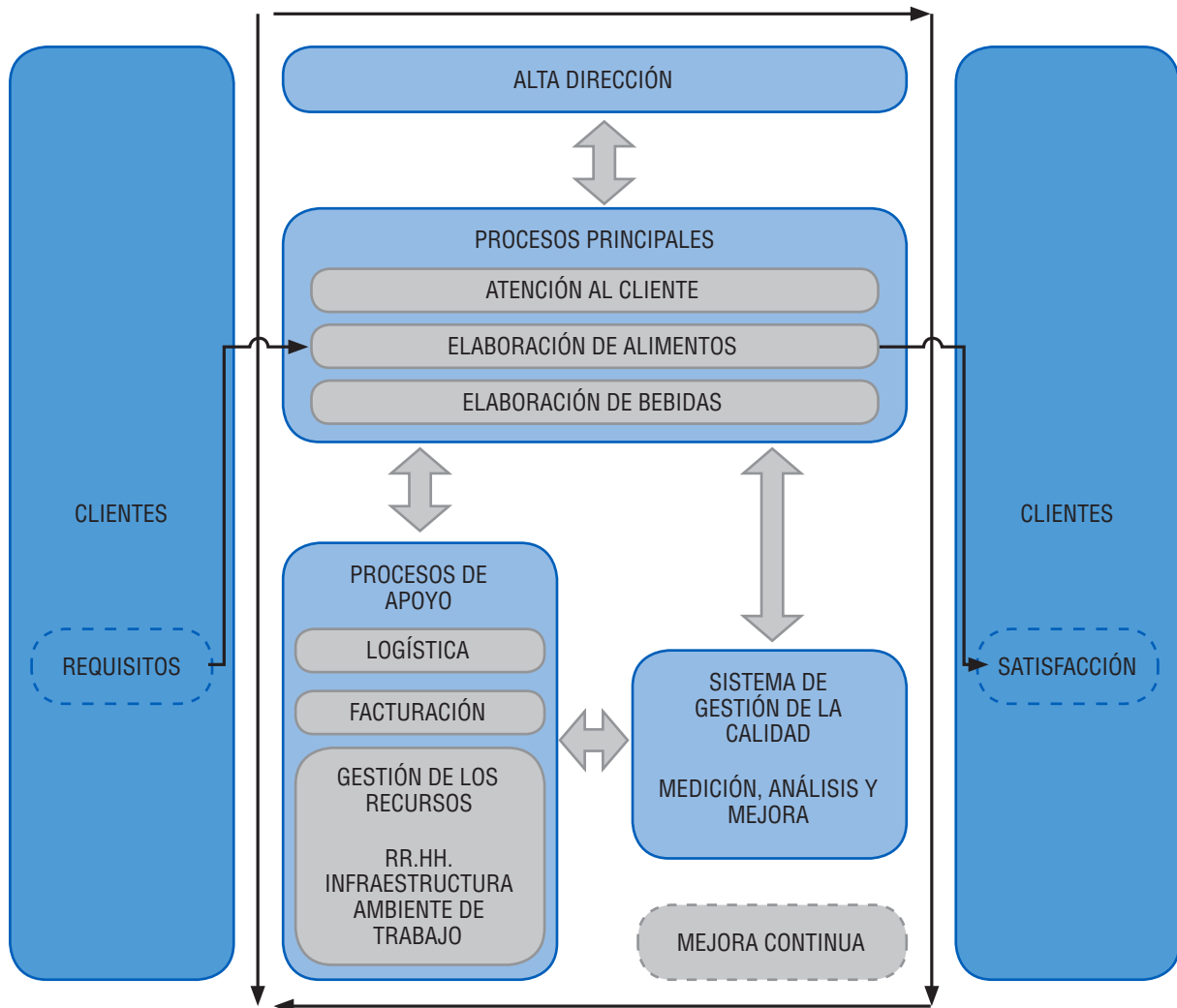
3.1 MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS

Un proceso es el conjunto de actividades ligadas entre sí, que utiliza recursos y controles para transformar elementos de entrada en resultados. Para operar de manera eficaz, las organizaciones tienen que identificar y gestionar numerosos procesos. La identificación y gestión sistemática de los procesos que se realizan en la organización y en particular las interacciones entre tales procesos se conocen como **enfoque basado en procesos**.

La norma ISO 9001: 2008 establece la adopción de un enfoque basado en procesos en un sistema de gestión de calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos. Cuando se adopta este enfoque, se enfatiza la importancia de comprender y cumplir con los requisitos, considerar los procesos en términos que aporten valor, obtener los resultados del desempeño y eficacia del proceso y mejorar continuamente los procesos con base en mediciones objetivas.

El franquiciante debe identificar todos los procesos necesarios de la organización, y asegurar la implementación de los mismos en una franquicia. En el rubro gastronómico se puede considerar los siguientes procesos principales: elaboración de alimentos, elaboración de bebidas y atención al cliente. A continuación, se presenta un modelo de mapa de interacción de procesos de un restaurante.

MODELO DE MAPA DE INTERACCIÓN DE PROCESOS – CASO: RESTAURANTE



3.2 PROCEDIMIENTOS PRINCIPALES

El documento donde se describe un proceso se denomina procedimiento. Estos deben describir la manera correcta de realizar la actividad, se incorporará el *know how* (experiencia o conocimiento acumulados) de la organización sobre dicha materia. Esta documentación se realiza con la participación de personal directivo y operativo de la organización. Una vez elaborada la documentación, las personas que realizarán esta actividad deben recibir capacitación sobre el tema.

A continuación, presentamos modelos de los procedimientos principales de un restaurante: procedimiento de atención al cliente y preparación de alimentos y bebidas.

3.2.1 Procedimiento de atención al cliente

Presentación y apariencia del personal

El franquiciante debe indicar las especificaciones del uniforme de trabajo de todo el personal. Asimismo, debe mencionarse políticas de cuidado de la imagen, por ejemplo:

- Usar perfumes con aromas suaves y agradables, el baño debe ser diario.
- Cuidar su aliento y mantener una buena higiene bucal.
- Si transpira mucho debe usar desodorantes adecuados.
- Las uñas deberán estar cortas, limpias y sin esmalte.
- Deberán usar aretes pequeños (solo para el caso del personal femenino de salón).
- No están permitidos tatuajes, pulseras y piercings.

Lineamientos generales en atención al cliente

En el sector gastronómico, el cliente tiene diversas oportunidades de tener comunicación con el personal de la franquicia. Desde la realización de una reserva de mesa en forma presencial o telefónica, la adquisición de algún producto en salón o bar, realizar la espera de una mesa en el lounge, atención en el valet parking, etc. Por lo tanto, el franquiciante debe otorgar los lineamientos generales en cada puesto, según crea conveniente. Por ejemplo:

El jefe de salón o jefe de mozos debe:

- Recibir al/los cliente/s de forma amable y cortés.
- Acompañar al/los cliente/s en las zonas del salón que hayan realizado una reserva o las que prefiera el cliente.
- Estar atento a que los clientes se sientan confortables en el salón o la recepción.

El mozo / mesera debe:

- Saludar al cliente de forma amable y cortés.
- Ayudar a mover la silla para que el cliente pueda sentarse cómodo.
- Entregar las cortesías de la casa (si es que hubiese).
- Recomendar los productos u orientar al cliente.
- Recibir los pedidos de los clientes y acordarse de las personas que solicitan los platos para entregarlos personalmente a cada uno.
- Entregar los pedidos y las bebidas.
- Estar pendiente del cliente en todo momento durante su permanencia en el salón, hasta que solicite la cuenta.
- Realizar el retiro de los platos cuando sea oportuno.
- Indicar a la cajera para la adquisición de la cuenta.
- Despedirse del cliente de forma amable y cortés.

El Jefe de cocina y asistentes del área de cocina deben:

- Cumplir con los tiempos de entrega de pedidos.
- Garantizar la inocuidad de sus platos.

MODELO DE PROCEDIMIENTO DE ATENCIÓN AL CLIENTE EN SALÓN

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN
Pre-atención		
1	Anfitriona	Acompaña al/los cliente/s a su mesa y asiste al cliente a sentarse
		Si el cliente desea dejar en custodia algún objeto durante su estadía en el restaurante, la anfitriona recibirá el objeto y lo rotulará con el nombre del cliente y número de mesa.
Atención en salón		
2	Mozo / Mesera	Da la bienvenida al cliente y ofrecerá la carta de comidas y bebidas, realizará la toma de pedido al cliente con una comanda manual y realizará el pedido así como apertura de cuenta en los puntos de adición del sistema.
3	Mozo / Mesera	Coloca los cubiertos en la ubicación de los clientes según el pedido realizado. Así también llevará los condimentos y/o adicionales.
4	Mozo / Mesera	Recoge los pedidos en la zona de despacho y servirá a los clientes, según las ubicaciones de estos en la mesa. Estará pendiente de la mesa a cargo y cualquier pedido del cliente.
5	Mozo / Mesera	Realizará la limpieza de la mesa, esto es retirar el menaje, cubiertos y otros, cuando el cliente ha realizado el consumo del producto. El vaso con agua es lo único que estará permanente en la mesa, durante el servicio.
Generación de la pre-cuenta		
6	Mozo / Mesera	Una vez el cliente ha solicitado la cuenta; el mozo o mesera imprimirá en el punto de estación la pre-cuenta, si tiene algún imprevisto dicho documento puede ser solicitado en caja. Si por error se necesita de la eliminación de productos en el sistema, se solicitará la aprobación del administrador, quien cuenta con una clave para realizar dicho fin.
Cancelación		
7	Mozo /Mesera	Con la aceptación del cliente se cobrará el consumo correspondiente, solicitando el comprobante de pago (factura o boleta según requerimiento del cliente) al cajero. Entrega la encuesta de satisfacción al cliente
Despedida		
8	Mozo /Mesera	Despide cordialmente al cliente. Realiza el armado de mesa para el siguiente cliente






Medición de la satisfacción al cliente:

La norma ISO 9000, define a satisfacción al cliente como la percepción del cliente sobre el grado en que se han cumplido sus requisitos. Las quejas son un indicador habitual de una baja satisfacción del cliente, pero la ausencia de las mismas no implica necesariamente una elevada satisfacción del cliente. Incluso cuando los requisitos del cliente se han acordado con el mismo y estos han sido cumplidos, esto no asegura necesariamente una elevada satisfacción al cliente. Respecto de los principales factores y dimensiones del servicio puede señalarse que el servicio se puede clasificar según distintos factores que marcan diferencias importantes entre sí. Por ello, es necesario evaluar las dimensiones más resaltantes que las caracterizan para poder dedicarse a su desarrollo. En este sentido, podemos plantear que las diferentes dimensiones posibles en los servicios son:

- Monetaria: se refiere no solo al precio sino también al margen y al flujo de caja, tanto para el cliente como para el prestatario.
- Tiempo: la dimensión del tiempo se refiere a los aspectos operativos, las colas de espera, los tiempos de respuesta, demoras entre otros.
- Adaptabilidad: la adaptabilidad se refiere a la capacidad de adaptación de la organización para atender las necesidades particulares del cliente
- Predictibilidad: es el grado de consistencia, uniformidad y rangos definidos de variabilidad en la prestación del servicio.
- Innovación: la innovación se refiere a las habilidades del prestatario para desarrollar servicios, para mejorar las operaciones, y cambiar el estado de cosas influyendo en el entorno.
- Accesibilidad: implica la facilidad, visibilidad, comodidad y calidad de acceso al servicio que uno desea.
- Acción de personas: la acción de las personas se refiere a la relación interpersonal entre dos o más individuos: trato, empatía, atención, etc.
- Ambiental: el tema ambiental es la dimensión relacionada con las instalaciones, ambiente físico y otros circundantes al servicio principal

Es importante que la organización realice la medición de la satisfacción del cliente periódicamente, la herramienta para realizar esta medición es la Encuesta de Satisfacción al Cliente (formato 25).

FORMATO 25: MODELO ENCUESTA DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE

Su opinión es muy importante					
Nombre					
Correo electrónico					
Teléfono					
Fecha					
	Marque con una aspa (x) la alternativa pertinente				
	Grado de satisfacción				
Como ud. calificaría los siguientes aspectos:	Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy Insatisfecho
					
Amabilidad del personal					
Presentación del plato o bebida					
El tiempo de atención					
Limpieza de ambientes					
Sugerencias:					
Hemos reservado este espacio para que de forma sencilla nos exponga aquellas sugerencias o propuestas que considere que podrían mejorar el servicio que le brindamos:					
Gracias por su colaboración					

Para realizar el procesamiento de datos es importante establecer una puntuación por cada nivel de satisfacción. Por ejemplo, para este modelo de encuesta la puntuación corresponde del 1 al 5:

Muy satisfecho	Satisfecho	Ni satisfecho Ni insatisfecho	Insatisfecho	Muy insatisfecho
5	4	3	2	1

El indicador de satisfacción al cliente es mediante el “Top two box”, que se define como la cantidad de respuestas de valores 5 con respecto al total de respuestas:

$$\text{Porcentaje de satisfacción al cliente \%} = \frac{\text{Número de respuestas (5)}}{\text{Número de respuestas (1,2,3,4 y 5)}} \times 100\%$$

Este indicador es una razón que va desde 0% a 100% y permite determinar el porcentaje de respuestas de alto grado de satisfacción. La codificación que se utilizará para la presentación de datos será:

5	Alta satisfacción
3-4	Media satisfacción
1-2	Baja satisfacción

Atención de quejas y reclamos

El cliente, a veces, por un incidente imprevisto no siente una total satisfacción por el servicio brindado. Algunos de estos clientes manifiestan su insatisfacción, a esto se le llama un reclamo o queja, y parte de nuestro sistema de servicio es poder resolverlo. Según el Decreto Supremo N°011-2011-PCM Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor, se definen los términos *queja* y *reclamo* así:

Queja: manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una Hoja de Reclamación del Libro de Reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad que no se encuentra relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados; o, expresa el malestar o descontento del consumidor respecto a la atención al público, sin que tenga por finalidad la obtención de un pronunciamiento por parte del proveedor. La queja tampoco constituye una denuncia y, en consecuencia, no inicia un procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa de protección al consumidor.

Reclamo: manifestación que un consumidor realiza al proveedor a través de una Hoja de Reclamación del Libro de Reclamaciones, mediante la cual expresa una disconformidad relacionada a los bienes expendidos o suministrados o a los servicios prestados. La reclamación no constituye una denuncia y en consecuencia, no inicia un procedimiento administrativo sancionador por infracción a la normativa sobre protección al consumidor.

Todo franquiciante debe implementar lo establecido en el Decreto Supremo N°011-2011-PCM Reglamento del Libro de Reclamaciones del Código de Protección y Defensa del Consumidor. El reclamo que se registre en el Libro de reclamaciones deberá ser atendido por el proveedor en un plazo de 30 días calendario.

Sin embargo, recomendamos seguir los siguientes pasos, en situaciones de queja y/o reclamo del cliente.

- Escúchalo, deja de hacer inmediatamente lo que estés haciendo y dedícale total atención sin interrumpirlo.
- Sé amable en todo momento y no discutas, ya que podrías empeorar la situación.
- Expresa tu agradecimiento por la información que te proporciona.
- Resolver inmediatamente la queja o reclamo del cliente.
- En caso de que se necesite la participación del administrador, comunicarlo inmediatamente.

A continuación, presentamos algunos casos de reclamos de clientes y sus posibles soluciones:

Casos	Solución	Recomendación
El cliente se queja de que su orden está fría.	Mandar a calentarla inmediatamente.	Llevar la orden apenas salga el pedido.

Casos	Solución	Recomendación
El cliente se queja de que el producto tiene un mal olor.	Verificar que esto sea así y proceder al cambio de producto.	Revisar los insumos al ingresar a la tienda.
La orden del cliente se retrasa, y el cliente se queja.	Dar prioridad a este cliente, y sacarle su pedido inmediatamente.	Hacerle notar al cliente que estamos atentos a su pedido.
Si el cliente no ha sido adecuadamente atendido, y se siente insatisfecho.	Podemos brindarle una cortesía.	Esto solo será definido y aprobado por el administrador.
Si el cliente encontrara algún objeto extraño dentro de su orden.	Cambiar inmediatamente el plato, asegurando que este error no suele suceder.	Verificar el pedido durante antes de que salga a la mesa.
Si el cliente se siente inconforme y lo demuestra alzando la voz.	Escucharlo y darle la razón en todo la queja; en la medida de lo posible, solucionarla.	No levantar la voz y mantener la calma en todo momento.
Si el cliente reclama que nuestros productos lo enfermaron.	Explicar las medidas de seguridad alimentaria que manejamos.	Tomar los datos del cliente explicándole que el departamento de atención al cliente se pondrá en contacto con él.
Si el cliente reclama por un billete falso.	Mostrar el detector de billetes, y explicar que tenemos cuidado siempre con los billetes falsos.	Aclarar al cliente que este tipo de reclamos se realiza en el momento que el cliente recibe su vuelto.

Después de que se haya atendido la queja o reclamo, el administrador solicitará al responsable del área un informe que detalle las causas y las acciones correctivas a tomar para que no vuelva a ocurrir este tipo de inconveniente. Este informe estará dirigido al dueño de la franquicia.

3.2.2 Preparación de platos y bebidas

Para el sector gastronómico se establece actividades rutinarias antes de realizar el servicio o apertura del local. Se debe asegurar la cantidad de personal, mercaderías e insumos así como los utensilios, menaje y equipo en el lugar adecuado y antes de las horas de atención. A medida que el equipo de trabajo gane experiencia se realizarán inicios de turno con mayor sincronización.

En la etapa de pre-apertura se realiza las siguientes rutinas:

Cocina

- Recepcionar y verificar la calidad de las materias primas e insumos adquiridos.
- Se debe de realizar el *mise place* (lavado, picado, y pesado de insumos y/o materias primas).
- Elaboración de los adornos que llevan la decoración de los platos.
- Acondicionar suficiente cantidad de verduras necesarias para el trabajo del día y picar la necesaria para el trabajo del turno.
- Realizar la limpieza de todas las áreas que la jefatura asigne.

Salón / bar

- Tener suficiente cantidad de limón exprimido, la cantidad dependerá del día de trabajo.
- Asegurarse de contar con la chicha y hielo, dependiendo del día de trabajo.
- Realizar la limpieza de todas las áreas que la jefatura asigne.
- Asegurar que todos los equipos y decoración de la zona de trabajo estén limpios.
- Los utensilios usados como decoración también colocarlos en el lugar respectivo, asegurando que estén limpios y en buen estado de conservación.
- Tener suficiente cantidad de servilletas dobladas para el movimiento del día; todo debe estar limpio y en buen estado.
- Realizar el pulido de todo las copas y vasos del lugar.
- Asegurarse de contar con todos los implementos de decoración de las bebidas.

En la etapa de cierre (después de los servicios) se realiza las siguientes rutinas:

Cocina, bar y pastelería

- Se realiza la limpieza y desinfección de los pisos, mesas de trabajo, utensilios, etc.
- Se realiza la limpieza de vasos y copas del área de bar.
- Desocupar los tachos de basura y lavarlos.
- Desconectar todos los equipos eléctricos, con excepción de las cámaras de refrigeración y congelación y cerrar la llave de gas.

El franquiciante debe elaborar el procedimiento correspondiente de elaboración de platos y bebidas, con las respectivas recetas y brindar las capacitaciones necesarias para asegurar la estandarización. A continuación, presentamos un modelo sobre el procedimiento de elaboración de platos y bebidas.

MODELO DE PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE PLATOS

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN
Recepción de insumos		
1	Personal de cocina	Recoge del almacén los insumos solicitados el día anterior. Si observa algún insumo en mal estado o con fecha de vencimiento no vigente es devuelto a almacén.
Mise en place		
2	Personal de cocina	Realiza el <i>mise en place</i> de cada área, el cual consta del pelado, lavado, cocción, etc. en las áreas respectivas.
Recepción de comandas		
3	Mozo / Mesera	Redacta el pedido de los comensales en las comandas y lo digita en el sistema.
4	Personal de cocina	Recibe las comandas impresas en su área respectiva.

Preparación del plato		
5	Personal de cocina	Prepara los alimentos de acuerdo a lo indicado en la receta de platos (formato 26); de acuerdo a su experiencia y en el conocimiento de técnicas de elaboración de alimentos.
Servido		
6	Personal de cocina	Realiza el servido de los alimentos según lo indicado en la Receta de platos (formato 26), en el área correspondiente y entrega el plato a la línea.
Limpieza y decoración del plato		
7	Jefe de cocina	Realiza la limpieza y decoración del plato
Verificación del plato		
8	Jefe de cocina	<p>Verifica las condiciones óptimas del alimento, según los siguientes criterios de aceptación:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sabor característico del alimento. • Olor característico del alimento. • Color del alimento. • Presentación del alimento, según la Receta de platos (formato 26) <p>Dichos criterios se sustentan en la experiencia y en el conocimiento de técnicas de elaboración de alimentos que el Jefe de cocina ha adquirido durante su experiencia profesional y durante los años de trabajo en el restaurante sobre el contenido de las recetas de la carta gastronómica.</p> <p>De aprobarlo, libera los alimentos, procediendo para ello al pinchazo de archivo de la comanda.</p> <p>Si no procede regresa a la actividad 5, 6 o 7 según corresponda.</p>
Despacho		
9	Jefe de Cocina	Realiza el despacho del alimento al mozo o mesera para llevar a la mesa que se indica en la Comanda.
10	Personal de salón	<p>En algunos casos colabora con la limpieza del plato si es que se requiere.</p> <p>Verifica visualmente que los productos que se entregan a los comensales estén de acuerdo al pedido en las Comandas; en caso encontrara que un pedido no está de acuerdo a los solicitado por el cliente se registrará en el Sistema (como cortesía), y se tomará las acciones correctivas del caso.</p>

FORMATO 26: MODELO DE RECETA DE PLATOS

Nombre del plato:	Ceviche de pescado	
Número de porciones	01	
Menaje a utilizar	Plato redondo chico	
	Ingredientes	Cantidad
	Filete de Corvina	120 gramos
	Limón	3 unidades
	Ají limo en corte brunoise	3 gramos
	Rocoto molido	5 gramos

Pimienta blanca	3 gramos
Ajo molido	5 gramos
Sal	3 gramos
Sazonador	1 gramo
Cebolla roja en corte juliana	50 gramos
Camote sancochado	60 gramos
Choclo desgranado sancochado	60 gramos
Lechuga	2 hojas
Decoración:	
Ají limo en rodaja	3 gramos
Yuyo	3 gramos
Preparación	
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar la corvina en cubos de 2 cm. aproximadamente. • En un bol, colocar la corvina, limón, sal, sazónador, ají limo, cebolla. Mezclar. • Servir con guarnición de lechuga, camote en rodajas y choclo desgranado. • Decorar con yuyo y ají limo en rodajas. 	
Presentación	
	


MODELO DE PROCEDIMIENTO DE ELABORACIÓN DE BEBIDAS

Nº	RESP.	DESCRIPCIÓN
Recepción y verificación de insumos		
1	Barman	<p>Revisar el estado de conservación de los productos que quedaron del día anterior, tales como jugos y pre-mezclas. En caso de encontrarse en mal estado desecharlos.</p> <p>Recibir del personal de almacén el pedido de insumos y/o productos realizado el día anterior. Verificar el pedido y las buenas condiciones de los mismos, en caso de no estar conforme solicitar su corrección inmediata al Jefe de almacén</p>

Mise en Place		
2	Barman	Realiza el procesamiento, acondicionamiento, preparación y limpieza de insumos, vasos, copas, etc. Realiza la producción de zumos de cítricos (limón, naranja, granadilla, maracuyá, etc.). La producción de chicha, almíbar y jarabe de goma se realiza en el segundo turno. Rotular la fecha de vencimiento.
3	Barman	Realiza la atención a los clientes en la barra, por lo que digitará el pedido del cliente en el punto de edición del sistema, donde se imprimirá la comanda en el área de bar. En caso de pedidos para atención en el salón, recibirá la comanda con el pedido del mozo o mesera.
4	Barman	Realiza la preparación de las bebidas de acuerdo a lo indicado en la Receta de bebidas (formato 27), y realiza el servido de las bebidas.
5	Barman	Verifica las condiciones óptimas de la bebida, según los siguientes criterios de aceptación: <ul style="list-style-type: none"> • Sabor característico de la bebida. • Olor característico de la bebida. • Receta de bebidas Dichos criterios se sustentan en la experiencia y en el conocimiento de técnicas de elaboración de bebidas que el Barman ha adquirido durante su experiencia profesional <ul style="list-style-type: none"> • De aprobarlo, liberan la bebida, procediendo para ello al pinchazo de la comanda. Continúa con la actividad 7. • Si no procede, regresa a la actividad 3 y se registra en el sistema (como cortesía).
6	Barman	El jefe de bar es quien realiza la atención a los clientes en barra, por lo que despacha los productos (cócteles, preparados, vinos, bebidas envasadas, etc.) directamente a los clientes. En caso de vinos, el pedido es entregado al mozo o mesera para la entrega a los clientes.
7	Mozo / Mesera	Verifica visualmente que los productos que se entregan a los comensales en salón estén de acuerdo al pedido en las comandas; en caso encontrara que un pedido no está de acuerdo a lo solicitado por el cliente, lo comunica al Barman quien procederá a registrarlo en el sistema (como cortesía). En caso de que el error fue por personal del salón, procede a digitar nuevamente el pedido. Procede la actividad 3.

FORMATO 27: MODELO DE RECETA DE BEBIDAS

Nombre del bebida:	Pisco sour	
Número de porciones	01	
Menaje a utilizar	Vaso kero	
Método	Cocteleado	
	Ingredientes	Cantidad
	Pisco quebranta	3 onzas
	Jugo de limón	1 onza
	Jarabe de goma	1 onza
	Clara de huevo	1 unidad
	Cubos de hielo	6 unidades

Decoración
Amargo de angostura
Preparación
<ul style="list-style-type: none">• En una coctelera agregar todos los ingredientes e iniciar el batido.• Servir en vaso kero.• Adicionar un punto de amargo de angostura.
Presentación


SANEAMIENTO

Las empresas del sector gastronómico deben cumplir lo establecido en la Norma sanitaria para el funcionamiento de Restaurantes y Servicios afines RM N° 363-2005/MINSA, el cual tiene los siguientes objetivos:

- Asegurar la calidad sanitaria e inocuidad de los alimentos y bebidas de consumo humano en las diferentes etapas de la cadena alimentaria: adquisición, transporte, recepción, almacenamiento, preparación y comercialización en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer los requisitos sanitarios operativos y las buenas prácticas de manipulación que deben cumplir los responsables y los manipuladores de alimentos que laboran en los restaurantes y servicios afines.
- Establecer las condiciones higiénicas sanitarias y de infraestructura mínimas que deben cumplir los restaurantes y servicios afines.

Los estándares son los siguientes:

4.1 UBICACIÓN E INSTALACIONES

Vías de acceso

Las vías de acceso tanto externas como internas deben ser de superficie dura y pavimentada, de manera que no se genere polvo, ni se produzca empozamientos de agua. El establecimiento debe estar dotado de áreas cercadas y señalización que facilitan el control del acceso a sus instalaciones.

Área de cocina

- a. Los pisos deben estar libres de grietas o ranuras que faciliten la acumulación de suciedad o charcos de agua. Deben contar con un desnivel adecuado para que el flujo de agua discurra hacia las canaletas de desagüe. Las juntas de paredes y pisos son de media caña para facilitar la limpieza.

- b. Las paredes deben ser de material durable y lavable y pintadas de color claro para facilitar la inspección. Las paredes cuentan con un revestimiento de mayólicas de color blanco, sin grietas o rajaduras.
- c. Los techos deben ser de material lavable que reduce al mínimo la condensación y crecimiento de mohos.
- d. Las ventanas con fines de ventilación cuentan con mallas mosquiteras para evitar el ingreso de plagas, y desmontables para facilitar la limpieza y desinfección.
- e. Las puertas deben tener superficies suaves, no absorbentes, de fácil limpieza y se mantienen libres de grietas o ranuras que evitan la proliferación de plagas.

Iluminación:

El nivel mínimo de iluminación en las áreas de recepción, almacenamiento y preparación de alimentos será de 220 lux.

4.2 SERVICIOS

Agua:

Las instalaciones deben contar con el servicio de agua potable de la red pública. Los establecimientos que tengan su propio sistema de abastecimiento de agua, deben contar con la aprobación y vigilancia por parte del Ministerio de Salud.

Residuos:

Con respecto a la disposición de residuos, la empresa debe contar tachos de basura debidamente rotulados y cubiertos, ubicados temporalmente en determinadas áreas. El cuarto de desechos debe estar ubicado en lugar alejado a zona de producción.

El cuarto de desechos debe estar ubicado en lugar alejado a zona de procesamiento de alimentos.

Vestuarios y servicios higiénicos para el personal:

Los servicios higiénicos tanto para el personal de planta como para el personal administrativo deben estar protegidos de la zona de procesamiento de alimentos para evitar cualquier contaminación.

El servicio higiénico se encuentra claramente identificado y cuentan con inodoro, lavamanos, tachos de basura, papeleras, jabón desinfectante, secador de manos.

Servicios higiénicos de los comensales:

No deben tener acceso directo al comedor, las puertas deben tener ajuste automático y permanecerán cerradas excepto durante las operaciones de limpieza. Los servicios higiénicos deben mantenerse operativos, en buen estado de conservación e higiene, con buena iluminación y ventilación. Los inodoros, lavatorios y urinarios deben ser de material fácil de higienizar

4.3 EQUIPOS Y UTENSILIOS

Todos los equipos y utensilios deben ser de fácil limpieza y desinfección, resistente a la corrosión, que no transmitan sustancias tóxicas, olores, ni sabores a los alimentos. Deben ser capaces de resistir repetidas operaciones de limpieza y desinfección (acero inoxidable, policarbonato, polietileno, cerámicos, vidrios, etc.).

La madera no debe usarse en utensilios en contacto con alimentos a excepción del rodillo (madera de tipo roble resistente y superficie libre de porosidad).

4.4 RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO DE LOS ALIMENTOS

Durante la recepción de alimentos se debe rechazar los productos que se encuentren:

- En malas condiciones o dañados, tales como latas con fugas, abolladas, oxidadas, vencidos, empaque sucio, etc.
- Alimentos que requieren congelación pero que se encuentren descongelados al momento de la recepción.
- En el caso de vegetales, los que estén muy maduros o en estado de putrefacción (presencia de hongos, gusanos, etc.).

En la siguiente tabla se podrá observar los criterios para la aceptación y rechazo por tipo de producto:

CUADRO: CRITERIOS DE CALIDAD ACEPTABLE PARA RESTAURANTES

Producto	Característica	Condiciones aceptables	Condiciones no aceptables
Carne fresca de res y cerdo	Color de res	Rojo vivo	Marrón o verde, manchas de color marrón, verde o morado, punto de color verde, blanco o verde
	Color de cerdo	Grasa blanca, carne rosada	
	Olor	Característico	Putrefacto
	Textura	Elástica y firme al tacto	Resbalosa, pegajosa o seca
	Temperatura	Refrigerados: 5 °C como máximo en el interior de la carne fresca Congelado: -18 °C a -15 °C como máximo en el interior de la carne fresca	Refrigerado: mayor a 5 °C. Congelado: superior a -15 °C.
	Fecha de vencimiento	Vigente	Vencida
Empaque	Intacto, sin agujeros. Las carnes empacadas al vacío deben estar enteras	Empaque roto o sucio	

Producto	Característica	Condiciones aceptables	Condiciones no aceptables
Pescados	Color	Brillante, las agallas serán de color rojo vivo y húmedas	Opaco con agallas secas grises o gris verde marrón.
	Olor	Olor a brisa marina	Putrefacto, olor combustible u otro químico.
	Textura	Firme y elástica Ojos sobresalientes y brillantes	Textura blanda, ojos hundidos, opacos y rojos
	Temperatura	Refrigerados: 5 °C como máximo en el interior de la carne fresca Congelado: -18 °C a -15 °C como máximo en el interior de la carne fresca	Refrigerado: temperatura mayor a 5 °C. Congelado: superior a -15 °C.
Frutas y verduras	Aspecto	Sin magulladuras	Con magulladuras o rotas Evidencian presencia de gusanos, insectos o los huevos de estos; presencia de mohos
	Maduración	En estado de maduración aceptable	En estado de maduración excesiva
Abarrotos en general: Productos envasados en material: plástico, vidrio, metálicos, cartón, papel	Envase/empaque Enlatados	Latas en buen estado físico	Latas con tapa o fondo inflado. Sellos o costuras dañadas. Abolladuras en los sellos. Presencia de derrames o fugas. Presencia de óxido o ennegrecimiento.
	Envase/empaque	Sin rotura, sin abolladuras	Costuras rotas, presenta agujeros o cortes.
	Envase/empaque vidrio	Sin quiñes, con precinto o sello de seguridad	Con quiñes, sin precinto o sello, o precinto o sello removido
	Envase/empaque Cartón y papel	Sin roturas, sin manchas, sin humedad	Roto, manchado, húmedo
	Fecha de vencimiento	Vigente	Vencida
	Etiquetado	Nombre del producto y contenido, fecha de vencimiento, fabricante, registro sanitario	Sin etiqueta, etiquetado borroso, no tiene nombre del producto y/o contenido

Durante el almacenamiento se debe considerar las siguientes recomendaciones:

- Almacenar los artículos secos, congelados y refrigerados en las áreas designadas.
- Aplicar los conceptos FIFO (primeros en entrar, primeros en salir) para la rotación de productos.
- Almacenar los productos crudos o no cocidos bajo los productos cocidos, en recipientes limpios, cubiertos y rotulados si han sido separados de su empaque original.
- Colocar los productos en anaqueles, racks o parihuelas limpias, al menos a 10 cm. del suelo. No almacenar directamente sobre el suelo.
- No almacenar debajo de posibles fuentes de contaminación, como drenajes no protegidos, lavaderos (tuberías de agua) o sistema de refrigeración en los que se puede acumular condensación.
- Las bolsas o cajas abiertas deben ser cerradas de manera segura o transferir su contenido a recipientes de acero inoxidable o plástico limpios, desinfectados, tapados y rotulados.
- Almacenar todos los utensilios, empaques y descartables limpios, bajos las mismas condiciones sanitarias que para los alimentos
- Almacenar los agentes de limpieza y desinfectantes en un área separada de la de preparación y almacenamiento de alimentos.
- Almacenar todos los productos porcionados de forma separada, en recipientes de plástico limpios, rotulados y tapados.
- Porcionar los productos a granel, en las cantidades utilizadas por las diferentes áreas y rotularlo con la fecha de ingreso del producto.
- Durante el fileteo, los pescados y mariscos porcionados deben mantenerse en recipientes limpios y colocados sobre una capa de hielo, para mantener su temperatura.
- Las fresas y lechugas utilizadas deben ser previamente desinfectadas, siguiendo el instructivo respectivo.
- Almacenar las frutas o verduras que han sido cortadas envueltas en film.
- Descongelar los alimentos solo colocándolos en refrigeración hasta que se descongelen. No se deben descongelar a medio ambiente o bajo chorro de agua.
- Siempre limpiar y desinfectar todas las superficies en contacto con alimentos, cuando cambie de alimentos crudos a alimentos listos para consumo.
- Almacenar los agentes de limpieza y desinfectantes en un área separada de la de preparación y almacenamiento de alimentos.

4.5 SALUD, HIGIENE Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL

Higiene del personal:

Todo el personal (masculino y femenino) deberá bañarse diariamente antes de comenzar a realizar sus actividades.

a) Todo el personal masculino (incluido el personal de supervisión) deberá tener:

- El cabello bien corto y limpio.
- No bigotes, ni barba (afeitado diario), se incluye al personal supervisor que tenga funciones relacionadas con la elaboración de alimentos.
- Manos limpias y uñas recortadas libres de suciedad.
- No presentar adornos ni joyas, ya que pueden ocasionar contaminación física de los alimentos ya elaborados y también pueden ocasionar accidentes laborales.
- Uniforme impecable (limpio y en buen estado de conservación).

b) Todo el personal femenino (incluido el personal de supervisión) deberá tener:

- El pelo recortado y recogido; podrá ser largo siempre y cuando esté debidamente recogido y cubierto.
- Manos limpias, uñas recortadas libres de suciedad y sin esmalte.
- No presentar adornos ni joyas ya que pueden ocasionar contaminación física de los alimentos ya elaborados y también pueden ocasionar accidentes laborales.
- Uniforme impecable (limpio y bien conservado)

Todo personal deberá contar con un uniforme en perfecto estado de limpieza y conservación, contando con todos los elementos que por su cargo son indispensables (pantalón, chaqueta, polos, gorro, mandiles, overoles, botines, botas, zapatos, guantes, protectores nasobucales, etc.). La cantidad y material del uniforme dependerá de cada operación, teniendo en cuenta que siempre deberán estar en perfecto estado de limpieza y conservación, y con todos los elementos necesarios.

El personal que interviene en operaciones de lavado de equipo, menaje, etc., deberá contar con el uniforme de acuerdo al cargo que desempeña, por ejemplo: botas de jebes y delantal impermeable de color naranja, distinto al delantal usado en cocina que será de color blanco.

En cuanto a los hábitos del personal, está prohibido:

- Fumar, escupir, dentro de las áreas del establecimiento (oficinas, almacenes, cocina, servicio, etc.).
- Comer o masticar dentro de las áreas de almacenamiento, cocina, y servicio (el personal deberá comer en los comedores o dentro de un área y horario establecido para tal fin).
- Probar los alimentos con los dedos y con los utensilios que están en contacto directo con éstos.
- Introducir el dedo en la nariz o en la boca cuando se manipulan alimentos.

Las manos se lavarán y desinfectarán con agua y jabón bactericida cada vez que se toque una superficie, equipo, utensilio u objeto sucio, por ejemplo:

- Antes de empezar a trabajar.
- Después de usar los servicios higiénicos.
- Entre la manipulación de alimentos crudos y cocinados.
- Después de peinarse.
- Al reingresar a la zona de preparación de alimentos y antes de utilizar el equipo o manipular cualquier alimento.
- Después de recoger algo del suelo.
- Después de comer, fumar o sonarse la nariz.
- Después de manipular alimentos desechados, desperdicios, tacho de basura y basuras, etc.

El Jefe de cocina, o el Supervisor del establecimiento, deberá realizar los controles de higiene del personal y registrar los resultados en el formato N° 28: Control de higiene del personal

Estado de salud y control de enfermedades y lesiones:

Todo personal que labore en el establecimiento debe contar con carné de sanidad. La renovación del carné sanitario se hará con una frecuencia de seis meses. Además se le comunicará al personal una semana antes del vencimiento de dicho documento para su posterior renovación.

El personal que trabaja elaborando productos alimenticios no debe ser portador de ninguna enfermedad infectocontagiosa ni presentar heridas ni lesiones. El Jefe de cocina o el Supervisor del establecimiento, deberá realizar los controles de salud del personal y registrar los resultados en el formato N° 28: Control de higiene del personal.

Toda persona será excluida para la manipulación de alimentos si presentan: Síntomas de diarrea, vómitos, fiebre, dolor de garganta con fiebre, lesiones en la piel visiblemente infectada (heridas, cortes, etc.), supuraciones de oídos, ojos o fosas nasales, hongos, gripe, afecciones bronquiales o gastrointestinales.

FORMATO 28: MODELO DE CONTROL DE HIGIENE DEL PERSONAL

Semana:							
Área:							
Colocar: todo conforme: √ / no conforme: x / indicar el número según tabla							
Nombre del personal	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Tabla:							
Uniforme (1) polo (2) chaleco (3) camisa/ chaqueta (4) mandil (5) gorra / malla (6) mascarilla (7) calzado							
Aseo personal (10) manos / uñas (11) cabello (12) aseo general (13) lavado de manos (14) heridas / lesiones protegidas							

Capacitación

El personal que labora directamente en la manipulación de alimentos con una frecuencia de 6 meses. Las capacitaciones deben incluir los siguientes temas:

- Contaminación de alimentos y enfermedades de transmisión alimentaria relacionadas a alimentos preparados.

- Principios generales de higiene.
- Buenas prácticas de manipulación de alimentos y bebidas.
- Programas de higiene y saneamiento.
- Bases del sistema HACCP aplicado a restaurantes o servicios afines.
- Aplicación de las fichas de evaluación sanitaria de restaurantes.
- Cumplimiento de la presente norma sanitaria.

4.6 CONTROLES EN LA PREPARACIÓN Y SERVIDO DE ALIMENTOS

Cocción de alimentos

Durante el proceso de cocción se verificará y registrará regularmente los tiempos y temperaturas alcanzadas por los alimentos de la forma siguiente:

- El grado de cocción de grandes trozos enrollados de carnes y aves debe alcanzar en el centro de la pieza una cocción completa, lo cual se verificara al corte o con un termómetro para alimentos, la temperatura estará por encima de los 80 °C. Medir la temperatura interna en la parte más gruesa del alimento. Registrar la temperatura en el formato N° 29: Control de cocción de alimentos.
- Las grasas y los aceites utilizados para freír no deben estar quemados y deben renovarse inmediatamente cuando los cambios de color, olor y sabor sean evidentes.
- Cocinar los alimentos a la temperatura interna mínima requerida es la única manera para matar microorganismos, pero no destruye las esporas y toxinas que los microorganismos producen.
- El manejo salubre de los alimentos antes de cocinarlos es esencial para prevenir el crecimiento y la producción de esporas y toxinas.

FORMATO N° 29: MODELO DE CONTROL DE COCCIÓN DE ALIMENTOS

Fecha	Producto	Hora	T °C (Lectura del equipo)	Realizado por:	V° B° Jefe de Cocina

Control de Temperatura

- Solo use equipo para mantener fría la comida que mantenga una temperatura menor de 5°C.
- Se recomienda registrar la temperatura de los equipos de frío. Un ejemplo del formato se muestra en el formato 30: Control de temperaturas de equipos de frío.
- Medir la temperatura interna de la comida por lo menos cada dos horas.
- Usar tapas o campanas para proteger de contaminantes.
- Las vitrinas en que se usa el hielo deben tener una salida para el agua.
- Lavar y desinfectar las bandejas de goteo después de cada uso.

FORMATO 30: MODELO DE CONTROL DE TEMPERATURAS DE EQUIPOS DE FRÍO

Semana:							
Responsable:							
Equipo de refrigeración: 0 a 5 °C Equipo de congelación : -15 °C a -18 °C							
Equipo	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo

SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001

Es recomendable que una red de franquicias cuente con un Sistema de gestión de la calidad en base a la norma internacional ISO 9001, debido a que facilitará la estandarización de los procesos. La base documental para implementar el Sistema de gestión de la calidad consta de: Manual de la calidad, Procedimiento de control de documentos y registros, Procedimiento de auditorías internas, Procedimiento de productos no conformes, Procedimiento de acciones correctivas y preventivas, Política de calidad, Objetivos de calidad, Procedimientos necesarios para certificar el alcance y Formatos relacionados al SGC.

5.1 MANUAL DE LA CALIDAD

Es el documento que proporciona información coherente, interna y externamente, acerca del Sistema de gestión de la calidad de la organización; este documento debe incluir:

- El alcance del Sistema de gestión de la calidad, incluyendo los detalles y la justificación de cualquier exclusión.
- Los procedimientos documentados establecidos para el Sistema de gestión de la calidad, o referencia a los mismos.
- Una descripción de la interacción entre los procesos del Sistema de gestión de la calidad.

El manual de la calidad puede variar en cuanto a detalle y formato para adecuarse al tamaño y complejidad de cada organización en particular. A continuación se presenta un modelo de manual de calidad.

MODELO DE UN MANUAL DE CALIDAD PARA EMPRESAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO

1. ALCANCE

El alcance del Sistema de gestión de la calidad es aplicable a los procesos de:

“ATENCIÓN AL CLIENTE EN SALÓN, ELABORACIÓN DE PLATOS Y BEBIDAS COMPRENDIDAS EN LA CARTA GASTRONÓMICA”

DIAGRAMA 1: INTERACCIÓN DE PROCESOS



2. EXCLUSIONES

De acuerdo con la Norma ISO 9001:2008 el restaurante excluye el siguiente requisito:

7.3 Diseño y desarrollo: Para la elaboración de alimentos y bebidas no requiere el diseño y desarrollo de sus productos ya que las técnicas utilizadas en la elaboración de alimentos y bebidas se basan en las ya conocidas y utilizadas nacional e internacionalmente; adicionalmente, su carta gastronómica presenta platos y bebidas permanentes.

3. REFERENCIAS NORMATIVAS

ISO 9000:2007, Sistemas de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario.
ISO 9001:2008, Sistemas de gestión de la calidad, requisitos.

4. SISTEMA DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

Es el conjunto de actividades orientadas a proporcionar una base documental, asegurando que los procesos se desarrollen bajo condiciones controladas, brindando las herramientas necesarias para la mejora continua de los procesos involucrados, tales como indicadores de medición y criterios de aceptación para los procesos y servicios, auditorías internas, servicios no conformes, acciones correctivas y acciones preventivas de acuerdo con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008.

Dentro de estas actividades también se incluyen los de la Alta dirección, los cuales están orientados a proporcionar los recursos necesarios para implementar, mantener y mejorar continuamente la eficacia del SGC incrementando la satisfacción del cliente y demostrar su compromiso con el desarrollo del Sistema de gestión calidad.

4.1 DOCUMENTACIÓN

La documentación del SGC incluye la declaración documentada de la Política de la Calidad, Objetivos de la Calidad incluidos en el Tablero de control, Manual de calidad, Plan de calidad, Procedimientos documentados, documentos requeridos por la organización tales como instructivos, formatos y registros para asegurar la planificación, operación y control eficaz de sus procesos.

El restaurante establece y mantiene el procedimiento documentado: Control de documentos y registros requerido por el SGC, donde se definen los controles necesarios para los documentos del SGC así como para el control de los registros.

4.2 ALTA DIRECCIÓN

La Alta dirección del restaurante (Gerencia general) evidencia su compromiso con el desarrollo e implementación del Sistema de gestión de la calidad y con la mejora continua de su eficacia de la siguiente manera:

- Comunicando a todo el personal la importancia de satisfacer a los clientes, y aumentar la satisfacción de los mismos, incluyendo los requisitos legales y reglamentarios, mediante comunicados y reuniones.
- Estableciendo la Política de la calidad, la cual es adecuada al propósito de la organización (incluye un compromiso de cumplir con los requisitos y de mejorar continuamente la eficacia del SGC), proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de calidad, es comunicada y entendida por todo el personal involucrado del SGC, mediante medios adecuados: comunicados, charlas, correo electrónico, afiches, etc., y es revisada para su continua adecuación en las revisiones por la dirección.
- Estableciendo los objetivos de la calidad del SGC en cuanto a sus procesos y productos, los cuales se establecen en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización, y son medibles y coherentes con la política de la calidad y se les realiza un seguimiento periódico para asegurar su cumplimiento. Los objetivos de la calidad son revisados en las revisiones por la dirección y se declaran en el documento Objetivos de calidad y Tablero de control.
- Asegurando que se realiza la planificación del SGC de con el fin de: cumplir con los requisitos citados en los puntos 4.1 de la norma ISO 9001:2008 y los objetivos de la calidad. Y mantener la integridad del SGC, cuando se planifican e implementan cambios en éste.
- Realizando revisiones, a intervalos planificados, del SGC para asegurarse de su conveniencia, adecuación y eficacia continúa. Estas revisiones incluyen la evaluación de las oportunidades de mejora, la necesidad de efectuar cambios en el SGC, incluyendo la política y los objetivos de calidad y otros. Estas revisiones se realizan luego de cada auditoría interna o externa mediante reuniones y asisten a estas reuniones el Gerente general (GG), el Representante de la dirección (RED) y todo el personal involucrado que ambos consideren conveniente. Se registran estas reuniones en el Acta de revisión por la dirección. Los resultados de dichas revisiones incluyen las decisiones y acciones a tomar relacionadas con la mejora de la eficacia del SGC y sus procesos, la mejora del producto en relación con los requisitos del cliente y las necesidades de recursos.
- Definiendo las responsabilidades y autoridades del SGC en el organigrama del restaurante y en el perfil de puesto para cada persona involucrada en el SGC y comunicándolos dentro de la organización mediante correo electrónico, fax, teléfono, reuniones, etc.
- Designando a un miembro bajo la Gerencia general del restaurante como el Representante de la dirección (RED) mediante un memorando, quien, con independencia de otras responsabilidades, tiene autoridad para:
 - Asegurar que se establecen, implementan y mantienen los procesos de acuerdo con los requisitos de la norma ISO 9001:2008.
 - Asegurar que se promueve la toma de conciencia de los requisitos del cliente en todos los niveles involucrados en el SGC.
- Asegurando que se establecen los procesos de comunicación apropiados dentro de la organización con el fin de mantener la eficacia del SGC.

