

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COSTA RICA
FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES
ESCUELA DE RELACIONES INTERNACIONALES

**ESTADO DE LAS FRANQUICIAS DEL SECTOR ALIMENTICIO Y
LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN COSTA RICA. EL
CASO DE LA EMPRESA “LA CHOCOLATERÍA”**

2013-2017

**GUADALUPE CORDERO MORA
DIEGO ENRIQUE ROSALES VARGAS
MARIEM VILLALOBOS GONZALEZ**

Proyecto de graduación para optar por el grado de licenciatura en Comercio y Negocios
Internacionales con énfasis en Calidad y Buenas Prácticas

Heredia

2017

AGRADECIMIENTO

Primeramente, damos gracias a Dios por habernos permitido llegar hasta este punto y habernos dado salud para lograr los objetivos, además de su infinita bondad y amor.

Agradecemos a la empresa La Chocolatería, por habernos permitido desarrollar la presente investigación en su negocio.

También, agradecemos a nuestro tutor Roy Mora Vega, por su guía y asesoramiento en la realización de esta investigación. Además, a los lectores Vinicio Sandí Meza y Mainor Rojas Hidalgo por su dedicación, compromiso y valiosos aportes.

Gracias a todas las personas que formaron parte de este proyecto y ayudaron directa e indirectamente en la realización del mismo.

Lupe, Diego y Mary

DEDICATORIA

En primer lugar, quiero dedicarle este proyecto a Dios, por siempre ser un Padre bondadoso y fiel, por mantenerme con salud, darme fuerzas, cubrirme de su Gracia e iluminarme durante la carrera universitaria, este Proyecto de Investigación y en cada etapa de mi vida.

A mis padres, quienes siempre han creído en mí y han sido fuente de motivación. Por ser los mejores ejemplos de esfuerzo, trabajo y superación. Por su apoyo incondicional, por demostrar siempre orgullo hacia mi persona, y por el cariño que día a día y en cada una de sus acciones me hacen sentir. Todo lo que he alcanzado ha sido gracias al amor que he recibido de ustedes. Los amo, serán siempre mis inalcanzables.

A mis hermanos, por siempre impulsarme a ser cada día mejor, a crecer como persona y como profesional, por su ayuda incondicional en cualquier asunto. Los quiero mucho.

A mis abuelos, tíos y primos, por siempre estar pendientes de mí y por ser soporte en todo momento.

En memoria de Fercita y a Vale, por sembrar en mí un espíritu perseverancia, valentía y esperanza para toda mi vida.

A mis compañeras de este Proyecto de Investigación, por todo el tiempo y la dedicación invertida, para hacer de éste, nuestro anhelo, toda una realidad.

A los profesores y compañeros que me han apoyado durante mi carrera universitaria, por la vivencias, experiencias y conocimientos que hemos compartido.

Espero siempre seguir contando con su apoyo y nunca llegar a defraudarlos.

Diego Rosales Vargas

DEDICATORIA

A Dios y la Virgencita, por darme salud, por guiarme y estar conmigo en cada paso, por tomar el timón de mi vida, por fortalecer mi corazón e iluminar mi mente y sobre todo por haber puesto en mi camino a todas esas personas que han sido mi soporte y compañía durante todos estos años.

A mi padre, mi madre y mi hermana por creer en mí, por su motivación y apoyo en todo momento, por el impulso y por estar conmigo en los momentos más complicados, pero sobre todo por el amor que me transmiten y demuestran siempre. Sin ustedes nada de esto sería posible, Me han dado todo lo que soy como persona, mis valores, mis principios, mi carácter, mi empeño, mi perseverancia, mi coraje para conseguir mis objetivos. ¡Los amo mucho!

A mis familiares, tíos, primos, abuelito, por siempre estar pendientes de mí, por motivarme, quererme, apoyarme y simplemente por estar.

A mis profesores por todos los consejos, por ser una guía, por formarme como persona, estudiante y profesional, por ser un ejemplo a seguir y una inspiración para amar la academia, espero algún día poder enseñar en mi alma mater, con la misma pasión y vocación con la que lo hacen ustedes.

A la Universidad Nacional, la cual llevaré siempre en el corazón. Desde el 2010 se convirtió en mi hogar y abrió sus puertas del conocimiento para mí, ahora con mucho orgullo, amor, pasión y respeto la representaré siempre.

A mis amigos y compañeros, en especial a Diego y a Lupe, por tantas horas compartidas, por soportarnos en los momentos de estrés, por motivarnos juntos, y siempre salir adelante, simplemente ¡Gracias, definitivamente son mucho más que compañeros!

A David, ese hombre luchador que en los últimos meses ha estado a mi lado en todo momento, que con su comprensión y paciencia me ha impulsado a alcanzar mis metas, ser la mejor versión de mi misma y sobre todo ser feliz, ¡Gracias!

A todos, ¡Muchas Gracias!

“Jóvenes, ahora a vivir, eso es lo importante. Ahora a realizar una obra en vuestra Patria. A preparar los himnos de la renovación que viene” (Omar Dengo)

Mariem Villalobos González

DEDICATORIA

A Dios como pilar fundamental en mi vida, porque de la mano de él he podido encontrar las fuerzas, el valor y la sabiduría necesaria para hoy estar en la recta final de mi licenciatura. Porque en él encuentro tranquilidad y consuelo todas las noches, al orar por mi familia, mis amigos y por mi vida, y con el cumplimiento de mis metas me demuestra que escucha mis plegarias y nunca me deja sola.

A mis padres, hermanos y sobrina, por el apoyo, comprensión y amor que día a día recibo de ellos. En especial a mi madre, de quien he tenido el vivo ejemplo de superación ante las dificultades de la vida, y quien siempre ha estado segura de mis capacidades. Gracias familia por ser la bendición más grande en mi vida.

A mi tía María, porque durante el tiempo que me ha dado hospitalidad ha sabido ser como una madre, porque hace que el estar lejos de mi hogar no sea tan difícil, pues de ella siempre recibo amor y bondad.

A mi abuela Lourdes, por mantenerme en sus oraciones y por estar pendiente de mi crecimiento, de mi salud y no dejarme salir sin antes recibir su bendición. Dios la mantenga muchos años más junto a nosotros.

A Daniel, por no solamente tomar el rol de compañero de aventuras, si no que de él recibo mucho ánimo para seguir adelante, y mantenerme perseverante en el cumplimiento de mis metas personales.

A mis compañeros, Diego y Mary, con quienes inicié este proyecto con un fin específico, sin pensar que lograría establecer una linda amistad con ellos. Gracias por todo su empeño en este trabajo, representan más que compañeros para mí.

A nuestra institución la Universidad Nacional, porque me acogió entre sus brazos y me brindó el apoyo necesario para lograr ser una profesional. Porque sé que, al ser egresada de tan prestigiosa institución, no solamente me llevo de ella una formación académica llena de valores, sino también los más bellos recuerdos.

Espero ser el tipo de profesional que deja en alto el nombre de la institución que lo formó.

Guadalupe Cordero Mora

TABLA DE CONTENIDO

lista de Tablas.....	viii
Tabla 2.....	viii
Tabla 3.....	viii
Lista de Figuras	ix
Figura 2.	ix
Figura 4,	ix
Lista de Graficos	x
Indice de Anexos.....	xi
Resumen Ejecutivo.....	xii
Lista de Abreviaturas Y Acronimos.....	xiii
Introduccion	14
A. Justificación:	14
B. Planteamiento del Problema:.....	15
C. Marco Referencial-Conceptual	17
Objetivos	17
Marco Referencial -Conceptual	18
B. Diseño De Investigación.....	38
Capítulo I: Contexto de los sistemas de gestión de calidad en las franquicias costarricenses.	44
A. Iniciativas estatales de apoyo a la gestion de calidad en las franquicias.....	45
B. Estado de Las Franquicias Nacionales	55
C. Casos de franquicias en America Latina	65
D. Las Franquicias y las certificaciones de calidad en Costa Rica	72
I. <i>Gestión De Calidad</i>	75
Capítulo II: Potencial del sistema de gestión de calidad manejado por la chocolatería, como herramienta de expansión a través del modelo de franquicia.	79
A. Análisis de franquiciabilidad de la chocolateria.....	79
Descripción de la herramienta de franquiciabilidad.....	79
B. Analisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de La Chocolateria ..	96
Análisis FODA Aplicado a la empresa La Chocolatería:.....	100

Análisis De Los Resultados Del Foda Aplicado	100
C. Diagnostico Aplicado A La Chocolateria Bajo Algunos Criterios De La Norma Iso 9001:2015 109	
Capitulo III.....	112
Estrategias	112
A. Plan de Mejoras.....	112
1. Plan de Mejoras.....	112
2. Fichas Por Paises.....	115
Capitulo IV.....	123
Conclusiones y Recomendaciones	123
A. Conclusiones	123
1. Conclusiones	123
B. Recomendaciones.....	125
1. Recomendaciones De Politica Publica.....	125
7. Recomendaciones Dirigidas A La Chocolateria	126
Anexos.....	128
Bibliografía De Referencia.....	275

LISTA DE TABLAS

TABLA 1.

Tabla 1. 1 Tipos de mercado según Kotler y Armstrong (2008).....	21
Tabla 1. 2 Partes del contrato de franquicia según Gandini- Ayerb.....	24
Tabla 1. 3 Características de los contratos de Franquicia, según Espinoza- Alvarado y Valverde- Mora (2008)	27
Tabla 1. 4 Fases del Proceso de Investigación	43

TABLA 2.

Tabla 2. 1 Legislación nacional, aplicable a las franquicias.	56
Tabla 2. 2 Acuerdos comerciales y tratados bilaterales de inversión firmados por Costa Rica.	58
Tabla 2. 3 Convenios Internacionales firmados por Costa Rica	59
Tabla 2. 4 Distribución del empleo en franquicias por sector.....	65
Tabla 2. 5 Franquicias Nacionales en el Extranjero.....	68

TABLA 3.

Tabla 3. 1 Evaluación para aspectos de Matriz de Ponderación	81
Tabla 3. 2 Evaluación Global de Matriz de Ponderación.....	82
Tabla 3. 3 Tabla de evaluación de aspectos legales	90
Tabla 3. 4 Tabla de sumatorias.....	97
Tabla 3. 5 Pesos por área.....	98
Tabla 3. 6 Resultados de Montos Relativos de Sumatorias	99
Tabla 3. 7 Principales hallazgos y resultados del análisis FODA.....	105

LISTA DE FIGURAS

Figura 1.1	22
Figura 1.2	29
Figura 2.	
Figura 2. 1	55
Figura 4,	
Tabla 4. 1	116

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1. 1 Distribución de Franquicias, según su procedencia, en Costa Rica, para el 2016	60
Gráfico 1. 2 Clasificación por sector de actividad, Franquicias Nacionales, en porcentajes, en el 2015.....	61
Gráfico 1. 3 Constitución de Franquicias Nacionales, del 2006 al 2015	62
Gráfico 1. 4 Tipo de Franquicias, que otorgan las empresas costarricenses, en el 2015.....	63
Gráfico 1. 5 Ranking de Clima de Franquicias 2015	66
Gráfico 1. 6 Internacionalización de las Franquicias Nacionales.....	70
Gráfico 1. 7 Importancia de la gestión de Calidad para las Franquicias Entrevistadas.....	76
Gráfico 3. 1 Evaluación de franquiciabilidad obtenida por La Chocolatería según variable	83
Gráfico 3. 2 Evaluación “Mercado”	85
Gráfico 3. 3 Evaluación “Concepto de Negocio”.....	86
Gráfico 3. 4 Evaluación “Marca”	89
Gráfico 3. 5 Evaluación “Legal”	92
Gráfico 3. 6 Evaluación “Financiero”	93
Gráfico 3. 7.....	95
Gráfico 3. 8 Cantidad de premisas, por área, en términos absolutos y relativos	101
Gráfico 3. 9 Comparación de factores internos, en términos relativos	102
Gráfico 3. 10 Comparación de factores internos, términos absolutos	103
Gráfico 3. 11.....	104
Gráfico A. 2.....	187
Gráfico A .3.....	187
Gráfico A .4.....	188
Gráfico A .5.....	188
Gráfico A .6.....	189
Gráfico A .7.....	189
Gráfico A .8.....	190
Gráfico A 9.....	190
Gráfico A 10.....	191

INDICE DE ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD.....	125
ANEXO 2. DIAGNÓSTICO FODA.....	128
ANEXO 3. LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001:2015.....	130
ANEXO 4. MATRIZ DE CONCORDANCIA.	132
ANEXO 5. FRANQUICIAS ENTREVISTADAS Y GUÍA DE ENTREVISTAS.....	133
ANEXO 6. LEGISLACION NACIONAL VIGENTE	139
ANEXO 7. EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN COSTA RICA.....	186
ANEXO 8. GRAFICOS DE RESULTADO DE ENTREVISTAS	187
ANEXO 9. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD	191
ANEXO 10. FODA	209
ANEXO 11. LISTA DE VERIFICACIÓN INTE ISO 9001:2015.....	217
ANEXO 12. PLAN DE MEJORAS	272
ANEXO 13. AUTORES DE LA CALIDAD.....	273

RESUMEN EJECUTIVO

El Proyecto de Graduación es titulado: “Estado actual de las franquicias costarricenses del sector alimenticio y los sistemas de gestión de calidad. El caso de la empresa “La Chocolatería” 2013-2017”.

En la investigación que se realizó para el desarrollo de este proyecto se pretende analizar la viabilidad y el cómo desarrollar la incursión de la empresa “La Chocolatería” en el modelo de negocios de las franquicias. Para esto se toma en cuenta, temas de calidad y oportunidades que brinda el Estado Costarricense a aquellas empresas que desean incursionar en esta modalidad. Para lograr los objetivos, se realizan visitas a campo, revisión bibliográfica, entrevistas a los dueños de la empresa, expertos del área y representantes de instituciones, que competen con este tipo de negocios, y empresarios que han tenido éxito en la incursión en el área; se da la aplicación de instrumentos utilizados por entidades nacionales y la ejecución de herramientas de la calidad. Como principales resultados de la investigación, se evidencia que las últimas administraciones gubernamentales han concentrado esfuerzos en temas de Calidad y Franquicia; así mismo, se determina un desconocimiento a sobre la importancia de los certificados de calidad por parte de los empresarios costarricenses. Con respecto a la empresa, La Chocolatería, se determinó que se encuentra en un buen nivel para franquiciarse, pero requiere de ciertos cambios para incursionarse en un nivel óptimo en el mercado de las franquicias, para buscar a mediano plazo internacionalizar sus operaciones.

Palabras claves: Pymes Costarricenses, Franquicias, Internacionalización, Herramientas de la Calidad, Análisis de Franquiciabilidad, Calidad

LISTA DE ABREVIATURAS Y ACRONIMOS

Pyme: Pequeña y Mediana Empresa	CENAF: Centro Nacional de Franquicias
MEIC: Ministerio de Economía, Industria y Comercio	INTECO: Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica
CRM: Customer Relation Management	CICR: Cámara de Industrias de Costa Rica
CTC: Control Total de Calidad	UE: Unión Europea
ISO: International Organization for Standardization	SBD: Sistema de Banca para el Desarrollo
SGC: Sistema de Gestión de Calidad	Mipymes: Micro, Pequeñas y Medianas Empresas
JIT: Just-In-Time	MIDEPLAN: Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica.
PHVA: Planear, Hacer, Verificar y Actuar	DIGEPYME: Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa
FODA: Fortaleza, Oportunidad, Debilidad y Amenaza.	BID: Banco Interamericano de Desarrollo
CMI: Cuadro de Mando Integral (en inglés Balanced ScoreCard, BSC)	CAFTA: Central American Free Trade Agreement.
FOB: Free On Board	CARICOM: Caribbean Community
PIB: Producto Interno Bruto	ACUE: Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea
CCCR: Cámara de Comercio de Costa Rica	OMPI: Organización Mundial de la Propiedad Intelectual
FOMIN: Fondo Multilateral de Inversiones	AMF: Asociación Mexicana de Franquicias
PROCOMER: Promotora de Comercio Exterior de Costa Rica	INS: Instituto Nacional de Seguros
INA: Instituto Nacional de Aprendizaje	

INTRODUCCION

A. JUSTIFICACIÓN:

La presente investigación se enfocará en estudiar la implementación del modelo de franquicia, enfatizando en la gestión de calidad, para una pequeña empresa (pyme), a fin de que estas puedan expandirse al mercado nacional e internacional con mayor facilidad y a un menor costo.

A partir de este trabajo se pretende ejemplificar y demostrar que las pymes pueden optar por un modelo de franquicia, con el fin de lograr su expansión, tanto a nivel nacional como internacional, concluyendo con una recomendación del proceso de transformación más adecuado. A nivel social, el proyecto representaría para pequeños emprendedores la oportunidad de iniciar un negocio con una marca y empresa rentable que respaldaría su inversión. Lo que disminuiría la mortalidad empresarial existente en el país, ya que, por medio de las franquicias, el empresario puede ofertar en el mercado su idea de negocio, y sus clientes podrán desarrollar su concepto, a cambio de un pago definido previamente.

El Gobierno de Costa Rica ha dado especial énfasis a la modalidad de negocios por medio de franquicias, trabajando por la atracción de empresas internacionales y apoyando financieramente a pequeños emprendedores para que puedan adquirir estas franquicias a través de recursos del Sistema de Banca para el Desarrollo (SBD), y así se ha reducido el índice de mortalidad de los emprendimientos y pequeñas empresas (Conejo, 2016 *a*).

Para la empresa en la cual se va a desarrollar el proyecto, el mismo es de importancia, ya que, de llegarse a dar un resultado positivo, obtendría múltiples beneficios no solo

económicos, sino de reconocimiento de marca y gestión empresarial, pues este es, según Gonzalo Juliani de Asesor Franquicia (S.F.), una de las ventajas de franquiciar una empresa.

El proceso además busca, generar externalidades positivas para el país, creando un valor agregado a las exportaciones nacionales de cacao y sus derivados, y también, sirviendo de ingreso para los productores nacionales de cacao, que podrán abastecer con su producto a la empresa. La cual en caso de franquiciarse en el extranjero tendría una mayor demanda de su materia prima. Y su ejemplo podría ser la motivación de nuevos emprendimientos en el sector.

Con la aplicación de distintas herramientas e instrumentos, se pretende que otras empresas tomen como modelo lo que se realiza en esta investigación, y logren así encaminarse al mercado de las franquicias y percibir los beneficios que esta modalidad de negocio pueda brindar a sus empresas.

B. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:

En Costa Rica existen políticas de emprendimiento y de fomento a las pymes, las cuales son promovidas por instituciones como el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC), quien afirma que el total de compañías existentes en el 2014 fue de 31.657 empresas, lo que representa una disminución del 3% respecto a las 32.543 empresas registradas en el 2013 (MEIC, 2015 *a*). Contrario a esto, las franquicias han ido tomando importancia, y han aumentado aproximadamente un 4% cada año, es decir, pasaron de 267 empresas en el año 2014 a 278 en el año 2015, y a 321 en el año 2016, según una comunicación personal mantenida con la Comunicadora Ileana Esquivel Carmona (2017 *a*) de la Cámara de Comercio de Costa Rica, sin embargo, de estas solamente el 20% son nacionales.

Por otro lado, los sistemas de gestión de calidad son un tema que, si bien ha tomado importancia en los últimos años, falta mucho trabajo para fortalecer, ya que es visto como un lujo o un valor agregado y no necesariamente como una filosofía de gestión (Calvo Villalobos, F. 2016).

Es aquí donde surge la propuesta de fortalecer el tema de la franquicia como una oportunidad de expansión y de emprendimiento seguro, tomando como base la gestión de calidad, pues según Deming, en su libro *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis* (1989). La calidad está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Y en un mundo tan competitivo como el de los emprendimientos, el control de calidad es necesario, ya que todas las cosas, gustos y preferencias varían. Al no existir políticas y certificaciones de calidad específicamente en el tema de franquicias en Costa Rica, se debe estudiar de qué manera abordan e implementan la Gestión de Calidad estas empresas. (Deming, 1989).

Para este proyecto se trabajará con una pyme, legalmente llamada San Simón S.A cuyo nombre de fantasía es “La Chocolatería”, fundada en Escazú hace más de veinte años; dedicada a la fabricación de chocolates gourmet, un producto y servicio diferenciado y de alta calidad, distinto al ofrecido por otros negocios de la zona y país; con posible potencial de expansión, es por esta razón que surge la idea y el deseo de parte de los dueños de convertirse en franquicia.

Sin embargo, para ello, La Chocolatería no cuenta con estándares y normas de calidad, ya que dentro de una pequeña empresa son difíciles de encontrar, esto debido a que las pymes aún no están familiarizadas con los conceptos relacionados con gestión de calidad e inclinan sus esfuerzos por mantenerse sólidos en el mercado. La ausencia de este factor afecta el proceso de franquiciabilidad, ya que el mismo requiere reproducir una idea de

negocio y para ello se requiere la identificación y documentación de cada uno de los procesos, mediante manuales que permitan la estandarización de sus procesos, imagen, sistemas, administración, comercialización, mercadotecnia, entre otros aspectos, que determinan su buen funcionamiento. Es así como el presente trabajo establece como pregunta de investigación ¿Puede la empresa “La Chocolatería” desarrollarse bajo el modelo de Franquicia?, tomado en cuenta el estado de las franquicias del sector alimenticio, con los elementos esenciales del sistema de gestión de calidad.

C. MARCO REFERENCIAL-CONCEPTUAL

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Analizar el estado de las franquicias del sector alimenticio, con los elementos esenciales del sistema de gestión de calidad, a fin de que la empresa “La Chocolatería” pueda desarrollarse bajo el modelo de Franquicia, en Costa Rica, en del año 2013 al 2017.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estudiar el contexto de los sistemas de gestión de calidad en las franquicias costarricenses del sector alimenticio, por medio de entrevistas y fuentes secundarias, con el fin de tener un panorama al cual se enfrentaría un PYME en caso que decida incursionar en el mercado de las franquicias en Costa Rica.
- Diagnosticar las condiciones de franquiciabilidad de la empresa La Chocolatería, tomando como base el análisis de franquiciabilidad, el análisis FODA y estándares de la INTE ISO 9001:2015, para determinar el escenario para su posible inserción en esta modalidad de negocios.

- Elaborar un plan de mejoras, enfocado en las áreas en que se determinen debilidades, integrando aspectos de gestión de calidad, a fin de que la pyme “La Chocolatería” pueda desarrollarse bajo el modelo de Franquicia.

MARCO REFERENCIAL -CONCEPTUAL

1. MERCADO

Actualmente las empresas enfrentan una lucha constante por mejorar su posicionamiento en los mercados, siendo las diferentes modalidades de negocio una decisión importante para conseguir este objetivo. Es por esta razón, que el siguiente marco teórico se expone los conceptos relacionados con franquicia como modalidad de negocio, los Sistemas de Gestión de Calidad, como elemento para lograr constituir una franquicia, y la internacionalización a través de estos dos factores.

Como cualquier modalidad de negocio, la franquicia debe tomar en consideración el mercado en el cual se desenvuelve, por lo que se debe tener el conocimiento de los factores que influyen en él. En cuanto a este término, el mercado puede definirse de diferentes maneras, pero siempre significa una actividad económica y dinámica, un ejemplo de ello, es la forma en que Vega lo define, tomando en consideración la oferta y demanda como elementos claves:

“En un mercado la oferta representa la capacidad de productos y servicios que los fabricantes están dispuestos a intercambiar. Mientras que la demanda se hace representar por el total de empresas, instituciones y personas que actúan como clientes presentes y potenciales de esos productos y servicios” (Vega, 2012, p. 39).

Por otro lado, es posible encontrar conceptos de mercado desde el punto de vista de relaciones e intercambios, a lo cual Kotler y Armstrong (2008) en su libro “Fundamentos de Marketing, 2008” establecen que:

“Los conceptos de intercambio y relaciones nos llevan al concepto de mercado. Un mercado es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo determinados que se pueden satisfacer mediante relaciones de intercambio” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 8).

De acuerdo a lo establecido por Kotler y Armstrong, el mercado es el factor que permite el intercambio de productos y servicios según las necesidades de los involucrados, lo cual a su vez comprende una serie de elementos como lo son los clientes, la competencia, la investigación de mercados, segmentación, promoción entre otros aspectos.

Es así como Rodríguez-Santoyo (2013) explica que “El producto es un conjunto de atributos creados por una empresa u organización con la finalidad de cubrir las necesidades de los consumidores y de esta forma crear demanda. Puede ser un artículo, un servicio o una idea” (Rodríguez-Santoyo, 2013, p. 51). De esta forma entra en juego también un actor importante en el mercado, este es el consumidor, para lo cual Rodríguez-Santoyo (2013) establece que “Consumidor puede considerarse a aquel individuo que usa o dispone finalmente el producto o servicio en cuestión” (Rodríguez-Santoyo, 2013, p. 24).

En cuanto a la competencia, Porter (1998) hace referencia a que generalmente este elemento considera las actividades que ofrecen un mismo producto o servicio, sin embargo, en el entorno competitivo actual adquiere gran relevancia la información que se pueda obtener sobre competidores y las fuerzas competitivas, quienes luchan por ofrecer de la mejor forma un bien o servicio. Además, el mismo autor agrega que este análisis debe considerar

tanto los competidores inmediatos, como el análisis del sector donde se pueden encontrar competidores potenciales, es decir, se plantea un esquema de análisis que involucra aspectos como competidores potenciales, productos sustitutivos, los clientes y los proveedores.

La complejidad de los mercados ha provocado que se generen términos que permiten a las empresas fortalecer su presencia, uno de ellos es la segmentación. Kotler y Armstrong (2008) definen esta estrategia como “El proceso de dividir un mercado en grupos definidos con necesidades, características o comportamientos distintos, los cuales podrían requerir productos o mezclas de marketing distintos” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 50). Los deseos, recursos, ubicación, actitudes o prácticas de compra definen una gran cantidad de consumidores difíciles de satisfacer, por lo que las empresas reconocen que no pueden atraer a todos los tipos de compradores, siendo la segmentación una estrategia que simplifica esta tarea.

Al estar integrado el mercado por clientes que en forma individual presentan características peculiares y deseos diversos, se hace posible clasificar los mercados en diferentes formas con base en esas características. Así por ejemplo Kotler y Armstrong (2008) consideran el mercado industrial, internacional, del consumidor, del gobierno y de distribuidores. Tal como se define en la tabla 1.1.

Tabla 1. 1
Tipos de mercado según Kotler y Armstrong (2008)

Tipo de Mercado	Definición
Mercados de consumo	Conformados por individuos y hogares que compran bienes y servicios de consumo personal.
Mercados industriales	Quienes tienen por objetivo comprar bienes y servicios para procesarlos internamente o en su proceso de producción.
Mercados de distribuidores	Representa el sector que compra bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad.
Mercados gubernamentales	Constituidos por dependencias del gobierno que adquieren bienes y servicios para producir servicios públicos o transferirlos a quienes los necesitan.
Mercados internacionales	Comprenden todos los tipos de compradores antes mencionados, sin embargo, sus ubicaciones son en distintos países.

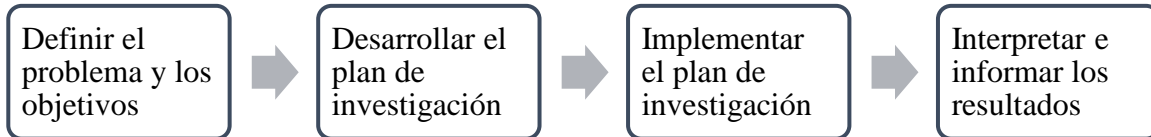
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Kotler y Armstrong. 2008.

Las empresas deben tener claridad del tipo de mercado en el que se desenvuelven y el consumidor meta al que quieren atraer, sin embargo, es preciso obtener información más específica y es por ello por lo que se hace uso de la investigación de mercado. Kotler y Armstrong (2008) definen que “La investigación de mercados comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis, y presentación de los datos pertinentes a una

situación de marketing específica que enfrenta una organización” (Kotler y Armstrong, 2008, p.102). Los autores consideran los siguientes pasos para llevar a cabo la investigación (Figura 1.1):

Figura 1.1

Pasos para una investigación de mercados según Kotler y Armstrong (2008)



Fuente: Kotler y Armstrong, 2008, p. 67.

Respecto a la información, una vez que los altos cargos de las empresas han definido el problema, el director y el investigador deben establecer los objetivos de la investigación. De acuerdo con Kotler y Armstrong (2008), un proyecto de investigación de mercados podría tener uno de tres tipos de objetivos:

“El objetivo de la investigación exploratoria es obtener información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir la hipótesis. El objetivo de la investigación descriptiva es describir cuestiones tales como el potencial de mercado de un producto o los parámetros demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto. El objetivo de la investigación causal es probar las hipótesis acerca de relaciones de causa y efecto” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 103).

Siguiendo con el procedimiento recomendado por Kotler y Armstrong (2008), una vez planteados el problema y los objetivos, los investigadores deben determinar con exactitud

qué información se necesita, posteriormente se define un modo eficiente para recolectarla, y por último, presentar el plan a la dirección. Entre los aspectos que debe incluir el plan se encuentran: las fuentes de datos existentes, los enfoques específicos de investigación, métodos de contacto, planes de muestreo e instrumentos que los investigadores usarán para obtener datos nuevos.

Además, Kotler y Armstrong (2008), afirman que en cuanto se tenga claridad del enfoque que tendrá la investigación, el plan de investigación se pondrá en práctica, lo que implica recopilar, procesar y analizar la información. Al tener claridad de los resultados, el paso final consiste en interpretar la información y generar resultados que le permitan a la gerencia tomar decisiones acertadas. Es importante, que la información recopilada tenga un lugar importante en la toma de decisiones y no que solamente esté dispersa por toda la organización, mediante bases de datos y expedientes. Es por esta razón, que los autores-recomiendan implementar la administración de la relación con el cliente (CRM), mediante la cual, la empresa pueda manejar información individual de cada cliente y administra los puntos de contacto con el cliente, con el fin de maximizar su lealtad.

2. *FRANQUICIAS*

Dentro del mercado como actividad dinámica y económica, existen diversas modalidades de negocio que permiten el ingreso de las empresas a este proceso de intercambio. Uno de ellos es la franquicia, el cual ha tomado participación en los mercados en los últimos años, partiendo de que el consumidor actual resulta difícil de satisfacer, la franquicia ofrece una idea de negocio ya comprobada y que permite a los involucrados realizar una inversión de forma más segura. De acuerdo con la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) (2016):

“Una franquicia constituye un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios en el que una persona física o moral conocida como franquiciante, concede a un franquiciatario por un tiempo determinado el derecho de usar la marca o nombre comercial. Así también se le transmiten los conocimientos técnicos necesarios que le permiten comercializar esos bienes y servicios con los métodos y administrativos más uniformes” (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016, párr. 1).

Por su parte el contrato de franquicias es definido por Gandini- Ayerbe (2012) como:

“Acuerdo mediante el cual una persona llamada franquiciador otorga a otra persona natural o jurídica, llamada franquiciado, económica y jurídicamente independientes, el derecho a la distribución comercial y la explotación de un producto o servicio bajo, su nombre, logos, colores, secretos comerciales, programas y marca” (Gandini- Ayerbe, 2012).

Este tipo de contratos cuentan con partes, o elementos, así como actores que interactúan entre sí para el desarrollo del contrato, además cada uno posee un alcance diferente en sus obligaciones y derechos, como se detalla en la Tabla 1.2.

Tabla 1. 2

Partes del contrato de franquicia según Gandini- Ayerb.

Partes del contrato de franquicia	Definición
Franquiciador o Franquiciante	<ul style="list-style-type: none"> • Es el titular del nombre comercial, marca o signos distintivos con que identifican su empresa o negocio.

	<ul style="list-style-type: none"> • Este actor es una persona física o jurídica, quien entre sus obligaciones debe dar soporte a sus franquiciados. • Autoriza al franquiciado a utilizar un conjunto de bienes intangibles (signos distintivos, know-how).
Franquiciado	<ul style="list-style-type: none"> • Es la persona facultada para vender, distribuir o explotar comercialmente, en un lugar o territorio preestablecido uno o varios productos o servicios, utilizando la marca o nombre del franquiciante. • Entre sus obligaciones está aceptar una cierta disciplina, control y dominancia económica del franquiciador.
Marca	<ul style="list-style-type: none"> • Representa todo signo perceptible capaz de distinguir en el mercado, los productos o servicios idénticos o similares de otra persona. • En desarrollo del contrato de franquicia el uso de esta se pone a disposición del franquiciado, conservando el franquiciador la propiedad o titularidad de la misma.
“Know How” o Saber Hacer	<ul style="list-style-type: none"> • Es el conjunto de conocimientos técnicos y comerciales, transmisible mediante manuales de operación, reuniones de formación y entrenamiento. • Debe ser práctico y fácilmente aplicable, probado, estandarizado o normalizado para poder transmitirlo, además de secreto y confidencial.
Royalty o pago	<ul style="list-style-type: none"> • Se refiere al pago periódico, generalmente mensual, aunque puede ser anual.

	<ul style="list-style-type: none"> • Se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado. • En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, de esta forma se valora objetivamente las ventajas del franquiciado.
Exclusividad territorial	<ul style="list-style-type: none"> • Este aspecto opera tanto para el franquiciado como para el franquiciante. • Es una zona determinada en la que se puede dar la explotación económica. • Esta exclusividad debe obrar en el contexto y respetarse en forma estricta.

Fuente: Gandini- Ayerbe, 2012.

Referente a las características del contrato de franquicia, se han establecido 7 lineamientos generales que deben contener, ya que no existe un formato o tipo general para su redacción. Espinoza- Alvarado y Valverde-Mora (2008) en su trabajo de graduación “El contrato de franquicia comercial y la revocación unilateral del contrato por parte del franquiciante o franquiciador” definen estas características de la siguiente forma:

Tabla 1. 3

Características de los contratos de Franquicia, según Espinoza- Alvarado y Valverde-Mora (2008)

Característica	Detalle
Consensual	Son consensuales, ya que tienen origen en el acuerdo manifestado por las partes. Este acuerdo debe estar expreso en alguna de las formas a las que el derecho le otorga fuerza vinculante.
Bilateral	La franquicia comercial es bilateral porque las partes contraen obligaciones recíprocas, por lo cual tanto franquiciante como franquiciador tienen obligaciones y derechos.
Oneroso	Es un contrato oneroso en razón de que las ventajas que procura a las partes no le son concedidas sino por una prestación que obliga hacerla a su contraparte. Es decir, las contrapartes buscan obtener un rédito económico, lucrando con las contraprestaciones mutuamente adeudadas.
De tracto sucesivo	Las obligaciones que de ellos se derivan se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir, que el cumplimiento de esas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato.
Intuitu personae	Se considera la calidad de los contratantes, las personas de uno o de ambos contratantes son elementos esenciales. Tanto el franquiciante o franquiciador como el franquiciado toman en

	cuenta la calidad de su contraparte en los aspectos económicos, administrativos, financieros, técnicos, de confianza, entre otros.
De cooperación	Esta característica hace referencia a que una de las partes desarrolla una actividad en concurrencia con la actividad ajena, pero de forma independiente. En la relación contractual hay prestaciones recíprocas, lo cual implica una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del éxito de la otra.
Atípico	Se caracteriza por no encontrarse regulada en la ley, a pesar de esto, no se puede considerar ilegal, ya que se rige por los pactos, reglas o cláusulas contractuales establecidas por las mismas partes, siempre que estas sean consideradas lícitas y admisibles. Por otra parte, el mismo cuenta con “tipicidad social”, siendo de conocimiento generalizado qué es y cómo opera un contrato de franquicia.

Fuente: Espinoza. N; Valverde. M, 2008 p. 71.

Según Jiménez- Mariscal (1998), el contrato de franquicias, como cualquier otro está compuesto de una serie de cláusulas, en las cuales las partes establecen el acuerdo de sus voluntades, según temas de discusión. Entre las cláusulas del contrato se encuentran las siguientes:

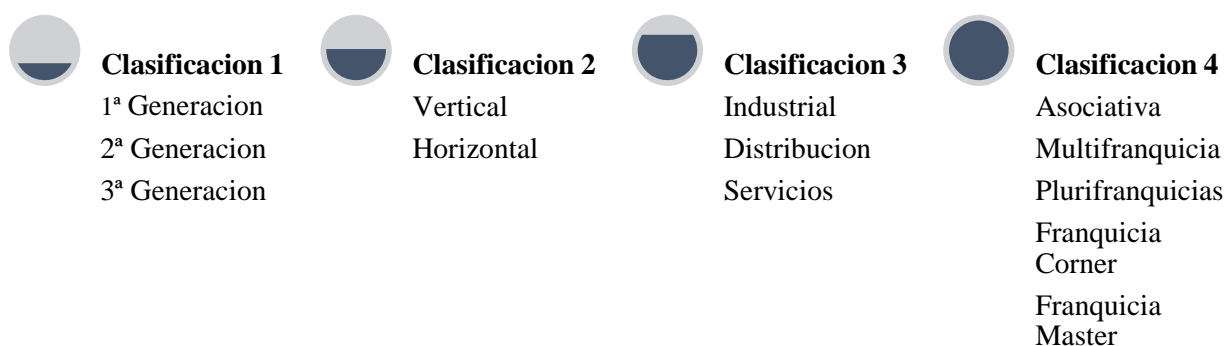
1. Trasmisión del saber hacer y la transmisión de los derechos de propiedad industrial.
2. Exclusividad
3. Confidencialidad
4. Publicidad y promoción
5. Control y vigilancia

6. Responsabilidad
7. Precios y pagos
8. Duración
9. Terminación del contrato
10. Solución de conflictos
11. Jurisdicción aplicable
12. Idioma del contrato
13. Mantenimiento del equilibrio económico del contrato
14. Training
15. Garantías
16. Abastecimiento
17. Ventas
18. No competencia

En cuanto a los tipos de franquicias que existen, estos se han generado a través del tiempo y han respondido a las diferentes necesidades de negociación entre las partes. Es así como De Juan Vigaray (S.F.), enumera las franquías en diferentes clasificaciones (Figura 1.2).

Figura 1.2

Tipos de Franquicias según su clasificación.



Fuente: De Juan Vigaray, (S.F.), p. 35.

De acuerdo con la figura 1.2, resulta importante explicar el desarrollo que han enfrentado las franquicias con el paso del tiempo, ya que es así como De Juan Vigaray (S.F.), interpreta su evolución. Dentro de la primera clasificación, las franquicias se modificaron al pasar de una generación a otra, es así como las de 1ª Generación tiene como único objetivo asegurarse de la distribución de los productos. Después surgen las franquicias de 2ª Generación, donde se incorpora el concepto de “negocio completo”, es decir, ya no solamente es la distribución de los productos, sino que también considera el modo de dirigir con éxito un negocio en todos sus aspectos. Por último, las de 3ª Generación incluyen la aparición de ferias virtuales, en las que franquiciadores presentarán su oferta de una forma rápida y eficaz.

En cuanto a la segunda clasificación, De Juan Vigaray (S.F.), hacer referencia a la relación entre los actores, por lo tanto, la franquicia vertical se mantiene entre un productor y un mayorista. O bien entre el mayorista y los detallistas, mientras que la franquicia horizontal es llevada a cabo por empresas situadas a un mismo nivel, como fabricantes con fabricantes, mayoristas con mayoristas.

Las franquicias industriales, de distribución y de servicio componen la tercera clasificación. De Juan Vigaray (S.F.) define que la franquicia industrial posee un vínculo jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto, por lo que la empresa franquiciadora es quien fabrica los productos. Por su parte, la franquicia de distribución permite que el franquiciador decida qué productos fabricados por sus proveedores interesa comercializar a través de sus franquiciados. En tanto a la franquicia de servicios consiste en que el franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una

fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

En cuanto a las franquicias de la cuarta clasificación, las mismas se desarrollan de acuerdo con las necesidades más específicas de los actores, por lo que comprenden características muy particulares. De Juan Vigaray (S.F.) establece que las franquicias asociativas permiten a ambas partes participar en sus respectivas actividades económicas, esto por medio de acciones o participaciones. La multifranquicia consiste en que un mismo franquiciado tenga la titularidad de varios puntos de venta o franquicias, mientras que, en la plurifranquicia, el franquiciado de una cadena de tiendas se une a otra red de establecimientos que no sea competencia directa de la primera.

En los últimos tipos de franquicia descritos, ha sido necesario fortalecer los parámetros que se incluyen en el contrato de franquicia, pues cada vez es menor el control que puede ejercer el franquiciador sobre sus franquiciados. Un ejemplo de ello es la franquicia “Corner”, en la cual según De Juan Vigaray (S.F.), un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de una forma exclusiva a una determinada marca, por lo que en la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión. Sin embargo, en esta modalidad hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador.

Por último, de acuerdo con De Juan Vigaray (S.F.), las franquicias master consisten en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, quien es la persona física o jurídica a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino.

Para lograr que la implementación de la franquicia sea realice con éxito, por parte de los franquiciados, estas requieren de la transferencia de procesos, conocimiento, tecnología

y otros aspectos que necesitan estar debidamente identificados y estandarizados. Además, se debe tener en consideración la calidad en sus procesos, productos y servicios, de lo contrario resulta difícil reproducir una idea de negocio con éxito.

3. GESTIÓN DE CALIDAD

Al analizar las teorías que se han desarrollado en torno al tema de calidad, es claro como los enfoques se han inclinado hacia la eficiencia de los procesos, es decir, a encontrar la forma de hacer las cosas mejor, más rápido y a un menor costo. Es por esta razón, que en este ámbito es posible encontrar múltiples expositores, quienes han tomado como referencia teorías anteriores y las han mejorado, con el fin de encontrar la mezcla perfecta de métodos y prácticas para alcanzar la calidad en los procesos, productos y servicios. (Gutiérrez- Pulido, 2010)

De acuerdo con los aportes de Gutiérrez- Pulido (2010), W. Edwards Deming es uno de los principales autores en el campo de Calidad, quien, aportó a compañías japonesas estrategias que aumentarían la calidad de los productos. En el año 1982 en el libro “Out of the Crisis”, se expuso lo que se considera su más importante aporte: los llamados 14 principios para transformar la gestión en la organización.

En conjunto, éstos se pueden ver como una teoría, una filosofía, que permite entender cómo funcionan las cosas y qué es lo que proporciona la calidad en una organización, por lo tanto, los 14 principios que propuso Deming (1982) para transformar la gestión de las organizaciones son los siguientes:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.
2. Adoptar la nueva filosofía.

3. Dejar de depender de la inspección de todos los productos como una forma de asegurar la calidad, ya que esto no la garantiza.
4. Acabar con la práctica de hacer negocio sólo con base en el precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio.
6. Implantar la formación (instituir la capacitación en el trabajo).
7. Adoptar el nuevo estilo de liderazgo.
8. Desechar el miedo.
9. Eliminar las barreras organizacionales que impiden trabajar en equipo para lograr la mejora continua.
10. Eliminar lemas, exhortos y metas para la mano de obra.
11. Eliminar las cuotas numéricas para la mano de obra y fundamentar las acciones de la dirección con base en planes y proyectos, y no sólo en metas numéricas.
12. Estimular la educación y la auto mejora de todo el mundo.
13. Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo.
14. Generar un plan de acción para lograr la transformación.