5. MEDICIÓN Y ANÁLISIS

Restaurante planifica e implementa los procesos de seguimiento, medición, análisis y mejora necesarios para:

- Demostrar la conformidad del producto.
- Asegurar la conformidad del SGC.
- Mejorar continuamente la eficacia del SGC.

El SGC del restaurante contempla la realización del seguimiento y medición:

- Para la satisfacción del cliente, pues, como una de las medidas del desempeño del SGC, se realiza el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente con respecto al cumplimiento de sus requisitos por parte de la organización. Se usa el análisis de los datos registrados en los formatos de Encuesta de satisfacción al cliente, en el que se evalúa la percepción general de los clientes y se realiza diariamente. El seguimiento a la satisfacción de los clientes se hace mediante el Tablero de control.
- Para las auditorías internas, que la Gerencia general realiza a intervalos planificados (por lo menos una vez al año se auditarán todos los procesos) para controlar que el SGC implementado es conforme con las disposiciones planificadas, con los requisitos de la ISO 9001:2008, con los requisitos establecidos por la organización y si se mantiene de manera eficaz.
- El restaurante define en el procedimiento documentado auditorías internas, las responsabilidades y requisitos para la planificación y realización de auditorías, así como para la presentación de resultados y el mantenimiento de los registros.
- Se realiza una planificación de las auditorías internas mediante el Programa anual de auditoría y el Plan de auditoría interna tomando en cuenta el estado y la importancia de los procesos y áreas a auditar, así como los resultados de auditorías previas. Se definen los criterios de auditoría, el alcance de la misma, su frecuencia y metodología. La selección de los auditores y la realización de las auditorías aseguran la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.
- Para los productos del SGC, midiendo y realizando seguimiento de las características del producto (platos y bebidas) y verificando que se cumplan los requisitos del mismo establecidos en la Carta. Esto se hace durante todas las etapas del proceso de Elaboración de Alimentos y Bebidas de acuerdo con las disposiciones planificadas. Se mantienen las evidencias de la conformidad con los criterios de aceptación mediante los registros que indican la persona que autoriza la liberación del producto, la cual no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sean aprobados de otra manera por una autoridad pertinente, y cuando corresponda, por el cliente. El seguimiento y medición a los productos se realiza mediante el Tablero de control.
- Para los proveedores del restaurante se realiza el seguimiento mediante la evaluación de proveedores.

6. PRODUCTO NO CONFORME

El SGC del restaurante lleva a cabo el control del producto no conforme de la siguiente manera:

- Para las bebidas y platos de comida, se asegura que los productos que no son conformes con los requisitos previamente establecidos en la carta son identificados y controlados para prevenir su uso o entrega no intencional.
- El producto no conforme es detectado antes de la entrega definitiva del producto al cliente. Se toman acciones para eliminar las no conformidades detectadas, se libera el producto únicamente cuando el dueño de proceso da su conformidad final (aceptación definitiva). El producto no conforme es eliminado. Se mantiene el procedimiento documentando acciones correctivas y preventivas. Se establecen los controles, responsabilidades y autoridades relacionadas con el tratamiento del producto no conforme.

7. MEJORA

El restaurante mejora continuamente la eficacia del SGC mediante:

- Evaluación del cumplimiento de la política de la calidad del SGC
- Evaluación de los objetivos de la calidad del SGC
- La evaluación de los resultados de auditorías internas o externas al SGC
- Análisis de datos
- Acciones correctivas y preventivas
- Revisiones por la dirección
- El restaurante ha establecido el procedimiento de acciones correctivas, preventivas y producto no conforme que define el tratamiento de las acciones correctivas y preventivas detectadas tanto en las auditorías como en otras situaciones.

8. PROCESOS PRINCIPALES

El restaurante define los requisitos especificados por el cliente, incluyendo las actividades de entrega y posteriores a la misma, especificaciones no detalladas, aspectos legales y cualquier otro adicional determinado por la organización. Además revisa los requisitos relacionados con el producto.

El restaurante mantiene una comunicación permanente con sus clientes, asegurándose de que las consultas, contratos, pedidos, modificaciones y retroalimentación referente al producto, sean atendidas eficazmente.

El restaurante ha establecido los procedimientos de atención al cliente, elaboración de alimentos, elaboración de bebidas para la estandarización del desarrollo de las actividades de este proceso.

9. GESTIÓN DE LOS RECURSOS

La gestión de los recursos comprende:

Recursos humanos

El restaurante determina las competencias necesarias para el personal involucrado en el proceso de elaboración de alimentos y bebidas que realiza trabajos que afectan la calidad del producto; estas competencias están descritas en el perfil de puesto, y están basadas en la educación, formación, experiencia y las habilidades. Asimismo, proporciona formación o toma otras acciones para satisfacer las necesidades, mediante inducción y capacitación; se utiliza el formato Identificación y evaluación de la capacitación para determinar las necesidades de brindar formación al personal. La asistencia de los participantes a dichas capacitaciones se registra a través de la lista de asistencia.

Infraestructura

El restaurante determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad con los requisitos del producto. La infraestructura incluye los edificios, espacio de trabajo, mobiliario y servicios asociados, equipos para los procesos y los servicios de apoyo (correo electrónico, teléfono, etc.). Asimismo, lleva a cabo inspecciones diarias de su infraestructura para asegurar el óptimo estado tanto de la conservación como de la higiene de la misma a través de la inspección de la limpieza del área de cocina y de la inspección de la limpieza del bar.

Ambiente de trabajo

El restaurante determina y gestiona el ambiente de trabajo necesario para lograr la conformidad con los requisitos del producto.

Compras

El restaurante selecciona, evalúa, y realiza seguimiento a sus proveedores estableciendo criterios en función de su capacidad para suministrar productos y servicios, para ello se utiliza el formato de evaluación y seguimiento de proveedores.

5.2 POLÍTICA Y OBJETIVOS DE CALIDAD

Según ISO 9000 – Sistema de gestión de la calidad, fundamentos y vocabulario, la política de la calidad y los objetivos de la calidad se establecen para proporcionar un punto de referencia para dirigir la organización. Ambos determinan los resultados deseados y ayudan a la organización a aplicar sus recursos para alcanzar dichos resultados. La política de la calidad proporciona un marco de referencia para establecer y revisar los objetivos de la calidad. Los objetivos de la calidad tienen que ser coherentes con la política de la calidad y el compromiso de mejora continua, y su logro debe poder medirse.

En otras palabras podríamos describir la política de calidad de una empresa como una declaración pública y documental del compromiso que asume la dirección, de gestionar la empresa según un sistema de gestión de calidad, de establecer unos objetivos de calidad que conduzcan a la mejora continua en la gestión de la organización.

Existen 3 pasos esenciales para lograr un fácil entendimiento y estructuración de una política de calidad.

1. ¿A QUÉ NOS DEDICAMOS? Ejemplo: en la dirección general de recursos humanos nos dedicamos a administrar al personal con la más alta calidad.
2. SATISFACCIÓN DEL CLIENTE: Ejemplo: buscando la completa satisfacción del cliente mediante productos que rebasen sus expectativas.
3. MEJORA CONTINUA: es importante mencionar que se trabaja mediante un proceso denominado mejora continua, la mejora continua es crecer y mejorar pero de forma imparables, el estancamiento no permite nunca la mejora continua

Los objetivos de calidad deben de ser coherentes con la política de calidad. Si el compromiso de la organización es “brindar un servicio oportuno”, entonces los objetivos deben de ser aquellos que ayuden a cumplir con ese compromiso. Los objetivos de calidad deben de definirse de manera que estos sean claros y precisos, así se podrá saber exactamente qué es lo que se busca lograr. Como regla general, considere usar, en promedio, no más de 25 palabras en la definición de objetivos. Esto le ayudará a redactarlos de manera concisa y que todos entiendan rápidamente a dónde se quiere llegar.

MODELO DE POLÍTICA DE CALIDAD Y OBJETIVO DE CALIDAD

POLÍTICA DE CALIDAD

En el restaurante ABC, ofrecemos a nuestros clientes diversos platos y bebidas de la gastronomía peruana con el mejor servicio de manera oportuna y eficaz; que satisfagan con los requerimientos de nuestros clientes a través del cumplimiento de sus requisitos y la mejora continua de nuestros procesos. Para ello contamos con personal competente y comprometido.

OBJETIVO DE CALIDAD

- Aumentar la satisfacción del cliente
- Aumentar la competencia del personal
- Realizar mejoras en cada uno de los procesos

5.3 PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

Según ISO 9000 – Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario; el documento es información en un medio de soporte (que puede ser papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía o muestra patrón o una combinación de estos). El registro es un tipo de documento que presenta resultados obtenidos o proporciona evidencia de actividades desempeñadas.

Los documentos representan la mayor parte del *know how* de una organización. En consecuencia, las empresas deben desarrollar un enfoque disciplinado para que estos documentos estén controlados y centralizados. Un sistema de control de documentos debe proporcionar un medio para gestionar el desarrollo, aprobación, emisión, cambio, distribución, mantenimiento, uso, almacenamiento y eliminación de documentos.

A continuación, presentamos un modelo del procedimiento de control de documentos y registros que puede ser adaptado en su organización:

MODELO DE UN PROCEDIMIENTO DE CONTROL DE DOCUMENTOS Y REGISTROS

1. OBJETIVO

- Controlar todos los documentos del SGC mediante su identificación, elaboración, actualización, revisión, aprobación, distribución y ubicación; y la disposición de documentos obsoletos.
- Establecer los pasos para identificar, proteger, almacenar, recuperar y disponer los registros del SGC.

2. ALCANCE

- Aplica a todos los documentos del SGC y los que la organización considere conveniente mantener.
- Se aplica a los registros de la organización incluidos en el SGC.
- Este procedimiento aplica a toda la organización.

CONTROL DE DOCUMENTOS

3. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

3.1 NECESIDAD DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE UN DOCUMENTO

Todo colaborador de la organización puede sugerir al Representante de la dirección (RED) o a los jefes de áreas respectivas, la elaboración o actualización de documentos.

3.2 EVALUACIÓN DE ELABORACIÓN O ACTUALIZACIÓN DE DOCUMENTOS

Presentada la iniciativa al RED y/o al Jefe de área, se evalúa la conveniencia de elaborar, actualizar o desestimar la sugerencia. Si la iniciativa procede, el RED designa un responsable para la elaboración o actualización del documento considerando lo establecido en el ANEXO N° 1: GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL SGC y el ANEXO N° 2: ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS.

Todos los documentos se identificarán por su título.

3.3 REVISIÓN Y APROBACIÓN DE DOCUMENTOS

Las revisiones y aprobaciones de los documentos son realizadas por los responsables establecidos en el ANEXO 1: GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL SGC. Si en estas revisiones se presentan comentarios y/o observaciones; los documentos regresan con las indicaciones a los responsables de la elaboración o modificación para incluir los cambios que correspondan y nuevamente se inicia el proceso de revisión

hasta la aprobación final del documento. Los documentos también podrán ser desestimados en la etapa de revisión y aprobación de documentos.

3.4 CONTROL E IDENTIFICACIÓN DE CAMBIOS

Cada vez que se realicen cambios en los documentos, y solamente luego de la revisión y aprobación respectiva de estos documentos, se procede a modificar la versión. La versión inicial siempre empieza en uno (01) y cada cambio será el correlativo entero siguiente, no se podrá utilizar versiones menores dentro de una versión.

La identificación de los cambios en los documentos se realiza mediante una descripción breve al final de cada documento en el punto de "CONTROL DE CAMBIOS".

Ítem / Página	Cambio

En el control de cambios solo se menciona las modificaciones realizadas respecto a la versión anterior.

Los cambios en formatos, organigrama, planes, política serán identificados por comparación con la versión anterior por lo que no serán incluidos dentro de control de cambios.

3.5 LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS

Todos los documentos que son parte del SGC son inventariados en el formato: LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS Y LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS. El RED es responsable de actualizarlos

3.6 CONTROL, DISTRIBUCIÓN Y UBICACIÓN DEL DOCUMENTO

Todos los documentos del SGC se identifican por su título, el RED controla los documentos y su distribución a través de la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS. Se controlará la distribución en físico de la copia controlada con la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS INTERNOS. Al emitir una copia controlada se le coloca un sello que dice:

Copia controlada Firma:

El RED puede realizar la distribución de documentos del Sistema de gestión de la calidad, que crea conveniente, a través de la intranet

3.7 DOCUMENTOS EXTERNOS

Cuando un documento externo es requerido para el cumplimiento de algún requisito o mejora del SGC, el mismo será revisado por el Jefe de área y su uso será aprobado por el RED para luego ser incluido en la LISTA MAESTRA DE DOCUMENTOS EXTERNOS.

3.8 DOCUMENTOS OBSOLETOS

El RED es el responsable de asegurar que los documentos vigentes se encuentren disponibles en la organización. Así también, es el responsable de recuperar los documentos obsoletos distribuidos y comunicar las nuevas versiones. Aquellos documentos obsoletos electrónicos quedan archivados en una carpeta de "Documentos Obsoletos" bajo control del RED. Los documentos obsoletos físicos son destruidos por el RED y/o jefe de área.

3.9 REALIZACIÓN DE COPIAS DE SEGURIDAD

El proceso de *backup* del Sistema de gestión de la calidad se realizará, guardando la información en un periodo trimestral. El Coordinador de sistemas será el responsable de realizar y registrar el *backup* del Sistema de gestión de la calidad. El responsable de la custodia del dispositivo de almacenamiento externo será el representante de la dirección.

CONTROL DE REGISTROS

4. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

4.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS REGISTROS DEL SGC

La identificación de los registros se realiza por el nombre y están indicados en la LISTA MAESTRA DE REGISTROS. El RED es el responsable de elaborar y mantener actualizado este listado.

4.2. ALMACENAMIENTO Y PROTECCIÓN DE LOS REGISTROS

Todo el personal de la organización genera los registros siguiendo lo establecido en los diferentes documentos del SGC. Los mantiene actualizados, legibles, identificables y recuperables, garantizando su almacenamiento en lugares apropiados y seguros a fin de evitar su deterioro o pérdida. Los registros son conservados por los responsables indicados en la LISTA MAESTRA DE REGISTROS, donde se menciona la ubicación física o ruta de acceso de los registros.

4.3. RETENCIÓN Y DISPOSICIÓN DE LOS REGISTROS

El tiempo de retención y la disposición de los registros están indicados en la LISTA MAESTRA DE REGISTROS.

4.4. ACCESO A LOS REGISTROS

Los jefes o encargados de áreas y RED llevan un archivo físico y/o electrónico de los registros del SGC que le competen a su cargo.

5. CONTROL DE CAMBIOS

Ítem / Página	Cambio

ANEXO N.º 1: GESTIÓN DE LOS DOCUMENTOS DEL SGC

Documento	Elabora	Revisa	Aprueba
Manual de gestión de la calidad	Representante de la dirección	Representante de la dirección	Gerente general
Política y objetivos de la calidad	Representante de la dirección	Representante de la dirección	Gerente general
Procedimientos por norma ISO 9001: 2008	Representante de la dirección	Representante de la dirección	Gerente general
Manuales/ procedimientos/ instructivos/ formatos	Colaborador asignado	Gerente de negocios	Gerente general

ANEXO N° 2: ESTRUCTURA DE LOS DOCUMENTOS

ENCABEZADO DE PÁGINA:

<p><LOGO EMPRESA ></p> <p>NOMBRE DEL DOCUMENTO</p>	<p>Versión: Vigente desde: dd/mm/aaaa Página de</p>
--	---

PIE DE PÁGINA

En el documento Original

<p>Elaborado por: Cargo: Firma: Fecha:</p>	<p>Revisado por: Cargo: Firma: Fecha:</p>	<p>Aprobado por: Cargo: Firma: Fecha:</p>
---	--	--

Prohibida la reproducción total o parcial de este documento sin la autorización de la Gerencia general
SI IMPRIME ESTE DOCUMENTO SE CONSIDERA NO CONTROLADA

5.4 PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS

Según ISO 9000 – Sistema de Gestión de la Calidad, Fundamentos y Vocabulario; las auditorías se utilizan para determinar el grado en el que se han alcanzado los requisitos del sistema de gestión de la calidad. Los hallazgos de las auditorías se utilizan para evaluar la eficacia del sistema de gestión de la calidad y para identificar oportunidades de mejora.

Para auditar la norma ISO 9001:2008 en una organización, es necesario que los auditores obtengan un buen entendimiento del Sistema de gestión de la calidad (SGC) del auditado y de la naturaleza del negocio. Es por esto que es benéfico para la organización que sea visitada con anterioridad a la auditoría de certificación.

El procedimiento de auditorías internas es un documento obligatorio de la Norma ISO 9001:2008. A continuación, presentamos un modelo que puede ser adoptado en su organización:

MODELO DE UN PROCEDIMIENTO DE AUDITORÍAS INTERNAS

1. OBJETIVO

Establecer los lineamientos generales para realizar las auditorías internas del SGC con la finalidad de determinar si éste es conforme con los requisitos de la Norma ISO 9001:2008, si se ha implementado y mantiene eficazmente.

2. ALCANCE

Todas las áreas involucradas en el Sistema de gestión de calidad de la organización.

3. DESARROLLO DEL PROCEDIMIENTO

3.1 ELABORACIÓN Y APROBACIÓN DEL PROGRAMA DE AUDITORÍA

El Representante de la dirección (RED), elabora el Programa anual de auditorías del año en curso, donde define los procesos a auditar y fechas como mínimo una vez al año y considerando los resultados de auditorías internas anteriores y la importancia de los procesos y las áreas a auditar.

Comunica la programación al gerente general, si está de acuerdo con las fechas propuestas autoriza al RED que apruebe el programa, caso contrario indica las modificaciones.

3.2 DIFUSIÓN DEL PROGRAMA

El Representante de la dirección (RED), difunde el programa de auditoría aprobado por el Gerente general, días previos a la auditoría interna:

Selecciona a las personas que participan como auditores internos, considerando lo mencionado en el perfil de puesto de auditor del SGC (sea de la organización o contratados).

La selección de los auditores y la realización de las auditorías deben asegurar la objetividad e imparcialidad del proceso de auditoría. Los auditores no deben auditar su propio trabajo.

El RED nombra a un auditor como líder en cada auditoría para que lidere el proceso de auditoría, pudiendo convertirse el RED en el auditor líder.

3.3 ELABORACIÓN DEL PLAN DE AUDITORÍA INTERNA

El RED coordina con los responsables de los procesos y áreas involucradas la fecha y hora de la auditoría a fin de asegurar su disponibilidad y la de la documentación necesaria para el desarrollo de la auditoría interna.

Prepara el Plan de auditoría interna, donde se definen fechas, horarios, itinerarios de auditoría, auditados, documentos a ser auditados y auditores. Publica y comunica el Plan de auditoría interna del SGC a la organización por lo menos una semana antes de la auditoría.

3.4 PREPARACIÓN DE LA AUDITORÍA INTERNA

El auditor líder y los auditores internos revisan la información pertinente de las tareas asignadas (procesos / áreas) teniendo en consideración los resultados de auditorías previas, cláusulas del ISO 9001:2008, documentos del SGC incluyendo la política del SGC, los objetivos del SGC, indicadores de gestión, etc.

3.5 EJECUCIÓN DE LA AUDITORÍA

a. Reunión de apertura

El auditor líder realiza la reunión de apertura con el personal involucrado de acuerdo al plan establecido. Confirma con los responsables el plan de auditoría y de ser necesario realiza las modificaciones requeridas.

b. Auditoría

El equipo auditor auditará los procesos y/o áreas designadas y procederá a recoger evidencias objetivas de las mismas a través de entrevistas, observación de actividades y revisión de registros, con la finalidad de verificar la implementación del sistema y su efectividad; adicionalmente, se debe verificar la implementación y efectividad de las acciones tomadas. Registra las observaciones encontradas durante la auditoría con la finalidad de facilitar la redacción del informe de auditoría interna. Se informará al área auditada de los hallazgos durante el proceso.

c. Registro de no conformidades

El equipo auditor redacta las no conformidades encontradas en la solicitud de acción, haciendo referencia a la cláusula de la ISO 9001:2008 incumplida, y a las evidencias encontradas y se las entrega al RED.

d. Reunión de cierre

El auditor líder, realiza la reunión de cierre con el personal involucrado, tratando el Informe de auditoría interna y acordando los plazos de solución para levantar las no conformidades.

3.6 INFORME DE AUDITORÍA Y DISTRIBUCIÓN DE NO CONFORMIDADES

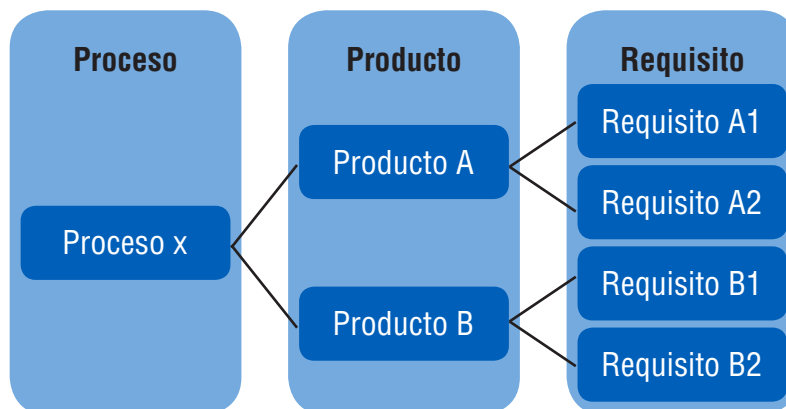
El auditor líder elabora el Informe de auditoría interna anexando las solicitudes de acción de ser necesario y lo envía al RED.

Informa al responsable del proceso acerca de alguna no conformidad u observación encontrada en la auditoría interna, ya sea verbalmente o a través de la distribución de Solicitud de acción en las que se precisa la descripción de las mismas.

El tratamiento de las no conformidades se realizará según lo establecido en el Procedimiento de acciones correctivas, preventivas y producto no conforme. Después de cada auditoría, los auditores serán evaluados por el RED en base a la evaluación del auditor.

5.5. PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, ACCIONES PREVENTIVAS Y PRODUCTO NO CONFORME

El producto se define como resultado de un proceso; los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas. Estas necesidades y expectativas se expresan en la especificación del producto y generalmente se denominan requisitos del cliente. Los requisitos del cliente pueden estar especificados por el cliente de forma contractual o pueden ser determinados por la propia organización. El incumplimiento de dichos requisitos establecidos para el producto es un producto no conforme.



En el acápite 8.3 de la Norma ISO 9001:2008 se menciona lo siguiente “La organización debe asegurarse de que el producto que no esté conforme con sus requisitos, se identifica y controla para prevenir su uso o entrega no intencionados. Se debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles y las responsabilidades y autoridades relacionadas para tratar el producto no conforme”.

Una ‘no conformidad’ es el incumplimiento de un requisito específico, que pone en riesgo la efectividad del Sistema de gestión de la calidad. Pueden ser generados por las siguientes fuentes:

- Resultados y/o decisiones de las revisiones por la dirección
- Resultado de auditorías internas y/o externas
- Resultado de la detección de producto no conforme
- Resultado del análisis de los indicadores/objetivos de calidad
- Quejas de los clientes
- Hallazgos del personal
- Cualquier otra circunstancia que afecte al Sistema de gestión de la calidad.

Una acción correctiva es la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable. Asimismo, una acción preventiva es una acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial no deseable.

La Norma ISO 9001:2008 menciona que la organización debe establecer un procedimiento documentado de acciones correctivas y acciones preventivas. En este caso, presentamos un modelo de procedimiento donde incluye las acciones a seguir para los casos de productos no conformes y acciones correctivas y acciones preventivas.

MODELO DE UN PROCEDIMIENTO DE ACCIONES CORRECTIVAS, ACCIONES PREVENTIVAS Y PRODUCTO NO CONFORME

1. OBJETIVO

Establecer un procedimiento para demostrar la conformidad del Sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente la eficacia del mismo, mediante la aplicación de acciones correctivas, preventivas y la gestión del producto no conforme

2. ALCANCE

Todos los procesos involucrados en el Sistema de gestión de la calidad de la organización.

3. DESARROLLO DE PROCEDIMIENTO

5.1 ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS

IDENTIFICACIÓN DE LA NO CONFORMIDAD

Cualquier personal de la empresa puede detectar una ‘no conformidad’ o ‘no conformidad potencial’, y estas pueden generarse como resultado de las siguientes fuentes:

- Discrepancia entre lo establecido en el proceso durante la ejecución del servicio
- Reclamos de los clientes
- Ejecución de auditorías internas o externas
- Monitoreo de indicadores

- Productos o servicios no conformes identificados en las inspecciones.
- Encuestas de satisfacción del cliente.
- Incumplimiento de requisitos legales.
- Cualquier otra circunstancia que a juicio del emisor lo amerite.

Toda ‘no conformidad’ o ‘no conformidad potencial’ detectada se comunica al Representante de la dirección (RED) quien registra en el formato Solicitud de acción, las acciones correctivas o preventivas.

EVALUACIÓN Y DESCRIPCIÓN

El RED evalúa el hallazgo reportado y determina si procede coordinando con el personal involucrado de ser necesario. No procederá cuando se trate de una acción que no afecte directamente o en forma crítica a los procesos o al servicio o cuando la causa raíz de la no conformidad está plenamente identificada. Si no procede, comunica al personal que reportó el hallazgo y el resultado de la evaluación. Si procede realiza la codificación y distribución de la Solicitud de acción (SAC).

CODIFICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

El RED codifica la SAC mediante: número correlativo – año. Asimismo, realiza el seguimiento de la SAC en el formato Seguimiento a solicitudes de acción, completando el código, la fecha propuesta de cierre y el estado de la SAC. El RED entrega la SAC codificada al personal involucrado, solicitando el análisis de causa y las acciones respectivas a tomar.

ANÁLISIS DE CAUSAS – ACCIONES A TOMAR

El personal asignado realiza el análisis de causa de la **no conformidad** detectada. Registra la causa o causas encontradas en la sección de “Análisis de causa” de la SAC. Así también, identifica la acción o acciones a tomar para la(s) causa(s) encontrada(s), coordinando con las personas involucradas si fuera necesario.

Se toman las siguientes acciones:

- Acciones correctivas: para las ‘no conformidades’ encontradas.
- Acciones preventivas: para las ‘no conformidades potenciales’ encontradas.
- Estas acciones se registran en la sección de “Acciones a Tomar” de la SAC.

El personal asignado entrega al RED, la Solicitud de acción con el análisis de causas y acciones a tomar registradas, para así coordinar las fechas de ejecución de las acciones a tomar.

El RED actualiza el seguimiento de las acciones en el formato Seguimiento a solicitudes de acción.

VERIFICACIÓN

El RED verifica las acciones tomadas para levantar la no conformidad, así como la efectividad de las mismas, a través de la revisión de las instalaciones, actividades, documentos, estadísticas, registros generados, etc.

Si las acciones tomadas fueron efectivas, registra el cierre de la SAC en la sección de “Verificación” de la SAC adjuntando documentación sustentatoria como evidencia en caso sea necesaria.

El RED registra el cierre de la SAC en el registro Seguimiento a solicitudes de acción. Si las acciones tomadas no fueron efectivas: se apertura una nueva Solicitud de acción para realizar nuevamente un Análisis de causa y Acciones a tomar.

Si las “acciones a tomar” aún no fueron efectuadas, el RED coordina con el responsable, según corresponda la nueva(s) fecha(s) de ejecución de las acciones y verificación.

SEGUIMIENTO

El RED revisa el estado de las acciones correctivas y/o preventivas a través del Seguimiento de solicitudes de acción.

5.2 PRODUCTO NO CONFORME**IDENTIFICACIÓN Y COMUNICACIÓN**

El personal identifica un producto y/o servicio no conforme, que es aquel que incumple con los requisitos establecidos por el cliente y lo comunica con el Jefe inmediato superior para coordinar las acciones a tomar.

El Jefe del proceso registra el producto no conforme en el formato Registro de no conformes.

REVISIÓN Y EVALUACIÓN

El Representante de la dirección (RED) revisa los registros mencionados periódicamente. Evalúa si es necesario generar una Solicitud de acción.

GENERACIÓN DE LA SOLICITUD DE ACCIÓN

El RED genera una Solicitud de acción siempre y cuando:

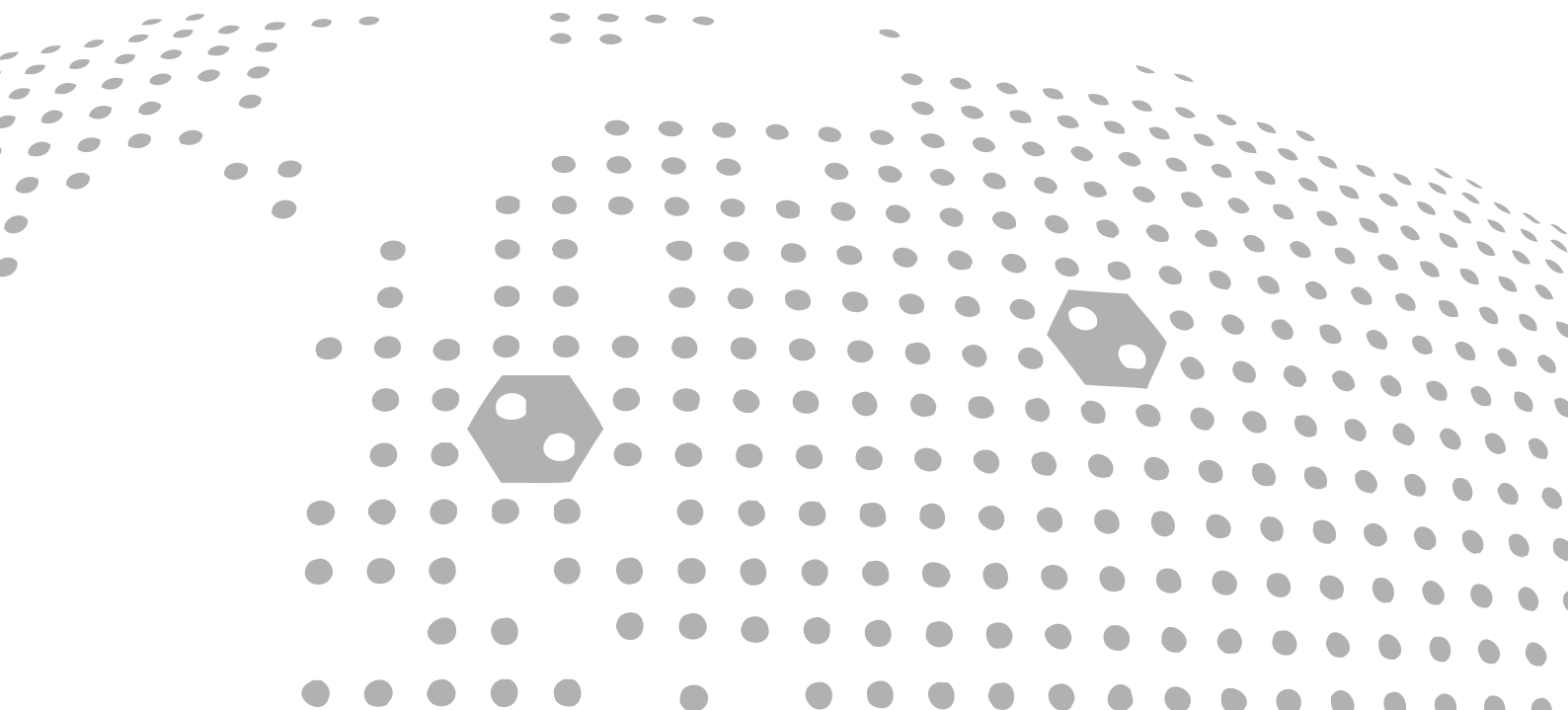
- Se genere un impacto en el servicio de la organización.
- Existan quejas que se repitan y proceden.
- Se recibe una queja o se detecta un PNC que por su naturaleza, tipo o magnitud merece ser analizado para tomar acciones y evitar repeticiones.

Cuando se tenga registrada la Solicitud de acción se procede de acuerdo al punto 5.1 Acciones correctivas y preventivas.

MANUAL FINANCIERO-ECONÓMICO PARA FRANQUICIAS

El documento ofrece un glosario con términos económico-financieros, definiciones, directrices, orientaciones y lineamientos que se debe considerar para elaborar el MANUAL ECONÓMICO-FINANCIERO DEL PROYECTO DE FRANQUICIA.





INTRODUCCIÓN

La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) como organismo de promoción de exportaciones, en concordancia con el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), cuyo objetivo son las exportaciones peruanas a través de herramientas de gestión empresarial y apertura de mercados internacionales, articulando iniciativas públicas y privadas para hacer del Perú un país exportador competitivo, dicta el presente Instructivo como guía que el franquiciante debe utilizar para elaborar el Manual Económico-Financiero de Franquicia.

En esta sección se recoge un glosario económico-financiero, con definiciones, directrices y lineamientos que orientarán al usuario en el desarrollo del Manual Económico-Financiero, el mismo que deberá presentarse a los posibles inversionistas o franquiciados de acuerdo al plan o proyecto de franquicia.

Además, permitirá al franquiciante emplazar y presentar a los posibles franquiciados los cálculos de los indicadores de rentabilidad, presupuesto de inversión y otros de evaluación económico-financiero del proyecto de franquicia, con el objetivo de brindar la mayor información necesaria para obtener la atención de los inversionistas.

Finalmente, el objetivo de esta sección es que temas como la planificación económico-financiera, los estados financieros, los flujos de caja, la financiación bancaria (o a través de fondos de capital y la valoración del retorno de la inversión) sean accesibles para quienes aborden un proyecto de franquicia.

Promperú



1 GLOSARIO FINANCIERO

A

Activo corriente

Se entiende por activos corrientes aquellos activos que son susceptibles de convertirse en dinero en efectivo en un periodo inferior a un año. Ejemplo de estos activos, además de caja y bancos, son las inversiones a corto plazo, la cartera y los inventarios.

Activo no corriente

Los activos no corrientes son los activos que corresponden a bienes y derechos que no son convertidos en efectivo por una empresa en el año, y permanecen en ella durante más de un ejercicio.

Amortización de deuda

Reembolso o devolución del capital o principal de un crédito pendiente de pago. Se realiza en una o más cuotas, conforme a los términos y condiciones establecidas con el acreedor.

Amortización contable

Pérdida de valor que sufren los activos intangibles de la empresa a lo largo del tiempo.

Autofinanciamiento

Capacidad que tiene una empresa para la obtención de recursos financieros a partir de los beneficios de su explotación. Su aplicación puede reducir el beneficio a distribuir, pero implica la reducción de la dependencia exterior de recursos, lo que permite una reducción de los gastos financieros, o el tener que acudir a las ampliaciones de capital.

Cuota de pago

Cantidad de dinero que se paga a un tercero por el préstamo en efectivo en un periodo de tiempo establecido.

C

Capital de trabajo

El recurso económico necesario para el adecuado funcionamiento de las actividades del negocio. Se puede definir como activos de corrientes indispensables (efectivo, insumos, mercadería).

Costo laboral

Es el coste que incurre el empleador por emplear recursos humanos. El coste laboral incluye tanto el salario, como el pago a la seguridad social y seguros privados, en beneficio de los empleados y ocasionalmente el coste de eventuales indemnizaciones o compensación, el coste de la formación de personal, transporte y dietas del personal.

Corto plazo

Periodo de tiempo menor a un año.

Canon de entrada

Derecho de carácter único del franquiciado hacia el franquiciante. Consiste en un pago único que se realiza en el comienzo del negocio. Este pago único crea una obligación del franquiciante con el franquiciado de compartirle sus conocimientos comerciales referentes a la franquicia, además de la capacitación al personal.

Depreciación

Pérdida de valor que sufren los activos tangibles de la empresa a lo largo del tiempo.

D**E****Escudo fiscal**

Es la propiedad asociada a aquellos gastos que disminuyen los impuestos a pagar.

Enajenación de activos

Acto jurídico mediante el cual la entidad transfiere el control de un activo a otro a cambio de una cantidad de dinero.

Fondo de publicidad

Contribución económica que realiza el franquiciado al franquiciante de manera que contribuya con la publicidad de toda la marca.

F**Fijo**

Que es estable o permanente y no está expuesto a cambios o alteraciones en el corto plazo.

Flujo de caja libre

Importe de los fondos generados por las operaciones de la compañía después de impuestos, una vez que se han cubierto las necesidades de reinversión en activos fijos y circulante disponible para todos los suministradores de fondos de una empresa.

Flujo de Caja del Accionista / Financiero

Importe finales descontados por el pago de gastos financieros y amortizaciones de deuda.

G

Gastos administrativos

Todos los costos referidos a la infraestructura empresarial que sostiene el normal funcionamiento operativo del negocio.

Gastos de ventas

Todos los costos referidos a la venta del bien o servicio del negocio.

Gastos financieros

Todos aquellos gastos originados como consecuencia de financiarse una empresa con recursos ajenos.

Ganancia

Dinero extra ganado por el ejercicio.

Impuesto a la renta

El impuesto a la renta se configura como un tributo directo, de carácter natural y subjetivo, que grava la renta de las empresas a favor del Estado.

Inflación país

Es el alza de precios generalizado que varía el valor del dinero a través del tiempo.

Intereses

Es un índice utilizado para medir el costo de un crédito.

Ingresos financieros

Se originan por inversiones en acciones, títulos de renta fija, préstamos concedidos por la compañía, etc.

M

Mano de obra directa

Es aquella actividad de personas involucrada de forma directa en el desarrollo de un producto o servicio terminado.

Materia prima

Insumos requeridos para el desarrollo o un bien servicios.

Otros Gastos

Cualquier tipo de gasto que no caiga en las categorías de gastos de ventas, administrativos y de ventas.

O

P**Patrimonio**

El patrimonio es el conjunto de bienes y derechos pertenecientes a la empresa.

Pasivo corriente

Las obligaciones de pago que la empresa espera liquidar en un tiempo no mayor a un año.

Pasivo no corriente

Las obligaciones de pago que la empresa espera liquidar en un tiempo mayor a un año.

Periodo de recuperación

Tiempo en que se recupera la inversión realizada. Se refleja en las ganancias percibidas y su acumulado hasta que este sea mayor a cero.

Punto de equilibrio

Cantidad de dinero o de unidades que se tienen que lograr para que la empresa llegue a cubrir sus costos y gastos fijos y variables sin que incurra en pérdidas.

Resultado bruto

Ganancia o pérdida resultante de restar los costos operativos a las ventas del periodo.

R**Resultado operativo**

Resultado de restarle al resultado bruto los gastos del periodo.

Resultado neto

Resultado final luego de los gastos y los impuestos.

T**Tasa de descuento**

Es el rendimiento esperado que se busca por el dinero colocado en el proyecto por parte del inversionista.

Tipo de cambio

Tasa de cambio de la moneda circulante del país referente a otras monedas.

Variable

Que es cambiante expuesto a variaciones o alteraciones en el corto plazo.

V

2 FORMULARIO FINANCIERO

AMORTIZACIÓN ANUALIDAD CONSTANTE

Sistema francés genera una cuota constante para cada año (anualidad), que incorpora una cuota de interés y otra de reembolso de capital.

El importe de la cuota está formado por la acumulación de intereses y amortización, por lo que cuando alargamos el plazo de la operación la disminución que se produce en la cuota corresponde a la parte de amortización, puesto que como mínimo el importe de la cuota ha de igualar al de los intereses devengados.

$$C_o \times \frac{i \times (1 + i)^n}{(1 + i)^n - 1}$$

C_o = Cantidad nominal del préstamo, principal.

n = Duración de la operación en meses, trimestres, semestres o años.

i = Tipo de interés efectivo correspondiente al periodo considerado, si la duración se ha establecido en meses el tipo de interés tendrá que venir dado en meses.

CAPM – CAPITAL ASSET PRICING MODEL (TASA DE DESCUENTO- COK)

Este modelo resume un conjunto de predicciones acerca de la relación entre el riesgo de un activo y su rentabilidad esperada de equilibrio. La principal premisa del modelo establece que la prima de riesgo de un activo concreto es proporcional a la prima de riesgo del mercado, y al coeficiente beta del valor (relativo al mercado).

$$E(r_i) - r_f = b_i \times (E(r_M) - r_f)$$

r_f = Rentabilidad del activo libre de riesgo.

b_i = Beta del valor.

$E(r_M)$ = Rentabilidad esperada del mercado.

CASH FLOW-DEUDA (RATIO DE COBERTURA)

Ratio financiero que representa la parte en que se podría reducir la deuda de la empresa si se utilizara todo el cash-flow generado para ello.

FLUJO DE EFECTIVO

DEUDA

EVA (VALOR ECONÓMICO AGREGADO)

Es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos la totalidad de los gastos, incluidos el costo de oportunidad del accionista y los impuestos.

$$(RESULTADO NETO + DEPRECIACIÓN Y AMORTIZACIÓN) - (WACC * CAPITAL INVERTIDO)$$

PUNTO DE EQUILIBRIO

Es el punto en donde los ingresos totales recibidos se igualan a los costos asociados con la venta de un producto. No se obtiene pérdida ni ganancia.

$$\frac{COSTOS FIJOS TOTALES}{1 - (COSTOS VARIABLES TOTALES / VENTAS TOTALES)}$$

ROA

El rendimiento de los activos expresa la utilidad neta como porcentaje del total de activos.

$$\frac{UTILIDAD NETA}{ACTIVO}$$

ROE (RETURN ON EQUITY)

Es la relación de los beneficios netos del ejercicio en estudio con el flujo de patrimonio propio necesario para lograr esos beneficios.

$$\frac{BENEFICIO NETO DESPUÉS DE IMPUESTOS}{FONDOS PROPIOS}$$

TASA INTERNA DE RETORNO

Es el cálculo de la tasa de descuento con la que el valor actual neto y el valor presente neto (VAN o VPN) es igual a cero.

$$T.I.R. = A + \sum_{i=1}^n \frac{Q_1}{(1+K)} + \frac{Q_2}{(1+K)^2} + \dots + \frac{Q_n}{(1+K)^n}$$

A: La inversión inicial del proyecto en el año 0.

K: La tasa de descuento del proyecto.

Q: Los montos de los flujos por cada periodo.

VALOR ACTUAL NETO

Es un procedimiento que permite calcular el valor presente de un determinado número de flujos de caja futuros.

$$\sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+K)^t} - I_0$$

V_t = Representa los flujos de caja en cada periodo t.

I_0 = Valor del desembolso inicial de la inversión.

n = Número de periodos considerado.

K , d o TIR es el tipo de interés.

WACC (COSTO PROMEDIO PONDERADO DE CAPITAL)

Es la tasa de descuento que pondera la tasa de retorno de los acciones, como la tasa de intereses de los intereses de las fuentes de financiamiento.

$$WACC (cpp) = K_e \frac{CAA}{CAA + D} + K_d(1 - T) \frac{D}{CAA + D}$$

$WACC$ = Promedio ponderado del costo de capital

K_e = Tasa de costo de oportunidad de los accionistas. Generalmente se utiliza para obtenerla el método del CAPM

CAA = Capital aportado por los accionistas

D = Deuda financiera contraída

K_d = Costo de la deuda financiera

T = Tasa de Impuestos

3 HOJAS DE INFORMACIÓN

C- RESULTADOS
A-TABLA DE SUPUESTOS
A- INVERSIÓN
A- INVERSIONES DESAGREGADO
A- WACC Y CAPM
A- FINANCIAMIENTO
A- BALANCE GENERAL
A- INGRESOS
A- COSTOS
A- COSTOS LABORALES
A- GASTOS ADMINISTRATIVOS
A- GASTOS ADMINISTRATIVOS LABORALES
A- GASTOS DE VENTAS
A- GASTOS DE VENTA DESAGREGADOS
A- OTROS GASTOS
A- ENAJENACIÓN DE ACTIVOS
B- SIMULACIÓN EEFF
B- PUNTO DE EQUILIBRIO

4 CONCEPTOS BÁSICOS



El color plomo corresponde a las celdas que el usuario debe llenar con los datos necesarios para realizar una adecuada simulación.



El color rosado corresponde a la descripción que se le quiera dar a la información que el usuario está llenando. Estas descripciones ayudan a que la experiencia del usuario sea más ordenada y lineal.



El color celeste corresponde a las celdas que se encuentran automatizadas. Estas celdas contienen fórmulas que contribuyen a la adecuada simulación del proyecto en cuestión. Se recomienda no alterar estas celdas.

A	<p>Dentro de la simulación existen dos colores: naranja y azul.</p> <p>Ambos colores corresponden a un conjunto de decisiones discriminantes una de la otra. Se recomienda realizar una extensa lectura de lo que conlleva cada una de las decisiones para tomar la que se asemeja más a la realidad del usuario.</p>
A	<p>En algunas secciones de la tabla de supuestos hay cuadros que contienen los dos colores. Tomar un color en un cuadro no conlleva a tomar el mismo color en otro cuadro. Los resultados de cada cuadro son independientes.</p>

5 C-RESUMEN

La hoja “**C-RESUMEN**”, como su nombre indica, es la síntesis de los resultados a lo largo de la simulación. La hoja, por defecto, aparecerá sin información al principio. Conforme se vayan agregando los datos necesarios, la información de simulación comenzará a ser reflejada en esta hoja.

6 A-TABLA DE SUPUESTOS

La hoja de “**A-TABLA DE SUPUESTOS**” es la hoja principal en la que el usuario debe ingresar la información para las simulaciones del proyecto en evaluación.

No es de carácter obligatorio rellenar todas las celdas de la sección. Solo se debe usar la información que se crea pertinente.

A continuación se detallará la información de esta hoja:

Supuestos globales	
Impuesto a la renta país	Es el impuesto que se le aplica a las empresas que realizan actividades productivas, de comercio, entre otras. El impuesto se expresa como un porcentaje de las utilidades. Este impuesto varía de país en país. Los resultados afectados por esta variable se pueden encontrar en la hoja “ NUEVA SIMULACIÓN ”.
Tasa de descuento del proyecto (COK)	Es el rendimiento esperado que se busca por el dinero colocado en el proyecto por parte del inversionista. Se expresa como un porcentaje. Los resultados afectados por esta variable se pueden encontrar en la hoja “ NUEVA SIMULACIÓN ”.

Inflación anual promedio	Es el alza de precios generalizado que varía el valor del dinero a través del tiempo. La inflación afecta los resultados, en el tiempo, de los proyectos. La inflación varía de país en país y de año en año. Generalmente, se busca un promedio a lo largo de la vida del proyecto. Se expresa como un porcentaje. Los resultados afectados por esta variable se pueden encontrar en la hoja “ NUEVA SIMULACIÓN ”.
Tipo de cambio	El tipo de cambio es valor equivalente que tiene una divisa por otra. De acuerdo al tipo cambiario se puede esperar un valor mayor a lo esperado o menor. Se recomienda usar un tipo de cambio promedio. Los resultados afectados por esta variable se pueden encontrar en la hoja “ NUEVA SIMULACIÓN ”.

Supuestos de ingresos

<p>Crecimiento / decrecimiento anual de ingresos para el año 2</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de ingresos para el año 3</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de ingresos para el año 4</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de ingresos para el año 5</p>	<p>Esta sección se refiere al crecimiento o decrecimiento proyectado de los ingresos totales del año 2 al 5. Funciona con la información ingresada manualmente en la hoja “A-INGRESOS” La lógica de crecimiento o decrecimiento de un año se expresa sobre la base del año anterior.</p> <p>Cada año se expresa en porcentajes positivos o negativos, según la estimación anual. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “A-INGRESOS”.</p>
---	--

Supuestos de costos

En esta sección se presentan dos escenarios discriminantes. Se recomienda leer detenidamente antes de tomar una decisión sobre qué escenario tomar.	
<p>Nivel de costos respecto a las ventas año 1</p> <p>Nivel de costos respecto a las ventas año 2</p> <p>Nivel de costos respecto a las ventas año 3</p> <p>Nivel de costos respecto a las ventas año 4</p> <p>Nivel de costos respecto a las ventas año 5</p>	Estas variables corresponden a una estimación directa de los costos, a lo largo de los años, respecto a las ventas anuales. Los costos se expresan en porcentajes positivos. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “ A-COSTOS ”. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “ crecimiento / decrecimiento anual de costos ”.

<p>Nivel de costos fijos promedio respecto a los costos totales</p>	<p>Esta variable expresa el nivel de costos fijos respecto a los costos totales de las variables explicadas en la celda anterior. Esta información se expresa en un porcentaje positivo. El resultado de la información colocada en estas celda se denota en la hoja: “B-PUNTO DE EQUILIBRIO” La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “crecimiento / decrecimiento anual de costos”. Se aclara que la estimación de costos variables se hace automáticamente en el simulador tomando como base el valor residual del porcentaje de los costos fijos</p>
<p>Crecimiento / decrecimiento anual de costos para el año 2</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de costos para el año 3</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de costos para el año 4</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de costos para el año 5</p>	<p>Estas variables funcionan con la información puesta, manualmente, en la hoja “A-COSTOS” y “A-COSTOS DESAGREGADO”. Esta información se expresa en porcentajes. Este porcentaje puede ser negativo o positivo, según la estimación para el año. Los costos de un año se calculan tomando como base los resultados de los costos del año anterior. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “A- COSTOS”. La colocación de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “Nivel de costos respecto a las ventas”.</p>

Supuestos de gastos administrativos

En esta sección se presentan dos escenarios discriminantes. Se recomienda leer detenidamente antes de tomar una decisión sobre qué escenario tomar.

<p>Nivel de gastos administrativos respecto a las ventas año 1</p> <p>Nivel de gastos administrativos respecto a las ventas año 2</p> <p>Nivel de gastos administrativos respecto a las ventas año 3</p> <p>Nivel de gastos administrativos respecto a las ventas año 4</p> <p>Nivel de gastos administrativos respecto a las ventas año 5</p>	<p>Estas variables corresponden a una estimación directa de los gastos administrativos, a lo largo de los años, respecto a las ventas anuales. Los gastos se expresan en porcentajes positivos. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “A- GASTOS ADMINISTRATIVOS”. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos”.</p>
--	---

<p>Nivel de gastos administrativos fijos promedio respecto a los gastos administrativos totales</p>	<p>Esta variable expresa el nivel de gastos administrativos fijos respecto a los gastos administrativos totales de las variables explicadas en la celda anterior. Esta información se expresa en un porcentaje positivo. El resultado de la información colocada en estas celda se denota en la hoja: “B-PUNTO DE EQUILIBRIO” La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos”. Se aclara que la estimación de los gastos administrativos variables se hace automáticamente en el simulador tomando como base el valor residual del porcentaje de los gastos administrativos fijos.</p>
<p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos para el año 2</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos para el año 3</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos para el año 4</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos administrativos para el año 5</p>	<p>Estas variables funcionan con la información puesta, manualmente, en la hoja “A-GASTOS ADMINISTRATIVOS” y “A-GASTOS ADM DES-AGREGADO”. Esta información se expresa en porcentajes. Este porcentaje puede ser negativo o positivo, según la estimación para el año. Los gastos administrativos de un año se calculan tomando como base los resultados de los gastos administrativos del año anterior. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “A- GASTOS ADMINISTRATIVOS”. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de “Nivel de costos respecto a las ventas”.</p>
<p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 1</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 2</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 3</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 4</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 5</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 6</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 7</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 8</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 9</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 10</p>	<p>Estas variables funcionan con la información ingresada manualmente en la hoja “A- INVERSION” y “A-INVERSIONES DESAGREGADO” en la sección de activos para ámbito administrativo. Esta información se expresa en números positivos que equivalen a los años que tarda un activo en depreciarse contablemente. Se han puesto 10 tipos de activos para que el usuario agregue, en específico, su información. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: “A-GASTOS ADMINISTRATIVOS”.</p>

Supuestos de gastos de ventas

En esta sección se presentan dos escenarios discriminantes. Se recomienda leer detenidamente antes de tomar una decisión sobre qué escenario tomar.

Nivel de gastos de ventas respecto a las ventas año 1
 Nivel de gastos de ventas respecto a las ventas año 2
 Nivel de gastos de ventas respecto a las ventas año 3
 Nivel de gastos de ventas respecto a las ventas año 4
 Nivel de gastos de ventas respecto a las ventas año 5

Estas variables corresponden a una estimación directa de los gastos de venta, a lo largo de los años, respecto a las ventas anuales. Los gastos se expresan en porcentajes positivos. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: **“A- GASTOS DE VENTAS”**. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“crecimiento / decrecimiento anual de gastos de ventas”**.

Nivel de gastos administrativos fijos promedio respecto a los gastos de ventas totales.

Esta variable expresa el nivel de gastos de ventas fijos respecto a los gastos de ventas totales de las variables explicadas en la celda anterior. Esta información se expresa en un porcentaje positivo. El resultado de la información colocada en estas celdas se denota en la hoja: **“B-PUNTO DE EQUILIBRIO”** La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“crecimiento / decrecimiento anual de gastos de venta”**. Se aclara que la estimación de los gastos administrativos variables se hace automáticamente en el simulador tomando como base el valor residual del porcentaje de los gastos de ventas fijos.

Porcentaje de las ventas para las regalías año 1
 Porcentaje de las ventas para las regalías año 2
 Porcentaje de las ventas para las regalías año 3
 Porcentaje de las ventas para las regalías año 4
 Porcentaje de las ventas para las regalías año 5

Las regalías son el derecho que el franquiciado debe pagarle al franquiciante para seguir usando su marca a lo largo del tiempo. Estas variables funcionan con la información puesta, manualmente, en la hoja **“A-INGRESOS”**. Esta información se expresa en porcentajes. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: **“A-GASTOS DE VENTAS”**. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“Nivel de costos respecto a las ventas”**.

Fondo de publicidad franquicia año 1
 Fondo de publicidad franquicia año 2
 Fondo de publicidad franquicia año 3
 Fondo de publicidad franquicia año 4
 Fondo de publicidad franquicia año 5

El fondo de publicidad es un monto que el franquiciado debe pagarle al franquiciante para contribuir en una publicidad global. Estas variables funcionan con la información agregada manualmente, en la hoja **“A- INGRESOS”**. Esta información se expresa en porcentajes. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: **“A-GASTOS DE VENTAS”**. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“Nivel de costos respecto a las ventas”**.

<p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos de ventas para el año 2</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos de ventas para el año 3</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos de ventas para el año 4</p> <p>Crecimiento / decrecimiento anual de gastos de ventas para el año 5</p>	<p>Estas variables funcionan con la información agregada, manualmente, en la hoja "A-GASTOS DE VENTA" y "A-GASTOS DE VENTA DESAGREGADO". Esta información se expresa en porcentajes. Este porcentaje puede ser negativo o positivo, según la estimación para el año. Los gastos de venta de un año se calculan tomando como base los resultados de los gastos de ventas del año anterior. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: "A- GASTOS DE VENTAS". La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de "Nivel de costos respecto a las ventas".</p>
<p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 1</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 2</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 3</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 4</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 5</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 6</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 7</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 8</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 9</p> <p>Tiempo (en años) de depreciación de activos del tipo 10</p>	<p>Estas variables funcionan con la información agregada manualmente en la hoja "A- INVERSION" y "A-INVERSIONES DESAGREGADO" en la sección de activos para ámbito de ventas. Esta información se expresa en números positivos que equivalen a los años que tarda un activo en depreciarse contablemente. Se han puesto 10 tipos de activos para que el usuario ponga, en específico, su información. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: "A-GASTOS DE VENTAS".</p>
<p>Tiempo de amortización de inversión de franquicia</p>	<p>Al empezar una franquicia, siempre se debe hacer una inversión por parte del franquiciado hacia el franquiciante. Esta se encuentra afecta a amortización.</p> <p>Esta variable funciona con la información agregada manualmente en la hoja "A- INVERSION", en la celda canon de entrada. Esta información se expresa en números positivos que equivalen a los años que tarda un intangible en depreciarse contablemente. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: "A- GASTOS DE VENTAS".</p>

Supuestos de otros gastos

En esta sección se presentan dos escenarios discriminantes. Se recomienda leer detenidamente antes de tomar una decisión sobre qué escenario tomar.

- Crecimiento / decrecimiento anual para otros gastos año 2
- Crecimiento / decrecimiento anual para otros gastos año 3
- Crecimiento / decrecimiento anual para otros gastos año 4
- Crecimiento / decrecimiento anual para otros gastos año 5

Estas variables corresponden a una estimación directa de otros gastos, a lo largo de los años, respecto a las ventas anuales. Los gastos se expresan en porcentajes positivos. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: **“A- OTROS GASTOS”**. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“crecimiento / decrecimiento anual de otros gastos”**.

- Nivel de otros gastos respecto a las ventas año 1
- Nivel de otros gastos respecto a las ventas año 2
- Nivel de otros gastos respecto a las ventas año 3
- Nivel de otros gastos respecto a las ventas año 4
- Nivel de otros gastos respecto a las ventas año 5

Estas variables funcionan con la información agregadas manualmente en la hoja **“A-OTROS GASTOS”**. Esta información se expresa en porcentajes. Este porcentaje puede ser negativo o positivo, según la estimación para el año. Los otros gastos de un año se calculan tomando como base los resultados de los gastos del año anterior. Los resultados de la información colocada en estas celdas se denotan en la hoja: **“A-OTROS GASTOS”**. La entrada de esta información no se debe ingresar con la información de las celdas de **“Nivel de otros gastos respecto a las ventas”**.

7 A-INVERSIÓN

En la hoja de **“A-INVERSIÓN”** el usuario debe ingresar los activos que va a disponer para el proyecto. En esta hoja, generalmente, deben ir activos con mucho tiempo de vida, capital de trabajo, la inversión en franquicias y otras inversiones que se crean correspondientes.

Cabe señalar que por defecto, las inversiones se realizan en el año 0 del proyecto, en este simulador.

No es de carácter obligatorio rellenar todas las celdas de la sección. Solo se debe usar la información que se crea pertinente para la simulación.

Dentro de la hoja existen dos grandes bloques:

Activos para ámbito administrativo

Activos para ámbito de ventas

Estas secciones sirven para denotar la finalidad de los activos que se invertirán. Esta diferenciación se usa en el momento de sacar la depreciación de los activos con la información brindada en la tabla de supuestos.

El **canon de entrada** también se encuentra en la sección “A-INVERSION”. Se irá amortizando de acuerdo la información llenada en la tabla de supuestos.

8 A-INVERSIONES DESAGREGADO

La hoja de “**A-INVERSIONES DESAGREGADO**” sirve como agregado a la hoja “**A-INVERSIÓN**”. En casos de negocios, el nivel de especificación de activos es mayor y se debe profundizar en el número y precio de algunos ítems que se invertirán. Para tales casos, se da la opción al usuario de dar mayor detalle de la inversión.

Al igual que la hoja anterior, existen dos grandes bloques:

Activos para ámbito administrativo	Activos del tipo 6 Activos del tipo 7 Activos del tipo 8 Activos del tipo 9 Activos del tipo 10
Activos para ámbito de ventas	Activos del tipo 6 Activos del tipo 7 Activos del tipo 8 Activos del tipo 9 Activos del tipo 10

Estas secciones sirven para denotar la finalidad de los activos a invertir. Esta diferenciación se usa en el momento de sacar la depreciación de los activos con la información brindada en la tabla de supuestos. Estas secciones de desglose de ítems están unidas a sus contrapartes del mismo nombre en la hoja “**A-INVERSIONES**”

9 A-WACC Y CAPM

En esta hoja se realiza el cálculo teórico del CAPM y al cálculo del WACC. Además, se usan los insumos correspondientes para el cálculo de los préstamos necesarios para el financiamiento del proyecto.

Primero, se explicará los componentes de la fórmula de la tasa de descuento (COK, CAPM):

$$CAPM: TD = R_{iUS} + \beta^*(R_{mUS} - R_{iUS} + CRP)$$

TD (COK, CAPM)	Tasa de rentabilidad que debe rendir el dinero ingresado en el proyecto por parte del inversionista.
Tasa libre de riesgo (RfUS)	Instrumento más representativo para una inversión sin riesgo. Este cálculo se obtiene verificando la información de los bonos de tesoro norteamericano de la reserva federal a diez años
Beta apalancada (β)	Estos se determinan por medio de la covarianza entre los rendimientos de un sector y los del mercado. Muestran el riesgo de una industria o sector en relación al mercado.
Prima de riesgo de mercado (RmUS-RfUS)	Diferencia entre el retorno del mercado de los EE. UU. (S&P 500) y la tasa libre de riesgo (US Bono de tesoro de 10 años).
Prima de riesgo país (CRP)	Spread de retorno a bonos soberanos (EMBI+ país) multiplicado por la desviación estándar anualizada del índice de la bolsa país sobre desviación estándar anualizada de bonos soberanos del país.

Dentro del simulador se han señalado las fuentes de información en donde el usuario puede encontrar la información necesaria para realizar un adecuado cálculo del CAPM.

De igual manera, se ha dejado la opción de usar la tasa de descuento que se desee. Existen tres celdas:

CAPM	El cálculo de la tasa de descuento con la información del mercado y a nivel nacional.
Tasa de descuento análoga	Se toma como referencia las tasas de descuento de otros negocios similares
Tasa de descuento privada	Es la tasa que le inversionista maneja de manera particular al rendimiento país o de otros negocios

Solo se debe llenar una celda y dejar en blanco las otras dos. Si no se sigue esta recomendación, la simulación no se podrá llevar de acuerdo a los requerimientos del usuario.

En la parte de composición de la deuda, cabe señalar que por defecto, los préstamos, se realizan en el año 0 del proyecto, en este simulador.

Se le da la opción al usuario de financiarse de cinco diferentes fuentes de financiamiento. El inversionista debe fijar los pesos porcentuales por préstamo, las tasas de interés y el número de periodos a realizar.

No es de carácter obligatorio rellenar todas las celdas de la sección. Solo se debe usar la información que se crea pertinente para la simulación.

A continuación se explicarán los siguientes conceptos de esta hoja:

Préstamo	Monto de dinero que el inversionista pedirá a su fuente de financiamiento para el proyecto.
TCEA (Tasa Costo Efectiva Anual)	Tasa de interés anual de un préstamo al que se le suman comisiones de seguro y otros cobros por parte de una entidad financiera. En el caso que el usuario se preste de una persona natural u otra entidad y estas no exijan comisiones, la TCEA es igual a la TEA.
TCEM (Tasa de Costo Efectiva Mensual)	Tasa de costos efectiva anual expresada a su equivalente en meses. El simulador calcula automáticamente la TCEM y lo usa para el cálculo de la cuota en los periodos establecidos.
Periodos	Número de veces que se programarán los pagos. Por defecto, los periodos se expresan en meses, en este simulador.
Cuota	Pago fijo que se hace periódicamente.
Escudo fiscal	Amortización al pago del impuesto a la renta debido a que se incurren en gastos por el pago de intereses.

Por defecto, en ese simulador, tiene un número máximo de periodos a financiar. Como máximo 100 periodos.

De igual manera, el usuario debe introducir la información de la hoja de inversiones para realizar el cálculo de la inversión, además de denotar el porcentaje capital/préstamo. Esta operación definirá la elaboración del WACC.

10 A-FINANCIAMIENTO

En la hoja de “**A-FINANCIAMIENTO**” se reflejan las operaciones de cálculo de los préstamos. De igual manera se calcula de manera automática la amortización de la deuda, los intereses de los préstamos y el escudo fiscal deducido del pago de los intereses.

Esta hoja se encuentra completamente automatizada. Se recomienda no realizar ningún cambio. La simulación puede fallar, si se hace alguna variación manual.

11 A-BALANCE GENERAL

La hoja de balance general es el resumen de todas las operaciones realizadas en el simulador. Esta hoja acumula la información de todas las hojas y las refleja desde el punto de vista contable.

En este simulador se refleja un balance proyectado al primer año, por defecto.

Esta hoja se encuentra completamente automatizada. Se recomienda no realizar ningún cambio. La simulación puede fallar, si se hace alguna variación manual.

Esta hoja contiene 4 gráficos:

- a) Relación de activos
- b) Relación pasivo / patrimonio
- c) Relación de pasivos
- d) Balance activo / pasivo

12 A-INGRESOS

“**A-INGRESOS**” es la hoja donde se registran los ingresos del proyecto que se está desarrollando. Se han dejado varias opciones de ingresos para que el usuario pueda definir una adecuada estructura, ya que la presente hoja será usada para el cálculo de gran parte del simulador. Se recomienda ser muy meticuloso en el momento del ingreso de la información.

Por otro lado, los ingresos se han dividido en tres clases:

VENTAS	Ingresos realizados por las actividades normales del negocio.
INGRESOS FINANCIEROS	Ingresos recibidos debido al uso de pago de intereses a la empresa y otras actividades financieras.
OTROS INGRESOS	Otro tipo de ingresos que no figuran en las dos secciones anteriores.

El primer año se encuentra desagregado por meses para definir la estacionalidad de los ingresos respecto a las épocas del año. Se recomienda hacer un análisis de estacionalidad anterior al llenado de la hoja de ingresos.

Los siguientes años se usa la estimación mediante proyección sobre la base de la información ingresada en la hoja de la tabla de supuestos.

Esta hoja contiene el gráfico de ventas del mes.

13 A-COSTOS

La hoja de “**A-COSTOS**” corresponde a todos los costos incurridos en la elaboración del producto o servicio relacionado a la actividad principal del negocio.

Por motivos de orden y análisis, los costos se han desagregado de la siguiente manera:

COSTOS
Mano de obra directa
Costos personal fijo
Costos personal variable
Insumos-materia prima
Costos insumos fijos
Costos insumos variables
Servicios relacionados
Costos de servicios relacionados fijos
Costos de servicios relacionados variables
Otros costos
Otros costos fijos
Otros costos variables

La mano de obra directa es el personal que se encuentra relacionado con la actividad comercial principal del negocio. Este personal participa, en primer nivel, con la realización con el producto o servicio del negocio. Se divide en fijo como en variable. El usuario tiene la opción de designar las cargas de ambas partes.

Los insumos-materia prima son los materiales que se necesitan para la adecuada realización del producto o servicio del negocio. De igual manera se da la opción al usuario de designar los costos fijos y variables

Los servicios relacionados son todos los servicios que se necesitan para lograr un nivel adecuado en el producto o servicio del negocio. Se deja abierta la opción de designar los costos fijos y variables.

Por último, la sección de otros costos se reserva para costos que no se encuentran contemplados en las secciones anteriores. De igual manera, se deja la opción de designar costos fijos y variables.

En la tabla de supuestos se deja abierta la opción de dos decisiones mutuamente discriminantes:

- Nivel de costos respecto a las ventas del año
- Crecimiento / decrecimiento anual de los costos

Para el primer caso, desde la tabla se supuesto se aplican las tasas de los costos respecto a las ventas. Si se opta por esta opción, **ya no es necesario llenar la tabla de costos debido a que ya se realizó el cálculo automático de los costos**. Adicionalmente, se debe llenar el nivel costos fijos promedio respecto a los costos totales para tener un número aproximado de los costos fijos para su utilización en la hoja de punto de equilibrio.

En el segundo caso es necesario el relleno, de manera manual, de la tabla de costos. Es necesario el llenado de información en la tabla de supuestos para hacer la proyección de los siguientes años. Este cálculo se hace de manera automática.

Se vuelve a recalcar que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

Esta hoja contiene el gráfico de costos y costos mes. El último gráfico solo funciona si se llenan de manera manual los datos de los costos.

14 A-COSTOS LABORALES

Esta hoja sirve de apoyo a la hoja “**A-COSTOS**”. Se introduce la información de los salarios de los trabajadores fijos y variables más su tasa de costo laboral. Esta tasa indica cuánto le cuesta al empleador, en realidad, tener a un trabajador dentro de su empresa sumando beneficios y costos involucrados. La tasa varía con respecto al tipo de empleado y el país.

Para el caso del uso de la decisión del nivel de costos respecto a las ventas del año **ya no sería necesario llenar la tabla de costos debido a que ya se realizó el cálculo automático de estos.**

Se vuelve a recalcar que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

15 A-GASTOS ADMINISTRATIVOS

La hoja de “**A-GASTOS ADMINISTRATIVOS**” corresponde a todos los gastos relacionados a la actividad administrativa del negocio. Dicho de otro modo, los costos incurridos en la infraestructura del negocio para mantener las actividades operativas se incluyen en esta sección.

Por motivos de orden y análisis, los gastos administrativos se han desagregado de la siguiente manera:

Gastos administrativos
Gastos administrativos fijos
Gastos administrativos variables
Depreciaciones

El usuario, en esta sección, cuenta con una variedad de opciones para llenar los gastos administrativos.

Para el caso del uso de la decisión del nivel de gastos administrativos con respecto a las ventas del año, **ya no es necesario llenar la tabla de gastos administrativos debido a que ya se realizó el cálculo automático.**

La depreciación es realizada por el simulador de manera automática con la información colocada en la hoja de tabla de supuestos y de inversión.

Se vuelve a **recalcar** que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

Esta hoja contiene el gráfico de gastos administrativos y gastos administrativos del mes. El último gráfico solo funciona si se llenan de manera manual los datos de los gastos.

16 A-GASTOS ADMINISTRATIVOS DESAGREGADOS

Esta hoja sirve de apoyo a la hoja “**A-GASTOS ADMINISTRATIVOS**”. Aquí se introduce la información de los salarios del personal administrativo fijo y variable más su tasa de costo laboral. Esta tasa indica cuánto le cuesta al empleador, en realidad, tener a un trabajador dentro de su empresa sumando beneficios y costos involucrados. La tasa varía con respecto al tipo de empleado y el país.

Para el caso del uso de la decisión del uso del nivel de gastos administrativos respecto a las ventas del año, **ya no es necesario llenar la tabla de costos debido a que ya se realizó el cálculo automático.**

Se vuelve a recalcar que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

17 A-GASTOS DE VENTAS

La hoja de “**A-GASTOS DE VENTAS**” corresponde a todos los gastos relacionados a la actividad comercial del negocio. Dicho de otro modo, los costos incurridos en las actividades relacionadas a la venta del bien o servicio del negocio se llenan en esta sección.

Por motivos de orden y análisis, los gastos administrativos se han desagregado de la siguiente manera:

Gastos de ventas
Gastos de ventas fijos
Gastos de ventas variables
Depreciaciones

El usuario, en esta sección, cuenta con una variedad de opciones para llenar los gastos de ventas.

Los gastos de regalías se encuentran de manera automática y de manera manual en caso que el usuario tenga la necesidad de realizar un llenado mixto. El cálculo porcentual se realiza de manera automática con la información llenada desde la tabla de supuestos.

Para el caso del uso de la decisión del nivel de gastos administrativos con respecto a las ventas del año, **ya no es necesario llenar la tabla de gastos administrativos debido a que ya se realizó el cálculo automático.**

La depreciación es realizada por el simulador de manera automática con la información colocada en la hoja de tabla de supuestos y de inversión. De igual manera se realiza la amortización de la inversión en franquicia realizada en el momento del pago del **canon de franquicia.**

Se vuelve a **recalcar** que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

Esta hoja contiene el gráfico de costos de ventas y gastos de ventas mes. El último gráfico solo funciona si se llenan de manera manual los datos de los gastos.

18 A-GASTOS DE VENTAS LABORALES

Esta hoja sirve de apoyo a la hoja “**A-GASTOS DE VENTA**”. Aquí se introduce la información de los salarios para el personal de ventas fijo y variable más su tasa de costo laboral. Esta tasa indica cuánto le cuesta al empleador, en realidad, tener a un trabajador dentro de su empresa sumando beneficios y costos involucrados. La tasa varía con respecto al tipo de empleado y el país.

Para el caso del uso de la decisión del nivel de gastos de ventas respecto a las ventas del año, **ya no es necesario llenar la tabla de costos debido a que ya se realizó el cálculo automático.**

Se vuelve a **recalcar** que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

19 A-OTROS GASTOS

Esta hoja tiene como finalidad la colocación y proyección de otros gastos. La proyección de los siguientes años se hace con información colocada en la hoja de la tabla de supuestos.

Para el caso del uso de la decisión del nivel de otros gastos respecto a las ventas del año, **ya no es necesario llenar la tabla de costos debido a que ya se realizó el cálculo automático.**

Se vuelve a **recalcar** que el llenado de una decisión excluye a la otra. Si se opta por ignorar esta aclaración, la simulación del proyecto saldrá incorrecta y no se tendrá una adecuada evaluación.

Esta hoja contiene el gráfico de otros costos.

20 A-ENAJENACIÓN DE ACTIVOS

“**A-ENAJENACIÓN DE ACTIVOS**” corresponde a la información de la venta de activos del proyecto cuando este se encuentra en la fase terminal de su horizonte de vida.

El usuario tiene la opción de enajenar los activos que corresponda al valor contable residual o cualquier valor que pueda obtener por ellos. La información de depreciación contable de los activo se encuentra en las hojas de “A-GASTOS ADMINISTRATIVOS” y “A- GASTOS DE VENTAS”.

Por defecto, la enajenación de activos se encuentra en el último año de ejecución del proyecto.

21 B-SIMULACIÓN EEFF

La hoja de nueva simulación es el resultado de alimentar el simulador con toda la información antes solicitada. Se recomienda no realizar ningún cambio a las celdas automatizadas. La simulación puede fallar si se realiza alguna alteración.

La hoja de nueva simulación da el resultado de dos Estados:

- Estado de pérdidas y ganancias
- Flujo de caja

El Estado de pérdidas y ganancias es el estado financiero de la empresa que indica los ingresos y egresos afectados por las depreciaciones y amortizaciones del ejercicio.

El flujo de caja es otro de los estados financieros de la empresa. Este estado refleja la verdadera cantidad de dinero que entra y sale de la empresa.

La hoja refleja los siguientes indicadores financieros y gráficos:

Indicadores	Gráficos
EBITDA	VENTAS ANUALES
EVA AÑO 1	MARGEN BRUTO
FLUJOS DESCONTADOS POR INFLACIÓN PAÍS	MARGEN OPERATIVO
MARGEN BRUTO	MARGEN NETO
MARGEN EBITDA	MARGEN EBITDA
MARGEN OPERATIVO	PROYECCIÓN DE COSTOS
MARGEN NETO	PROYECCIÓN DE GASTOS ADMINISTRATIVOS
ROA AÑO 1	PROYECCIÓN DE GASTOS DE VENTAS

ROE AÑO 1	FLUJO DE CAJA FINANCIERO
TASA INTERNA DE RETORNO (TIR)	VALOR PRESENTE DE LOS FLUJOS PROYECTADOS
VALOR ACTUAL NETO (VAN)	ACUMULADO DE FLUJOS

22 B-PUNTO DE EQUILIBRIO

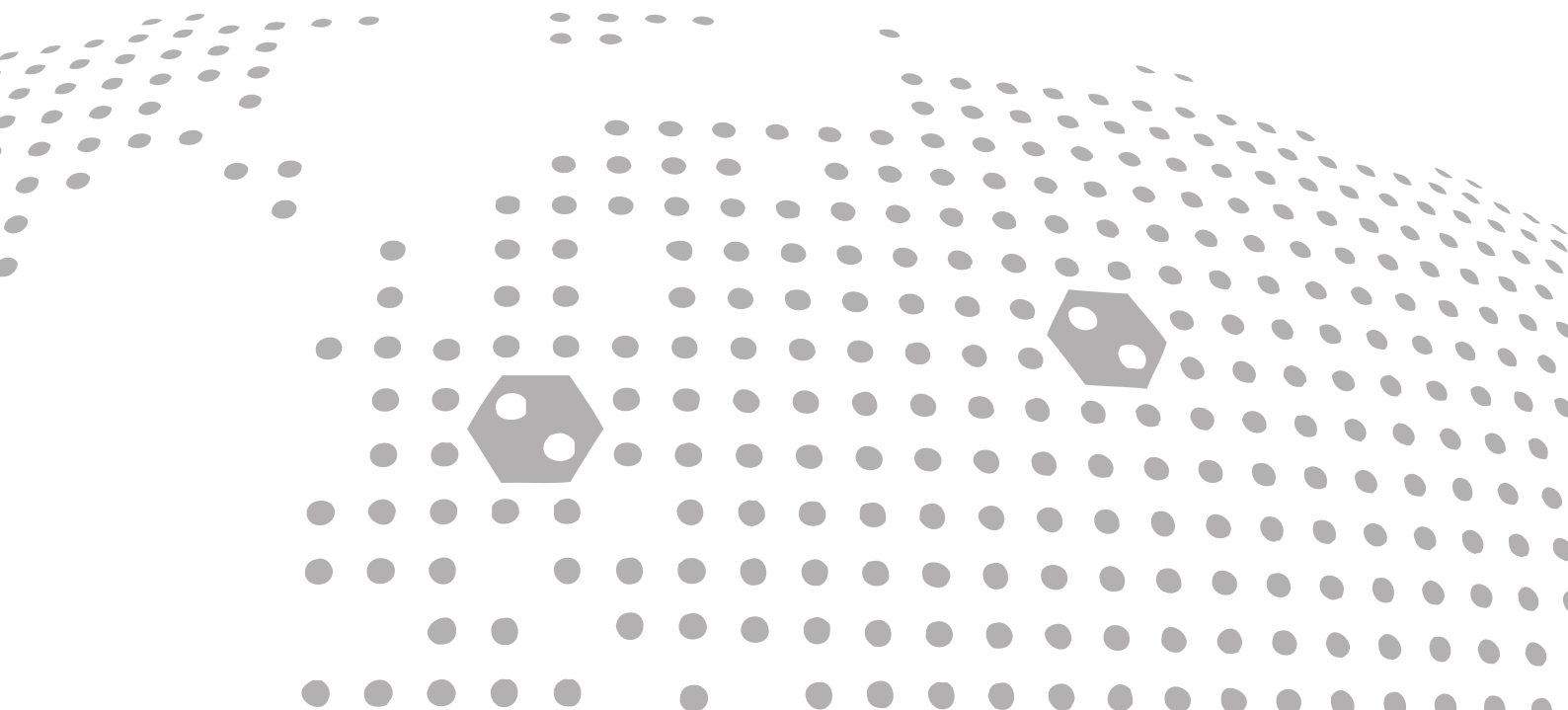
“**B-PUNTO DE EQUILIBRIO**” es la hoja que hace referencia al punto donde la empresa no gana ni pierde mediante la realización de cierta cantidad de ventas. El punto de equilibrio variará dependiendo del nivel de costos fijos y variables que se cuente.

La hoja se encuentra completamente automatizada. Se recomienda no realizar ningún cambio. La simulación puede salir incorrecta si se obvia esta recomendación.

En esta hoja se encuentra el gráfico de punto de equilibrio.

MANUAL DE MARKETING PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS





INTRODUCCIÓN

La franquicia es un modelo de negocio que se ha expandido a nivel mundial en los últimos años. Esto debido a que, ejecutada correctamente, puede generar beneficios sustanciales tanto para el franquiciador (persona que cede los derechos de uso de la marca y prácticas propias de su empresa a terceros a cambio de una retribución), como para el franquiciado (persona que adquiere estos derechos de uso para implementar el negocio en un nuevo mercado). Por un lado, permite la expansión de la empresa a franquiciar compartiendo los riesgos con socios estratégicos. Por otra parte, permite el uso de una marca ya consolidada y buenas prácticas que contribuyen a lograr un atractivo nivel de ventas.

Optar por una estrategia de crecimiento a través de la implementación o adquisición de franquicias implica un proceso de preparación por parte de las empresas interesadas. El presente manual busca guiarte en los principales tópicos estratégicos y de marketing que debes considerar para iniciar el proceso de franquicia de tu negocio, ayudándote a desarrollar una propuesta de valor integral y atractiva para tus potenciales franquiciados.

El manual que te presentamos a continuación ha sido estructurado en cuatro secciones: la primera de ellas busca darte las pautas para elaborar la presentación integral de tu empresa, considerando no solo información general sobre el negocio, sino también su evolución, perspectivas y factores de éxito. La segunda se enfoca en el desarrollo del modelo de gestión, ayudándote a definir los clientes a los que te dirigirás, tu oferta, la infraestructura necesaria y la viabilidad económica de tu empresa. En la tercera parte, cambiamos de enfoque y te brindamos un conjunto de herramientas que te ayudarán a analizar y presentar el potencial de tu negocio en el mercado de destino. Finalmente, en la última parte, te mostramos los elementos y buenas prácticas que debes considerar cuando generas la transferencia de conocimientos de tu negocio hacia el franquiciado.



CONCEPTO DEL NEGOCIO

El primer paso para ofrecer una propuesta exitosa de internacionalización de tu empresa es presentar el concepto de negocio. Esta presentación debe ser contundente y enfocarse en brindar información relevante sobre el negocio, su evolución, potencial de crecimiento, perspectivas a futuro, características del franquiciado, beneficios esperados para el franquiciado y requisitos de ingreso.

En adelante debes recordar que todo contenido, explicación, diseño o línea gráfica que trabajes debe mantener una perspectiva comercial, es decir, debe ayudarte a vender tu producto o servicio.

1.1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

En esta sección debes detallar las características generales de la empresa y sus lineamientos estratégicos.

1.1.1 Características generales de la empresa

Si bien existe la posibilidad de brindar mucha información para responder a esta pregunta, lo ideal es ser lo más conciso y transparente posible evitando proporcionar información confidencial que perjudique al negocio. Recuerda que para un potencial franquiciado el exceso de información resulta poco creíble y por ende genera desconfianza.

Información general, información de los líderes de gestión e información de contacto son los tres aspectos que sugerimos no dejar de considerar en esta sección.

- **Información general:** se debe consignar el nombre de la empresa, el tipo de representación jurídica, el rubro en el que se desarrolla, su cartera de productos y el número de años que lleva en el mercado.
- **Información de los líderes de gestión:** se deben presentar los principales directivos que forman parte del negocio, sus cargos, años en el puesto y perfil profesional. Esta información busca mostrar las fortalezas del equipo gerencial con el que cuentas.

- **Información de contacto:** se debe consignar la dirección comercial, país y ciudad de procedencia. También es importante incluir los datos de la persona de contacto (teléfonos, e-mails) y la página web y/o fanpage de la empresa, en caso que el potencial franquiciado decida conocer con más detalle el negocio.

1.1.2 Lineamientos estratégicos de la empresa

Los lineamientos estratégicos también constituyen una sección importante de la presentación, debido a que muestran el enfoque de la organización. Estos lineamientos están conformados por la misión, visión y valores.

- **Misión empresarial:** la misión es la razón de ser de la empresa y busca identificar a quién atendemos y qué tipo de servicio le ofrecemos. Responder a las siguientes preguntas puede ayudarte a construirla o validar si la que tienes actualmente no presenta el enfoque correcto: ¿Quiénes somos?, ¿Qué ofrecemos?, ¿Quiénes son nuestros clientes?, ¿En qué nos distinguimos?



Montalvo Salón & Spa, una de las franquicias peruanas con mayor éxito, presenta su misión de la siguiente forma:

Brindar servicios en asesoría de belleza integral, bajo un nuevo concepto estando siempre a la vanguardia de las últimas tendencias internacionales de la moda, glamour y arte. Conformado por un equipo de reconocidos profesionales que se preocupan por brindarle un excelente servicio.

- **Visión empresarial:** la visión es la imagen a futuro de nuestra empresa. Las preguntas que pueden ayudarte a formularla o validarla son: ¿Cuál es la imagen deseada del negocio? ¿Cuáles son nuestros valores? ¿Cómo conseguiremos ser competitivos?

Una consideración importante que debes recordar cuando la elabores es la de “no buscar siempre el liderazgo”. Esta premisa puede parecer poco ambiciosa, pero no lo es. Una empresa puede verse en el futuro como un negocio innovador, uno que ha alcanzado la expansión geográfica local o internacional que buscaba, uno que promueve el desarrollo de su comunidad o uno que busca proporcionar soluciones integrales.



ASTRID & GASTÓN
cocina peruana

Empresas como Astrid & Gastón o El Comercio son claros ejemplos de este tipo de visiones.

Hacer que el mundo pronto valore y haga suya la gastronomía peruana como un producto de alta calidad, duplicando el valor de nuestra marca.

- **Valores:** los valores de tu empresa reflejan la filosofía del negocio y brindan una idea clara de la forma de trabajo de tu equipo. Por eso cuando los describas debes evitar mostrarlos como una lista larga de características o atributos y enfocarte en darle personalidad a cada mensaje para reflejar la esencia de tu organización.

Por ejemplo, IBM ha enfocado su filosofía de negocios en tres grandes valores:

- Dedicación para el éxito de cada cliente.
- Innovación que importa para nuestra compañía y para el mundo.
- Confianza y responsabilidad personal en todas las relaciones.

Estos valores nos muestran claramente que crear, desarrollar y proponer nuevas iniciativas son ejes centrales dentro de la empresa, así como mantener la ética empresarial en la toma de decisiones.

1.2 EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DE LA EMPRESA EN EL MERCADO LOCAL

Luego de haber presentado tu empresa, el potencial franquiciado tendrá una idea general de tu negocio, pero aún le quedarán varias dudas sobre la situación en la que se encuentra. Esta sección servirá para aclararlas.

Lo primero que debes hacer es identificar y elaborar una lista de los principales hitos que han marcado el desarrollo de tu empresa desde sus inicios. Estos pueden ser la puesta en marcha, el lanzamiento del primer producto, la crisis financiera de la época, las decisiones que te hicieron avanzar, las equivocaciones que cometiste, el crecimiento de tu fuerza de ventas, la salida al exterior, los problemas y soluciones que implementaste, entre otros.

Una vez identificados los hitos debes elaborar la historia de tu negocio. Recuerda que todo esto debe estar sustentado con hechos concretos e indicadores que muestren cómo llegaste a alcanzar el reconocimiento actual en el mercado.

Como parte de la historia, debes mostrar el desempeño financiero que ha tenido tu negocio. Este desempeño puede ser presentado a través de indicadores que reflejen la evolución de tus ingresos y utilidades. A continuación encontrarás los más representativos:

RATIO	FÓRMULA	INTERPRETACIÓN
ROI	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activo neto}}$	Mide la rentabilidad que se obtiene por la inversión realizada en la empresa.
ROE	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Patrimonio neto}}$	Mide la rentabilidad que obtienen los accionistas por los fondos invertidos en la empresa.
ROA	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Total neto}}$	Mide el rendimiento que generan los activos de la empresa

Después, debes presentar los planes de mediano y largo plazo, así como las perspectivas de crecimiento en términos de ventas, clientes, utilidades, locales, colaboradores, ingreso a nuevos mercados, diversificación; en general todo aquello que hayas planificado y proyectado.

Finalmente, debes cerrar esta presentación con los factores críticos que consideras llevarán a los franquiciados a implementar los planes que has definido.

EJEMPLO: PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA LUXOR

A continuación te mostramos a modo de ejemplo, la presentación de Luxor Salón-Spa, una empresa del rubro de belleza y cuidado personal. Como podrás apreciar, la estructura de la presentación ha sido desarrollada en base a los conceptos elaborados durante esta sección.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA LUXOR SALÓN-SPA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN												
Nombre de la empresa	Luxor Salón-Spa para caballeros												
Rubro	Belleza y cuidado personal												
Cartera de productos	<table border="0"> <tr> <td>En el salón ofrecemos:</td> <td>En el spa contamos con:</td> </tr> <tr> <td>- Cortes</td> <td>- Tratamientos faciales</td> </tr> <tr> <td>- Tintes</td> <td>- Bronceado corporal</td> </tr> <tr> <td>- Manicura y 'pedicure'</td> <td>- Masajes relajantes</td> </tr> <tr> <td>- Fortalecimiento capilar</td> <td>- Sauna Vapor</td> </tr> <tr> <td>- Diseño y afeitado de barba</td> <td>- 'Shiatzu'</td> </tr> </table>	En el salón ofrecemos:	En el spa contamos con:	- Cortes	- Tratamientos faciales	- Tintes	- Bronceado corporal	- Manicura y 'pedicure'	- Masajes relajantes	- Fortalecimiento capilar	- Sauna Vapor	- Diseño y afeitado de barba	- 'Shiatzu'
En el salón ofrecemos:	En el spa contamos con:												
- Cortes	- Tratamientos faciales												
- Tintes	- Bronceado corporal												
- Manicura y 'pedicure'	- Masajes relajantes												
- Fortalecimiento capilar	- Sauna Vapor												
- Diseño y afeitado de barba	- 'Shiatzu'												
Años en el mercado	Llevamos más de 10 años en el mercado esforzándonos por brindar una experiencia única a nuestros clientes.												
Perfil del equipo	<p>Nuestro equipo gerencial cuenta con amplia experiencia en el rubro y en la gestión empresarial. Su compromiso, constancia y visión de futuro han permitido que hoy seamos una de las cadenas de Salón-Spa más reconocidas a nivel nacional. Sus perfiles profesionales los respaldan.</p> <table border="0"> <tr> <td>Juan Carlos Mercado Gerente General</td> <td>Luis Alberto Ruiz Otero Gerente de Marketing</td> </tr> </table>	Juan Carlos Mercado Gerente General	Luis Alberto Ruiz Otero Gerente de Marketing										
Juan Carlos Mercado Gerente General	Luis Alberto Ruiz Otero Gerente de Marketing												
Dirección comercial	Urb. Los Sauces 555. Monterrico. Surco, Perú.												
N° de locales	Contamos con 35 locales a nivel nacional												
País de origen	Perú												
Persona de contacto	<p>Alicia Cordero Gerente Comercial Teléf. 0 511-246 1314 Cel. 051 94567128 E-mail: acordero@luxor.com.pe</p>												

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Misión	Satisfacer las necesidades de aquellos hombres que se preocupan por su imagen y cuidado personal, lejos de las miradas femeninas, en un espacio especialmente acondicionado para ellos y con un <i>staff</i> de profesionales altamente calificados que garantizan un servicio de calidad y una cómoda estadía, creando una experiencia única.
Visión	Convertirnos en la cadena de salones y <i>spa</i> más importante del país y en una de las más reconocidas a nivel internacional por su servicio especializado enfocado en el segmento masculino.
Valores	<ul style="list-style-type: none"> - Compromiso por brindar un servicio especializado de calidad. - Innovación permanente en nuestros servicios para estar a la vanguardia de las últimas tendencias. - Pasión y entrega en nuestro trabajo, buscando superar las expectativas de nuestros clientes.

MATRIZ DE EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO DE LUXOR SALÓN-SPA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Historia de la empresa con enfoque en los principales hitos	<p>Luxor Salón-Spa para caballeros es una empresa con más de 10 años en el mercado que se ha convertido en líder indiscutible de su sector. Creada en el 2004 por Ana Salazar, una especialista en belleza y cuidado personal, la empresa siempre se caracterizó por su orientación a la calidad e innovación. Su propietaria, identificó en el público masculino un segmento desatendido, y a pesar del riesgo que por ese entonces representaba poner en marcha una empresa orientada a este segmento, decidió implementarla.</p> <p>Los inicios del negocio fueron complicados. Durante los primeros años se desarrolló un proceso de sensibilización bastante fuerte y lo primero que se buscó fue armar un equipo gerencial de primer nivel. A partir del tercer año la empresa alcanzó niveles de ventas mayores a 1 000 000 de nuevos soles anuales. Con este aumento también vino el periodo de expansión. Luego de realizar diversos estudios de mercado, a finales de ese año se implementaron cuatro salones en las principales regiones del país (Trujillo, Chiclayo, Arequipa y Cusco). A partir de ese momento se fueron estableciendo sedes en diversos lugares hasta llegar a las 35 con las que se cuenta actualmente. Su orientación a la calidad de servicio e innovación permanente la han hecho merecedora a diversos reconocimientos entre los que destacan el de mejor empresa del año.</p> <p>Los resultados financieros respaldan el posicionamiento ganado actualmente. Durante los últimos tres años, el margen operativo se ha mantenido en 32%, mientras que la utilidad neta ha alcanzado valores por encima del promedio del sector (15%). Estas cifras han generado retornos altos sobre la inversión y el patrimonio de la empresa, dejando satisfecho a los accionistas. En los últimos años hemos alcanzado un 33% de rentabilidad respecto al total de nuestros activos (ROA), un 22% respecto a nuestro patrimonio (ROE), y un 25% respecto a la inversión realizada (ROI), poniendo de manifiesto el adecuado nivel de gestión de nuestros directivos.</p>

Perspectivas de crecimiento y planes a futuro	El crecimiento sostenido del negocio, los márgenes atractivos y un entorno favorable avizoran muy buenos resultados en el mediano plazo. Las expectativas de crecimiento de los propietarios alcanzan el 20% anual y entre sus principales planes futuros se encuentran la expansión internacional a través del esquema de franquicia y la apertura de una escuela de formadores de estilo en donde se pueda desarrollar el <i>staff</i> necesario para cumplir con la propuesta de valor.
Principales factores que llevaron al éxito a tu empresa	Si nos preguntaran cuáles han sido los factores de nuestro éxito, diríamos que son el personal con el que contamos, nuestro compromiso por brindar un servicio de excelencia y la innovación constante en nuestros productos. El rubro de belleza es sumamente competitivo y la rivalidad existente es bastante fuerte. Nuestros elementos diferenciadores han permitido que logremos superar las expectativas de nuestros clientes y nos convirtamos en una solución a su medida.

APLICACIÓN: PRESENTACIÓN DE TU EMPRESA

A partir de lo aprendido te proponemos presentar tu propio negocio haciendo uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA LA DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Nombre de la empresa	
Rubro	
Cartera de productos	
Años en el mercado	
Perfil del equipo	
Dirección comercial	
N° de sedes	
País de origen	
Persona de contacto	

MATRIZ DE EVOLUCIÓN Y PERSPECTIVAS DEL NEGOCIO

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Misión	
Visión	
Historia de la empresa enfocándote en los principales hitos	
Perspectivas de crecimiento y planes a futuro	
Principales factores que llevaron al éxito a tu empresa	

1.3 REQUERIMIENTOS SOBRE EL FRANQUICIADO

Este concepto debe considerar los beneficios de tu propuesta para el franquiciado, el perfil del franquiciado y los requisitos para acceder a tu franquicia.

Beneficios de tu propuesta:

Debes enfocarte en aquellos factores que se constituyen en ventajas de implementación para el potencial franquiciado. Estas ventajas deben incluir aspectos de mercadeo, de operaciones, financieros y del entorno que consideres básicos para impulsar tu propuesta de valor.

Aquí te presentamos un ejemplo para una cadena de restaurantes de comida rápida:

- Garantía de éxito respaldado por más de 40 años de experiencia en el mercado.
- Modelo de negocio totalmente consolidado con más de 418.000 locales en 104 países.
- Gran reconocimiento de marca a través de millones de clientes en todo el mundo.
- Producto exclusivo, sano y natural.
- Baja inversión.
- No necesita salida de humos.
- Adaptabilidad a prácticamente cualquier local comercial.
- Simplicidad operativa y de gestión.
- Asistencia global y continuada en todas las áreas del negocio (asesoramiento inmobiliario, formación, operaciones, compras, controles de calidad, marketing, etc.)
- Gran potencial de crecimiento en el mercado del franquiciado.
- Posibilidad de formar parte de la compañía como agente de desarrollo.

Características del franquiciado:

También es importante definir el perfil de franquiciado que estás buscando. Este perfil debe considerar experiencia, conocimientos y habilidades del futuro socio. Esto te permitirá atraer a potenciales inversionistas que realmente encajen con las características requeridas.

Siguiendo con el ejemplo anterior la cadena de restaurantes de comida rápida ha considerado como perfil de franquiciado el siguiente:

- Empresarios o emprendedores con experiencia en la gestión de negocios vinculados al sector gastronómico y turístico.
- Disponibilidad para involucrarse de manera directa en el negocio a través de la planificación, implementación y gestión del mismo durante los primeros dos años de funcionamiento.
- Capacidad de liderazgo y trabajo en equipo orientado al cumplimiento de procedimientos específicos y una filosofía de servicio y calidad total.

Requisitos de ingreso:

En esta sección debes presentar de manera detallada aquellos lineamientos mínimos que solicitarás al potencial franquiciado para evaluar su ingreso. Entre ellos se encuentran: la inversión y derecho de ingreso, el *royalty* (comisión que pagará el franquiciado), el capital financiero necesario para respaldar su solvencia, el personal que requerirá el negocio y el gasto de marketing

periódico que debe realizarse.

Para nuestra cadena de restaurantes estos requisitos mínimos están conformados por:

- Derecho de ingreso: US\$5,000.
- Inversión global: US\$ 15,000 dólares en promedio para un restaurante estándar (obras, equipos, decoración, muebles).
- Traspaso: en función del local.
- Capital financiero: 30%.
- Personal: 10 personas por local estándar.
- Royalties: 8% sobre ventas sin impuestos.
- Gasto de marketing: 4,5% sobre ventas.

APLICACIÓN: INFORMACIÓN SOBRE EL FRANQUICIADO

A partir de lo aprendido te proponemos presentar la información requerida sobre el franquiciado, haciendo uso de la siguiente matriz.