Además, Gutiérrez- Pulido (2010), también menciona a Kaouro Ishikawa, quien es un referente en temas de Calidad, pues se le reconoce como uno de los creadores de los círculos de calidad en Japón (grupos de personas de una misma área de trabajo que se dedican a generar mejoras). Además, el diagrama de causa-efecto también se denomina diagrama de Ishikawa, debido a que fue él quien lo empezó a usar en forma sistemática

En su libro ¿Qué es el control total de calidad?, Ishikawa (1962) señala que:

“...el Control Total de Calidad (CTC) es una nueva filosofía de administración que se debe convertir en uno de los principales objetivos de la compañía, y para ello se deben fijar metas a largo plazo y anteponer a la

calidad en todas las decisiones, empezando por el área de compras” (Ishikawa, 1962, p. 48).

Philip Crosby, quien también menciona Gutiérrez- Pulido (2010), es otro intérprete de la calidad, quien hizo surgir un movimiento muy importante, conocido como Cero Defectos, el cual:

‘...se enfocaba a elevar las expectativas de la administración y a motivar y concientizar a los trabajadores por la calidad, por lo que su política de trabajo se basaba en promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez” (Gutiérrez- Pulido, 2010, p. 14).

Por otra parte, se han creado diferentes normas que permiten medir la calidad de los procesos, sin embargo, una de las cuales tienen mayor peso es la ISO 9001 y sus diferentes versiones. La versión INTE ISO 9001-2015 define el concepto de calidad como:

“Grado en el que un conjunto de características, inherentes de un objeto, cumple con los requisitos” (Sarmiento, 2014)

Adicionalmente, la INTE ISO 9001:2015 determina siete principios de gestión de calidad que son reglas básicas para dirigir y operar una organización bajo el enfoque de calidad. De acuerdo con lo presentado por el autor Victor Noguez, en su e-book “ISO 9001:2015. El Futuro de la Calidad, *S.F.*” los principios de la calidad son los siguientes:

1. Enfoque al cliente: La organización de la empresa estará centrada en cumplir los requisitos del cliente y esforzarse en sobrepasar sus expectativas.

2. Liderazgo: Se definirá la unidad de propósito y la dirección, con el fin de todos los involucrados en el proceso se impliquen en el cumplimiento de los objetivos de la calidad de la organización.
3. Participación del personal: Todas las personas que componen la organización deberán estar facultadas para realizar sus tareas, así como competentes para agregar valor a sus funciones.
4. Enfoque basado en procesos: Los procesos deberán realizarse de forma conjunta, es decir, con la premisa de que son procesos interrelacionados que conforman un sistema coherente entre sí.
5. Mejora: La mejora continua será clave para el éxito de la organización.
6. Toma de decisiones basada en la evidencia: Con el fin de lograr resultados eficientes, la toma de decisiones estará fundamentadas en el análisis y evaluación de información.
7. Gestión de las relaciones: Las relaciones con las partes claves de la operación será parte importante del proceso, por ejemplo, con los proveedores, logran el éxito sostenido de la organización.

De acuerdo con las teorías anteriores, se puede decir que la calidad es vista como un factor primordial en la operación de una empresa, ya que los diferentes consumidores son cada vez más exigentes en cuanto al cumplimiento de las especificaciones referentes a calidad. Por lo que se ha iniciado a percibir la mejorar continua como un aspecto necesario para lograr el desarrollo económico de las empresas.

La administración de calidad por parte de las empresas se ha conocido con el término de Gestión de Calidad, la cual Camison, Cruz y Gonzalez (2006) definen como el proceso que "...describe un sistema que relaciona un conjunto de variables relevantes para la puesta

en práctica de una serie de principios, prácticas y técnicas para la mejora de la calidad” (Camison, Cruz, Gonzalez, 2006, p. 211).

Los clientes necesitan productos con características que satisfagan sus necesidades y expectativas, las mismas son definidas expresamente por los consumidores o determinadas por la misma organización. Es por esta razón que las empresas necesitan organizar sus procesos y garantizar la eficiencia de estos. Por lo tanto, Gutiérrez- Pulido (2010), afirma que el enfoque a través de un sistema de gestión de la calidad analizar los requisitos del cliente, definir los procesos que contribuyen al logro de productos aceptables para el cliente y a mantener estos procesos bajo control. Sin embargo, las necesidades y expectativas de los clientes son cambiantes y debido a las presiones competitivas y a los avances técnicos, las empresas deben mejorar continuamente sus productos y procesos.

Además, y como lo manifiestan Camisón, Cruz y Gonzalez (2006):

“El Sistema de Gestión de Calidad (SGC) es el medio que las organizaciones utilizan para poner en práctica el enfoque de Gestión de la Calidad que la dirección ha adoptado. La definición e implantación de un SGC según el enfoque de aseguramiento de la calidad se basa en las directrices establecidas por los modelos normativos para la Gestión de la Calidad. Éstos son normas comúnmente aceptadas para el diseño e implantación de un SGC, que permiten además su certificación tras ser auditado por una entidad acreditada” (Camisón, Cruz y Gonzalez, 2006, p. 347).

Por lo tanto, los SGC implementados en una compañía u organización pueden ser certificados. Sin embargo, para esto es necesario contar con una normalización, la cual, según Camisón, Cruz y Gonzalez (2006) corresponden a “... herramientas que

permiten planificar, sistematizar, documentar y asegurar los procesos de negocio de una organización” (Camisón, Cruz y Gonzalez, 2006, p. 347).

A partir de los aportes citados, la debida ejecución de la teoría, bajo un esquema favorable, los negocios pueden iniciar el proceso de internacionalización, ya que como es sabido, las empresas deben tener su estructura interna lo suficientemente fortificada para así expandirse, mientras que el modelo de negocio franquicia, les permite replicar sus ideas de negocio con gran facilidad. Debido a esta combinación de actividades es que Araya- Leandro (2009) afirma que:

“Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países” (Araya-Leandro, 2009, p.1)

Esta definición permite conocer el objetivo final para el cual las empresas realizan diversas modificaciones, reglamentos, investigaciones entre otros esfuerzos, con el fin de expandirse y lograr colocar a nivel internacional sus ideas de negocios. Las formas y medios para lograr esto son diversas, sin embargo, en este planteamiento se establecen como estrategias principales el modelo de negocios franquicia, y los Sistemas de Gestión de Calidad como fortalecedor de las estructuras internas.

B. DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo del presente trabajo se tomó como superficie de estudio la zona del Área Metropolitana de Costa Rica, del distrito de San Rafael del cantón de Escazú, lugar donde se ubica el local comercial en estudio. Con el fin, de plantear una propuesta de plan de mejora con la que la empresa “La Chocolatería” pueda desarrollarse bajo el modelo de Franquicia, en Costa Rica

El enfoque de la investigación es de tipo mixta de tal forma que involucra una parte cuantitativa ya que “se caracteriza por que utiliza la lógica, el razonamiento deductivo y planteamiento específico de lo que se va a investigar, la recolección de los datos se fundamenta en la medición y el análisis, es decir, en procedimientos estadísticos...” (Según Hernández et al. 2010 según citado por Bastos, E, 2012, p.18), convergiendo con el enfoque cualitativo ya que este, como lo señala Martínez (2006) “trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (p.128).

La metodología busca ofrecer una guía del proceso que se realizará, para lograr el objetivo propuesto; es por ello que se utilizará la metodología mixta de carácter proyectivo, que según lo define Hurtado (2008):

“Consiste en la elaboración de una propuesta o de un modelo, como solución a un problema o necesidad de tipo práctico, ya sea de un grupo social, o de una institución, en un

área particular del conocimiento, a partir de un diagnóstico preciso de las necesidades del momento, los procesos explicativos o generadores involucrados” (p. 47).

2. FUENTES DE DATOS

Existen dos tipos de datos, los primarios y los secundarios. Los primarios son aquellos datos “obtenidos *"de primera mano"*, por el propio investigador o, en el caso de búsqueda bibliográfica, por artículos científicos, monografías, tesis, libros o artículos de revistas especializadas originales, no interpretados” (Vargas, Neira, & Tibocho, 2012). Y los secundarios “consisten en resúmenes, compilaciones o listados de referencias, preparados con base en fuentes primarias. Es información ya procesada. Una fuente secundaria interpreta y analiza fuentes primarias. Las fuentes secundarias están a un paso distanciadas de las fuentes primarias”.

Para este proyecto se utilizarán ambos tipos de datos, los primarios se obtendrán directamente con los dueños de La Chocolatería, empresarios y profesionales en el área, mediante entrevistas, encuestas, y trabajo de campo. Los secundarios se obtendrán mediante investigación documental principalmente, que de igual forma serán indispensables para el correcto desarrollo de la investigación, consultando en libros, informes anuales y reportajes.

Para efectos de este trabajo, se consultaron las siguientes fuentes primarias:

- Entrevista al señor Enrique Devis (propietario de La Chocolatería), a la señora Martha Navarro (Propietaria de La Chocolatería).
- Revisión de los informes y documentos de la empresa, con el fin de obtener datos generales de la actividad de la misma.

- Se logró recopilar artículos, leyes y reglamentos sobre franquicias, Facilitados principalmente por la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR) y el Centro Nacional de Franquicias (CENAF).

- Entrevistas personales a diversos funcionarios de la CCCR y el CENAF: Karol Fallas Estrada (Directora del CENAF), Ileana Esquivel Carmona (comunicadora de la CCCR), Ana María Jara Ruiz (Coordinadora de proyectos del CENAF).

- Entrevistas personales a empresarios de franquicias, Alejandro Miguel, Juan Jacobo Montero, Marco Antonio Ganoza, Adrián Vega y Daniela Jiménez, Cecilia Rodríguez Argüello, Juan Carlos Fallas Muñoz, Oscar López Vargas, Oscar Zúñiga Oviedo, de las empresas La Fonda Azteca, Get Nuts, La Divina Comida, Hamburguesía, Restaurante Rancho de Ceci, PizzaQ, Hamburguesas de Oro de Costa Rica S.A, y DEKASA respectivamente.

- Entrevistas personales a expertos en el tema de calidad y franquicias: José Antonio Arce Brenes (Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa del Ministerio de Economía, Industria y Comercio), Lucy Conejo Vargas (Tutora Gerencial y Gestora de Negocios, miembro de la red de apoyo a pyme, Consejo Nacional de Emprendimiento, Consejo Nacional de Franquicias), y el señor Felipe Calvo Villalobos (Normalización del Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica, INTECO).

- Páginas web relacionadas con el tema de franquicias.

- Noticias de periódicos y revistas.

- Tesis.

- Índices de los estudios de franquicias 2010, 2011, 2012, 2015 y 2016.

Para lograr el objetivo final se deben realizar algunas investigaciones, que son un Análisis de Franquiciabilidad, Check list de la ISO 9001:2015, un análisis FODA y un plan de mejoras, para que la empresa logre alcanzar un nivel adecuado, para optar por la franquiciabilidad. Es por ello, que como primer paso La Chocolatería deberá ser sometida a un diagnóstico y evaluación que determinará si la empresa cuenta con los elementos necesarios para ser franquiciada, mediante una matriz de ponderación, donde los principales aspectos a considerar se encuentran: el contar con el factor franquiciable en sus actividades, poseer solidez financiera, mantenerse al día con aspectos como el registro de la marca y las obligaciones tributarias, y por último contar con procesos estandarizados. (Ver Anexo 1).

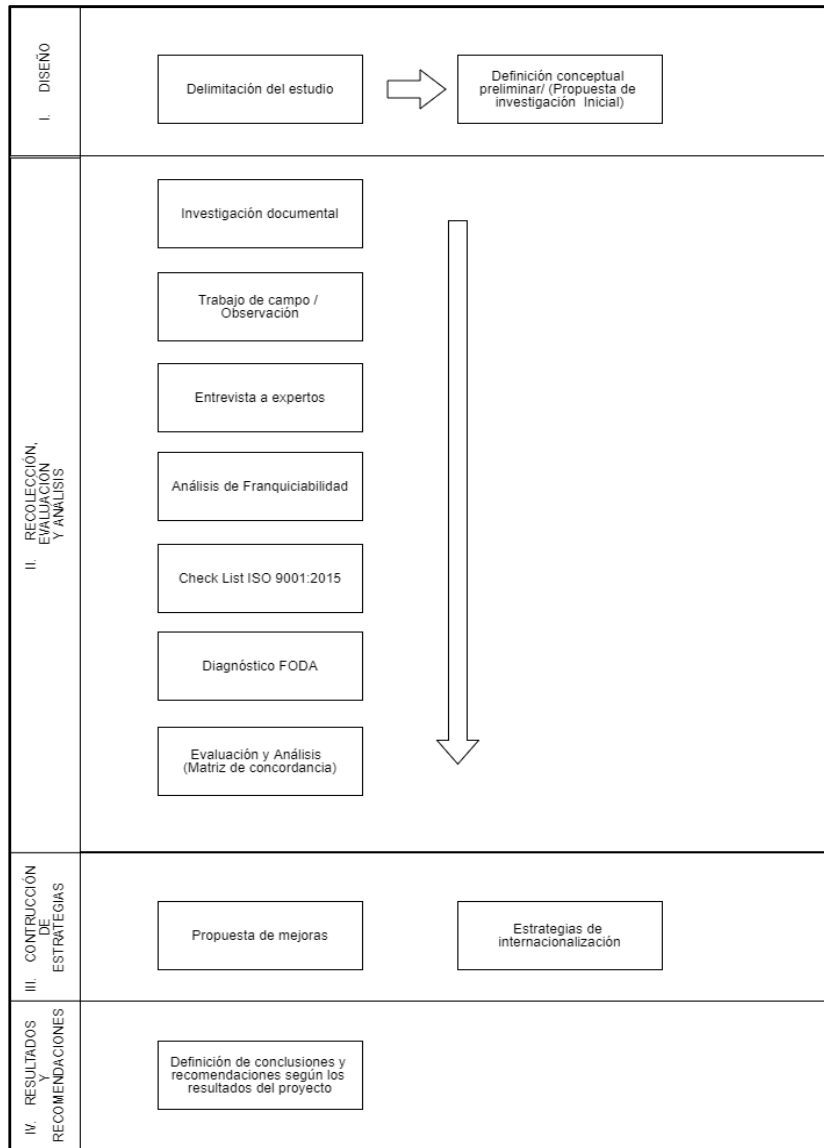
3. METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

En la Tabla 1.4, se plantea la metodología, herramientas y su relación con el problema; así mismo presenta en forma organizada y precisa, cómo se alcanzará cada uno de los objetivos propuestos.

Dado que una de las intenciones de este proyecto, es proponer una estrategia de expansión para la pyme “La Chocolatería” hacia el modelo de franquicia. Para ello, se plantea, en primer lugar, consultar diversas fuentes: bibliográficas, documentales, electrónicas, documentos institucionales, boletines informativos. En segundo lugar, entrevistar a diferentes empresas que ya han pasado por el proceso de franquiciabilidad y expertos en el área, tanto públicos como privados; registrar y categorizar sus opiniones, paralelamente a esto, se realiza un trabajo de campo directamente con la empresa en estudio a fin de analizar y diagnosticar la situación actual, para luego proceder a una triangulación de las diversas fuentes consultadas, con el interés de avanzar en la propuesta de las mejoras y estrategias.

En la tabla 1.4 se presenta una descripción detallada de los procesos y actividades cumplidas en cada una de las fases del proyecto. El mismo inicia desde la desde una conceptualización preliminar, (propuesta de investigación), que fue adquiriendo mayor sentido y profundidad en fases posteriores. Lo que coincide con una continua interpretación y análisis de la información obtenida a través del trabajo de campo y documental que permitió el conocimiento del contexto tanto nacional como interno de la empresa hasta llegar al plan de mejoras y diseño de estrategias presentada a la misma.

Tabla 1. 4
Fases del Proceso de Investigación



Fuente: Elaboración propia. Con información obtenida de Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, Año 7, No. 1, junio 2006.

CAPÍTULO I: CONTEXTO DE LOS SISTEMAS DE GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS FRANQUICIAS COSTARRICENSES.

Según el Ministerio de Economía, Industria y Comercio, para el año 2015, las empresas de tamaño micro, pequeño y mediano, constituyeron el 98% del parque empresarial costarricense. Las mismas representan un papel importante en la economía nacional, pues en este periodo los sectores comercio, industria, servicios y tecnología, aportaron un 16% a las exportaciones Libre a bordo, (FOB, por sus siglas en inglés). Representando un 3% del Producto Interno Bruto, (PIB) a precios corrientes.

Por otra parte, el Estado de Situación de la Pyme publicado por el Ministerio de Economía, Industria y Comercio (MEIC) en el año 2016, afirma que la cantidad de Pymes se contrajo respecto al año 2014, señalando que “Durante el 2015, el parque industrial de Costa Rica estuvo conformado por 38.501 empresas, una reducción del 8.19%, con respecto a la cantidad de empresas en el 2014” (MEIC, 2016, p. 18).

De acuerdo con la experta en el tema de franquicias, Conejo Vargas (2013), una de las razones por la cuales las pymes no logran mantenerse en el mercado, es el hecho de que cada vez es más competitivo el contexto en el que se da la economía global. Por lo que se vuelve indispensable para estas empresas innovar no solo en sus productos y procesos, sino también, en sus modelos de negocios, de manera que puedan hacer frente en forma eficiente a las amenazas del entorno.

Por lo tanto, las empresas se encuentran ante las disyuntivas de crecer o desaparecer; en caso de que se pretenda continuar en el mercado, el modelo de negocio franquicia representa una eficiente respuesta. Según Conejo Vargas (2012):

“...la franquicia es el modelo que ofrece las mayores ventajas para escalar aceleradamente una vez que se ha estructurado de manera adecuada. Es un modelo solidario, que provoca un crecimiento en el número de nuevas empresas con mínimo riesgo de mortalidad, genera empleo, incrementa la productividad del país, fortalece la oferta exportable, entre otros impactos sociales y económicos” (Conejo. L, 2012, p. 1).

A. INICIATIVAS ESTATALES DE APOYO A LA GESTION DE CALIDAD EN LAS FRANQUICIAS

A través del tiempo, las diferentes administraciones públicas han realizado esfuerzos importantes por apoyar y fortalecer al sector de las Pymes. A inicios de la década de los 2000, quedó en vigencia la Ley de Fortalecimiento de las Pequeñas y Medianas Empresas, (Ley No. 8262). Por su parte, el concepto franquicia también ha sido incluido dentro de los ejes de acción, definiéndolo como un eficiente modelo de negocio, mediante el cual el sector puede lograr importantes crecimientos.

Entre los primeros planes para promover el sector franquicia a nivel nacional, se encuentra el proyecto de Fortalecimiento y crecimiento de las Pymes por medio de las franquicias, a partir del año 2009 por una alianza entre la CCCR y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). El mismo, de acuerdo con lo señalado por Conejo- Vargas (2013),

tuvo como objetivo la creación, mercadeo, comercialización, expansión e internacionalización de las empresas, a través del instrumento de la franquicia.

De acuerdo con el MEIC (2013), este proyecto, identificó Pymes que fueran potenciales franquiciantes, para someterlos a un pre-diagnóstico empresarial, con el fin de determinar en cada una de las empresas su condición franquiciable. Posteriormente realizar diagnósticos profundos y procesos de eliminación de brechas. Este programa facilitó a las empresas seleccionadas, el apoyo de firmas consultoras internacionales en temas de franquicias. Paralelamente, ejecutó un plan de formación de profesionales, a nivel nacional, en el área de consultorías en sistemas de franquicia a las Pymes, y capacitación de personas a través de seminarios y procesos de sensibilización, sobre el tema de franquicias.

El proyecto representó el inicio de una serie de esfuerzos por consolidar franquicias costarricenses, esto gracias al éxito que alcanzó. El FOMIN (S.F.), señaló que este programa finalizó en el año 2013 con la estructuración de 16 franquicias de diversos giros de negocios como servicios, comercio y restaurantes. Como resultado de este proyecto se dio la formación de 28 consultores en franquicias y el sitio web www.franquiciascostarricenses.cr, el cual incluye el registro de las franquicias, por otro lado, se desarrolló por 4 años la feria Expo franquicias, así como el Directorio de Franquicias.

Como consecuencia del diseño y ejecución del proyecto, el MEIC incluye en el año 2010, el tema de franquicias en la Política de Fomento a las Pymes y al Emprendedurismo, alcanzando de esta forma la creación del Programa Nacional de Franquicias. Este programa, de acuerdo con lo descrito por el MEIC (2010), pretende el:

“Diseño y definición de una Política Nacional de Franquicias que establezca el marco legal requerido, así como instrumentos de apoyo y acompañamiento para el desarrollo de empresas franquiciables. Impulso de instrumentos

financieros que apoyen y consoliden los procesos de franquiciamiento de las empresas. Generación de un plan piloto de potenciales modelos de negocios Pymes franquiciables” (MEIC, 2010, p. 21).

Adicionalmente dentro de la política desarrollada en el 2010, el MEIC incluye temas relacionados con la calidad, esto mediante el diseño y aplicación del Programa Fomento de mejores prácticas en pro de la Calidad, el cual el MEIC (2010) describe el objetivo del proyecto como:

“Diseñar y aplicar un plan de asistencia técnica a las pymes, con el apoyo de los entes técnicos del Sistema Nacional de Calidad para lograr progresos concretos en el cumplimiento de los requerimientos técnicos exigidos por las empresas receptoras de productos y servicios que suplirían las Pymes en los procesos de encadenamiento, así como los procesos de evaluación que deben seguirse para demostrar el cumplimiento de los mismos” (MEIC, 2010, p. 27).

Esta iniciativa apunta a aumentar el número de empresas con sistemas de gestión de calidad implementados, mediante la promoción del acceso a instrumentos que les permita alcanzar estándares de desempeño en recursos humanos, tecnología, producción y atención al cliente, así como la implementación y desarrollo de un sistema de aseguramiento de la calidad, en todas las cadenas productivas, según lo menciona el MEIC (2011).

Entre los objetivos alcanzados por el Plan Nacional de Franquicias y publicados por el MEIC (2011), se encuentra que, la CCCR se acreditó ante el MEIC como una incubadora y paralelamente ante el Sistema de Banca para el Desarrollo como Agente Operadora de Capital Semilla.

Con el fin de aumentar los recursos disponibles para las franquicias, otras instituciones se sumaron a los esfuerzos de la CCCR y del MEIC, entre ellos la Promotora de Comercio Exterior (PROCOMER), quien:

“...en el año 2012 realiza una capacitación de varias sesiones titulada “La Internacionalización de las Franquicias”, que viene a completar el panorama para la fase de exportación y actualmente está apoyando a las empresas que han completado su estructuración a participar en ferias internacionales” (MEIC, 2013, p. 6).

Paralelamente, el Instituto Nacional de Aprendizaje (INA) también aporta, ya que “...ofrece cursos de gestión de la calidad de la administración, lo cual sirve para estandarizar procesos” (FOMIN, S.F.), desencadenando así un interés particular en las Pymes por poseer Sistemas de Gestión de Calidad que facilitan el otorgamiento de franquicias.

Como respuesta a la labor ejecutada durante el proyecto, por cuatro años, se da la creación del Centro Nacional de Franquicias (CENAF), el cual según el MEIC (2013) es creado

“... para que continúe la labor realizada hasta ahora por la Cámara. El CENAF tiene como misión impulsar el emprendedurismo a través de la generación de nuevos negocios de franquicias, como parte de un proceso de desarrollo y aceleración que promueva la generación de empleo y el crecimiento del sector de franquicias a nivel nacional” (MEIC, 2013, p. 10).

Este ente, de acuerdo con lo establecido por el FOMIN (S.F.), continuará con la labor de representar los intereses del sector, apoyando en el desarrollo de nuevas franquicias nacionales y teniendo la tarea de impulsar la internacionalización de las mismas, a través de

la participación en misiones comerciales y ferias en la región. En general, el CENAF buscará el desarrollo del sector de franquicias en Costa Rica.

Por su parte, la administración pública, ha desarrollado iniciativas para promover la calidad a nivel nacional, a partir de la promulgación de la Ley N° 8279, en 2002, entra en vigencia el Sistema Nacional para la Calidad (SNC), en Costa Rica. Los objetivos de este sistema son:

“a) Orientar, ordenar y articular la participación de la Administración Pública y el sector privado en las actividades de evaluación de la conformidad y de promoción de la calidad, integradas al SNC.

b) Promover la disponibilidad y el uso de los mecanismos de evaluación y demostración de la conformidad.

c) Promover la adopción de prácticas de gestión de la calidad y formación en ellas, en las organizaciones productoras o comercializadoras de bienes en el país.

d) Fomentar la calidad de los bienes disponibles en el mercado y de los destinados a la exportación.

e) Propiciar la inserción cultural de la calidad en todos los planos de la vida nacional, especialmente en el individual y el social.

f) Coordinar la gestión pública y privada que deben realizar las entidades competentes para proteger la salud humana, animal o vegetal, el medio ambiente y los derechos legítimos del consumidor, y para prevenir las prácticas que puedan inducir a error.

g) Articular la gestión pública y privada que realicen las entidades competentes en las actividades de metrología, normalización, reglamentación técnica y evaluación de la conformidad, así como la prevención de prácticas que constituyan barreras técnicas ilegítimas para el comercio.” (Artículo 03, ley 8279)

En cuanto el uso de normas de calidad en las pymes, con el fin de fortalecer su competitividad y otorgarles un mayor valor agregado, en un esfuerzo en conjunto de diferentes entidades, en setiembre del 2013, se hizo el lanzamiento de la Norma pyme, según el MEIC, “El objetivo de esta norma radica en dotar a las pymes de un instrumento cuantificable y certificable que potencie y demuestre la excelencia de su gestión en la calidad y protección del ambiente, siguiendo parámetros utilizados a nivel internacional” (MEIC, S.F. *a*). Esta norma apoyada por el Instituto de Normas Técnicas de Costa Rica (INTECO) y la Cámara de Industrias de Costa Rica (CICR), al mismo tiempo contó con el soporte del Proyecto PROCALIDAD de la Unión Europea (UE), cuyos recursos lo han hecho posible. Este proyecto dotó de un sistema de información a las pequeñas y medianas empresas y fortaleció el Laboratorio Costarricense de Metrología (LACOMET), el cual permite realizar la verificación, inspección y certificación de productos, según las directrices de los clientes internacionales, por lo que, las empresas podrán reducir sus costos de exportación. (Arce, 2016)

De acuerdo con la estrategia de competitividad implementada por el MEIC (2015*b*), el primer paso para que las pymes la obtengan de una forma gradual, es la inscripción en el Registro pyme, que después facilita la obtención del Sello Pyme Costa Rica, el cual representa un paso importante para poder adoptar la “Norma Pyme”, y así optar por un sello diferenciado o una certificación internacional.

Olaechea (S.F.) en su artículo “Panorama actual y ventajas competitivas que otorga adquirir la condición de pyme en Costa Rica”, afirma que “El sello Pyme, es la mayor novedad en lo que respecta a diferenciar los productos de las pymes. Este sello otorga a las empresas además de la identificación original, un valor agregado para aquellas que cuenten con alguna certificación que pueda darle otro nivel de diferenciación” (Olaechea, sf, parr. 16).

Esta norma y los respectivos sellos fueron desarrollados con el fin de que los empresarios contaran con un sistema que les permita ordenarse y les dibuje el mapa de ruta para crecer, desarrollarse y buscar el acceso hacia los mercados internacionales. Según el MEIC (S.F.) “La Norma Pyme y el Sello Pyme son instrumentos que pueden dar fe de que los empresarios hacen las cosas como tiene que ser. Les sirve para marcar la pauta y conocer los métodos utilizados internacionalmente, con el fin de garantizar la calidad de los productos y reconocer aquellos procesos amigables con el ambiente. El sello viene a identificar a aquellas empresas que cumplen con la “Norma Pyme”, según el campo de su desarrollo” (MEIC, S.F. *a*).

Actualmente hay cuatro colores que pueden identificar a estas empresas:

- Sello Pyme Calidad: color azul. Debe tener la Norma PYME INTE 01-01-09:2013 o la ISO 9001; o la ISO 22000 o cualquier norma de calidad equivalente.
- Sello Pyme Verde: color verde. Debe tener la Norma PYME INTE 01-01-09:2013, la Norma Carbono Neutral o el ISO 14000.
- Sello Pyme Responsabilidad Social Empresarial: color naranja. Tiene que contar con la Norma ISO 26001 de Responsabilidad Social Empresarial.
- Sello Pyme Artesanal: color rojo. Se recibe cuando se cumple con la demostración de que los productos son artesanales según criterios de UNESCO para la artesanía, verificado por la DIGEPYME.

A partir del año 2015 se inicia a promover el concepto de micro franquicia, mediante el Programa para el desarrollo de micro franquicias costarricenses del Centro Nacional de Franquicias (CENAF), el cual según la Cámara de Comercio de Costa Rica “tiene como objetivo brindar apoyo a las micro, pequeñas y medianas empresas, en el crecimiento de la

estructura formal del modelo de la micro franquicia para su expansión a nivel nacional y con posibilidad de tener un alcance internacional (CCCR, S.F.).”

Este programa se realiza de manera conjunta con el Sistema de Banca para el Desarrollo y el Programa “Emprende una microfranquicia para una vida mejor”, presentado en el mes de abril del 2014 por el MEIC, con el objetivo de apoyar la generación de oportunidades de empleo para la población de La Carpio a través del Modelo Empresarial de Micro franquicias.

De acuerdo con la CCCR (2016 *b*), los beneficiarios del proyecto reciben apoyo en los procesos de estructuración formal de la microfranquicia, en áreas como la planeación estratégica, modelos financieros, manuales, esquemas comerciales y documentación legal. Además de recursos no reembolsables por ₡12.500.000 dirigidos a formalizar su modelo de microfranquicia en manos de firmas consultoras especializadas. (CCCR, 2016 *a*)

A mediados del año 2015 se inició la implementación del Programa de Microfranquicias en la comunidad de La Carpio, sin embargo, al cierre del año se transfirió la metodología al país, por lo que se han sensibilizado 162 personas, mediante charlas de emprendimiento y se analizaron y eligieron los 6 modelos de negocio a microfranquiciar: Arteria, Life Photo, Minter, Pipo´s Dog, Pollos AP y Pupy ID, según información del MEIC (S.F. *b*).

Adicionalmente, los encadenamientos productivos empiezan a tomar fuerza como estrategia pública para el fortalecimiento de las empresas, incluyéndose en el Plan Nacional desarrollado por el Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica (MIDEPLAN), como un eje de la política, al establecerse que

“Las empresas de capital nacional, las mipymes, cooperativas y en general las diferentes alternativas dentro de la economía social solidaria requieren de

políticas, programas y proyectos que posibiliten acceso a la inversión, incentivos para la innovación; la mejora de la competitividad y el establecimiento de las cadenas productivas y conglomerados regionales para su viabilidad y sostenibilidad como actores económicos” (Ubieta, 2014 pág. 2010)

De acuerdo a lo anterior, la administración pública identifica la necesidad de implementar una estrategia, que permita la generación de un ambiente propicio para la adecuada articulación entre los diferentes actores vinculados a las actividades exportadoras. Por esta razón, el MIDEPLAN (2014) establece que como eje de acción se promueve el desarrollo de los encadenamientos y la agregación de valor a nuestras exportaciones de bienes y servicios, así como incrementar la competitividad de los sectores productivos exportadores.

Esta iniciativa busca garantizar mayor competitividad para las empresas, pues no se han trabajado de manera sectorial cadenas de valor productivas, con un enfoque de procesos, donde se identifiquen las etapas y necesidades de infraestructura para la calidad en las Pymes. Lo que repercute en baja competitividad para el logro de encadenamientos productivos y acceso a mercados, esto de acuerdo a las apreciaciones del MIDEPLAN (2014).

Es importante resaltar que el MEIC implementará el Plan Nacional de Política Industrial, cuyo objetivo fundamental será:

“Fomentar un sector industrial competitivo, fuertemente integrado al resto de los sectores de la economía, con un significativo componente de innovación tecnológica en sus procesos productivos, impulsador de más inversión, emprendedurismo, encadenamientos productivos con las micro, pequeñas y medianas empresas y generador de empleo digno, contribuyendo de esa

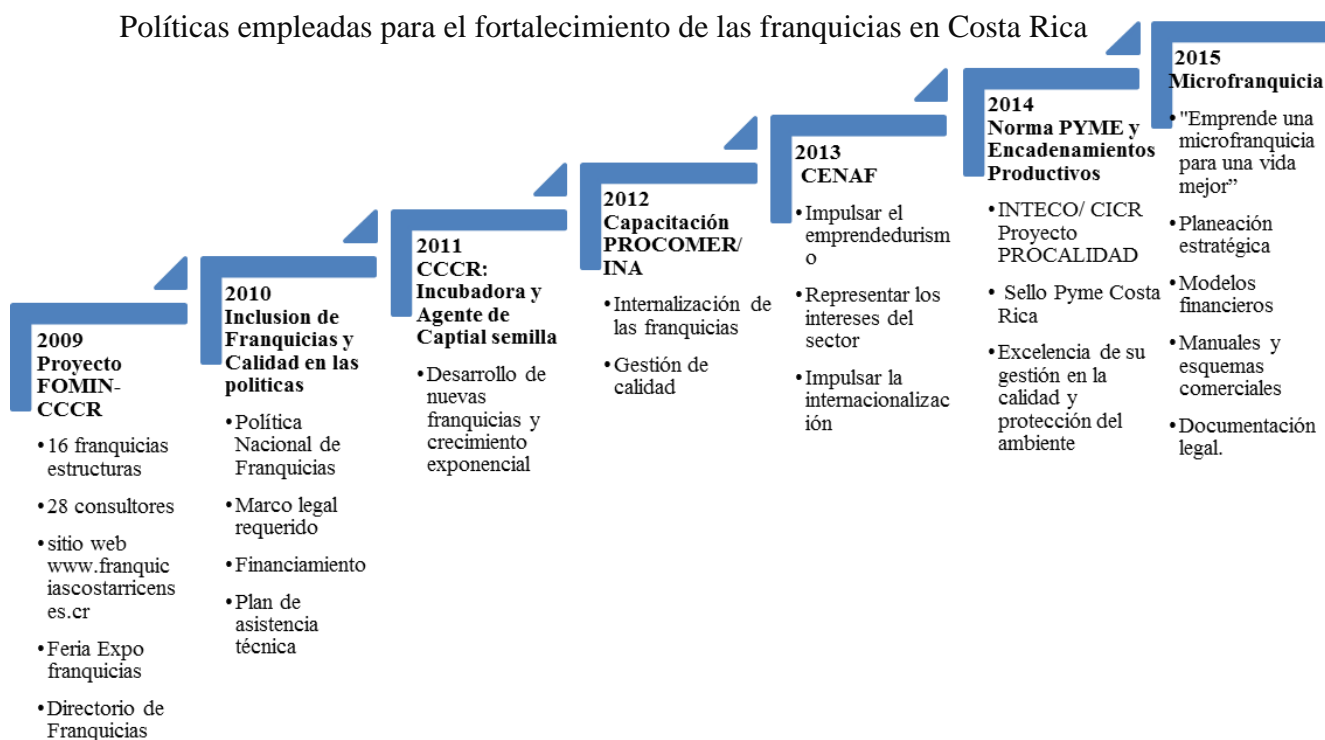
manera al crecimiento y desarrollo económico sostenido, equitativo y respetuoso con el ambiente”. (MIDEPLAN, 2014)

A partir de estas políticas, la intención no ha sido relacionar el modelo de negocio franquicia con el factor calidad, sin embargo, si se han realizado esfuerzos por promover dichos aspectos en las empresas costarricenses. El señor José Antonio Arce, funcionario de la Dirección General de la Pequeña y Mediana Empresa (DIGEPYME) del MEIC, mencionó en una entrevista realizada que:

“En la parte gubernamental, la calidad no tiene mayor impacto. Se realizaron varios esfuerzos por invertir fondos y desarrollar políticas en pro de la calidad, sin embargo, estas se han venido perdiendo. A nivel del Ministerio se ven los requerimientos mínimos de calidad para las franquicias, ya que esto se va más a modo interno, como requerimiento interno de cada empresa” (Arce, 2016).

La figura 2.1 muestra las diferentes políticas desarrolladas a través del tiempo.

Figura 2. 1



Fuente: Elaboración propia

B. ESTADO DE LAS FRANQUICIAS NACIONALES

A nivel nacional las franquicias han tenido un mayor protagonismo en las últimas décadas. Es por eso que, desde el Estado se han desarrollado programas para incentivar y potenciar ese modelo de negocio.

A continuación, se ahondará en el marco regulatorio nacional aplicable para las franquicias, incluyendo algunos de los tratados internacionales comerciales y de

inversión, que legislan sobre esta modalidad de negocio. Y, por último, se revisará el desempeño y estadísticas, que han tenido las franquicias en los últimos años.

1. LEGISLACIÓN NACIONAL Y LAS FRANQUICIAS:

Actualmente Costa Rica no cuenta con una ley exclusiva que regule el contrato de franquicias, no obstante, el modelo de negocio tiene normativas aplicables. Según el estudio de Batalla Abogados (S.F.), para el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), en el marco del “proyecto Fortalecimiento y crecimiento de la pyme por medio de la Franquicia” (Proyecto número: CR-M1012, ATN/ME-11300-CR), entre las normas que regulan las actividades del modelo de franquicia están artículos mencionados en la tabla 2.1 Legislación nacional, aplicable a las franquicias:

Tabla 2. 1

Legislación nacional, aplicable a las franquicias.

Códigos	Leyes
<ul style="list-style-type: none"> • Código Civil (emitido por la ley No.30) • Código de Comercio (emitido por la ley No.3284) 	<ul style="list-style-type: none"> • Ley 7472. Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor. • Ley 6209. Ley de Protección al Representante de Casas Extranjera. • Ley 7092. Ley del Impuesto sobre la Renta. • Ley 7978. Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos. • Ley 6867. Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad.

	<ul style="list-style-type: none">• Ley 7727. Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social.
--	--

Fuente: Elaboración propia, con base en la Legislación Nacional existente. Batalla Abogados.

En el Anexo 6 se detalla, los aspectos reguladores de cada una de las normativas citadas, según Batalla Abogados.

El contrato de franquicia, es un contrato atípico, consecuente a que Costa Rica no cuenta con una legislación propia para este tipo de negocios. A pesar de esta característica, muchos de sus ámbitos de acción son regulados por distintas leyes y normativas, como se logra deducir de la tabla anterior. Esta particularidad brinda certeza y seguridad para los participantes involucrados en este tipo de contratos.

En el campo internacional, Costa Rica ha firmado acuerdos, convenios y tratados en organizaciones y con países, donde se tratan temas comerciales, que involucran aspectos imperantes en los contratos de Franquicias, entre estos se encuentran los listados en la Tabla 2.2:

Tabla 2. 2

Acuerdos comerciales y tratados bilaterales de inversión firmados por Costa Rica.

Tratados de Libre Comercio	Tratados de inversión
<ul style="list-style-type: none"> • Colombia • Centroamérica • TLC Canadá • TLC CARICOM • TLC Chile • TLC China • TLC República Dominicana-Centroamérica-Estados Unidos (CAFTA-DR) • TLC México • TLC Panamá • TLC República Dominicana • TLC Perú • TLC Singapur • Acuerdo de Asociación entre Centroamérica y la Unión Europea (AACUE) • TLC Asociación Europea de Libre Comercio 	<ul style="list-style-type: none"> • Alemania. • Argentina. • Canadá. • Chile. • Taiwán. • Corea. • España. • Francia. • Países Bajos. • Paraguay. • República Checa. • Suiza. • Venezuela. • Qatar.

Fuente: Elaboración Propia. Datos del Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica (COMEX, S.F.).

En el marco de los convenios internacionales que el país ha firmado, algunos de estos impactan directamente al modelo de franquicias, entre estos se encuentran detallados en la Tabla 2.3.

Tabla 2. 3
Convenios Internacionales firmados por Costa Rica

Convenio internacional.	Implicación en las Franquicias costarricenses.
Tratado de la OMPI sobre Derechos de Autor de 1966.	Se ampara a nivel nacional bajo la ley No. 7968; Vela por la protección de los Derechos de Autor. En el marco de las franquicias, esta ley beneficia a esta modalidad de negocios con la protección del “Know How”, por ejemplo.
Tratado sobre el Derecho de las Marcas.	Se ampara a nivel nacional bajo la ley No. 8636. Resguarda los Derechos de las Marca. En el marco de las franquicias, esta ley resguarda a las marcas.
Tratado de cooperación en materia de patentes.	Se ampara a nivel nacional bajo la ley No. 7836. Bajo este trato se da protección internacional a la patentización de invenciones.
Tratado de la OMPI sobre interpretación o ejecución de fonogramas.	Se ampara a nivel nacional bajo la ley No. 7967. Protege a los derechos de interpretación, ejecución, reproducción y emisión de obras de productores y los interpretes de fonogramas.

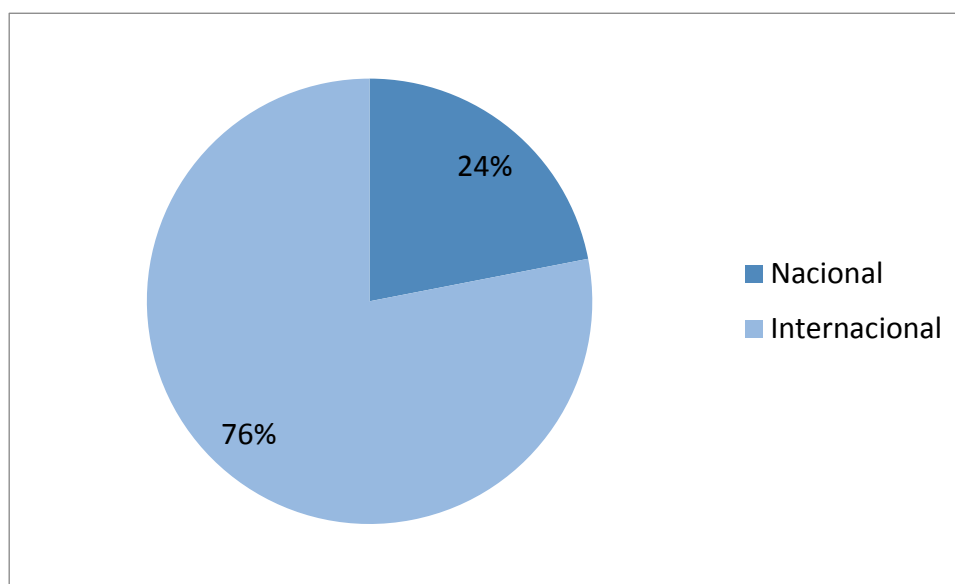
Fuente: Elaboración Propia. Datos de la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual.