CARACTERÍSTICAS	DESCRIPCIÓN
Beneficios de tu propuesta	
Características del franquiciado	
Requisitos de ingreso	

SECCIÓN

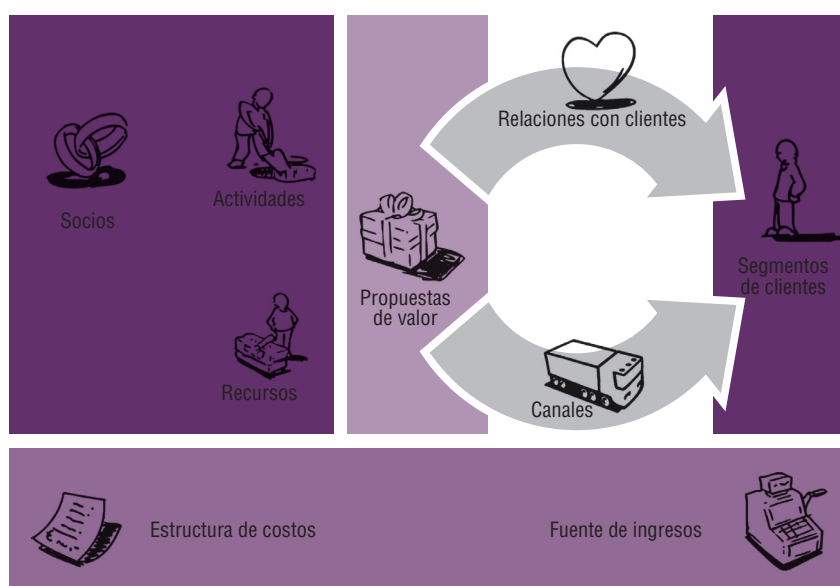
2

MODELO DEL NEGOCIO

El modelo de negocio es la forma en que una empresa crea, desarrolla y captura valor. A través de este modelo un empresario debe ser capaz de comunicar de forma integral el funcionamiento de la maquinaria llamada empresa. Presentar el modelo de manera clara, concisa y efectiva determinará en gran medida el interés del potencial franquiciado en continuar evaluando tu propuesta o buscar alguna alternativa mejor.

Un modelo de negocios presenta cuatro componentes: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Debes imaginar que cada uno de ellos forma parte fundamental de un rompecabezas, por ende las piezas deben encajar perfectamente unas con otras. Los clientes y la oferta son la cara externa del negocio y la infraestructura y viabilidad económica son la cara interna. Estas últimas piezas contribuyen a construir la propuesta de valor y darle sostenibilidad a la empresa.

MODELO DE NEGOCIOS



2.1 CLIENTES

En este primer componente no debes dejar de presentar tres elementos importantes: el segmento de clientes al que te diriges, la relación que buscas mantener con ellos y los canales a través de los cuales transmitirás tu propuesta.

- **Segmento de clientes:** en esta sección debes mencionar los segmentos a los que actualmente ofreces tus productos y sus características. Esas características se presentan de forma general porque serán tratadas con mayor detalle en la segmentación de consumidores. Por ejemplo: pequeñas y grandes empresas que requieren un servicio de mantenimiento web, lectores de revista y empresas interesadas en publicitar su marca a través de ella o padres de familia con niños menores de 10 años que trabajan y no disponen de tiempo para verlos.

Recuerda, es importante hacer la diferencia por segmento objetivo debido a que en la mayoría de los casos grupos distintos tendrán necesidades distintas y propuestas de valor diferentes.

- **Relaciones con los clientes:** en esta sección debes presentar las estrategias que empleas para relacionarte con tus clientes al momento de buscar captarlos, fidelizarlos o estimular sus compras. No es necesario que hayas desarrollado herramientas para los tres momentos, solo debes mencionar las que tienes. Por ejemplo: asesoría personalizada posterior a la venta, ‘call center’ para servicio post-venta, tarjeta de socio preferente, descuentos anunciados en redes sociales, vehículos con logos, ofertas para clientes frecuentes, entre otros.
- **Canales:** tus clientes acceden a tu oferta desde dos grupos de canales, los de comunicación, que te ayudan a transmitir la propuesta de valor, y los de distribución, que llevan el producto o servicio hacia el público objetivo. Ambos deben ser considerados en esta sección. Estos canales pueden ser directos (equipo comercial, ventas por internet, publicidad) o indirectos (tiendas de socios, minoristas, mayoristas). Lo importante es mostrar una mezcla equilibrada entre ellos y sustentar el porqué de la combinación. En general la mayoría de canales cuenta con cinco fases distintas:
 - Información: ¿Cómo damos a conocer los productos y servicios de nuestra empresa?
 - Evaluación: ¿Cómo ayudamos a los clientes a evaluar nuestra propuesta de valor?
 - Compra: ¿Cómo acceden a comprar nuestros productos?
 - Entrega: ¿Cómo entregamos la propuesta de valor y el producto a nuestros clientes?
 - Post-venta: ¿Qué servicio de atención post-venta brindamos, de ser necesario?

Puedes tomar estas fases para presentar los medios que emplearás en cada una de ellas.

2.2 OFERTA

El componente oferta está conformado por la propuesta de valor. Esta propuesta se define como un conjunto de productos o servicios con atributos o beneficios distintivos que satisfacen las necesidades de tu público objetivo. Los atributos pueden ser cuantitativos (precios, descuentos,

velocidad del servicio, resultados rápidos de búsqueda, mejora del rendimiento) o cualitativos (diseño, comodidad, personalización, experiencia del cliente).

¿Cómo construir una propuesta de valor potente?

Debes empezar explicando el problema que afronta tu cliente. Por ejemplo, muchas webs reciben ataques de hackers perdiendo dinero por el tiempo que tardan en recuperar el contenido de la página.

Una vez que hayas planteado el problema de forma clara debes seguir con la solución y sus características. Para el ejemplo de los hackers, la solución estaría dada por contar con un sistema de seguridad con niveles altos de encriptación, basado en una tecnología experimental de la NASA.

Finalmente, debes presentar la propuesta de valor, a modo de concepto diferenciador o eslogan. “Garantizamos la seguridad de tu web en un 100%, para que solo te preocupes de vender. Contamos con beneficios exclusivos y accesibles para empresas como la tuya”.

2.3 INFRAESTRUCTURA

El componente infraestructura está formado por tres elementos los recursos claves, las actividades claves y la red de aliados. Todos ellos contribuyen de forma directa a cumplir con la propuesta de valor.

- **Recursos claves:** para llevar a cabo la actividad de tu empresa requieres de recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos. En esta sección, debes identificar cuál o cuáles de ellos son los más importantes para presentarlos de forma detallada y sustentar el porqué han ganado la calificación de “clave”.

Para una institución financiera, por ejemplo, los recursos claves son los humanos y físicos. Sus trabajadores y la infraestructura de operaciones que hayan desarrollado son piezas claves para cumplir la propuesta de valor. En cambio, si hablamos de una empresa inmobiliaria probablemente los recursos físicos sean reemplazados por los económicos al requerir una fuerte espalda financiera para implementar los proyectos de construcción que decida desarrollar.

- **Actividades claves:** en esta sección es importante mostrar aquellas actividades o procesos que se vinculan o contribuyen directamente a entregar la propuesta de valor. Por ejemplo, si nuestra empresa ofrece un servicio de taxi satelital que se caracteriza por llegar en unos minutos al lugar del destino y brindar seguridad, los procesos claves estarían conformados por el reclutamiento de los conductores y la asignación óptima de rutas que les permitan llegar de manera puntual. Si la empresa ofrece ropa personalizada para mascotas probablemente sus actividades claves estén conformadas por el diseño y la producción de las colecciones. Si decidiera tercerizar el diseño, el riesgo de no cumplir con su propuesta de valor sería alto.

De manera general, las empresas dedicadas a la producción de bienes casi siempre tienen como actividades claves la producción y el control de calidad, mientras que aquellas dedicadas a brindar servicios, presentan como procesos claves: la formación continua de su personal, la gestión de la información, la gestión logística, la gestión de la experiencia del cliente y/o la comercial.

- **Red de aliados:** en este punto es importante mostrar cuál es nuestra red de proveedores y aliados estratégicos, su contribución al modelo de negocios y el tipo de relación que mantenemos con ellos. Existen tres tipos de relaciones más comunes:

Alianzas estratégicas, que se dan entre empresas que no compiten. Por ejemplo, Dinners Club tiene como aliados estratégicos a una amplia red de marcas que brindan la posibilidad de comprar sin intereses durante los primeros 6 meses, además de obtener un porcentaje de descuentos para algunos productos.

Cooperación, descritas como la asociación entre empresas competidoras. Se generan usualmente en las empresas que realizan una fuerte inversión en I+D (Investigación y desarrollo). En este punto, la finalidad es la de trabajar conjuntamente, compartir costos y aprovechar los beneficios de los nuevos descubrimientos.

Relaciones cliente-proveedor, son establecidas para garantizar el suministro o el adecuado soporte de la cadena de valor del negocio. Las empresas agrícolas, ganaderas y mineras son buenos ejemplos de este tipo de relaciones. Ellas buscan el desarrollo de sus proveedores a través de capacitaciones o certificaciones para que estos luego les provean los bienes y servicios con los estándares de calidad internacionales que requieren.

2.4 VIABILIDAD ECONÓMICA

El último componente del modelo de negocio se sustenta en dos elementos: la estructura de costos y las fuentes de ingreso.

- **Estructura de costos:** el desarrollo de la propuesta de valor, la elaboración del producto o servicio, su entrega al cliente, la comunicación y el mantenimiento de las relaciones con los mismos generan costos. Estos costos deben ser presentados en partidas generales y con montos globales o porcentuales que permitan identificar aquellos con mayor representatividad. Asimismo, se debe buscar que tengan coherencia con los demás elementos del modelo de negocio. Por ejemplo, si mis actividades claves estaban conformadas por la producción y mis recursos humanos son los más importantes, entonces las partidas de costo más altas probablemente sean las de operación y personal. En cambio, si soy propietario de una empresa de diseño, las partidas de pago a personal especializado y publicidad serán las más altas.
- **Fuentes de ingreso:** existen varias fuentes de ingresos para un modelo de negocio. Las más comunes se dan por las ventas de bienes o servicios, el pago de una cuota mensual, servicios de préstamo, alquiler o *leasing*, la concesión de licencias y/o la publicidad. En esta sección debes seleccionar aquella que corresponda a tu propuesta y detallar la forma en la que se generan estos ingresos, es decir cómo se fijan los precios.

Existen diversos mecanismos para fijar precios, entre los principales tenemos: lista de precios fija, según características del producto, según segmento de mercado, según volumen y por negociación. Por ejemplo, el Diario El Comercio presenta tres fuentes de ingreso: la primera por la venta del periódico, la segunda por suscripciones y la tercera por publicidad. La fijación de precios en los primeros dos casos se ha dado vía lista fija y la tercera por características del servicio.

EJEMPLO: EL MODELO DE NEGOCIOS DE TAXI FAST

Taxi Fast es una empresa que lleva más de 10 años en el mercado nacional. Actualmente cuenta con más de 1 200 unidades y es uno de los líderes indiscutibles dentro de la industria de servicios de taxi. Durante el 2012 fue reconocida como la mejor empresa de taxi del año. Su enfoque orientado no solamente al cliente externo sino también al interno ha promovido que la empresa crezca a tasas mucho mayores de las esperadas y se posicione en la mente de los consumidores como el servicio más rápido, seguro y eficaz.

MATRIZ PARA PRESENTAR EL MODELO DE NEGOCIO TAXI FAST

COMPONENTE	APLICACIÓN
Segmento de Clientes	<p>La empresa se enfoca en dos grandes segmentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Personas que buscan un servicio de taxi seguro pero no quieren esperar mucho tiempo por él. - Propietarios de un vehículo interesados en afiliarse a una empresa de servicio de taxi.
Propuesta de Valor	<p>Dirigida a personas que buscan un servicio de taxi seguro Actualmente la vida agitada que llevamos y las muchas responsabilidades que asumimos nos obligan a optimizar al máximo nuestro tiempo buscando siempre nuestra seguridad. Taxi Fast ha sido creado para brindarte una solución que cubra todas esas necesidades. Con nuestro servicio podrás pedir un taxi en tan solo 15 minutos, monitorear su avance gracias a nuestros equipos de geolocalización y confiar en que el conductor que te recoja será una persona acreditada que ha pasado por un proceso riguroso de evaluación antes de formar parte de nuestro staff. Tampoco tendrás que preocuparte por los costos pues buscamos innovar en el servicio sin hacerlo excesivamente caro.</p> <p>Dirigida a propietarios de un vehículo interesados en afiliarse a una empresa de servicio de taxi Los riesgos que conllevan manejar un vehículo en nuestra ciudad son altos gracias al nivel de delincuencia existente. Las empresas de taxi que ofrecen servicios de afiliación se han constituido en una opción interesante; su propuesta permite obtener una demanda fija y te brinda más seguridad. En Taxi Fast creemos que podemos darte mucho más. Nuestra empresa no solo te garantiza la demanda, también te brinda la posibilidad de recibir tu pago ni bien realices el servicio, sin esperas, además de brindarte descuentos en diversos establecimientos para que cuides tu herramienta principal de trabajo.</p>
Canales de distribución y comunicación	Nuestros canales de comunicación están conformados por las 1 200 unidades que se convierten en módulos de anuncio permanente, así como la publicidad en redes sociales y medios virtuales.
Relaciones con clientes	Para captar y fidelizar a nuestros clientes, hemos desarrollado una estrategia que combina distintos medios de publicidad entre los que destacan: vehículo con logo, redes sociales, central de afiliación, encuesta de satisfacción posterior al servicio, promociones y descuentos.

COMPONENTE	APLICACIÓN
Actividades claves	<p>Para brindarte un servicio rápido y de calidad también nos hemos asegurado de controlar de forma permanente las actividades principales de la cadena de valor del servicio. Estas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reclutamiento del conductor: cada conductor pasa por un riguroso proceso de selección que incluye exámenes psicológicos, entrevistas personales, visita a domicilio, antecedentes penales y policiales. - Proceso de asignación de rutas: contamos con un sistema de última generación que con la ayuda de nuestro staff capacitado asigna de forma óptima todos los servicios generados diariamente.
Recursos claves	<p>Los recursos claves que buscamos mantener y desarrollar de forma permanente son los humanos y físicos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Recursos humanos: seleccionamos rigurosamente a nuestro <i>staff</i> de conductores y recepcionistas de ruta. Asimismo, invertimos fuertemente en su capacitación y premiación de desempeño. - Recursos físicos: buscamos de forma permanente aumentar la flota de vehículos y mantener a todos en buen estado.
Red de aliados	<p>Contamos con una amplia red de aliados conformada por los principales talleres de mantenimiento de la ciudad, concesionarios de llantas, empresas de autopartes e instituciones financieras.</p>
Estructura de costos	<p>Dada las características de nuestro modelo de negocio y nuestra propuesta de valor, destinamos la mayor parte de nuestro presupuesto al <i>staff</i> de profesionales, su capacitación permanente, el sistema de monitoreo y asignación de rutas y el mantenimiento de los equipos. Los gastos de marketing y publicidad resultan ser los más bajos.</p>
Flujo de ingresos	<p>Los canales de ingreso que percibe el negocio son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Pago fijo por alquiler del equipo GPS. - Pago variable por cada servicio de taxi al aeropuerto. - Pago variable por cada servicio regular.

APLICACIÓN: CONSTRUCCIÓN DE TU MODELO DE NEGOCIO

A partir de lo aprendido te proponemos presentar tu propio modelo de negocio haciendo uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA PRESENTAR EL MODELO DE NEGOCIO

COMPONENTE	APLICACIÓN
Segmento de clientes	
Propuesta de valor	

Canales de distribución y comunicación	
Relaciones con clientes	
Actividades claves	
Recursos claves	
Red de aliados	
Estructura de costos	
Flujo de ingresos	

POTENCIALIDAD DEL NEGOCIO EN EL PAÍS DE DESTINO

“Un modelo de negocio puede ser exitoso en el país de origen pero nada me garantiza que funcione igual en mi país”.

Esta probablemente sea una frase muy común entre las personas que están evaluando la posibilidad de adquirir tu franquicia. Como propietario del negocio, debes demostrar que esta afirmación es incorrecta. A estas alturas no basta con presentar tu empresa, su modelo de negocio y su evolución exitosa en el mercado de origen. Estos aspectos son interesantes, pero al estar enmarcados en un contexto distinto, aún generan incertidumbre. Lo mejor que se puede hacer es ponerse en el papel del posible franquiciado y mostrar la potencialidad de tu modelo en el país de destino en términos de oportunidades y amenazas. Realizar un análisis del entorno es la mejor alternativa.

Para realizar este análisis se deben considerar tres aspectos: un diagnóstico a nivel MACRO o del entorno general, uno a nivel MICRO o del entorno competitivo y la presentación de oportunidades y amenazas. Finalmente, debes presentar cifras claves que reflejen el potencial del negocio en el mercado de destino.

3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL MACRO

El análisis del entorno general se enfoca en la identificación y evaluación de un conjunto de factores a nivel país que afectan el potencial de rentabilidad de la empresa. Este análisis no solo debe considerar el presente sino también el futuro. El entorno macro se divide en cinco factores: socioculturales, político-legales, económicos, tecnológicos y ambientales.

La cantidad de aspectos a considerar dentro de cada factor es ilimitado y probablemente varíe dependiendo del país, contexto económico por el que esté atravesando y rubro de la empresa. Es decir, no siempre tendrás los cinco factores mencionados, en ciertos casos podrás omitir algunos de ellos. Te recomendamos priorizar y darle mayor importancia a los que guardan una relación directa con tu modelo de negocio y puedan mostrar las ventajas que este ofrece al franquiciado.

Los resultados del análisis que realices deben generar confiabilidad. Para ello te sugerimos utilizar fuentes secundarias provenientes de instituciones referentes al país de destino. Entre estas instituciones tenemos los Bancos Centrales de Reserva, organismos responsables de las estadísticas del país, ministerios, empresas de investigación de mercados, entre otros.

3.1.1 Factores socioculturales

Se enfocan en las creencias, valores, actitudes, hábitos de las personas y en las condiciones culturales, demográficas, religiosas y educativas de la población. Algunos ejemplos de factores socioculturales con gran relevancia a nivel global son:

- **Cambio en las pirámides de edad:** en los últimos años el evidente envejecimiento de la población en casi todos los continentes ha impulsado el desarrollo de nuevas oportunidades de negocio para aquellas empresas que brindan servicios para este segmento objetivo.
- **Modificación de la estructura familiar:** hasta hace dos décadas la mayoría de familias contaban con un padre que trabajaba y una madre que se dedicaba a la casa. En la actualidad, ambos pueden cumplir el primero de los roles. Desde el punto de vista empresarial, esta nueva realidad impulsa el lanzamiento de nuevos productos, el cambio de formatos en algunos otros y la forma de comunicar la propuesta de valor de muchos más.
- **Migración:** cada vez es más común encontrar extranjeros en nuestros centros de trabajo o estudios. La sociedad se ha globalizado y hoy es normal vivir rodeado de diferentes culturas. La llegada de estos nuevos consumidores también puede resultar atractiva para empresas que buscan franquiciar, por ejemplo, productos bandera de su país hacia otros lugares del planeta.
- **Movilizaciones sociales:** huelgas, paralizaciones y protestas a menudo son generadas en diversos países por grupos de la población en una zona de influencia donde empresas industriales deciden implementar sus operaciones. El impacto que puede generar esta variable social en la rentabilidad del negocio es sumamente alto.

3.1.2 Factores económicos

Son aquellos que afectan el rumbo del sistema económico de un país y por ende el sector empresarial que lo compone. Pueden evaluarse analizando el comportamiento de los principales indicadores económicos. Te presentamos algunos ejemplos que podrías considerar.

- **Tasa de crecimiento del PBI y PBI per cápita:** son las principales medidas de riqueza de un país. Si ambos indicadores evolucionan favorablemente y sus proyecciones auguran aumentos, es muy probable que los potenciales franquiciados estén abiertos a poner en marcha nuevas iniciativas.
- **Tasa de crecimiento de la demanda interna:** a mayor demanda, mayor oferta; a mayor oferta mayor posibilidad de ingreso de nuevas empresas al mercado. Este indicador usualmente crece cuando la confianza del consumidor respecto a la situación política del país es favorable.
- **Tasa de inflación:** mientras menos controlada se encuentre la inflación en un país, menos estabilidad económica tendrán las empresas que conforman el sector, aumentando el riesgo de cierre.

3.1.3 Factores político-legales

Son aquellos que están relacionados con la estabilidad a nivel de gobierno y de políticas públicas en aspectos monetarios, fiscales, legales, de comercio exterior o social. Por ejemplo, los programas de apoyo al turismo vivencial que promueven el desarrollo de empresas comunales en el interior del país; la Ley MYPE que ha permitido reducir los costos operativos de pequeñas empresas y hacerlas más competitivas frente a sus pares con mayor envergadura; los fondos para proyectos de innovación que promueven la implementación de mejoras en procesos, servicios o modelos de negocio a través del financiamiento de investigación, adquisición de maquinaria y equipo; entre otros.

3.1.4 Factores tecnológicos

Son aquellos que hacen referencia al ecosistema científico y tecnológico que caracteriza a un país. Cambios en la tecnología, nuevos descubrimientos, protección al conocimiento, infraestructura tecnológica pueden afectar de manera positiva o negativa a una empresa dependiendo del rubro y la situación en la que se encuentre. Por ejemplo, si tu empresa se dedica a la comercialización de equipos celulares y el nivel de obsolescencia tecnológica es sumamente rápida (6 meses), debes estar preparado para afrontar esta situación buscando no adquirir mucho inventario de productos y contar con un fuerte capital de trabajo para nuevas adquisiciones.

3.1.5 Factores ambientales

Durante los últimos años, los factores ambientales han empezado a tomar mayor relevancia. Estos factores hacen referencia a las instituciones, políticas y programas que protegen o promueven la preservación del medioambiente, como las normas para tratamiento de residuos contaminantes, los planes de preservación e impacto ambiental en zonas afectadas, entre otros. Asimismo, consideran el impacto producido en el medioambiente como consecuencia del cambio climático.

Los factores ambientales, si bien son muy relevantes en la actualidad, generan mayor impacto en empresas industriales, de textiles, de agricultura o de exportación. Por ejemplo, el aumento de temperatura y la extensión de las estaciones de verano y primavera han afectado a las empresas fabricantes de ropa de invierno. Este fenómeno también ha generado nuevas oportunidades como la migración hacia otro tipo de cultivos en la sierra peruana donde antes las condiciones climáticas adversas limitaban su crecimiento.

¿Cómo debes analizar estos factores?

Una vez identificados estos factores, debes buscar información que te brinde un panorama general sobre cómo se han comportado en el tiempo. Para ello, debes recurrir a fuentes secundarias o primarias confiables. Con la información recopilada, el siguiente paso es explicar brevemente cómo han evolucionado y la forma en la que impactarán en tu empresa. Recuerda que un impacto favorable de estos factores se traduce en oportunidades para el desarrollo de tu negocio dentro del mercado de destino. Por el contrario, un impacto desfavorable refleja amenazas para la sostenibilidad del negocio en dicho mercado.

El ejemplo que se presenta a continuación puede servirte de ilustración. La empresa inmobiliaria NEXO, dedicada a la construcción de departamentos para el segmento de la población de mayores ingresos, identificó como factor relevante el económico y como criterio de impacto el crecimiento favorable que ha experimentado nuestro país durante los últimos años. A continuación, se presentan los resultados de este análisis considerando también su clasificación e intensidad.

MATRIZ PARA ANALIZAR EL ENTORNO DEL NEGOCIO A NIVEL MACRO DE LA EMPRESA NEXO

TIPO DE FACTOR	ANÁLISIS	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)													
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5									
		Económico	Durante los últimos años el país ha crecido a tasas promedio de 3%, resultados que han dinamizado a la economía, mejorando el poder adquisitivo de la población y reduciendo las barreras al crédito. Frente esta situación el sector inmobiliario se ha visto favorecido, la demanda por departamentos se ha incrementado en más del 30% y la oferta aún no se da abasto. Las perspectivas de crecimiento del sector para los próximos cinco años giran alrededor de 7% (MEF) hecho que hacer pensar en el enorme potencial con el que aún cuenta el sector.																	

Como podemos observar, no solo se presentan los resultados de la tasa de crecimiento económico del país, sino que además se vinculan con la dinámica experimentada en el sector en una relación causa-efecto que hace más interesante el diagnóstico. Esta es la forma como debes elaborar tu análisis. La clasificación del criterio en oportunidad o amenaza y su nivel de impacto para la empresa es lo siguiente que debes hacer. Para este caso, la empresa ha considerado que este criterio influye positivamente, identificándolo como oportunidad con alto impacto (puntaje asignado: 4).

APLICACIÓN: ANÁLISIS DEL ENTORNO A NIVEL MACRO

A partir de lo aprendido, te proponemos analizar el entorno macro de tu propio negocio dentro del nuevo mercado al que piensas ingresar a través de una franquicia. Para ello harás uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA ANALIZAR EL ENTORNO DEL NEGOCIO A NIVEL MACRO

FACTOR	DESCRIPCIÓN	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)								
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5				
SOCIO CULTURAL															

FACTOR	DESCRIPCIÓN	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
ECONÓMICO														
POLÍTICO-LEGAL														

FACTOR	DESCRIPCIÓN	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)							
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
TECNOLÓGICO														
AMBIENTAL														

3.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

Ahora pasamos a un nivel más específico de análisis que sólo involucra a la industria donde se ubicará nuestro negocio. Este nivel se denomina Microentorno o Entorno competitivo y busca medir el poder que tienen los principales actores del sector, localizados en el mercado de destino, para impactar (favorable o desfavorablemente) en el desarrollo de nuestra empresa. Los clientes, competidores potenciales, proveedores, productos sustitutos y competidores actuales, conforman este grupo de *stakeholders*.

Una mayor influencia o poder de estos actores dentro del mercado de destino, lo volverá menos atractivo para los inversionistas. Sin embargo, debes considerar que menor 'atractividad' no necesariamente implicará desechar el mercado en primera instancia, solo te mostrará la necesidad de ingresar con un esquema de modelo de negocio diferenciador.

3.2.1 Análisis del poder de negociación de los consumidores

En esta sección debes analizar y definir qué tan poderosos (mucho o poco) para influir en la oferta son los consumidores del mercado de destino al que irá tu franquicia. A continuación, te presentamos algunos criterios que desde nuestra experiencia suelen definir la influencia de los consumidores en la industria.

- **Nivel de concentración:** mientras más concentrados u organizados en grandes grupos se encuentren los consumidores, mayor probabilidad de presiones a baja de precios, descuentos o servicios adicionales, se tendrá. Identificar si esta realidad es aplicable a la futura empresa en el país de destino permitirá anticiparnos a la realización de estrategias que no vayan a afectar el margen.
- **Integración hacia atrás:** existen casos en los que los clientes pueden optar por esta alternativa al darse cuenta de la rentabilidad y facilidad de réplica del producto o servicio. Por ejemplo, las ferreterías en la mayoría de los casos adquieren los agregados (arena, piedra chancada y ripio) de empresas que cuentan con canteras, pero se han presentado varios casos en los que estas empresas han decidido poner las suyas propias.
- **Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto:** si en una industria o sector existen pocas empresas que ofertan un producto y muchos compradores, probablemente el poder de negociación que los compradores ejerzan será mínimo debido a que tienen que ceñirse a las reglas de mercado o verán afectada la adquisición de insumos, su producción y por ende la rentabilidad de la empresa.
- **Volumen de compras:** si una empresa cuenta con pocos clientes y uno o dos de ellos concentran más del 50% de sus ventas, la empresa se encontrará en una situación de desventaja. Los clientes con poder podrían exigirle condiciones poco justas que terminarían afectando sus márgenes y su supervivencia en el tiempo.
- **Lealtad a la marca:** si los consumidores se caracterizan por probar cosas nuevas o no son leales a una marca en particular, una empresa nueva tendrá muchas probabilidades de acceso. Queda implícito que el poder de los clientes será bajo.

- **Sensibilidad al precio:** si los consumidores son sensibles al precio de los productos que ofertas, probablemente esto se constituya en una de las barreras más difíciles de batir. Sin embargo, no debes permitir que el poder de negociación de los proveedores te lleve a una guerra de precios.

3.2.2 Análisis del poder de negociación de los proveedores

Un proveedor debe considerarse con fuerte poder de negociación si su ausencia representa una amenaza para las operaciones de la empresa. Los principales factores asociados a esta segunda fuerza son:

- **Grado de concentración:** al igual que para el caso de los clientes, si se tienen muchos proveedores concentrados probablemente resulte difícil negociar política de precios, pagos o descuentos. Este tipo de situaciones puede presentarse por ejemplo cuando nuestros proveedores forman parte de asociaciones empresariales o gremios.
- **Insumo clave para el negocio:** los proveedores de ingredientes peruanos para un restaurante de comida típica en otro país pueden ser un buen ejemplo de esta situación. En la medida en que existan pocos ofertantes y un gran número de restaurantes demandantes, sus condiciones de compra se podrían tornar menos flexibles, dejando pocas alternativas a los restaurantes, quienes tendrían que trasladar el costo a su producto o buscar alguna alternativa paralela.
- **Insumos sustitutos:** la presencia de materia prima, maquinarias o equipos que puedan reemplazar a los que se adquieren regularmente a un proveedor, pueden reducir su poder de negociación dando mayores oportunidades a los compradores.
- **Capacidad de negociación:** si nuestros proveedores están conformados por pequeñas empresas, probablemente su poder de negociación sea bajo; en cambio, si hablamos de supermercados la situación es distinta. Al tener una amplia cantidad de proveedores dispuestos a abastecerlos, los supermercados pueden establecer las reglas del juego.
- **Integración vertical hacia adelante:** este tipo de situaciones se genera principalmente cuando el proveedor terceriza la elaboración de una gran parte del producto o servicio. Por ejemplo, las empresas que realizan servicio de maquila en el rubro textil pueden decidir lanzar su propia marca convirtiéndose en competidores directos luego de haber adquirido todo el conocimiento.
- **Importancia del comprador:** si para los proveedores del mercado de destino apenas representamos un mínimo porcentaje de sus ventas, probablemente no seamos importantes y nuestro nivel de negociación con ellos sea muy bajo.

3.2.3 Análisis de la amenaza de productos sustitutos

Es importante identificar la presencia de productos sustitutos en la industria debido a que estos pueden alterar la preferencia de los consumidores. Un producto sustituto es aquel que puede satisfacer las mismas necesidades que un producto ya existente en el mercado. Te presentamos algunos ejemplos de las principales variables que determinan si un sustituto altera o no el mercado en el que se encuentra inmersa nuestra empresa.

- **Disponibilidad de sustitutos:** a mayor número de productos sustitutos en la industria, mayor abanico de posibilidades habrá para los clientes, haciéndolos más sensibles a los precios. Este es el caso típico del sector de distribución de gasolinas, donde existen tantas marcas con productos poco diferenciados que las empresas no pueden aumentar sus precios sobre las otras.
- **Precio relativo entre los productos sustitutos y el ofertado:** si los precios de los productos sustitutos son iguales o mucho más bajos en comparación con los ofertados, la elección de los consumidores será más sencilla, afectando a la empresa.
- **Costos de cambio:** si el costo de pasar de un sustituto a otro es bajo, es probable que la empresa que oferta el producto original pierda poder. Este es el caso de las industrias en las que se cuentan con una gran cantidad de productos chinos que sustituyen a las marcas originales en características y beneficios a menor precio.
- **Cambio en la forma de satisfacer la necesidad:** las nuevas tendencias a nivel global están cambiando la forma en la que los consumidores satisfacen sus necesidades. Por ejemplo, en el mercado de bebidas no alcohólicas, las gaseosas lideraban la industria años atrás. Ahora, gracias a la tendencia de cuidado de la salud son las aguas, rehidratantes y bebidas naturales las que se han convertido en sustitutos perfectos. Este cambio en la forma de satisfacer la necesidad ha hecho que las empresas migren hacia una estrategia de diversificación de productos.

3.2.4 Análisis de la amenaza de competidores actuales y potenciales

Uno de los principales actores de la industria que puede afectar a la empresa es la competencia, pero no solo la que está presente en el mercado actualmente sino la que podría ingresar en el corto o mediano plazo. A continuación te presentamos algunas variables que pueden incrementar o reducir el poder de los competidores actuales o futuros.

- **Competencia concentrada:** en esta sección debes analizar si existen muchos o pocos competidores en tu industria. La existencia de muchos afectará la rentabilidad del sector y acrecentará la rivalidad existente.
- **Economías de escala:** una de las principales barreras de acceso para nuevos competidores, que a su vez incrementa la rivalidad entre los actuales, es la presencia de economías de escala. Esta variable permite reducir costos gracias a los altos volúmenes de producción, impidiendo la disminución de precios de los competidores.
- **Nivel de inversión:** cuando la inversión para poner en marcha una empresa es muy elevada, la probabilidad de acceso de nuevas empresas al mercado se reduce en gran medida, especialmente en aquellos rubros intensivos en capital como los sectores industriales.
- **Poca diferenciación de productos:** si el abanico de productos ofertados no presenta elementos diferenciadores entre sí, el acceso de nuevos competidores y la rivalidad entre los actuales por acceder a una porción del mercado es mayor. Este es el caso de los productos de consumo masivo como los alimentos, las bebidas y el de los servicios básicos, seguros, entre otros.

- **Acceso a canales de distribución:** la posibilidad de colgarse de canales de distribución de los actuales competidores, se convierte en un importante incentivo si una empresa está interesada en ingresar a un mercado nuevo. Los costos asociados se reducen debido a que no tiene que invertir en la generación de un canal ni pasar por la curva de experiencia para gestionarlo.
- **Reacción de competidores actuales:** si en una industria encontramos a muchos competidores, esta situación no siempre resultará un problema. Todo depende de la capacidad de reacción que puedan tener los competidores. Por ejemplo, existen industrias como la cervecera en la que los grandes jugadores toman represalias ante cualquier estrategia de la competencia y otras como el sector de metalmecánica en la que la demanda es tan grande y los competidores tan pequeños que no se genera este tipo de situaciones.
- **Lealtad de consumidores:** la lealtad hacia un producto reduce el poder de los competidores actuales y la amenaza de nuevos competidores. Lamentablemente, en la actualidad, los consumidores leales solo se encuentran en nichos de mercado y en menor proporción.

Para analizar el nivel y tipo de impacto que tiene cada uno de estos actores en la industria y en tu empresa, primero debes identificarlos, luego presentar por qué ejercen un bajo o fuerte poder y finalmente clasificarlos en oportunidades o amenazas midiendo su impacto en la escala del 1 al 5.

APLICACIÓN: ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

A partir de lo aprendido, te proponemos analizar el entorno competitivo de tu propio negocio dentro del nuevo mercado al que piensas ingresar a través del esquema de franquicias. Para ello harás uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA ANALIZAR EL ENTORNO COMPETITIVO DEL NEGOCIO

FACTOR	CRITERIOS	APLICACIÓN A LA EMPRESA	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Clientes	- Nivel de concentración											
	- Integración hacia atrás											
	- Cantidad de compradores con respecto a la cantidad de empresas que ofrecen un mismo producto											
	- Volumen de compras											
	- Bajo costo de cambio o poco nivel de diferenciación											
	- Lealtad a la marca											
	- Sensibilidad al precio											

FACTOR	CRITERIOS	APLICACIÓN A LA EMPRESA	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Proveedores	- Grado de concentración											
	- Insumo clave para el negocio											
	- Insumos sustitutos											
	- Capacidad de negociación											
	- Integración vertical hacia adelante											
- Importancia del comprador												
Sustitutos	- Disponibilidad de sustitutos											
	- Precio relativo entre los productos sustitutos y el ofertado											
	- Costos de cambio											
	- Cambio en la forma de satisfacer la necesidad											

FACTOR	CRITERIOS	APLICACIÓN A LA EMPRESA	AMENAZA (nivel de impacto desfavorable en el negocio)					OPORTUNIDAD (nivel de impacto favorable en el negocio)							
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5			
Competidores actuales y potenciales	- Competencia concentrada														
	- Economías de escala														
	- Nivel de inversión														
	- Poca diferenciación de productos														
	- Acceso a canales de distribución														
	- Reacción de competidores actuales														
	- Lealtad de consumidores														

3.3 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS IDENTIFICADAS

Después de haber determinado las fuerzas que afectan el entorno MACRO y los actores que influyen en el entorno competitivo existente en el mercado de destino, debes concluir esta sección con un resumen de oportunidades y amenazas identificadas. Las oportunidades mostrarán la potencialidad del mercado y puedes trabajarlas de la siguiente manera:

EJEMPLO: PRESENTACIÓN DE OPORTUNIDADES DEL NEGOCIO EN EL MERCADO DE DESTINO

A continuación, te presentamos un ejemplo de cómo presentar las oportunidades de tu negocio en el mercado de destino:

Rubro de la Empresa: belleza y cuidado personal

Oportunidades encontradas

- **Mayor preocupación del consumidor masculino por su cuidado personal y poca oferta de servicios especializados.** Los consumidores masculinos buscan centros de belleza exclusivos con ambientes hechos especialmente para ellos y no los encuentran. La industria es sumamente fragmentada pero la mayoría de salones *spa* se enfocan en el sexo femenino y ofrecen de manera tangencial algunos servicios para caballeros. La demanda insatisfecha revela una muy buena oportunidad para incursionar en el sector.
- **Mayor proporción del gasto destinada al cuidado personal y belleza.** La economía ecuatoriana ha mejorado y la población masculina ahora dedica una mayor proporción de sus ingresos a su cuidado personal. Esto favorece el ingreso de nuestra propuesta de valor.

Estas oportunidades deben presentarse de forma muy concisa partiendo de una idea o frase central y reforzándola con argumentos sólidos que busquen impactar al potencial franquiciado. Las amenazas también debe ser expuestas en esta parte de tu propuesta, pero lo ideal es acompañarlas de acciones que la empresa pueda desarrollar para mitigarlas.

A este nivel, lo mejor es no ocultar información sino acompañarla de posibles soluciones. Recuerda que debes convertirte en un socio para el potencial franquiciado más que en la figura de “un mal vendedor” que busca presentar únicamente elementos positivos volviendo poco creíble la propuesta de valor.

APLICACIÓN: PRESENTACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE TU NEGOCIO EN EL MERCADO DE DESTINO

A partir de lo aprendido te proponemos presentar las oportunidades que tiene tu propio negocio en el mercado al cual piensas ingresar a través del sistema de franquicias.

Rubro de la Empresa:

Oportunidades encontradas

-
-

EJEMPLO: PRESENTACIÓN DE AMENAZAS DEL NEGOCIO EN EL MERCADO DE DESTINO

A continuación, te presentamos algunos ejemplos de cómo presentar las amenazas identificadas para tu negocio en el mercado de destino, así como las posibles acciones a realizar para mitigarlas:

Rubro de la Empresa: Restaurante de comida peruana.

Amenazas que generan mayor impacto en el negocio

- **Limitado acceso a ingredientes (tubérculos, verduras) autóctonos del país:** la mayoría de verduras y tubérculos chilenos que deben emplearse para la elaboración de los platos no presentan igual sabor que los insumos originales, corriendo el riesgo de afectar la estandarización del producto y por el nivel de satisfacción del cliente con la propuesta gastronómica.
- **Acciones para mitigar el riesgo:** a pesar de esta fuerte amenaza, la empresa ha buscado mitigar el riesgo a través de la identificación de los ingredientes peruanos que no puedan ser reemplazados y la compra de los mismos a proveedores locales o internacionales (vía importación). Esta acción no afectará los márgenes del negocio, pues la materia prima ya ha sido afectada por un valor adicional como consecuencia de la búsqueda de su originalidad.

Rubro de la Empresa: Metalúrgico.

Amenazas que generan mayor impacto en el negocio

- **Empresa situada en zona industrial con población en estado de pobreza:** la región en la que la empresa desarrollará sus operaciones se encuentra entre una de las más pobres del país con alta tasa de analfabetismo y mucho descontento social. Esto puede amenazar las operaciones del negocio, su productividad y por ende su rentabilidad.

Acciones para mitigar el riesgo

- Inclusión de personas en grupos de riesgo (madres solteras, extrema pobreza) o con discapacidad en la empresa y desarrollo de proveedores locales.

APLICACIÓN: PRESENTACIÓN DE LAS AMENAZAS DE TU NEGOCIO EN EL MERCADO DE DESTINO

A partir de lo aprendido te proponemos presentar las amenazas que tiene tu propio negocio en el mercado al cual piensas ingresar a través del sistema de franquicias.

Rubro de la Empresa:

Amenazas que generan mayor impacto en el negocio

-

Acciones para mitigar el riesgo

-

3.4 CIFRAS CLAVE

En esta sección presentaremos cifras claves que reflejen el potencial del negocio en el mercado de destino. El beneficio de utilizar estas cifras es que permiten tener una idea sobre los resultados económicos que se podrían obtener con el negocio, lo cual genera confianza en los interesados. Recuerda que se tratan de estimaciones iniciales y no de una promesa. Los resultados obtenidos por el franquiciado pueden ser superiores o inferiores a estas estimaciones, dependiendo de la eficiencia de su gestión. Las cifras claves más utilizadas son el valor del mercado de destino, la inversión necesaria y la rentabilidad estimada.

3.4.1 Valor del mercado de destino

Con esta cifra buscamos mostrar en términos monetarios el tamaño del mercado para un negocio como el que proponemos franquiciar. Con ello, nos referimos a realizar un cálculo aproximado de la cantidad de personas que podrían ser clientes de un negocio como el nuestro y cómo se traduce en dinero. Esta tarea la realizaremos en tres pasos:

Paso 1. Definición de los potenciales consumidores que conforman el mercado de destino: para ello debes tener en claro: ¿quiénes serían los clientes potenciales de nuestro negocio en el mercado de destino?, ¿dónde están ubicados? y ¿cuánto gastan en promedio en el producto o servicio en cuestión? Por ejemplo, si quisiéramos implementar una discoteca en la ciudad de Arequipa, diríamos que los potenciales consumidores son hombres y mujeres de 18 a 30 años de edad pertenecientes a los NSE A, B y C1 residentes en los distritos de Cayma, Serro Colorado, Cercado y José Luis Bustamante Rivero.

Se selecciona a este segmento por ser los más propensos a consumir el servicio, porque cuentan con los ingresos necesarios para adquirirlo y residen en una zona lo suficientemente cercana para tener acceso a él. De acuerdo con información obtenida de un estudio realizado por una empresa de investigación de mercado, en la ciudad de Arequipa una persona de esta edad va a una discoteca o realiza actividades similares en promedio 1 vez cada 15 días y suele gastar en promedio S/. 40 por persona.

Paso 2. Estimación de la cantidad de potenciales consumidores: esta estimación se realiza a partir de información secundaria obtenida de fuentes como institutos de estadística, empresas de investigación de mercado, cámaras de comercio, universidades, entre otros. Siguiendo con el caso de la discoteca en la ciudad de Arequipa, se han estimado las siguientes cantidades:

- Hombres y mujeres residentes en los distritos seleccionados: 168 576 personas.
- Con edades entre los 18 y 30 años (25%): 42 144 personas.
- Pertenecientes a los NSE A, B y C1 (34.1%): 14 371 personas.

Paso 3. Aplicación del método de cálculo del tamaño de mercado: la fórmula básica para determinar el tamaño de mercado es la siguiente:

Número de consumidores existentes en el mercado	X	Cantidad de producto promedio comprado anualmente por un consumidor	X	Precio promedio de la unidad
---	---	---	---	------------------------------

Utilizando esta fórmula se obtiene el siguiente resultado:

14,371 personas	X	24 veces al año	X	S/. 40
-----------------	---	-----------------	---	--------

A partir de esta operación se obtiene que el valor de este mercado es de S/. 13 796 260 por año.

3.4.2 Inversión

Se refiere al monto de dinero que deberá emplear el posible inversionista para adquirir los derechos de uso de la franquicia y poner en marcha el negocio en el nuevo mercado. Para estimar la inversión puedes usar como base la experiencia que tienes en el manejo de tu negocio en el mercado de origen, así como las oportunidades y amenazas identificadas en el mercado de destino.

3.4.3 Rentabilidad

Se refiere al beneficio que obtendría el posible franquiciado por el monto que ha invertido en el negocio. Es por ello que siempre se presenta como una relación entre la utilidad y la inversión. Los indicadores más adecuados son el ROI, ROE y ROA presentados en la sección 1.2. Al igual que en el caso de la inversión, para estimar la rentabilidad puedes usar como base la experiencia que tienes en el manejo de tu negocio en el mercado de origen, así como las oportunidades y amenazas identificadas en el mercado de destino. Debe quedar claro para el posible franquiciado en cuánto tiempo obtendría el nivel de rentabilidad presentado.

APLICACIÓN: ESTIMACIÓN DE CIFRAS CLAVE

A partir de lo aprendido te proponemos estimar las cifras claves para tu negocio en un mercado de destino al que te gustaría expandirte.

MATRIZ PARA ESTIMAR LAS CIFRAS CLAVE

CIFRAS CLAVES	DESCRIPCIÓN
Valor del mercado de destino	
Rentabilidad del negocio	
Inversión necesaria	

TRANSMISIÓN DEL KNOW HOW

Un franquiciador debe estar en capacidad de transferir a sus franquiciados los conocimientos necesarios para la implementación del negocio en nuevos mercados. Este conocimiento es fruto principalmente de la experiencia del franquiciador y debe estar debidamente documentado. No sólo se trata de explicar los procesos estándares que utilizan empresas similares dentro del sector, sino que deben incluirse aquellos aspectos que la empresa hace a su manera y que la diferencian de las demás. Una adecuada formación y continuo asesoramiento asegurarán la transferencia y adopción adecuada de este conocimiento.

En esta sección desarrollaremos los principales tópicos a nivel de marketing, operaciones y recursos humanos que le confieren valor a una franquicia y que deben ser transmitidos a quienes adquieran sus derechos de uso. Antes de ello, te presentaremos algunas pautas sobre el proceso de formación y asistencia que se debe ofrecer al franquiciado.

4.1 POLÍTICA DE FORMACIÓN Y ASISTENCIA AL FRANQUICIADO

El franquiciador tiene como obligación realizar un proceso continuo de formación y asistencia a la labor de los franquiciados, contribuyendo así con la expansión exitosa del negocio.

4.1.1 Formación

La formación inicial debe realizarse en tres etapas.

- La primera etapa es principalmente de carácter teórico. En este punto deberás presentar los aspectos relativos al negocio y al funcionamiento de la franquicia así como los manuales de operación.
- La segunda etapa es de carácter más práctico. Deberás aplicar lo aprendido en la primera etapa y mostrar capacidad para gestionar la unidad de negocio bajo los estándares definidos en los manuales de operaciones. Esta etapa puedes desarrollarla en un establecimiento piloto bajo supervisión de personal especializado.

- La tercera etapa ocurre en el periodo de apertura del local, donde resolverás posibles problemas y dudas acerca del funcionamiento del negocio.

Adicionalmente, te sugerimos desarrollar espacios que permitan una formación continua del franquiciado, como es el caso de seminarios y convenciones.

4.1.2 Asistencia

En una etapa inicial del negocio, los servicios más habituales en donde el franquiciado puede requerir de tu asistencia son los siguientes:

- Estimación de la inversión inicial y búsqueda de fuentes de financiamiento.
- Ubicación del local.
- Evaluación del mercado donde se implementará el negocio.
- Elaboración del proyecto de adecuación, equipamiento y decoración.
- Planificación de la apertura del negocio.
- Planificación de la campaña de lanzamiento.
- Selección de personal clave.
- Determinación del stock inicial de apertura.
- Manuales operativos y de imagen.
- Asistencia técnica y comercial.

Una vez el negocio se encuentre en marcha, la asistencia al franquiciado estará dada en los siguientes temas:

- Investigación de mercados.
- Coordinación de campañas publicitarias.
- Soporte informático de gestión.
- Compra de insumos.

4.2 MANUAL DE MERCADOTECNIA

A continuación, se presentan los principales tópicos de marketing que deberás considerar en el desarrollo de tu franquicia. Te guiaremos paso a paso en la determinación del segmento objetivo y la definición de la propuesta de valor de la empresa. Asimismo, te ayudaremos a tomar las principales decisiones a nivel del producto o servicio ofertado, su precio, la locación donde se ofrecerá y la publicidad que se empleará.

4.2.1 Segmentación y determinación del segmento objetivo

Una de las primeras decisiones estratégicas que debes tomar es la elección del segmento objetivo al cual los franquiciados se dirigirán en el nuevo mercado. Especializarse en atender a una sección de consumidores en lugar de todo el mercado en su conjunto traerá consigo las siguientes ventajas para tu empresa:

- Aprenderás a satisfacer mejor que nadie al segmento objetivo, convirtiendo esto en una ventaja competitiva importante.

- Desarrollarás una oferta de productos o servicios especializados en atender las necesidades del segmento objetivo, por lo cual puedes establecer un precio más conveniente, elevando el margen de utilidad.
- Te enfrentarás con menos competidores que se dirijan al mismo segmento objetivo.
- Podrás crecer más rápido si obtienes una posición sólida en tu segmento objetivo.
- Podrás seleccionar canales de distribución y publicidad que especifica, dado que ya no es necesario dirigirse a un grupo tan amplio de consumidores.

Para determinar el segmento objetivo debes seguir las siguientes etapas: realizar un análisis de segmentación y elegir el segmento objetivo propiamente dicho.

Análisis de segmentación

Consiste en dividir el mercado en pequeños grupos o segmentos de consumidores potenciales. Los consumidores que conforman un segmento deben tener características similares entre sí (grupos internamente homogéneos) y ser diferentes con respecto a los consumidores que forman parte de los otros segmentos (grupos externamente heterogéneos).

Existen muchos criterios para segmentar un mercado, incluso es posible usar más de uno a la vez. A continuación te presentamos los principales:

- **Criterios geográficos:** implica dividir a la población de un mercado en unidades geográficas, como países, estados, provincias, regiones, ciudades o distritos.
- **Criterios demográficos:** implica dividir a la población de un mercado en grupos de acuerdo con la edad, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel de instrucción o tamaño de familia a la que pertenecen los consumidores.
- **Criterios psicográficos:** implica dividir a la población de un mercado en grupos según la clase social, estilo de vida o personalidad de los consumidores.
- **Criterios conductuales:** implica dividir a la población de un mercado en grupos según sus conocimientos, usos y actitudes hacia un producto.

Debes tomar en cuenta que para poder realizar un adecuado análisis de segmentación, es necesario tener un amplio conocimiento de los consumidores que conforman el mercado. La principal herramienta para obtener esta información son estudios de mercado basados en la aplicación de encuestas y *focus group*. Diversas empresas y asociaciones de empresas de investigación de mercado cuentan con resultados de estudios de segmentación para ciudades y países, los cuales pueden adquirirse. Por ejemplo, en el caso peruano, Arellano ha identificado que en el país existen seis segmentos de consumidores diferenciados por su estilo de vida. La Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercado (APEIM) ha determinado que el consumidor a nivel nacional se clasifica en cinco segmentos diferenciados por su nivel socioeconómico.

El análisis de segmentación que realices debe cumplir con los siguientes criterios:

- Debe ser posible medir la cantidad de consumidores que conforman cada segmento, así como su capacidad de compra y comportamiento.

- Cada segmento debe tener un tamaño atractivo. Es decir, cada segmento debe contener una cantidad de consumidores potenciales suficientes para proporcionar beneficios que justifiquen el desarrollo de acciones de marketing.
- Los segmentos deben ser de fácil acceso para la empresa. Esto contribuirá a que la empresa pueda ofrecer y entregar sus productos y servicios a tiempo con un bajo costo.

EJEMPLO: ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN DE LA EMPRESA ESTILOS

La empresa mexicana Estilos ofrece servicios de peluquería y *spa* para el segmento masculino. Para ingresar al mercado limeño realizó el siguiente análisis de segmentación basado en los estudios de NSE de APEIM y una investigación de mercado *ad-hoc*.

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN DE LA EMPRESA ESTILOS

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO	Hombres de 18 a 50 años residentes en Lima Metropolitana de NSE A, B y C.			
CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTO A	SEGMENTO B	SEGMENTO C	SEGMENTO D
Geográfica (región, país, ciudad, localidad)	Lima	Lima	Lima	Lima
Demográfica (edad, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel de instrucción, tamaño de familia)	18 a 35 años	18 a 35 años	36 a 50 años	36 a 50 años
Psicográfica (nivel socioeconómico, estilo de vida, personalidad)	NSE A / B Preocupados principalmente por su imagen personal	NSE C Preocupados principalmente por su desarrollo profesional	NSE A / B Preocupados principalmente por el desarrollo de su familia	NSE C Preocupados principalmente por el desarrollo de su familia
Conductual (ocasiones de compra, beneficios, frecuencia de uso, nivel de lealtad, actitud hacia el producto)	Realizan actividades para cuidar su apariencia física en promedio 1 vez a la semana	Realizan actividades para cuidar su apariencia física en promedio 1 vez cada 20 días	Realizan actividades para cuidar su apariencia física en promedio 1 vez cada 2 meses	Realizan actividades para cuidar su apariencia física en promedio 1 vez cada 2 meses
Tamaño del mercado en número de personas	390 809	271 079	688 989	478 789

APLICACIÓN: ANÁLISIS DE SEGMENTACIÓN

A partir de lo aprendido te proponemos definir tu propio análisis de segmentación haciendo uso de la siguiente matriz.

MATRIZ DE SEGMENTACIÓN

CARACTERIZACIÓN DEL MERCADO				
CRITERIOS DE SEGMENTACIÓN	SEGMENTO A	SEGMENTO B	SEGMENTO C	SEGMENTO D
Geográfica (región, país, ciudad, localidad)				
Demográfica (edad, género, nivel de ingresos, ocupación, nivel de instrucción, tamaño de familia)				
Psicográfica (nivel socioeconómico, estilo de vida, personalidad)				
Conductual (ocasiones de compra, beneficios, frecuencia de uso, nivel de lealtad, actitud hacia el producto)				

Elección del segmento objetivo

Una vez que hayas dividido el mercado en pequeños grupos de consumidores, debes seleccionar aquellos a los cuales la empresa se dirigirá. El o los grupos seleccionados conforman el segmento objetivo. Para esta selección deberás considerar dos criterios: el atractivo del segmento y la situación competitiva que existe en él.

- **Atractivo del mercado:** el nivel de atractivo de un segmento depende de:
 - Las fuerzas del mercado: la cantidad de personas que conforman el segmento, su tasa de crecimiento y su poder adquisitivo.
 - La intensidad competitiva: el número de competidores, la rivalidad de precios que existe entre ellos, la existencia de sustitutos y las fortalezas de los competidores.
 - La accesibilidad del mercado: el acceso que tiene la empresa a los canales de distribución y la existencia de empresas que brinden servicios de apoyo logístico.

- **Situación competitiva:** dependerá de la influencia que ejerzan las fuerzas que llevan su mismo nombre. Estas fuerzas vienen dadas por la rivalidad entre las empresas existentes, la amenazas de ingreso de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutos, el poder de negociación de los competidores y el poder de negociación de los proveedores. Estos puntos fueron explicados con mayor detalle y utilizados en la sección 3.2 para evaluar un mercado completo. Ahora los usaremos para evaluar la situación de competitividad de cada segmento identificado.

EJEMPLO: SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO DE LA EMPRESA ESTILOS

Una vez identificado los segmentos del mercado limeño, la empresa Estilos evaluó cada uno de ellos tanto a nivel de 'atractividad' como de competitividad. Para ello, utilizó la matriz de selección de segmento objetivo. Los criterios que utilizaron para llenar esta matriz fueron los siguientes:

- Si las fuerzas del mercado volvían muy atractivo al segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario si las fuerzas del mercado volvían muy poco atractivo al segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si la intensidad competitiva era muy baja dentro del segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si la intensidad competitiva era muy alta dentro del segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si la accesibilidad de mercado era muy fácil para la empresa dentro del segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si la accesibilidad de mercado era muy complicada para la empresa dentro del segmento en cuestión, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si la rivalidad entre las empresas existentes dentro del segmento en cuestión era muy baja, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si la rivalidad entre las empresas existentes dentro del segmento en cuestión era muy alta, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si la amenaza de ingreso de nuevos competidores dentro del segmento en cuestión era muy baja, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si la amenaza de ingreso de nuevos competidores dentro del segmento en cuestión era muy alta, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si la amenaza de productos sustitutos dentro del segmento en cuestión era muy baja, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si la amenaza de productos sustitutos dentro del segmento en cuestión era muy alta, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.
- Si el poder de negociación de los clientes dentro del segmento en cuestión era muy bajo, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si el poder de negociación de los clientes dentro del segmento en cuestión era muy alto, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.

- Si el poder de negociación de los proveedores dentro del segmento en cuestión era muy bajo, entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 5. Por el contrario, si el poder de negociación de los proveedores dentro del segmento en cuestión era muy alto entonces el puntaje obtenido en esta casilla era 1.

A continuación, te presentamos los resultados obtenidos.

MATRIZ PARA LA SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO DE LA EMPRESA ESTILOS

	INDICADORES (valores del 1 al 5)	SEGMENTO A	SEGMENTO B	SEGMENTO C	SEGMENTO D
ATRACTIVIDAD DEL SEGMENTO	A1. Fuerzas del mercado	4	4	2	1
	A2. Intensidad competitiva	4	3	2	2
	A3. Accesibilidad de mercado	4	2	4	2
	PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD (Promedio de A1, A2, A3)	4.0	3.0	2.7	1.7
SITUACIÓN COMPETITIVA DEL SEGMENTO	SC1. Rivalidad entre las empresas existentes	3	4	2	2
	SC2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores	3	2	3	2
	SC3. Amenaza de productos sustitutos	3	2	2	1
	SC4. Poder de negociación de proveedores	3	3	3	3
	SC5. Poder de negociación de consumidores	2	3	2	2
	PUNTAJE DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA (Promedio de SC1, SC2, SC3, SC4, SC5)	2.8	2.8	2.4	2.0
PUNTAJE TOTAL	6.8	5.8	5.1	3.7	
SEGMENTOS SELECCIONADOS (Mayor puntaje)	X	X			

Como puedes apreciar, los segmentos A y B son los que tienen un mayor puntaje final. Por ello, la empresa Estilos determinó que su segmento objetivo para el mercado limeño estaría conformado por estos dos grupos. El segmento D y E mostraron poco potencial, debido a su bajo nivel de atractivo y competitividad.

APLICACIÓN: SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

A partir de lo aprendido te proponemos seleccionar tu segmento objetivo haciendo uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA LA SELECCIÓN DEL SEGMENTO OBJETIVO

	INDICADORES (valores del 1 al 5)	SEGMENTO A	SEGMENTO B	SEGMENTO C	SEGMENTO D
ATRACTIVIDAD DEL SEGMENTO	A1. Fuerzas del mercado				
	A2. Intensidad competitiva				
	A3. Accesibilidad de mercado				
	PUNTAJE DE ATRACTIVIDAD (Promedio de A1, A2, A3)				
SITUACIÓN COMPETITIVA DEL SEGMENTO	SC1. Rivalidad entre las empresas existentes				
	SC2. Amenaza de ingreso de nuevos competidores				
	SC3. Amenaza de productos sustitutos				
	SC4. Poder de negociación de competidores				
	SC5. Poder de negociación de proveedores				
	PUNTAJE DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA (Promedio de SC1, SC2, SC3, SC4, SC5)				
PUNTAJE TOTAL					
SEGMENTOS SELECCIONADOS (Mayor puntaje)					

4.2.2 Definición del posicionamiento y propuesta de valor

Una vez seleccionado el segmento objetivo, debes determinar el posicionamiento que la empresa quiere ocuparen el país de destino. El posicionamiento es la imagen que los consumidores tienen de la empresa o del producto que ofreces. Es decir, el lugar que ocupa en la mente del consumidor en relación con la competencia.

Las empresas deben investigar los posicionamientos de sus competidores y optar por desarrollar una imagen propia y diferente a lo que en ese momento se ofrece en el mercado. El posicionamiento debe ser plasmado en una propuesta de valor, es decir, un enunciado donde se configuran

una mezcla de beneficios y atributos que se ofrecerán a los individuos a través del consumo del producto en cuestión. Debes recordar que toda actividad que realice la empresa a nivel de marketing, operaciones y recursos humanos debe estar orientada por este enunciado.

En la definición de la propuesta de valor se determinarán los siguientes elementos:

- **La categoría a la que pertenece el producto o servicio:** de esta manera tendrás una idea más clara sobre quiénes son tus competidores directos o indirectos, así como su posicionamiento. Ejemplo de categorías son: yogures, detergentes, refrescos instantáneos, restaurantes, entre otros.
- **El atributo diferencial:** un atributo es una característica inherente al producto. Todo posicionamiento debe apoyarse en algún atributo que lo haga único. Algunos ejemplos son: entrega inmediata, amplia garantía, servicio post-venta, calidad de los materiales, bajo en calorías, colores variados. Es recomendable contar con un único atributo diferenciador para apropiarse de él, generar contundencia y evitar confusión en el consumidor.
- **Los beneficios funcionales:** son soluciones a los problemas de los consumidores resueltas a través del uso del producto. Algunos ejemplos son: contribuye a bajar de peso, brinda mejor atención, rehidrata después de hacer deporte, mayor duración.
- **Los beneficios emocionales:** son beneficios intangibles. Surgen cuando el consumo de un producto genera un sentimiento positivo en el consumidor. Algunos ejemplos son: *experiencia gratificante, sabor como en casa, te hace sentir seguro, vital, en familia.*
- **El sustento:** este elemento asegurará al consumidor que tu producto cumpla con ofrecer los beneficios funcionales y emocionales. Su función es importante dado que contribuye a generar credibilidad. Por ejemplo, el componente “L-Carnitina” que contienen ciertas bebidas vuelve creíble el beneficio funcional “ayuda a quemar grasas”.

EJEMPLO: DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR PARA LA EMPRESA ESTILOS

La empresa Estilos investigó el posicionamiento de su competencia y a partir de ello definió su propuesta de valor de la siguiente manera:

MATRIZ PARA LA DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE VALOR	DESCRIPCIÓN
Categoría de pertenencia	Peluquería <i>spa</i>
Atributo diferencial	Servicios de imagen personal exclusivos para varones
Beneficio funcional	Mejor apariencia y relajación
Beneficio emocional	Recompensa para el hombre exitoso
Soporte de la propuesta de valor	Uso de servicios por parte de personajes conocidos

APLICACIÓN: DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

A partir de lo aprendido te proponemos definir tu propuesta de valor haciendo uso de la siguiente matriz.

MATRIZ PARA LA DEFINICIÓN DE LA PROPUESTA DE VALOR

CONTENIDO DE LA PROPUESTA DE VALOR	DESCRIPCIÓN
Categoría de pertenencia	
Atributo diferencial	
Beneficio funcional	
Beneficio emocional	
Soporte de la propuesta de valor	

4.2.3 Identidad de marca e imagen corporativa

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. Es todo signo que pueda ser representado gráficamente (palabra, dibujos, forma tridimensional, entre otros) para distinguir los productos ofrecidos por una empresa frente a otros de similar fabricación o utilización.

La marca cumple tres funciones en un negocio de franquicias.

- **Proporciona notoriedad a la empresa dentro de su público objetivo:** la notoriedad es el nivel de conocimiento que tienen una marca dentro de su segmento objetivo. Mientras mayor sea el nivel de conocimiento de tu marca, habrá mayor probabilidad de éxito en el mercado, debido a que se convierte en una opción de compra para más consumidores. Por el contrario, si solamente un número reducido de consumidores conoce tu marca, serán pocos los que la comprarán. Es por ello que resulta recomendable buscar continuamente incrementar el nivel de notoriedad de la marca. Esto se consigue principalmente a través de la utilización de un adecuado plan de comunicación.
- **Proporciona una imagen propia y diferenciada a la empresa:** la imagen es el conjunto de atributos, beneficios y representaciones que los consumidores le atribuyen a una marca. No sólo basta con ser conocido, debes tener una imagen atractiva y diferente para los consumidores. Una mala reputación podría repercutir en las ventas de la empresa. Por ejemplo, una empresa de comida rápida puede ser muy conocida, pero si los consumidores consideran que los productos no son de la calidad esperada, pocos estarán dispuestos en adquirir sus productos.
- **Es una propiedad legal importante que agrega valor a la empresa:** como se ha explicado, tu marca, a través de su notoriedad e imagen, contribuirá a que más personas estén interesadas en consumir tus productos y servicios. Es por ello que como franquiciador y propietario legal, deberás inscribir obligatoriamente en el registro correspondiente los siguientes elementos: el nombre de marca, logotipo, emblema y demás signos diferenciadores.

Pautas para la construcción de signos distintivos de la empresa

Un negocio de franquicia permite que el franquiciado utilice una marca que ya cuenta con cierta notoriedad e imagen para los consumidores. A nivel visual, la marca cuenta con signos distintivos como el nombre comercial, el logotipo, los rótulos del establecimiento y la indicación de procedencia y denominación de origen. A continuación te presentamos algunas recomendaciones para su construcción y uso:

- **Recomendaciones para la definición del nombre comercial:** es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa. El nombre debe:
 - Ir acorde con el posicionamiento que busca la empresa.
 - Ser diferente a lo que ya existe en el mercado.
 - Ser suficientemente breve para recordarlo.
 - Ser apropiado para la categoría.
 - Ser fácil de pronunciar tanto en el mercado de origen como en el lugar de destino.

Finalmente, asegúrate de que pueda ser registrado. Si los derechos del nombre ya los ha adquirido otra empresa tanto en el mercado de origen como en el de destino, entonces no podrás utilizarlo.

Siempre resulta recomendable consultar a los consumidores cuál es la connotación o significado que se le atribuye al nombre de la marca en el mercado de destino. Si al nombre se le atribuye un significado negativo, entonces será mejor cambiarlo. Por ejemplo, en el 2002 Nissan presentó un modelo de auto que inició vendiéndose sólo en Japón, se trataba de Nissan Mocco. El nombre provocó rechazo en la comunidad hispanohablante.

- **Recomendaciones para la construcción del logotipo y los rótulos del establecimiento:** el logotipo es el signo que acompaña a la marca. Los rótulos se refieren al resto de signos distintivos utilizados al interior y exterior del local que sirven de soporte a la marca (por ejemplo, el color, forma y diseño del local). Este tipo de material debe ser:
 - Un reflejo de lo que quiere transmitir tu marca.
 - Fácil de escribir.
 - Apropiado para ser utilizado en todos los medios.

Al igual que en el caso del nombre de marca, el logotipo debe ser consultado por los consumidores. No olvides asegurarte de que pueda ser registrado.

- **Recomendaciones para el uso de la indicación de procedencia:** es la designación directa o indirecta del lugar de producción, elaboración o extracción del producto. Si el consumidor asocia el lugar de procedencia con productos y servicios de buena calidad dentro de la categoría en cuestión, entonces será recomendable hacer más notoria la procedencia de los mismos. Por ejemplo, si una cadena de cafeterías colombiana ingresa al país y los consumidores asocian a Colombia con un café de alta calidad, resultará recomendable resaltar la procedencia del producto.

Manual de marca e identidad corporativa: una pauta para el uso adecuado de la marca

El manual de marca es un documento donde se presentan los lineamientos referidos al uso y aplicación de la marca y demás signos distintivos en los diferentes soportes de comunicación que usa la franquicia (material promocional, papelería, uniformes, vehículos de la empresa, señalización en el punto de venta, entre otros). Este documento garantiza que la empresa franquiciada muestre una sola identidad corporativa en cualquier mercado al cual se expanda, independientemente de quién esté a cargo de la sucursal.

Las secciones básicas que deberá contener este documento son:

- Explicación breve del significado del logotipo.
- El detalle de las medidas y proporciones exactas de cada uno de los elementos que componen el logo.
- Colores corporativos.
- Tipografías corporativas.
- Los tamaños a los que puede reproducirse el logotipo conservando su correcta legibilidad. También se incluyen especificaciones para tamaños especiales.
- Versiones del logotipo, usos correctos, incorrectos y restricciones.
- Uso de la imagen corporativa en papelería corporativa básica.
- Uso de la imagen corporativa en otros soportes.

Consideraciones y procedimientos sobre la utilización de la marca y signos distintivos en una franquicia

Al momento de definir los derechos y obligaciones vinculadas con el uso de la marca por parte del franquiciado y franquiciador, te recomendamos considerar los siguientes aspectos:

- Definir la titularidad de la marca y los signos distintivos por parte del franquiciador.
- El franquiciado deberá hacer uso de la marca y los signos distintivos únicamente en la venta de los productos y servicios que el franquiciador autorice. El franquiciado no podrá hacer uso de otras marcas no autorizadas por el franquiciador.
- El franquiciado sólo podrá hacer uso de la marca y los signos distintivos en el local de negocio en el que se hubiera acordado desarrollar la actividad.
- La marca y los signos distintivos sólo podrán ser usados por el franquiciado en el territorio autorizado por el franquiciador.
- Durante la vigencia, y después de la resolución del contrato, el franquiciado se comprometerá a no hacer nada, ni directa ni indirectamente, que pueda dañar o perjudicar la imagen de la marca.
- El franquiciado defenderá y responderá judicialmente por cualquier conflicto que surja en torno a la marca.

- Tras la extinción del contrato, el franquiciado devolverá al franquiciador todos los signos que tenga en su poder.

4.2.4 Producto o servicio ofertado

Los productos o servicios son bienes que se ofrecen en un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podrían satisfacer un deseo o una necesidad de los consumidores. La diferencia entre ellos radica en que los productos son bienes tangibles, es decir, se pueden percibir a través de los sentidos, como puede ser una camisa, una computadora, o una gaseosa. Por su parte, los servicios son bienes intangibles cuya característica principal es que se consumen al mismo tiempo que se producen, por ejemplo viajes aéreos, espectáculos y el hospedaje en un hotel.

A pesar de esta diferencia, es muy raro encontrar productos o servicios puros. Por ejemplo, si se vende una computadora (producto), probablemente se ofrezca también el servicio de instalación o entrega a domicilio. De igual manera, en el servicio de hospedaje de un hotel, se incluyen normalmente productos como los bienes con los que está hecho el desayuno.

Debes considerar que la probabilidad de éxito de un producto franquiciado dependerá de cuatro aspectos: el atractivo, la diferenciación, la competitividad y el surtido del mismo.

- **Atractivo:** el producto debe generar interés e intención de compra en el segmento objetivo al que va dirigido. Este criterio depende de la percepción de los consumidores. Para ello te recomendamos realizar una investigación de mercado.
- **Diferenciación:** el producto debe considerarse diferente frente a lo que en ese momento ofrecen los competidores. Es decir, el producto debe tener un componente de originalidad. Este criterio depende de la percepción de los consumidores.
- **Competitividad:** el consumidor debe considerar que el valor que tiene el producto es superior al precio que paga por él. Este criterio depende de la percepción de los consumidores.
- **Surtido:** los productos deben ser especializados, homogéneos y completos. Contar con estas características te permitirá incrementar tus ventas y generar una mayor satisfacción para tus clientes. La especialización en un determinado sector o actividad es una característica propia de los negocios franquiciados. Por ejemplo, una tienda que vende accesorios de vestir hechos de cuero. La homogeneidad se refleja en la armonía del surtido de los productos ofertados, como es el caso de billeteras, morrales, correas, bolsos, carteras, entre otros. La homogeneidad del surtido permitirá obtener mejores precios por parte de los proveedores (descuentos por volumen). Finalmente, el surtido es completo cuando la tienda cuenta con productos complementarios y servicios adicionales que precisen los clientes, como puede ser el mantenimiento de carteras y líquidos para limpiar y proteger el cuero.

Debes tener en cuenta que no todos los productos tienen el mismo potencial de éxito en un nuevo mercado. Para conocer el potencial de cada producto, deberás evaluarlos sobre la base de estos cuatro criterios.

EJEMPLO: EVALUACIÓN DE PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTILOS

La empresa Estilos ofrece cuatro tipos de servicio: corte de cabello, tratamientos para el cabello, tratamientos corporales y tratamientos faciales. La evaluación de cada uno de ellos considerando los criterios antes mencionados se presenta en el siguiente cuadro:

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE PRODUCTOS

FACTORES (VALOR DEL 1 AL 5)	CORTE DE CABELLO	TRATAMIENTOS PARA EL CABELLO	TRATAMIENTOS CORPORALES	TRATAMIENTOS FACIALES
Atractivo	5	4	3	2
Diferenciación	2	4	4	3
Competitividad	5	4	4	1
Surtido especializado	5	5	4	4
Surtido homogéneo	3	4	4	4
Surtido completo	5	5	3	2
PUNTAJE TOTAL	25	26	22	16
PRODUCTOS SELECCIONADOS (mayor puntaje)	X	X	X	

De acuerdo con los resultados obtenidos, la empresa decidió optar por los productos corte de cabello, tratamiento para el cabello y tratamientos corporales. Dado que "tratamientos faciales" cuenta con los menores niveles de atractivo, diferenciación y competitividad, se consideró conveniente no ofrecerlo por el momento en el mercado limeño.

APLICACIÓN: EVALUACIÓN DE PRODUCTOS

A partir de lo aprendido te proponemos evaluar tus productos a través de la siguiente matriz para conocer el potencial que tienen en un nuevo mercado.

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DE PRODUCTOS

FACTORES (valor del 1 al 5)	Producto / Servicio A	Producto / Servicio B	Producto / Servicio C	Producto / Servicio D
Atractivo				
Diferenciación				
Competitividad				
Surtido especializado				

FACTORES (valor del 1 al 5)	Producto / Servicio A	Producto / Servicio B	Producto / Servicio C	Producto / Servicio D
Surtido homogéneo				
Surtido completo				
PUNTAJE TOTAL				
PRODUCTOS SELECCIONADOS (mayor puntaje)				

4.2.5 Fijación de precios

El nivel de precio que definas para tu producto determinará si los consumidores lo adquirirán, o no. Si el valor percibido por los consumidores es mayor que el precio, entonces comprarán tu producto, en caso contrario, no lo harán. Para determinar el precio más adecuado de un producto en un nuevo mercado, debes considerar los siguientes criterios:

- **Los consumidores:** el valor que perciben los consumidores por tu producto a ofertar establece el límite superior que puedes cobrar. Si el precio es mayor que el valor percibido, deberás reducir el precio. Por el contrario, si el precio es inferior al valor percibido, estás desaprovechando la oportunidad de obtener beneficios mayores dado que los consumidores estarán dispuestos a pagar más. Las encuestas son la herramienta más adecuada para conocer el valor que perciben los consumidores por el producto a ofertar.
- **La competencia:** los precios de los productos similares existentes en el nuevo mercado son un referente importante. Si en el nuevo mercado existe una fuerte competencia con productos similares al nuestro, la estrategia será fijar un precio similar. Por el contrario, si buscamos ofrecer productos de mejor calidad o con complementos (con garantía, mayor financiamiento, etc.), podremos fijar precios más altos.
- **El mercado de origen:** los precios de nuestros productos en el mercado de origen son otro referente importante. Para tomarlos como referencia, debes considerar el tipo de cambio, nivel de inflación y nivel de competencia existente en el mercado de origen.
- **Los costos:** los costos establecen el límite inferior que puedes cobrar por tu producto. Debes cobrar un precio que cubra los costos de producir, distribuir y vender el producto, de modo que incluya un rendimiento justo por tu esfuerzo y riesgo.

El precio que definas estará más cercano al valor percibido por los consumidores si es que hay poca competencia en el mercado y tu producto cuenta con una alta diferenciación. Por el contrario, el precio será más cercano al precio de la competencia, si en el mercado hay muchos productos similares al tuyo.

EJEMPLO: FIJACIÓN DE PRECIOS PARA LOS PRODUCTOS DE LA EMPRESA ESTILOS

Una vez seleccionado los servicios con los que va a ingresar al mercado limeño, la empresa Estilos determina el precio con el que saldrá al mercado, considerando los criterios antes mencionados:

MATRIZ DE FIJACIÓN DE PRECIOS

FACTORES	CORTE DE CABELLO (VALORES UNITARIOS)	TRATAMIENTOS PARA EL CABELLO (VALORES UNITARIOS)	TRATAMIENTOS CORPORALES (VALORES UNITARIOS)
Valor percibido por los consumidores (límite superior)	S/. 50	S/. 110	S/. 150
Precio promedio de la competencia (valor referencial)	S/. 40	S/. 90	S/. 100
Precio del producto en el mercado de origen (valor referencial)	S/. 70	S/. 120	S/. 150
Costos de producción, distribución y venta (límite superior)	S/. 20	S/. 65	S/. 90
PRECIO FINAL	S/. 40	S/. 110	S/. 150
MARGEN ESPERADO	S/. 20	S/. 45	S/. 60

Para el caso de los tratamientos para el cabello y tratamientos corporales, la empresa decide ingresar con un precio por arriba de la competencia. Esto debido a que el consumidor percibe un mayor valor por estos servicios. En el caso del corte de cabello, la empresa decide ingresar al mercado con un precio similar al de la competencia. Esto debido a que en el mercado ya existe una variedad de establecimientos que ofrecen un servicio similar y el consumidor no identifica un valor adicional.

APLICACIÓN: FIJACIÓN DE PRECIOS

A partir de lo aprendido te proponemos determinar el precio de tus productos a franquiciar en el nuevo mercado, considerando los criterios antes mencionados.

MATRIZ DE FIJACIÓN DE PRECIOS

FACTORES	PRODUCTO A (VALORES UNITARIOS)	PRODUCTO B (VALORES UNITARIOS)	PRODUCTO C (VALORES UNITARIOS)	PRODUCTO D (VALORES UNITARIOS)
Valor percibido por los consumidores				
Precio promedio de la competencia				
Precio del producto en el mercado de origen				
Costos de producción, distribución y venta				
Precio final				
Margen esperado				

4.2.6 Locación

La contribución de la locación al éxito de tu franquicia dependerá de ciertos factores, como las características de la demanda a la que piensas atender, los alrededores del local, los costes relacionados con el acondicionamiento y los derechos por operar y comercializar en la zona seleccionada. A continuación se detalla cada uno de estos factores.

- **Características de la demanda:** por el lado de la demanda, debes evaluar los siguientes aspectos:
 - o **El nivel de población y afluencia con la que cuenta la ubicación seleccionada:** al respecto, debes conocerse la cantidad de habitantes, visitas (por ejemplo personas que laboran o estudian) y tránsito (peatonal y de vehículos) con el que cuenta la zona.
 - o **El poder adquisitivo:** en este aspecto, resulta importante que conozcas el gasto medio por consumidor en la categoría a la que pertenece nuestro producto. Esta información puedes encontrarla en las instituciones que recaban datos estadísticos en cada país.
 - o **Ámbito de acción:** algunas preguntas que debes realizarte son: ¿Cuál será el ámbito de influencia de nuestro negocio? ¿10, 15, 20 cuadras a la redonda? El punto clave que debes conocer es la predisposición del consumidor a adquirir productos como el tuyo dentro de su propia área urbana o adquirirlos en áreas más alejadas. Al respecto, considera la cantidad de estacionamientos necesarios para los clientes, si es que suelen trasladarse largas distancias.

- **Características de los alrededores:** este punto evalúa el nivel de competencia directa que tendrás en la ubicación seleccionada, debido a que esto afectará tu nivel de ventas. Para algunas actividades resulta recomendable localizarse en locaciones con alto nivel de competencia, puesto que asegura una alta concurrencia de público. Tal es el caso de discotecas, pubs y bares. En estas situaciones, lo más importante es lograr una alta diferenciación. En la mayoría de actividades lo recomendable son las locaciones en zonas con bajo nivel de competencia directa, pero con alto nivel de negocios complementarios, tal es el caso del cine y los restaurantes, o las tiendas de ropa y de accesorios para vestir.

También resulta importante que evalúes la proximidad a núcleos de población y áreas de influencia comercial. Por ejemplo, ubicarte en un centro comercial podría asegurarte una alta afluencia de público, debido a su elevada concentración de tiendas. Para tener una idea más clara del nivel de competencia y negocios complementarios de una zona específica, es recomendable que accedas a sistemas de información geográfica como *Google maps*, o sistemas de *geomarketing* como *Mientorno.com*, *Mapcity.com*.

- **Los costes:** los principales costes que debes considerar al momento de evaluar una locación están relacionados con el alquiler o compra del local, su acondicionamiento, el pago de impuestos, arbitrios y servicios básicos como agua, luz, servicios de seguridad, entre otros.
- **Otros aspectos a considerar:** otros aspectos a tomar en cuenta sobre la ubicación del local vienen dados por las facilidades de acceso al público, facilidad de circulación dentro del local, facilidad de estacionamiento, imagen comercial y seguridad de la zona. Por ejemplo, ubicarte en un centro comercial puede asegurar, además de una alta afluencia, una imagen moderna de negocio. La pregunta que deberías hacerte en este caso es si esta imagen se adecua a tu propuesta de valor.

EJEMPLO: EVALUACIÓN DE POSIBLES LOCALES PARA LA EMPRESA ESTILOS

La empresa Estilos está pensando implementar uno de sus locales en la zona empresarial de San Isidro o en un centro comercial en Miraflores. Para seleccionar cuál es la ubicación más adecuada, evalúa ambas opciones considerando los criterios antes mencionados, tal como se presenta a continuación.

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DEL LOCAL

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN (VALORES DEL 1 AL 5)	ZONA EMPRESARIAL SAN ISIDRO	C. C. MIRAFLORES
Demanda	D1. Nivel de población y afluencia	4	5
	D2. Poder adquisitivo	4	3
	D3. Ámbito de acción	3	4
	TOTAL DEMANDA (Promedio de D1, D2, D3)	3.7	4.0

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN (VALORES DEL 1 AL 5)	ZONA EMPRESARIAL SAN ISIDRO	C. C. MIRAFLORES
Alrededores	A1. Nivel de competencia directa	1	2
	A2. Complementariedad con otros servicios	2	4
	A3. Proximidad a núcleos de población	3	4
	A4. Proximidad a área de influencia comercial	3	4
	TOTAL ALREDEDORES (Promedio de A1, A2, A3, A4)	2.3	3.5
Costes	C1. Alquiler / compra	5	4
	C2. Impuestos	4	4
	C3. Adecuación	4	4
	C4. Otros costes	2	2
	TOTAL COSTES (Promedio de C1, C2, C3, C4)	3.8	3.5
Otros aspectos	O1. Facilidad de acceso	4	5
	O2. Facilidad de circulación	3	5
	O3. Facilidad de estacionamiento	2	4
	O4. Imagen comercial	5	5
	O5. Seguridad	4	4
	TOTAL OTROS ASPECTOS (Promedio de O1, O2, O3, O4, O5)	3.6	4.6
PUNTAJE TOTAL (Demanda + proximidad + otros aspectos - costes)		5.8	8.6
LOCACIÓN SELECCIONADA (mayor puntaje)			X

La empresa Estilos decide seleccionar la ubicación de Miraflores debido al mayor puntaje obtenido en los criterios “alrededores” y “otros aspectos”. Esto a pesar que va a incurrir en costos más elevados que con la otra opción.

APLICACIÓN: EVALUACIÓN DE POSIBLES LOCALES

A partir de lo aprendido te proponemos evaluar algunas locaciones para implementar tu negocio dentro de un nuevo mercado.

MATRIZ PARA LA EVALUACIÓN DEL LOCAL

	CRITERIOS DE EVALUACIÓN (valores del 1 al 5)	LOCACIÓN A	LOCACIÓN B	LOCACIÓN C	LOCACIÓN A
Demanda	D1. Nivel de población y afluencia				
	D2. Poder adquisitivo				
	D3. Ámbito de acción				
	TOTAL DEMANDA (Promedio de D1, D2, D3)				
Alrededores	A1. Nivel de competencia directa				
	A2. Complementariedad con otros servicios				
	A3. Proximidad a núcleos de población				
	A4. Proximidad a área de influencia comercial				
	TOTAL ALREDEDORES (Promedio de A1, A2, A3, A4)				
Costes	C1. Alquiler / compra				
	C2. Impuestos				
	C3. Adecuación				
	C4. Otros costes				
	TOTAL COSTES (Promedio de C1, C2, C3, C4)				
Otros aspectos	O1. Facilidad de acceso				
	O2. Facilidad de circulación				
	O3. Facilidad de estacionamiento				
	O4. Imagen comercial				
	O5. Seguridad				
	TOTAL OTROS ASPECTOS (Promedio de O1, O2, O3, O4, O5)				
PUNTAJE TOTAL (Demanda + proximidad + otros aspectos - costes)					
LOCACIÓN SELECCIONADA (mayor puntaje)					

4.2.7 Diseño del Layout

Consiste en asignar el espacio y lugar adecuado a cada uno de los elementos que participan en la solicitud, producción y entrega del producto al cliente. Para cierto tipo de negocios es necesario también asignar el espacio necesario para el consumo del producto. Por ejemplo, en un restaurante o un cine.

Los beneficios de realizar un adecuado *layout* son múltiples:

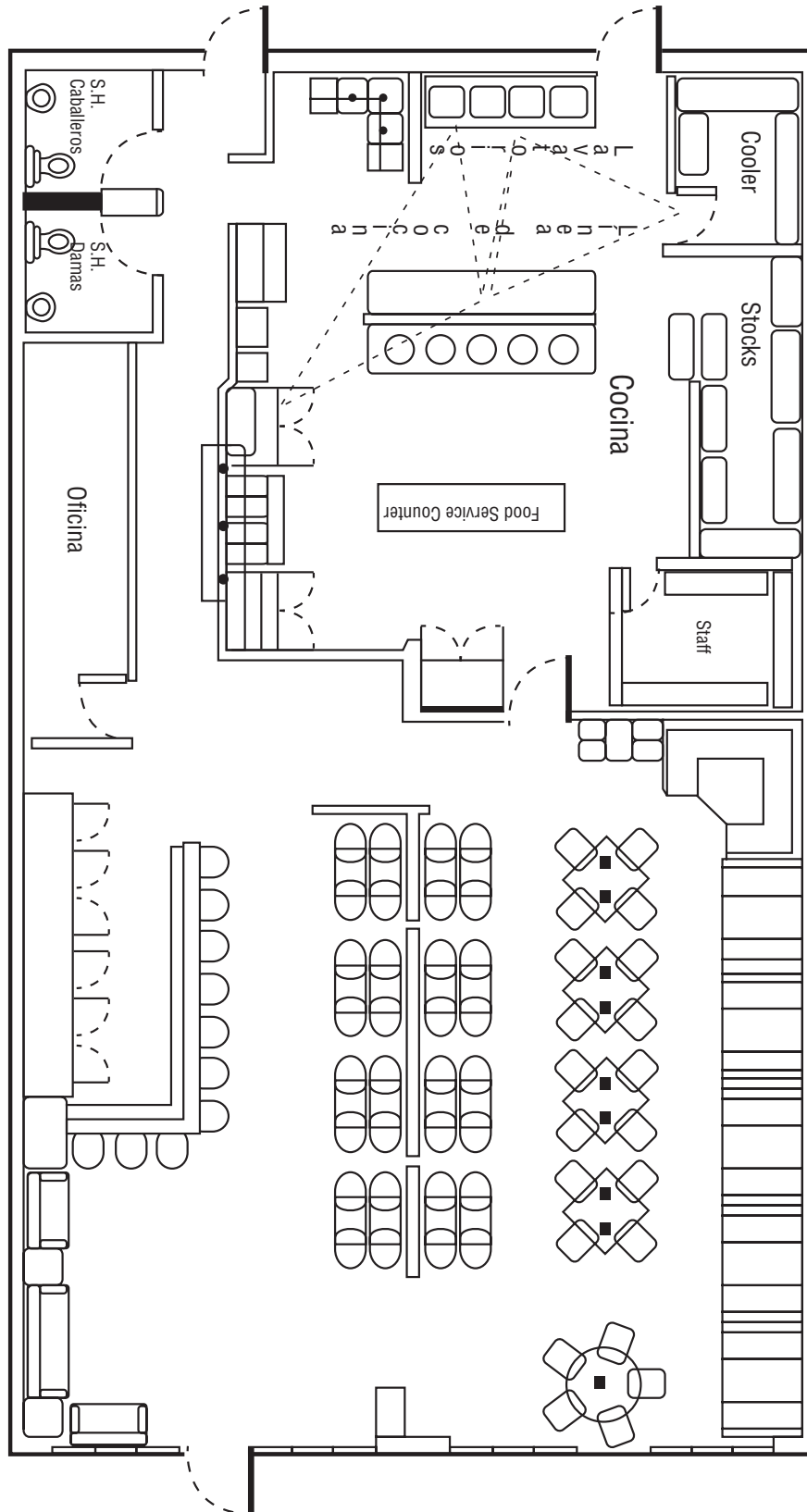
- Minimiza el costo del manejo de materiales.
- Utiliza el menor espacio posible.
- Optimiza la inversión inicial en planta.
- Vuelve más eficiente el proceso productivo.
- Agiliza la circulación de insumos, productos por terminar y productos finales.
- Optimiza el tiempo de producción.
- Facilita la supervisión y seguimiento.
- Ofrece seguridad al trabajo.
- Contribuye a generar una mayor satisfacción por parte del cliente.

Para desarrollar el *layout* de tu negocio es recomendable seguir estos criterios:

- Los equipos y materiales deben ubicarse cerca del espacio donde van a ser requeridos.
- Se debe buscar el ahorro de distancia tiempo y uso óptimo del espacio.
- Debe permitirse que los procesos se den con continuidad.
- Los espacios deben ser suficientes para que los trabajadores puedan realizar sus labores adecuadamente y con comodidad.
- Debe haber buena iluminación y ventilación.
- Debe haber suficiente espacio libre para el tráfico de personas y para garantizar la seguridad.
- Se debe prever cambios futuros en la producción que demanden un nuevo ordenamiento. Por ejemplo cambios ocasionados por un aumento de clientes o la adquisición de maquinaria de mayor tamaño.

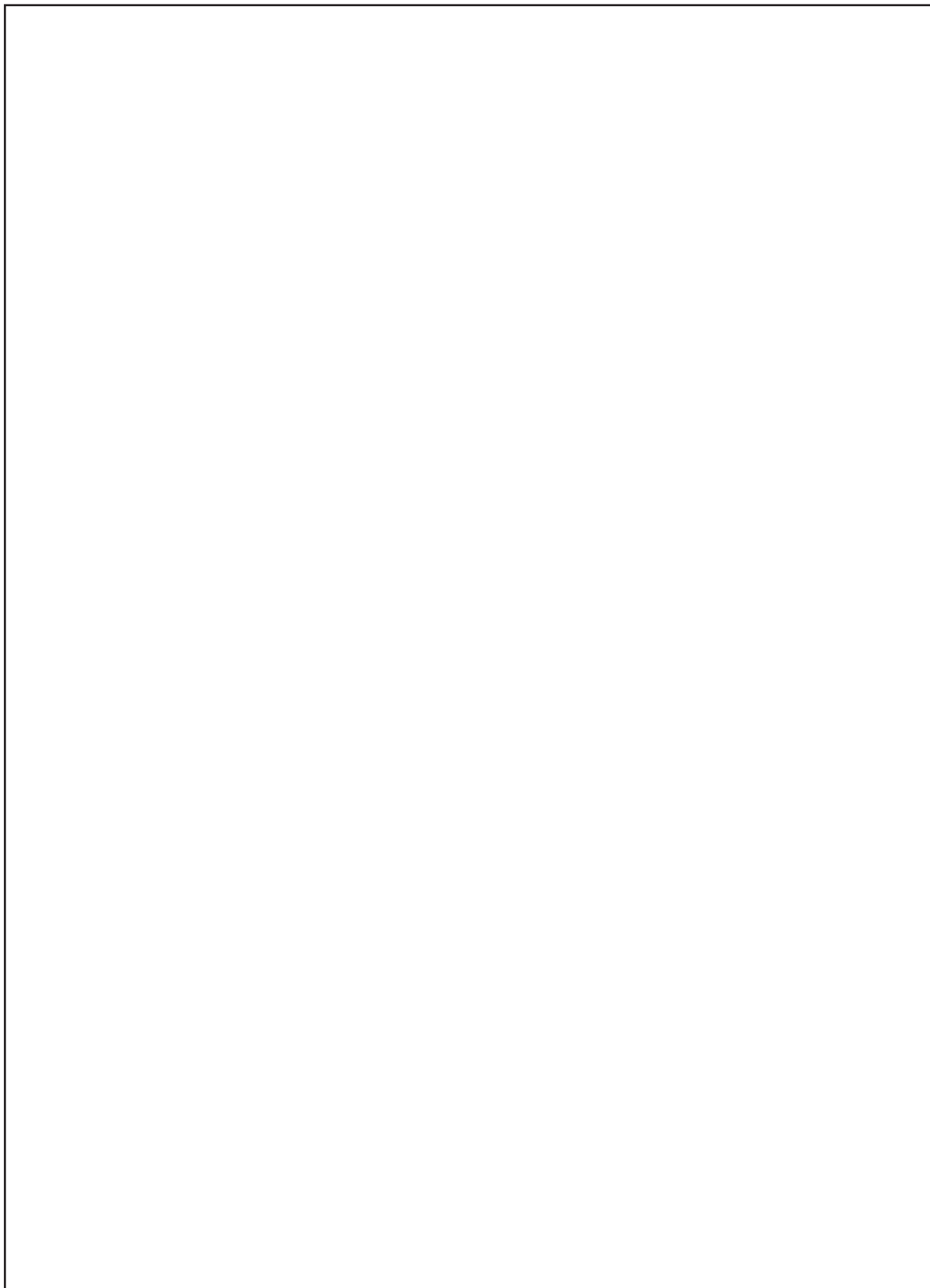
EJEMPLO: DISEÑO DEL LAYOUT PARA LA EMPRESA SABOR PERUANO

A continuación se presenta el *layout* para un restaurante. En este caso, dado que se trata de un servicio, la distribución no sólo incluye el espacio de producción, sino también el de solicitud, pago, entrega y consumo de los productos.



APLICACIÓN: DISEÑO DEL *LAYOUT*

A partir de lo aprendido te proponemos elaborar un *layout* para uno de los locales de tu empresa a franquiciar.



4.2.8 Publicidad

La publicidad es un conjunto de actividades que busca informar, persuadir y recordar al consumidor la existencia de los productos ofertados. En el contexto de las franquicias existen dos tipos diferentes de publicidad: la general y la local.

Publicidad general

Nos referimos a las actividades publicitarias que realiza el mismo franquiciador en los mercados donde operan los franquiciados. Suele utilizarse medios masivos de gran importancia, como televisión, radio, o prensa escrita y se concentra principalmente en generar notoriedad y fortalecer la imagen de la marca. El ámbito de esta publicidad (local, nacional o regional) depende del ámbito donde están operando los franquiciados.

La publicidad general es una de las ventajas fundamentales de esta forma de negocio, dado que los pequeños y medianos empresarios no cuentan con los recursos suficientes para tener presencia en medios masivos. El hecho que un franquiciador cuente con muchos franquiciados hace viable que se pueda tener presencia en este tipo de medios con costos tan elevados. Si bien los costos de esta publicidad suelen ser cubiertos por el franquiciador, en los contratos puedes incluir el concepto de canon de publicidad con la finalidad de que ambas partes compartan los costos.

Publicidad local

Se refiere a la publicidad que realiza el franquiciado en el mercado donde opera. Son actividades complementarias del primer tipo de publicidad, por lo que deben estar alineadas a nivel de objetivos, posicionamiento e imagen de marca. Dentro de este grupo se encuentran las actividades publicitarias de lanzamiento.

En los contratos de franquicia se suelen establecer algunas condiciones respecto a este tipo de publicidad. Por ejemplo, el franquiciado está obligado a invertir un porcentaje de sus ventas en actividades de comunicación. El franquiciador puede imponer el uso de una determinada agencia de publicidad, o en su defecto, debe aprobar cualquier actividad de comunicación que realice el franquiciado.

Otras actividades publicitarias

Existen otro tipo de actividades publicitarias que puedes realizar. Estas actividades deben ser reportadas al franquiciador y se debe estipular en el contrato quién cubrirá sus costos.

- **Promociones de venta:** consiste en ofrecer incentivos de corto plazo a los consumidores finales, miembros del canal de distribución o equipo de ventas, con el objetivo de incrementar el nivel de ventas de un producto o servicio. Entre estas actividades destacan las muestras gratis, cupones, descuentos, premios, obsequios y concursos entre el equipo de ventas. Recuerda que este tipo de actividad puede contribuir a incrementar tu nivel de ventas, pero no asegura que se mantenga en el tiempo.
- **Merchandising:** son actividades desarrolladas en el punto de venta que buscan llamar la atención de los consumidores para incentivar la compra de los productos. Está totalmente comprobada la influencia que tiene en el nivel de ventas el hecho de que el producto esté colocado en uno u otro espacio. El *merchandising* busca la optimización del manejo de productos escogiendo las ubicaciones adecuadas en función de ciertos criterios como:

- Lugar, cantidad, tiempo en que se ofrece el producto.
 - Arquitectura, forma y tipo de escaparate o mostrador utilizado.
 - Agrupación de productos imán, productos complementarios, productos de compra premeditada y por impulso.
- **Publicity:** son noticias o reportajes sobre una empresa o sus productos que buscan comunicar un mensaje y llegar a la audiencia a través del uso de medios masivos. A diferencia de la publicidad tradicional, las actividades de *publicity* no se pagan, la empresa que la recibe no tiene control sobre ella y su credibilidad es mayor dado que aparece en forma de noticia.