2. ESTADÍSTICAS DE LAS FRANQUICIAS EN COSTA RICA.

Según una comunicación personal realizada a la señora Ileana Esquivel, comunicadora de la Cámara de Comercio de Costa Rica, al 31 de enero del 2017, en Costa Rica, se contabilizan 321 franquicias con operaciones en Costa Rica. De las cuales 245 (76%) son de origen internacional con presencia en el territorio nacional y 76 (24%) de estas son franquiciadores costarricenses, ver Gráfico 1.1. En el Anexo 7 se puede observar la evolución de las franquicias según su procedencia, desde el año 1985, año en el que se fundó la primera franquicia nacional Musmanni.

Gráfico 1. 1

Distribución de Franquicias, según su procedencia, en Costa Rica, para el 2016

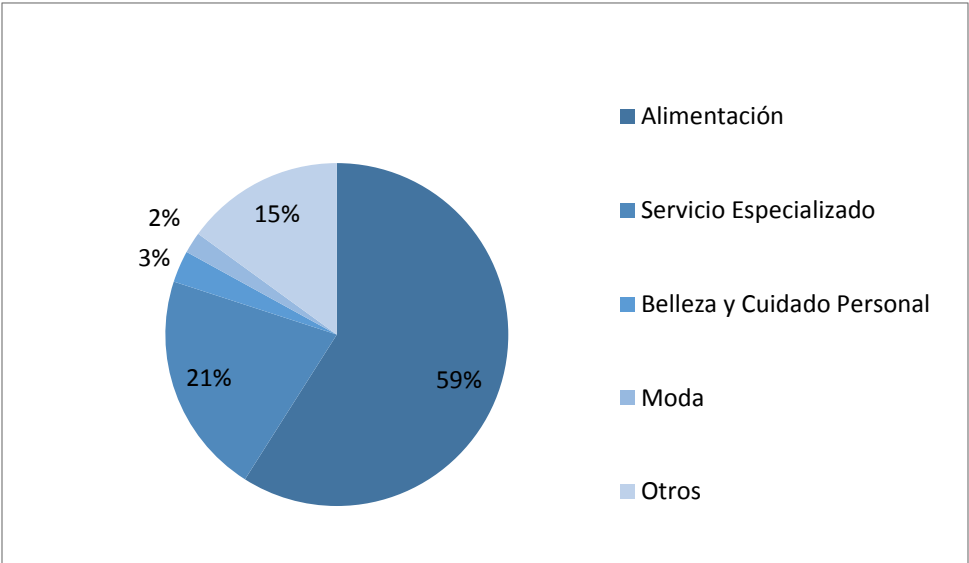


Fuente: Esquivel (2017 b). *Comunicación Personal.*

El VI Estudio de Mercado de Franquicias, del año 2015, indica que en cuanto a los sectores de la economía, en que empresas costarricenses ofertan franquicias, están principalmente: alimentación, servicios especializados, belleza y cuidado personal, moda, entre otros distribuido como se representa en el Gráfico 1.2.

Gráfico 1. 2

Clasificación por sector de actividad, Franquicias Nacionales, en porcentajes, en el 2015.

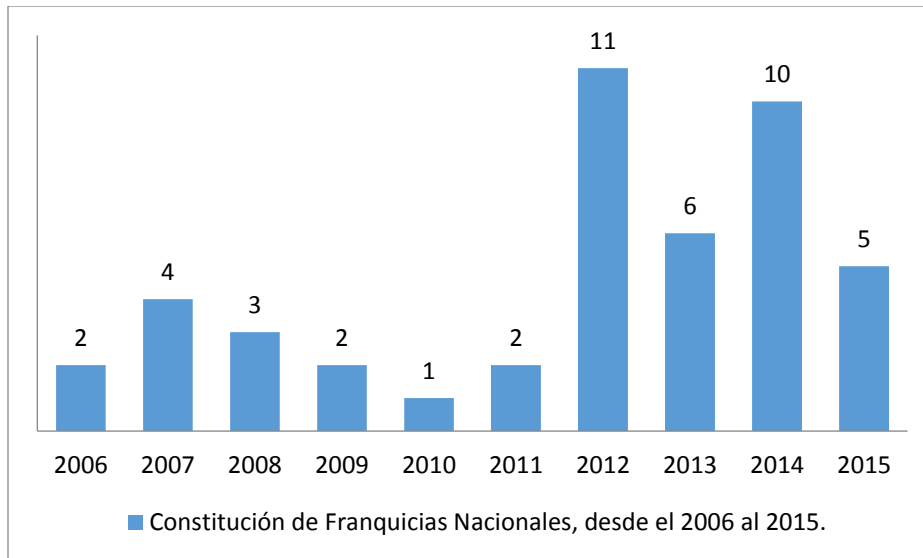


Fuente: CCCR, 2015. VI Estudio de Mercado de Franquicias.

En cuanto al comportamiento de consolidación de franquicias nacionales, se ha percibido un incremento en los últimos años, según las estadísticas del VI Estudio de Mercado de Franquicias. El informe agrega que este comportamiento es respuesta al apoyo que han tenido los empresarios desde la entrada en el mercado del Centro Nacional de Franquicias.

Gráfico 1.3

Constitución de Franquicias Nacionales, del 2006 al 2015

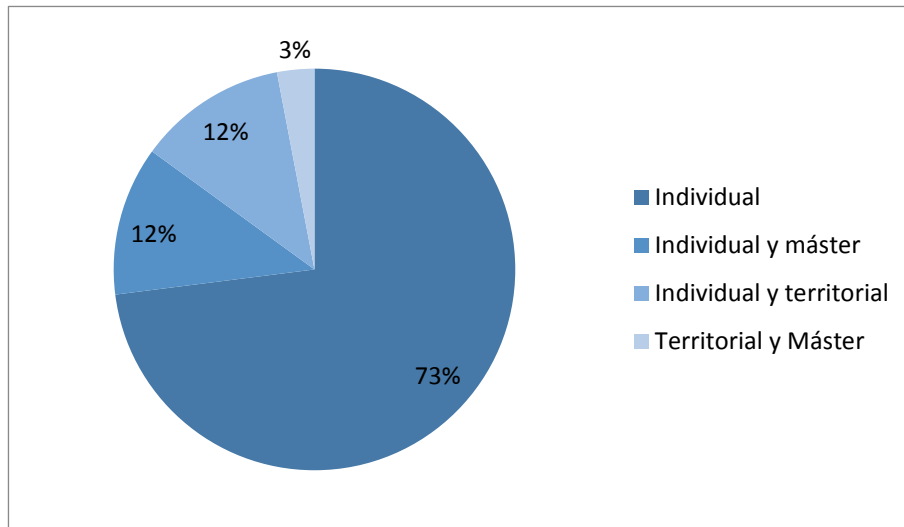


Fuente: CCCR, 2015. VI Estudio de Mercado de Franquicias.

Según resultados del mismo estudio, en el mercado de franquicias nacionales, los empresarios optan en su mayoría por vender su franquicia bajo la modalidad individual, como segunda opción se inclinan por negociar su franquicia de las formas Individual y Máster e Individual y Territorial, y un pequeño porcentaje apuestan a la franquicia Territorial y Máster, como se indica en el Gráfico 1.4.

Gráfico 1. 4

Tipo de Franquicias, que otorgan las empresas costarricenses, en el 2015



Fuente: CCCR, 2015. VI Estudio de Mercado de Franquicias.

Como se aprecia en las estadísticas del 2016 del CENAF, se puede percibir un crecimiento en la oferta de franquicias nacionales. Además, se logra determinar que el sector de la alimentación es el que mayor cantidad de oferta tiene en el mercado costarricense. A partir de estos indicadores, se puede deducir que empresas como La Chocolatería, se han aventurado a participar en el mercado de las franquicias.

Según estadísticas del CENAF, durante el año 2016 se ha dado un crecimiento en la oferta de franquicias nacionales, siendo las del sector alimenticio las que se ofertan en mayor cantidad en el mercado costarricense.

Desde el año 2012 el crecimiento de las franquicias nacionales ha triplicado a las franquicias de origen internacional, es decir, las franquicias internacionales han crecido en

un 33%, mientras que las franquicias nacionales lo han hecho en un 100%. Por otra parte, es destacable mencionar que el 45% de las franquicias costarricenses, corresponde a Pymes; y pese a que existen franquiciadores que no se catalogan como Pymes, sí otorgan franquicias individuales a terceros, los cuáles se clasifican como micro, mediana o pequeña empresa (CENAF, 2016).

Referente a los sectores, el sector alimenticio predominó en el año 2016 con un 53%, seguido por el sector de servicios especializados, el cual pasó de representar un 21% en el 2015, a un 34% para el año en curso (CENAF, 2016). En Costa Rica, algunas de las franquicias que tienen operaciones en el extranjero son: Get Nuts, Cosechas, Propiedades.net, PUPYiD y Maridos de alquiler/Esposas de alquiler. Es importante destacar la expansión de la franquicia Cosechas, la cual cuenta con más de 600 establecimientos en el extranjero.

A partir de estas estadísticas, se puede afirmar que Costa Rica es un claro ejemplo del crecimiento del modelo de negocios de franquicia, ya que de manera general y en comparación con los datos del 2015, las franquicias crecieron un 15.5%, y hubo un 114% de crecimiento respecto al número de franquicias identificadas hace tan sólo 6 años, tiempo aproximado en el que se iniciaron los esfuerzos por fortalecer el sector.

Es importante recalcar que actualmente, las franquicias generan aproximadamente según datos de la Cámara de Comercio de Costa Rica, 29.914 puestos de trabajo, de los cuales 8.014 provienen de franquicias costarricenses, lo que representa el 27% del empleo total generado por este modelo de negocio. En la tabla 2.4 se detalla la distribución del empleo, en las franquicias, por sector.

Tabla 2. 4

Distribución del empleo en franquicias por sector.

Sector	Porcentaje de Distribución del empleo en franquicias
Alimentos	60%
Servicios	12%
Moda	5%
Belleza y Cuidado Personal	4%
Otros	20%

Fuente: Esquive (2017 b). *Comunicación Personal*

C. CASOS DE FRANQUICIAS EN AMERICA LATINA

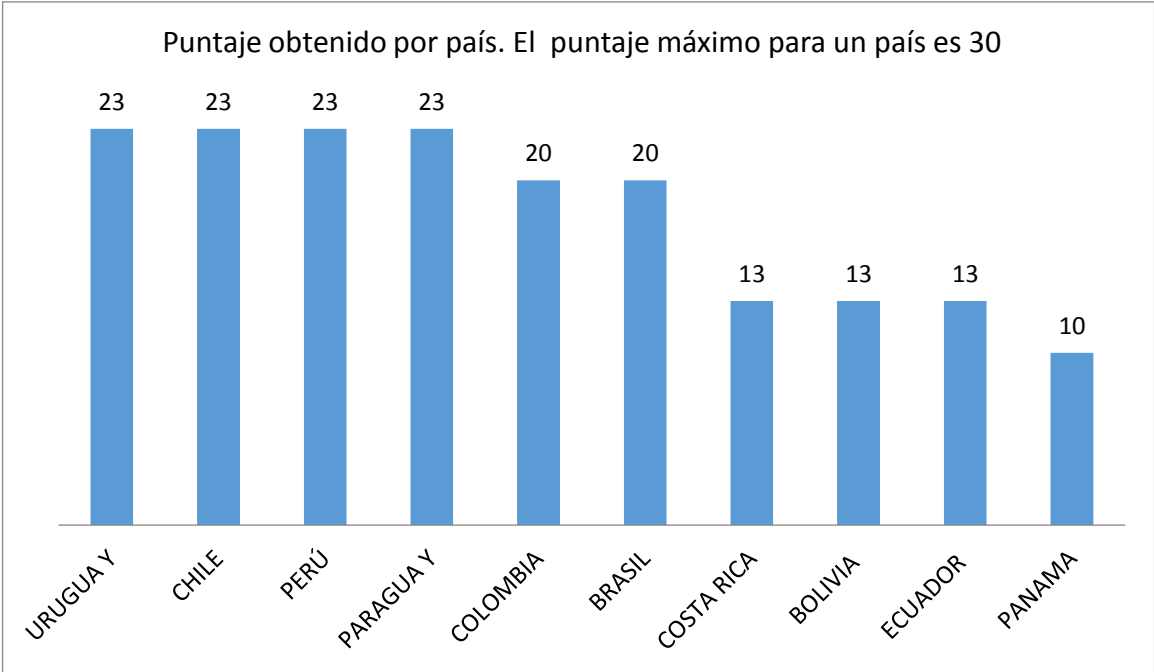
Actualmente, el modelo de franquicia está tomando gran importancia en el mercado internacional, países como México han optado por desarrollar Normas de Calidad, específicas para este tipo de modelo, tomando como base la ISO 9001. Gracias a esto, y a otros factores que impulsan el desarrollo de franquicias, México se ubica en el quinto lugar de los países con mayor número de franquicias a nivel mundial, existiendo según la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF, 2016) 1,400 empresas franquiciantes las cuales generan 750 mil empleos.

Según el informe de clima de franquicias y clima de negocios 2015, Uruguay, Chile y Perú son los países Latinoamericanos con mayor potencial para el desarrollo de franquicias, mientras que Brasil, aunque es el país que cuenta con la mayor cantidad de franquicias es el que menos exporta.

Según el Estudio sobre la situación económica y comercial de América Latina para el sector de franquicias, elaborado por la Dirección General de Comercio Exterior de Argentina, el Ranking de Clima de Franquicias 2015 se representa en el Gráfico 1.5.

Gráfico 1. 5

Ranking de Clima de Franquicias 2015



Fuente: Dirección general de comercio exterior. 2015. Estudio sobre la situación económica y comercial de América Latina para el sector de franquicias. (CEPAL, 2015)

Para el clima del sector franquicias se evalúan los siguientes aspectos:

- Grado de desarrollo de Franquicias Locales
- Grado de desarrollo de Franquicias Extranjeras
- Existencia Asociación de Franquicias Local
- Adaptar el producto/servicio según el mercado, teniendo en cuenta las variables culturales.

De acuerdo al gráfico anterior y analizando los aspectos evaluados, se puede ver que, si bien Costa Rica ha tenido un gran crecimiento en materia de franquicias, aún le falta mejorar algunos ámbitos.

En el caso del grado de desarrollo de Franquicias Locales en el extranjero (uno de los aspectos evaluados para el clima del sector franquicias), según la Comunicación personal mantenida con la comunicadora Ileana Esquivel de la Cámara de Comercio (Esquivel, 2017 *a*), que 13 franquicias costarricenses tienen presencia en el ámbito internacional, y operan en 12 diferentes países. Franquicias como Cosechas cuentan con la operación en países como Colombia (más de 500 puntos franquiciados), Brasil, México, República Dominicana, Honduras.

En la tabla 2.5 se observan algunos otros datos importantes, relacionados con las franquicias nacionales en el extranjero:

Tabla 2. 5

Franquicias Nacionales en el Extranjero

Franquicia	Establecimientos propios en el extranjero	Establecimientos franquiciados en el extranjero	Países
Picardías	0	55	Colombia, Guatemala, El Salvador, Nicaragua, Venezuela, Ecuador, Argentina, Bolivia, Perú
Cosechas	0	Más de 600	Colombia, Brasil, México, Panamá, República Dominicana, Honduras
Multivex	0	6	Costa Rica, Panamá, República Dominicana, México
Propiedades.net	0	1	Panamá
Maridos de Alquiler y Esposas de Alquiler	0	7 territoriales y alrededor de 400 individuales	Costa Rica, Panamá, El Salvador, Guatemala, Honduras, ciudades de México
GET NUTS	1	5	Honduras, Ecuador, Guatemala Y Estados Unidos.

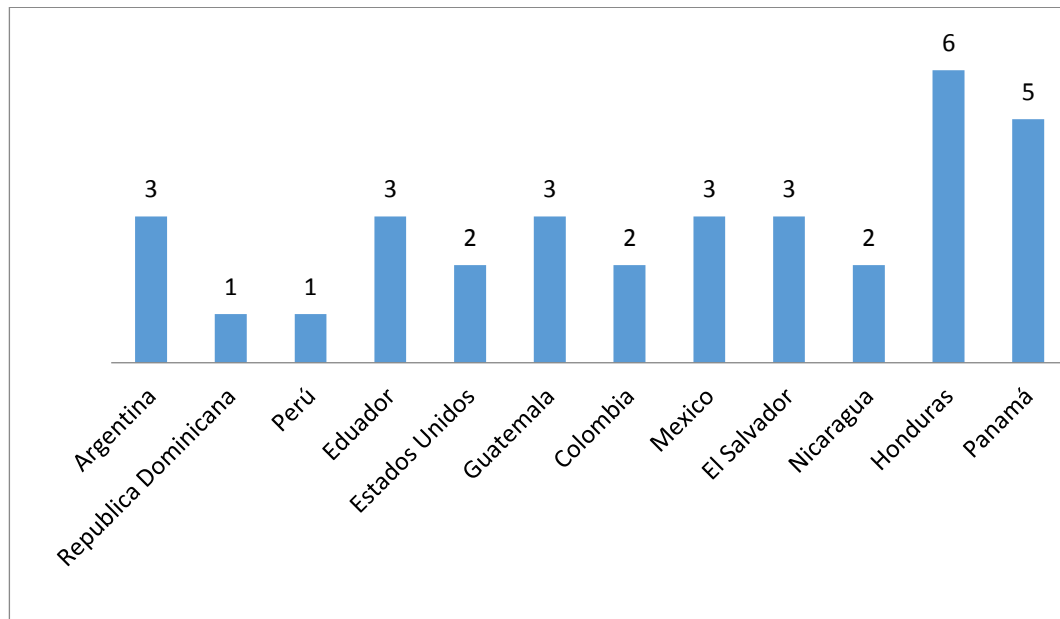
Ciecsa Estética Corporal e Internacional	5	2	Estados Unidos, México, Honduras y Panamá
Hamburguesía	0	1	Costa Rica, Panamá

Fuente: Esquivel. 2017. *Comunicación personal*.

En el gráfico 1.6, se puede observar como la principal expansión de las franquicias nacionales se da a la Región Centroamericana, y esto se debe a aspectos como cercanía, además que la región cuenta con un clima de negocios adecuado, ubicación estratégica, y además se considera una zona que mantiene un continuo ascenso. (CCCR, 2015). Siendo Panamá el país con más establecimientos, ocho en total, seguido por México con seis franquicias nacionales.

Gráfico 1. 6

Internacionalización de las Franquicias Nacionales



Fuente: CCCR, 2015. VI Estudio de Mercado de Franquicias.

Para ejemplificar más claramente el proceso de Franquiciabilidad, se han documentado dos casos de éxito, la franquicia TOTTO cuya primera franquicia internacional se estableció en Costa Rica y Pollos Campero, que fue la primera franquicia guatemalteca.

TOTTO: El 1 de diciembre de 1987, Yonatan Bursztyn adquiere una fábrica de manufacturas de cuero a la que nombra Nalsani S.A., un año más tarde inician a fabricar productos de Lona, y llaman a la empresa TOTTO, en honor a un grupo musical estadounidense. En 1989 abrieron su primera tienda al público en las instalaciones de la fábrica.

En 1992, se establece la primera franquicia internacional de TOTTO en San José, Costa Rica y la primera en consolidar la marca en territorio extranjero. Samy Burstyn propuso a su

hermano Yonatan que colocaran juntos una tienda en San José de Costa Rica, bajo el sistema de franquicia. Y para 1999 ya habían colocado tiendas en El Salvador y Guatemala también. A la fecha, TOTTO tiene presencia en más de treinta y cinco países, solamente en Colombia cuenta con cerca de 272 tiendas propias, y el reto actual de Nalsani S.A. es seguir creciendo en el mercado internacional. Es importante recalcar, que los proyectos que tienen a futuro en países como México, Chile y el continente europeo son a través del modelo de franquicias. (Nalsani S.A., 2017).

Otro aspecto relevante de la empresa, es que, si bien ha crecido mediante franquiciados, por operaciones indirectas, la empresa apoya y dirige estas operaciones, ganando certificaciones y premios a nivel internacional, como el Ecommerce Award 2014, el Premio Portafolio 2014 en la categoría de innovación, entre otros. (Nalsani S.A., 2017).

CAMPERO: Nace en Guatemala en el año 1970, y abren su primer local comercial un año más tarde. Tan solo un año después, en 1972 inician su expansión internacional, con la apertura de su primer restaurante en El Salvador, que fue el primero en contar con la marca fuera de Guatemala y donde hasta el día de hoy se posiciona como una de las cadenas de restaurantes más fuertes. El modelo a través de las franquicias, inicio en el año 1992, mediante el cual los franquiciados, pagaban una cuota inicial por la franquicia y luego realizaban pagos periódicos. Actualmente la Franquicia cuenta con dos nuevas marcas “Pollo Granjero” y “Don Pollo” ambas con locales a nivel internacional. Campero tiene presencia en 12 países, incluidos Indonesia, China y España. (Marroquin, 2017).

D. LAS FRANQUICIAS Y LAS CERTIFICACIONES DE CALIDAD EN COSTA RICA

Tal como se ha podido determinar las franquicias son uno de los modelos de negocios más efectivos en la actualidad. Así es como en Costa Rica se le ha dado gran importancia, debido a que ha permitido que muchas empresas logren alcanzar nuevos mercados y clientes, así como expandir su modelo de negocios, a través de un sistema que brinda beneficios y nuevas oportunidades a todas las partes involucradas. Sin embargo, a nivel nacional no existe una Certificación de Calidad o Norma específica para franquicias.

El Centro Nacional de Franquicias se refirió al tema de la capacitación relacionada con la Gestión de Calidad a las franquicias, y afirma que:

“Actualmente se tienen programados programas específicos para la sensibilización en los sistemas de gestión de la calidad en franquicias que buscan fomentar la importancia de la calidad como un medio de diferenciación y mejora de la competitividad. Con ello se espera que los inversionistas tomen decisiones de adquisición de acuerdo a criterios de calidad” (Esquivel, 2017 *b*)

Las empresas por su parte, pueden optar por diversas certificaciones según su campo de especialidad. Según una entrevista realizada al señor Felipe Calvo de INTECO (2016), existen diversas normas, entre ellas una norma relacionada directamente al servicio, esta es general, y aplica a cualquier actividad de negocio, sin embargo, es estrictamente de servicio ya que, no hay un bien tangible de por medio, abarca temas como servicio al cliente. (Comunicación personal, 30 de junio del 2016).

Además, de acuerdo con la opinión del CENAF, los interesados en incursionar en el modelo de franquicia, tienen como objetivo, por un lado, expandir su idea de negocio a través

de un concepto reproducible, mientras que, por otro, el propósito del franquiciado es invertir con mayor seguridad en una idea de negocio ya comprobada, por lo que la Gestión de Calidad no representa un factor determinante. Sin embargo y según lo comentado por el CENAF:

“...la gestión de la calidad es un proceso que se encuentra incluido dentro de la estructura de las franquicias al desarrollar procesos estandarizados a través de manuales que buscan garantizar la calidad en el producto, proceso y servicio” (Esquivel, 2017 *b*).

Realizando un análisis cruzado entre el Directorio Digital de Franquicias, facilitado por la Sra. Karol Fallas Estrada, Directora Ejecutiva del CENAF, y el catálogo de empresas que cuentan con certificaciones de INTECO, del total de empresas participantes en la última edición de Expo Franquicias ninguna cuenta con una certificación en temas de calidad, inocuidad, servicio, entre otras. (Comunicación personal, 01 de agosto del 2016). La metodología utilizada fue verificar una a una las empresas del directorio en el catálogo de INTECO.

A pesar de lo anterior, el CENAF ha mostrado interés en crear una certificación para las franquicias en temas de calidad, apoyados por INTECO, ya que de acuerdo a su percepción:

“... un Sello de Calidad con INTECO resulta necesario para apoyar en los procesos de evaluación de la conformidad de calidad en Franquicias, ya que estamos seguros que los sistemas de gestión de la calidad benefician al sector e impulsan un crecimiento de cada negocio”.

Algunos de los posibles factores que influyen para que las franquicias no opten por una certificación podrían ser, la creencia de que se requiere una gran cantidad de documentos, trámites, y recursos. O que no es considerado un tema relevante para las empresas.

Según los expertos entrevistados Felipe Calvo y Lucy Conejo, estas certificaciones, son de gran importancia para entrar a algunos mercados, más aún si estos cuentan con normas de calidad específicamente para franquicias, como es el caso de México, o para productos específicos, que lo requieren, como es el caso de productos orgánicos, en mercados como el estadounidense en el que el Departamento de Agricultura (USDA por sus siglas en inglés), cuenta con una certificación que se basa en las Normas de Producción Orgánica para Estados Unidos.

Según Lucy Conejo, para llegar a instaurar una de estas normas de calidad específicas para Franquicias en el país, se deben evaluar aspectos como: el contexto nacional por el cual se pretende instaurar, cuáles son los objetivos que persigue, los costos, la obligatoriedad, entre otros temas, que determinen la factibilidad de la misma. (Conejo. L, Comunicación personal, 05 de agosto 2016).

1. ANALISIS DE DATOS DE FRANQUICIAS NACIONALES DEL SECTOR ALIMENTICIO

Esta sección fue realizada con base a entrevistas dirigidas y realizadas a nueve franquicias del sector alimenticio, que representan un 22,5% del total de las franquicias alimenticias nacionales (ver Anexo 8). Para las entrevistas, se desarrollaron una serie de preguntas básicas, que responden a los intereses de la investigación, y aspectos evaluados en el análisis de franquiciabilidad.

En la entrevista se abarcaron dos grandes áreas concernientes a las franquicias costarricenses, el proceso de composición y la gestión de calidad.

a. ANÁLISIS DE RESULTADOS

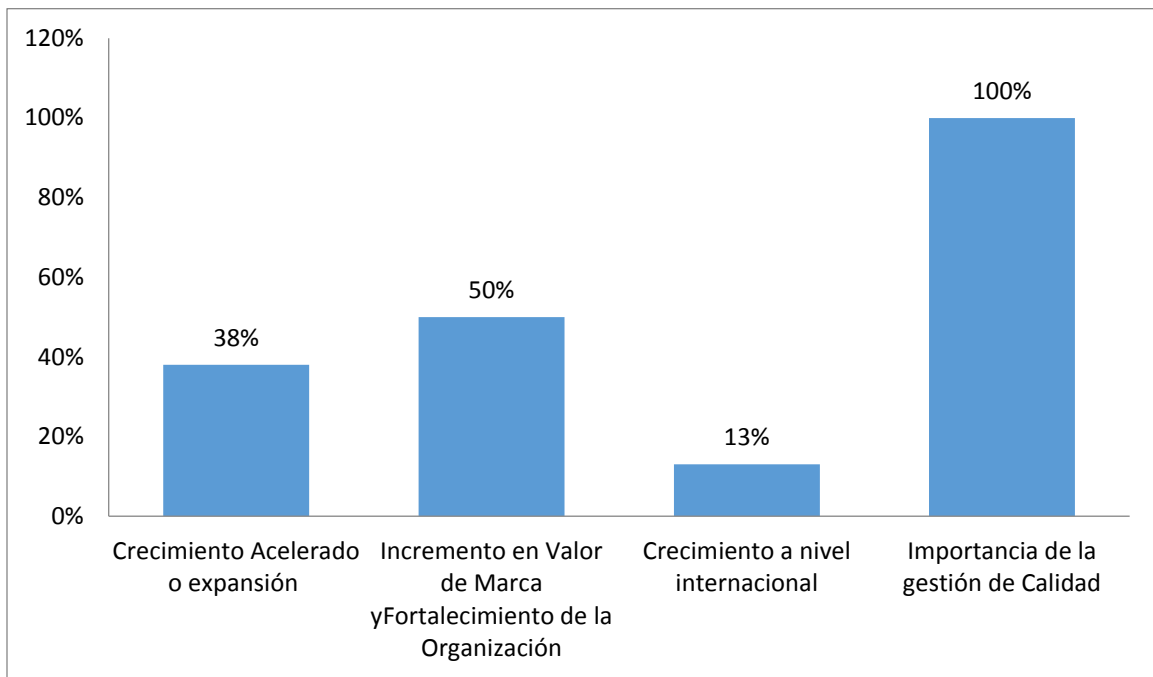
A continuación, se presenta el análisis de los datos de las entrevistas desarrolladas en el marco de este proyecto.

i. Gestión de Calidad

En el Gráfico 1.7, puede notarse que los entrevistados, consideran que la gestión de la calidad es muy importante, previa a la constitución de la franquicia, pues es un requisito fundamental para la misma, debido a que una empresa que no tiene sus procesos estandarizados o no cuenta con manuales de procedimientos no puede optar por el modelo de franquicia. Su principal beneficio es la organización y el ordenamiento empresarial, la mayoría de los entrevistados optaron por convertirse al modelo de franquicia, debido a que deseaban tener un incremento en valor de marca y fortalecimiento de la organización, y es precisamente este aspecto el que la mayoría han visto mejorado posterior a su constitución. De igual modo, en las entrevistas realizadas se puede notar que la mayoría consideran que es un aspecto muy valorado por los clientes, sin embargo, el según la opinión de los empresarios, los consumidores consideran que lo más valorado es el reconocimiento de la marca, según sus propias experiencias.

Gráfico 1. 7

Importancia de la gestión de Calidad para las Franquicias Entrevistadas



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

El 75% de los entrevistados consideran que el Gobierno ha dado bastante apoyo en temas de calidad y certificaciones, como el desarrollo de ISOS y normas a nivel de pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, coinciden es que no es una prioridad dentro de las políticas públicas, lo que concuerda con los hallazgos que se obtuvieron del análisis gubernamental. Existen unas políticas en cuanto a gestión de calidad y el apoyo a pymes, pero con muy poca continuidad y seguimiento en los cambios en la administración. Aunado a esto, el 87,5% de los entrevistados consideran que el proceso de creación de franquicias es complejo o muy complejo, y no obtuvieron apoyo del gobierno, por lo que en su mayoría recurrieron a consultores privados para los trámites respectivos.

El 75% de los entrevistados consideran que no existe desconocimiento en Costa Rica acerca de temas de calidad, sin embargo, la mitad considera que es un lujo, lo que se ve reflejado en que ninguna de las empresas entrevistadas cuenta con una certificación en su negocio, siendo para la mayoría su principal razón, el hecho de que nunca la han necesitado.

Solamente el 25% de las empresas entrevistadas manifestó no tener interés en contar con una certificación, el resto de las entrevistadas coincidieron que lo harían por dar un valor agregado a su negocio, y un 67% optarían en su mayoría por una certificación ISO 9001:2015.

También se realizó la consulta acerca de la creación de una norma específica para franquicias, basada en la ISO 9001, como la existente en México y el 100% de los entrevistados afirmó que optarían por la misma, aunque el 50% la consideran poco importante para el posicionamiento en el mercado internacional, debido a que se considera más importante el conocimiento de la marca. Los franquiciados no valoran tanto las certificaciones como valoran una marca reconocida, de igual forma, la mayoría coinciden en que estas no son un factor determinante a la hora de ofrecer sus servicios.

En el Anexo 8 se pueden observar algunos gráficos que se confeccionaron con los principales resultados, según las entrevistas a los empresarios de franquicias alimenticias en Costa Rica (La Fonda Azteca, Get Nuts, La Divina Comida, Hamburguesía, Restaurante Rancho de Ceci, Pizza Q, Hamburguesas de Oro de Costa Rica S.A), para poder observar la priorización de los factores, de acuerdo con la percepción del empresariado que se encuentra trabajando con franquicias en el país.

Como resultado de estas entrevistas, y tal como se mencionó anteriormente, si bien los empresarios consideran importante la gestión de calidad, existe mucho desconocimiento

del tema. El gobierno ha apoyado en el desarrollo de certificaciones, sin embargo, no se da el incentivo para que las empresas opten por las mismas, pues sugieren que representa un costo muy elevado y un beneficio más bajo a nivel de reconocimiento o aumento de demanda. Aproximadamente el 40% de los entrevistados consideran importante los temas relacionados al seguimiento y evaluación de los franquiciados, siendo este, un tema que no se evalúa en el análisis de franquiciabilidad.

CAPÍTULO II: POTENCIAL DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD MANEJADO POR LA CHOCOLATERÍA, COMO HERRAMIENTA DE EXPANSIÓN A TRAVÉS DEL MODELO DE FRANQUICIA.

En esta sección se aplicarán distintas herramientas que permitirán evaluar el potencial de franquiciabilidad, así como el nivel de gestión de calidad con el que la empresa cuenta actualmente. Para esto se utilizará la Hoja de ruta facilitada por la Cámara de Comercio de Costa Rica (CCCR), donde se evalúan distintas áreas del negocio; así mismo se aplicará un análisis FODA, para validar la herramienta antes mencionada, se llevará a cabo un check list basado en la norma ISO 9001-2015, y a partir de los resultados alcanzados, se propondrá un manual de procedimientos.

A. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD DE LA CHOCOLATERIA

DESCRIPCIÓN DE LA HERRAMIENTA DE FRANQUICIABILIDAD

El diagnóstico de franquiciabilidad surge en el año 2009, como resultado del Posgrado de Consultoría en Desarrollo de Franquicias, impartido dentro del proyecto “Fortalecimiento y crecimiento de las pymes por medio de la franquicia”, ejecutado por la Cámara de Comercio de Costa Rica y el BID/FOMIN. Esta iniciativa busca ofrecer una guía, para consultores y franquiciantes de cómo enfrentar un proceso de consultoría bajo estándares internacionales; y al mismo tiempo, sistematizar los instrumentos claves que se usan en la estructuración de franquicias.

Este análisis comprende una metodología de trabajo en la que es indispensable la recopilación de información dentro de la empresa objeto. Esto, con el fin de completar la hoja de ruta que ofrece la herramienta, y la cual permite definir la documentación necesaria que la empresa debe presentar como respaldo para enfrentar un proceso de franquicia. Por otra parte, de esta recopilación se conformará la matriz de ponderación, que será utilizada para definir la capacidad que tiene la empresa para someterse a un proceso de franquiciabilidad.

La herramienta de la matriz de ponderación para el diagnóstico de franquiciabilidad, considera seis áreas importantes de una organización, entre las que se encuentran mercado, concepto de negocio (producto o servicio y logística), marca, legal, financiero y “Know - How”, para las cuales evalúa 46 características de desempeño distribuidas en cada una de las áreas (Ver Anexo 1).

VENTAJAS DE LA HOJA DE RUTA:

- Al ser esta una herramienta de evaluación, permite un análisis dirigido de todos los aspectos a evaluar durante el proceso de Franquiciabilidad, lo que permite obtener un diagnóstico bastante completo de la realidad interna de la empresa.
- No requiere inversión económica, pues es una matriz previamente elaborada que solamente requiere de un estudio para su aplicación.
- Está constituida de tal forma que es de fácil comprensión y aplicación.
- Obedece a la realidad de la empresa, por lo que sirve de base para el desarrollo y establecimiento de nuevas estrategias, o para la reestructuración y mejora de áreas y procesos en caso de ser necesario.

- Es una herramienta elaborada en Costa Rica, por lo que está diseñada para la realidad nacional.

DESVENTAJAS DE LA HOJA DE RUTA:

- Al ser una herramienta de auto aplicación, un error en la misma puede arrojar resultados erróneos, pues queda sujeta a la interpretación de la persona que la aplique. Para obtener los resultados correctos se debe realizar de forma minuciosa.

EVALUACIÓN:

En cuanto a la evaluación, cada aspecto se califica con una puntuación de 1 a 5, como se describe en la tabla 3.1.

Tabla 3. 1
Evaluación para aspectos de Matriz de Ponderación

Especificación	Calificación
Factor de éxito	5
Está implementado, pero requiere de mejoramiento	4
Medianamente implementado	3
Es incipiente	2

No existe	1
No aplica	N/A

Fuente: The Franchise Center, 2010

Por otra parte, el diagnóstico también propone rangos para valorar los resultados obtenidos en cada aspecto evaluado, tal y como se muestra en la Tabla 3.2, donde se realiza una breve descripción de la situación de la empresa.

Tabla 3. 2
Evaluación Global de Matriz de Ponderación

Calificación Global	Detalle
80%-100%	La empresa está lista para el proceso de estructuración.
60%-79%	La empresa debe realizar algunas mejoras antes de iniciar el proceso de estructuración
59% o >	La empresa debe realizar un trabajo importante en sus áreas débiles para poder iniciar el proceso de estructuración

Fuente: The Franchise Center, 2010.

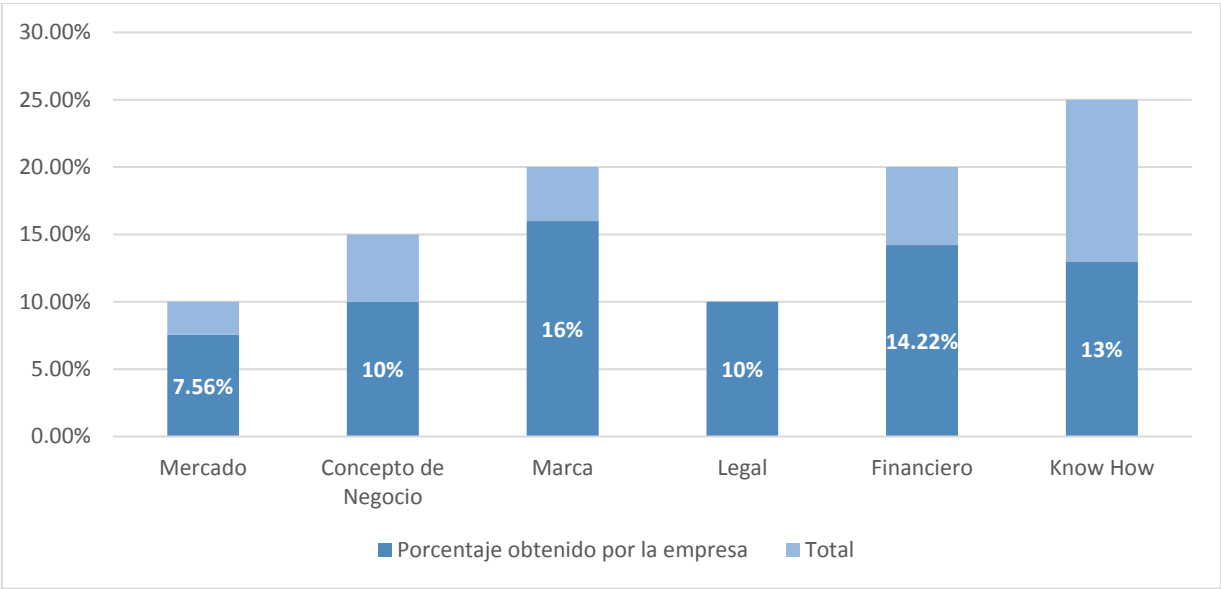
De acuerdo con los objetivos del presente trabajo, es necesario medir el potencial que tiene La Chocolatería para operar bajo este modelo de negocio. La herramienta antes presentada permitirá realizar un diagnóstico de viabilidad para el franquiciante, adicionalmente, resulta conveniente implementarla, pues no solamente permite identificar las fortalezas y

debilidades que presenta la empresa, sino que, además, facilitará en caso de ser necesario, la preparación de planes de mejora para aumentar su franquiciabilidad.

Al aplicar la herramienta de factibilidad en La Chocolatería, se logra identificar cuáles son las áreas que la empresa debe mejorar, y se determinó que la misma aún no se encuentra en un nivel óptimo para empezar con el plan de franquiciabilidad. A pesar de esto, el negocio aún está en oportunidad de aplicar algunos cambios, con el fin de iniciar con sus planes de modelo de franquicia. Según el gráfico 3.1, la empresa requiere implementar acciones que le permitan optimizar áreas como Mercado, Concepto de Negocio, Marca, Financiero y Know How.

Gráfico 3. 1

Evaluación de franquiciabilidad obtenida por La Chocolatería según variable



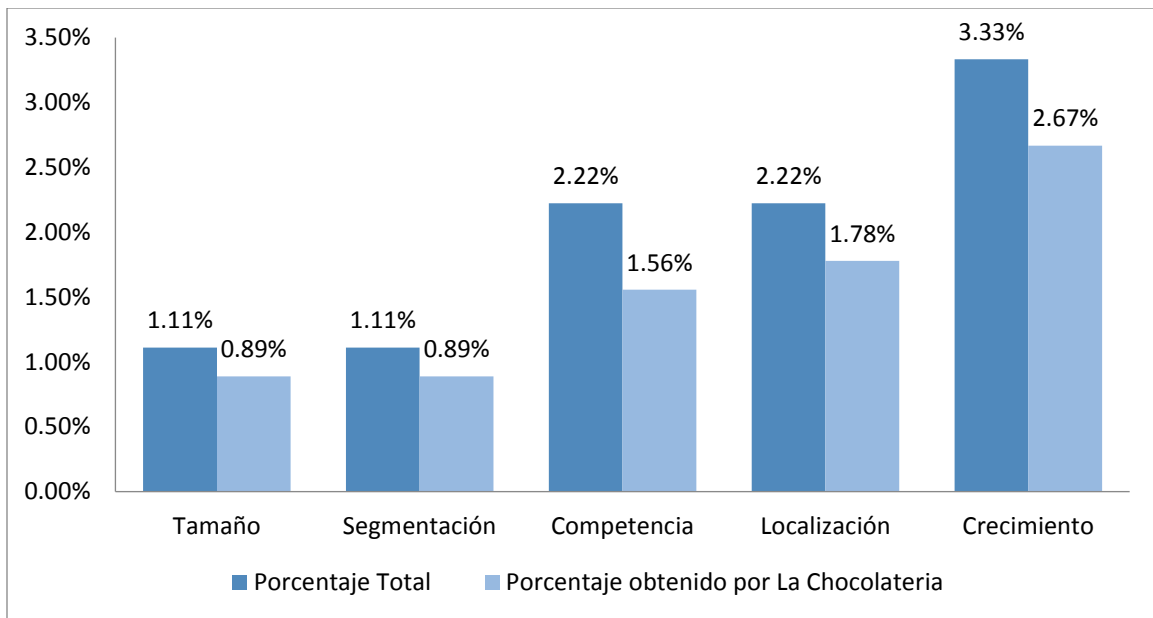
Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la aplicación de Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica (The Franchise Center, 2010).

La primera área que evalúa la matriz de ponderación es Mercado, la cual representa un 10% del análisis, y en donde se contemplan aspectos como el tamaño, segmentación, competencia, localización y crecimiento. De acuerdo con la evaluación, La Chocolatería obtiene una puntuación de 7.56%, ya que la empresa ha logrado captar un número amplio y suficiente de clientes, y ha realizado las tareas correspondientes para conocer las características de su mercado meta. Por otra parte, los estudios de mercado le han permitido definir la población mínima y las características que debe tener su ubicación para implementar su negocio con éxito.