Pautas para desarrollar un programa de comunicación eficaz

Un programa de comunicación es la mezcla específica de actividades publicitarias que utiliza una empresa para comunicar valor al cliente de forma persuasiva y establecer relaciones con éste. Para desarrollar tu programa de comunicación, debes seguir los siguientes pasos:

- i) **Identificar el público objetivo y sus características:** en esta etapa debes preguntarte *¿a quién o quiénes nos queremos dirigir?* Podría tratarse de compradores potenciales o clientes actuales, aquellos que toman la decisión de compra de un producto o quienes influyen en ella. Conocer las características del público objetivo afectará tus decisiones de comunicación sobre lo que dirás, cómo lo dirás, cuándo lo dirás, dónde lo dirás y quién lo dirá. Por ejemplo, la forma en que se comunicará un mensaje a un ejecutivo no es la misma que se usará para un ama de casa.
- ii) **Determinar los objetivos de comunicación:** en esta etapa debes preguntarte *¿qué queremos conseguir? ¿qué respuesta buscamos obtener con el programa de comunicación?* El tipo de respuestas puede ser variado: generar conocimiento, agrado, preferencia, convicción o compra de un producto o servicio.
- iii) **Construir un mensaje eficaz:** en esta etapa debes preguntarte *¿qué queremos decir? y ¿cómo lo queremos decir?* Un mensaje eficaz debe captar la atención, mantener interés, provocar deseo y generar la respuesta deseada.
- iv) **Seleccionar los medios de comunicación más adecuados:** en esta etapa debes preguntarte *¿dónde lo vamos a decir?* Al respecto, cada medio de comunicación tiene sus ventajas y desventajas. Algunos son más efectivos que otros para ciertos productos. Los medios de comunicación se clasifican en dos grupos:

Above de line (ATL) y *Below the line* (BTL). Los medios ATL son convencionales y masivos, como la televisión, radio, medio impresos, cine, entre otros. Este tipo de medios llega a una mayor cantidad de personas, pero el mensaje llega al posible consumidor de manera impersonal y no permite su inmediata retroalimentación por parte del receptor. Los medios BTL emplean el factor sorpresa y suelen ser más creativos. Se basan en la implementación de un plan a corto plazo que busca llegar a la mayor cantidad de posibles consumidores al menor costo. Se enfocan en el uso de medios directos como correo electrónico o convencional, demostración del producto y participación en eventos promocionales. El beneficio de estos medios es que el mensaje puede ser transmitido de manera personal y permite una retroalimentación más inmediata por parte del receptor.

A continuación, te presentamos una tabla donde puedes apreciar el nivel de efectividad de los principales medios de comunicación, dependiendo del tipo del producto o servicio que deseas promocionar.

Efectividad de los medios publicitarios a utilizar según tipo de producto

TIPO DE PRODUCTO / EFECTIVIDAD DEL MEDIO	INTERNET	TELEVISIÓN	RADIO	PRENSA ESCRITA	PUBLICIDAD EN EXTERIORES	BTL
Consumo masivo	Bajo	Alto	Alto	Alto	Alto	Bajo
Productos especializados	Alto	Bajo	Bajo	Alto (prensa especializada)	Bajo	Medio
Bienes no exclusivos	Bajo	Alto	Alto	Bajo	Bajo	Medio
Bienes exclusivos	Alto	Bajo	Bajo	Alto (prensa especializada)	Bajo	Alto
Bienes de alcance local	Bajo	Bajo	Alto	Alto (prensa local)	Alto	Alto

Como puedes apreciar, el Internet y los medios especializados son excelentes para promocionar productos exclusivos, dirigidos a segmentos especializados. En cambio, la televisión y la radio son más eficaces para productos de consumo masivo. Mientras más pequeña y poco conocida sea tu empresa, deberás hacer uso en mayor medida de medios BTL, con el fin de dirigirte directamente a los posibles compradores.

- v) **Evaluar si se han cumplido los objetivos:** en esta etapa debes preguntarte *¿Hemos logrado los resultados esperados?* Siempre es recomendable que realices un seguimiento al cumplimiento de los objetivos de comunicación luego de haber puesto en marcha el programa. Para ello, es necesario generar indicadores y metas. Una meta es una expresión en términos cualitativos y cuantitativos de lo que queremos alcanzar en un tiempo determinado. El indicador es la herramienta que nos ayudará a estimar en qué medida hemos alcanzado la meta.

Si nuestro objetivo de comunicación es generar conocimiento de marca, un posible indicador sería el nivel de recordación y la meta sería 30% de recordación de la marca dentro de su público objetivo. Si buscamos generar prueba de un nuevo producto, lo recomendable es medirlo a través del indicador **nivel de ventas**, siendo una posible meta 1 500 000 nuevos soles en ventas de dicho producto, durante los primeros tres meses.

En el caso de no haber conseguido el resultado esperado, debes revisar cada etapa del programa de comunicación, y si es necesario, modificarlo.

EJEMPLO: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA "ESTILOS"

La empresa Estilos ha desarrollado el siguiente esquema para la elaboración de su programa de comunicación enfocado al lanzamiento de su filial en la ciudad de Lima.

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

PASOS	DEFINICIÓN
1. Identificación del público objetivo ¿A quiénes nos queremos dirigir?	Hombres de NSE A, B y C de 18 a 35 años preocupados por su imagen personal residentes en la ciudad de Lima (esto fue definido en la sección de comunicación).
2. Determinar los objetivos de comunicación y la respuesta ¿Qué queremos conseguir?	Ob1. Dar conocer el nuevo SPA Ob2. Mostrar los atributos y beneficios que lo diferencian de la competencia actual Ob3. Generar prueba
3. Construir el mensaje ¿Qué queremos decir? ¿Cómo lo queremos decir?	La recompensa que se merecen los hombres exitosos
4. Seleccionar los medios de comunicación más adecuados ¿Dónde lo vamos a decir?	- Televisión por cable - <i>Publicity</i> en televisión abierta y prensa escrita - Internet: publicidad en web de diarios, redes sociales.
5. Evaluar si se han cumplido los objetivos ¿Hemos logrado los resultados esperados?	Medir cada tres meses los siguientes indicadores: Ob1. Dar a conocer el nuevo SPA Indicador: Nivel de recordación Meta: 50% de recordación de la empresa en los primeros 6 meses. Ob2. Mostrar los atributos y beneficios que lo diferencian de la competencia actual Indicador: Asociación de la marca con atributos de éxito. Meta: 50% de personas que conocen la empresa la asocian con hombres de éxito. Ob3. Generar prueba Indicador: Nivel de ventas. Meta: S/. 2 000 000 en los primeros 3 meses

APLICACIÓN: ELABORACIÓN DEL PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

A partir de lo aprendido te proponemos elaborar un programa de comunicación para que tu franquicia ingrese a un nuevo mercado.

MATRIZ PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROGRAMA DE COMUNICACIÓN

PASOS	DEFINICIÓN
6. Identificación del público objetivo ¿A quiénes nos queremos dirigir?	
7. Determinar los objetivos de comunicación y la respuesta ¿Qué queremos conseguir?	
8. Construir el mensaje ¿Qué queremos decir? ¿Cómo lo queremos decir?	
9. Seleccionar los medios de comunicación más adecuados ¿Dónde lo vamos a decir?	
10. Evaluar si se han cumplido los objetivos ¿Hemos logrado los resultados esperados?	

Inversión en publicidad

La cantidad de dinero que invertirás en publicidad dependerá de diversos factores. Si tu empresa ya es conocida en el mercado de destino y tu producto cuenta con aceptación entre los consumidores, entonces la inversión publicitaria con respecto al nivel de ventas será menor (entre el 0,5% y 3% de su facturación anual). En cambio, si tu empresa es nueva en el mercado de destino, o tu producto es muy innovador, entonces la inversión publicitaria con respecto al nivel de ventas será mayor (entre el 1.5% al 4.5% de su facturación anual).

Un estudio realizado por *Advertising Edge* muestra el presupuesto anual en publicidad asignado por empresas de diferentes rubros localizadas en Estados Unidos, en relación a su nivel de ventas.

Inversión en publicidad en relación al porcentaje de las ventas

TIPO DE EMPRESA	PORCENTAJE DE VENTAS
Embutidos	2.2
Autoservicios	1.5
Fabricación y venta de muebles	6.8
Jabones y detergentes	7.4
Tiendas de abarrotes	2.2

TIPO DE EMPRESA	PORCENTAJE DE VENTAS
Refrescos	8.6
Servicios para negocios	2.7
Establecimientos de ventas por catálogo	6.9
Venta de equipos de cómputo	3.6
Productos lácteos	4.1
Farmacias	1.6

APLICACIÓN: DEFINICIÓN DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA EN MEDIOS DE COMUNICACIÓN

A partir de lo aprendido te proponemos seleccionar los medios de comunicación que usarás en tu franquicia durante el primer año de lanzamiento del negocio en el nuevo mercado. De igual manera, te proponemos definir la proporción de dinero que destinarás a cada uno de los tipos de medio.

Inversión publicitaria (primer año)

MEDIOS	MONTO INVERTIDO (%)
Televisión	
Radio	
Prensa escrita (prensa, revistas, suplementos insertos)	
Cine	
Publicidad en exteriores	
Internet	
Marketing directo (correo, telemarketing)	
Promociones de venta	
Merchandising	
Medios alternativos	
TOTAL DE INVERSIÓN EN PUBLICIDAD	100%

4.3 MANUAL DE OPERACIONES

A continuación, se presentan los principales tópicos de operaciones a considerar en el desarrollo de una franquicia. Debes considerar que el correcto funcionamiento de tu franquicia garantiza la entrega de la propuesta de valor definida en la sección 4.4.2. Por ejemplo, un proceso mal diseñado podría traer como resultado entregas lentas e ineficientes que vayan en desmedro de la experiencia de compra y de consumo de tus clientes.

En esta sección te guiaremos paso a paso en la determinación del producto a nivel técnico, el mapeo de los principales procesos, la definición de los requerimientos de infraestructura y maquinaria.

4.3.1 Determinación del producto a nivel técnico

En este punto es necesario definir el producto y sus especificaciones con claridad y precisión. Cualquier especificación que se determine para el producto debe contribuir a cumplir con la propuesta de valor definida previamente. Esto permitirá que el franquiciado pueda ofrecer a sus clientes la misma experiencia de compra y consumo que tú les ofrecerías. Mientras más se detallan las especificaciones, mayor garantía tendrás que el franquiciado pueda ofrecer un producto estándar. Es recomendable agregar imágenes que muestren la presentación deseada del producto final.


Un mecanismo para asegurar la estandarización de los productos es ofrecer a los franquiciados los insumos semipreparados en medidas establecidas. Otro mecanismo es utilizar herramientas con medidas estándares. Estas prácticas las realizan regularmente las cadenas de comida rápida.

EJEMPLO: DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO A NIVEL TÉCNICO PARA LA EMPRESA BUENA SAZÓN

Buena Sazón es en una cadena de restaurantes que ofrece diferentes tipos de ceviche al paso. Nació en la ciudad de Lima y ahora cuenta con más de 30 sucursales a nivel nacional. El dueño, Jorge Silva, define a su negocio como un *fast food* de ceviche. Él afirma: “Nuestro negocio se basa en la entrega y consumo rápida del producto. No queremos que el cliente espere mucho, pero si él desea, puede quedarse a acompañarnos en el restaurante. Nuestro producto está diseñado para darle un gusto”.

Para la expansión del negocio, el dueño trabaja con un sistema de franquicias. El producto estrella del restaurante se llama Tradición Nacional. A continuación te presentamos las especificaciones técnicas de dicho producto.

NOMBRE DEL PRODUCTO: Ceviche Tradición Nacional (1 porción personal)	
CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS
Ingredientes:	<ul style="list-style-type: none"> - 200 gr. de pescado cortado en cuadrados de 2 cm² (bonito, tilapia, corvina o jurel). - 1 medida de jugo de limón (medidor A1). - 1 sobre de leche de tigre Buena Sazón picante o sin picar (sobre que contiene preparación secreta del franquiciador) - 1 medida de cebolla criolla picada estilo juliana (medidor A2) - 2 Rodajas de camote - 1 hoja de lechuga de 25 cm de diámetro - ½ medida de granos choclo cocido (medidor A3)

NOMBRE DEL PRODUCTO: Ceviche Tradición Nacional (1 porción personal)	
CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS
Preparación:	<ol style="list-style-type: none"> 1. Verter el pescado en el <i>bowl</i> de preparación. 2. Agregar el jugo de limón y mover por 15 segundos. 3. Agregar leche de tigre Buena Sazón y mover por 15 segundos más. 4. Agregar la cebolla y mover por 15 segundos más. 5. Colocar en el plato la hoja de lechuga como base, luego las rodajas de camote. 6. Verter la preparación en el plato. 7. Agregar choclo
Presentación final de producto:	
Tiempo de entrega promedio: (entre que el cliente paga y se entrega el plato):	5 minutos

Tal como puedes observar, el franquiciador entrega al franquiciado medidas específicas para la preparación del producto. De igual manera, mantiene parte de la receta en secreto al usar un sobre que contiene medidas específicas de una preparación que le da el sabor único al ceviche de este restaurante (Leche de Tigre Buena Sazón). Usar el sobre con esta preparación permite que la elaboración del plato sea bastante sencilla y pueda estandarizarse.

Toma en cuenta que el tiempo de entrega promedio (5 minutos) refuerza la propuesta de valor de entrega y consumo rápido que menciona el dueño de la empresa.

APLICACIÓN: DETERMINACIÓN DEL PRODUCTO A NIVEL TÉCNICO

A partir de lo aprendido te proponemos definir a nivel técnico uno de tus productos a franquiciar.

NOMBRE DEL PRODUCTO:	
CRITERIOS	CARACTERÍSTICAS

4.3.2 Mapeo de procesos operativos

En esta sección debes especificar el modo en que se desarrollarán los principales procesos inmersos en las operaciones del negocio. Esto asegurará el adecuado funcionamiento de las franquicias. Un proceso es un conjunto organizado de tareas continuas donde participan personas, insumos y maquinarias; al final de su ejecución se obtiene un resultado esperado.

Pasos para realizar el mapeo de los procesos para tu negocio

El mapeo de procesos es un inventario gráfico de los procesos adscritos a tu negocio. Al tratarse de un documento visual, es fácil y rápido de entender y explicar. A continuación, se presenta los pasos que debes realizar para un correcto mapeo.

- **Identificar a los actores involucrados en la empresa:** estos pueden ser clientes, proveedores, socios, trabajadores, y otras organizaciones con las cuáles se mantiene una relación que tiene relevancia para el negocio.

En el caso de **Buena Sazón**, los principales actores son: los trabajadores (de cocina, recepción de pedidos y atención al público), clientes (comensales) y proveedores de insumos (proveedores de pescado, abarrotes e insumos vegetales).

- **Identificar la línea operativa de la empresa, dónde se encuentran cada uno de estos actores y cómo interactúan entre sí:** la línea productiva es la secuencia encadenada de grandes procesos (macroprocesos) que se llevan a cabo para realizar tu producto final. Esta secuencia es única para tu empresa y dependerá de las innovaciones y particularidades que hayas implementado en tu negocio. En el caso de **Buena Sazón**, la línea productiva está dividida en tres grandes procesos o macroprocesos: compras (abarca desde la solicitud de insumos, recepción, control de calidad, hasta el control de inventario), preparación (abarca desde la recepción de materiales, elaboración de platos, hasta el armado de pedidos) y atención al cliente (abarca desde la recepción del pedido, entrega de pedidos, hasta el cobro y verificación de la entrega).

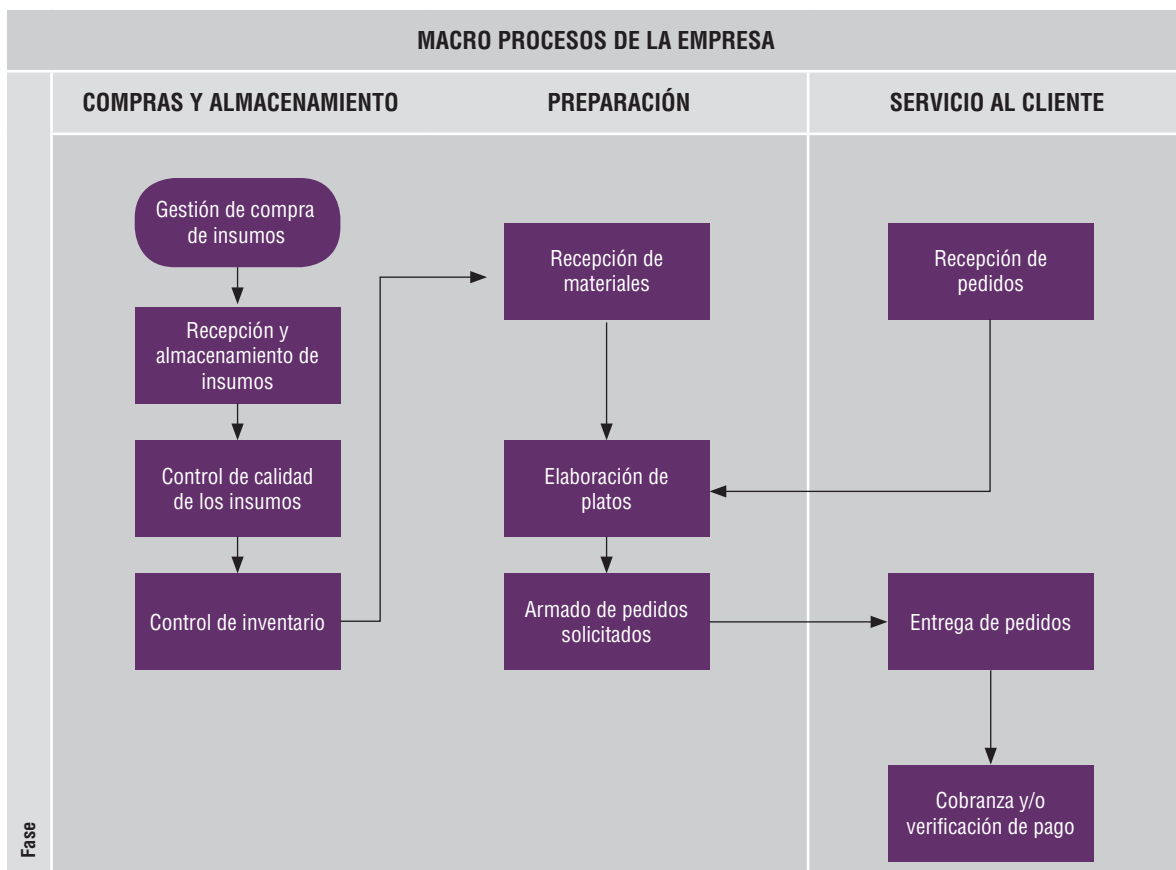
- **Añadir los procesos estratégicos y los de apoyo a la línea operativa:** los procesos estratégicos soportan la toma de decisiones sobre la planificación, estrategias y mejoras en la organización. Proporcionan orientación y límites de actuación al resto de los procesos. Por ejemplo, para el caso de **Buena Sazón**, estos procesos son: marketing, comunicación con el cliente, supervisión y planificación.

Los procesos de apoyo sirven de soporte a la línea operativa de la empresa. Por ejemplo, para el caso de Buena Sazón, estos procesos son: supervisión, capacitación, limpieza y revisión de los sistemas de información.

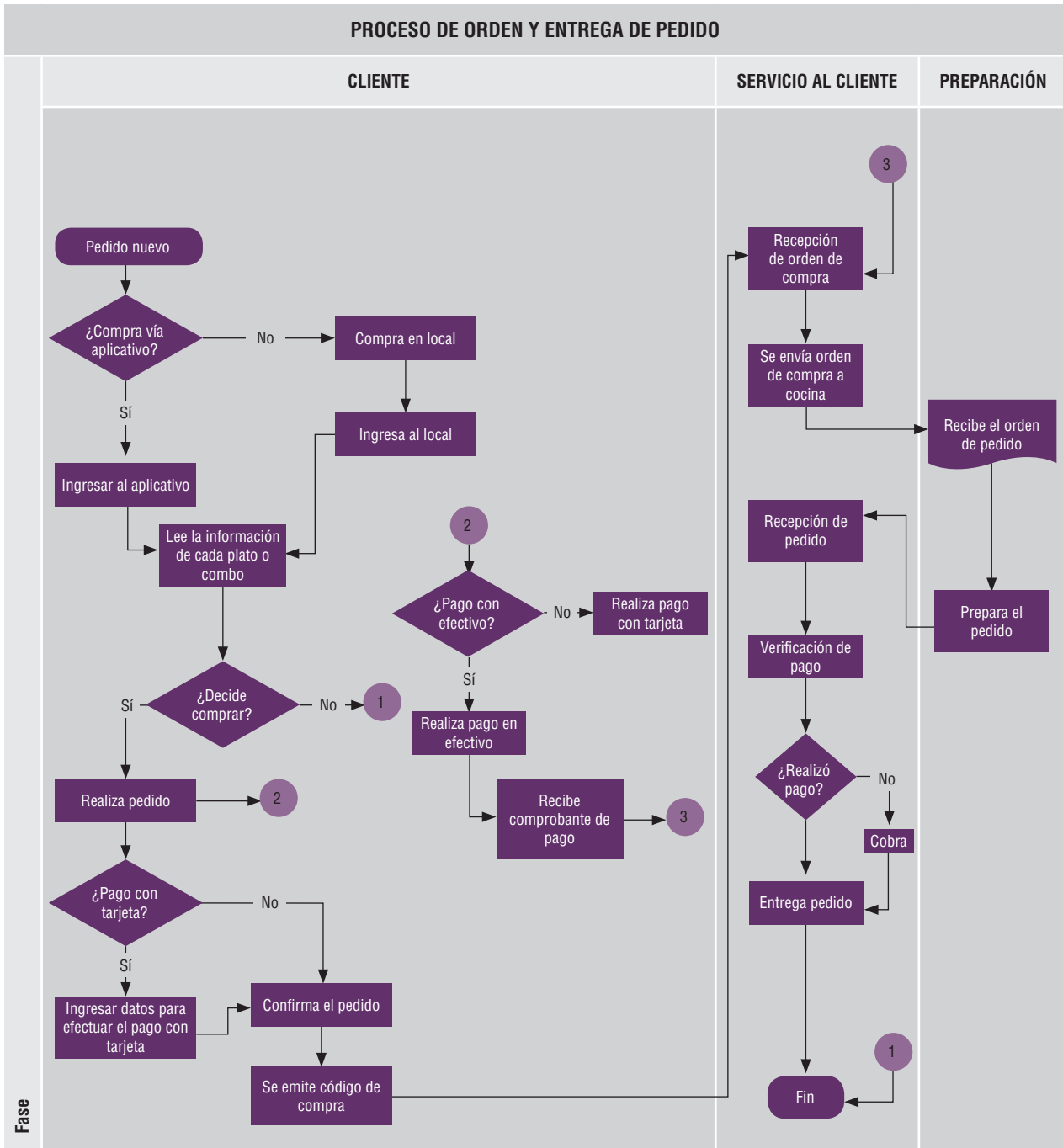
Cada uno de los procesos identificados debe de ser mapeado individualmente repitiendo los pasos antes mencionados. Esto dará mayor garantía que el franquiciado pueda ofrecer un producto estándar. Recuerda que siempre es recomendable realizar el mapeo con un comité conformado por trabajadores y representantes de diversas áreas. Esto te dará un mayor entendimiento de lo que ocurre en cada uno de los procesos del negocio.

EJEMPLO: DISEÑO DE PROCESOS DE LA EMPRESA BUENA SAZÓN

A continuación, te presentamos de manera gráfica los grandes procesos o macroprocesos involucrados en las operaciones de cada uno de los locales franquiciados de Buena Sazón. El diagrama muestra cómo se gestionan los insumos hasta ser transformados en el producto final. De igual manera, muestra cómo se interrelacionan los distintos actores involucrados desde la solicitud de compra de los insumos (relación empresa-proveedor), pasando por la recepción de pedidos (relación trabajador-cliente), hasta su entrega y posterior cobro (relación trabajador-cliente).

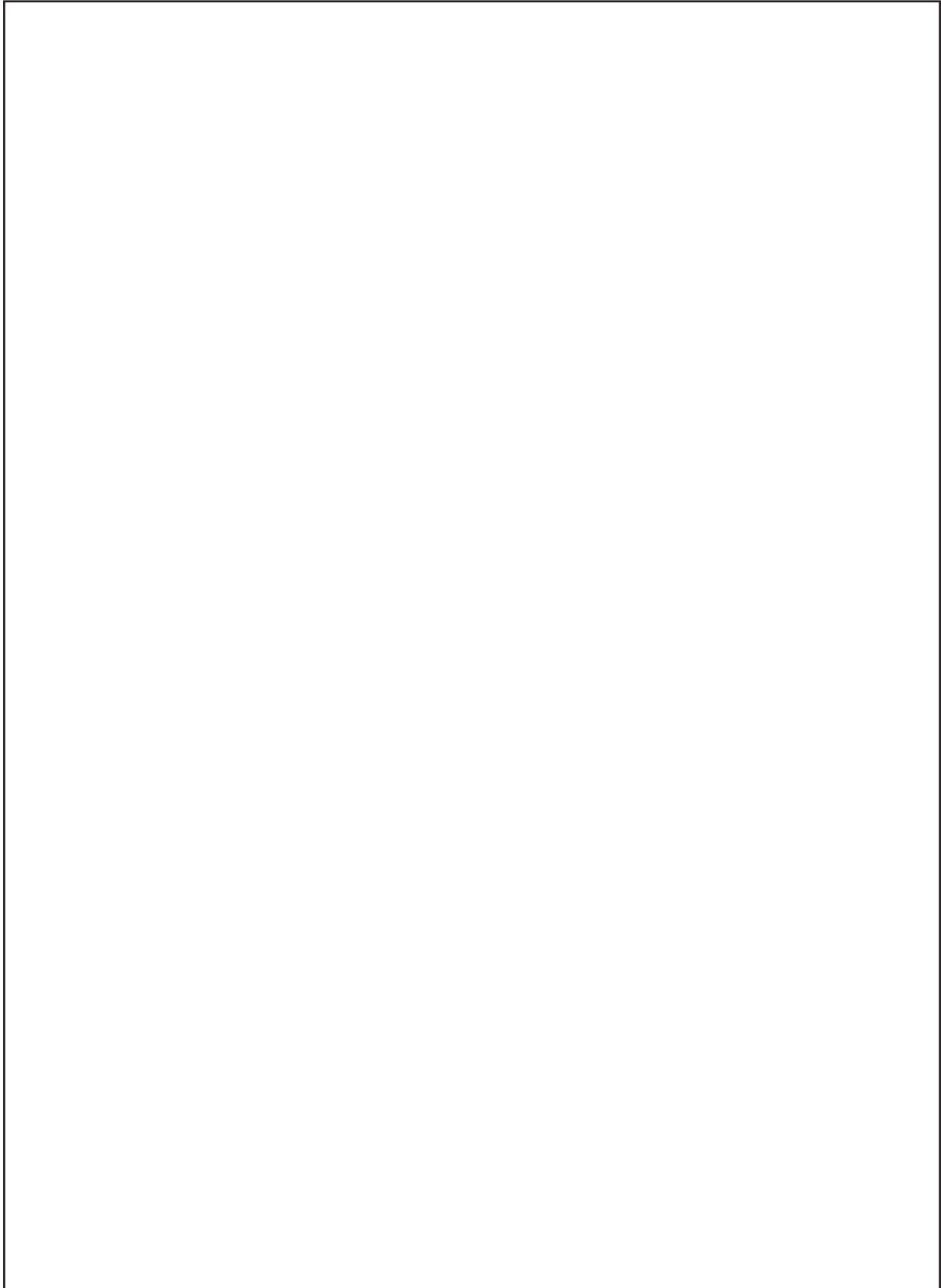


La siguiente figura muestra de manera gráfica únicamente y en mayor detalle el proceso de orden y entrega de pedidos para la misma empresa. A diferencia de la figura anterior, acá se detalla el flujo las acciones y decisiones que podrían tomar cada uno de los actores involucrados (cliente, trabajadores del área de atención de pedidos, trabajadores del área de preparación), así como sus consecuencias.



APLICACIÓN: DISEÑO DE PROCESOS

A partir de lo aprendido te proponemos diseñar los procesos involucrados en el desarrollo de uno de tus productos o servicios a franquiciar.

A large, empty rectangular box with a thin black border, intended for the user to design the processes involved in developing one of their products or services for franchising.

4.3.3 Determinación de los requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas

Los requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas están relacionados con el nivel de demanda que se haya estimado tener en el nuevo mercado. Dependiendo de las ventas estimadas es que se escogerá tanto la cantidad de maquinaria y el tipo de tecnología que utilizaremos en el negocio. Por ejemplo, es probable que la demanda que tenga un restaurante de menú haga que este negocio no requiera de una cocina industrial. Sin embargo, si se tratase de un restaurante más grande, este tipo de maquinaria se volvería más necesario.

También te recomendamos visitar otros negocios para analizar qué tecnología es la más conveniente para implementar en el nuestro.

EJEMPLO: REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

A continuación, te presentamos los requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas para uno de los locales franquiciados de la empresa Buena Sazón. Nótese que los requerimientos han sido agrupados de acuerdo con los macroprocesos donde van a ser utilizados.

TIPO	CANTIDAD	ESPECIFICACIÓN	CONEXIÓN DE ENERGÍA	PRECIO
COMPRA Y ALMACENAMIENTO				
Congelador	1 unid.	1000 lt	220	S/. 6,000
Refrigerador	1 unid.	430 lt	220	S/. 2,000
Estantes	3 unids.	0.50*1.5 m ²	-	S/. 1,800
PREPARACIÓN				
Cocina industrial	1 unid.	4 hornillas, horno y freidora	Gas	S/. 1,500
Licuada	2 unids.		220	S/. 700
Utensilios de cocina	6 juegos	-	-	S/. 2,000
Platos	30 juegos	-	-	S/. 500
Cubiertos	30 juegos	-	-	S/. 600
Vasos	30 juegos	-	-	S/. 300
Jarras	20 unids.	1lt	-	S/. 100
SERVICIO AL CLIENTE				
Mesas	15 unids.	1.5m x 1.0m	-	S/. 4,000
Sillas	60 unids.	-	-	S/. 4,000
Módulo de atención	1 unid.	2.5m x 1.2m	-	S/. 2,000
Caja registradora eléctrica	1 unid.	Modelo ER-350 II	220	S/. 1,500
Televisor	2 unids.	50 pulgadas	220	S/. 5,000
TOTAL				S/. 32,000

APLICACIÓN: REQUERIMIENTOS DE MAQUINARIA, EQUIPOS Y HERRAMIENTAS

A partir de lo aprendido te proponemos determinar los requerimientos de maquinaria, equipos y herramientas para implementar un nuevo local de tu franquicia.

TIPO	CANTIDAD	ESPECIFICACIÓN	CONEXIÓN DE ENERGÍA	PRECIO
MACROPROCESO 1				
MACROPROCESO 2				
MACROPROCESO 3				
TOTAL				

4.4 Manual de administración y recursos humanos

A continuación, se presentan los principales tópicos de recursos humanos a considerar en el desarrollo de una franquicia. Debes considerar que los consumidores reciben los productos y servicios que ofreces a través del contacto directo con tu personal. La capacitación continua y la motivación son elementos claves para asegurar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del consumidor.

En esta sección te guiaremos paso a paso en el diseño de la estructura organizacional de tu empresa, la definición de los perfiles y funciones de puesto, el reclutamiento y selección del personal clave, la gestión del desempeño, así como la capacitación y definición de normas para los empleados.

4.4.1 Estructura organizacional


Una estructura organizacional está definida como el modelo con el que se organiza una entidad para cumplir sus metas y alcanzar sus objetivos. Existen tres tipos de estructuras organizacionales: lineal, matricial y por departamentos. En esta sección te sugerimos presentar la que mejor se adapte a tu organización, los lineamientos que regirán a esa estructura y las ventajas que lleva consigo.

- **Estructura lineal:** es la más simple de todas y usualmente es empleada por empresas pequeñas con una o dos líneas de negocio. Debido a que la forma como está conformada la relación entre superiores y subordinados es cercana, permite que la toma de decisiones sea rápida. Los problemas surgen cuando la empresa empieza a crecer rápidamente.
- **Estructura matricial:** en este esquema de organización los recursos humanos y físicos son asignados de manera temporal a los proyectos que maneja la empresa. La principal ventaja de la estructura se basa en la formación de un equipo multidisciplinario que reúne expertos, hace más ágil la toma de decisiones y brinda flexibilidad y rapidez a la organización. Los empleados poseen dos superiores: el jefe del área en la que trabaja y el jefe del proyecto al que pertenece de forma temporal. La estructura es interesante, pero no todas las empresas pueden adoptarla.
- **Estructura por departamentos:** se enfoca en crear departamentos dentro de los cuales el equipo de trabajo puede estar agrupado por las funciones que realiza, por las líneas de producto que maneja (alimentos, bebidas), por el territorio en el que se ha expandido (Lima y regiones del interior del país) o por clientes (banca Pyme, banca empresa).

Una vez que ya definiste la estructura organizacional que deberá tener la franquicia, debes presentar el organigrama de la empresa. Este organigrama será la representación gráfica de la estructura elegida y en él se podrán visualizar las relaciones entre los diferentes órganos de la institución. Recuerda que cuando lo elabores puedes presentarlo por cargos o por áreas, pero nunca combinado. Es decir, no es posible colocar Gerente General, Administrador y también tener la Gerencia de Marketing, de Operaciones, entre otras porque estarías mezclando personas con áreas.

APLICACIÓN: DISEÑO DEL ORGANIGRAMA

A partir de lo aprendido te proponemos diseñar el organigrama para tu empresa a franquiciar. En él debes reflejar la relación que tendrás con tus trabajadores directos y con tus franquiciados.



4.4.2 Perfiles de puestos

Los perfiles de puesto deben responder a la estructura organizacional presentada y considerar los siguientes aspectos:

- **Información general del puesto:** debes presentar el nombre del puesto, la unidad o área a la que pertenece, el jefe inmediato superior al que se reporta, el número de personas que ocupan el cargo, y los subordinados a quienes dirigirá.
- **Descripción básica del puesto:** debes describir de forma breve y general las funciones principales del puesto. Por ejemplo, si hablamos de un administrador, su objetivo podría ser el de “velar por el correcto funcionamiento de toda la empresa, así como de su óptimo desempeño y cumplimiento de objetivos generales; planificando, organizando, gestionando y controlando las diversas actividades de la empresa”.
- **Especificaciones y requisitos del puesto:** en este punto debes mencionar el perfil de conocimientos con el que debe contar el profesional y su grado de formación, además de la experiencia requerida para el puesto. Asimismo se deben presentar las habilidades, actitudes y funciones que realizará.

EJEMPLO: PERFIL DEL PUESTO AUDITOR DE SISTEMAS

A modo de ejemplo te presentamos el perfil del puesto de un auditor de sistemas.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Nombre del puesto	Auditor de Sistemas
Unidad a la que pertenece	Auditorio Interna
Jefe inmediato superior	Auditor Interno
N.º de personas que ocupan el cargo	2
Subordinados	Asistentes de auditoría
Condiciones sobre el entorno social y organizacional	Disponibilidad para realizar viajes al interior del país y fuera de él. Condiciones salariales por encima del promedio de mercado. Se requiere buena condición física para trabajar a más de 2,800 msnm.
Descripción básica del puesto	Controlar que las actividades de programación de sistemas (responsabilidad de la unidad) se cumplan a cabalidad para contribuir al cumplimiento del plan de trabajo anual aprobado por la Junta General de la empresa.
Perfil de Conocimientos	<p>Edad: mínimo 25 años, máximo 50 años.</p> <p>Profesión: graduado, bachiller de Ingeniería en Sistemas.</p> <p>Experiencia: de 2 a 4 años en auditoría de Sistemas.</p> <p>Conocimientos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Técnicas de Auditoría en general y propias de auditorías en sistemas. - Sistemas operativos, automatizaciones de aplicaciones, métodos de almacenamiento y recuperación de datos. - Procedimiento administrativos - Controles Internos - Redacción de informes - Análisis de riesgos - Muestreo estadístico

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
<p>Perfil de habilidades y actitudes</p>	<p>Habilidades requeridas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Empatía - Facilidad para relacionarse con los demás - Facilidad para el manejo del conflicto <p>Actitudes requeridas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Independencia profesional - Orientación hacia la mejora continúa. Intención de hacer las operaciones más eficientes y efectivas - Alto grado de responsabilidad - Confidencialidad y discreción - Lealtad - Compromiso - Proactivo - Práctico en sus actividades - Persistente.
<p>Funciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Examinar archivos maestros para detectar inconsistencias de aplicaciones automatizadas - Examinar rutinas de cálculo y actualización de campos en los programas de diversas aplicaciones - Revisar bitácoras de operación y evaluar la seguridad física de los sistemas y equipos - Evaluar controles de acceso de datos y de los sistemas operativos - Verificar copias de respaldo de archivos maestros de transacciones de la empresa - Verificar control donde se graban las bandas magnéticas y códigos de acceso de funcionarios - Desarrollar nuevos programas que sean requeridos para examinar los archivos maestros - Atender situaciones o problemas especiales dándoles solución de manera rápida

APLICACIÓN: PERFIL DE PUESTO

A partir de lo aprendido te proponemos definir el perfil de puesto para un cargo clave dentro de tu empresa a franquiciar.

CRITERIOS	DESCRIPCIÓN
Nombre del puesto	
Unidad a la que pertenece	
Jefe inmediato superior	
N.º de personas que ocupan el cargo	
Subordinados	
Condiciones sobre el entorno social y organizacional	
Descripción básica del puesto	
Perfil de conocimientos	
Perfil de habilidades y actitudes	
Funciones	

4.4.3 Reclutamiento y selección

Para buscar la estandarización de procedimientos y asegurar el adecuado desempeño del *staff* que formará parte de la franquicia, es importante presentar el proceso de reclutamiento y selección al que debe ceñirse el franquiciado. Asimismo, en cada parte del proceso debes señalar los requisitos que deben ser verificados para pasar a la siguiente etapa.

Por ejemplo, para la etapa de selección puedes establecer como procesos la presentación del CV, una entrevista personal y una prueba psicológica. En el primer caso, la política puede incluir la presentación de documentos sustentatorios de la experiencia laboral, referencias personales, certificados de estudios y/o antecedentes policiales. Para la segunda y tercera parte puedes especificar los criterios a evaluar y los puntajes mínimos requeridos que permitirán ir subiendo de una fase a otra.

4.4.4 Políticas de contratación y escala remunerativa

Si bien cada país cuenta con un esquema legal particular a nivel laboral, es importante que detalles de manera general las políticas de contratación que manejas en tu empresa. Por ejemplo, puedes indicar que todo nuevo colaborador pasará por un periodo de tres meses de prueba durante el cual estará contratado en un esquema de trabajador independiente. Asimismo puedes señalar que al cabo de un año es obligatorio que todos los trabajadores con adecuado desempeño pasen a planilla de la empresa.

La escala remunerativa también debe ser planteada en el Manual pero en términos relativos, es decir, puedes indicar cuanto por ciento más debe percibir un jefe respecto de un analista o de un asistente.

4.4.5 Capacitación a colaboradores

La capacitación proporciona conocimientos y habilidades sumamente importantes para el adecuado desempeño de la operación de la franquicia. Si bien representa una inversión para el franquiciado, esta valdrá la pena debido a que redundará en clientes satisfechos que repetirán la compra.

Las capacitaciones se pueden realizar con diversos objetivos, sin embargo entre los principales que debes considerar se encuentran:

- Introducir al colaborador en sus funciones cuando recién haya sido contratado.
- Actualizar o potenciar sus conocimientos o habilidades para un mejor desempeño de sus funciones.
- Preparar al trabajador para ocupar una nueva posición dentro de la empresa.
- Incrementar la productividad del mismo a través del entrenamiento en nuevos procesos o tecnología.
- Mejorar sus actitudes para servir al cliente.

Es en base a estos objetivos que debes presentar tu plan de capacitación a colaboradores. Este plan debe considerar los siguientes aspectos:

- i) **Líneas y temas de capacitación prioritarios:** de acuerdo al tipo de negocio que manejes y la orientación estratégica de tu empresa deberás definir las líneas y los temas de capacitación que promoverás. Por ejemplo, puedes capacitar en gestión y en operaciones. Para la formación en gestión puedes enfocarte en el planeamiento estratégico, el desarrollo de nuevos productos y la gestión financiera como temas prioritarios, mientras que para Operaciones puedes trabajar procesos, conocimientos básicos de programas de contingencia, productos, especificaciones y/o políticas.
- ii) **Requisitos para acceder a la capacitación:** es importante detallar el perfil del colaborador que puede asistir a cada tipo de capacitación que se imparta. Este perfil puede incluir: conocimientos previos, experiencia, desempeño laboral, competencias, requerimientos de tipo físico, entre otros.
- iii) **Responsabilidades de los colaboradores:** se deben presentar las responsabilidades que atañen a la participación en un programa de formación y las consecuencias de no cumplir con las reglas definidas. Asistir puntualmente a los cursos, talleres y demás actividades, cumplir con las asignaciones que se le encarguen, presentar los exámenes requeridos pueden ser algunas de las responsabilidades a establecer.

- iv) **Plan de actividades:** debes detallar todos los programas, cursos, seminarios y/o talleres que se desarrollarán en el año, la frecuencia con que serán dictados y la forma en la que se evaluarán para medir el nivel de satisfacción de tus trabajadores.
- v) **Detalle de cursos o programas a impartir:** es necesario especificar nombre del curso, contenido, profesor, objetivos, duración, evaluación, entre otros puntos que consideres relevantes.

4.4.6 Evaluación de desempeño

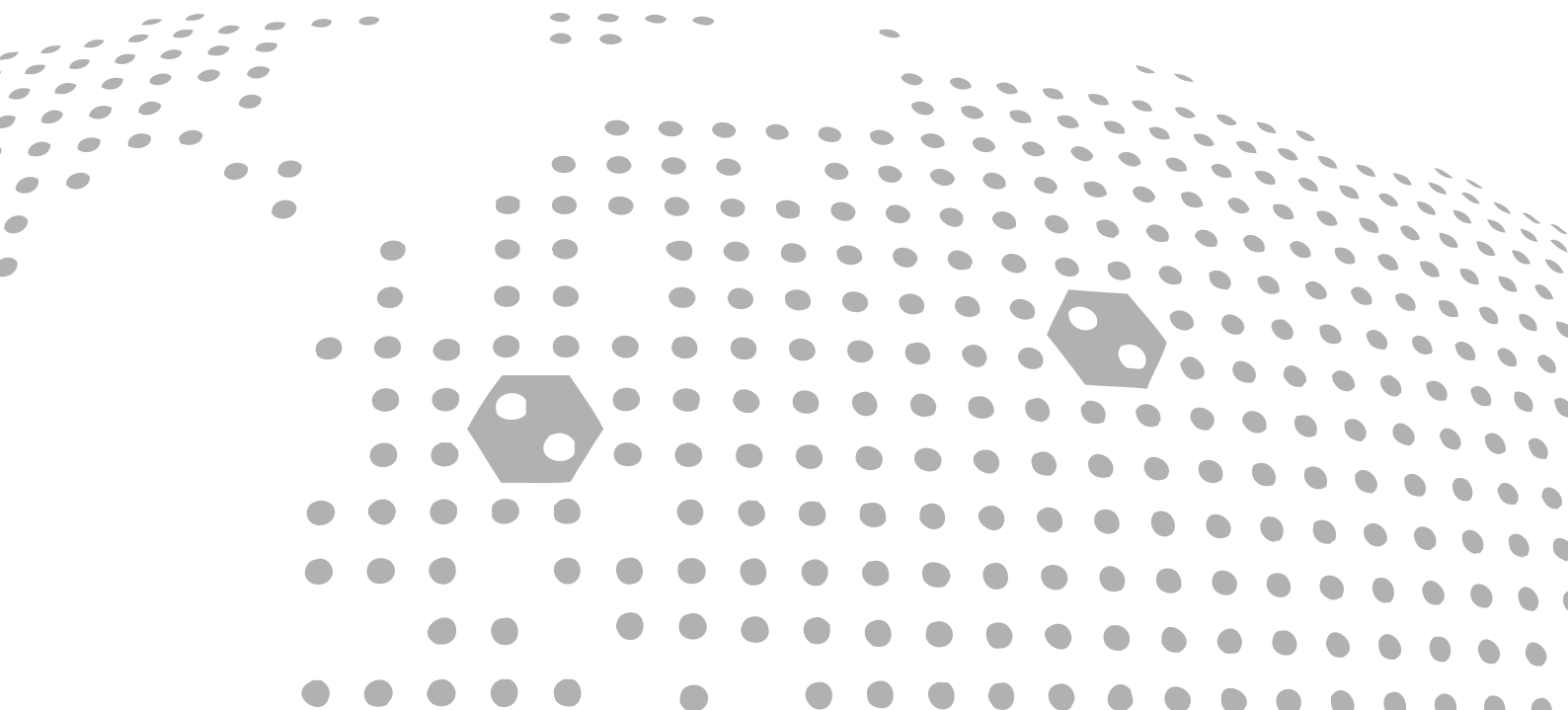
Siendo los trabajadores pieza fundamental de una organización es necesario buscar brindarles siempre un ambiente grato de trabajo y posibilidades de desarrollo personal, en adición a una política de remuneraciones adecuada. Asignar estos beneficios puede resultar difícil si no se tiene un esquema de trabajo predefinido. La evaluación de desempeño brinda una solución a esta necesidad. A través de ella se establecen indicadores y premios que permiten monitorear el desenvolvimiento de cada colaborador en la empresa con la finalidad de asignarle los beneficios que le correspondan.

El proceso de evaluación se basa en calificar a un empleado, comparando su desempeño actual con el pasado en el marco de un conjunto de normas y resultados establecidos. Esas normas y resultados por perfil de puesto son los que debes presentar en esta sección.

Si gustas también puedes añadir a tus requerimientos el cumplimiento de ciertos indicadores de gestión, además de los reconocimientos que logrará cada trabajador.

MANUAL JURÍDICO PARA EL DESARROLLO DE FRANQUICIAS





INTRODUCCIÓN

Está referido al acuerdo de voluntades entre franquiciante y franquiciado que da origen a una relación jurídica de la cual nacen derechos y obligaciones para las partes contratantes y que consiste en una prestación que otorga y que recae a su vez sobre bienes de naturaleza inmaterial objeto de propiedad intelectual.



ACUERDO DE ENTENDIMIENTO

Conste por el presente documento el Acuerdo de Entendimiento que celebran:

[■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,

[■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL POTENCIAL FRANQUICIADO; en los términos contenidos en las cláusulas siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

EL FRANQUICIANTE es una persona jurídica de derecho privado, que ha desarrollado un sistema empresarial para la comercialización de productos/servicios denominado EL SISTEMA MARCA ABC (en adelante EL SISTEMA) a través de la figura de franquicia (en adelante LA FRANQUICIA).

EL POTENCIAL FRANQUICIADO es una persona jurídica de derecho privado que desea adquirir la franquicia de EL SISTEMA de EL FRANQUICIANTE, según las características que se le han de presentar.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

El objeto del presente Acuerdo de Entendimiento es establecer de manera general las condiciones económicas y técnicas que servirán de base para la suscripción de un Contrato de Franquicia definitivo para operar LA FRANQUICIA (en adelante EL CONTRATO).

En virtud de EL CONTRATO, EL FRANQUICIANTE otorgará a EL POTENCIAL FRANQUICIADO el derecho a utilizar la MARCA ABC, el Know-How de EL SISTEMA y la asistencia técnica necesaria para operar la FRANQUICIA, por un tiempo limitado y en un territorio determinado. Como contraprestación, EL POTENCIAL FRANQUICIADO otorgará a EL FRANQUICIANTE una contraprestación económica por concepto de Derecho de Entrada, Regalías Periódicas y Regalías por Publicidad y Marketing, durante la vigencia del CONTRATO.