A pesar de que La Chocolatería ha sido capaz de determinar sus principales competidores, es necesario que actualice algunos documentos como el estudio de mercado y desarrollar otros como el análisis mercadológico, que es una herramienta que le permite a la empresa entender su mercado, su competencia y las estrategias que utilizan y cómo enfrentarlas (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, sf). Adicionalmente, la actualización de este tipo de documentos le permitirá complementar la información con que cuenta, referente a las tendencias de crecimiento y amenazas del mercado, para así lograr cubrir la falta de estimación acerca de las tasas esperadas de crecimiento de su negocio.

De acuerdo con el gráfico 3.2 los elementos relacionados con el mercado que requieren la aplicación de planes de acción para su mejora, son el tamaño y la segmentación, ya que son aspectos que, con la actualización de su Estudio de Mercado, lograrán optimizar.

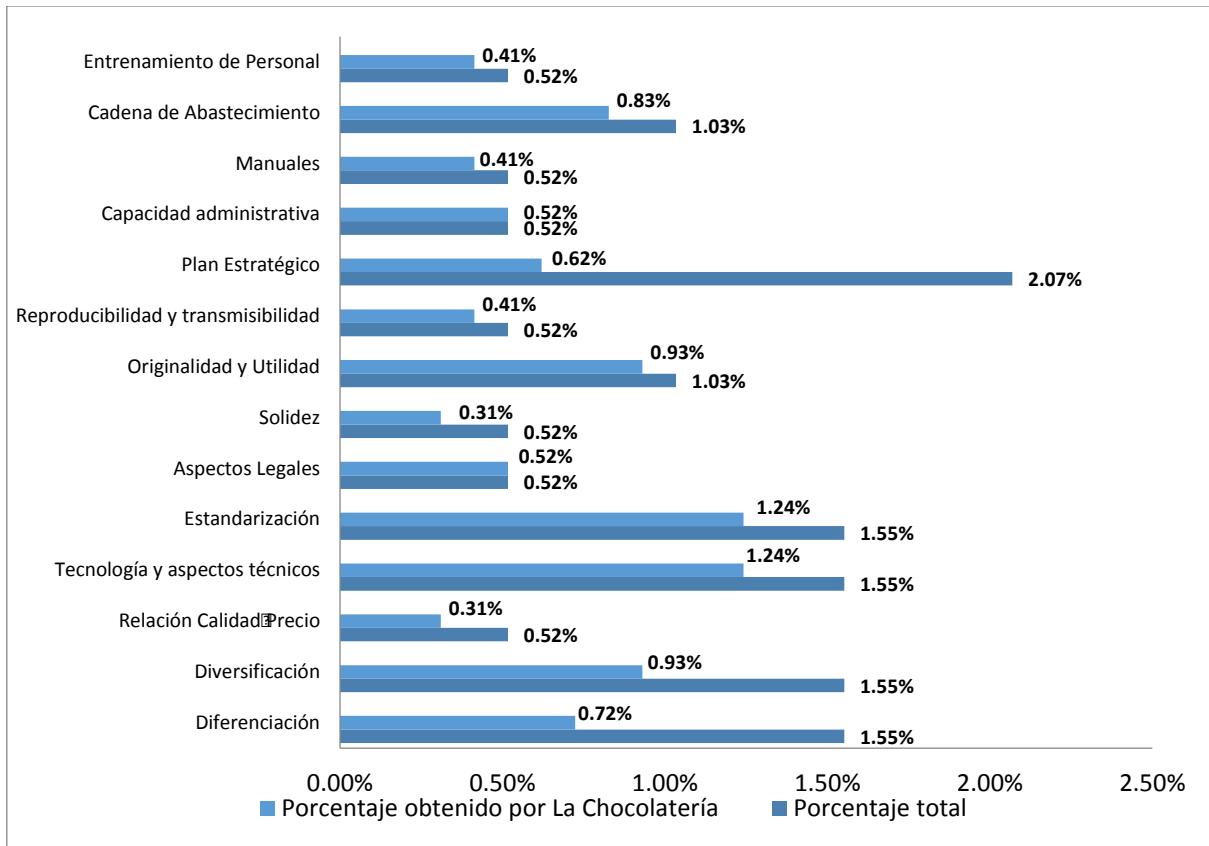
Gráfico 3. 2
Evaluación “Mercado”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. (The Franchise Center, 2010). La Chocolatería

El segundo aspecto evaluado es el concepto de negocio (producto o servicio y logística), cuyo valor equivale al 15% y en el cual se consideran las características del producto o servicio, la diversificación, la relación calidad - precio, la estandarización, los aspectos legales, la solidez, la originalidad y utilidad, la reproducibilidad y transmisibilidad, el plan estratégico, la capacidad administrativa, los manuales y la cadena de abastecimiento. (ver gráfico 3.3)

Gráfico 3. 3
Evaluación “Concepto de Negocio”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. (The Franchise Center, 2010). La Chocolatería

Para este factor la pyme analizada obtuvo una calificación de 10%, por lo que resulta necesario empezar a trabajar y fortalecer áreas como la diferenciación y su plan estratégico, ya que no cuentan con un análisis que permitan definir con seguridad el valor agregado que ofrecen sus productos respecto de los demás en el mercado, y es necesario el establecimiento de objetivos y planes de trabajo por departamentos.

De forma general, la empresa tiene como objetivo realizar esfuerzos por definir su tasa de crecimiento, pues no está debidamente establecida. Por su parte su relación con las entidades financieras es estable, tiene sus valores corporativos y su concepto de negocio bien definidos. Además de que está en la capacidad para responder a necesidades de capacitación, entrenamiento y soporte técnico.

La Chocolatería conoce con claridad sus productos y constantemente realiza investigación para el desarrollo de nuevas ofertas. Sin embargo, debe prestar mayor atención a los productos de la competencia, para establecer estrategias que le permitan resaltar las propiedades diferenciadoras de sus productos, así como idear formas de diversificar la aplicación de los mismos.

La infraestructura representa un factor ventajoso para esta pyme, pues la empresa ha determinado la capacidad técnica instalada interna y externa para atender la demanda futura, así como la actual. Por su parte, el aspecto tecnológico ha sido considerado dentro de sus prioridades, pues el mismo se adecua a su demanda actual y es suficiente en términos de crecimiento para la empresa.

Referente a sus procesos, los mismos están debidamente establecidos y documentados, logrando de esta manera entregar sus productos de forma uniforme y homogénea, pues cuentan con manuales en los que se presentan los procedimientos para estandarizar sus productos, manuales de todos sus procesos operativos y el registro de su cadena de abastecimiento. A pesar de ello, sus gerentes deben idear la forma de ampliar la capacitación para dicho aspecto, pues en este momento solamente dos personas tienen total conocimiento de los procesos de preparación.

El plan estratégico, representa una de las áreas a la que la empresa debe prestar mayor atención, con el fin de definir metas y estrategias por departamento. Así, como un plan táctico

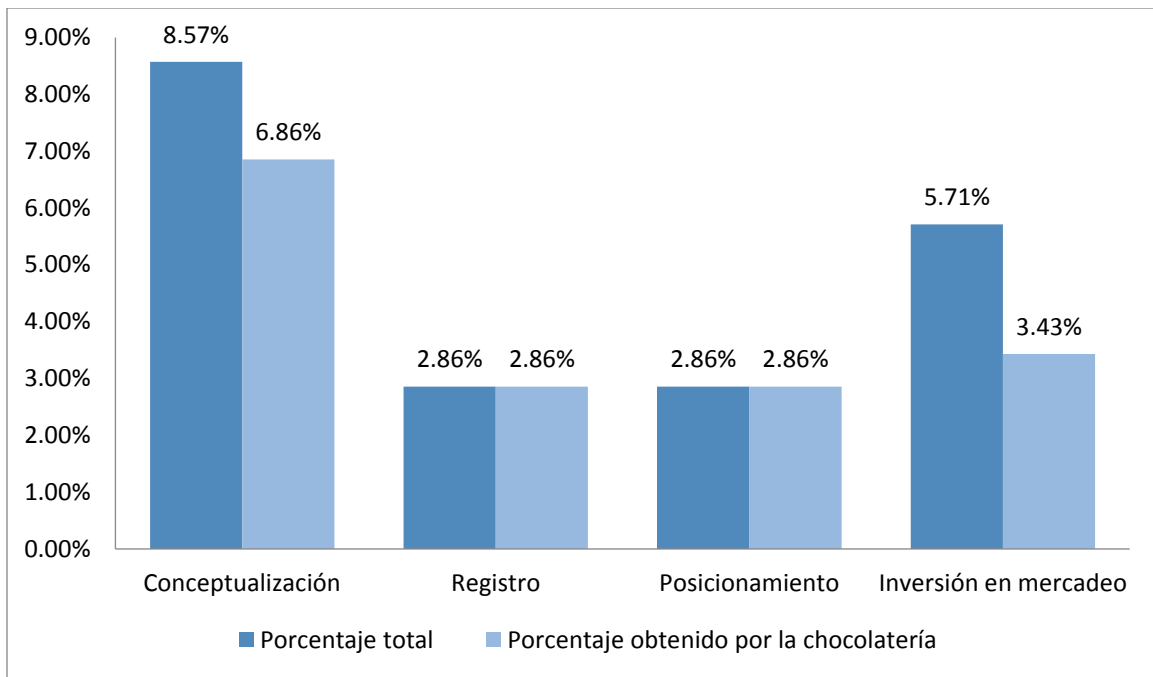
que le permita orientar las acciones y un sistema de indicadores que le permita controlar y dar seguimiento a cada una de las gestiones. Por lo tanto, en este aspecto La Chocolatería no solamente debe inclinar sus esfuerzos en definir metas y estrategias de forma general, sino que debe exigir resultados de forma específica a cada departamento.

Como tercera variable, la marca representa un 20%, de los cuales la empresa obtuvo un 16%, principalmente por contar con más de 21 años en el mercado costarricense y por ello ser altamente reconocida, además de estar dirigidos hacia un mercado meta exigente en cuanto a calidad.

El gráfico 3.4, indica las áreas donde la empresa se encuentra bien, corresponden a la conceptualización y posicionamiento de la marca, ya que cuenta con la debida documentación de su marca y logos, así como la certificación de registro de marca que asegura los derechos de propiedad intelectual, además, como se indicó anteriormente, la empresa posee una posición importante en el mercado, por sus años de funcionamiento y la calidad que caracteriza a sus productos.

A pesar de que el reconocimiento de la marca es un hecho, la empresa debe realizar esfuerzos por establecer un plan y presupuesto de mercado, pues a nivel formal no cuenta con estudios de marca o planes de mercadeo, solamente se tienen borradores o ideas que se deben fortalecer. Además, es necesario promocionar dentro de la empresa la imagen corporativa, ya que, no se logra identificar una relación directa entre los colaboradores y la marca, por lo que el prestigio de la empresa podría verse afectado.

Gráfico 3. 4
Evaluación “Marca”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. 2009. La Chocolatería

Otro de los ámbitos que la herramienta de franquiciabilidad toma en cuenta, es el área Legal. En este aspecto se evalúa el cumplimiento de requisitos que solicita la legislación costarricense para poder tener en operación una empresa. Algunos de los permisos requeridos se presentan en la tabla 3.3:

Tabla 3. 3

Tabla de evaluación de aspectos legales

Requisito	Objetivo
Permisos de Funcionamiento	Cualquier actividad lucrativa requiere una licencia (o patente) de la municipalidad del cantón en el cual es desarrollada la actividad. Ella implica el pago de un impuesto durante el tiempo de operación (Código Municipal, Ley N° 7794, Artículo 79)
Registro Seguro Social	Conforme con la legislación costarricense, el patrono debe contribuir al régimen de seguridad social de sus trabajadores. Para esos efectos, previamente al pago de las cuotas de seguridad social, debe inscribirse como patrono en las oficinas centrales o regionales de la CCSS.
Registro en el Instituto Nacional de Seguros (INS)	Conforme al Código de Trabajo, el patrono debe asegurar a sus empleados por riesgos del trabajo. Para ello debe suscribir una póliza en el Instituto Nacional de Seguros (INS). La póliza debe estar suscrita al inicio de operaciones y estar vigente durante la operación.
Registro en el Ministerio de Salud	Las actividades o establecimientos agropecuarias, industriales, comercio o de servicio y aquellas actividades que por disposición requieren de permisos sanitarios para operar en el territorio nacional sujetas a tal trámite, así como los requerimientos y plazos de vigencia, están definidos en el Decreto Ejecutivo N° 34728-S y sus reformas y el Reglamento de Registro Sanitario de Establecimientos Regulados por el Ministerio de Salud N° 32161 y sus reformas.

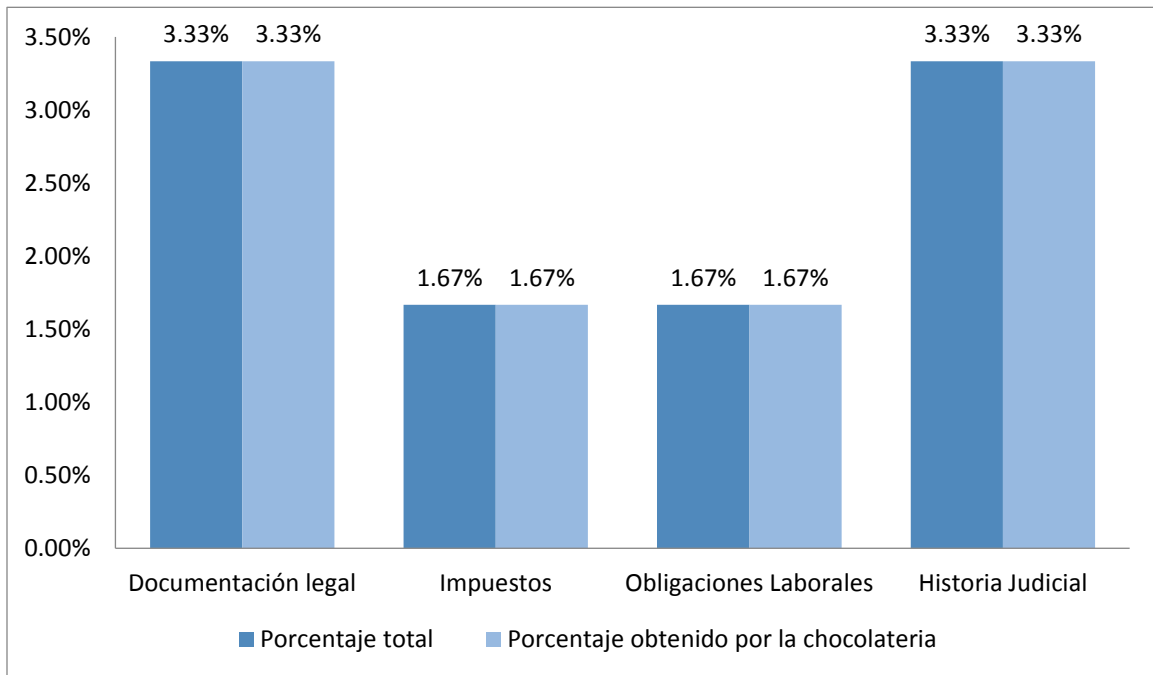
Registro de marca o nombre comercial	La función principal de las marcas es permitir que los consumidores puedan identificar y diferenciar un determinado producto de otro similar, así como su origen empresarial. Además, contribuyen a reflejar la imagen, reputación, calidad y garantía de los productos o servicios ofrecidos por las empresas, por lo que a su vez sirven como un canal publicitario de los mismos y pueden ser un activo comercial importante.
Registro como contribuyente	Esta inscripción la requieren todas las personas que realicen una o más actividades económicas. Es requisito indispensable este paso para poder emitir facturas por los servicios brindados en Costa Rica.

Fuente: Elaboración propia. Datos Registro Nacional República de Costa Rica, 2013. Propiedad Industrial.

Además, toma en cuenta la situación legal de la empresa, donde se consulta sobre el historial judicial empresarial, y también abarca otros temas relacionados con gobierno corporativo y plan sucesorio de la empresa.

En este rubro, La Chocolatería cumple satisfactoriamente con todos los aspectos a evaluar, por lo que se puede definir qué referente a temas de requisitos legales, se encuentra al día con todas sus obligaciones, con respecto a los procesos judiciales, la empresa no ha sido participe de ninguna demanda. Por otra parte, en cuanto al gobierno corporativo y sucesión, se determina que no han sido aplicados dentro de la empresa, debido a que es un régimen familiar. Esto significa que del 10% que la herramienta asigna al factor legal, la empresa obtiene el porcentaje total. (Gráfico 3.5)

Gráfico 3. 5
Evaluación “Legal”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. 2009. La Chocolatería

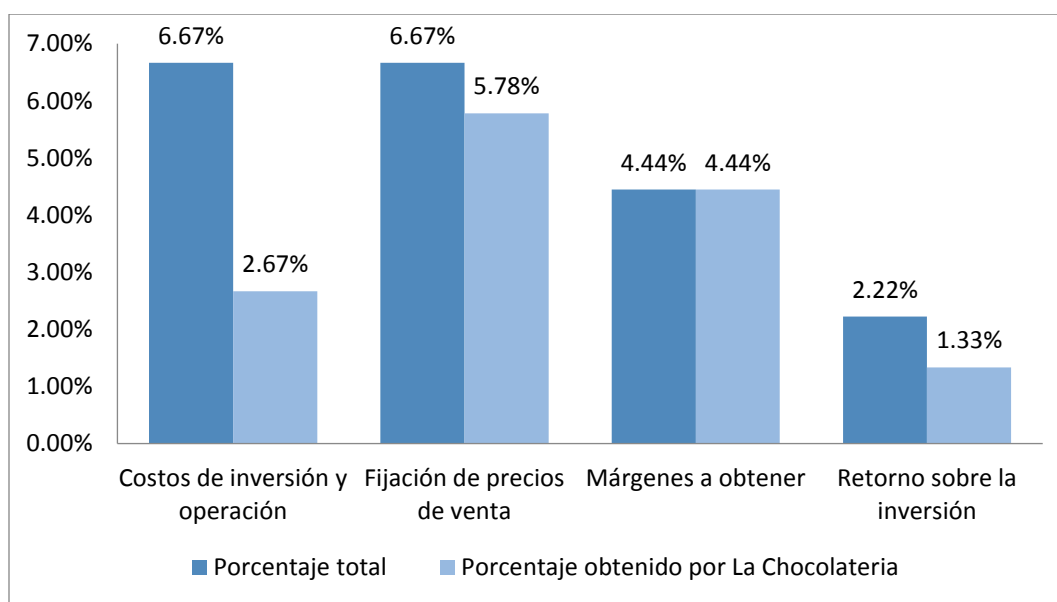
En cuanto al área Financiera, la herramienta toma en cuenta asuntos varios como los costos de inversión y de operación, fijación de precios de venta, márgenes de rentabilidad, punto de equilibrio y retorno sobre la inversión, para lo cual la empresa obtuvo el 14.22% del 20% que otorga la herramienta.

En el gráfico 3.6, presenta que el punto de equilibrio y el retorno sobre la inversión, son puntos en los que la empresa tiene mayor oportunidad de mejora, ya que, no cuentan con estudios de factibilidad para la apertura de nuevos puntos de venta, así como con los estudios

del retorno sobre la inversión, pues por el momento en la empresa no se han definido proyectos de inversión.

Por otra parte, la gerencia cuenta con un sistema de costeo o estructura de costos, considera diferentes criterios para la determinación del precio, por lo que involucra las características del mercado meta y condiciones especiales como la estacionalidad para la definición del mismo. Además, realiza los análisis correspondientes para conocer los márgenes de rentabilidad, por lo que se concluye que la empresa cuenta con conocimientos y herramientas para determinar el costo de producción de los productos y sus márgenes de rentabilidad.

Gráfico 3. 6
Evaluación “Financiero”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. 2009. La Chocolatería

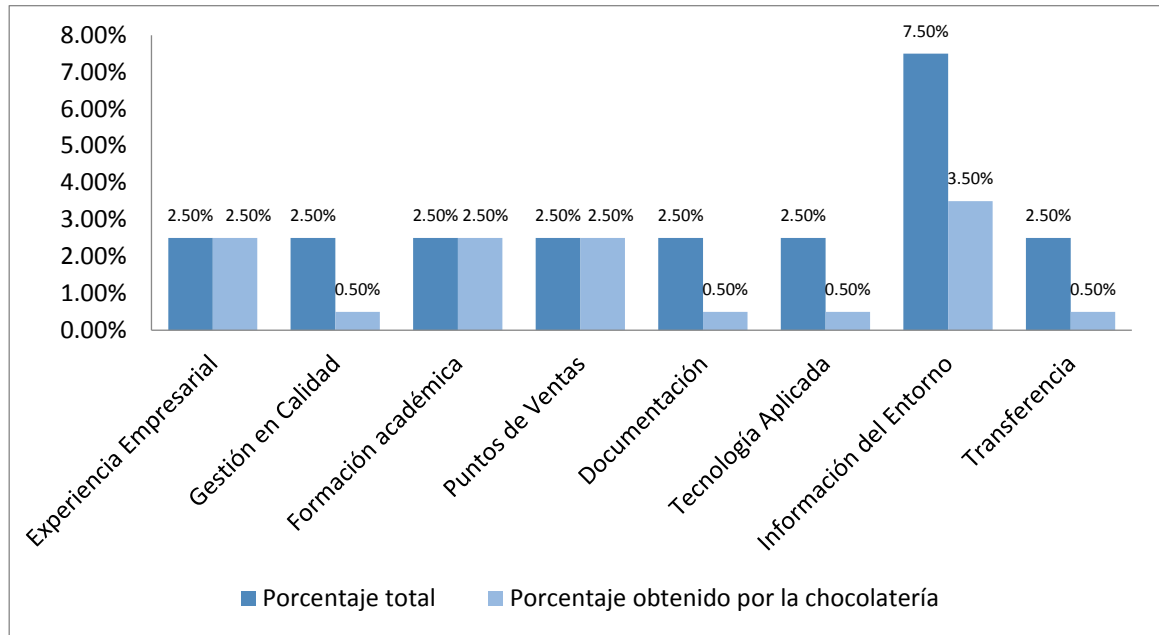
El aspecto que mayor porcentaje posee en el estudio de franquiciabilidad es el elemento del Know How (25% del total); convirtiéndose en un aspecto fundamental, para que la empresa alcance el nivel adecuado para optar por el modelo de franquicia, debido a su naturaleza y su porcentaje dentro de la evaluación. Como se detallará a continuación, este elemento considera aspectos que le facilitan a la empresa la documentación y transferencia de su conocimiento, razón por la cual resulta altamente importante, ya que el modelo de franquicia involucra la transferencia de conocimientos y técnicas a sus franquiciados.

De acuerdo con el gráfico 3.7, la empresa posee un nivel óptimo en aspectos como la experiencia empresarial, la formación académica y sus puntos de venta, ya que La Chocolatería cuenta con la ventaja de que posee una trayectoria reconocida en el mercado, su personal posee las calidades idóneas, sus puntos de venta están debidamente posicionados y cuenta con el apoyo de varios grupos gremiales. Sin embargo, la empresa no ha definido un plan de expansión y crecimiento, su know-how no está documentado, sus sistemas de información para la administración de su negocio requieren mejoras, y debe hacer un esfuerzo considerable por fortalecer el entrenamiento y capacitación a sus demás colaboradores.

Lo anterior es necesario mejorarlo con el fin de cumplir con la gestión de calidad que también es evaluada dentro del ámbito del Know How, permitiéndole así contar con certificaciones de calidad, pues en este momento no posee ninguna. Al presente de hoy la empresa ha desarrollado algunas ideas del producto y el servicio a franquiciar, sin embargo, aún no tiene un documento formal donde se encuentre los aspectos franquiciables y manuales de capacitación y entrenamiento, con lo único con lo que cuenta La Chocolatería son los manuales de sus procedimientos, es por esta razón que el porcentaje obtenido en el sub eje de gestión de calidad corresponde a un 0,5%. El porcentaje total obtenido por La Chocolatería, en este ámbito es 13% de un total de 25%.

Gráfico 3. 7

Evaluación “Know How”



Fuente: Elaboración propia, a partir de los resultados de la aplicación de la Hoja de Ruta, Cámara de Comercio de Costa Rica. 2010. La Chocolatería

De acuerdo con los porcentajes anteriores, la Chocolatería alcanza una calificación general de 70.78%, por lo que, según la Hoja de Ruta considerada para este análisis, la empresa debe implementar algunas mejoras antes de iniciar el proceso de estructuración. Realizar acciones para mejorar el eje del Know-How es estratégico para el avance de la compañía, ya que el mismo representa un porcentaje importante para incursionar en el modelo de franquicia.

B. ANALISIS DE FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES Y AMENAZAS (FODA) DE LA CHOCOLATERIA

El análisis FODA consiste en realizar una evaluación de las debilidades y fortalezas que en su conjunto diagnostican la situación interna de una empresa, institución u organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas en el mercado. (Ponce, H. 2007).

El análisis FODA aplicado a La Chocolatería será de tipo porcentual, por lo que, para la ejecución del mismo, se iniciará definiendo y clasificando ciertas premisas en distintas áreas de estudio y factores (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas). Además, para la elaboración de esta matriz, se realizaron varias reuniones presenciales con los dueños de La Chocolatería, visitas a las instalaciones y se aplicó el análisis de Franquiciabilidad que permite obtener información necesaria para el FODA.

Una vez que se tenga la lista de premisas y se ha segregado cada una de ellas en su respectiva área, se define si ésta tiene incidencia a nivel interno de la empresa, o bien a nivel externo; en caso de considerarse que su influencia dependa a nivel organizacional, se determinará si esta es una fortaleza o una debilidad, en caso de comprobarse que su injerencia sea por factores externos, se determinará si la premisa es considerada como una oportunidad o una debilidad.

Completado el anterior ejercicio, se procede con el conteo y análisis de sumatorias. Para lo que se ejecutan los siguientes pasos:

Se realiza un conteo general, por área, de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Únicamente se puede dar una respuesta en cada premisa, se le asignará el valor de “1” a cada respuesta, esto significa que la cantidad total de repeticiones de una misma respuesta, coincide con el total de su sumatoria. Se procederá a completar un cuadro como el siguiente:

Tabla 3. 4
Tabla de sumatorias

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Área 1	Número Total de Fortalezas en el Área 1.	Número Total de Oportunidades en el Área 1.	Número Total de Debilidades en el Área 1.	Número Total de Amenazas en el Área 1.
Área 2	Número Total de Fortalezas en el Área 2.	Número Total de Oportunidades en el Área 2.	Número Total de Debilidades en el Área 2.	Número Total de Amenazas en el Área 2.

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

El monto total de las sumatorias del cuadro anterior, debe de coincidir con el mismo número de premisas consideradas en la herramienta.

- 1- Para la realización de un análisis de sumatoria porcentual, se le asignará un peso porcentual a cada uno de los ejes que se evalúan en el FODA, distribuyendo de esta forma el 100%, entre las diferentes áreas. A continuación, un ejemplo de este cuadro:

Tabla 3. 5
Pesos por área

Área #1	XX%
Área #2	XY%
Área #3	XZ%
Área #4	YZ%
Área #5	YY%
Total:	100%

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

- 2- Por último, se realiza un cuadro de resultados de montos relativos de sumatorias, donde se brinda un panorama porcentual de los totales de la herramienta. En este cuadro brinda el peso porcentual total de cada una de factores, y también el respectivo en cada una de las áreas. Se utiliza el siguiente cuadro como ejemplo y como instructivo para el llenado de la tabla:

Tabla 3. 6

Resultados de Montos Relativos de Sumatorias

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Área #1	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%
Área #2	(Cantidad de fortaleza del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de oportunidades del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de debilidades del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de amenazas del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%
Área #3	(Cantidad de fortaleza del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de oportunidades del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de debilidades del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de amenazas del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%
Total	Sumatoria todos los resultados en columna de Fortalezas.	Sumatoria todos los resultados en columna de Oportunidades.	Sumatoria todos los resultados en columna de Debilidades.	Sumatoria todos los resultados en columna de Amenazas.

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

El monto de la suma del total de cada una de las columnas es 100%.

Los cuadros anteriores proporcionan información necesaria, para realizar otros análisis numéricos.

ANÁLISIS FODA APLICADO A LA EMPRESA LA CHOCOLATERÍA:

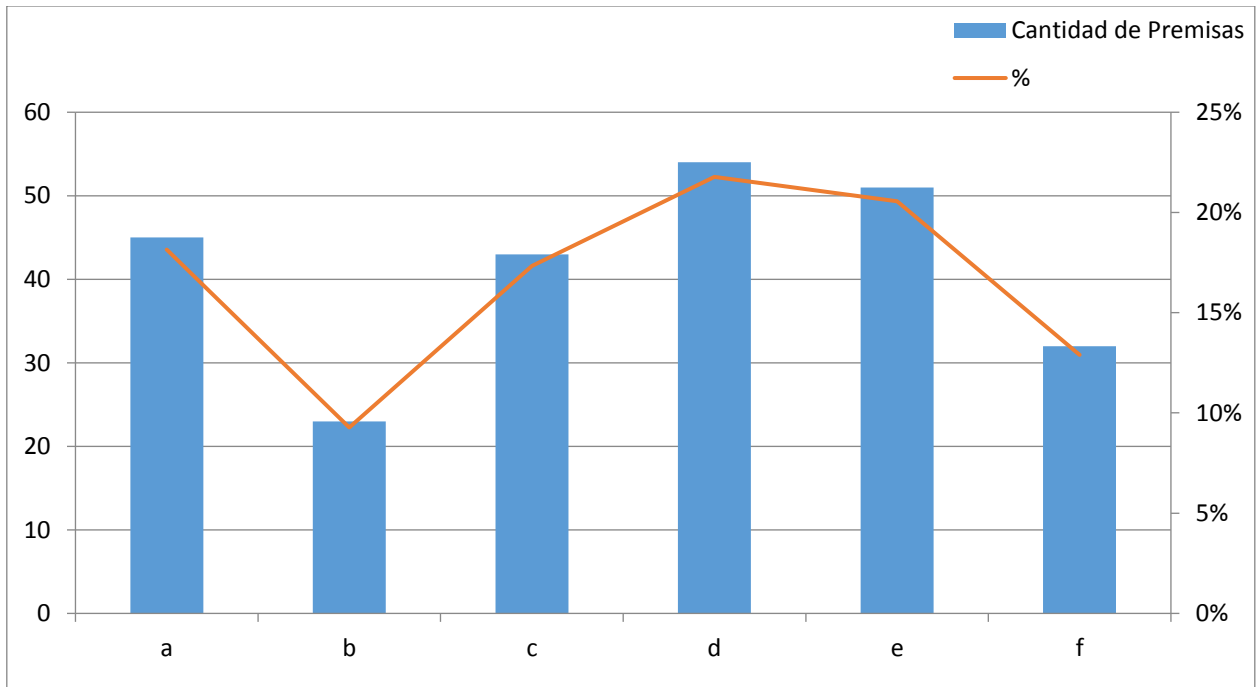
Como se menciona anteriormente, los parámetros y premisas definidas por el análisis de franquiciabilidad, serán la base para la aplicación del análisis FODA, por lo que las áreas en estudio y su respectivo peso porcentual, se definen de acuerdo al mismo. En el Anexo 10, puede encontrar las premisas consideradas en la herramienta, con los respectivos resultados.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DEL FODA APLICADO

Para la elaboración del FODA, que se aplicó a la empresa La Chocolatería, se elaboraron un total de 83 premisas, que se distribuyeron tal como lo indica el gráfico 3. 8, donde se refleja el número absoluto de premisas por área, así como su representación relativa para el estudio.

Gráfico 3. 8

Cantidad de premisas, por área, en términos absolutos y relativos



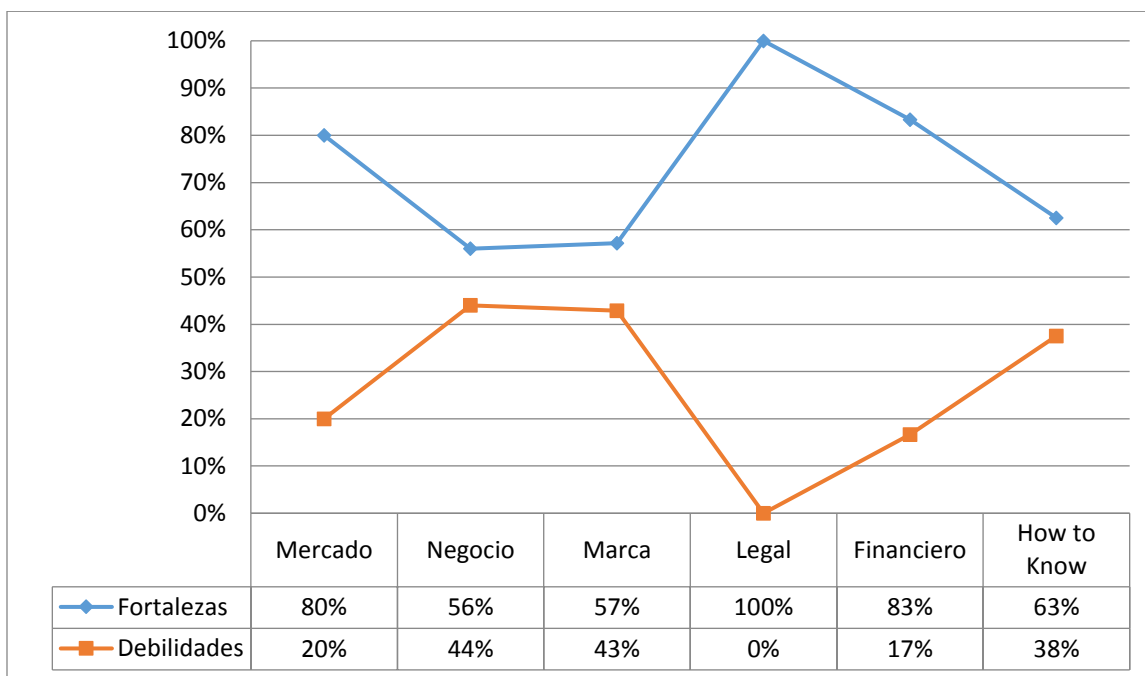
Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del análisis FODA.

Por otra parte, la herramienta contempla premisas tanto para factores internos como externos; 57 de las 83 premisas, responden a asuntos internos de la empresa lo que corresponde a un 69%, mientras que las 26 restantes, se extienden en ámbitos externos de la empresa representando un 31%.

En el ejercicio de análisis de resultados, a partir de términos relativos, según factores y las áreas establecidas, se determina que, a partir de los factores internos, existe un comportamiento constante hacia las fortalezas y no a las debilidades, en todas las áreas, tal como se observa en el Gráfico 3. 11 comparación de factores internos, en términos relativos, lo que quiere decir, que las fortalezas en todos los ámbitos están porcentualmente, por encima

de las debilidades. En términos absolutos, de las 57 premisas que están dentro del entorno empresarial, 38 de estas son fortalezas, las 19 restantes son debilidades, el grafico 3.9. comparación de factores internos, términos absolutos, brinda esta información en términos porcentuales.

Gráfico 3. 9
Comparación de factores internos, en términos relativos

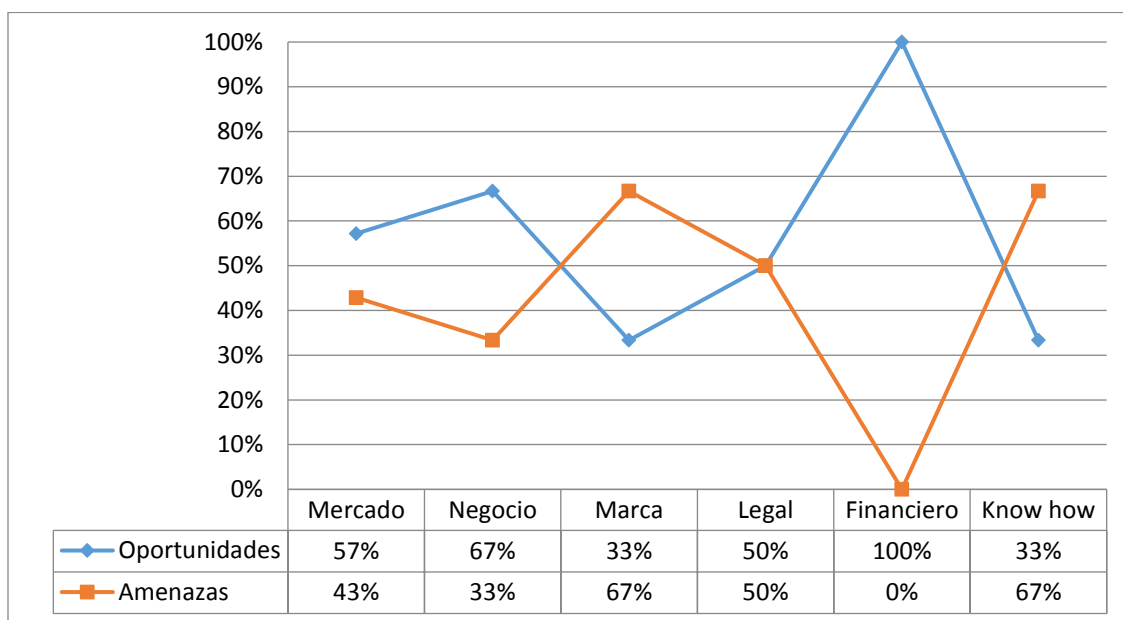


Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del análisis FODA.

Con respecto a los resultados de la evaluación de los factores del entorno externo, existen dos áreas donde las amenazas sobre pasan a las oportunidades, estas áreas son el Know How y Marca. En el área legal, cuentan con los mismos porcentajes tanto de amenazas como de oportunidades. Ver gráfico 3.11. Comparación de resultados factores externos, en términos relativos.

En el resto de áreas, el comportamiento que se presenta es el de mayores oportunidades sobre amenazas. En términos relativos, del universo de premisas de factores externos considerados en la herramienta, el 58% son oportunidades y el restante son amenazas, tal como se indica el gráfico 3.10. Comparación de factores internos, términos absolutos

Gráfico 3. 10
Comparación de factores internos, términos absolutos

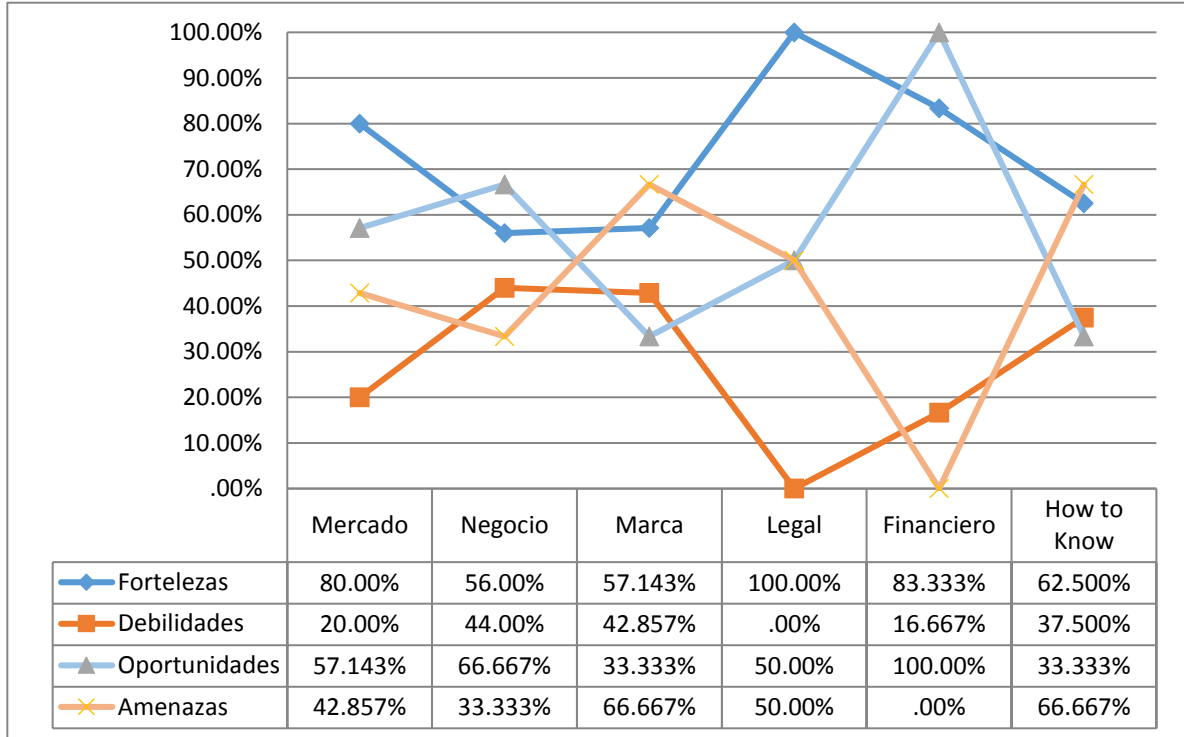


Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del análisis FODA.

En el gráfico 3.11 se observa la comparación de resultados factores externos e internos, en términos relativos. Seguidamente, en tabla 3.9 “Principales hallazgos y análisis de la herramienta” se puede observar los resultados del FODA aplicado, así como un breve análisis de estos.

Gráfico 3. 11

Comparación de resultados factores externos e internos



Fuente: elaboración propia con datos obtenidos del análisis FODA.

Tal como se observan en la tabla 3.7 los principales hallazgos y análisis de la herramienta. Donde se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas por cada uno de los ejes o factores del Análisis de franquiciabilidad.

Tabla 3. 7
Principales hallazgos y resultados del análisis FODA

Factores	Área	Análisis
Internos	Mercado	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Posee la cantidad necesaria de clientes para seguir operando. • Tiene definido su mercado meta. • Cuenta con el conocimiento de las tendencias del mercado • Tiene una ubicación estratégica para operar. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Chocolatería requiere de una definición de estrategias para contrarrestar el comportamiento de su competencia.
	Concepto de Negocio	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La Chocolatería tiene definido el producto que ofrece y el de su competencia. • Tienen a la innovación constante y diversificación de sus productos y servicios. • Están anuentes a optar por planes de expansión. • En cuanto a manuales, cuentan con la documentación de la estandarización de productos, proveedores, sus costos operativos son controlados. • Tienen una gran cantidad de seguidores en sus redes sociales. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa carece de inversión en investigación. • A pesar de la existencia de manuales, no siempre se ejecutan.

		<ul style="list-style-type: none"> • No cuentan con un plan de capacitación estándar para los colaboradores. • Cuentan con una infraestructura limitada y su tecnología podría renovarse. • Tiene una limitada cadena de ventas y distribución. • Requiere de recursos para la gestión de compras digitales y redes sociales.
	Marca	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa tiene reconocimiento en el mercado y en su sector. • Cuenta con años de trayectoria. • Existe definido un manual de imagen corporativa. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requieren invertir en estudios de mercado y mercadeo actualizados.
	Legal	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se encuentra totalmente al día con los requerimientos de operación. • Tienen los debidos registros de marcas, diseños y logos. • Se encuentra al día con el fisco y la Seguridad Social. • No cuenta con antecedentes judiciales. • Está debidamente constituida.
	Financiero	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con experiencia en la expansión de su negocio. • Se tiene establecido un sistema de costeo • Existen criterios y procedimiento para determinar el precio final de venta. • Se ha considerado la diferencia de precio como variable según el mercado. • El tiempo de retorno sobre la inversión es viable. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Requieren actualizar sus estudios financieros, en especial en la definición de su punto de equilibrio.