CLÁUSULA TERCERA: DERECHO DE ENTRADA Y REGALÍAS

3.1 El Derecho de Entrada asciende a la suma de US\$ [■] ([■]/100) [■], más el correspondiente Impuesto General a las Ventas, la misma que será pagada de la siguiente manera:

[■]% a la firma del presente Acuerdo, esto es, la suma de [■] ([■]/100) [■], por concepto de Adelanto del Derecho de Entrada.

[■]% a la firma del CONTRATO, esto es, la suma de [■] ([■]/100) [■].

3.2 Por otro lado, EL POTENCIAL FRANQUICIADO pagará a EL FRANQUICIANTE una Regalía Periódica equivalente al [■] % ([■] por ciento de sus VENTAS NETAS TOTALES, las cuales se liquidarán y pagarán periódicamente dentro de los [■] días del mes siguiente al que se han realizado las ventas.

3.3 Asimismo, EL POTENCIAL FRANQUICIADO pagará a EL FRANQUICIANTE una Regalía por Publicidad y Marketing equivalente al [■] % ([■] por ciento de sus VENTAS NETAS TOTALES, las cuales se liquidarán y pagarán periódicamente dentro de los [■] días del mes siguiente al que se han realizado las ventas.

Las sumas de dinero antes descritas se entregarán mediante depósito en la Cuenta N.º [■] del Banco [■] a nombre de EL FRANQUICIANTE.

Considerando que a partir de la firma del presente documento EL FRANQUICIANTE empezará a revelar información confidencial a EL POTENCIAL FRANQUICIADO conforme a la Cláusula Octava del presente Acuerdo, las Partes declaran conocer que si por voluntad de EL POTENCIAL FRANQUICIADO o por alguna causa atribuible a este no se llegara a suscribir el CONTRATO dentro del plazo establecido en la Cláusula Sexta del presente documento, la contraprestación económica por concepto de Adelanto del Derecho de Entrada no será reembolsada a EL POTENCIAL FRANQUICIADO por concepto de penalidad.

En el supuesto que EL FRANQUICIANTE fuese quien decidiera no suscribir el CONTRATO, devolverá a EL POTENCIAL FRANQUICIADO el Adelanto de Derecho de Entrada recibido.

CLÁUSULA CUARTA: PROPIEDAD INTELECTUAL

En virtud del CONTRATO, EL FRANQUICIANTE concederá a EL POTENCIAL FRANQUICIADO, sobre las bases de no exclusividad, la licencia para usar las marcas, nombres comerciales, lemas comerciales y en general toda la propiedad intelectual cuya titularidad corresponde a EL FRANQUICIANTE (en adelante LA PROPIEDAD INTELECTUAL), durante el plazo de vigencia del CONTRATO.

CLÁUSULA QUINTA: TERRITORIO Y UBICACIÓN DEL LOCAL COMERCIAL

EL POTENCIAL FRANQUICIADO se encontrará autorizado a explotar una FRANQUICIA dentro del territorio comprendido entre [■] (en adelante el TERRITORIO), de conformidad con lo establecido en el Anexo 1 del presente documento.

Dentro del TERRITORIO, EL POTENCIAL FRANQUICIADO deberá elegir en coordinación con EL FRANQUICIANTE un establecimiento comercial donde operar la FRANQUICIA (en adelante el LOCAL COMERCIAL), el cual podrá ser propio o arrendado por EL POTENCIAL FRANQUICIADO.

EL POTENCIAL FRANQUICIADO, en virtud del presente Acuerdo, se obliga a presentar una lista con por lo menos [■] ([■]) propuestas de establecimiento para desarrollar la actividad empresarial, los cuales deberán ser objetivamente aceptables. EL FRANQUICIANTE tendrá el plazo de [■] ([■]) días calendarios contados desde la entrega de la referida lista para manifestar su decisión.

CLÁUSULA SEXTA: PLAZO DEL COMPROMISO

Las partes acuerdan que dentro de los [■] ([■]) días calendarios contados a partir de la suscripción del presente Acuerdo, suscribirán el CONTRATO.

De igual manera, de ser el caso, transcurridos los [■] ([■]) días desde la fecha de suscripción del presente documento, si EL POTENCIAL FRANQUICIADO no hubiese cumplido con conseguir un LOCAL COMERCIAL, este habrá incumplido su obligación, encontrándose EL FRANQUICIANTE facultado de extender el plazo del presente acuerdo o a no suscribir el CONTRATO sin necesidad de justificación alguna, ni de devolver el Adelanto de Derecho de Entrada recibido.

CLÁUSULA SÉPTIMA: CONFIDENCIALIDAD Y NO COMPETENCIA

EL POTENCIAL FRANQUICIADO se obliga a no comunicar, divulgar o utilizar para beneficio de cualquier otra persona, natural o jurídica, nacional o extranjera, pública o privada, cualquier información confidencial, KNOW HOW, conocimientos técnicos o alguna otra que haya recibido u obtenido de EL SISTEMA, ni podrá duplicarla, grabarla, copiarla o reproducirla de cualquier otra forma. Adicionalmente, EL POTENCIAL FRANQUICIADO se encontrará prohibido de realizar por cuenta propia o de terceros, ni participará directa o indirectamente en la propiedad, asesoría u operación de cualquier negocio que desarrolle de alguna forma cualquier actividad igual o similar a aquella que corresponda a LA FRANQUICIA.

El incumplimiento de esta cláusula, será causal de terminación automática e inmediata del presente Acuerdo, sin perjuicio de ejercer todas las acciones administrativas y civiles que EL FRANQUICIANTE estime conveniente.

La obligación de confidencialidad que asume EL POTENCIAL FRANQUICIADO en virtud del presente Acuerdo, permanecerá en vigor y será exigible, aún después del vencimiento o terminación del presente Acuerdo por un plazo indefinido. La obligación de No Competencia se encontrará vigente desde la fecha de firma del presente documento y permanecerá vigente durante el plazo del CONTRATO, así como durante los [■] años siguientes a la fecha de vencimiento o terminación del mismo.

CLÁUSULA OCTAVA: REVISIÓN DE INFORMACIÓN

Las partes acuerdan, que a partir de la suscripción del presente Acuerdo, EL FRANQUICIANTE revelará información considerada como confidencial a EL POTENCIAL FRANQUICIADO sobre los secretos comerciales propios de su giro empresarial y otros afines.

Es por ello, que a fin de tutelar dicha información que pertenece exclusivamente a EL FRANQUICIANTE y para que la misma no sea utilizada en fines distintos a los pactados en el presente convenio, que EL POTENCIAL FRANQUICIADO deberá abonar previamente a favor de EL POTENCIAL FRANQUICIANTE y en calidad de adelanto un porcentaje correspondiente al [■] del Derecho de entrada de conformidad con lo establecido en la Cláusula 3.1 del presente Acuerdo, sin perjuicio del cumplimiento de absoluta confidencialidad respecto de la información a la que tenga acceso, así como al cumplimiento de la obligación de no competencia.

CLÁUSULA NOVENA: DOMICILIO

Para la validez de todas las comunicaciones y notificaciones a las partes, con motivo de la ejecución de este contrato, ambas señalan como sus respectivos domicilios los indicados en la introducción de este documento. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por vía notarial.

CLÁUSULA DÉCIMA: LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE

Las partes acuerdan que la interpretación y ejecución del presente Acuerdo se efectuará de acuerdo a las leyes peruanas. En lo no previsto por el presente contrato se aplicará supletoriamente el Código Civil Peruano y demás leyes de la República del Perú que sean pertinentes.

Ante una duda o controversia suscitada entre las partes, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de dar inicio al proceso informal de conciliación. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal conformado por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

En señal de conformidad las partes suscriben este documento en la ciudad de Lima a los [■] días del mes de [■] de 201[■].

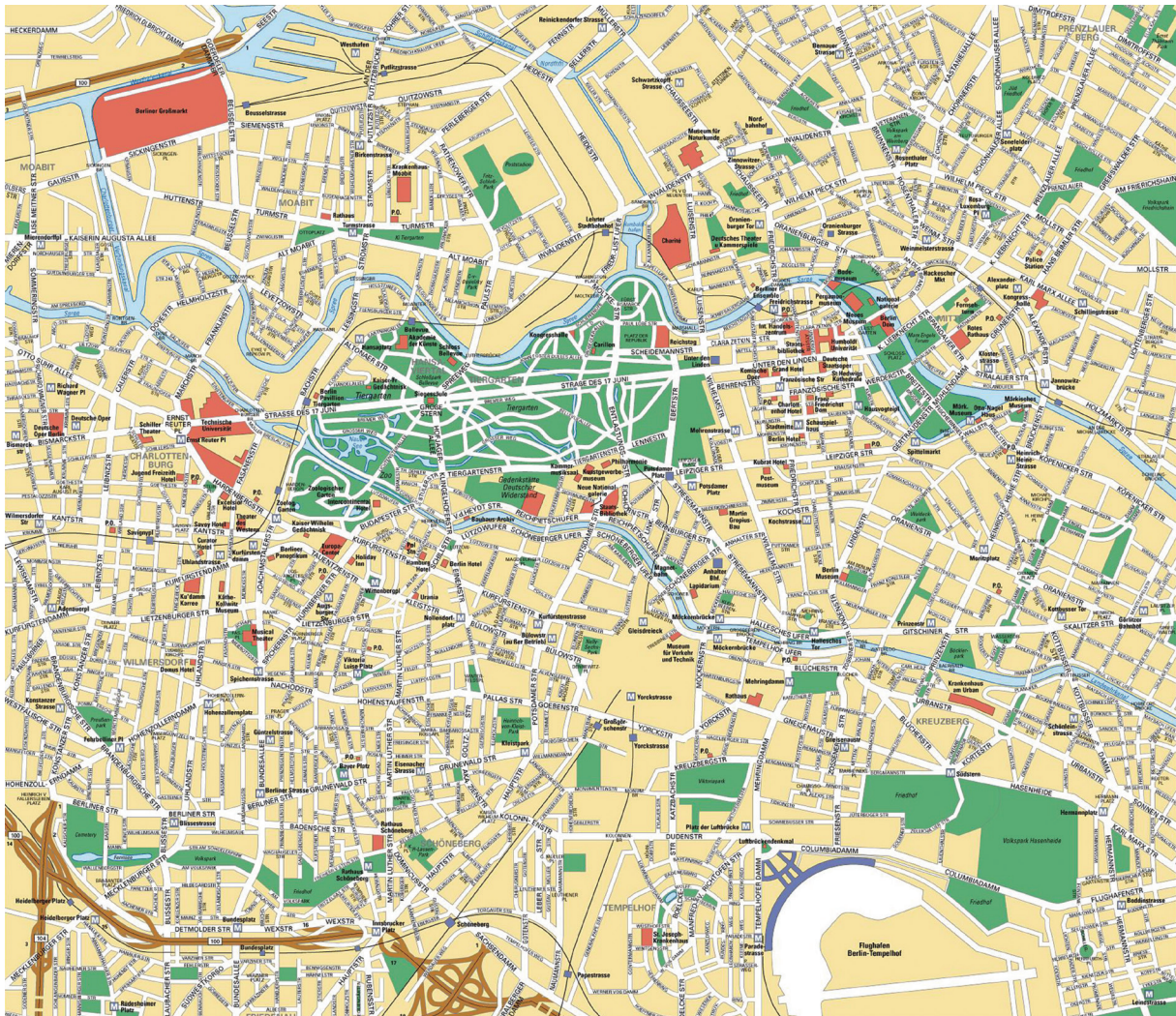
EL FRANQUICIANTE

EL POTENCIAL FRANQUICIADO

ANEXO 1

TERRITORIO

EL POTENCIAL FRANQUICIADO abriría y operaría el LOCAL COMERCIAL para explotar la FRANQUICIA dentro de los siguientes límites: [■]



CONTRATO DE FRANQUICIA

CONTRATO DE FRANQUICIA

Conste por el presente documento EL CONTRATO DE FRANQUICIA que celebran de una parte:

[■] identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■] con domicilio en [■] distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad No. [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,

[■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIADO; en los términos contenidos en las definiciones y cláusulas siguientes:

DEFINICIONES

CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO

Instrucciones operativas brindadas por EL FRANQUICIANTE a EL FRANQUICIADO, para la administración correcta de LA FRANQUICIA.

COMODATO

Es el acuerdo de voluntades mediante el cual, EL FRANQUICIANTE concede a EL FRANQUICIADO, por un tiempo determinado, el uso gratuito de los manuales, para llevar a cabo la correcta operación de LA FRANQUICIA.

CONTRATO DE FRANQUICIA

Es el acuerdo de voluntades mediante el cual EL FRANQUICIANTE otorga a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA no exclusiva y por periodo determinado para instalar, acondicionar y operarla en un LOCAL COMERCIAL determinada dentro del TERRITORIO asignado por el presente documento.

DERECHO DE ENTRADA

La contraprestación económica inicial que EL FRANQUICIADO efectuará a EL FRANQUICIANTE por concepto del otorgamiento de LA FRANQUICIA, objeto del presente contrato, así como por la transmisión de conocimientos, capacitación y asistencia técnica y uso de software y de la PROPIEDAD INTELECTUAL.

KNOW HOW

Conjunto de conocimientos prácticos, técnicos y tecnológicos que EL FRANQUICIANTE otorgará en virtud del presente Contrato a EL FRANQUICIADO.

LA FRANQUICIA

Formato de negocio cedido temporalmente a EL FRANQUICIADO para ser operado por un periodo establecido en un TERRITORIO determinado.

LAY OUT

Conjunto de planos arquitectónicos que deberán ser aprobados por EL FRANQUICIANTE, para la construcción, distribución y equipamiento que se llevará a cabo en el LOCAL COMERCIAL en que se ubicará LA FRANQUICIA.

LICENCIA NO EXCLUSIVA

Facultad de EL FRANQUICIANTE de otorgar la FRANQUICIA a otros franquiciados, con derecho de usar la misma PROPIEDAD INTELECTUAL bajo el mismo concepto de negocio.

LOCAL COMERCIAL

Infraestructura física donde operará LA FRANQUICIA, en el cual se utilizará la PROPIEDAD INTELECTUAL, bajo autorización de EL FRANQUICIANTE y sujeto a los términos y condiciones del presente contrato.

MANUALES DE OPERACIÓN

Compilación de todos los métodos, sistemas de operación, tecnología, fórmulas y cualquier otra información de propiedad de EL FRANQUICIANTE que serán utilizados por EL FRANQUICIADO para desarrollar LA FRANQUICIA en el TERRITORIO.

PRODUCTOS

Elementos esenciales para la operación del LOCAL COMERCIAL que EL FRANQUICIADO deberá adquirir obligatoria y exclusivamente de EL FRANQUICIANTE o de aquellos proveedores previamente determinados por EL FRANQUICIANTE.

PROHIBICIÓN DE COMPETENCIA

Obligación de EL FRANQUICIADO, sus socios o accionistas y en general cualquier tercero relacionado con estos en el más amplio alcance, de no participar de forma directa o indirecta en otro negocio que por el giro se encuentre relacionado con LA FRANQUICIA. Dicha obligación permanecerá vigente por [■] años posteriores a la terminación del presente contrato.

PROPIEDAD INTELECTUAL

Signos distintivos, marcas, logotipos, lemas comerciales o diseños relativos al SISTEMA presentes o futuros que diferencian a EL FRANQUICIANTE, el cual es titular y tiene derecho a otorgar en FRANQUICIA, y que se encuentran señalados en el Anexo 5.

REGALÍAS

Contraprestaciones económicas que EL FRANQUICIADO debe pagar periódicamente a EL FRANQUICIANTE.

SERVICIOS

Conjunto de actividades comerciales ofrecidas por EL FRANQUICIANTE a sus clientes través del SISTEMA, cuyo KNOW-HOW será cedido a EL FRANQUICIADO, en virtud del presente contrato.

SISTEMA

Sistema único de propiedad de EL FRANQUICIANTE que ha creado y ha desarrollado para la comercialización de sus PRODUCTOS/SERVICIOS representados por la MARCA ABC.

SISTEMA DE SOFTWARE

Programa de cómputo, que EL FRANQUICIANTE otorgará a EL FRANQUICIADO, con el objeto de utilizar las instrucciones secuenciales para el manejo correcto y uniforme en la operación de LA FRANQUICIA, según el Anexo 4.

TERRITORIO

Espacio territorial delimitado por EL FRANQUICIANTE donde se ubicará físicamente EL LOCAL COMERCIAL donde operará LA FRANQUICIA otorgada, según el Anexo 6.

VENTAS NETAS TOTALES

Importe total de las ventas efectuadas en EL LOCAL COMERCIAL franquiciado de todos los conceptos comercializados en virtud del presente contrato, descontado el correspondiente Impuesto General a las Ventas.

Las partes de común acuerdo convienen lo siguiente:

CLÁUSULA PRIMERA: OBJETO

EL FRANQUICIANTE declara ser legítimo titular del SISTEMA MARCA ABC (en adelante EL SISTEMA) y haber alcanzado gran reputación y posicionamiento en el mercado debido a sus conocimientos y experiencia, originando una demanda y creando una red de clientes para el conjunto de establecimientos franquiciados cuya imagen transmitida es uniforme.

En ese sentido, EL FRANQUICIANTE se obliga a otorgar a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA INDIVIDUAL en los términos y condiciones establecidos en el presente contrato, para instalar y operar un (01) LOCAL COMERCIAL en un TERRITORIO predeterminado con autorización de uso de EL SISTEMA y la PROPIEDAD INTELECTUAL únicamente para distinguir EL LOCAL COMERCIAL al que se refiere el presente contrato, en los términos establecidos en el mismo.

EL FRANQUICIANTE se reserva el derecho a modificar, suprimir y cambiar, en cualquier momento, la marca, la imagen corporativa, Signos Distintivos y, en general, la PROPIEDAD INTELECTUAL relativa a EL SISTEMA. Por tanto, EL FRANQUICIADO se obliga a adaptar y utilizar todas y cada uno de las modificaciones realizadas.

CLÁUSULA SEGUNDA: DERECHO DE ENTRADA Y REGALÍAS

EL FRANQUICIADO, como contraprestación económica, pagará a EL FRANQUICIANTE por concepto de la transmisión temporal de EL SISTEMA y el uso de la PROPIEDAD INTELECTUAL, los siguientes montos:

2.1 Derecho de Entrada: A la firma del presente contrato, será pagado el Derecho de Entrada equivalente a [■], más el correspondiente Impuesto General a las Ventas, descontando la suma de [■] pagada a favor de EL FRANQUICIANTE en virtud de la firma del Acuerdo de Entendimiento de fecha [■]. Asimismo, las partes declaran conocer que la inversión inicial será de aproximadamente [■], la misma que se encontrará a cargo de EL FRANQUICIADO y servirá para la implementación del LOCAL COMERCIAL y puesta en marcha de LA FRANQUICIA.

2.2 Regalías periódicas: Una regalía equivalente al [■] % ([■] por ciento) de las VENTAS NETAS TOTALES, que realice EL FRANQUICIADO y que se liquidará y pagará periódicamente dentro de los [■] días del mes siguiente al que se han realizado las ventas. Dicho monto será abonado a la cuenta bancaria señalada para estos efectos por EL FRANQUICIANTE.

2.3 Regalías por publicidad y marketing: Una regalía equivalente al [■] % ([■] por ciento) de las VENTAS NETAS TOTALES, que realice EL FRANQUICIADO por concepto de aporte a la imagen y publicidad del LOCAL COMERCIAL, la misma que se liquidará periódicamente dentro de los [■] días del mes siguiente al que se han realizado las ventas, en concordancia con lo establecido en la Cláusula Novena del presente contrato. Dicho monto será abonado a la cuenta bancaria señalada para estos efectos por EL FRANQUICIANTE.

Las partes acuerdan que todo retraso en los pagos señalados precedentemente, así como todo aquel a que esté obligado EL FRANQUICIADO a favor de EL FRANQUICIANTE, generará un interés moratorio equivalente a la tasa máxima de interés activa en Nuevos Soles que cobre el Sistema

Financiero en ese momento. El criterio para determinar el interés moratorio en el presente contrato será el de la mora automática, en tal sentido, la intimación no será necesaria para el cobro de los adeudos existentes a favor de EL FRANQUICIANTE.

Las contraprestaciones económicas señaladas en la presente cláusula no estarán sujetas a devolución bajo ninguna condición, de tal modo que si el presente contrato no surtiera o dejara de tener efectos por cualquier motivo y fuere resuelto, dichas cantidades quedarán en poder de EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIANTE se obliga a cumplir con las siguientes obligaciones y tendrá derecho a las estipulaciones aquí contenidas:

3.1 A la firma del contrato, EL FRANQUICIADO recibirá de EL FRANQUICIANTE en calidad de préstamo un juego de MANUALES DE OPERACIÓN, los cuales se considerarán estrictamente confidenciales y contendrán las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para la operación de EL LOCAL COMERCIAL, todo de conformidad con el Anexo 3 del presente contrato.

3.2 Prestar asistencia y asesoría a EL FRANQUICIADO en la implementación de EL LOCAL COMERCIAL, en la instalación de LAY OUT de equipos, mobiliario, obra e imagen interna y externa, así como la ornamentación del establecimiento.

3.3 Además de la capacitación y asistencia técnica a la que se obliga EL FRANQUICIANTE en favor de EL FRANQUICIADO durante toda la vigencia del presente contrato, EL FRANQUICIANTE se obliga a brindar un programa de capacitación inicial para EL FRANQUICIADO y el personal que este contrate, que tendrá una duración aproximada de [■]. Además, EL FRANQUICIANTE participará activamente en el proceso de selección del personal estratégico, pudiendo determinar la contratación o despido del personal de considerar que no cumple con el perfil establecido en los MANUALES DE OPERACIÓN. Los gastos por capacitación inicial para la apertura del LOCAL COMERCIAL se encontrarán a cargo de EL FRANQUICIANTE.

3.4 Brindar a EL FRANQUICIADO el sistema de software necesario para operar LA FRANQUICIA, así como la capacitación necesaria para el manejo del mismo. La utilización del software se sujetará a las condiciones establecidas en la Cláusula Décimo Tercera y Anexo 4 del presente contrato.

3.5 Las Partes declaran conocer que el otorgamiento de la presente FRANQUICIA no garantiza a EL FRANQUICIADO el éxito de la operación del LOCAL COMERCIAL, sino que todo dependerá de las condiciones del mercado y en gran parte, de las gestiones gerenciales y administrativas de EL FRANQUICIADO sobre la operación del LOCAL COMERCIAL, aceptando EL FRANQUICIADO que todo esto dependerá de su única y exclusiva responsabilidad y trabajo.

3.6 EL FRANQUICIANTE deberá dirigir el desarrollo de todos los programas de publicidad, promociones y estrategias de campañas publicitarias y de marketing, los cuales serán comunicados a EL FRANQUICIADO.

3.7 EL FRANQUICIANTE podrá llevar a cabo investigaciones sobre LA FRANQUICIA, objeto del presente contrato, con el único objeto de cerciorarse del cumplimiento de las obligaciones a cargo de EL FRANQUICIADO y garantizar la observancia de la calidad de los PRODUCTOS/SERVICIOS, los estándares de administración, operación e imagen de LA FRANQUICIA, realizando visitas anónimas, programadas o no programadas, evaluación al personal, revisiones contables y financieras, actividades extras que considere necesarias, revisión del equipo de cómputo y herramientas de trabajo, revisión de documentos en general, auditorías de todo tipo, entre otros.

CLÁUSULA CUARTA: OBLIGACIONES Y DERECHOS DEL FRANQUICIADO

EL FRANQUICIADO se obliga a cumplir con las siguientes obligaciones y tendrá derecho a las estipulaciones aquí contenidas:

4.1 Pagar oportunamente las contraprestaciones económicas señaladas en la Cláusula Segunda, según corresponda.

4.2. Satisfacer los estándares y políticas actuales y futuras exigidas por EL FRANQUICIANTE y por los MANUALES DE OPERACIÓN, en conexión con el uso de la PROPIEDAD INTELECTUAL, secretos industriales, KNOW HOW, software, procedimiento de ventas, sistemas operativos, especificaciones, entre otras. Asimismo, EL FRANQUICIADO se abstendrá de utilizar otras formas de PROPIEDAD INTELECTUAL distintas a las de EL SISTEMA.

4.3 Adquirirá los derechos de utilización de EL LOCAL COMERCIAL y cumplirá con todos los trámites legales necesarios para la obtención de los permisos de apertura y de funcionamiento, a su costo y bajo su responsabilidad para la puesta en marcha y explotación de EL SISTEMA.

4.4 Asistir a todas las capacitaciones otorgadas por EL FRANQUICIANTE, y cubrirá todos los gastos y/o viáticos que esto genere.

4.5 EL FRANQUICIADO será responsable del mantenimiento, las reparaciones y/o sustitución de equipos, muebles y accesorios decorativos, así como de cualquier instalación o parte del LOCAL COMERCIAL, cuando EL FRANQUICIANTE lo estime conveniente.

4.6 No dedicarse al tráfico de comercio con el mismo o similar giro al de EL SISTEMA, ni tiendas bajo la denominación MARCA ABC o similares. En este sentido, EL FRANQUICIADO queda prohibido de copiar el concepto de LA FRANQUICIA que se otorga objeto del presente documento, de forma indefinida.

4.7 EL FRANQUICIADO no podrá ceder, subfranquiciar, concesionar o cualquier actividad similar, sea total o parcialmente, de los derechos otorgados en virtud del presente CONTRATO DE FRANQUICIA.

4.8 Adherirse a las políticas de precios y actualizaciones sobre los PRODUCTOS/SERVICIOS comercializados en LA FRANQUICIA e implementar todas las modificaciones, políticas de promociones, canjes, descuentos, ofertas, entre otras actividades que EL FRANQUICIANTE determine.

4.9 Elaborar mensualmente un reporte de ventas que incluirá la totalidad de las operaciones económicas derivadas del ejercicio de EL LOCAL COMERCIAL, los cuales tendrán que ser registrados para efectos contables, según el sistema administrativo aprobado por EL FRANQUICIANTE.

EL FRANQUICIADO deberá usar el sistema computarizado de teneduría de libros, contabilidad y mantenimiento de registros aprobado por EL FRANQUICIANTE. Adicionalmente, EL FRANQUICIADO deberá presentar a EL FRANQUICIANTE todos los meses los documentos que considere necesarios para la validación de las VENTAS NETAS TOTALES, así como una copia del PDT presentado ante la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria (SUNAT). Además, dentro de los tres (03) meses siguientes a la conclusión de cada ejercicio, entregará sus estados financieros, preparados de acuerdo con prácticas contables generalmente aceptadas y revisadas por un auditor independiente.

Las operaciones podrán ser revisadas en cualquier momento por EL FRANQUICIANTE, o por la persona natural o jurídica que esta designe mediante el libre acceso a los libros, contabilidad, sistemas y programas de computación de EL LOCAL COMERCIAL.

CLÁUSULA QUINTA: TERRITORIO

Las partes convienen que la zona geográfica de influencia en la que el presente contrato surtirá efectos es la que se describe en el Anexo 6 del presente documento, lugar donde EL FRANQUICIADO deberá poseer legítimamente el LOCAL COMERCIAL que EL FRANQUICIANTE apruebe previamente y por escrito, como mínimo por el mismo plazo de vigencia del presente contrato.

En caso que EL FRANQUICIANTE determine que en el TERRITORIO existe oportunidad de abrir un nuevo local comercial para explotar la FRANQUICIA, deberá notificar a EL FRANQUICIADO, quien contará con un plazo de [■] ([■]) días naturales para ejercer el derecho de preferencia que en virtud de esta cláusula se le otorga. Si EL FRANQUICIADO no ejerce dicho derecho dentro en el plazo establecido, EL FRANQUICIANTE podrá establecer por sí mismo o franquiciar a otra persona distinta para operar una nueva FRANQUICIA.

CLÁUSULA SEXTA: LOCAL COMERCIAL

EL LOCAL COMERCIAL donde se desarrolle la actividad comercial de la FRANQUICIA podrá ser propio o arrendado por EL FRANQUICIADO. El contrato que otorgue la posesión de EL LOCAL COMERCIAL deberá ser previamente aprobado por EL FRANQUICIANTE, el mismo que deberá necesariamente estar ubicado dentro de la zona territorial asignada en el Anexo 6.

Todas y cada una de las obligaciones derivadas del contrato de arrendamiento serán de la exclusiva responsabilidad de EL FRANQUICIADO. EL FRANQUICIADO deberá dar fiel cumplimiento a todos los costos derivados del uso y arrendamiento de EL LOCAL COMERCIAL.

EL FRANQUICIADO deberá celebrar el contrato de arrendamiento y pagar puntualmente la renta y cumplir cabalmente con cada obligación de conformidad con los términos establecidos en el mismo, en el entendido de que la falta a la obligación de pago o el pago impuntual del mismo dará derecho a EL FRANQUICIANTE a la resolución del presente Contrato.

Adicionalmente, EL FRANQUICIANTE queda facultado a exigir la remodelación de EL LOCAL COMERCIAL en caso decida modificar sus características, debiendo comunicarlo a EL FRANQUICIADO, quien asumirá el costo de la misma, en las condiciones y plazos que está deba efectuarse. Toda remodelación, modernización o redecoración debe realizarse con autorización expresa, previa y por escrito de EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA SÉPTIMA: POLÍTICAS DE COMERCIALIZACIÓN DE LOS PRODUCTOS/SERVICIOS DEL SISTEMA

EL FRANQUICIADO se compromete a comercializar únicamente LOS PRODUCTOS/ SERVICIOS autorizados por EL FRANQUICIANTE.

EL FRANQUICIADO deberá cancelar oportuna y puntualmente todas sus facturas. La falta de pago de alguna factura se considerará un incumplimiento del presente contrato y dará lugar a las sanciones establecidas, así como su resolución de ser el caso.

Además, EL FRANQUICIANTE determinará los precios de venta al público de los PRODUCTOS/ SERVICIOS ofrecidos en EL LOCAL COMERCIAL. Si EL FRANQUICIANTE detectara alguna alteración a dichos precios deberá notificar a EL FRANQUICIADO de dicho incumplimiento, para que este último subsane inmediatamente la irregularidad detectada. En caso EL FRANQUICIADO continuara con el incumplimiento a que se refiere la presente cláusula, EL FRANQUICIANTE podrá resolver el presente contrato.

CLÁUSULA OCTAVA: PROPIEDAD INTELECTUAL Y KNOW-HOW

EL FRANQUICIANTE declara ser el legítimo titular de las marcas, lemas comerciales y/o Signos Distintivos descritos en el Anexo 5 del presente contrato.

En este sentido, EL FRANQUICIANTE en virtud del presente contrato, concede a EL FRANQUICIADO, sobre las bases de no exclusividad, licencia para usar las marcas, nombres comerciales, lemas comerciales y en general la PROPIEDAD INTELECTUAL y el KNOW-HOW de EL SISTEMA durante el plazo de vigencia del contrato, únicamente en el LOCAL COMERCIAL.

De esta forma, EL FRANQUICIADO se limita a la utilización de los Signos Distintivos enumerados en el Anexo 5. Cualquier uso no autorizado de la PROPIEDAD INTELECTUAL constituirá una violación a los derechos de EL FRANQUICIANTE y dará lugar a las penalidades establecidas dentro del presente contrato.

Los elementos que integran LA PROPIEDAD INTELECTUAL solo serán utilizados en relación con el desarrollo de EL SISTEMA y dentro de EL LOCAL COMERCIAL, así como con fines publicitarios de la misma, según las instrucciones de EL FRANQUICIANTE. EL FRANQUICIADO tendrá como límite de uso de LA PROPIEDAD INTELECTUAL, el periodo determinado en el presente contrato, por tanto, EL FRANQUICIADO expresamente acuerda y conviene concluir inmediatamente su uso a la terminación o resolución del presente contrato por cualquier causa.

El FRANQUICIADO no podrá usar los Signos Distintivos, total o parcialmente como parte de su denominación comercial o societaria alguna, o con cualquier prefijo, sufijo u otras palabras, expresiones, diseños o símbolos que la modifiquen, ni con relación a ningún producto o servicio no autorizado, o de alguna forma que EL FRANQUICIANTE no haya autorizado por escrito.

EL FRANQUICIADO no podrá registrar a su favor los dominios web relacionados con MARCA ABC ni intentar registrar LA PROPIEDAD INTELECTUAL a su favor, ni en el territorio nacional ni en el extranjero. Los desarrollos web relacionados con el negocio a franquiciar requerirán necesariamente de la autorización previa de EL FRANQUICIANTE. EL FRANQUICIANTE se reserva el derecho de discontinuar, sustituir, modificar o mejorar las diferentes marcas, logotipos, emblemas y demás Signos Distintivos del que es titular.

CLÁUSULA NOVENA: PUBLICIDAD Y MARKETING

Dada la suma relevancia de la promoción y difusión de los servicios y bienes comercializados en el mercado a través de la publicidad, EL FRANQUICIADO destinará como fondo de publicidad, el [■] % de las VENTAS NETAS TOTALES [■] en calidad de Regalías por Publicidad y Marketing, en concordancia con el numeral 2.3) de la Cláusula Segunda del presente contrato, cuyo monto será administrado por EL FRANQUICIANTE, debiendo este emitir un informe anual detallando el uso del fondo de publicidad.

Lo señalado no impide que EL FRANQUICIANTE pueda suscribir acuerdos específicos o independientes con uno o varios franquiciados, a fin de efectuar publicidad y marketing para un determinado territorio o caso en concreto.

CLÁUSULA DÉCIMA: CESIÓN DE DERECHOS

EL FRANQUICIADO reconoce que los derechos y obligaciones que conforme a este contrato le corresponden son de carácter personal en consideración a las condiciones y perfiles de cada uno de sus accionistas, y que en tal virtud EL FRANQUICIANTE ha celebrado el presente contrato en atención a las características personales, profesionales y comerciales de los accionistas de EL FRANQUICIADO. En consecuencia, las Partes declaran conocer que EL FRANQUICIADO se encontrará totalmente prohibido de realizar cualquier clase de cesión de derechos, de posición contractual, venta, enajenación, y/o cualquier otra clase de cesión que implique el traspaso de algún derecho y/u obligación que ha asumido en virtud del presente contrato a favor de cualquier tercero.

En el caso hipotético que EL FRANQUICIADO requiera ceder sus derechos y/o obligaciones respecto del presente contrato, EL FRANQUICIANTE tendrá la primera opción en igualdad de condiciones para la transmisión de derechos y obligaciones del presente contrato por parte de EL FRANQUICIADO. De no ejercerla EL FRANQUICIANTE por escrito en un término de [■] ([■]) días hábiles a partir de que sea notificado, EL FRANQUICIADO podrá sugerir a otro candidato quien deberá ser previamente aceptado y aprobado por escrito, teniendo EL FRANQUICIANTE el derecho de rechazarlo sin necesidad de justificación alguna.

Antes de la suscripción del presente contrato, EL FRANQUICIADO entregará una lista actualizada de la distribución accionaria de su capital social, y demás propietarios beneficiarios de cualquier clase de valores patrimoniales de la misma, para que de esta forma, EL FRANQUICIADO no pueda modificar su estructura accionaria en forma alguna, en la medida en que dicha modificación represente una cesión o venta total o parcial de los intereses o derechos de EL FRANQUICIADO derivados del presente contrato, para lo cual deberá contar con la autorización expresa y por escrito de EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA UNDÉCIMA: MANUALES DE OPERACIÓN

En la fecha de suscripción del presente contrato, EL FRANQUICIANTE entrega a EL FRANQUICIADO los MANUALES DE OPERACIÓN en calidad de préstamo de uso, de conformidad con el Anexo 3, sin más constancia que la firma de ambos al final del presente documento. EL FRANQUICIADO deberá operar EL LOCAL COMERCIAL en estricto cumplimiento con los MANUALES DE OPERACIÓN. Durante la vigencia del presente contrato, EL FRANQUICIANTE podrá, cuando lo

estime conveniente, revisar el contenido de los MANUALES DE OPERACIÓN y de cualquier otra información escrita clasificada como confidencial, aceptando EL FRANQUICIADO cumplir con todas aquellas modificaciones, disminuciones o adiciones que se hagan a los MANUALES DE OPERACIÓN y/o al resto de la información confidencial proporcionada por EL FRANQUICIANTE.

A la terminación del presente contrato, EL FRANQUICIADO deberá devolver los MANUALES DE OPERACIÓN a EL FRANQUICIANTE. No obstante lo anterior, las obligaciones de confidencialidad, permanecerán en vigor y serán exigibles, aún después del vencimiento o terminación del presente contrato, de acuerdo a lo establecido en la Cláusula Duodécima y Décimo Novena del presente contrato.

CLÁUSULA DUODÉCIMA: INFORMACIÓN CONFIDENCIAL

EL FRANQUICIADO se obliga a que durante la vigencia del presente contrato, no deberá comunicar, divulgar o utilizar para beneficio de sí mismo o de cualquier otra persona, natural o jurídica, nacional o extranjera, pública o privada, cualquier información confidencial, KNOW HOW, conocimientos técnicos o alguna otra que haya recibido u obtenido de EL SISTEMA, ni podrá duplicarla, grabarla, copiarla o reproducirla de cualquier otra forma. De conformidad con el Anexo 1, la información confidencial solo será divulgada al personal de confianza de EL FRANQUICIADO y exclusivamente para su utilización en la operación de EL LOCAL COMERCIAL conforme a los estándares de EL SISTEMA. En este sentido, EL FRANQUICIADO se encontrará obligado a suscribir el Acuerdo de Confidencialidad con el personal de confianza que tenga acceso a la información confidencial referida, y deberá utilizar el documento que como Sub-Anexo 1 forma parte integrante del Anexo 1 y del presente contrato.

El incumplimiento de esta cláusula será causal de terminación automática e inmediata del presente contrato y sin perjuicio de ejercer las acciones legales que EL FRANQUICIANTE estime conveniente.

Al vencimiento del contrato, de su prórroga o de la terminación anticipada en su caso, toda aquella información confidencial en poder de EL FRANQUICIADO deberá ser devuelta a EL FRANQUICIANTE en un plazo no mayor de veinticuatro (24) horas. No obstante ello, las obligaciones de confidencialidad, permanecerán en vigor y serán exigibles, aún después del vencimiento o terminación del contrato por un plazo indefinido.

De ser el caso, EL FRANQUICIADO se obliga a dar cuenta inmediata a EL FRANQUICIANTE y a las autoridades judiciales o policiales competentes, de la pérdida o sustracción de la información confidencial que forme parte de EL SISTEMA. Una vez que de cuenta de tales circunstancias, deberá seguir las instrucciones que para tales efectos le indique EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA DÉCIMO TERCERA: SISTEMA DE SOFTWARE

EL FRANQUICIADO deberá instalar y utilizar el software otorgado por EL FRANQUICIANTE, de acuerdo a las disposiciones señaladas en el Anexo 4 del presente contrato. EL FRANQUICIANTE tendrá pleno derecho de acceso a todos los datos del software de EL FRANQUICIADO, y a toda información vinculada a los mismos.

CLÁUSULA DÉCIMO CUARTA: VIGENCIA

El presente contrato empezará a surtir efectos a partir de la fecha de su suscripción, por un periodo de ([■]) [■] años, y será renovable por los periodos acordados por las partes. Si EL FRANQUICIADO tuviera el deseo de renovar el contrato deberá comunicarlo por escrito a EL FRANQUICIANTE con no menos de seis (06) meses de anticipación a la fecha de vencimiento del mismo, estando EL FRANQUICIANTE facultado a decidir a su libre criterio, sin necesidad de expresar causa que justifique su decisión.

CLÁUSULA DÉCIMO QUINTA: INDEPENDENCIA DE LAS PARTES

Queda entendido y aceptado expresamente que ambas partes son independientes y que la celebración del presente contrato no convierte a ninguna de las partes en agente, representante, mandatario, empleado o dependiente de la otra. Ninguna de las partes tendrá responsabilidad comercial, laboral, tributaria, administrativa, civil, penal, o de cualquier otra índole frente a terceros y en especial frente a los trabajadores de su contraparte.

Ninguna de las partes tendrá la facultad de contratar, obligar o de cualquier otra forma involucrar a la otra en ningún tipo de transacción.

CLÁUSULA DÉCIMO SEXTA: SEGUROS

EL FRANQUICIADO se compromete a contratar y mantener vigente durante el periodo de duración del presente contrato una o varias pólizas de seguro contra todo riesgo por daños a la vida o integridad de cualquier miembro relacionado a EL FRANQUICIADO y EL LOCAL COMERCIAL, así como por cualquier daño de cualquier índole que surjan o tengan lugar en relación a la operación de EL LOCAL COMERCIAL, previa aprobación de EL FRANQUICIANTE.

Asimismo, las mencionadas pólizas de responsabilidad civil cubrirán la responsabilidad contractual amplia, deshonestidad, lesiones personales tanto de personal dependiente y/o contratado, clientes y/o cualquier otra persona que por cualquier circunstancia se encuentren dentro de EL LOCAL COMERCIAL. Además, contratará un seguro de emergencias médicas que cubra al personal de EL LOCAL COMERCIAL, clientes y cualquier otra persona que se encuentra trabajando o en tránsito en sus instalaciones. Finalmente, también contará con un seguro de cobertura contra daños producidos por cualquier persona incluyendo los eventos producidos por caso fortuito o fuerza mayor dentro de EL LOCAL COMERCIAL que afecte todos sus accesorios, equipamiento, suministros, productos y demás bienes utilizados en su operación.

CLÁUSULA DÉCIMO SÉPTIMA: RESOLUCIÓN CONTRACTUAL Y PENALIDADES

17.1 EL FRANQUICIANTE, en cualquier momento del desarrollo del presente contrato, podrá resolverlo de manera anticipada, siempre que concurra alguna de las siguientes causas:

- a) La falta de pago por parte de EL FRANQUICIADO de cualquiera de las obligaciones económicas previstas en este contrato a favor de EL FRANQUICIANTE, así como a sus proveedores.

- b) Cuando EL FRANQUICIADO no entregue, en la forma y tiempo acordado, cualquier tipo de reporte relacionado con la operación de LA FRANQUICIA, el personal, estados financieros o cualquier documento relacionado solicitado por EL FRANQUICIANTE.
- c) Si EL FRANQUICIADO sin previo aviso y autorización retira cualquier PRODUCTO/SERVICIO establecido por EL FRANQUICIANTE para la operación de EL SISTEMA, o si comercializara cualquier otro PRODUCTO/SERVICIO no autorizado por EL FRANQUICIANTE.
- d) Cuando EL FRANQUICIADO no implemente los cambios a la PROPIEDAD INTELECTUAL fijada a través de cualquier medio por EL FRANQUICIANTE. Asimismo, si EL FRANQUICIADO realiza cualquier acto que perjudique parcial o totalmente la PROPIEDAD INTELECTUAL cedida en el presente contrato.
- e) Cuando EL FRANQUICIADO mantenga una relación contractual con un proveedor de PRODUCTOS/SERVICIOS no autorizado por EL FRANQUICIANTE.
- f) Cuando EL FRANQUICIADO incumpla cualquiera de las obligaciones señaladas en el presente contrato o en los MANUALES DE OPERACIÓN.

En los casos señalados precedentemente, detectado el incumplimiento EL FRANQUICIANTE requerirá de EL FRANQUICIADO que subsane sus incumplimientos dentro del plazo de cinco (5) días calendario. Si no fuese subsanado dentro del plazo señalado, a partir del día siguiente, EL FRANQUICIADO tendrá que abonar a EL FRANQUICIANTE el [■%] de la última Regalía Periódica cancelada (señalada en la Cláusula 2.2 del presente contrato) por cada día que el incumplimiento continúe por concepto de penalidad. Si transcurridos diez (10) días adicionales y EL FRANQUICIADO no hubiese cumplido con la obligación imputada, EL FRANQUICIANTE podrá dar por resuelto el presente contrato, debiendo EL FRANQUICIADO liquidar todas las cuentas por pagar pendientes a EL FRANQUICIANTE y suspender de manera inmediata y definitiva la operación del LOCAL COMERCIAL, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes y las indemnizaciones correspondientes por daño ulterior que puedan ser ejercidas y solicitadas por parte de EL FRANQUICIANTE.

17.2 Por otro lado, EL FRANQUICIANTE también podrá dar por resuelto el presente contrato, siempre que concurra alguna de las siguientes causas:

- a) Estado de falencia económica del negocio que no permita a EL FRANQUICIADO continuar con la explotación de EL LOCAL COMERCIAL en los términos acordados en el presente contrato. También podrá resolverse si EL FRANQUICIADO: (i) fuera sometido por cualquiera de sus acreedores a cualquiera de los procedimientos establecidos en la Ley General del Sistema Concursal y se ordenase la difusión del procedimiento conforme al artículo 32° de la Ley General del Sistema Concursal o la norma que la reemplace; o (ii) presentara por propia voluntad su solicitud de inicio de cualquiera de los procedimientos establecidos en la Ley General del Sistema Concursal o norma que la reemplace.
- b) La cesión por EL FRANQUICIADO de los derechos u obligaciones que adquiere por medio del presente contrato, salvo autorización expresa de EL FRANQUICIANTE.
- c) La pérdida de condición de propietario o arrendatario o aquella otra que faculte a EL FRANQUICIADO al uso de EL LOCAL COMERCIAL en el que se encuentra ubicada LA FRANQUICIA.

- d) Si EL FRANQUICIADO falsificara o hiciera cambios de los Signos Distintivos relativos a la PROPIEDAD INTELECTUAL, en forma dolosa o culposa y/o las usara a escala comercial.
- e) Si EL FRANQUICIADO dejara de operar en el LOCAL COMERCIAL injustificadamente o cierre las puertas al público sin previa autorización de EL FRANQUICIANTE, al igual que si cambia la ubicación de LA FRANQUICIA sin previo consentimiento expreso y por escrito de EL FRANQUICIANTE.
- f) En caso de que en las visitas de supervisión y apoyo no permita a EL FRANQUICIANTE o a sus representantes el acceso a su establecimiento, para corroborar el adecuado cumplimiento conforme a lo pactado en presente contrato.
- g) Cuando EL FRANQUICIADO o sus accionistas vulnere cualquiera de los convenios de confidencialidad y de prohibición de competencia contenidos en los Anexos 1 y 2.

En los casos señalados precedentemente, en concordancia con el Artículo 1430° del Código Civil, EL FRANQUICIANTE se encontrará autorizado a dar por resuelto el presente contrato de pleno derecho y por tanto, de manera automática, en cuyo caso, notificará su decisión a EL FRANQUICIADO para que suspenda de manera inmediata y definitiva las operaciones del LOCAL COMERCIAL y para que dentro de los [■] días, se proceda con la liquidación de los derechos económicos pendientes de pago a favor de EL FRANQUICIANTE, sin perjuicio de las acciones legales pertinentes y las indemnizaciones correspondientes por daño ulterior que puedan ser ejercidas y solicitadas por parte de EL FRANQUICIANTE.

Adicionalmente, a la resolución del presente contrato por cualquier causa, EL FRANQUICIADO tendrá las siguientes obligaciones, entre otras:

- a) Cancelar de inmediato todos los pagos pendientes por cualquier concepto a EL FRANQUICIANTE, así como a sus proveedores.
- b) Dentro del plazo de 24 horas siguientes a la resolución del presente contrato, EL FRANQUICIADO devolverá a EL FRANQUICIANTE, cualquier documentación referida a la PROPIEDAD INTELECTUAL y el KNOW HOW que obre en su poder, sin retener copia alguna, total o parcial y cualquiera que sea el soporte del mismo.
- c) Proceder a la devolución de los MANUALES DE OPERACIÓN entregados en calidad de comodato, así como cualquier otra información confidencial dentro de las 24 horas siguientes a la fecha de terminación del presente contrato.
- d) Retirar y dejar de usar inmediatamente los elementos que conforman la imagen externa e interna de EL LOCAL COMERCIAL de tal manera que no se asocien e identifiquen como parte del SISTEMA.
- e) Continuar observando indefinidamente la obligación de confidencialidad, y de no competencia por el plazo de [■] de acuerdo a lo acordado en el presente contrato y en sus Anexos.
- f) Cesar de inmediato y en todas sus formas el uso de todos los elementos de la PROPIEDAD INTELECTUAL y el KNOW-HOW, retirando inmediatamente cualquier señalamiento que contenga las mismas. En este sentido, EL FRANQUICIADO se abstendrá de utilizar cualquier marca, denominación, lema, emblema, patente, documentación, información, dibujo, bosquejo, muestra, dato, programa de computación entre otros cuyo titular sea EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA DÉCIMO OCTAVA: APLICACIÓN SUPLETORIA DE LA LEY

Las partes acuerdan que la interpretación y ejecución del presente contrato se efectuará de acuerdo a las leyes peruanas. En lo no previsto por el presente contrato se aplicará supletoriamente el Código Civil Peruano y demás leyes de la República del Perú que sean pertinentes.