	Know How	<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un plan de expansión • Se cuenta con punto de venta posicionado. • Existe conocimiento de las condiciones del mercado • Se cuenta con documentación de los ciclos de mercado de sus productos. • Cuenta con afiliaciones a entidades gremiales. <p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El recurso humano no cuenta con la formación académica idónea para soportar el crecimiento. • No posee documentación del Know How. • La empresa no cuenta con sistemas de información para administrar el negocio.
Externos	Mercado	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • En el mercado nacional, La Chocolatería, cuenta con oportunidad de atraer nuevos clientes. • Existe la posibilidad de expansión y localizarse en nuevos puntos estratégicos. • Entorno político-económico nacional favorece el desarrollo de la empresa. • Hay posibilidad de internacionalización de Franquicias y (ó) Productos. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe una fuerte competencia, que tiene abarcados lugares estratégicos. • El mercado tiene gran aceptación de los productos de la competencia.

	Concepto de Negocio	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • A partir de la calidad de los productos de La Chocolatería, la empresa cuenta con mejores precios que sus competidores. • Existen normativas internacionales y certificaciones a las cuales se pueda acceder. • La competencia carece de certificaciones de calidad. • Existen ferias internacionales donde se pueda participar. • La competencia carece de plataforma de ventas "en línea" y de buena gestión en redes sociales.
	Marca	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El sector competitivo está abierto a la posibilidad de apertura de nuevas marcas. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las marcas cuentan con amplia trayectoria en el mercado. • Existen marcas posicionadas en el mercado.
	Legal	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existe un marco de Tratados y Acuerdos Internacionales de Comercio, que facilitarían la expansión de la marca. <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Patentización y registros de fuertes competidores.
	Financiero	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Existen facilidad de créditos para apalancar la expansión. • Las tasas de intereses ofrecidas por los agentes crediticios son competitivas

	Know How	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se tiene conocimiento de los ciclos de producto de sus competidores <p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los competidores se encuentran en crecimiento en el mercado. • Los competidores cuentan con afiliaciones a entidades gremiales.
--	-------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del análisis FODA.

C. DIAGNOSTICO APLICADO A LA CHOCOLATERIA BAJO CRITERIOS DE LA NORMA ISO 9001:2015

Posterior a la realización del diagnóstico de la situación actual, mediante el análisis de franquiciabilidad y el análisis FODA, en esta etapa se debe verificar lo que está realizando la empresa en temas de gestión de calidad para conocer desde qué punto iniciar la correcta implementación de la norma ISO 9001:2015 y poder definir los objetivos y metas a alcanzar en el sistema de gestión de la calidad. Es por esta razón que se realiza una lista de verificación de la ISO 9001:2015 (ver Anexo 3)

Mediante esta identificación de procesos, se puede tener una mayor claridad sobre los indicadores de calidad aplicados por la empresa. El análisis da como resultado que la mayoría de los procesos relacionados a la gestión de calidad se encuentran en proceso, o pendientes de diseño y ejecución, lo que es concordante con el hecho de que La Chocolatería no cuenta con una norma o certificación en temas de calidad.

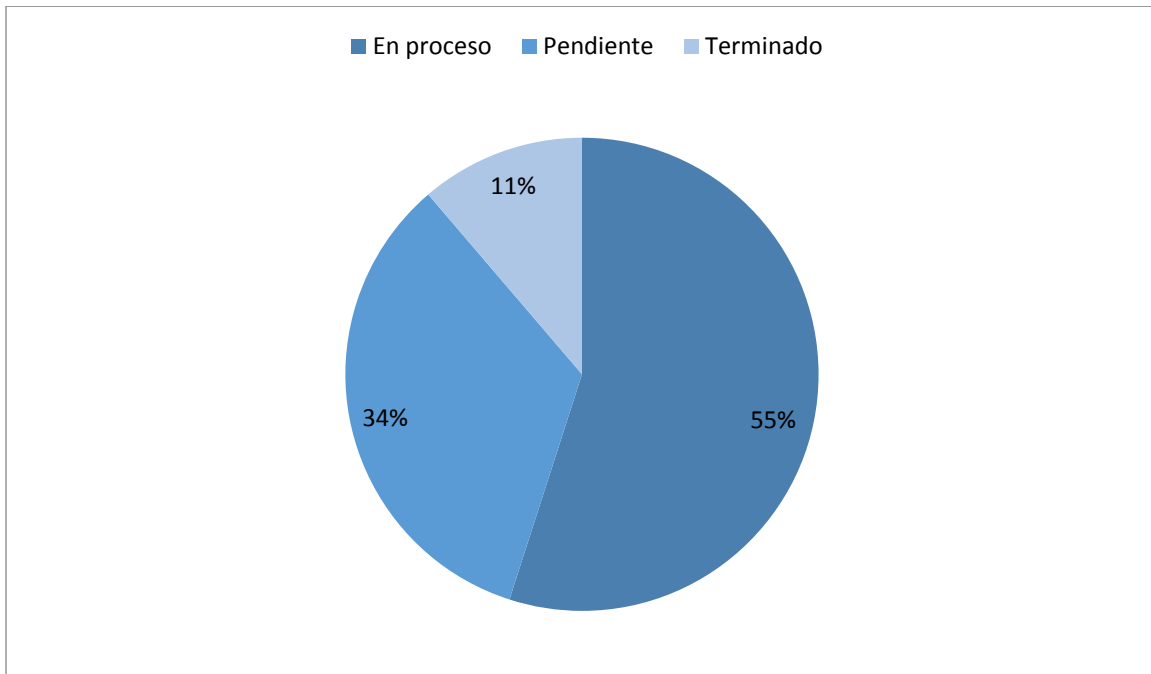
Los aspectos evaluados dentro del diagnóstico son los siguientes:

- Entorno y contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación del sistema de gestión de calidad
- Apoyo
- Operación

- Evaluación del Desempeño
- Mejora

Gráfico 3.12

Estado de implementación de la Norma 9001:2015, en La Chocolatería



Fuente: elaboración propia con datos de la lista de verificación ISO 9001:2015.

En el gráfico anterior se puede observar que el 55% de los aspectos evaluados en la lista de verificación se encuentran en proceso (ver Anexo 11), pues si bien no han sido ejecutados existe alguna evidencia de los mismos dentro de la empresa; además, el 34% de requisitos de la norma se encuentran pendientes, es decir no existe evidencia de las mismas y solamente el 11% se han ejecutado.

Para el entorno y contexto de la organización: La empresa tiene un 73% de puntos pendientes o en proceso ya que, documentos tan importantes como el plan estratégico, listado de procesos, servicios,

entre otros se poseen, sin embargo, no se actualizan con frecuencia, ni se les da la importancia que requiere.

En cuanto a la planificación del Sistema de Gestión de Calidad el 100% de los requisitos se encuentran como pendientes o en proceso, ya que, es un área en el que la empresa no ha trabajado, por lo que aún no cuenta con objetivos definidos y documentados que se relacionen al control de la calidad.

Para el eje de soporte, el 92% de los lineamientos se encuentran pendientes o en proceso, ya que, no cuentan con un análisis de no conformidades, evaluación de riesgos laborales, análisis de quejas y sugerencias.

Referente al Liderazgo, un 87% de los lineamientos se encuentran como pendientes o en proceso, ya que la Política de Calidad de la Organización no se encuentra documentada, y no es comunicada por los supervisores a los colaboradores.

Respecto al tema operativo, un 88% de las variables se encuentran como pendientes o en proceso, esto principalmente porque la planificación, ejecución y control de los procesos como la comunicación con el cliente, el desarrollo de nuevo productos, mercadeo entre otros, no se están debidamente integrados en un Sistema de Gestión de Calidad.

Para el eje de Evaluación del desempeño La Chocolatería tiene un 100% de los lineamientos como pendientes o en proceso, básicamente porque no cuenta con un proceso de auditoría que le permitan evaluar temas relacionados con la organización, con clientes productos entre otros.

Y por último en cuanto al eje de también el 100% de este aspecto se encuentra pendiente, ya que, al no tener el proceso de auditoría, no tiene control sobre sus No conformidades, por lo que no se identifican ni mucho menos se corrigen.

CAPITULO III

ESTRATEGIAS

A. PLAN DE MEJORAS

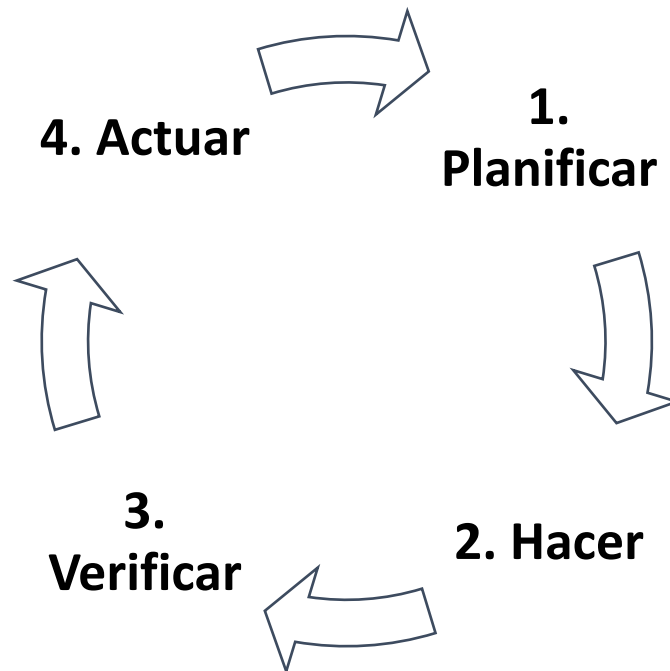
Como resultado de las evaluaciones y análisis de todas las herramientas anteriores, se determinan las principales debilidades y en este apartado se plantea un plan de mejoras, que sirva como una guía o formato para la empresa y otras empresas en situaciones similares. El plan de mejoras se puede consultar adjunto al final de este documento.

1. PLAN DE MEJORAS

El éxito de una empresa está relacionado con su capacidad de crecer en la mejora continua, por lo que es necesario que las compañías conozcan sus procesos y aprendan de otras empresas. Es decir, la mejora se alcanza cuando se planifica el futuro, considerando el entorno cambiante que las envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan. El plan de mejorar completo se puede consultar en el Anexo 12.

El presente plan de mejoras tomara cómo base el Ciclo de mejora continua o ciclo Deming, que como se muestra en la siguiente figura, está conformado por 4 etapas cíclicas, de forma que una vez acabada la etapa final se debe volver a la primera y repetir el ciclo de nuevo, de forma que las actividades son reevaluadas periódicamente para incorporar nuevas mejoras. (ver Anexo 13)

Figura 4. Ciclo de Deming.



Fuente: Deming, E. 1950.

Las cuatro etapas que componen el ciclo son:

Planificar: Se buscan las actividades susceptibles de mejora y se establecen los objetivos a alcanzar. En este caso se tomó como base el análisis de franquiciabilidad para determinar las áreas más débiles (aquellas calificadas de 1 a 3, que significa que no existe o está medianamente implementado), y se efectuó un check list de la ISO 9001:2015. (Jimeno. J, 2013). Se realizó una Matriz de correspondencia entre la ISO y el análisis de Franquiciabilidad, y se proponen las herramientas que se deben utilizar por eje del análisis.

2. Hacer: Se realizó una Matriz de correspondencia entre la ISO y el análisis de Franquiciabilidad, y se proponen las herramientas que se deben utilizar por eje del análisis. Como parte del plan se plantea un cronograma de ejecución para que sea implementado por la empresa. (Jimeno. J, 2013)
3. Controlar o Verificar: Una vez ejecutada la mejora propuesta, se deja un periodo de prueba para verificar su correcto funcionamiento y el cumplimiento de los objetivos planteados. Para esto se plantea al final del plan una propuesta de auditoría, en el plan de mejoras. (Jimeno. J, 2013)
4. Actuar: según la propuesta de mejora continua se plantean los cambios y seguimiento.

PROPÓSITO

Este documento contiene las principales herramientas y áreas de mejora, que permiten a la empresa tener una guía de la documentación necesaria para convertirse al modelo de franquicia, así mismo implementar un sistema de gestión de calidad que le permita mantener organizados y actualizados todos los aspectos relativos a la estandarización de los procesos y procedimientos, disponiendo de esta forma de un documento que facilite la implementación, ejecución, auditorías y seguimiento, para así lograr el mejoramiento continuo, y cumplimiento de los requerimientos necesarios para calificar como franquicia.

BENEFICIOS

Los beneficios que se identifican al implementar el presente manual son los siguientes:

- Enlistar los requerimientos por área.
- Contar con modelos de herramientas que facilitan el proceso.

- Establecer un punto de partida para las actividades de mejora continua.
- Contar con un modelo para el seguimiento y evaluación.

A continuación, y partiendo del hecho que La Chocolatería aplique las mejoras sugeridas, y llegue a cumplir la calificación necesaria para convertirse al modelo de franquicia, se presentan unas fichas de algunos países sugeridos para la expansión al extranjero, estos países fueron seleccionados debido a que según estadísticas del CENAF, son los principales destinos actuales de las franquicias costarricenses:

2. FICHAS POR PAISES

Tomando en cuenta los estudios realizados, las entrevistas con los expertos del CENAF, el estudio del ranking de Franquiciabilidad, entre otros documentos, se presentan a continuación una serie de fichas de los países considerados con un mayor potencial de expansión para las franquicias costarricenses.

Tabla 4. 1
Fichas de los Países

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
Panamá	<p>PIB (millón de USD) 55.187,70</p> <p>PIB per cápita (USD) 13.680,2</p> <p>Tasa de inflación (%) 0,7%</p> <p>Población total: 3.926.017</p> <p>Crecimiento natural: 1,6%</p> <p>Densidad: 53 habitantes/km2</p> <p>Población urbana: 66.3%</p> <p>Área: 75.420 km2</p> <p>Forma de gobierno: República democrática.</p> <p>Nivel de desarrollo: país con una renta intermediaria (nivel superior).</p> <p>Economía basada en turismo, actividades portuarias e ingresos por cruce por canal.</p>	<p>El mercado de franquicias de Panamá está creciendo poco a poco y está dominado por franquicias de origen extranjero, pero donde lentamente las empresas nacionales están adoptando este sistema de negocios.</p> <p>Con respecto al contrato de franquicias en Panamá, es un contrato atípico, tampoco se encuentra regulado.</p> <p>El Canal de Panamá y sus alrededores es donde se establecen la mayoría de las marcas.</p> <p>Asociación de Franquicias: No cuenta con una asociación específica de franquicias, la Cámara de Comercio, Industrias y Agricultura de Panamá es quien ha promovido el tema en el país.</p> <p>Ferias de franquicias: Existe una asociación entre la Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá (CCIAP), la Federación de Cámaras de Comercio de Centroamérica (FECAMCO) y la Cámara de Comercio de Costa Rica para la realización de una Expo Franquicia en Panamá.</p>

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
México	PIB (millón de USD) 1.045.998,07 PIB per cápita (USD) 8.201,3 Tasa de inflación (%) 2,8% Población total: 127.540,42 Crecimiento natural: 1,3 % Densidad: 66 habitantes/km2 Población urbana: 80% Área: 1.964.380 km2 Forma de gobierno: Nivel de desarrollo: La economía mexicana está desacelerándose debido a un desafiante entorno externo de modesto crecimiento global y estancamiento del comercio, el aumento gradual de los precios del petróleo y la disminución de los flujos de capital.	La importancia de este modelo de negocios es tan grande, que algunos datos de la prensa especializada indican que actualmente existen alrededor de mil 500 marcas que manejan este modelo y estas cuentan con más de 80 mil sucursales en todo el país. Asociación de Franquicias: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) Ferias de franquicias: La Feria Internacional de Franquicias es el punto de encuentro de las empresas mexicanas y extranjeras que buscan un inversor para expandir su marca y de los emprendedores que buscan un negocio donde invertir su dinero y su tiempo.
Guatemala	PIB (millón de USD) 68.763,26 PIB per cápita (USD) 4.146,7 Tasa de inflación (%) 4,4 Población total: 16.582,47 Crecimiento natural: 2,0 Densidad: 155 habitantes/km2 Población urbana: 52% Área: 108,890 Forma de gobierno: Su sistema de gobierno es republicano, democrático, y representativo. Nivel de desarrollo: En los últimos años, gracias a un manejo macroeconómico prudente, Guatemala	Guatemala, por su mayor población y extensión, lidera el ranking con 350 marcas de franquicias a nivel centroamericano. Asociación de Franquicias: Asociación Guatemalteca de Franquicias Ferias de franquicias: Se lleva a cabo la Expo Internacional de Franquicias, organizado por la Asociación Guatemalteca de Franquicias.

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
	<p>ha tenido uno de los mejores desempeños económicos de América Latina, con una tasa de crecimiento por encima del 3 por ciento desde 2012 y que alcanzo el 4.1 por ciento en 2015</p>	
El Salvador	<p>PIB (millón de USD) 26.797,47 PIB per cápita (USD) 4.223,6 Tasa de inflación (%) 0,6% Población total: 6.344,72 Crecimiento natural: 0,5% Densidad: 306 habitantes/km2 Población urbana: 67% Área: 21,040 Forma de gobierno: Su gobierno es republicano, democrático y representativo Nivel de desarrollo: El crecimiento económico de El Salvador fue de un 2.5 por ciento en 2015, un nivel superior al de años anteriores y un poco por encima del nivel que se pronostica para los próximos años. Importantes inversiones en protección social han ayudado en los últimos años a reducir los índices de pobreza.</p>	<p>El mercado de franquicias en El Salvador se encuentra en pleno proceso de desarrollo y expansión, la aceleración del crecimiento del negocio y la disminución del riesgo económico son algunas de las ventajas para las empresas exportadoras del modelo de franquicia.</p> <p>Asociación de Franquicias: No cuenta con una asociación específica de franquicias, los temas relacionados a este sector son parte de las funciones de la Cámara de Comercio e Industria de El Salvador</p> <p>Ferias de franquicias: La Fundación Salvadoreña para el Desarrollo Económico y Social (FUSADES) lleva a cabo seminarios y capacitaciones donde se promociona el modelo de franquicia.</p>

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
Honduras	<p>PIB (millón de USD) 21.519,92</p> <p>PIB per cápita (USD) 2.361,2</p> <p>Tasa de inflación (%) 2,7%</p> <p>Población total: 9.112,87</p> <p>Crecimiento natural: 1,7%</p> <p>Densidad: 81 habitantes/km2</p> <p>Población urbana: 55%</p> <p>Área: 112,490</p> <p>Forma de gobierno: Su sistema de gobierno es republicano, democrático y representativo.</p> <p>Nivel de desarrollo: Honduras es un país de ingreso medio-bajo que se enfrenta a desafíos significativos. Con cerca del 66 por ciento de la población viviendo en la pobreza en 2016, según datos oficiales</p>	<p>Dos grupos nacionales administran más de 12 marcas internacionales en un mercado que creció un 10% durante el 2015. Han aumentado los negocios referentes a firmas hoteles y otros servicios.</p> <p>Asociación de Franquicias: No cuenta con una asociación específica de franquicias, la Asociación Nacional de la Mediana y Pequeña Industrias de Honduras, ha trabajado en el tema.</p> <p>Ferias de franquicias: En Honduras se participa de ferias regionales o internacionales, sin embargo, a nivel nacional no se realizan este tipo de actividades</p>
Nicaragua	<p>PIB (millón de USD) 13.230,84</p> <p>PIB per cápita (USD) 2.151,4</p> <p>Tasa de inflación (%) 3,5%</p> <p>Población total: 6.149,93</p> <p>Crecimiento natural: 1,1%</p> <p>Densidad: 51 habitantes/km2</p> <p>Población urbana: 59%</p> <p>Área: 130,370 km2</p> <p>Forma de gobierno:</p> <p>Nivel de desarrollo: A pesar de las turbulencias económicas globales, Nicaragua se ha destacado por mantener niveles de crecimiento superiores al</p>	<p>En el mercado nacional existe un potencial en las diferentes industrias para poder franquiciar, como por ejemplo farmacias, tiendas, distribuidoras, un sinnúmero en los diferentes campos.</p> <p>Asociación de Franquicias: La Cámara de Comercio y Servicios de Nicaragua ha promovido asesoría relacionada al tema</p> <p>Ferias de franquicias: En Nicaragua se participa de ferias regionales o internacionales, sin embargo, a nivel</p>

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
	<p>promedio de América Latina y el Caribe. Disciplinadas políticas macroeconómicas, combinadas con una expansión constante de las exportaciones y la inversión extranjera directa, han ayudado al país.</p>	<p>nacional no se realizan este tipo de actividades</p>
Uruguay	<p>PIB (millón de USD) 52.419,72 PIB per cápita (USD) 15.220,6 Tasa de inflación (%) 9,6% Población total: 3.444,01 Crecimiento natural: 0,34% Densidad: 20 habitantes/km2 Población urbana: 95% Área: 176,220 km2 Forma de gobierno: Republica basada en una democracia parlamentaria Nivel de desarrollo: País de ingresos medios (franja media), Los sectores económicos predominantes son la agricultura, la agroindustria y el turismo</p>	<p>El mercado de franquicias de Uruguay esta fortalecido, dando muestra de mercado desarrollado y sólido, invitando a cualquier empresa que desee establecer en un entorno seguro y confiable.</p> <p>Gracias al último relevamiento, en Uruguay existen aproximadamente 180 franquicias que se encuentran mayoritariamente en Montevideo y Punta del Este, con un gran número de franquicias extranjeras</p> <p>Asociación de Franquicias: Cámara Uruguaya de Franquicias: CAUFRAN</p> <p>Ferias de franquicias: FIFU 2017 es el único evento especializado de carácter internacional en este formato que existe en Uruguay, con el propósito de difundir los diferentes conceptos de franquicias, sean nacionales como regionales.</p>

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
Chile	<p>PIB (millón de USD) 247.027,90</p> <p>PIB per cápita (USD) 13.792,9</p> <p>Tasa de inflación (%) 3,8%</p> <p>Población total: 17.909,75</p> <p>Crecimiento natural: 0,8%</p> <p>Densidad: 24 habitantes/km2</p> <p>Población urbana: 90%</p> <p>Área: 756,096 km2</p> <p>Forma de gobierno: Republica basada en una democracia parlamentaria, en que el presidente está dotado de poderes extensos</p> <p>Nivel de desarrollo: País de ingresos medios (franja superior), mercado financiero emergente,</p> <p>Uno de los países más estables y prósperos de Sudamérica. Segundo exportador mundial de cobre y salmón. Segundo en Latinoamérica y el caribe en términos de legislación favorable a los negocios.</p>	<p>El mercado de franquicias en Chile se encuentra en pleno proceso de desarrollo y expansión. Las franquicias tienen presencia mayoritariamente en la región metropolitana del país y en la mayoría de los casos son de origen extranjero.</p> <p>Asociación de Franquicias: No cuenta con una asociación específica de franquicias, los temas relacionados a este sector son parte de las funciones de la Cámara de Comercio de Santiago y su Comité de Franquicias.</p> <p>Ferias de franquicias: FIF Chile es la feria internacional de Franquicias y es organizado por la Cámara de Comercio de Santiago y su Comité de Franquicias.</p>
Paraguay	<p>PIB (millón de USD) 27.440,63</p> <p>PIB per cápita (USD) 4.080,2</p> <p>Tasa de inflación (%) 4,1%</p> <p>Población total: 6.725,31</p> <p>Crecimiento natural: 1.3%</p> <p>Densidad: 17 habitantes/km2</p> <p>Población urbana: 60%</p> <p>Área: 406.752 km2</p> <p>Forma de gobierno: Republica basada</p>	<p>El mercado de franquicias de Paraguay está en pleno desarrollo. Cuenta con gran variedad de shoppings, el canal de distribución por excelencia de las franquicias. A pesar de esto, las franquicias paraguayas, lentamente están iniciando un proceso de exteriorización. Referente al contrato de franquicia, en Paraguay carecen de una</p>

País	Indicadores de Crecimiento	Mercado de franquicias:
	<p>en una democracia parlamentaria</p> <p>Nivel de desarrollo: País de ingresos medios (franja inferior). El principal mercado es la agricultura y la ganadería</p>	<p>regulación específica.</p> <p>Asociación de Franquicias: Cámara Paraguaya de Franquicia</p> <p>Ferias de franquicias: FIFPY 2017 es una feria internacional de franquicias, es el único evento especializado de carácter internacional en este formato que existe en Paraguay.</p>
Colombia	<p>PIB (millón de USD) 282.462,55</p> <p>PIB per cápita (USD) 5.805,6</p> <p>Tasa de inflación (%) 7,5%</p> <p>Población total: 48.653,42</p> <p>Crecimiento natural: 0,9%</p> <p>Densidad: 44 habitantes/km²</p> <p>Población urbana: 77%</p> <p>Área: 1.141.749 km²</p> <p>Forma de gobierno: Republica basada en una democracia parlamentaria.</p> <p>Nivel de desarrollo: País de ingresos medios (franja inferior), mercado financiero emergente. Rico en recursos mineros.</p>	<p>Las franquicias en Colombia tienen un enorme futuro, dado que el país cuenta con una base empresarial muy importante y con un gran potencial para recibir inversión extranjera de diversos países con intenciones de utilizar la estrategia de franquicia. Actualmente el 67% del total de franquicias que existen en Colombia son empresas nacionales y el 33% restante corresponde a empresas internacionales.</p> <p>Asociación de Franquicias: Asociación Colombiana de Franquicias (ACOLFRAN).</p> <p>Ferias de franquicias: FANYF en Bogotá es una feria internacional para la industria de las franquicias. La FANYF tiene lugar anualmente, y por eso por 12ª vez previsiblemente en julio 2018 en Bogotá.</p>

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de PROMPERU, 2011; PROCOMER, 2013; AMF, 2015 y Banco Mundial.

Con la investigación y el análisis de cada herramienta aplicada, se demuestra que al aplicar el plan de mejoras la empresa, tendrá la capacidad organizacional de convertirse al modelo de franquicia, sin embargo, como un plan de mejora continua planteado con el Circulo de Deming, deberán trabajar en las áreas débiles para alcanzar al menos el 80% como calificación mínima y poder dar el paso a la expansión de la franquicia de una forma segura y con una estructura más sólida.

CAPITULO IV

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A. CONCLUSIONES

1. CONCLUSIONES

- Se determinó que “La Chocolatería” es un negocio comercial con potencial, por medio de la calificación que arrojan los resultados del Análisis de Franquiciabilidad, lista de verificación y análisis FODA, aplicados, donde, muestra que cuenta con los elementos esenciales de mercado, financieros, legales y de transmisión del conocimiento, sin embargo, la Cámara de Comercio de Costa Rica le exige a toda empresa que quiera optar por la certificación de franquicia que debe tener una nota mínima del 80% en el proceso de diagnóstico y la empresa, aún no llega a este puntaje.

- Se analizaron las políticas gubernamentales y estas se orientan con mayor interés hacia el establecimiento de franquicias como tales, y no a la gestión de calidad como factor importante de este modelo de negocio, prueba de esto, es que la hoja de ruta del análisis de franquiciabilidad no evalúa este aspecto.
- El gobierno costarricense ha impulsado y desarrollado políticas que promueven la gestión de calidad, sin embargo, el cambio de gabinete político del gobierno, en varias ocasiones no le ha dado continuidad a las mismas.
- La gestión de calidad como tal, es un tema altamente desconocido para las franquicias, por lo cual su interés se centra en temas de reconocimiento de marca, satisfacción de la demanda, venta y posicionamiento de franquicias y no en la obtención de una certificación de calidad, esto se ve reflejado, en que el análisis de franquiciabilidad, siendo la herramienta oficial de evaluación utilizada por el CENAF, no evalúa directamente estos temas, ni tiene una relación directa con la ISO 9001:2015
- Según las herramientas aplicadas a la pyme la Chocolatería no se cuenta con las condiciones necesarias para convertirse al modelo de franquicia, debido a que alcanza una calificación general de 70.78%, por lo que, según la Hoja de Ruta considerada para este análisis, la empresa debe implementar algunas mejoras, como documentar sus procesos y procedimientos, o contar con una herramienta de evaluación interna, antes de iniciar el proceso de estructuración de Franquicia.
- Así mismo, se aplica una lista de verificación de la norma INTE ISO 9001:2015, por lo que se determina que el Análisis de Franquiciabilidad no evalúa aspectos relacionados a la gestión de calidad, y se propone la inclusión de los mismos a este análisis.
- Se determinan las áreas en las que la empresa La Chocolatería debe realizar acciones de mejora, siendo la más relevante en materia de franquiciabilidad que no posee

manuales de procedimientos, y en materia de calidad que no posee un instrumento de seguimiento y evaluación, como lo es la auditoría interna.

- Es así como se desarrolla un plan de mejoras, enfocado en las distintas áreas y necesidades determinadas, con el objetivo de lograr la mejora de todos los procesos para la estructuración de la franquicia.

B. RECOMENDACIONES

1. RECOMENDACIONES DE POLITICA PUBLICA

2. Las políticas públicas deben incluir la gestión de calidad como parte de sus objetivos, y debe existir un plan que dé seguimiento a las políticas y planes en materia de emprendimiento, pymes y franquicias.
3. Se debe dar continuidad a las políticas que han estado dando resultado a través de los años, como es el caso del proyecto de Fortalecimiento y crecimiento de las Pymes por medio de las franquicias, iniciado en el año 2009 por una alianza entre la CCCR y el FOMIN.
4. Es necesario impulsar y generar la gestión de calidad como un elemento fundamental en el desarrollo y quehacer diario de las empresas costarricenses, especialmente en las franquicias con miras en la expansión internacional.
5. Se recomienda desarrollar un esquema de certificación tomando como referencia la ISO 9001:2015 y requisitos específicos de operación para franquicias, con el objetivo de permitir a los franquiciantes eficientar sus procesos de operación y lograr certificar la calidad al interior de su organización. Pues, tal y como se determinó en países donde ya se ha aplicado como en México, los costos de la no

calidad representan una proporción aproximada entre el 5 y hasta el 35% sobre sus costos anuales.

6. Se debe incluir dentro de la hoja de ruta del Análisis de Franquiciabilidad un aspecto que evalúe la gestión de calidad, desde el seguimiento y auditoria, tal y como se propone en el plan de mejoras.

7. RECOMENDACIONES DIRIGIDAS A LA CHOCOLATERIA

- Se recomienda implementar el plan de mejoras con el fin de asegurar la rentabilidad, la sostenibilidad del negocio y diseñar más herramientas en materia de mercadeo, servicio al cliente, que permitan mejorar y preparar a la empresa para enfrentar de forma exitosa al proceso de transformación a franquicia.
- Es necesario realizar una renovación de imagen y uso de redes sociales y tecnologías de la información, como la propuesta por la experta en publicidad y mercadeo Annemarie Lang, realizado en la sesión del 12 de diciembre del 2016. Para lograr que la pyme adquiriera un mejor posicionamiento dentro del mercado costarricense.
- La empresa debe optar por sellos y certificaciones de calidad para su diferenciación en el mercado nacional, así como dar valor agregado al producto ofertado.
- Actualizar constantemente el manual de procesos y procedimientos propuesto en el plan de mejoras, con las sugerencias de los colaboradores o de los franquiciados, para que los procesos se realicen de forma estandarizada en todos los locales y que la transmisión del conocimiento se dé de manera exitosa.
- Analizar y valorar posibles socios estratégicos en materia de distribución y mercadeo, con el fin de ampliar sus operaciones en el mercado.
- Realizar periódicamente un estudio de mercado, con el objetivo de identificar clientes potenciales y actuales, así como la cantidad mínima de clientes que se necesita para

desarrollar el negocio, identificar la competencia directa e indirecta y sus estrategias, para conocer las tendencias de crecimiento y exigencias del mercado, logrando así conocer el entorno empresarial al que se enfrenta y enfrentaran los posibles franquiciados.

- Aplicar periódicamente la auditoria a fin de mejorar los aspectos evaluados, así mismo, volver a aplicar la lista de verificación de la INTE ISO 9001:2015, a fin de que en un futuro no muy lejano pueda optar por la certificación.

ANEXOS

ANEXO 1. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD.

El análisis de Franquiciabilidad se evalúa de 5 a 1 donde 5 es factor de éxito, y 5 es no existen. Así mismo, la calificación en tres áreas que podemos ver en la tabla A2.

Tabla A.1.

Evaluación para aspectos de Matriz de Ponderación

Especificación	Calificación
Factor de éxito	5
Está implementado, pero requiere de mejoramiento	4
Medianamente implementado	3
Es incipiente	2
No existe	1
No aplica	N/A

Fuente: The Franchise Center, 2010

Tabla A. 8

Evaluación Global de Matriz de Ponderación

Calificación Global	Detalle
80%-100%	La empresa está lista para el proceso de estructuración.
60%-79%	La empresa debe realizar algunas mejoras antes de iniciar el proceso de estructuración
59% o >	La empresa debe realizar un trabajo importante en sus áreas débiles para poder iniciar el proceso de estructuración

Fuente: The Franchise Center, 2010.

Evalúa seis aspectos que son:

- Mercado: Clientes, competencia, ubicación, demanda.
- Concepto de negocio: productos, logística, tecnología, estandarización, administración
- Mercado: Clientes, competencia, ubicación, demanda.
- Concepto de negocio: productos, logística, tecnología, estandarización, administración
- Financiero: costos, precios, inversión, operación.
- Know How: formación, puntos de venta, certificaciones, alianzas.

El ejemplo de la tabla de evaluación es la siguiente:

Tabla A.3.
Tabla de evaluación

1 • Mercado (10%)								
Característica	Descriptor	Respaldo	N A	1	2	3	4	5
Tamaño	La empresa tiene un número suficiente y amplio de clientes.	Estudio de mercado						
Segmentación	La empresa conoce su mercado meta.	Descripción escrita del "Target"						
Competencia	La competencia directa está identificada.	Listado de la competencia						
	La empresa ha identificado las estrategias implementadas por su competencia.	Análisis mercadológico						
Localización	La empresa ha determinado la población mínima para desarrollar su negocio.	Estudio de mercado						
	La empresa ha determinado las características de la ubicación específica.	Estudio de mercado						
Crecimiento	La empresa conoce las tendencias de crecimiento del mercado.	Estudio de mercado						
	La empresa ha previsto las tasas esperadas para su negocio.	Estudio de mercado						
	La empresa ha identificado las amenazas de su negocio.	Estudio de mercado						

Fuente: Elaboración propia con datos de la Hoja de Ruta, 2010.

Tabla 1.4

Ejemplo de calificación

1 • Mercado (10%)	
Puntos totales	45
Puntos Obtenidos	Y
Porcentaje Obtenido	$\% = \frac{Y*10}{45}$
Nota	$\frac{Y*100}{45}$

Fuente: Elaboración propia con datos de la Hoja de Ruta, 2010.

La sumatoria de los porcentajes obtenidos en cada área da la calificación final obtenida por la empresa.

ANEXO 2. DIAGNÓSTICO FODA.

Pasos para la elaboración de un diagnóstico FODA.

1. Definir si las premisas tienen incidencia a nivel interno de la empresa, o a nivel externo.
2. Se realiza un conteo general, por área. Se le asignará el valor de “1” a cada respuesta.

Tabla A. 5

Tabla de sumatorias

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Área 1	Número Total de Fortalezas en el Área 1.	Número Total de Oportunidades en el Área 1.	Número Total de Debilidades en el Área 1.	Número Total de Amenazas en el Área 1.

Área 2	Número Total de Fortalezas en el Área 2.	Número Total de Oportunidades en el Área 2.	Número Total de Debilidades en el Área 2.	Número Total de Amenazas en el Área 2.
--------	--	---	---	--

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

3. Sumatoria porcentual.

Tabla A.6
Pesos por área

Área #1	XX%
Área #2	XY%
Área #3	XZ%
Área #4	YZ%
Área #5	YY%
Total:	100%

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

- Cuadro de resultados de montos relativos de sumatorias, donde se brinda un panorama porcentual de los totales de la herramienta.
- Resultados de Montos Relativos de Sumatorias. El monto de la suma del total de cada una de las columnas es 100%.

Tabla A.7
Resultados de Montos Relativos de Sumatorias

	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Área #1	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las premisas	(Cantidad de fortaleza del área 1/ Número total de las

	premisas del área) *Peso del área%	premisas del área) *Peso del área%	del área) *Peso del área%	premisas del área) *Peso del área%
Área #2	(Cantidad de fortaleza del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de oportunidades del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de debilidades del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de amenazas del área 2/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%
Área #3	(Cantidad de fortaleza del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de oportunidades del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de debilidades del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%	(Cantidad de amenazas del área# 3/ Número total de las premisas del área) *Peso del área%
Total	Sumatoria todos los resultados en columna de Fortalezas.	Sumatoria todos los resultados en columna de Oportunidades.	Sumatoria todos los resultados en columna de Debilidades.	Sumatoria todos los resultados en columna de Amenazas.

Fuente: Elaboración propia, comunicación personal Carvajal, R. 2017

ANEXO 3. LISTA DE VERIFICACIÓN ISO 9001:2015.

Para evaluar el cumplimiento de la norma ISO 9001:2015 se tomaron en cuenta los 7 puntos que evalúa la misma:

- Entorno y contexto de la organización
- Liderazgo
- Planificación del sistema de gestión de calidad
- Apoyo
- Operación

- Evaluación del Desempeño
- Mejora

En la tabla a continuación se puede observar un ejemplo de la evaluación, que se realiza clasificando los aspectos como terminados, en proceso o pendientes. Es importante recalcar que cada pregunta responde a uno o varios de los, y en la segunda columna de izquierda a derecha se puede ver el número del capítulo al cual responde.

Tabla A.8

Ejemplo evaluación de cumplimiento Norma ISO 9001:2015

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015						
PUNTOS ISO 9001:2015		PREGUNTAS	EJEMPLOS DE EVIDENCIAS	en proceso	pendiente	terminado
		5. LIDERAZGO				
12	5.1.1.	¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?	Política y objetivos del SGC en relación con la Dirección estratégica de la organización.			
13	5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos, productos y servicios?	Encuestas / entrevistas a clientes, acciones derivadas de las interacciones con el cliente, recopilación de sugerencias y quejas e identificación de riesgos y oportunidades.			
14	5.1.2.	¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y	Normativa aplicable: a la operación de los procesos; la			

		reglamentara que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	seguridad y presentación requerida de las características y funciones de los productos y servicios para el consumidor.			
15	5.1.2.	¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable a la organización?	Normativa aplicable e informes de análisis y planes de adaptación.			
16	5.2.1. 5.2.2.	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Política de Calidad de la Organización, documentada y comunicada.			
17	5.3.	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Acta de reunión y proceso de revisión del sistema.			
18	5.3.	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	Proceso definido para conocer el nivel de satisfacción de clientes.			
19	5.3.	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Organigramas por procesos, descripciones y perfiles de los puestos de trabajo y otros.			

Fuente: Benavides, C. 2017.

ANEXO 4. MATRIZ DE CONCORDANCIA.

Es un Esquema de comparación de documentos, a fin de evaluar la correspondencia entre cada uno de ellos. Permite realizar un análisis cruzado entre calidad y franquicias.

ANEXO 5. FRANQUICIAS ENTREVISTADAS Y GUÍA DE ENTREVISTAS

Tabla A. 1

Franquicias entrevistadas

EMPRESA	PERSONA ENTREVISTADA
La Fonda Azteca	Alejandro Miguel
Get Nuts	Juan Jacobo Montero
La Divina Comida	Marco Antonio Ganoza
Hamburguesía	Adrián Vega y Daniela Jiménez
Restaurante Rancho de Ceci	Cecilia Rodríguez Argüello
Pizza Q	Juan Carlos Fallas Muñoz
Hamburguesas de Oro de Costa Rica S.A	Oscar López Vargas
DEKASA	Oscar Zúñiga Oviedo

Fuente elaboración propia.

GUIA UTILIZADA PARA LAS ENTREVISTAS

Las entrevistas se dirigieron en dos ejes principalmente, en algunos de los casos las preguntas se iban respondiendo durante la conversación, en algunos otros si se aplicaron directamente.

Franquicias

- a) ¿Por qué razón optó por convertirse al modelo de franquicia?

- b) Antes de iniciar el proceso para convertirse en franquicia contaban con procesos estandarizados y/o documentados (Manuales, plan estratégico, plan de capacitación...)
- c) Contaba con un estudio de mercado previo
- d) ¿Cuánto tiempo tardó en convertirse al modelo de franquicia?
- e) ¿Cuál fue el principal asesoramiento que tuvo durante el proceso de franquiciabilidad?
- f) ¿Cuál de los siguientes recursos fue el que más invirtió durante el proceso de franquiciabilidad?
- g) ¿Cuál es factor que más dificultó su proceso de franquicia?
- h) ¿Cuánto tiempo después de certificarse bajo este modelo, vendió su primera franquicia?
- i) ¿Cuál ha sido su principal mecanismo de ventas de su franquicia?
- j) ¿Cómo considera su experiencia en franquicias?
- k) Recomendaría a las empresas optar por modelo de franquicias
- l) ¿Cuánto tiempo lleva en el mercado como Franquicia?
- m) ¿Cuánto tiempo tenía en el mercado antes de optar por el modelo de franquicias?
- n) ¿Cuál es el principal aspecto que ha visto beneficiado a partir del modelo de franquicias?
- o) Requerieron algún Financiamiento para optar por el modelo franquicias
- p) Sí su respuesta fue afirmativa, favor indique el tipo de financiamiento
- q) ¿Qué tan complejo considera el proceso de creación de franquicias?
- r) ¿Cuántos franquiciados tiene actualmente?
- s) ¿Cuenta con franquicias en el extranjero?
- t) Sí su respuesta fue afirmativa, favor indique la cantidad de franquicias que tiene colocadas en el extranjero

Gestión de Calidad

- a) Considera importante la gestión de la calidad, previo a la constitución de la franquicia
- b) ¿Cuál es el principal beneficio de la Gestión de la Calidad?
- c) ¿Considera que los clientes valoran la Gestión de la calidad?
- d) ¿Cuál es el aspecto más valorado, por lo clientes, en una franquicia?
- e) ¿Considera que falta apoyo gubernamental en temas de calidad y certificaciones?
- f) Si su respuesta es afirmativa ¿Cuál considera que es la razón?
- g) ¿Qué tan imprescindible consideran que la Gestión de Calidad para franquiciar un negocio?
- h) ¿Cuál es el factor de la Gestión de Calidad más importante en una franquicia?
- i) Considera que en Costa Rica hay desconocimiento en temas de calidad
- j) ¿Considera que las Certificaciones de Calidad (Normas, Sellos, ISOs) representan un lujo?
- k) ¿Cuenta con una certificación de Calidad en su negocio?
- l) ¿Cuál es la razón por la cual no cuenta con una certificación?
- m) ¿Optaría por una certificación?
- n) ¿Cuál sería la razón por la que optaría por una certificación?
- o) ¿Por cuál certificación optaría?
- p) ¿Considera importante la creación de una norma específica para franquicias?
- q) Si se llegara a crear, ¿optaría usted por esa certificación?
- r) ¿Considera importante las certificaciones de calidad, para el posicionamiento internacional?
- s) En su opinión, ¿los franquiciados valoran las certificaciones de calidad?
- t) ¿Las certificaciones de calidad son para usted un factor determinante a la hora de ofrecer sus servicios?

ANEXO 6. LEGISLACION NACIONAL VIGENTE RELACIONADA A LOS TEMAS EN ESTUDIO

Norma	Artículos Aplicables	Contenido
Código Civil	Artículo 627.	<p>Para la validez de la obligación es esencialmente indispensable:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad de parte de quien se obliga. 2. Objeto o cosa cierta y posible que sirva de materia a la obligación. 3. Causa justa.
Código Civil	Artículo 1007.	Además de las condiciones indispensables para la validez de las obligaciones en general, para las que nacen de contrato se requiere el consentimiento y que se cumplan las solemnidades que la ley exija.
Código Civil	Artículo 1008.	El consentimiento de las partes debe ser libre y claramente manifestado. La manifestación puede ser hecha de palabra, por escrito o por hechos de que necesariamente se deduzca

Código Civil	Artículo 1009.	Desde que la estipulación se acepta, queda perfecto el contrato, salvo los casos en que la ley exija alguna otra formalidad
Código Civil	Artículo 1022.	Los contratos tienen fuerza de ley entre las partes contratantes
Código Civil	Artículo 1023.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Los contratos obligan tanto a lo que se expresa en ellos, como a las consecuencias que la equidad, el uso o la ley hacen nacer de la obligación, según la naturaleza de ésta. 2. A solicitud de parte los tribunales declararán la nulidad absoluta de las siguientes cláusulas contractuales (...) 3. Toda persona interesada u organización representativa de los consumidores podrá demandar la nulidad de las cláusulas abusivas de los contratos tipo o de adhesión enumeradas en este artículo. 4. Para demandar la nulidad de una cláusula abusiva de un contrato tipo o de adhesión, quienes carecieren de asistencia legal y de recursos económicos para pagarla tienen derecho a ser asistidos por los defensores públicos.

Código de Comercio	Artículo 2	Cuando no exista en este Código, ni en otras leyes mercantiles, disposición concreta que rija determinada materia o caso, se aplicarán, por su orden y en lo pertinente, las del Código Civil, los usos y costumbres y los principios generales de derecho. En cuanto a la aplicación de los usos y costumbres, privarán los locales sobre los nacionales; los nacionales sobre los internacionales; y los especiales sobre los generales.
Código de Comercio	Artículo 3	Para que la costumbre sea aplicable y supla el silencio de la ley, es necesario que haya sido admitida de modo general y por un largo tiempo, todo a juicio de los tribunales. El que invoque una costumbre debe probar su existencia, para lo cual toda clase de prueba es admisible.
Código de Comercio	Artículo 411	Los contratos de comercio no están sujetos, para su validez, a formalidades especiales. Cualesquiera que sean la forma, el lenguaje o idioma en que se celebren, las partes quedarán obligadas de manera y en los términos que aparezca que quisieron obligarse. Se exceptúan de esta disposición los contratos que, de acuerdo con este Código o con las leyes especiales, deban otorgarse en escritura pública o requieran forma o solemnidades necesarias para su eficacia.

Código de Comercio	Artículo 416	Las disposiciones del derecho civil referentes a la capacidad de los contratantes, a las excepciones y a las causas que rescinden o invalidan los contratos, por razón de capacidad, serán aplicables a los actos y contratos mercantiles, con las modificaciones y restricciones de este Código.
Código de Comercio	Artículo 436	Cuando en la redacción de un contrato se omiten cláusulas de absoluta necesidad para llevar a efecto lo pactado, se presume que las partes quisieron sujetarse a lo que en el mismo caso se acostumbra en el lugar donde el contrato deba ejecutarse, y si los interesados no explicaren su acuerdo en la omisión, se procederá según la costumbre.
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)	Artículo 3	Los trámites y los requisitos de control y regulación de las actividades económicas no deben impedir, entorpecer, ni distorsionar las transacciones en el mercado interno ni en el internacional. La administración pública debe revisar, analizar y eliminar, cuando corresponda, esos trámites y requisitos para proteger el ejercicio de la libertad de empresa y garantizar la defensa de la productividad, siempre y cuando se cumpla con las exigencias necesarias para proteger la salud humana, animal o vegetal, la seguridad, el ambiente y el cumplimiento de los estándares de calidad. Todo ello deberá

	<p>concordar con lo establecido en leyes especiales y convenios internacionales, así como en las exigencias de la economía en general y una equitativa distribución de la riqueza. Los estándares de calidad de los productos deben aplicarse a los bienes nacionales y a los importados, según las normas de calidad nacionales e internacionales, establecidas previa audiencia a los interesados. Los trámites y los requisitos que deban cumplirse para el acceso de bienes producidos en el exterior al mercado nacional, así como las regulaciones al comercio que deban mantenerse, se rigen por el principio de celeridad en el procedimiento administrativo. Cumplidas las formalidades esenciales a cargo del administrado, la Administración Pública debe resolver lo pertinente en un plazo máximo de ocho días, según lo establezca el Reglamento de esta Ley. Vencido ese plazo sin que haya resolución expresa, se tendrá por autorizada la solicitud del interesado. Un trámite o requisito innecesario es el no esencial o indispensable al acto administrativo. Es necesario el trámite o el requisito que, de acuerdo con el interés público, sea insustituible y consustancial para concretar el acto. En el Reglamento de la presente Ley se deben precisar las características de los requisitos y los trámites esenciales por razones de salud, seguridad pública,</p>
--	---

		medio ambiente y estándares de calidad, a tenor de lo dispuesto en este artículo (...)
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)	Artículo 6	<p>Se eliminan las licencias y toda otra autorización para el ejercicio del comercio, así como las restricciones para ejercer actividades comerciales, en virtud de la nacionalidad y sin perjuicio de la normativa particular en materia laboral y migratoria.</p> <p>Se eliminan todas las restricciones que no sean arancelarias y cualesquiera otras limitaciones cuantitativas y cualitativas a las importaciones y exportaciones de productos, salvo los casos señalados taxativamente en el artículo 3 de esta Ley y en los términos allí expresados.</p> <p>La Administración Pública puede establecer, excepcionalmente, mediante decreto ejecutivo y previa recomendación favorable de la Comisión para promover la competencia, licencias de importación o exportación. Esta medida se propone restringir el comercio de productos específicos, cuando existan circunstancias anormales o desórdenes en el mercado interno o externo, debidos a fuerza mayor, caso fortuito y toda situación que genere o pueda generar un problema grave de desabastecimiento en el mercado local, que no pueda satisfacerse acudiendo a</p>

	<p>los mecanismos del mercado, o cuando estos deban aplicarse en virtud de restricciones negociadas o impuestas por socios comerciales, mientras estas circunstancias excepcionales comercio, así como las restricciones para ejercer actividades comerciales, en virtud de la nacionalidad y sin perjuicio de la normativa particular en materia laboral y migratoria.</p> <p>Se eliminan todas las restricciones que no sean arancelarias y cualesquiera otras limitaciones cuantitativas y cualitativas a las importaciones y exportaciones de productos, salvo los casos señalados taxativamente en el artículo 3 de esta Ley y en los términos allí expresados.</p> <p>La Administración Pública puede establecer, excepcionalmente, mediante decreto ejecutivo y previa recomendación favorable de la Comisión para promover la competencia, licencias de importación o exportación. Esta medida se propone restringir el comercio de productos específicos, cuando existan circunstancias anormales o desórdenes en el mercado interno o externo, debidos a fuerza mayor, caso fortuito y toda situación que genere o pueda generar un problema grave de desabastecimiento en el mercado local, que no pueda satisfacerse acudiendo a los mecanismos del mercado, o cuando estos deban</p>
--	---

	<p>aplicarse en virtud de restricciones negociadas o impuestas por socios comerciales, mientras estas circunstancias excepcionales subsistan, a juicio de esa Comisión, en los términos expresados en el párrafo siguiente. En todo caso, las causas que motivaron la medida deben revisarse dentro de períodos no superiores a seis meses.</p> <p>En los casos mencionados en el párrafo anterior, la Administración Pública debe realizar un estudio técnico que sustente esa medida; además, debe recabar el parecer de la Comisión para promover la competencia y puede apartarse de ella mediante decisión razonada. Antes de resolver sobre su procedencia, los términos y las condiciones de la restricción, esa Comisión debe conceder una audiencia escrita a los interesados, por un término de cinco días, sobre el citado estudio.</p> <p>Se reconoce la facultad de las cámaras y las asociaciones privadas para autorregular su actividad económica, para garantizar la prestación eficiente de servicios a la sociedad, con estricta observancia de los principios éticos y de respeto por la libertad de concurrencia de los agentes económicos y para prevenir las conductas que en esta Ley se prohíben y sancionan. La participación de esas entidades no</p>
--	--

		podrá limitar el libre acceso al mercado correspondiente ni impedir la competitividad de nuevos ajustes económicos.
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)	Artículo 17. Competencia desleal.	<p>Entre los agentes económicos, se prohíben los actos de competencia contrarios a las normas de corrección y buenos usos mercantiles, generalmente aceptados en el sistema de mercado, que causen un daño efectivo o amenaza de daño comprobados. Esos actos son prohibidos cuando:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Generen confusión, por cualquier medio, respecto del establecimiento comercial, los productos o la actividad económica de uno o varios competidores. b. Se realicen aseveraciones falsas para desacreditar el establecimiento comercial, los productos, la actividad o la identidad de un competidor. c. Se utilicen medios que inciten a suponer la existencia de premios o galardones concedidos al bien o servicio, pero con base en alguna información falsa o que para promover la venta generen expectativas exageradas en comparación con lo exiguo del beneficio.

		<p>d. Se acuda al uso, la imitación, la reproducción, la sustitución o la enajenación indebidos de marcas, nombres comerciales, denominaciones de origen, expresiones de propaganda, inscripciones, envolturas, etiquetas, envases o cualquier otro medio de identificación, correspondiente a bienes o servicios propiedad de terceros.</p> <p>También son prohibidos cualesquiera otros actos o comportamientos de competencia desleal, de naturaleza análoga a los mencionados, que distorsionen la transparencia del mercado en perjuicio del consumidor o los competidores.</p> <p>Los agentes económicos que se consideren afectados por las conductas aludidas en este artículo, para hacer valer sus derechos sólo pueden acudir a la vía judicial, por medio del procedimiento sumario establecido en los artículos 432 y siguientes del Código Procesal Civil. Lo anterior, sin perjuicio de los procedimientos administrativos y judiciales, que se realicen para proteger al consumidor, por los efectos reflejos de los actos de competencia desleal.</p>
Ley de Promoción de la	Artículo 32.	Sin perjuicio de lo establecido en tratados, convenciones internacionales de las que Costa Rica

<p>Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)</p>		<p>sea parte, legislación interna ordinaria, reglamentos, principios generales de derecho, usos y costumbres, son derechos fundamentales e irrenunciables del consumidor, los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) La protección contra los riesgos que puedan afectar su salud, su seguridad y el medio ambiente. b) La protección de sus legítimos intereses económicos y sociales. c) El acceso a una información, veraz y oportuna, sobre los diferentes bienes y servicios, con especificación correcta de cantidad, características, composición, calidad y precio. d) La educación y la divulgación sobre el consumo adecuado de bienes o servicios, que aseguren la libertad de escogencia y la igualdad en la contratación. e) La protección administrativa y judicial contra la publicidad engañosa, las prácticas y las cláusulas abusivas, así como los métodos comerciales desleales o que restrinjan la libre elección. f) Mecanismos efectivos de acceso para la tutela administrativa y judicial de sus derechos e
---	--	---

		<p>intereses legítimos, que conduzcan a prevenir adecuadamente, sancionar y reparar con prontitud la lesión de estos, según corresponda.</p> <p>g) Recibir el apoyo del Estado para formar grupos y organizaciones de consumidores y la oportunidad de que sus opiniones sean escuchadas en los procesos de decisión que les afecten.</p>
<p>Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)</p>	<p>Artículo 34.</p>	<p>Son obligaciones del comerciante y el productor, con el consumidor, las siguientes:</p> <p>a) Respetar las condiciones de la contratación.</p> <p>b) Informar suficientemente al consumidor, en español y de manera clara y veraz, acerca de los elementos que incidan en forma directa sobre su decisión de consumo. Debe enterarlo de la naturaleza, la composición, el contenido, el peso, cuando corresponda, las características de los bienes y servicios, el precio de contado en el empaque, el recipiente, el envase o la etiqueta del producto y la góndola o el anaquel del establecimiento comercial, así como de cualquier otro dato determinante. Si se trata de productos orgánicos, esta condición deberá indicarse en</p>

		<p>un lugar visible. Además, la etiqueta del producto deberá indicar cuál es el ente certificador.</p> <p>De acuerdo con lo dispuesto en el Reglamento de la presente Ley, cuando el producto que se vende o el servicio que se presta se pague al crédito, deben indicarse, siempre en forma visible, el plazo, la tasa de interés anual sobre saldos, la base, las comisiones y la persona, física o jurídica, que brinda el financiamiento, si es un tercero.</p> <p>c) Ofrecer, promocionar o publicitar los bienes y servicios de acuerdo con lo establecido en el artículo 34 de esta Ley.</p> <p>d) Suministrar, a los consumidores, las instrucciones para utilizar adecuadamente los artículos e informar sobre los riesgos que entrañe el uso al que se destinan o el normalmente previsible para su salud, su seguridad y el medio ambiente.</p> <p>e) Informar al consumidor si las partes o los repuestos utilizados en reparaciones son usados. Si no existe advertencia sobre el particular, tales bienes se consideran nuevos.</p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none">f) Informar cuando no existan en el país servicios técnicos de reparación o repuestos para un bien determinado.g) Garantizar todo bien o servicio que se ofrezca al consumidor, de conformidad con el artículo 40 de esta Ley.h) Abstenerse de acaparar, especular, condicionar la venta y discriminar el consumo.i) Resolver el contrato bajo su responsabilidad, cuando tenga la obligación de reparar el bien y no la satisfaga en un tiempo razonable.j) Fijar plazos prudenciales para formular reclamos.k) Establecer, en las ventas a plazos, garantías de pago proporcionales a las condiciones de la transacción.l) Cumplir con los artículos 35, 36, 37, 38, 39, 40, 41 y 41 bis de esta ley.m) Cumplir con lo dispuesto en las normas de calidad y las reglamentaciones técnicas de acatamiento obligatorio.n) Mantener en buenas condiciones de funcionamiento y debidamente calibradas las pesas, las medidas, las registradoras, las
--	--	--

		<p>básculas y los demás instrumentos de medición, que utilicen en sus negocios.</p> <p>ñ) Extender la factura o el comprobante de compra, donde conste, en forma clara, la identificación de los bienes o servicios, así como el precio efectivamente cobrado. En los casos de ventas masivas, se faculta al Ministerio de Economía, Industria y Comercio para autorizar el establecimiento de otros sistemas mediante los cuales se compruebe la compra.</p> <p>o) Apegarse a la equidad, los buenos usos mercantiles y a la ley, en su trato con los consumidores.</p> <p>Toda información, publicidad u oferta al público de bienes ofrecidos o servicios por prestar, transmitida por cualquier medio o forma de comunicación, vincula al productor que la transmite, la utiliza o la ordena y forma parte del contrato. El incumplimiento de alguna de las obligaciones enumeradas en este artículo, faculta al interesado para acudir a la Comisión nacional del consumidor creada en esta Ley, o a los órganos jurisdiccionales competentes y</p>
--	--	--

		para hacer valer sus derechos, en los términos que señala el artículo 43 de la presente Ley.
Ley de Promoción de la Competencia y Defensa Efectiva del Consumidor (Ley 7472)	Artículo 35.	<p>El productor, el proveedor y el comerciante deben responder concurrente e independientemente de la existencia de culpa, si el consumidor resulta perjudicado por razón del bien o el servicio, de informaciones inadecuadas o insuficientes sobre ellos o de su utilización y riesgos.</p> <p>Sólo se libera quien demuestre que ha sido ajeno al daño.</p> <p>Los representantes legales de los establecimientos mercantiles o, en su caso, los encargados del negocio son responsables por los actos o los hechos propios o por los de sus dependientes o auxiliares. Los técnicos, los encargados de la elaboración y el control responden solidariamente, cuando así corresponda, por las violaciones a esta Ley en perjuicio del consumidor.</p>
Ley de Protección al Representante de Casas	Artículo 1.	<p>Para efectos de esta ley se dan las siguientes definiciones:</p> <p>a) “Casa extranjera ”: persona física o jurídica que, radicada en el extranjero, realice</p>

Extranjera. (Ley 6209)		<p>actividades comerciales en el país, por sí o por medio de sucursales filiales o subsidiarias.</p> <p>b) " Representante de casas extranjeras ": toda persona física o jurídica que, en forma continua o autónoma, - con o sin representación legal - prepare, promueva, facilite o perfeccione la venta o distribución de bienes o servicios que casas extranjeras venden o presten en el país.</p> <p>c) "Distribuidor exclusivo o con distribuidor ": toda persona física o jurídica que, mediante un contrato con una casa extranjera, importe o fabrique en el país bienes para su distribución en el mercado nacional, actuando por cuenta y riesgo propio.</p> <p>d) "Fabricante ": toda persona física o jurídica que elabore, envase o fabrique en el país, productos con la marca de una casa extranjera que lo haya autorizado para ello, usando la materia prima y las técnicas que esa casa le indique.</p>
Ley de Protección al Representante de Casas	Artículo 4.	Son causas justas para la terminación del contrato de representación, distribución o fabricación, con responsabilidad para la casa extranjera:

<p>Extranjera. (Ley 6209)</p>		<ul style="list-style-type: none"> a) Los delitos cometidos por personeros suyos contra la propiedad y el buen nombre del representante, distribuidor o fabricante. b) La cesación de actividades de la casa extranjera, salvo que se deba a fuerza mayor. c) Las restricciones injustificadas en las ventas, impuestas por la casa extranjera, que resulten en una reducción del volumen de las transacciones que efectuaba su representante, distribuidor o fabricante. d) La falta de pago oportuno de las comisiones u honorarios devengados por el representante, distribuidor o fabricante. e) El nombramiento de un nuevo representante, distribuidor o fabricante, cuando los afectados hayan ejercido la representación, distribución o fabricación en forma exclusiva y tal exclusividad haya sido pactada expresamente en el contrato respectivo. f) Toda modificación unilateral, introducida por la casa extranjera a su contrato de representación, distribución o fabricación, que lesione los derechos o intereses de su representante, distribuidor o fabricante. g) Cualquier otra falta grave de la casa extranjera que lesione los derechos y obligaciones
-------------------------------	--	---

		<p>contractuales o legales que tiene con su representante, distribuidor o fabricante.</p> <p>h) Cuando una casa extranjera cambie de domicilio, razón social, se transforme, se subdivida, cambie de objeto, lo mismo que se fusione con otra o sea absorbida por otra, no es causa de terminación del contrato de representación, agencia o distribución. La empresa con la cual se hubiese fusionado, la hubiese absorbido o haya sido autorizada para el uso de las marcas, responderá solidariamente hasta por el monto de la indemnización en los mismos términos, pudiendo por lo tanto el concesionario ejercer las mismas acciones que otorga esta ley contra las cuales se hubiese fusionado, la hubiese absorbido o contra cada una de las subdivisiones en que se hubiese desdoblado la empresa o recibido la autorización para el uso de la marca.</p> <p>i) La terminación del contrato antes del vencimiento del plazo acordado por las partes o no otorgar el aviso previo establecido en el contrato.</p> <p>j) La terminación del contrato no notificada al representante, distribuidor o fabricante al</p>
--	--	--

		<p>menos con diez meses de anticipación, cuando el contrato no indique fecha de vencimiento o en ausencia de disposición respecto al aviso previo</p>
<p>Ley de Protección al Representante de Casas Extranjera. (Ley 6209)</p>	<p>Artículo 5.</p>	<p>Son causas justas de terminación del contrato de representación, distribución o fabricación, sin ninguna responsabilidad para la casa extranjera:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) Los delitos contra la propiedad y el buen nombre de la casa extranjera, cometidos por el distribuidor o por el fabricante. b) La ineptitud o negligencia del representante, distribuidor o fabricante, declarada por uno de los jueces civiles del domicilio de éste, así como la disminución o el estancamiento prolongado y sustancial de las ventas, por causas imputables al representante, distribuidor o fabricante. La fijación de cuotas o restricciones oficiales a la importación o venta del artículo o servicio, harán presumir la inexistencia del cargo en contra del representante, distribuidor o fabricante, salvo prueba en contrario. c) La violación por parte del representante, del distribuidor o del fabricante del secreto profesional y de fidelidad a la casa extranjera,

		<p>mediante la revelación de hechos, conocimientos o técnicas concernientes a la organización, a los productos y al funcionamiento de la casa extranjera, adquiridos durante las relaciones comerciales con ésta.</p> <p>d) Cualquier otra falta grave del representante, del distribuidor o del fabricante con respecto a sus deberes y obligaciones contractuales o legales con la casa extranjera.</p> <p>e) La terminación del contrato al vencimiento del plazo acordado por las partes o cuando se otorgue el aviso previo establecido en el contrato.</p> <p>f) La terminación del contrato notificada al representante, distribuidor o fabricante por lo menos con diez meses de anticipación, cuando el contrato no indique fecha de vencimiento o en ausencia de disposición respecto al aviso previo.</p>
Ley de Protección al Representante de Casas	Artículo 7.	<p>Los derechos del representante, distribuidor o fabricante, por virtud de esta Ley, serán irrenunciables.</p> <p>La ausencia de una disposición expresa en un contrato de representación, distribución o fabricación para la</p>

Extranjera. (Ley 6209)		solución de disputas, presumirá que las partes tuvieron la intención de dirimir cualquier disputa por medio de un arbitraje vinculante. Dicho arbitraje podrá desarrollarse en Costa Rica. No obstante, la presunción de la intención de someter una disputa a arbitraje no aplicará cuando una de las partes objete el arbitraje.
Ley de Protección al Representante de Casas Extranjera. (Ley 6209)	Artículo 8.	Los derechos y obligaciones originados en esta ley prescribirán en el término de dos años, contados a partir del hecho que motiva el reclamo.
Ley de Protección al Representante de Casas Extranjera. (Ley 6209)	Artículo 10.	<p>Para efectos de esta ley, la antigüedad de los contratos de representación, distribución o fabricación de hecho, se computará desde el inicio de las relaciones entre las partes.</p> <p>Artículo 10 bis.-</p> <p>Cuando, con fundamento en alguna de las disposiciones de esta Ley, se reclame alguna indemnización por daños y perjuicios, deberá resarcirse íntegramente la lesión patrimonial causada o la que necesariamente pueda causarse, como consecuencia directa e inmediata de la infracción de</p>

		<p>la norma o de la violación del derecho subjetivo, con arreglo a los principios de la equidad y la sana crítica. En esta materia, serán de aplicación las reglas del Código Civil.</p> <p>En el proceso tendiente a obtener una indemnización al amparo de esta Ley, el juez, a petición de parte, podrá fijar una garantía prudencial, que será proporcional al monto de la indemnización reclamada, cuando sumariamente se acredite que la parte, respecto de la cual se pide la garantía, no cuenta con bienes suficientes en el país para responder por una eventual sentencia condenatoria. La garantía deberá consistir en un depósito en efectivo o en valores de comercio a la orden del juzgado; en este último caso, su valor se apreciará por el que tengan en plaza, a juicio del juez. El juez prevendrá sobre el depósito de la garantía a la parte requerida en el plazo que fijará al efecto, bajo el apercibimiento de no oír sus posteriores gestiones en caso de omisión</p>
Ley del Impuesto sobre la Renta. (Ley 7092)	Artículo 8.	<p>Son deducibles de la renta bruta:</p> <p>a) El costo de los bienes y servicios vendidos, tales como la adquisición de bienes y servicios objeto de la actividad de la empresa; las materias primas, partes, piezas y servicios</p>

		<p>para producir los bienes y servicios vendidos; los combustibles, la fuerza motriz y los lubricantes y similares; y los gastos de las explotaciones agropecuarias necesarias para producir la renta...</p> <p>k) Los pagos o créditos otorgados a personas no domiciliadas en el país por asesoramiento técnico, financiero o de otra índole, así como por el uso de patentes, suministro de fórmulas, marcas de fábrica, privilegios, franquicias, regalías y similares. Cuando los pagos o créditos indicados sean a favor de casas matrices de filiales, sucursales, agencias o establecimientos permanentes ubicados en el país, la deducción total por los conceptos señalados no podrá exceder del diez por ciento (10 %) de las ventas brutas obtenidas durante el periodo fiscal correspondiente. Para ello deberá haberse hecho las retenciones del impuesto establecido en esta Ley.</p> <p>m) Los gastos de representación y similares en que se incurra dentro o fuera del país, los viáticos que se asignen o se paguen a dueños, socios, miembros de directorios u otros organismos directivos o a funcionarios o</p>
--	--	---

		<p>empleados del contribuyente, (siempre que las deducciones por estos conceptos no representen más del uno por ciento (1%) de los ingresos brutos declarados). Asimismo, serán deducibles los gastos en que se incurra por la traída de técnicos al país o por el envío de empleados del contribuyente a especializarse en el exterior.</p> <p>n) Los gastos de organización de las empresas, los cuales podrán deducirse en el período fiscal en que se paguen o acrediten, o, si se acumularen, en cinco periodos fiscales consecutivos, a partir de la fecha del inicio de su actividad productiva, hasta agotar el saldo. Se considerarán gastos de organización todos los costos y gastos necesarios para iniciar la producción de rentas gravables que, de acuerdo con esta Ley, sean deducidos de la renta bruta....</p> <p>o) Los gastos de publicidad y de promoción, incurridos dentro o fuera del país, necesarios para la producción de ingresos gravables.</p> <p>p) Los gastos de transporte y de comunicaciones, los sueldos, los honorarios y cualquier otra</p>
--	--	---

		<p>remuneración pagada a personas no domiciliadas en el país.</p> <p>La Administración Tributaria aceptará todas las deducciones consideradas en este artículo, excepto la del inciso q) siempre que, en conjunto, se cumpla con los siguientes requisitos:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Que sean gastos necesarios para obtener ingresos, actuales o potenciales, gravados por esta Ley.2. Que se haya cumplido con la obligación de retener y pagar el impuesto fijado en otras disposiciones de esta Ley.3. Que los comprobantes de respaldo estén debidamente autorizados por la Administración Tributaria. Quedará a juicio de esta exceptuar casos especiales, que se señalarán en el Reglamento de la presente Ley. <p>La Administración Tributaria está facultada para rechazar, total o parcialmente, los gastos citados en los incisos b), j), k), l), m), n), o), p), s), y t) anteriores, cuando los considere excesivos o improcedentes o no los considere indispensables para obtener rentas</p>
--	--	--

		<p>gravables, según los estudios fundamentados que realice esa Administración.</p> <p>Para que puedan deducirse los gastos causados y no pagados en el año, será menester que hayan sido contabilizados en una cuenta especial, de manera que cuando se paguen realmente se imputen a dicha cuenta. No se aceptará deducción de gastos pagados si en un ejercicio anterior se hubieren deducido esos mismos gastos como simplemente causados.</p>
Ley del Impuesto sobre la Renta. (Ley 7092)	Artículo 52	Este impuesto grava toda renta o beneficio de fuente costarricense destinada al exterior.
Ley del Impuesto sobre la Renta. (Ley 7092)	Artículo 53	El impuesto se genera cuando la renta o beneficio de fuente costarricense se pague, acredite o de cualquier forma se ponga a disposición de personas domiciliadas en el exterior.
Ley del Impuesto sobre la Renta. (Ley 7092)	Artículo 59	(...) Por el asesoramiento técnico - financiero o de otra índole, así como por los pagos relativos al uso de patentes, suministros de fórmulas, marcas de fábrica, privilegios, franquicias y regalías, se pagará una tarifa del veinticinco por ciento (25%).

<p>Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley 7978)</p>	<p>Artículo 3</p>	<p>Las marcas se refieren, en especial, a cualquier signo o combinación de signos capaz de distinguir los bienes o servicios, especialmente las palabras o los conjuntos de palabras (incluidos los nombres de personas), las letras, los números, los elementos figurativos, las cifras, los monogramas, los retratos, las etiquetas, los escudos, los estampados, las viñetas, las orlas, las líneas o franjas, las combinaciones y disposiciones de colores, así como cualquier otro distintivo. Asimismo, pueden consistir en la forma, la presentación o el acondicionamiento de los productos, sus envases o envolturas o de los medios o locales de expendio de los productos o servicios correspondientes.</p> <p>Sin perjuicio de las disposiciones relativas a las indicaciones geográficas contenidas en esta ley, las marcas podrán referirse a nombres geográficos, nacionales o extranjeros, siempre que resulten suficientemente distintivos y su empleo no sea susceptible de crear confusión respecto del origen, la procedencia y las cualidades o características de los productos o servicios para los cuales se usen o apliquen tales marcas.</p> <p>La naturaleza del producto o servicio al cual ha de</p>
--	-------------------	---

		aplicarse la marca, en ningún caso será obstáculo para registrarla.
Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley 7978)	Artículo 4	<p>La prelación en el derecho a obtener el registro de una marca se regirá por las siguientes normas:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Tiene derecho preferente a obtener el registro, la persona que la esté usando de buena fe en el comercio desde la fecha más antigua, siempre que el uso haya durado más de tres meses o invoque el derecho de prioridad de fecha más antigua. b. Cuando una marca no esté en uso en el comercio o se haya utilizado menos de tres meses, el registro será concedido a la persona que presente primero la solicitud correspondiente o invoque el derecho de prioridad de fecha más antigua, siempre que se cumplan los requisitos establecidos. <p>Las cuestiones que se susciten sobre la prelación en la presentación de dos o más solicitudes, serán resueltas según la fecha y hora de presentación de cada una.</p> <p>El empleo y registro de marcas para comercializar productos o servicios es facultativo.</p>

<p>Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley 7978)</p>	<p>Artículo 25</p>	<p>El titular de una marca de fábrica o de comercio ya registrada gozará del derecho exclusivo de impedir que, sin su consentimiento, terceros utilicen en el curso de operaciones comerciales, signos idénticos o similares para bienes o servicios iguales o parecidos a los registrados para la marca, cuando el uso dé lugar a la probabilidad de confusión. Por ello, el registro de una marca confiere, a su titular o a los derechohabientes, el derecho de actuar contra terceros que, sin su consentimiento, ejecuten alguno de los siguientes actos:</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Aplicar o colocar la marca o un signo distintivo idéntico o semejante sobre productos o servicios para los cuales fue registrada la marca o sobre productos, envases, envolturas, embalajes o acondicionamientos de esos productos relacionados con los servicios para los cuales se registró la marca. b. Suprimir o modificar la marca con fines comerciales después de haberla aplicado o colocado sobre los productos o servicios referidos en el literal precedente. c. Fabricar etiquetas, envases, envolturas, embalajes u otros materiales análogos, que
--	--------------------	--

		<p>reproduzcan o contengan la marca, así como comercializar o detentar tales materiales.</p> <p>d. Rellenar o volver a usar, con fines comerciales, envases, envolturas o embalajes identificados con la marca.</p> <p>e. Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca, para productos o servicios, cuando tal uso pueda causar confusión o el riesgo de asociación con el titular del registro.</p> <p>f. Usar en el comercio un signo idéntico o similar a la marca para productos o servicios cuando tal uso pueda causarle al titular o al derechohabiente del registro un daño económico o comercial injusto, por una disminución de la fuerza distintiva, del valor comercial de la marca, o por el aprovechamiento injusto del prestigio de la marca o la clientela creada por su uso.</p> <p>Para los efectos de esta ley, se tiene como acto de uso de un signo en el comercio, ya sea que se realice dentro o fuera del territorio nacional, entre otros usos, los siguientes:</p> <p>a. Introducir en el comercio, vender, ofrecer para la venta o distribuir productos o servicios con el signo, en las condiciones que tal signo determina.</p>
--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> b. Importar, exportar, almacenar o transportar productos con el signo. c. Utilizar el signo en publicidad, publicaciones, documentos comerciales o comunicaciones escritas u orales, sin perjuicio de las normas sobre publicidad aplicables.
Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley 7978)	Artículo 26.	<p>El registro de una marca no conferirá el derecho de prohibir que un tercero use en relación con productos o servicios en el comercio, lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> a. Su nombre o dirección o los de sus establecimientos mercantiles. b. Indicaciones o informaciones sobre las características de sus productos o servicios, entre otras las referidas a la cantidad, la calidad, la utilización, el origen geográfico o el precio. c. Indicaciones o informaciones respecto de disponibilidad, utilización, aplicación o compatibilidad de sus productos o servicios, particularmente en relación con piezas de recambio o accesorios. <p>La limitación referida en el párrafo anterior operará siempre que el uso se haga de buena fe, no constituya un acto de competencia desleal ni sea capaz de causar</p>

		confusión sobre la procedencia empresarial de los productos o servicios.
Ley de Marcas y Otros Signos Distintivos (Ley 7978)	Artículo 35.	<p>El titular del derecho sobre una marca registrada o en trámite de registro puede conceder la licencia para usarla. Dicha licencia deberá inscribirse para que tenga efectos ante terceros. Si se inscribe, la inscripción devengará la tasa fijada en el artículo 94 de la presente ley.</p> <p>En la solicitud de licencia de uso de marca deberá informarse sobre el tipo de licencia, la duración y el territorio que cubre, además de los requisitos establecidos en el segundo párrafo del artículo 31 de la presente ley.</p> <p>Conjuntamente con la solicitud de licencia de uso de marca, deberán presentarse los documentos de licencia firmados por ambas partes y, si es del caso, debidamente legalizados y autenticados por el cónsul de Costa Rica.</p> <p>Deberán presentarse, además, los documentos especificados en los incisos b), c), g) y h) del artículo 31, de la presente ley.</p> <p>En defecto de estipulación en contrario, en un contrato de licencia, serán aplicables las siguientes normas:</p>

		<ol style="list-style-type: none"> a. El licenciatarlo tendrá derecho a usar la marca durante toda la vigencia del registro, incluidas sus renovaciones, en todo el territorio nacional y respecto de todos los productos o servicios para los cuales esté registrada la marca. b. El licenciatarlo no podrá ceder la licencia ni conceder sub-licencias. c. Cuando la licencia se haya concedido como exclusiva, el licenciante no podrá conceder otras licencias respecto de la misma marca ni de los mismos productos o servicios; tampoco podrá usar, por sí mismo, la marca en el país en relación con esos productos o servicios.
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad. (Ley 6867)	Artículo 2. Invenciones patentables.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Una invención es patentable si es nueva, si tienen nivel inventivo y si es susceptible de aplicación industrial. 2. (Derogado por el artículo 4 de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000). 3. Una invención es nueva cuando no existe previamente en el estado de la técnica. El estado de la técnica comprenderá todo lo divulgado o hecho accesible al público en cualquier lugar del mundo y por cualquier medio, antes de la fecha de presentación de la

		<p>solicitud de patente en Costa Rica o, en su caso, antes de la fecha de prioridad aplicable. También quedará comprendido en el estado de la técnica el contenido de otra solicitud de patente en trámite ante el mismo Registro de la Propiedad Industrial, cuya fecha de presentación o, en su caso, la prioridad, sea anterior a la de la solicitud en consideración; pero sólo en la medida en que este contenido quede incluido en la solicitud de fecha anterior cuando sea publicada. El estado de la técnica no comprenderá lo divulgado dentro del año anterior a la fecha de presentación de la solicitud en Costa Rica o, en su caso, dentro del año anterior a la prioridad aplicable, siempre que tal divulgación resulte, directa o indirectamente, de actos realizados por el propio inventor o su causahabiente o del incumplimiento de contrato o acto ilícito cometido contra alguno de ellos. (Así reformado por el artículo 2.b) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>4. La divulgación resultante de una publicación hecha por una oficina de propiedad industrial en procedimiento de concesión de</p>
--	--	---

		<p>una patente, no quedará comprendida en la excepción del párrafo tercero del presente artículo, salvo que la solicitud objeto de esa publicación haya sido presentada por quien no tenía derecho a obtener la patente o la publicación se haya hecho indebidamente. (Así reformado por el artículo 2.b) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <ol style="list-style-type: none">5. Se considerará que una invención tiene nivel inventivo si para una persona de nivel medio versada en la materia correspondiente, la invención no resulta obvia ni se deriva de manera evidente del estado de la técnica pertinente.6. Se considerará que una invención es susceptible de aplicación industrial cuando su objeto pueda ser producido o utilizado en la industria, entendida esta en su más amplio sentido, que abarque entre otros, la artesanía, la agricultura, la minería, la pesca y los servicios.7. Serán invenciones patentables todos los productos o procedimientos que cumplan los requisitos de patentabilidad dispuestos en la presente ley, sin discriminación por lugar de la invención, campo de tecnología o porque
--	--	---

		los productos sean importados o producidos en el país.
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad. (Ley 6867)	Artículo 3. Derecho de patente: transferencia y licencia.	<ol style="list-style-type: none"> 1. El derecho de patente pertenecerá al inventor. Se presume inventor el primer solicitante en el país de origen del invento 2. Si varias personas hicieren una invención conjuntamente, el derecho de patente les pertenecerá en común, salvo pacto en contrario. 3. El derecho de patente podrá ser transferido por acto entre vivos o por la vía sucesoria. 4. Toda transferencia o licencia de la patente deberá ser registrada ante el Registro de la Propiedad Industrial, sin lo cual no tendrá efectos legales frente a terceros.
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad. (Ley 6867)	Artículo 3. Invenciones efectuadas en ejecución de un contrato de obra o de servicios, o de un contrato de trabajo.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cuando la invención sea realizada como producto de un contrato no laboral, cuyo objeto sea producirla, el derecho de patente corresponderá al mandatario, salvo pacto en contrario. Cuando la invención tenga un valor económico sustancialmente mayor que el previsto por las partes, al menos la tercera parte del valor corresponderá al inventor. En caso de que éste estime insuficiente ese porcentaje, tendrá

		<p>derecho a solicitar la fijación respectiva por la vía judicial, cuyo monto nunca será inferior al tercio indicado.</p> <p>2. Cuando un trabajador, cuyo contrato o relación de trabajo tenga como objeto la producción de determinadas invenciones, el derecho de patente de aquellas pertenecerá en común a las partes que hayan establecido la relación laboral, en forma irrenunciable.</p> <p>3. Cuando un trabajador, cuyo contrato o relación de trabajo no tenga como objeto la producción de invenciones, las que llegare a producir serán de su propiedad. Una tercera parte de los ingresos que obtenga por este concepto serán pagados al empleado.</p> <p>4. En cualquier otro caso no contemplado expresamente en los párrafos anteriores, el derecho de patente pertenecerá siempre al empleado.</p>
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y	Artículo 17. Duración de la protección de la patente	La patente tendrá una vigencia de veinte años improrrogables, contados a partir de la fecha de presentación de la solicitud en su país de origen.