CLÁUSULA DÉCIMO NOVENA: PROHIBICIÓN DE COMPETENCIA

EL FRANQUICIADO se compromete a que durante la vigencia del presente contrato y por un plazo de [■] ([■]) años siguientes a la terminación del mismo, no tendrán ninguna participación, directa o indirecta, en la propiedad o en la operación de cualquier negocio relacionado con EL SISTEMA, tal como se describe en el Anexo 2.

CLÁUSULA VIGÉSIMA: DOMICILIOS

Toda notificación, comunicación o carta de las partes con motivo de la ejecución del presente contrato serán dirigidas a los domicilios señalados por ambas en la introducción de este documento. En dichos domicilios se entenderán bien realizadas y/o remitidas todo tipo de comunicaciones, judiciales y/o extrajudiciales, referentes al presente contrato y/o su cumplimiento, a menos que se comunique fehacientemente de su variación. El cambio de domicilio de cualquiera de las partes surtirá efecto desde la fecha de comunicación de dicho cambio a la otra parte, por vía notarial.

CLÁUSULA VIGÉSIMO PRIMERA: JURISDICCIÓN APLICABLE

Las Partes acuerdan que ante una duda o controversia suscitada entre las mismas, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de llegar a un acuerdo amistoso. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, de resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal Arbitral compuesto por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

Luego de leído este contrato en señal de conformidad suscriben ambas partes a los [■] días de mes de [■] de 201[■].

EL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIADO

ANEXO 1

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD

Conste por el presente documento EL ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD que celebran de una parte:

- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,
- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIADO.

El presente acuerdo se suscribe bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 Con fecha [■] las Partes suscribieron un Contrato de Franquicia, por medio del cual EL FRANQUICIANTE otorgó a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA INDIVIDUAL, para instalar y operar un LOCAL COMERCIAL en un TERRITORIO predeterminado con autorización de uso del SISTEMA y la PROPIEDAD INTELECTUAL únicamente para distinguir el LOCAL COMERCIAL en el que explota la franquicia, en los términos establecidos en el referido contrato (en adelante el CONTRATO DE FRANQUICIA).

1.2 Las Partes dejan constancia de que para efectos del presente Acuerdo, todos los términos utilizados serán interpretados bajo las definiciones incluidas en el CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

En virtud del presente acuerdo, EL FRANQUICIADO se obliga a no comunicar, divulgar, utilizar ni revelar, de cualquier forma, a favor de sí mismo o de cualquier persona, natural, jurídica, nacional, extranjera, pública o privada, ajena o relacionada de alguna forma, cualquier información confidencial, “know how”, conocimientos técnicos o alguna otra que haya recibido de EL FRANQUICIANTE o de cualquier persona vinculada a la FRANQUICIA, incluyendo a sus mismos trabajadores, así como tampoco la información, sistemas, métodos, proyecciones, técnicas, secretos, productos, servicios, MANUALES DE OPERACIÓN, y demás especificaciones a las cuales tendrá acceso, ya sea que la haya recibido de forma oral o escrita o por cualquier medio, por actividades del día a día de la explotación de la FRANQUICIA o en virtud de la ejecución del CONTRATO DE FRANQUICIA y sus anexos.

CLÁUSULA TERCERA: ALCANCE DE LA OBLIGACIÓN

3.1 Las Partes declaran conocer que de ninguna manera se permitirá que EL FRANQUICIADO realice copias totales o parciales o reproduzca en soporte alguno los MANUALES DE OPERACIÓN y demás documentos confidenciales. La información confidencial solo podrá ser divulgada al personal de confianza de EL FRANQUICIADO y exclusivamente para su utilización en la operación de EL LOCAL COMERCIAL conforme a los estándares de EL SISTEMA. No obstante ello, EL FRANQUICIADO conviene en que el personal que tenga acceso a dicha información, suscribirá previamente un Acuerdo de Confidencialidad, según el modelo que como Sub-Anexo 1 forma parte del presente Acuerdo, siendo EL FRANQUICIADO responsable solidario por el cumplimiento de dicho acuerdo.

3.2 Toda información y/o documentación que fuera proporcionada y/o revelada a EL FRANQUICIADO o que este tomara conocimiento con motivo de la FRANQUICIA, continuará siendo de propiedad de EL FRANQUICIANTE, según corresponda. En este sentido, EL FRANQUICIADO devolverá a EL FRANQUICIANTE, inmediatamente después de concluido o realizado el trabajo o la actividad que motivó la entrega y/o revelación de la información y/o documentación, e indefectiblemente dentro de las 24 horas siguientes a la conclusión del CONTRATO DE FRANQUICIA toda la información y/o documentación que le hubiese sido proporcionada y/o revelada.

3.3 En caso que por alguna razón existan dudas respecto de si la información a la que ha tenido acceso EL FRANQUICIADO constituye información confidencial, deberá ser considerada como un secreto comercial y por lo tanto deberá ser tratada como confidencial y por ende, estará sujeta a los términos del presente Acuerdo.

CLÁUSULA CUARTA: PLAZO

Las Partes declaran conocer que las obligaciones asumidas por EL FRANQUICIADO en el presente Acuerdo permanecerán vigentes de forma indefinida, sin perjuicio de la vigencia del CONTRATO DE FRANQUICIA, haya sido resuelto, rescindido, declarado inválido, ineficaz o cualquier otra forma que perjudique su valor.

Las obligaciones a que se refieren las cláusulas precedentes serán aplicables, en su caso, y con carácter retroactivo, a toda aquella información y/o documentación a la que EL FRANQUICIADO hubiera podido acceder con anterioridad a la fecha de la firma del presente Acuerdo. Asimismo, aplicarán también a toda información relacionada a la negociación, celebración y ejecución del CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA QUINTA: CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO

En caso EL FRANQUICIADO y/o sus accionistas, trabajadores, colaboradores o cualquier parte ajena o vinculada a este incurriese en alguno de los supuestos consagrados en el presente documento, se considerará un incumplimiento y dará derecho a EL FRANQUICIANTE a la resolución inmediata del mismo de pleno derecho sin necesidad de declaración judicial alguna, así como al pago de una penalidad ascendente a un monto igual a la Inversión Inicial señalada en la Cláusula 2.1 del presente contrato, sin perjuicio de las acciones legales que corresponda, ni de las indemnizaciones aplicables.

CLÁUSULA SEXTA: DOMICILIOS

Toda notificación, comunicación o carta de las partes con motivo de la ejecución del presente Acuerdo, serán dirigidas a los domicilios señalados por ambas en la introducción de este documento.

CLÁUSULA SÉPTIMA: LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE

Las Partes acuerdan que ante una duda o controversia suscitada entre las mismas, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de llegar a un acuerdo amistoso. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal Arbitral compuesto por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

Luego de leído el Acuerdo de Confidencialidad, en señal de conformidad suscriben ambas partes a los [■] días del [■] mes de 201[■].

EL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIADO

SUBANEXO 1

ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD CON COLABORADORES

Conste por el presente documento, el ACUERDO DE CONFIDENCIALIDAD que suscriben:

- [■] identificada con Registro Único de Contribuyente N.º [■], con domicilio en [■], debidamente representada por su Gerente General, el señor [■], identificado con DNI N.º [■], según poderes debidamente inscritos en la Partida Electrónica N.º [■] del Registro de Personas Jurídicas de la Oficina Registral de [■], (en adelante LA EMPRESA); y de la otra parte,
- [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.º [■], con domicilio en [■], a quien en lo sucesivo se le denominará (en adelante EL COLABORADOR).

El presente acuerdo se suscribe bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 LA EMPRESA es una persona jurídica de derecho privado dedicada al desarrollo de [■] que ha suscrito un CONTRATO DE FRANQUICIA con la empresa titular del Sistema MARCA ABC (en adelante EL FRANQUICIANTE), quien ha creado y ha desarrollado un sistema para la comercialización de PRODUCTOS/SERVICIOS que fue cedido a LA EMPRESA (en adelante EL SISTEMA).

1.2 EL COLABORADOR es un [■] que ha sido contratado por LA EMPRESA para el efectivo cumplimiento de los fines comerciales del CONTRATO DE FRANQUICIA que LA EMPRESA ha suscrito con EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

EL COLABORADOR recibirá de LA EMPRESA información confidencial referida a EL SISTEMA (en adelante, la INFORMACIÓN CONFIDENCIAL), la misma que será tratada de manera confidencial y privada de acuerdo a las consideraciones establecidas en las cláusulas siguientes.

CLÁUSULA TERCERA: CARACTERÍSTICAS DE LA INFORMACIÓN

EL COLABORADOR a título individual se compromete a no divulgar ni relevar toda la información, ya sea verbal, escrita en los MANUALES DE OPERACIÓN o en archivos electrónicos y de toda índole relacionada a los datos, técnicas, secretos, métodos, planificación relativos a EL SISTEMA o cualquier otra información de LA EMPRESA o del SISTEMA a la que tenga acceso en ejecución de sus funciones o por caso fortuito, que puede llegar al conocimiento de EL COLABORADOR, la misma que será tratada como confidencial y privada, que no podrá ser usada para un fin distinto al del servicio contratado, ni comercializada, publicada o de otro modo revelada a terceros de ningún modo, incluso mediante fotocopias o reproducción de cualquier tipo, salvo consentimiento expreso previo de LA EMPRESA.

En caso de existir dudas acerca de la información revelada por LA EMPRESA o a la que haya tenido acceso, la misma tendrá la calidad de confidencial por lo que deberá ser considerada como tal y por ende, estará sujeta a los términos del presente Acuerdo.

CLÁUSULA CUARTA: PLAZO

EL COLABORADOR mantendrá en reserva la Información Confidencial de EL SISTEMA desde la fecha de suscripción del presente documento, por un plazo indefinido y/o hasta que LA EMPRESA autorice por escrito su revelación y/o la Información Confidencial se vuelva de conocimiento público, lo que ocurra primero. Es más, las obligaciones a que se refieren las cláusulas precedentes serán aplicables, en su caso, y con carácter retroactivo, a toda aquella información y/o documentación a la que EL COLABORADOR hubiera podido acceder con anterioridad a la fecha de la firma del presente Acuerdo.

CLÁUSULA QUINTA: PROPIEDAD DE LA INFORMACIÓN

EL FRANQUICIANTE conservará la propiedad de la Información Confidencial de EL SISTEMA, y LA EMPRESA o EL FRANQUICIANTE podrán requerir al retorno de la misma en cualquier momento mediante notificación a EL COLABORADOR.

EL COLABORADOR se encontrará prohibido de copiar o reproducir de alguna forma, sea en soporte digital o electrónico, cualquier documento o información a la que haya tenido acceso durante la relación que haya mantenido con LA EMPRESA así como a cualquier documento que haya elaborado en ejercicio de sus labores por encargo de LA EMPRESA.

CLÁUSULA SEXTA: RESPONSABILIDAD

El incumplimiento de este deber de confidencialidad por parte de COLABORADOR como consecuencia de la existencia de dolo o culpa inexcusable debidamente comprobados, constituirá falta grave y será causal justa de despido de acuerdo a la legislación laboral aplicable a la actividad privada, sin perjuicio de dar lugar a la indemnización por daños y perjuicios que le corresponda a LA EMPRESA conforme a ley o EL FRANQUICIANTE, de ser el caso.

CLÁUSULA SÉPTIMA: LEY APLICABLE Y SOLUCIÓN DE CONTROVERSIAS

Cualquier interpretación de este Acuerdo se realizará conforme a las leyes de la República del Perú y cualquier controversia que se suscite con relación al mismo será resuelta bajo la jurisdicción de los jueces y Cortes del Distrito de Lima.

Ambas partes declaran estar de acuerdo con el contenido del presente Acuerdo de Confidencialidad, en virtud del cual suscriben el presente, en Lima a los [■] días del mes de [■] de 201[■].

LA EMPRESA

EL COLABORADOR

ANEXO 2

ACUERDO DE NO COMPETENCIA

Conste por el presente documento EL ACUERDO DE NO COMPETENCIA que celebran de una parte:

- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,
- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.° [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.° [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.° [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIADO.

El presente acuerdo se suscribe bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 Con fecha [■] las Partes suscribieron un Contrato de Franquicia, por medio del cual EL FRANQUICIANTE otorgó a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA INDIVIDUAL, para instalar y operar un LOCAL COMERCIAL en un TERRITORIO predeterminado con autorización de uso del SISTEMA y la PROPIEDAD INTELECTUAL únicamente para distinguir el LOCAL COMERCIAL en el que explota la franquicia, en los términos establecidos en el referido contrato (en adelante el CONTRATO DE FRANQUICIA).

1.2 Las Partes dejan constancia que para efectos del presente Acuerdo, todos los términos utilizados serán interpretados bajo las definiciones incluidas en el CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

2.1 Con la finalidad de mantener la identidad, imagen y reputación de la red, EL FRANQUICIADO no podrá ya sea directa o indirectamente, para sí mismo o en nombre y/o a favor de cualquier persona o sociedad de todo tipo, ejercer actividades de naturaleza idéntica, similar o conexas con aquella que constituye el objeto del CONTRATO DE FRANQUICIA. El alcance de la presente obligación incluye a los accionistas, miembros del grupo de empresas al que pertenezca, a sus trabajadores, ejecutivos, gerentes, empleados, familiares hasta el cuarto grado de consanguinidad y/o afinidad y personas vinculadas directa o indirectamente a todos los anteriormente señalados.

2.2 Asimismo, las personas antes mencionadas se encontrarán prohibidas de desviar o intentar desviar clientes de EL FRANQUICIANTE o de cualquier empresa que también tenga celebrado un Contrato de Franquicia con EL FRANQUICIANTE, hacia cualquier competidor, mediante un incentivo directo o indirecto o sin este, o llevar a cabo, directa o indirectamente, cualquier otra acción dañina o perjudicial para la reputación comercial de los signos distintivos y/o de EL FRANQUICIANTE.

2.3 EL FRANQUICIADO se encontrará prohibido de poseer, administrar, asesorar o participar, de cualquier forma, en la inversión o el funcionamiento de ningún otro local o establecimiento de administración y operación de negocios relacionados con el giro principal o accidental, específicamente en el rubro de [■] o actividad alguna que sea idéntica o similar al rubro descrito materia del CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA TERCERA: VIGENCIA

Las obligaciones asumidas en virtud del presente Acuerdo de No Competencia se mantendrán vigentes durante la vigencia del CONTRATO DE FRANQUICIA, así como por [■] ([■]) años luego de terminado el mismo.

CLÁUSULA CUARTA: CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO

Cualquier transgresión a lo estipulado en la presente cláusula, facultará a EL FRANQUICIENTE, en su caso, a resolver el contrato y/o a imponer una penalidad ascendente a [■], independientemente de las acciones legales contra quienes resulten responsables de dicha transgresión.

CLÁUSULA QUINTA: DOMICILIOS

Toda notificación, comunicación o carta de las partes con motivo de la ejecución del presente Acuerdo, serán dirigidas a los domicilios señalados por ambas en la introducción de este documento.

CLÁUSULA SEXTA: LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE

Las Partes acuerdan que ante una duda o controversia suscitada entre las mismas, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de llegar a un acuerdo amistoso. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, de resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal Arbitral compuesto por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

Luego de leído el Acuerdo de No Competencia, en señal de conformidad suscriben ambas partes a los [■] días del mes de [■] de 201[■].

EL FRANQUICIENTE

EL FRANQUICIADO

ANEXO 3

CONTRATO DE COMODATO DE MANUALES DE OPERACIÓN

Conste por el presente documento EL CONTRATO DE COMODATO DE MANUALES DE OPERACIÓN que celebran de una parte:

- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.º [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.º [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.º [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,
- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.º [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.º [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.º [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIADO.

El presente acuerdo se suscribe bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 Con fecha [■] las Partes suscribieron un Contrato de Franquicia, por medio del cual EL FRANQUICIANTE otorgó a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA INDIVIDUAL, para instalar y operar un LOCAL COMERCIAL en un TERRITORIO predeterminado con autorización de uso del SISTEMA y la PROPIEDAD INTELECTUAL únicamente para distinguir el LOCAL COMERCIAL en el que explota la franquicia, en los términos establecidos en el referido contrato (en adelante el CONTRATO DE FRANQUICIA).

1.2 Las Partes dejan constancia que para efectos del presente Acuerdo, todos los términos utilizados serán interpretados bajo las definiciones incluidas en el CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

En virtud del presente documento, en el acto de suscripción del mismo y sin más constancia que la firma de ambas Partes al final del presente Anexo, EL FRANQUICIANTE otorga a EL FRANQUICIADO en calidad de Comodato los MANUALES DE OPERACIÓN de la FRANQUICIA de MARCA ABC, sujeto a las condiciones establecidas en el CONTRATO DE FRANQUICIA, incluida la obligación de Confidencialidad y de No Competencia en el presente Contrato.

Los MANUALES DE OPERACIÓN están conformados por los siguientes documentos:

- [■]
- [■]
- [■]
- [■]
- [■]

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DE EL FRANQUICIADO

LOS MANUALES que EL FRANQUICIADO recibe de EL FRANQUICIANTE contendrán las instrucciones, requerimientos, estándares, especificaciones, métodos y procedimientos para la operación de EL LOCAL COMERCIAL. En este sentido, EL FRANQUICIADO se encontrará obligado a darle única y exclusivamente a los MANUALES DE OPERACIÓN el uso para el cual han sido cedidos en virtud del CONTRATO DE FRANQUICIA, no pudiendo ser utilizados por otras personas ni ser replicados o reproducido de alguna forma, así como tampoco transmitir el contenido de los mismos por cualquier vía.

CLÁUSULA CUARTA: BUEN ESTADO DE LOS MANUALES DE OPERACIÓN

EL FRANQUICIADO declara recibir los MANUALES DE OPERACIÓN completos y en perfecto estado de conservación.

EL FRANQUICIADO será responsable por el buen estado y conservación de los MANUALES DE OPERACIÓN, por lo que será responsable de todo deterioro que los mismos puedan sufrir por causa atribuible a él o a terceros relacionados, en los que no haya mediado diligencia de su parte.

CLÁUSULA QUINTA: DEVOLUCIÓN DE LOS MANUALES DE OPERACIÓN

EL FRANQUICIADO se compromete a devolver los MANUALES DE OPERACIÓN a EL FRANQUICIANTE dentro de las 24 horas siguientes al día en que termine el CONTRATO DE FRANQUICIA por cualquier causa.

CLÁUSULA SEXTA: VIGENCIA

La vigencia del presente Contrato quedará sujeta al mismo tiempo de vigencia establecido para el CONTRATO DE FRANQUICIA, de forma tal que si este último terminara por cualquier razón, el presente Contrato también quedará resuelto de pleno derecho.

CLÁUSULA SÉPTIMA: DOMICILIOS

Toda notificación, comunicación o carta de las partes con motivo de la ejecución del presente Acuerdo, serán dirigidas a los domicilios señalados por ambas en la introducción de este documento.

CLÁUSULA OCTAVA: LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE

Las Partes acuerdan que ante una duda o controversia suscitada entre las mismas, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de llegar a un acuerdo amistoso. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, de resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal Arbitral compuesto por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

Luego de leído el Contrato de Comodato de Manuales de Operación, en señal de conformidad suscriben ambas partes a los [■] días del mes de [■] de 201[■].

EL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIADO

ANEXO 4

CONTRATO DE LICENCIA DE USO SOFTWARE

Conste por el presente documento EL CONTRATO DE LICENCIA DE USO DE SOFTWARE que celebran de una parte:

- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.º [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.º [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.º [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIANTE; y de otra parte,
- [■], identificada con Registro Único de Contribuyente N.º [■], con domicilio en [■], distrito [■], provincia y departamento Lima, Perú, debidamente representada por [■], identificado con Documento Nacional de Identidad N.º [■], según poderes inscritos en la Partida Electrónica N.º [■] del Registro de Personas Jurídicas de Lima, a quien en lo sucesivo se le denominará EL FRANQUICIADO.

El presente acuerdo se suscribe bajo los términos y condiciones siguientes:

CLÁUSULA PRIMERA: ANTECEDENTES

1.1 Con fecha [■] las Partes suscribieron un Contrato de Franquicia, por medio del cual EL FRANQUICIANTE otorgó a EL FRANQUICIADO una FRANQUICIA INDIVIDUAL, para instalar y operar un LOCAL COMERCIAL en un TERRITORIO predeterminado con autorización de uso del SISTEMA y la PROPIEDAD INTELECTUAL únicamente para distinguir el LOCAL COMERCIAL en el que explota la franquicia, en los términos establecidos en el referido contrato (en adelante el CONTRATO DE FRANQUICIA).

1.2 Las Partes dejan constancia que para efectos del presente Acuerdo, todos los términos utilizados serán interpretados bajo las definiciones incluidas en el CONTRATO DE FRANQUICIA.

CLÁUSULA SEGUNDA: OBJETO

EL FRANQUICIANTE concede en este acto a EL FRANQUICIADO en calidad de Licencia de Uso el SISTEMA DE SOFTWARE para el desarrollo del SISTEMA. Asimismo, EL FRANQUICIANTE se obliga a brindar las capacitaciones de uso del SISTEMA DE SOFTWARE a EL FRANQUICIADO, quien deberá permitir a EL FRANQUICIANTE el acceso a todos los datos que el SISTEMA DE SOFTWARE pudiera registrar de EL FRANQUICIADO, y a toda la información vinculada a los mismos.

CLÁUSULA TERCERA: OBLIGACIONES DE EL FRANQUICIADO

El FRANQUICIADO se obliga a mantener en todo momento el SISTEMA DE SOFTWARE y utilizarlo únicamente para los fines que fue adquirido, quedando expresamente prohibido a transferir, arrendar o vender el uso del mismo, ni efectuar cualquier otro acto de disposición distinto a lo expresamente autorizado, ya sea de forma temporal o permanente, gratuita u onerosa.

EL FRANQUICIADO se obliga a guardar la más absoluta confidencialidad del SISTEMA DE SOFTWARE. Asimismo, se abstendrá de copiar, reproducir o de cualquier otra forma duplicar el SISTEMA DE SOFTWARE, ni reinstalarlo en otro dispositivo electrónico al que fuera autorizado, y por tanto deberá respetar los derechos autor cuya titularidad ostenta EL FRANQUICIANTE.

CLÁUSULA CUARTA: DEL SISTEMA DE SOFTWARE

EL FRANQUICIADO podrá acudir con el proveedor autorizado por el FRANQUICIANTE, en caso que falle el SISTEMA DE SOFTWARE, o bien en caso tenga alguna duda respecto del funcionamiento del mismo. Los gastos por reparación, en su caso, correrán a cargo de EL FRANQUICIADO, y EL FRANQUICIANTE no será responsable del mal funcionamiento o uso incorrecto del SISTEMA DE SOFTWARE.

CLÁUSULA QUINTA: VIGENCIA

Dado que el presente contrato constituye un Anexo del CONTRATO DE FRANQUICIA anteriormente mencionado, en el entendido que si este se diera por terminado o fuere resuelto con anterioridad a su fecha de vencimiento, este instrumento correrá la misma suerte y por tanto terminará anticipadamente su vigencia.

CLÁUSULA SEXTA: DOMICILIOS

Toda notificación, comunicación o carta de las partes con motivo de la ejecución del presente Acuerdo, serán dirigidas a los domicilios señalados por ambas en la introducción de este documento.

CLÁUSULA SÉPTIMA: LEY Y JURISDICCIÓN APLICABLE

Las Partes acuerdan que ante una duda o controversia suscitada entre las mismas, la parte que se considere afectada y con derecho a interponer reclamo alguno, acción o demanda, deberá notificar por escrito a la otra parte, con la finalidad de llegar a un acuerdo amistoso. Comunicada la respectiva notificación, las partes disponen de un plazo de [■] ([■]) días calendarios para tratar, de mutuo acuerdo, de resolver sus diferencias.

Vencido el periodo antes señalado sin que se hubiere logrado solución conciliatoria a la controversia o reclamo, la parte agraviada podrá recurrir a un Tribunal Arbitral compuesto por tres (03) árbitros del Centro de Arbitraje de [■], cuyas reglas serán aplicables al arbitraje y a quien las partes se someten de manera incondicional, corriendo por cuenta de ambas partes y por igual los costos del proceso arbitral y señalan como sus domicilios los que aparecen en la introducción del presente contrato. El laudo del tribunal arbitral será definitivo e inapelable, así como de obligatorio cumplimiento y ejecución para las partes.

Luego de leído el Contrato de Licencia de Uso de Software y en señal de conformidad suscriben ambas partes a los [■] días del mes de [■] de 201[■].

EL FRANQUICIANTE

EL FRANQUICIADO

ANEXO 5

RELACIÓN DE SIGNOS DISTINTIVOS AUTORIZADOS POR EL FRANQUICIANTE

El FRANQUICIANTE otorga en este acto una licencia no exclusiva de los siguientes signos distintivos, por el tiempo de vigencia del CONTRATO DE FRANQUICIA:

Descripción exacta de Signo distintivo (incluir gráfico, de ser el caso)	Número de Certificado y demás detalles formales de su registro
1. [■]	1. [■]
2. [■]	2. [■]
3. [■]	3. [■]
4. [■]	4. [■]
5. [■]	5. [■]

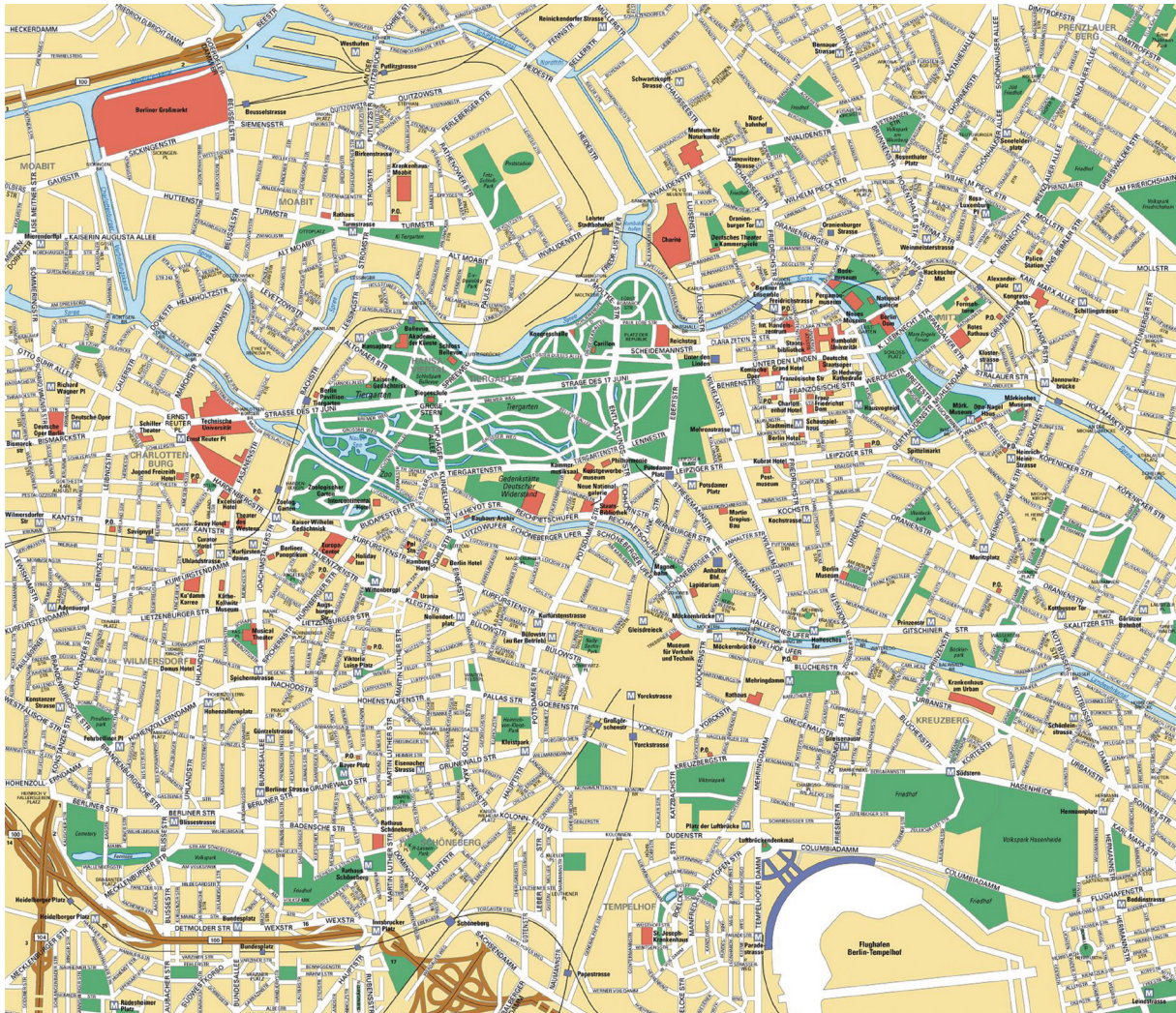
ANEXO 6

TERRITORIO

El FRANQUICIANTE autoriza al FRANQUICIAO a abrir y operar un LOCAL COMERCIAL para operar la FRANQUICIA, en un establecimiento ubicado en la siguiente dirección y tendrá los siguientes límites:

■

En este sentido, se suscribirá a la siguiente zona territorial:



ANEXO 7

LISTA DE PROVEEDORES

EL FRANQUICIADO se obliga a adquirir los PRODUCTOS/SERVICIOS únicamente de los PROVEEDORES determinados por EL FRANQUICIANTE en el siguiente detalle:

Lista de proveedores:

1. [■]
2. [■]
3. [■]
4. [■]
5. [■]
6. [■]
7. [■]
8. [■]
9. [■]
10. [■]

Las Partes declaran conocer que el presente listado podrá ser modificadO en cualquier momento por EL FRANQUICIANTE, debiendo EL FRANQUICIADO tomar las medidas correspondientes inmediatamente una vez recibida la comunicación que informa sobre los respectivos cambios.

CÓDIGO DEONTOLÓGICO DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADO

1 DEFINICIÓN DE FRANQUICIA:

La Franquicia se define como un Sistema o Alianza Estratégica entre dos partes, jurídica y financieramente independientes, que se vinculan a través de un contrato de Franquicia mediante el cual en términos específicos, la empresa Franquiciante otorga a el Franquiciado, el derecho a utilizar la Marca y el “saber hacer empresarial” (Know How), por un tiempo limitado, en un territorio determinado y de conformidad con el concepto de negocio desarrollado por el Franquiciante, a cambio de una contraprestación económica compuesta generalmente por un Derecho de Entrada y Regalías Periódicas calculadas comúnmente como un porcentaje de las ventas netas totales de la empresa franquiciada durante la vigencia del contrato.

Para esta finalidad, el Franquiciado podrá utilizar los derechos de Propiedad Intelectual, la experiencia y conocimiento técnico del negocio. En el desarrollo de cada negocio de Franquicia, el Franquiciante debe prestar de manera continua, apoyo y asistencia comercial y técnica a sus Franquiciados, según se prevea en las estipulaciones y por la duración acordada en el Contrato de Franquicia.

2 PRINCIPIOS RECTORES DEL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADO:

2.1 El franquiciante:

Es el originador de una Red de Franquicias constituida por el Franquiciante y sus Franquiciados, quien cede la licencia del uso o explotación del nombre comercial, marca y toda la Propiedad Intelectual, así como los conocimientos y experiencias que constituyen el Know-How de naturaleza técnica, comercial, administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar en la práctica a la explotación de una empresa. El Franquiciante es el propietario de los derechos involucrados en el Sistema de Franquicia y supervisor de la respectiva Red.

Deberes del franquiciante:

Dentro de los principales deberes del Franquiciante, se encuentran:

- a) Haber establecido y explotado con éxito un concepto comercial durante un periodo razonable y como mínimo, en una unidad piloto antes del inicio de la Red de Franquicias.
- b) Ser titular de los derechos sobre la Propiedad Intelectual del Sistema de Franquicia, como los signos distintivos, marcas, logotipos, lemas comerciales, etc.
- c) Compartir sus conocimientos empresariales con sus Franquiciados, a través de su asistencia y de los Manuales de Operación del negocio franquiciado, así como la información técnica, administrativa, financiera y de controles generales del negocio.
- d) Prestar una formación inicial y continua de asistencia comercial y/o técnica durante la vigencia del contrato.

2.2 El franquiciado:

Es la persona natural o jurídica que en función al Contrato de Franquicia, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo las técnicas uniformes del Sistema de Franquicia cuya rentabilidad y éxito han sido probados por el Franquiciante.

Deberes del franquiciado:

Dentro de los principales deberes del Franquiciado, se encuentran:

- a) Dedicar sus máximos esfuerzos para el desarrollo de la Red de Franquicias y al mantenimiento y consolidación de su identidad común y uniforme dentro de la zona geográfica determinada en el Contrato de Franquicia. En este sentido, buscará siempre lograr el crecimiento exitoso de su negocio como miembro de la Red de Franquicias.
- b) No divulgar a terceros la Propiedad Intelectual, Manuales de Operación, ni cualquier otra información confidencial cedida temporalmente por el Franquiciante, durante, ni después de finalizado el contrato.
- c) Abstenerse de realizar de manera directa o indirecta, para sí mismo o nombre de cualquier persona o sociedad de todo tipo, actividades de naturaleza idéntica, similar o conexas con aquella realizada por el Franquiciante que pudiera significar algún tipo de competencia para el Franquiciante durante la vigencia del Contrato de Franquicia, así como posterior a su finalización.
- d) Permitir a los representantes debidamente autorizados por el Franquiciante el acceso a los locales, a los registros contables y a la documentación correspondiente al negocio franquiciado, bajo las estipulaciones que hayan pactado en el Contrato de Franquicia.

3 EL CONTRATO DE FRANQUICIA:

El contrato de Franquicia, debe contemplar cuando mínimo, los siguientes aspectos:

3.1 El Contrato de Franquicia debe ajustarse a la legislación peruana vigente y al presente Código Deontológico.

3.2 El Contrato reflejará los intereses de los miembros de la Red de Franquicias, protegiendo los derechos de Propiedad Intelectual del Franquiciante y manteniendo la reputación y la identidad común y uniforme de la Red del Franquiciante.

3.3 El Contrato debe establecer claramente las obligaciones y responsabilidades respectivas de las partes y todas las demás condiciones relevantes de la relación contractual. En esta línea, no impondrá a las partes interesadas restricciones que no sean necesarias para alcanzar los objetivos.

3.4 El Contrato debe reflejar la estrategia de la Red de Franquicias, por lo que, incentivará el mejoramiento del funcionamiento de la Red para la satisfacción última del consumidor.

3.5 Las cláusulas mínimas de uso obligatorio en el Contrato de Franquicia serán las siguientes:

- a) Los derechos que el Franquiciante cede a favor del Franquiciado, tales como el uso de la marca, la explotación del modelo de negocio, entre otros.
- b) Descripción general del giro del negocio así como de los productos y/o servicios a comercializar por el Franquiciado.
- c) Las obligaciones y derechos del Franquiciante.
- d) Las obligaciones y derechos del Franquiciado.
- e) Las contraprestaciones económicas y condiciones de pago por parte del Franquiciado.
- f) Plazo razonable para permitir a los Franquiciados recuperar sus inversiones.
- g) En caso de preverse la posibilidad del Franquiciado de ceder a terceros el negocio objeto de Franquicia, las condiciones bajo las cuales podrá hacerlo y los eventuales derechos de preferencia del Franquiciante al respecto.
- h) Las obligaciones de confidencialidad y de no competencia del Franquiciado.
- i) Las disposiciones relativas a la terminación del contrato.

4 OBLIGACIONES DE LAS PARTES EN CASO DE CONTROVERSIA:

En caso de controversia entre el Franquiciante y el Franquiciado, en cuanto a la interpretación de alguna cláusula del Contrato de Franquicia, al cumplimiento de sus obligaciones o en cuanto a una incertidumbre o disputa específica, las partes deberán agotar todas las vías necesarias para resolver de manera amistosa, de buena fe y con buena voluntad. Si ello no surtiera efectos, se someterán a los tribunales referidos en el mismo Contrato de Franquicia.

5 SELECCIÓN DE FRANQUICIADOS:

El Franquiciante seleccionará y aceptará únicamente a los Franquiciados que, tras una investigación razonable, reúnan las condiciones requeridas, cualidades personales, capacidad financiera para la explotación del Sistema de Franquicia, entre otras características objetivas que el Franquiciante considere.

ASPECTOS RELEVANTES DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL

PARTE TEÓRICA

La Propiedad Intelectual es la disciplina jurídica que tiene por objeto la protección de las creaciones intelectuales relacionadas a la industria y al comercio, tales como las invenciones, los modelos de utilidad, los diseños y secretos industriales, las obras artísticas, las marcas de productos o servicios, las denominaciones de origen, los lemas y nombres comerciales, por lo que comprende todas las creaciones del intelecto humano.

La Propiedad Intelectual abarca dos grandes temas, específicamente engloba los Derechos de Autor y por el otro lado la Propiedad Industrial.

- **Los Derechos de Autor:** Es el conjunto de normas jurídicas que tienen como objetivo principal la protección al creador, y brindar soluciones a una serie de conflictos de intereses que nacen entre los autores de las creaciones intelectuales, los editores y demás agentes que las distribuyen y el público que las consume. Los derechos de autor comprende a las obras literarias, las obras artísticas (novelas, poemas, obras de teatro, películas, obras musicales, obras de arte, pinturas, fotografías, esculturas y diseños arquitectónicos), las obras científicas y el software.
- **La Propiedad Industrial:** Es una rama del derecho que se encarga de estudiar aquellas creaciones del hombre que tienen incidencia y aplicación en la industria y el comercio, las cuales necesitan una protección especial.

Los elementos de la propiedad industrial son:

1. Las invenciones: Son la combinación de elementos sensibles ideada por una persona, cuya aplicación produce un resultado útil para la satisfacción de una necesidad humana, originando la solución de un problema técnico no resuelto con anterioridad. En otras palabras, es una creación intelectual nueva, original y fabricable por una industria determinada o por una persona.

Es importante recalcar que no toda invención puede generar derechos de propiedad industrial, pues las legislaciones exigen que la invención tenga un mínimo de nivel inventivo, que sea novedosa, y de sea de aplicación industrial.

2. Los signos distintivos: Por su parte, los signos distintivos permiten individualizar en el mercado a los productores, los productos o ciertas características de un producto o servicio. Los signos distintivos generan derechos de uso a favor de la persona que los solicita, así como la prohibición de usar estos signos distintivos o similares por parte de terceros no autorizados.

La importancia de los signos distintivos radica en que estos son los medios identificadores que utiliza el empresario para distinguir en el tráfico mercantil a su empresa, a su establecimiento, a los productos que fabrica o comercializa o a los servicios que presta.

A su vez, los signos distintivos recogidos en nuestra legislación nacional son los siguientes:

a) El Lema Comercial: Es la palabra, frase o leyenda utilizada como complemento de una marca, esta vinculación del lema comercial con la marca es de carácter accesorio, ya que la cancelación, nulidad o caducidad del registro de marca trae consigo el mismo efecto en el lema comercial, así como también se obliga a transferir el lema conjuntamente con la marca a la que se asocia.

b) Nombre Comercial: Es el signo que sirve para identificar a una persona natural o jurídica en el ejercicio de su actividad económica. La protección del nombre comercial no está sujeta al registro, sino que se adquiere por su uso. Para que el uso genere el derecho de uso exclusivo debe haberse llevado en el país con las características de personal, público, sostenible y continuo.

c) Denominación de Origen: Es aquella que utiliza el nombre de una región o un lugar geográfico del país que sirve para designar un producto originario del mismo, y cuya calidad o características se deben exclusiva o esencialmente a los factores naturales y humanos del lugar, por tanto, no se trata de una simple indicación de origen, sino de un producto que reúne unas características propias que solo tienen los productos originarios de ese lugar.

d) La Marca: La marca es una creación intelectual que consiste en diseñar o escoger un signo o elemento útil para distinguir los productos o servicios de una empresa de los productos o servicios de otras empresas.

La marca cumple la función de distinguir productos y servicios en relación con otros iguales o similares, lo cual constituye el principio de especialidad. Además de identificar el origen empresarial de productos o servicios, puede llegar a constituirse en símbolo de calidad y medio de promoción comercial idóneo, mecanismo de identificación y diferenciación en el mercado.

La duración del registro de una marca es de 10 años, renovable por periodos sucesivos de 10 años. La renovación debe hacerse dentro de los 6 meses anteriores a la expiración del registro, contando con un plazo de gracia de 6 meses de vencido el registro. Si no se hace la renovación en estos plazos el registro caducará.

La marca cuenta con 4 funciones principales:

i) Función Distintiva: Permite que el titular de la marca pueda diferenciar claramente sus productos o servicios de los de sus competidores, garantizando así la lealtad comercial y permitiendo a los consumidores realizar una opción de consumo que pueden repetir.

ii) Función de indicación del origen o procedencia empresarial: Identificación de fabricante o productor con determinadas características, en cuanto se considera que la marca puede expresar de alguna manera la calidad del producto o servicio.

iii) Función de garantía de la calidad: La marca garantiza que la calidad de los productos o servicios que son distinguidos por ella sea uniforme.

iv) Función publicitaria: Promueve y fomenta adquisición de los mismos productos y servicios.

Es importante recalcar que las clases de Marcas más comúnmente utilizadas son las siguientes:

i) Marca Denominativa: Compuesta por letras, palabras o números. El alcance de la protección solo alcanza a la palabra, letra o número, pero deja de lado la tipografía y todo otro agregado con el que se la use.

ii) Marca Gráfica: Estas carecen de palabras, letras o números. Se trata simplemente de dibujos o cuerpos tridimensionales. También se les denomina marcas anexas. Se pueden subdividir en marcas puramente gráficas o figurativas. Una marca puramente gráfica no evoca ningún concepto concreto.

iii) Marca Mixta: Signo distintivo constituido por la combinación de palabras e imágenes, figuras, símbolos, etc. Están compuestas por un texto acompañado de un gráfico.

iv) Marca Notoria: La marca notoria no es otra que aquella que debido a su gran difusión en el mercado, es conocida por el grupo de consumidores interesados en el producto o servicio que con ella se distingue.

v) Marca Renombrada: Poseen un grado de notoriedad mayor al de las llamadas marcas notorias. Estas marcas son aquellas que tienen una notoriedad preeminente, por cuanto son conocidas en mercados diversos por grupos de consumidores diferentes. Esta notoriedad preeminente es el rasgo más saltante, aun cuando es complementada por otros tales como la posición de exclusividad y la originalidad.

PARTE PRÁCTICA

PROCEDIMIENTO DEL REGISTRO DE MARCA

Paso 1: Búsqueda de antecedentes registrales

Si bien no es un paso obligatorio, resulta altamente beneficioso para el interesado en registrar una marca, realizar la búsqueda de antecedentes registrales a fin de determinar que no exista otra previamente registrada que pueda resultar confundible en el mercado. De existir una marca similar ya registrada, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) observará la solicitud de registro presentada.

Para ello, es necesario presentar una solicitud de búsqueda ante el INDECOPI, pagar la tasa por derechos de trámite, y dependiendo del número de clases en el que se realizó la búsqueda se determinará el plazo para recoger los resultados. En ese momento, corresponderá realizar el análisis a fin de determinar semejanzas y diferencias con las marcas previamente registradas.

Paso 2: Solicitud de registro

Verificada la inexistencia de otra marca igual o similar a la que se pretende registrar, se presentará la Solicitud de Registro de Marca ante el INDECOPI, acompañando los poderes de representante legal de la empresa solicitante, de ser el caso y la tasa por derechos de trámite por cada clase de la Clasificación Internacional de productos y servicios establecida en virtud del arreglo de NIZA en las que se pretende registrar la marca.

Paso 3: Examen Formal

Una vez presentada la solicitud, la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI tendrá un plazo de quince (15) días hábiles para realizar un examen formal de la documentación presentada.

Paso 4: Orden de publicación

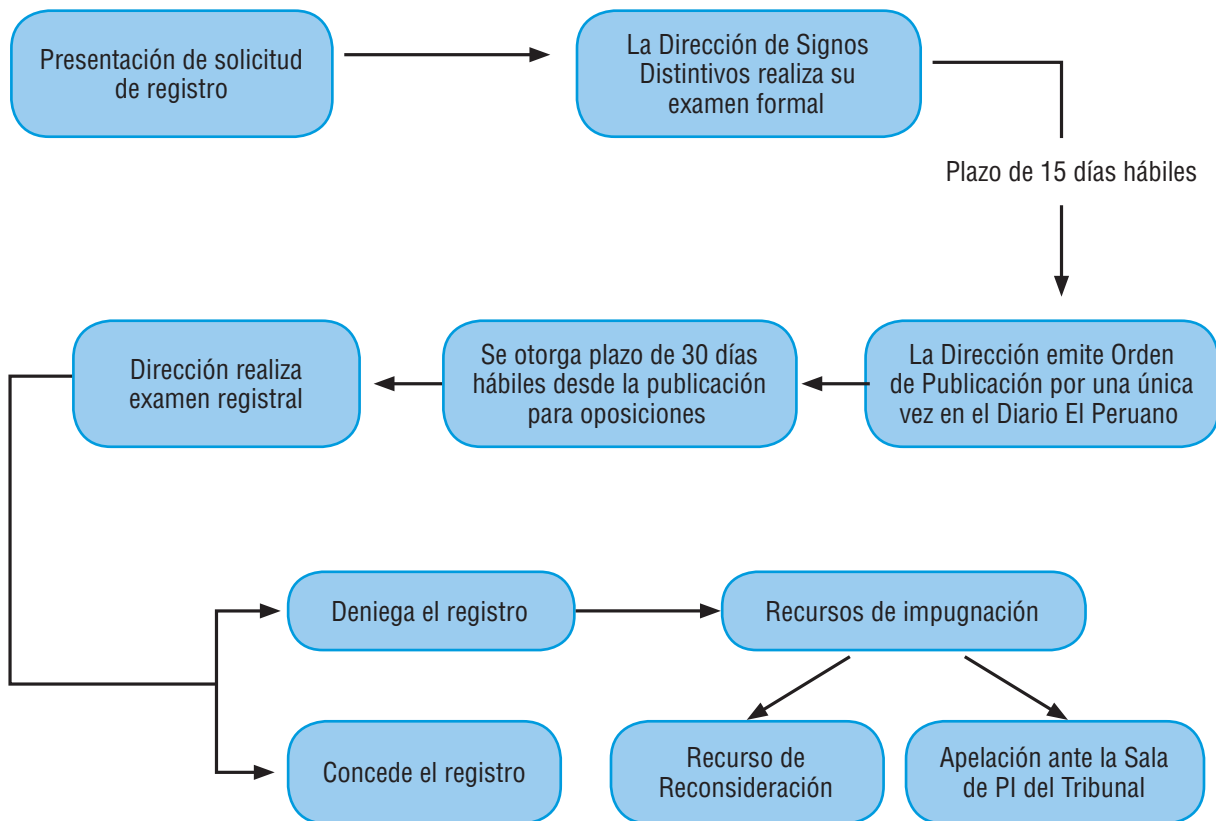
De contar con todos los requisitos y no detectar observaciones en este primer examen, se emitirá la orden de publicación de la solicitud de registro de marca en el *Diario El Peruano* por una (01) única vez para que el solicitante cumpla con la publicación dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes.

Paso 5: Plazo de oposición y examen registral

Si ninguna persona que tenga legítimo interés se hubiese opuesto dentro de los treinta (30) días hábiles siguientes a la fecha de publicación, la Dirección de Signos Distintivos del INDECOPI iniciará el examen registral de la solicitud. Si la solicitud de registro de marca es denegada de oficio o a solicitud de parte por haberse presentado alguna oposición por un tercero, el solicitante podrá impugnar la Resolución denegatoria en el plazo de quince (15) días hábiles, contados desde la fecha en que esta es notificada, mediante un Recurso de Reconsideración o podrá apelar la Resolución ante la Sala de Propiedad Intelectual del Tribunal del INDECOPI.

Si por el contrario, la Dirección considerara que la marca cumple con todos los requisitos establecidos en la legislación, procederá a emitir la orden de registro, la misma que tendrá una vigencia de diez (10) años, pudiendo ser renovada por periodos idénticos de forma indefinida.

Lo señalado puede apreciarse gráficamente en el siguiente diagrama:



Este ejemplar fue impreso en los talleres de Cecosami
Los Frutales, Calle Los Plateros 142
Ate Vitarte 15023