Modelos de Utilidad. (Ley 6867)		
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad. (Ley 6867)	Artículo 18. Falta o insuficiencia de explotación industrial	<p>1. La concesión de una patente conlleva la obligación de explotarla en Costa Rica, en forma permanente y estable, de modo que el mercado sea abastecido conveniente y razonablemente dentro del plazo de tres años, contados a partir de la concesión de la patente o de cuatro años, contados a partir de la solicitud de la patente, según sea el plazo más largo. Tampoco podrá interrumpirse la explotación por más de un año. (Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>2. El titular de una patente está obligado, mediante declaración jurada otorgada ante un notario público, a comunicar en forma detallada el comienzo de la explotación al Registro de la Propiedad Industrial.</p> <p>3. Para efectos del primer párrafo del presente artículo, se considerarán formas de explotación, entre otras, la producción local y la importación lícita de productos. (Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p>

		<p>4. La falta de comunicación del comienzo de la explotación dentro del plazo establecido en este artículo, hará presumir la no explotación de la patente.</p> <p>5. Vencidos los plazos a que se refiere el párrafo 1 de este artículo, cualquier persona podrá solicitar la concesión de una licencia obligatoria por falta de explotación, durante el año siguiente. Si transcurridos los términos la patente no se ha explotado, ésta caducará, salvo caso fortuito o de fuerza mayor comprobada por el titular de la patente.</p> <p>6. La autorización de las licencias obligatorias será considerada en función de sus circunstancias propias y se extenderán a las patentes relativas a los componentes y procesos que permitan su explotación. Previamente a que se le otorgue una licencia obligatoria, el solicitante deberá probar que tiene la capacidad suficiente para explotar la invención patentada y que ha intentado obtener la autorización del titular de los derechos, en términos y condiciones comerciales razonables y estos intentos no han surtido efectos dentro del plazo fijado en el primer párrafo de este artículo.</p> <p>(Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>7. El Registro de la Propiedad Industrial decidirá, en un plazo de noventa días naturales, la concesión de</p>
--	--	---

	<p>una licencia obligatoria, previa audiencia a las partes. De concederla, determinará las condiciones bajo las cuales la otorga, limitando el alcance y duración a los fines autorizados, y la remuneración económica que recibirá el titular de los derechos.</p> <p>Para ello, deberán tomarse en cuenta las circunstancias particulares de cada caso y el valor económico de la autorización, y tener presente la tasa de regalías promedio para el sector de que se trate, en los contratos de licencias comerciales entre partes independientes. Respecto de la tecnología de semiconductores, solo podrá hacerse un uso público no comercial o utilizarse para rectificar una práctica declarada contraria a la competencia tras un procedimiento judicial o administrativo.</p> <p>(Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>8. Si se interpone recurso contra la decisión que otorga la licencia obligatoria, el reclamo no impedirá la explotación al licenciatarario ni interrumpirá los plazos que estén transcurriendo. Tampoco impedirá al titular de la patente percibir las regalías determinadas por el Registro de la Propiedad Industrial, por la parte no reclamada.</p> <p>(Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p>
--	--

	<p>9. La concesión y las condiciones de las licencias obligatorias podrán ser modificadas en cualquier momento por acuerdo de las partes, a petición de una de ellas, de oficio por el Registro de la Propiedad Industrial cuando lo justifiquen hechos nuevos y, en particular, cuando el titular de la patente conceda licencia a terceros en condiciones más favorables que las establecidas. Asimismo, la autorización de las licencias obligatorias podrá cancelarse a reserva de los intereses legítimos de quienes hayan recibido la autorización, si las circunstancias que la originaron han desaparecido y no es probable que vuelvan a surgir. El Registro de la Propiedad Industrial examinará, previa petición fundada, si dichas circunstancias siguen existiendo; además, tendrá facultades para denegar la revocación de la autorización, si resulta probable que se repitan las condiciones que dieron lugar a esa autorización. (Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>10. Las licencias obligatorias no serán exclusivas ni podrán ser transmitidas, aun bajo la forma de concesión de sublicencia, salvo con la parte de la empresa o el establecimiento mercantil que explote esa licencia. Los licenciatarios estarán obligados a explotar su patente dentro del plazo de un año, a partir</p>
--	--

		<p>de la fecha en que se otorgue y no podrán suspender la explotación por un período mayor, so pena de que la licencia concedida quede revocada de pleno derecho.</p> <p>(Así reformado por el artículo 2.e) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000)</p> <p>11. Las solicitudes de licencia obligatoria serán resucitas en el plazo máximo de sesenta días hábiles, desde la presentación de la solicitud respectiva.</p>
<p>Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y Modelos de Utilidad. (Ley 6867)</p>	<p>Artículo 19. Licencia obligatoria en caso de patentes dependientes</p>	<p>a. Licencia obligatoria en caso de patentes dependientes</p> <p>1. Si la invención reivindicada en una patente no puede explotarse industrialmente en el país sin infringir una patente anterior, el Registro de la Propiedad Industrial, a petición del titular de la segunda patente, de su licenciatarario o el beneficiario de una licencia obligatoria sobre la patente posterior, otorgará una licencia obligatoria en tanto sea necesaria para evitar la infracción de la patente anterior, con sujeción en lo pertinente a las disposiciones del artículo 18 de la presente ley y a las condiciones siguientes:</p> <p>a) La invención reivindicada en la segunda patente ha de suponer un avance técnico</p>

		<p>relevante, de importancia económica considerable con respecto a la invención reivindicada en la primera patente.</p> <p>b) El titular de la primera patente tendrá derecho a una licencia cruzada en condiciones razonables, para explotar la invención reivindicada en la segunda patente.</p> <p>c) No podrá cederse el uso autorizado de la primera patente sin la cesión de la segunda patente.</p> <p>2. El Registro de la Propiedad Industrial deberá conceder, en las mismas circunstancias, licencia obligatoria con respecto a la patente posterior, si lo solicita el titular de la patente anterior, su licenciatarario o el beneficiario de una licencia obligatoria sobre esa patente.</p> <p>b. Licencias obligatorias por prácticas anticompetitivas</p> <p>1. Serán otorgadas licencias obligatorias cuando la Comisión para Promover la Competencia determine que el titular de la patente ha incurrido en prácticas anticompetitivas. En estos casos, sin perjuicio de los recursos y audiencias que le competan al titular de la</p>
--	--	--

		<p>patente, la concesión se efectuará sin necesidad de que:</p> <p>a) El potencial licenciataria haya intentado obtener la autorización del titular según el párrafo 6) del artículo 18 de la presente ley.</p> <p>b) Sea para abastecer el mercado interno.</p> <p>2. No obstante lo dispuesto en el inciso a) del párrafo 1 de este artículo, el titular de la patente objeto de la licencia deberá ser notificado cuando sea razonablemente posible.</p> <p>3. Para los fines de la presente ley, se considerarán prácticas anticompetitivas, entre otras, las siguientes</p> <p>a) La fijación de precios excesivos o discriminatorios de los productos patentados.</p> <p>b) La falta de abastecimiento del mercado en condiciones comerciales razonables.</p> <p>c) El entorpecimiento de actividades comerciales o productivas.</p> <p>(Así reformado por el artículo 2.f) de la Ley 7979 del 6 de enero del 2000).</p>
Ley de Patentes de Invención, Dibujos y Modelos Industriales y	Artículo 20. Licencias de utilidad pública.	<p>1. Cuando lo exijan razones calificadas de extrema urgencia, interés público, emergencia o seguridad nacional, el Poder Ejecutivo, mediante decreto, podrá someter la patente o la solicitud de la patente a licencia obligatoria</p>

<p>Modelos de Utilidad. (Ley 6867)</p>		<p>en cualquier momento, aun sin acuerdo de su titular, para que la invención sea explotada por una entidad estatal o por terceros autorizados por el Gobierno. El titular de la patente objeto de la licencia será notificado cuando sea razonablemente posible. Para otorgar estas licencias, deberán observarse, en lo procedente, las disposiciones contenidas en el artículo 18 de la presente ley.</p> <p>2. Para las licencias de utilidad pública, el Estado deberá compensar al titular de la patente. El titular podrá acudir a la vía contencioso-administrativa a fin de que el tribunal competente establezca la respectiva remuneración económica. Para ello, la autoridad judicial considerara las circunstancias de cada caso y el valor económico de la autorización teniendo presente la tasa de regalías promedio para el sector de que se trate, en los contratos de licencias comerciales entre partes independientes.</p> <p>3. Cuando el Gobierno haya otorgado una licencia de utilidad pública a un tercero, este deberá retribuirle al Estado, total o</p>
--	--	--

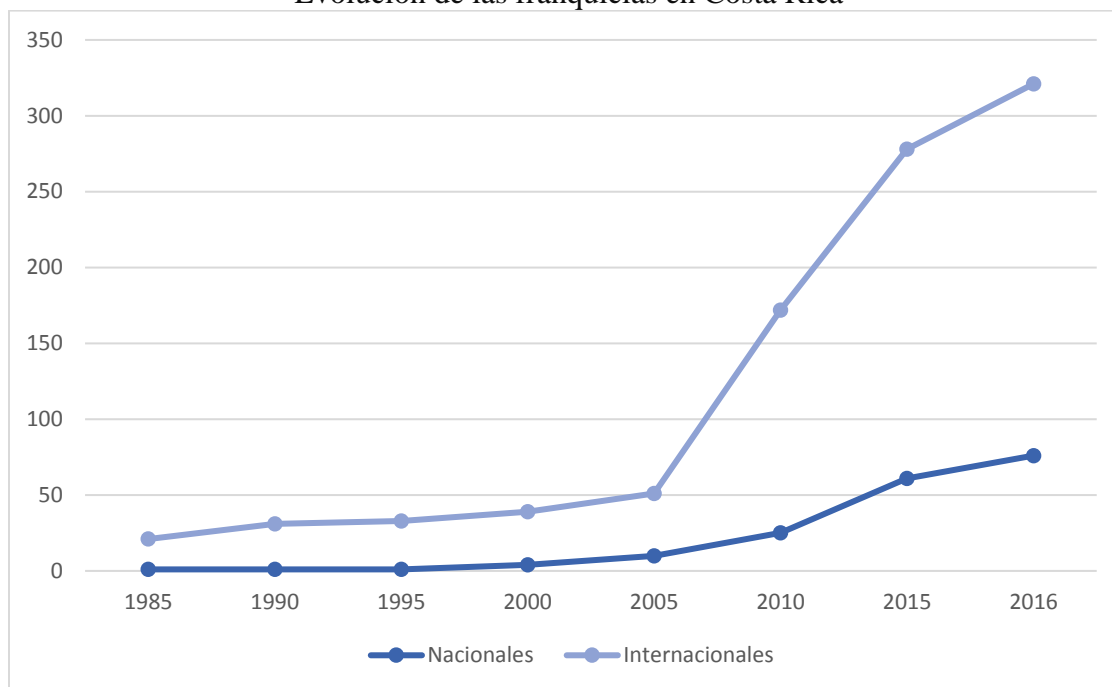
		parcialmente, la compensación que corresponda al titular.
Ley sobre Resolución Alternativa de Conflictos y Promoción de la Paz Social (Ley 7727)	Artículo 2	Toda persona tiene el derecho de recurrir al diálogo, la negociación, la mediación, la conciliación, el arbitraje y otras técnicas similares, para solucionar sus diferencias patrimoniales de naturaleza disponible.

Batalla Abogados, S.F. Proyecto de Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia, (ATN/ME-11300-CR). Documento elaborado para: Asociación Cámara de Comercio de Costa Rica

Fuente; Batalla Abogados, S.F. Proyecto de Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia.

ANEXO 7. EVOLUCIÓN DE LAS FRANQUICIAS EN COSTA RICA

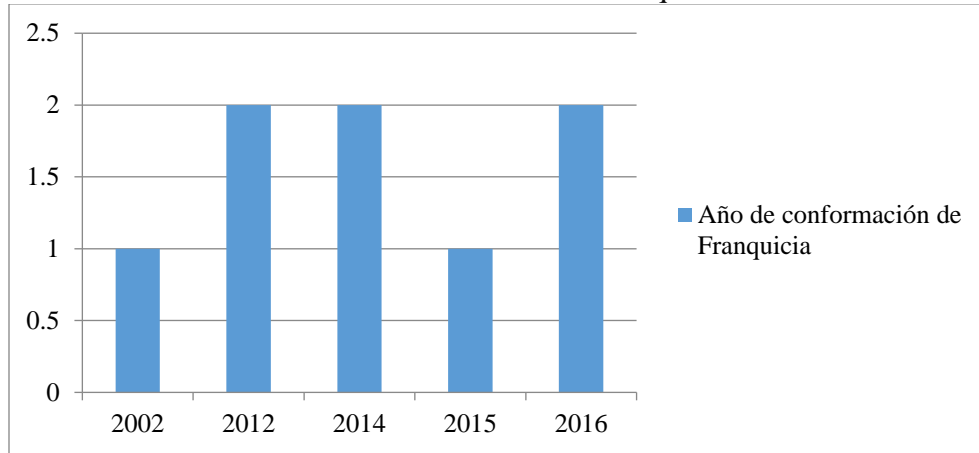
Grafico A.1
Evolución de las franquicias en Costa Rica



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos de la investigación.

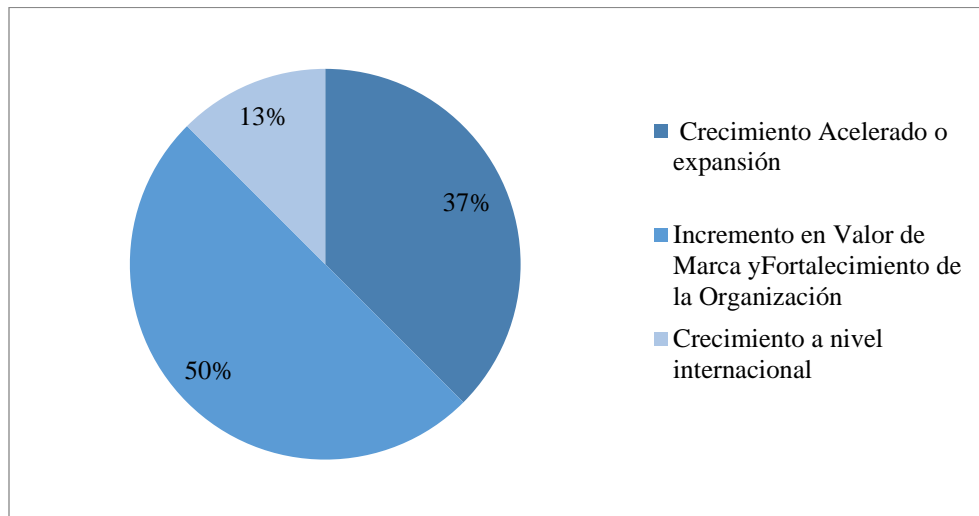
ANEXO 8. GRAFICOS DE RESULTADO DE ENTREVISTAS

Gráfico A. 1
Año de conformación de Franquicia



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

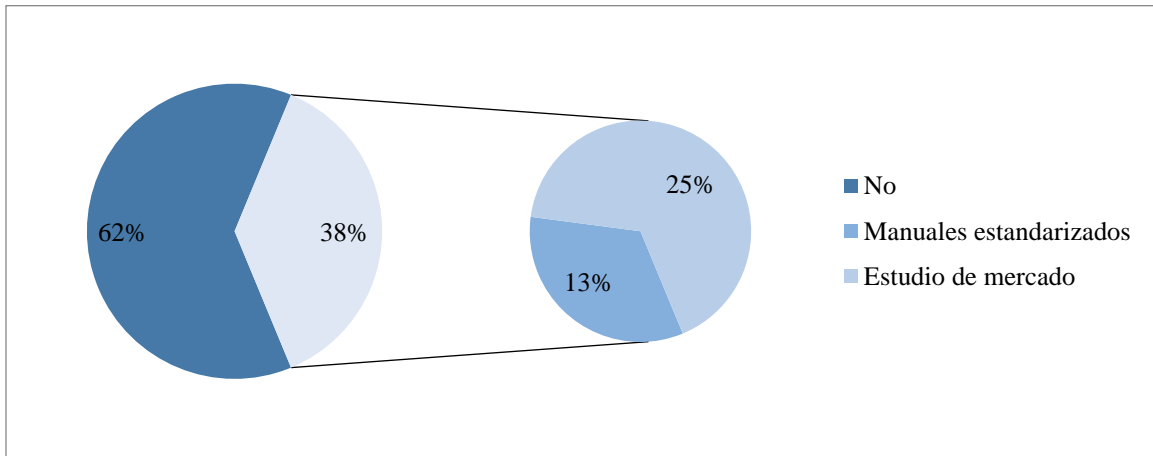
Gráfico A .2
Motivación principal para ser Franquicia



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

Gráfico A .3

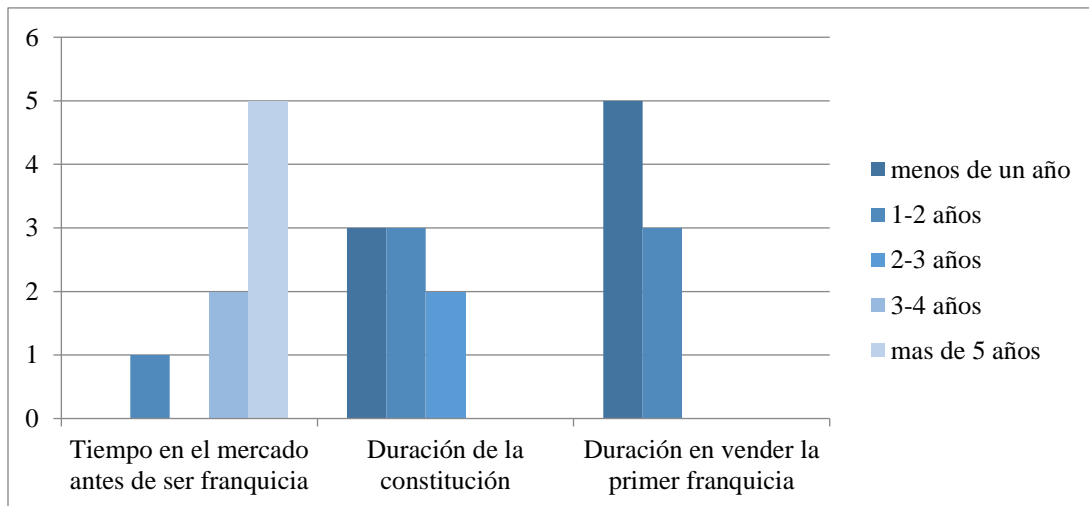
Contaban con Procesos, manuales estandarizados, estudios previos a iniciar el proceso.



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

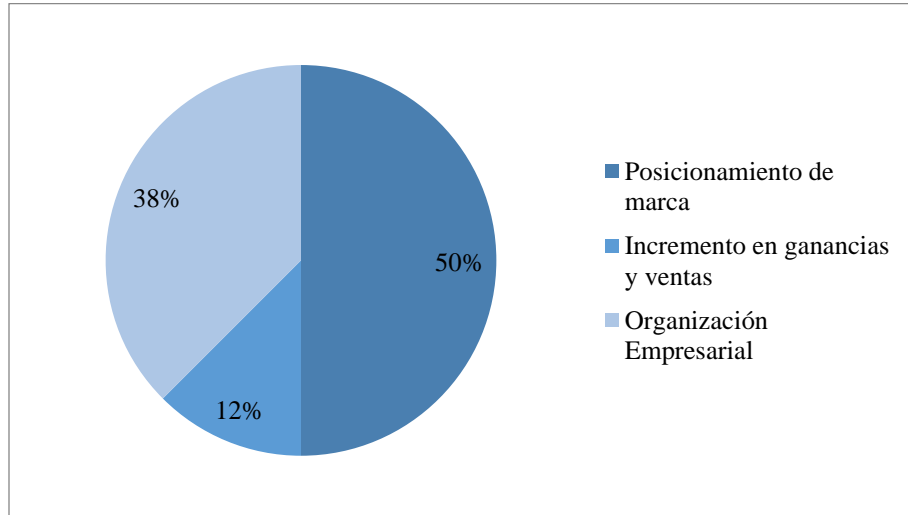
Gráfico A .4

Duración de procesos



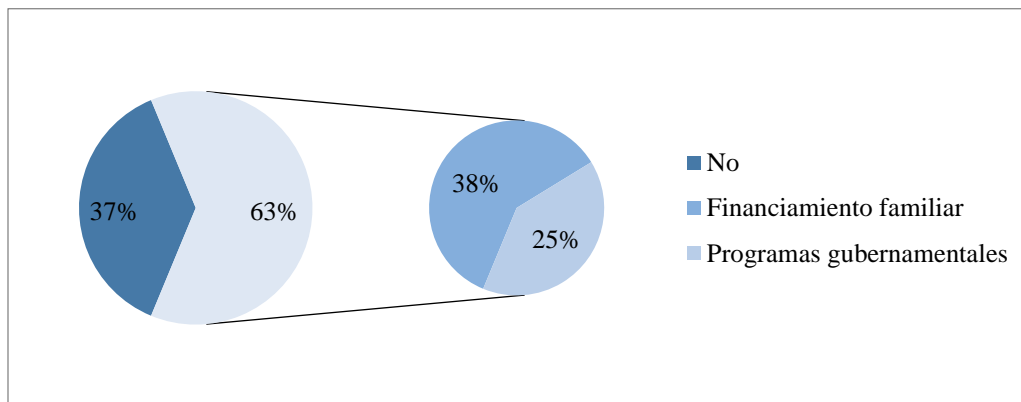
Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

Gráfico A .5
Principal beneficio Franquicia



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

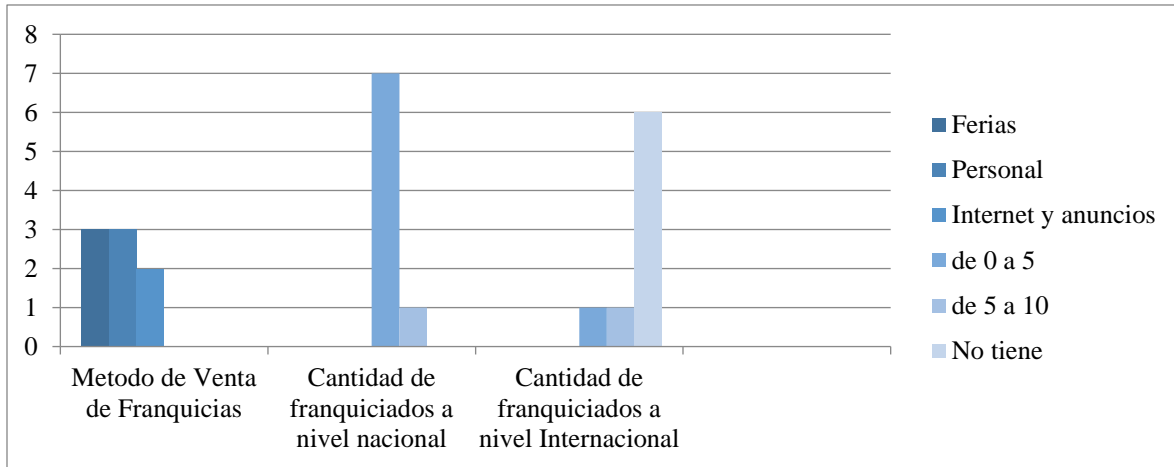
Gráfico A .6
Recibió financiamiento



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

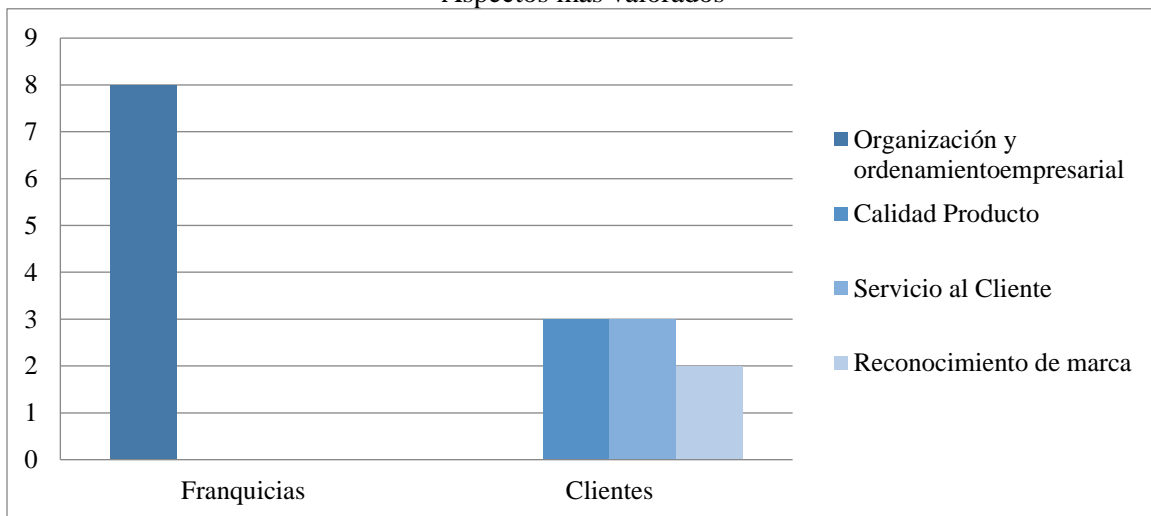
Gráfico A .7

Métodos y venta de Franquicias



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

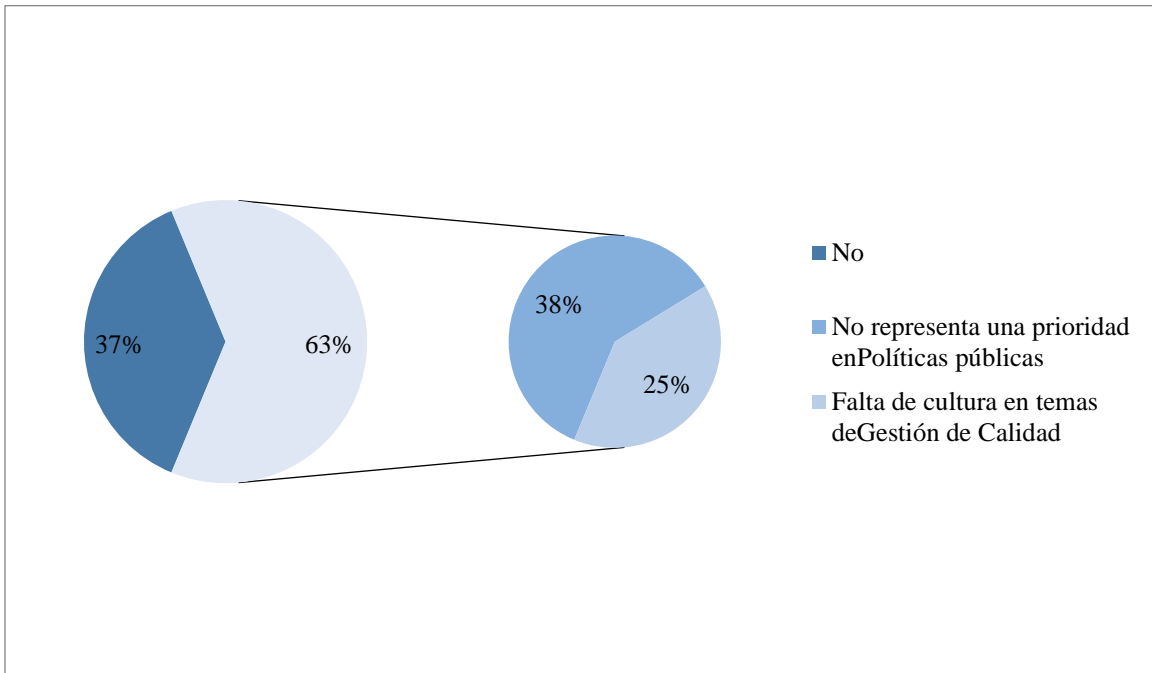
Gráfico A 8
Aspectos más valorados



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

Gráfico A 9

¿Considera que falta apoyo gubernamental en temas de calidad y certificaciones?



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de las entrevistas a Franquicias.

ANEXO 9. ANÁLISIS DE FRANQUICIABILIDAD

Diagnóstico de Viabilidad para el Franquiciante

Nombre de la empresa

La Chocolatería Costa Rica

Razón Social

SRL

Representante Legal

Marta Sofía Navarro

Gerente General

Marta Sofía Navarro

Año de Constitución	2015
Cédula Jurídica	3-101-175276
Dirección:	San Rafael de Escazú, 50 metros oeste de Perimercados
Teléfono:	2289-9637/ 2272-1833
Email:	info@lachocolateria.net
URL:	http://lachocolateria.net/
Industria	Alimentaria
Actividad:	Fabricación de chocolates
N. de empleados	cinco (5)
Marcas:	La Chocolatería Costa Rica
N° Establecimientos propios (CR)	1
N° Establecimientos en el extranjero:	
Ventas anuales (últimos tres años)	4 - 15 millones

Instrucciones:

Seleccione la opción entre 1 y 5 que mejor describa la situación actual de su empresa en cada uno de los descriptores evaluados. Si algún indicador NO aplica marque N/A. Recuerde que debe incluir la información solicitada como fuente de verificación.

Criterios de valoración:

Utilice los siguientes criterios de valoración para sus respuestas:

Factor de éxito	5
Está implementado, pero requiere de mejoramiento	4

Medianamente implementado	3
Es incipiente	2
No existe	1
No aplica	NA

1 • Mercado (10%)								
Característica	Descriptor	Respaldo	NA	1	2	3	4	5
Tamaño	La empresa tiene un número suficiente y amplio de clientes.	Estudio de mercado					X	
Segmentación	La empresa conoce su mercado meta.	Descripción escrita del "Target"					X	
Competencia	La competencia directa está identificada.	Listado de la competencia						X
	La empresa ha identificado las estrategias implementadas por su competencia.	Análisis mercadológico		x				
Localización	La empresa ha determinado la población mínima para desarrollar su negocio.	Estudio de mercado					X	
	La empresa ha determinado las características de la ubicación específica.	Estudio de mercado					X	
Crecimiento	La empresa conoce las tendencias de crecimiento del mercado.	Estudio de mercado					X	
	La empresa ha previsto las tasas esperadas para su negocio.	Estudio de mercado				x		

	La empresa ha identificado las amenazas de su negocio.	Estudio de mercado								X
--	--	--------------------	--	--	--	--	--	--	--	---

2. Concepto de Negocio (Producto o Servicio y Logística) (15%)										
Característica	Descriptor	Respaldo	NA	1	2	3	4	5		
Diferenciación	La empresa ha definido las principales propiedades y atributos del producto/servicio.	Perfil técnico del servicio/producto								X
	La empresa establece una comparación de sus productos/servicios con los de la competencia.	Documento de Benchmarking		x						
	Los catálogos del producto/servicio resaltan las diferencias.	Catálogos de producto/servicio		x						
Diversificación	Las características intrínsecas del producto/servicio permiten alcanzar nuevos desarrollos para otras aplicaciones.	Estudios de diversificación			x					
	La empresa realiza investigación para el desarrollo de nuevos productos/servicios.	Estado actual de los proyectos en I&D								X

	La empresa posee manuales en los que se presentan los procedimientos para estandarizar sus productos/servicios.	Manuales							X
Aspectos Legales	La empresa no tiene procesos judiciales o contractuales en su contra hoy en día.	Certificación Penal	X						
	La empresa presenta una adecuada relación con las entidades financieras.	Reportes Crediticios							X
Solidez	La empresa tiene una capacidad financiera adecuada que asegura su permanencia presente y futura.	Estados financieros				x			
Originalidad y Utilidad	La empresa ha definido sus valores corporativos.	Documento de identidad corporativa							X
	El concepto del negocio presenta una utilidad clara.	Registro de ventas						X	
Reproducibilidad y transmisibilidad	El concepto del negocio de la empresa puede ser replicado.	Documento con el modelo del negocio						X	
Plan Estratégico	La empresa tiene un plan estratégico en el que se presenta su misión, visión, objetivos, y metas.	Plan estratégico					x		

	La empresa tiene estrategias por departamento.	Plan estratégico		x					
	La empresa tiene un plan táctico que oriente las acciones.	Plan estratégico		x					
	La empresa tiene un presupuesto por departamentos según la estrategia.	Plan estratégico	X						
	La empresa tiene un sistema de indicadores de seguimiento de gestión.	Balance Scored Card u otra herramienta		x					
Capacidad administrativa	La empresa tiene capacidad para responder a necesidades de capacitación, entrenamiento, soporte técnico, y otros a posibles clientes nacionales.	Listado de personal, materiales y otros elementos relacionados							X
Manuales	La empresa cuenta con manuales de todos sus procesos operativos.	Manuales operativos							X
Cadena de Abastecimiento	La empresa tiene documentada su cadena de abastecimiento.	Listado de proveedores y recursos							X
	La empresa tiene una cadena de distribución.	Mapeo de la cadena.							X

	La empresa tiene los registros de marcas, patentes y licencias al día para proteger su propiedad intelectual.	Copias vigentes de los permisos								X
Impuestos	La empresa se encuentra al día en el pago de impuestos nacionales.	Certificación de Hacienda								X
Obligaciones Laborales	La empresa está al día con el pago de obligaciones laborales.	Certificación de la C.C.S.S								X
Historia Judicial	La empresa nunca ha sido demandada por posesión o uso de letreros.	Certificación de antecedentes								x
	La empresa no tiene historia de demandas judiciales con proveedores, clientes, distribuidores, etc.	Certificación de antecedentes								X
Gobierno Corporativo	La empresa cuenta con una estructura de gobierno corporativo.	Documento de gobierno corporativo	X							
Plan sucesorio	La empresa tiene un protocolo de sucesión.	Documento de protocolo de sucesión	X							

5 • . Financiero (20%)									
Característica									
Característica	Descriptor	Respaldo	NA	1	2	3	4	5	
Costos de inversión y Operación	La empresa tiene los estudios de factibilidad para montar nuevos puntos de venta.	Estudios de factibilidad		x					
	La empresa tiene establecido un sistema de costeo.	Estructura de costos						X	
	La empresa tiene proyectos de inversión con el cálculo del ROI y utilidades proyectadas.	Proyectos de inversión		x					
Fijación de Precios de Venta	La empresa cuenta con procedimientos y criterios para determinar el precio final de venta.	Metodología empleada							X
	La empresa ha considerado la diferencia de precios como una variable según el mercado.	Estudios regionales						X	
	El precio de venta actual es bien recibido por el cliente.	Histórico de ventas						X	
Márgenes a obtener	La empresa ha establecido una metodología para calcular los márgenes de rentabilidad.	Metodología empleada							X

	La empresa ha definido las condiciones especiales de la demanda, incluyendo estacionalidad y otros determinantes del volumen de ventas.	Metodología empleada								X
Punto de Equilibrio	La empresa conoce su punto de equilibrio.	Cálculo del punto de equilibrio								
Retorno sobre la Inversión	La empresa ha definido el análisis financiero de sus proyectos de inversión.	Estudio del ROI							x	

6 • . Know •]How (25%)										
Característica										
Característica	Descriptor	Respaldo	NA	1	2	3	4	5		
Experiencia Empresarial	La empresa tiene una reconocida trayectoria en el mercado.	Reseña histórica								X
Gestión en Calidad	La empresa cuenta con certificaciones de calidad para sus productos/servicios.	Certificaciones		x						

RESULTADOS DEL ANALISIS

1 • Mercado (10%)	
Puntos totales	45
Puntos Obtenidos	34
Porcentaje Obtenido	7,56
Nota	75,56
2. Concepto de Negocio (Producto o Servicio y Logística) (15%)	
Puntos totales	145
Puntos Obtenidos	97
Porcentaje Obtenido	10,03
Nota	66,9
3. Marca (20%)	
Puntos totales	35
Puntos Obtenidos	28
Porcentaje Obtenido	16
Nota	80

4. Legal (10%)	
Puntos totales	30
Puntos Obtenidos	30
Porcentaje Obtenido	10
Nota	100
5 • Financiero (20%)	
Puntos totales	45
Puntos Obtenidos	32
Porcentaje Obtenido	14,22
Nota	71,11
6 • Know • How (25%)	
Puntos totales	50
Puntos Obtenidos	26
Porcentaje Obtenido	13

Nota	52
Total	
70,81	

SUB ÁREAS:

Mercado 10%

Tamaño		Segmentación		Localización		Competencia		Crecimiento	
5	1,11%	5	1,11%	10	2,22%	10	2,22%	15	3,33%
4	0,89%	4	0,89%	7	1,56%	8	1,78%	12	2,67%

Concepto de Negocio (Producto o Servicio y Logística) (15%)

Diferenciación		Diversificación		Relación Calidad • - Precio		Tecnología y aspectos técnicos		Estandarización		Aspectos Legales	
15	1,55%	15	1,55%	5	0,52%	15	1,55%	15	1,55%	5	0,52%
7	0,72%	9	0,93%	3	0,31%	12	1,24%	12	1,24%	5	0,52%

Plan Estratégico		Capacidad administrativa		Manuales		Cadena de Abastecimiento		Entrenamiento de Personal		Programas de Formación	
20	2,07%	5	0,52%	5	0,52%	10	1,03%	5	0,52%	20	2,07%
6	0,62%	5	0,52%	4	0,41%	8	0,83%	4	0,41%	6	0,62%

Solidez	Originalidad y Utilidad	Reproducibilidad y
---------	-------------------------	--------------------

				transmisibilidad	
				ad	
5	0,52%	10	1,03%	5	0,52%
3	0,31%	9	0,93%	4	0,41%

Marca 20%

Conceptualización		Registro		Posicionamiento		Inversión en mercadeo	
15	8,57%	5	2,86%	5	2,86%	10	5,71%
12	6,86%	5	2,86%	5	2,86%	6	3,43%

Legal (10%)

Documentación legal		Impuestos		Obligaciones Laborales		Historia Judicial	
10	3,33%	5	1,67%	5	1,67%	10	3,33%
10	3,33%	5	1,67%	5	1,67%	10	3,33%

Financiero (20%)

Costos de inversión y Operación		Fijación de Precios de Venta		Márgenes a obtener		Retorno sobre la Inversión	
15	6,67%	15	6,67%	10	4,44%	5	2,22%
6	2,67%	13	5,78%	10	4,44%	3	1,33%

Know • How (25%)

Experiencia Empresarial		Gestión en Calidad		Formación académica		Puntos de Ventas	
5	2,50%	5	2,50%	5	2,50%	5	2,50%
5	2,50%	1	0,50%	5	2,50%	5	2,50%

Documentación		Tecnología Aplicada		Información del Entorno		Transferencia	
5	2,50%	5	2,50%	15	7,50%	5	2,50%
1	0,50%	1	0,50%	7	3,50%	1	0,50%

ANEXO 10. FODA

Área	Clasificación	Pregunta	Respuesta	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mercado	1	Posee número suficiente de clientes para operar.	1	1			
	1	Tiene la empresa definido el mercado meta.	1	1			
	2	Los competidores carecen de posibilidad de crecimiento en el mercado	1		1		
	2	El mercado carece de competencia sólida.	0				1
	1	La empresa posee estrategias para contrarrestar acciones de la competencia.	0			1	
	1	El punto de venta se ubica en un lugar estratégico.	1	1			
	2	Los competidores aún no han logrado ubicaciones físicas estratégicas	0				1
	2	Existe oportunidad de localizar puntos de ventas en lugares cercanos a clientes potenciales.	1		1		
	1	Se cuenta con el conocimiento de las tendencias del mercado.	1	1			
	2	El mercado tiene poca aceptación del producto de la competencia	0				1
	2	Entorno político económico nacional favorece el desarrollo de la empresa	1		1		
	2	Posibilidad de Internacionalización de Franquicias y (ó) Productos.	1		1		
Concepto de	1	Se tiene definido las principales propiedades y atributos de la cartera de productos.	1	1			
	1	Existe conocimiento comparativo entre los productos ofertados y los de la competencia.	1	1			

2	El cliente desconoce los atributos diferenciales de los productos de los competidores	0				1
1	Se cuenta con la posibilidad de innovación a través de nuevos desarrollos de productos	1	1			
1	Se realizan investigaciones para el desarrollo de nuevos productos	0			1	
1	Existe estrategia de diversificación a mediano o largo plazo	1	1			
1	Hay aceptación del mercado meta con respecto al precio y la calidad de los productos.	1	1			
2	Los precios de los competidores están por encima de los precios de la empresa	1		1		
2	La competencia ha carecido innovación y desarrollo de nuevos productos	0				1
1	Existe la infraestructura y la tecnología adecuada para el crecimiento de la producción.	0			1	
1	Se cuenta con plan de inversión tecnológica.	0			1	
1	El proceso productivo asegura una calidad estándar	0			1	
1	La empresa cuenta con planes de capacitación para la estandarización	0			1	
1	Se cuenta con manuales de procedimientos para la estandarización de los productos	1	1			
1	Existe solidez financiera	1	1			
2	La competencia carece de certificaciones de calidad	1		1		
1	Hay definición de valores, misión y visión empresarial.	1	1			
1	Existe un concepto de negocio replicable	1	1			

	1	Hay estrategias departamentales dentro de la empresa.	1	1			
	1	Se cuenta con sistema de indicadores de seguimiento de gestión.	0			1	
	1	Existe una organización administrativa adecuada que de soporte a la operación	0			1	
	1	Hay documentación de su cadena de abastecimiento.	1	1			
	1	Se capacita adecuadamente al recurso humano y este es suficiente.	0			1	
	1	Se tiene apoyo de la gerencia para apoyo de expansiones estratégicas.	1	1			
	2	Existen Ferias Internacionales donde se pueda participar.	1		1		
	2	Existen normativas internacionales y certificaciones a las cuales se pueda acceder.	1		1		
	1	Los costos operativos se encuentran controlados y son considerados aceptables.	1	1			
	1	Se cuenta con un buen y eficiente sistema de distribución.	0			1	
	1	Se cuenta con una plataforma de internet para ventas eficiente	0			1	
	2	La competencia carece de plataforma de ventas online	1		1		
	1	Se tiene presencia en las redes sociales.	1	1			
	1	Hay una buena gestión de redes sociales.	0			1	
	2	La competencia no tiene presencia en redes sociales	0				1
	2	La competencia carece de buena gestión en redes sociales	1		1		
Marca	1	Se cuenta con años de trayectoria en el mercado.	1	1			
	1	La marca se ha logrado posicionar en la mente del consumidor	1	1			

	1	Se cuenta con manual de imagen corporativa.	1	1			
	1	Existen estudios de mercado actualizados.	0			1	
	1	Es la marca reconocida dentro del sector.	1	1			
	1	Cuentan con estrategias de mercadeo.	0			1	
	1	Existe un presupuesto para el mercadeo.	0			1	
	2	Las marcas competidoras carecen de trayectoria importante en el mercado	0				1
	2	El sector competitivo está abierto a la posibilidad de apertura de nuevas marcas	1		1		
	2	No existen marcas posicionadas dentro de la competencia	0				1
Legal	1	Se encuentra totalmente al día con los requerimientos de operación.	1	1			
	1	Tienen los debidos registros de marcas, diseños y logos.	1	1			
	1	Se encuentra al día con el fisco.	1	1			
	1	Se encentra al día con la Seguridad Social.	1	1			
	1	No cuenta con antecedentes judiciales	1	1			
	1	Está debidamente constituida	1	1			
	2	No existen registro de marcas diseños y logos de competidores fuertes	0				1
	2	Existen acuerdos comerciales que faciliten su crecimiento e internacionalización.	1		1		
Financiero	1	La empresa cuenta con experiencia en la expansión de su negocio	1	1			
	1	Se tiene establecido un sistema de costeo	1	1			
	1	Existen criterios y procedimiento para determinar el precio final de venta.	1	1			

	1	Se ha considerado las diferencias de precio como variable según el mercado.	1	1			
	1	Se tiene conocimiento de su punto de equilibrio.	0			1	
	2	Existe facilidad de créditos para apalancar la expansión.	1		1		
	2	Las tasas de intereses ofrecidas por los agentes crediticios son competitivas	1		1		
	1	El tiempo de retorno sobre la inversión es viable	1	1			
Know How	1	La empresa cuenta con un plan de expansión	1	1			
	2	Los competidores se encuentran estancados con nulo crecimiento en el mercado	0				1
	1	El recurso humano cuenta con la formación académica idónea para soportar el crecimiento	0			1	
	1	Se cuenta con punto de venta posicionado.	1	1			
	1	Se cuenta documentación del Know how	0			1	
	1	La empresa cuenta con sistemas de información para administrar el negocio.	0			1	
	1	Existe conocimiento de las condiciones del mercado	1	1			
	1	Se cuenta documentación de los ciclos de mercado de sus productos.	1	1			
	2	Se tiene conocimiento de los ciclos de producto de sus competidores	1		1		
	2	Los competidores carecen afiliaciones a entidades gremiales	0				1
	1	Cuenta con afiliaciones a entidades gremiales.	1	1			

Cuadro de Sumatorias					
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	TOTAL
Mercado	4	4	1	3	12
Negocio	14	6	11	3	34
Marca	4	1	3	2	10
Legal	6	1	0	1	8
Financie ro	5	2	1	0	8
How to Know	5	1	3	2	11

Pesos por área	
Mercado	10
Negocio	15
Marca	20
Legal	10
Financiero	20
Know How	25

Resultados de Montos Relativos de Sumatorias				
	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Mercado	3,3%	3,3%	0,8%	2,5%
Negocio	6,2%	2,6%	4,9%	1,3%
Marca	8,0%	2,0%	6,0%	4,0%

Legal	7,5%	1,3%	0,0%	1,3%
Financiero	12,5%	5,0%	2,5%	0,0%
How to Know	11,4%	2,3%	6,8%	4,5%
	48,9%	16,5%	21,0%	13,6%

	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Fortalezas	3,3%	6,2%	8,0%	7,5%	12,5%	11,4%	48,9%
Debilidades	0,8%	4,9%	6,0%	0,0%	2,5%	6,8%	21,0%
Oportunidades	3,3%	2,6%	2,0%	1,3%	5,0%	2,3%	16,5%
Amenazas	2,5%	1,3%	4,0%	1,3%	0,0%	4,5%	13,6%
Total							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Internos	4,2%	11,0%	14,0%	7,5%	15,0%	18,2%	
Externos	5,8%	4,0%	6,0%	2,5%	5,0%	6,8%	
Análisis Internos							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Fortalezas	80,0%	56,0%	57,1%	100,0%	83,3%	62,5%	
Debilidades	20,0%	44,0%	42,9%	0,0%	16,7%	37,5%	
Análisis Externos							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Oportunidades	57,1%	66,7%	33,3%	50,0%	100,0%	33,3%	
Amenazas	42,9%	33,3%	66,7%	50,0%	0,0%	66,7%	

	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Fortalezas	3,3%	6,2%	8,0%	7,5%	12,5%	11,4%	48,9%
Debilidades	0,8%	4,9%	6,0%	0,0%	2,5%	6,8%	21,0%
Oportunidades	3,3%	2,6%	2,0%	1,3%	5,0%	2,3%	16,5%
Amenazas	2,5%	1,3%	4,0%	1,3%	0,0%	4,5%	13,6%
Total							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Internos	4,2%	11,0%	14,0%	7,5%	15,0%	18,2%	
Externos	5,8%	4,0%	6,0%	2,5%	5,0%	6,8%	
Análisis Internos							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Fortalezas	80,0%	56,0%	57,1%	100,0%	83,3%	62,5%	
Debilidades	20,0%	44,0%	42,9%	0,0%	16,7%	37,5%	
Análisis Externos							
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Oportunidades	57,1%	66,7%	33,3%	50,0%	100,0%	33,3%	
Amenazas	42,9%	33,3%	66,7%	50,0%	0,0%	66,7%	
	Mercado	Negocio	Marca	Legal	Financiero	How to Know	
Fortalezas	80,0%	56,0%	57,1%	100,0%	83,3%	62,5%	
Debilidades	20,0%	44,0%	42,9%	0,0%	16,7%	37,5%	
Oportunidades	57,1%	66,7%	33,3%	50,0%	100,0%	33,3%	
Amenazas	42,9%	33,3%	66,7%	50,0%	0,0%	66,7%	

ANEXO 11. LISTA DE VERIFICACIÓN INTE ISO 9001:2015

CHECK LIST DE EVALUACIÓN DE LOS REQUISITOS EN BASE A LA NORMA ISO 9001:2015						
PUN TOS ISO 9001: 2015	RELACIÓN CON LOS CAPÍTULOS DE LA ISO 9001:2015	PREGUN TAS	EJEMPL OS DE EVIDENC IAS	EN PROC ESO	PEN DIE NTE	TER MIN ADO
4. ENTORNO/CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN						
1	4.1 .	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas cuestiones externas e internas	¿La organización analiza de manera periódica su entorno, en los aspectos que le puedan influir?	Documentación técnica del sector, normativa, información adaptada y análisis a través de un análisis DOFA		x
2	4.2 .	4.2 Comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas Debido a su efecto o efecto potencial en la capacidad de la organización de proporcionar regularmente productos y servicios que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables, la	¿Se han analizado y definido cuáles son las “partes interesadas” de la organización?	Registro de partes interesadas / Documentos de segmentación de clientes y definición		x

		organización debe determinar: a) las partes interesadas que son pertinentes al sistema de gestión de la calidad; b) los requisitos pertinentes de estas partes interesadas para el sistema de gestión de la calidad.		de partes interesadas.			
3	4.2	La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la información sobre estas partes interesadas y sus requisitos pertinentes.	¿La organización identifica, analiza y actualiza información sobre las necesidades y expectativas de sus clientes, proveedores, empleados y otras partes interesadas?	Encuestas internas y externas. Cuestionario o análisis de necesidades y expectativas de partes interesadas.			x
4	4.1	4.1 Comprensión de la organización y de su contexto La organización debe determinar las cuestiones externas e internas que son pertinentes para su propósito y su dirección estratégica, y que afectan a su capacidad para lograr los resultados previstos de su sistema de gestión de la calidad. La organización debe realizar el seguimiento y la revisión de la	¿La organización cuenta con una dirección estratégica, derivada de la información clave	Plan estratégico con objetivos y acciones definidas a cumplir en un plazo determinado.	x		

		información sobre estas cuestiones externas e internas	interna y externa?				
5	4.3	<p>4.3 Determinación del alcance del sistema de gestión de la calidad</p> <p>La organización debe determinar los límites y la aplicabilidad del sistema de gestión de la calidad para establecer su alcance. Cuando se determina este alcance, la organización debe considerar: a) las cuestiones externas e internas indicadas en el apartado 4.1; b) los requisitos de las partes interesadas pertinentes indicados en el apartado 4.2; c) los productos y servicios de la organización.</p> <p>La organización debe aplicar todos los requisitos de esta Norma Internacional si son aplicables en el alcance determinado de su sistema de gestión de la calidad. El alcance del sistema de gestión de la calidad de la organización debe estar disponible y mantenerse como información documentada. El alcance debe establecer los tipos de productos y servicios cubiertos, y proporcionar la justificación para cualquier requisito de esta Norma Internacional que la organización determine que no es aplicable para</p>	¿La organización ha establecido el alcance del sistema?	Listado de procesos, servicios y productos incluidos en el sistema de gestión de calidad (y justificación de lo que no es aplicable de la norma)		x	

		<p>el alcance de su sistema de gestión de la calidad. La conformidad con esta Norma Internacional sólo se puede declarar si los requisitos determinados como no aplicables no afectan a la capacidad o a la responsabilidad de la organización de asegurarse de la conformidad de sus productos y servicios y del aumento de la satisfacción del cliente.</p>					
6	4.4	<p>4.4 Sistema de gestión de la calidad y sus procesos 4.4.1 La organización debe establecer, implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión de la calidad, incluidos los procesos necesarios y sus interacciones, de acuerdo con los requisitos de esta Norma Internacional. 4.4.2 En la medida en que sea necesario, la organización debe:</p>	<p>Para cada proceso identificado dentro del alcance del SGC ¿existe un procedimiento que especifique el proceso?</p>	<p>Procedimientos por procesos, con información sobre cómo se gestionan los procesos de la organización: Plan de</p>	x		

		<p>a) mantener información documentada para apoyar la operación de sus procesos;</p> <p>b) conservar la información documentada para tener la confianza de que los procesos se realizan según lo planificado.</p> <p>La organización debe determinar los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad y su aplicación a través de la organización, y debe:</p> <p>a) determinar las entradas requeridas y las salidas esperadas de estos procesos;</p> <p>b) determinar la secuencia e interacción de estos procesos;</p> <p>c) determinar y aplicar los criterios y los métodos (incluyendo el seguimiento, las mediciones y los indicadores del desempeño relacionados) necesarios para asegurarse de la operación eficaz y el control de estos procesos;</p>		<p>calidad, políticas, objetivos, mapa de procesos, procedimientos, métodos, organigramas, responsabilidades, riesgos y oportunidades, entre otros.</p>			
7	4.4	<p>d) determinar los recursos necesarios para estos procesos y asegurarse de su disponibilidad;</p> <p>e) asignar las responsabilidades y autoridades para estos procesos;</p> <p>f) abordar los riesgos y oportunidades determinados de acuerdo con los requisitos del apartado 6.1;</p>	<p>¿Se han definido los procesos y la documentación necesarios para asegurar la calidad de los productos y servicios?</p>	<p>Plan de calidad del proceso: Objetivos, mapa de proceso, especificación del proceso, interacciones del proceso.</p>	x		
8	4.4	<p>g) evaluar estos procesos e implementar cualquier cambio necesario para asegurarse de que estos procesos logran los resultados</p>	<p>¿Se han establecido las responsabilidades y autoridades</p>	<p>Organigrama del proceso, relación de puestos de trabajo</p>		x	

		previstos; h) mejorar los procesos y el sistema de gestión de la calidad.	para el personal que labora en los procesos?	(RPT), descripción de puestos, perfiles de puestos.			
9	4.4 .		¿Existen objetivos para asegurar la eficacia y mejora de los procesos?	Listados de objetivos vinculados a procesos.		x	
10	4.4 .		¿Se ha analizado cuál es la información del sistema de gestión de la calidad que es necesario documentar?	Listado de información documentada de los procesos del SGC.		x	

1 1	4.4 .		¿Existe una partida presupuestaria específica suficiente para gestionar de manera eficaz el sistema de gestión y el cumplimiento de los objetivos de los procesos?	Presupuesto anual (por partidas)		x	
			5. LIDERAZGO				

1 2	5.1 .1.	<p>5.1 Liderazgo y compromiso</p> <p>5.1.1 Generalidades</p> <p>La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al sistema de gestión de la calidad: a) asumiendo la responsabilidad y obligación de rendir cuentas con relación a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;</p> <p>b) asegurándose de que se establezcan la política de la calidad y los objetivos de la calidad para el sistema de gestión de la calidad, y que éstos sean compatibles con el contexto y la dirección estratégica de la organización;</p> <p>c) asegurándose de la integración de los requisitos del sistema de gestión de la calidad en los procesos de negocio de la organización;</p> <p>d) promoviendo el uso del enfoque a procesos y el pensamiento basado en riesgos;</p> <p>e) asegurándose de que los recursos necesarios para el sistema de gestión de la calidad estén disponibles;</p> <p>f) comunicando la importancia de una gestión de la calidad eficaz y conforme con los requisitos del sistema de gestión de la calidad;</p> <p>g) asegurándose de que el sistema de gestión de la calidad logre los resultados previstos; h) comprometiendo, dirigiendo y apoyando a las personas, para</p>	<p>¿La dirección revisa el cumplimiento de los objetivos para el desarrollo de la dirección estratégica en función de las necesidades detectadas?</p>	<p>Política y objetivos del SGC en relación con la Dirección estratégica de la organización.</p>	<p>x</p>		
--------	------------	--	---	--	----------	--	--

		<p>contribuir a la eficacia del sistema de gestión de la calidad;</p> <p>i) promoviendo la mejora;</p> <p>j) apoyando otros roles pertinentes de la dirección, para demostrar su liderazgo en la forma en la que aplique a sus áreas de responsabilidad.</p>					
1	5.1	5.1.2 Enfoque al cliente	¿El equipo	Encuestas /		x	
3	.2.	La alta dirección debe demostrar liderazgo y compromiso con respecto al enfoque al cliente asegurándose de que: a) se determinan, se comprenden y se cumplen regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables;	directivo asegura el enfoque al cliente de la organización, sus procesos,	entrevistas a clientes, acciones derivadas de las interacciones con el cliente,			

		b) se determinan y se consideran los riesgos y oportunidades que pueden afectar a la conformidad de los productos y servicios y a la capacidad de aumentar la satisfacción del cliente; c) se mantiene el enfoque en el aumento de la satisfacción del cliente.	productos y servicios?	recopilación de sugerencias y quejas e identificación de riesgos y oportunidades.			
14	5.1.2.		¿El equipo directivo identifica de manera sistemática cuál es la normativa legal y reglamentaria que aplica a los procesos, productos y servicios de la organización?	Normativa aplicable: a la operación de los procesos; la seguridad y presentación requerida de las características y funciones de los productos y servicios para el consumidor.			x
15	5.1.2.		¿El equipo directivo asegura el cumplimiento legal y reglamentario aplicable	Normativa aplicable e informes de análisis y planes de adaptación.	x		

			a la organización?				
1	5.2	5.2 Política	¿El equipo directivo ha definido, actualiza y comunica la Política de Calidad y asegura que ésta es accesible?	Política de Calidad de la Organización, documentada y comunicada.		x	
6	.1.	5.2.1 Establecimiento de la política de la calidad					
	.2.	La alta dirección debe establecer, implementar y mantener una política de la calidad que: a) sea apropiada al propósito y contexto de la organización y apoye su dirección estratégica; b) proporcione un marco de referencia para el establecimiento de los objetivos de la calidad; c) incluya un compromiso de cumplir los requisitos aplicables; d) incluya un compromiso de mejora continua del sistema de gestión de la calidad.					
		5.2.2 Comunicación de la política de la calidad La política de la calidad debe: a) estar disponible y mantenerse como información documentada; b) comunicarse, entenderse y aplicarse dentro de la organización; c) estar disponible para las partes interesadas pertinentes, según corresponda.					

1 7	5.3 .	5.3 Roles, responsabilidades y autoridades en la organización La alta dirección debe asegurarse de que las responsabilidades y autoridades para los roles pertinentes se asignen, se comuniquen y se entiendan en toda la organización. La alta dirección debe asignar la responsabilidad y	¿El equipo directivo revisa periódicamente el SGC?	Acta de reunión y proceso de revisión del sistema.		x	
1 8	5.3 .	autoridad para: a) asegurarse de que el sistema de gestión de la calidad es conforme con los requisitos de esta Norma Internacional; b) asegurarse de que los procesos están generando y proporcionando las salidas previstas; c) informar, en particular, a la alta dirección sobre el desempeño del sistema de gestión de la calidad y	¿El equipo directivo ha establecido cómo conocer las necesidades de los clientes?	Proceso definido para conocer el nivel de satisfacción de clientes.	x		
1 9	5.3 .	sobre las oportunidades de mejora (véase 10.1); d) asegurarse de que se promueve el enfoque al cliente en toda la organización; e) asegurarse de que la integridad del sistema de gestión de la calidad se mantiene cuando se planifican e implementan cambios en el sistema de gestión de la calidad.	¿Se han definido y actualizado los roles, responsabilidades y autoridades del personal?	Organigramas por procesos, descripciones y perfiles de los puestos de trabajo y otros.	x		
			6. PLANIFICACIÓN DEL SISTEMA				

			DE GESTIÓN DE CALIDAD				
2 0	6.1 .1.	6.1 Acciones para abordar riesgos y oportunidades 6.1.1 Al planificar el sistema de gestión de la calidad, la organización debe considerar las cuestiones referidas en el apartado 4.1 y los requisitos referidos en el apartado 4.2, y determinar los riesgos y oportunidades que es necesario abordar con el fin de: a) asegurar que el sistema de gestión de la calidad pueda lograr sus resultados previstos; b) aumentar los efectos deseables; c) prevenir o reducir efectos no deseados; d) lograr la mejora.	¿El sistema de gestión implantado incluye el análisis de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Aplicación de la técnica “análisis de riesgos y oportunidades”. Registro de riesgos y oportunidades.	x		
2 1	6.1 .2.	6.1.2 La organización debe planificar: a) las acciones para abordar estos riesgos y oportunidades; b) la manera de: 1) integrar e implementar las acciones en sus procesos del sistema de gestión de la calidad (véase 4.4.); 2) evaluar la eficacia de estas acciones. Las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades deben ser proporcionales al impacto	¿Existe un plan de tratamiento de riesgos y oportunidades por la actividad de la organización?	Plan de acciones (riesgos y oportunidades).	x		

		potencial en la conformidad de los productos y los servicios.					
2 2	6.2 .1.	<p>6.2 Objetivos de la calidad y planificación para lograrlos</p> <p>6.2.1 La organización debe establecer objetivos de la calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Los objetivos de la calidad deben: a) ser coherentes con la política de la calidad;</p> <p>b) ser medibles;</p> <p>c) tener en cuenta los requisitos aplicables;</p> <p>d) ser pertinentes para la conformidad de los productos y servicios y para el aumento de la satisfacción del cliente;</p> <p>e) ser objeto de seguimiento;</p> <p>f) comunicarse;</p> <p>g) actualizarse, según corresponda.</p> <p>La organización debe mantener información documentada sobre los objetivos de la calidad.</p>	¿Se han definido y documentado los objetivos de calidad?	Documento o registro de seguimiento de objetivos. Acta de dirección con establecimiento de objetivos.		x	

2 3	6.2 .2.	6.2.2 Al planificar cómo lograr sus objetivos de la calidad, la organización debe determinar: a) qué se va a hacer; b) qué recursos se requerirán; c) quién será responsable; d) cuándo se finalizará; e) cómo se evaluarán los resultados.	¿Se ha definido un plan de mejora enfocado al cumplimiento de objetivos?	Plan de mejora	x		
2 4	6.3 .	6.3 Planificación de los cambios Cuando la organización determine la necesidad de cambios en el sistema de gestión de la calidad, estos cambios se deben llevar a cabo de manera planificada (véase 4.4). La organización debe considerar: a) el propósito de los cambios y sus consecuencias potenciales; b) la integridad del sistema de gestión de la calidad; c) la disponibilidad de recursos; d) la asignación o reasignación de responsabilidades y autoridades.	¿Se actualiza el sistema de gestión de manera sistemática en función de las necesidades detectadas?	Plan de cambios periódico (incluidas consecuencias). Registro de cambios del sistema. Reasignaciones de roles, responsabilidades y autoridades (RPT)		x	
			7. SOPORTE				

2 5	7.1 .1.	7.1 Recursos 7.1.1 Generalidades La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para el establecimiento, implementación, mantenimiento y mejora continua del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar: a) las capacidades y limitaciones de los recursos internos existentes; b) qué se necesita obtener de los proveedores externos.	¿La organización ha determinado y proporcionado los recursos necesarios para gestionar el sistema?	Presupuesto anual (conceptos)		x	
2 6	7.1 .2.	7.1.2 Personas La organización debe determinar y proporcionar las personas necesarias para la implementación eficaz de su sistema de gestión de la calidad y para la operación y control de sus procesos.	¿La organización cuenta con el personal suficiente y capaz para cumplir con las necesidades de los clientes y los requisitos legales aplicables?	Comparativa funciones necesarias/perfiles existentes	x		

27	7.1 3.	<p>7.1.3 Infraestructura</p> <p>La organización debe determinar, proporcionar y mantener la infraestructura necesaria para la operación de sus procesos y lograr la conformidad de los productos y servicios. NOTA La infraestructura puede incluir:</p> <p>a) edificios y servicios asociados; b) equipos, incluyendo hardware y software; c) recursos de transporte; d) tecnologías de la información y la comunicación.</p>	<p>¿La organización cuenta con las infraestructuras y equipos necesarios para lograr la conformidad de sus productos y servicios?</p>	<p>Registro de instalaciones, maquinaria y equipos necesarios/existentes</p>			x
28	7.1 4.	<p>7.1.4 Ambiente para la operación de los procesos</p> <p>La organización debe determinar, proporcionar y mantener el ambiente necesario para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. NOTA Un ambiente adecuado puede ser una combinación de factores humanos y físicos, tales como:</p> <p>a) sociales (por ejemplo, no discriminatorio, ambiente tranquilo, libre de conflictos); b) psicológicos (por ejemplo, reducción del estrés, prevención del síndrome de agotamiento, cuidado de las emociones); c) físicos (por ejemplo, temperatura, calor, humedad, iluminación, circulación del aire, higiene, ruido). Estos factores pueden diferir</p>	<p>¿Se analiza y mantiene el entorno ambiental para el buen funcionamiento de los procesos, productos y servicios?</p>	<p>Análisis de no conformidades. Evaluación de riesgos laborales. Análisis de quejas y sugerencias. Instrucción de uso de equipos para controlar el medio ambiente.</p>	x		

		sustancialmente dependiendo de los productos y servicios suministrados.					
--	--	---	--	--	--	--	--

2 9	7.1 .5.	<p>7.1.5 Recursos de seguimiento y medición</p> <p>7.1.5.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para asegurarse de la validez y fiabilidad de los resultados cuando se realice el seguimiento o la medición para verificar la conformidad de los productos y servicios con los requisitos. La organización debe asegurarse de que los recursos proporcionados: a) son apropiados para el tipo específico de actividades de seguimiento y medición realizadas;</p> <p>b) se mantienen para asegurarse de la idoneidad continua para su propósito.</p> <p>La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de que los recursos de seguimiento y medición son idóneos para su propósito.</p> <p>7.1.5.2 Trazabilidad de las mediciones</p> <p>Cuando la trazabilidad de las mediciones es un requisito, o es</p>	¿Se utilizan sistemas de medición adecuados y éstos se mantienen para asegurar su fiabilidad?	Registro de mantenimiento de equipos de medición	x		
--------	------------	--	---	--	---	--	--

30	7.1.5.	<p>considerada por la organización como parte esencial para proporcionar confianza en la validez de los resultados de la medición, el equipo de medición debe: a) calibrarse o verificarse , o ambas, a intervalos especificados, o antes de su utilización, contra patrones de medición trazables a patrones de medición internacionales o nacionales; cuando no existan tales patrones, debe conservarse como información documentada la base utilizada para la calibración o la verificación;</p> <p>b) identificarse para determinar su estado;</p> <p>c) protegerse contra ajustes, daño o deterioro que pudieran invalidar el estado de calibración y los posteriores resultados de la medición.</p> <p>La organización debe determinar si la validez de los resultados de medición previos se ha visto afectada de manera adversa cuando el equipo de medición se considere no apto para su propósito previsto, y debe tomar las acciones adecuadas cuando sea necesario.</p>	<p>En caso de no existir normativa ¿Se ha identificado un sistema de calibración o verificación adecuado?</p>	<p>Documento base de calibración y verificación de calidad utilizados.</p>	x		
----	--------	--	---	--	---	--	--

3 1	7.1 .6.	7.1.6 Conocimientos de la organización La organización debe determinar los conocimientos necesarios para la operación de sus procesos y para lograr la conformidad de los productos y servicios. Estos conocimientos deben mantenerse y ponerse a disposición en la medida en que sea necesario. Cuando se abordan las necesidades y tendencias cambiantes, la organización debe considerar sus conocimientos actuales y determinar cómo adquirir o acceder a los conocimientos adicionales necesarios y a las actualizaciones requeridas.	¿Existe un plan de formación del personal, adaptado a las necesidades actuales y futuras de los procesos, productos y servicios de la organización?	Plan de formación. Análisis de necesidades de formación.	x		
3 2	7.2 .	7.2 Competencia La organización debe: a) determinar la competencia necesaria de las personas que realizan, bajo su control, un trabajo que afecta al desempeño y eficacia del sistema de gestión de la calidad; b) asegurarse de que estas personas sean competentes, basándose en la educación, formación o experiencia apropiadas; c) cuando sea aplicable, tomar acciones para adquirir la competencia necesaria y evaluar la eficacia de las acciones tomadas; d) conservar la información	¿Se realiza una evaluación y seguimiento del desempeño de las personas?	Relación de puestos de trabajo. Descripciones y perfiles de puestos. Sistema de identificación y seguimiento de las competencias del personal.	x		

		documentada apropiada como evidencia de la competencia.					
3 3	7.3 .	7.3 Toma de conciencia La organización debe asegurarse de que las personas que realizan el trabajo bajo el control de la organización tomen conciencia de: a) la política de la calidad; b) los objetivos de la calidad pertinentes; c) su contribución a la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidos los beneficios de una mejora del desempeño; d) las implicaciones del incumplimiento de los requisitos del sistema de gestión de la calidad.	¿El personal es consciente de la política de calidad, los objetivos, los beneficios del SGC y la mejora?	Participación en equipos de mejora y en actividades formativas		x	
3 4	7.4 .	7.4 Comunicación La organización debe determinar las comunicaciones internas y externas pertinentes al sistema de gestión de la calidad, que incluyan: a) qué comunicar; b) cuándo comunicar; c) a quién comunicar;	¿Se han definido cuáles son las comunicaciones internas y externas relevantes	Plan de comunicación, interna y externa, por ejemplo.		x	

		d) cómo comunicar; e) quién comunica.	para el sistema de gestión de calidad?				
3 5	7.5 .1.	7.5 Información documentada 7.5.1 Generalidades El sistema de gestión de la calidad de la organización debe incluir: a) la información documentada requerida por esta Norma Internacional; b) la información documentada que la organización determina como necesaria para la eficacia del sistema de gestión de la calidad.	¿Se ha documentado la información necesaria del SGC de calidad para asegurar su efectividad?	Sistema de gestión con actividades, procesos, productos, servicios, mapa de procesos e información sobre la competencia del personal.		x	
3 6	7.5 .2.	7.5.2 Creación y actualización Al crear y actualizar la información documentada, la organización debe asegurarse de que lo siguiente sea apropiado: a) la identificación y descripción (por ejemplo, título, fecha, autor o número de referencia); b) el formato (por ejemplo, idioma, versión del software, gráficos) y los medios de soporte (por ejemplo, papel, electrónico); c) la revisión y aprobación con	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información documentada del SGC y se asegura su accesibilidad?	Registro de documentos del SGC		x	

		respecto a la conveniencia y adecuación.					
37	7.5.3.	<p>7.5.3 Control de la información documentada</p> <p>7.5.3.1 La información documentada requerida por el sistema de gestión de la calidad y por esta Norma Internacional se debe controlar para asegurarse de que:</p> <p>a) esté disponible y sea idónea para su uso, donde y cuando se necesite;</p> <p>b) esté protegida adecuadamente (por ejemplo, contra pérdida de la confidencialidad, uso inadecuado o pérdida de integridad).</p> <p>7.5.3.2 Para el control de la información documentada, la organización debe abordar las siguientes actividades, según corresponda:</p> <p>a) distribución, acceso, recuperación y uso;</p> <p>b) almacenamiento y preservación, incluida la preservación de la legibilidad;</p> <p>c) control de cambios (por ejemplo, control de versión);</p> <p>d) conservación y disposición. La</p>	¿Se actualiza y controla de manera eficaz la información externa necesaria a nivel estratégico y operativo?	Datos e información relevantes del entorno (mercado, tecnología o normativa aplicable)	x		

		información documentada de origen externo, que la organización determina como necesaria para la planificación y operación del sistema de gestión de la calidad, se debe identificar, según sea apropiado, y controlar. La información documentada conservada como evidencia de la conformidad debe protegerse contra modificaciones no intencionadas.					
			8. OPERACION				

38	8.1	<p>8 OPERACIÓN</p> <p>8.1 Planificación y control operacional</p> <p>La organización debe planificar, implementar y controlar los procesos (véase 4.4) necesarios para cumplir los requisitos para la provisión de productos y servicios, y para implementar las acciones determinadas en el capítulo 6, mediante: a) la determinación de los requisitos para los productos y servicios;</p> <p>b) el establecimiento de criterios para:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) los procesos; 2) la aceptación de los productos y servicios; c) la determinación de los recursos necesarios para lograr la conformidad con los requisitos de los productos y servicios; d) la implementación del control de los procesos de acuerdo con los criterios; e) la determinación, el mantenimiento y la conservación de la información documentada en la extensión necesaria para: <ol style="list-style-type: none"> 1) tener confianza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado; 2) demostrar la conformidad de los productos y servicios con sus requisitos. <p>La salida de esta planificación debe ser adecuada para las operaciones</p>	¿Existe una planificación, ejecución y control de los procesos del SGC?	Documentos de seguimiento de procesos. Mapa de procesos.	x		
----	-----	--	---	--	---	--	--

		<p>de la organización. La organización debe controlar los cambios planificados y revisar las consecuencias de los cambios no previstos, tomando acciones para mitigar cualquier efecto adverso, según sea necesario. La organización debe asegurarse de que los procesos contratados externamente estén controlados (véase 8.4).</p>					
--	--	--	--	--	--	--	--

<p>3 9</p>	<p>8.2 .1. 8.2 .2.</p>	<p>8.2 Requisitos para los productos y servicios</p> <p>8.2.1 Comunicación con el cliente</p> <p>La comunicación con los clientes debe incluir: a) proporcionar la información relativa a los productos y servicios;</p> <p>b) tratar las consultas, los contratos o los pedidos, incluyendo los cambios; c) obtener la retroalimentación de los clientes relativa a los productos y servicios, incluyendo las quejas de los clientes;</p> <p>d) manipular o controlar la propiedad del cliente;</p> <p>e) establecer los requisitos específicos para las acciones de contingencia, cuando sea pertinente.</p> <p>8.2.2 Determinación de los requisitos para los productos y servicios</p> <p>Cuando se determinan los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes, la organización debe asegurarse de que: a) los requisitos para los productos y servicios se definen, incluyendo:</p> <p>1) cualquier requisito legal y reglamentario aplicable;</p> <p>2) aquellos considerados necesarios por la organización;</p> <p>b) la organización puede cumplir con las declaraciones acerca de los productos y servicios que ofrece.</p>	<p>¿Existe un proceso de comunicación con el cliente para definir los requisitos de los productos y servicios?</p>	<p>Proceso definido y registro de consultas, contratos, pedidos, percepción y otras informaciones del cliente</p>	<p>x</p>		
------------------------------	--	---	--	---	----------	--	--

4 0	8.2 .3.	<p>8.2.3 Revisión de los requisitos para los productos y servicios</p> <p>8.2.3.1 La organización debe asegurarse de que tiene la capacidad de cumplir los requisitos para los productos y servicios que se van a ofrecer a los clientes. La organización debe llevar a cabo una revisión antes de comprometerse a suministrar productos y servicios a un cliente, para incluir:</p> <p>a) los requisitos especificados por el cliente, incluyendo los requisitos para las actividades de entrega y las posteriores a la misma;</p> <p>b) los requisitos no establecidos por el cliente, pero necesarios para el uso especificado o previsto, cuando sea conocido;</p> <p>c) los requisitos especificados por la organización;</p> <p>d) los requisitos legales y reglamentarios aplicables a los productos y servicios;</p>	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a las exigencias y cambios de los clientes y/o partes interesadas ?	Sistema de revisión de eficacia de productos y servicios actualizada (pedidos, contratos, planos o documentos con requisitos explícitos de cliente y cambios). Encuestas a clientes. Devoluciones. Quejas y reclamaciones.	x		
4 1	8.2 .3.	<p>e) las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente. La organización debe asegurarse de que se resuelven las diferencias existentes entre los requisitos del contrato o pedido y los expresados previamente. La organización debe confirmar los requisitos del cliente antes de la aceptación, cuando el cliente no proporcione una declaración documentada de sus requisitos.</p>	¿Se adaptan los productos producidos y servicios prestados a los requisitos legales y reglamentarios?	Listado de productos y servicios con requisitos legales. Normativa aplicable actualizada. Actas de inspección o certificación. Licencia			x

		8.2.3.2 La organización debe conservar la información documentada, cuando sea aplicable: a) sobre los resultados de la revisión; b) sobre cualquier requisito nuevo para los productos y servicios		de actividad.			
4 2	8.2 .4.	8.2.4 Cambios en los requisitos para los productos y servicios La organización debe asegurarse de que, cuando se cambien los requisitos para los productos y servicios, la información documentada pertinente sea modificada, y de que las personas pertinentes sean conscientes de los requisitos modificados.	¿Se comunican los cambios que afectan a productos y servicios al personal correspondiente?	Comunicados internos, sobre cambios de requisitos de revisión, de cliente o de normativa aplicable	x		
4 3	8.3 .1.	8.3.1 Generalidades La organización debe establecer, implementar y mantener un proceso de diseño y desarrollo que sea adecuado para asegurarse de la posterior provisión de productos y servicios.	¿La organización cuenta con un proceso definido de diseño y desarrollo?	Proceso de diseño y desarrollo implementado	x		

4 4	8.3 .2.	<p>8.3.2 Planificación del diseño y desarrollo</p> <p>Al determinar las etapas y controles para el diseño y desarrollo, la organización debe considerar: a) la naturaleza, duración y complejidad de las actividades de diseño y desarrollo;</p> <p>b) las etapas del proceso requeridas, incluyendo las revisiones del diseño y desarrollo aplicables;</p> <p>c) las actividades requeridas de verificación y validación del diseño y desarrollo;</p> <p>d) las responsabilidades y autoridades involucradas en el proceso de diseño y desarrollo;</p> <p>e) las necesidades de recursos internos y externos para el diseño y desarrollo de los productos y servicios;</p> <p>f) la necesidad de controlar las interfaces entre las personas que participan activamente en el proceso de diseño y desarrollo;</p> <p>g) la necesidad de la participación activa de los clientes y usuarios en el proceso de diseño y desarrollo;</p> <p>h) los requisitos para la posterior provisión de productos y servicios;</p> <p>i) el nivel de control del proceso de diseño y desarrollo esperado por los clientes y otras partes interesadas pertinentes;</p> <p>j) la información documentada necesaria para demostrar que se han</p>	¿El proceso de diseño y desarrollo incluye su planificación, verificación y validación?	Cumplimiento de requisitos de D+D. RPT y funciones del personal implicado en el D+D	x		
--------	------------	--	---	---	---	--	--

		cumplido los requisitos del diseño y desarrollo.					
4 5	8.3 .3.	8.3.3 Entradas para el diseño y desarrollo La organización debe determinar los requisitos esenciales para los tipos específicos de productos y servicios a diseñar y desarrollar. La organización debe considerar: a) los requisitos funcionales y de desempeño; b) la información proveniente de actividades previas de diseño y desarrollo similares; c) los requisitos legales y reglamentarios; d) normas o códigos de prácticas	¿Se tienen en cuenta los requisitos aplicables, de cliente y legales en el diseño y desarrollo de los productos y servicios?	Análisis funcional y legal de productos y servicios			x

		<p>que la organización se ha comprometido a implementar; e) las consecuencias potenciales de fallar debido a la naturaleza de los productos y servicios.</p> <p>Las entradas deben ser adecuadas para los fines del diseño y desarrollo, estar completas y sin ambigüedades. Las entradas del diseño y desarrollo contradictorias deben resolverse. La organización debe conservar la información documentada sobre las entradas del diseño y desarrollo.</p>					
4	8.3	<p>8.3.4 Controles del diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe aplicar controles al proceso de diseño y desarrollo para asegurarse de que: a) se definen los resultados a lograr; b) se realizan las revisiones para evaluar la capacidad de los resultados del diseño y desarrollo para cumplir los requisitos; c) se realizan actividades de verificación para asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo cumplen los requisitos de las entradas; d) se realizan actividades de validación para asegurarse de que los productos y servicios resultantes satisfacen los requisitos para su aplicación especificada o uso previsto; e) se toma cualquier acción</p>	<p>¿Se controla el proceso de diseño y desarrollo para que cumpla con lo planificado ?</p>	<p>El control del proceso incluye la verificación y la validación, por ejemplo incluido en la hoja de especificación de calidad de producto y servicio</p>	x		
6	.4.						

		necesaria sobre los problemas determinados durante las revisiones, o las actividades de verificación y validación; f) se conserva la información documentada de estas actividades.					
4 7	8.3 .5.	8.3.5 Salidas del diseño y desarrollo La organización debe asegurarse de que las salidas del diseño y desarrollo: a) cumplen los requisitos de las entradas; b) son adecuadas para los procesos posteriores para la provisión de productos y servicios; c) incluyen o hacen referencia a los requisitos de seguimiento y medición, cuando sea apropiado, y a los criterios de aceptación; d) especifican las características de los productos y servicios que son esenciales para su propósito previsto y su provisión segura y correcta. La organización debe conservar información documentada sobre las salidas del diseño y desarrollo.	¿Los resultados del diseño y desarrollo cumplen con los requisitos y con el suministro de productos y servicios?	Relación del resultado final del diseño y desarrollo, por ejemplo en fichas de productos y servicios	x		

48	8.3 .6.	<p>8.3.6 Cambios del diseño y desarrollo</p> <p>La organización debe identificar, revisar y controlar los cambios hechos durante el diseño y desarrollo de los productos y servicios, o posteriormente en la medida necesaria para asegurarse de que no haya un impacto adverso en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada sobre: a) los cambios del diseño y desarrollo; b) los resultados de las revisiones; c) la autorización de los cambios; d) las acciones tomadas para prevenir los impactos adversos.</p>	¿Se controlan los cambios en requisitos de diseño y desarrollo de productos y servicios, incluso mientras se producen/p restan?	Relación de los cambios en E/S de diseño y desarrollo.	x		
----	------------	---	---	--	---	--	--

4 9	8.4 .1.	<p>8.4.1 Generalidades</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente son conformes a los requisitos. La organización debe determinar los controles a aplicar a los procesos, productos y servicios suministrados externamente cuando:</p> <p>a) los productos y servicios de proveedores externos están destinados a incorporarse dentro de los propios productos y servicios de la organización;</p> <p>b) los productos y servicios son proporcionados directamente a los clientes por proveedores externos en nombre de la organización;</p> <p>c) un proceso, o una parte de un proceso, es proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la organización.</p> <p>La organización debe determinar y aplicar criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de los proveedores externos, basándose en su capacidad para proporcionar procesos o productos y servicios de acuerdo con los requisitos. La organización debe conservar la información documentada de estas actividades y de cualquier acción necesaria que surja de las evaluaciones</p>	¿Se realiza una evaluación, seguimiento o y reevaluación de proveedores?	Evidencia de resultados de evaluación y reevaluación de proveedores.	x		
--------	------------	--	--	--	---	--	--

50	8.4.2	<p>8.4.2 Tipo y alcance del control</p> <p>La organización debe asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente no afectan de manera adversa a la capacidad de la organización de entregar productos y servicios conformes de manera coherente a sus clientes. La organización debe: a) asegurarse de que los procesos suministrados externamente permanecen dentro del control de su sistema de gestión de la calidad;</p> <p>b) definir los controles que pretende aplicar a un proveedor externo y los que pretende aplicar a las salidas resultantes;</p> <p>c) tener en consideración:</p> <p>1) el impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados externamente en la capacidad de la organización de cumplir regularmente los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables; 2) la eficacia de los controles aplicados por el proveedor externo;</p> <p>d) determinar la verificación, u otras actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados externamente cumplen los requisitos.</p>	¿Se garantiza mediante controles que los proveedores cumplen con los requisitos aplicables y legales?	Actividades de verificación de entrega de productos y prestación de servicios por parte de proveedores.		x	
----	-------	---	---	---	--	---	--

5 1	8.4 .3.	<p>8.4.3 Información para los proveedores externos</p> <p>La organización debe asegurarse de la adecuación de los requisitos antes de su comunicación al proveedor externo. La organización debe comunicar a los proveedores externos sus requisitos para: a) los procesos, productos y servicios a proporcionar;</p> <p>b) la aprobación de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) productos y servicios; 2) métodos, procesos y equipos; 3) la liberación de productos y servicios; <p>c) la competencia, incluyendo cualquier calificación requerida de las personas;</p> <p>d) las interacciones del proveedor externo con la organización;</p> <p>e) el control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo a aplicar por parte de la organización;</p> <p>f) las actividades de verificación o validación que la organización, o su cliente, pretende llevar a cabo en las instalaciones del proveedor externo.</p>	¿La organización comunica a los proveedores los requisitos aplicables?	La información en cualquier medio puede ser: competencia del personal, actividades de control, etc	x		
--------	------------	---	--	--	---	--	--

5 2	8.5 .1.	<p>8.5.1 Control de la producción y de la provisión del servicio</p> <p>La organización debe implementar la producción y provisión del servicio bajo condiciones controladas. Las condiciones controladas deben incluir, cuando sea aplicable: a) la disponibilidad de información documentada que defina:</p> <p>1) las características de los productos a producir, los servicios a prestar, o las actividades a desempeñar;</p> <p>2) los resultados a alcanzar;</p> <p>b) la disponibilidad y el uso de los recursos de seguimiento y medición adecuados;</p> <p>c) la implementación de actividades de seguimiento y medición en las etapas apropiadas para verificar que se cumplen los criterios para el control de los procesos o sus salidas, y los criterios de aceptación para los productos y servicios; d) el uso de la infraestructura y el entorno adecuados para la operación de los procesos;</p> <p>e) la designación de personas competentes, incluyendo cualquier calificación requerida;</p> <p>f) la validación y revalidación periódica de la capacidad para alcanzar los resultados planificados de los procesos de producción y de prestación del servicio, cuando las salidas resultantes no puedan</p>	¿La organización ha identificado e implantado el sistema de control de producción o prestación de servicios?	Planes de calidad, actividades a realizar de control y resultados a alcanzar.	x	
--------	------------	---	--	---	---	--

		<p>verificarse mediante actividades de seguimiento o medición posteriores;</p> <p>g) la implementación de acciones para prevenir los errores humanos;</p> <p>h) la implementación de actividades de liberación, entrega y posteriores a la entrega</p>					
53	8.5.2	<p>8.5.2 Identificación y trazabilidad</p> <p>La organización debe utilizar los medios apropiados para identificar las salidas, cuando sea necesario, para asegurar la conformidad de los productos y servicios. La organización debe identificar el estado de las salidas con respecto a los requisitos de seguimiento y medición a través de la producción</p>	<p>¿En caso de ser necesario, la organización identifica y controla las salidas de procesos</p>	<p>Evidencias del control de la identificación de las salidas de proceso (trazabilidad) cuando</p>	x		

		y prestación del servicio. La organización debe controlar la identificación única de las salidas cuando la trazabilidad sea un requisito, y debe conservar la información documentada necesaria para permitir la trazabilidad.	internos y externos?	sea requisito.			
5 4	8.5 .3.	8.5.3 Propiedad perteneciente a los clientes o proveedores externos La organización debe cuidar la propiedad perteneciente a los clientes o a proveedores externos mientras esté bajo el control de la organización o esté siendo utilizado por la misma. La organización debe identificar, verificar, proteger y salvaguardar la propiedad de los clientes o de los proveedores externos suministrada para su utilización o incorporación dentro de los productos y servicios. Cuando la propiedad de un cliente o de un proveedor externo se pierda, deteriore o de algún otro modo se considere inadecuada para su uso, la organización debe informar de esto al cliente o proveedor externo y conservar la información documentada sobre lo ocurrido.	¿La organización cuida y protege los bienes de clientes y proveedores?	Identificar los bienes del cliente			x
5 5	8.5 .4.	8.5.4 Preservación La organización debe preservar las salidas durante la producción y prestación del servicio, en la medida	¿La organización asegura la conformida	Puede hacerse un control de conformida	x		

		necesaria para asegurarse de la conformidad con los requisitos	d de productos y servicios durante su producción y prestación, según los requisitos?	d en manipulación, almacenamiento, identificación, envasado, transmisión y transporte.			
5 6	8.5 .5.	8.5.5 Actividades posteriores a la entrega La organización debe cumplir los requisitos para las actividades posteriores a la entrega asociadas con los productos y servicios. Al determinar el alcance de las actividades posteriores a la entrega que se requieren, la organización debe considerar: a) los requisitos legales y reglamentarios; b) las consecuencias potenciales no deseadas asociadas a sus productos y servicios; c) la naturaleza, el uso y la vida útil prevista de sus productos y servicios; d) los requisitos del cliente; e) la retroalimentación del cliente	¿En caso de ser necesario, la organización identifica y cumple con los requisitos posteriores a la entrega de productos y prestación de los servicios?	Pueden incluirse en la hoja de especificación de producto o servicio, los requisitos posteriores a la entrega.	x		

57	8.5.6	<p>Control de los cambios</p> <p>La organización debe revisar y controlar los cambios para la producción o la prestación del servicio, en la extensión necesaria para asegurarse de la continuidad en la conformidad con los requisitos. La organización debe conservar información documentada que describa los resultados de la revisión de los cambios, las personas que autorizan el cambio y de cualquier acción necesaria que surja de la revisión.</p>	<p>¿La organización revisa y controla los cambios no planificados para asegurar la conformidad de productos y servicios?</p>	<p>Evidencias de los resultados de la revisión de los cambios y quién los autoriza.</p>	x		
58	8.6	<p>Liberación de los productos y servicios</p> <p>La organización debe implementar las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios. La liberación de los productos y servicios al cliente no debe llevarse a cabo hasta que se hayan completado satisfactoriamente las disposiciones planificadas, a menos que sea aprobado de otra manera por una autoridad pertinente y, cuando sea aplicable, por el cliente. La organización debe conservar la información documentada sobre la liberación de los productos y servicios. La información documentada debe incluir: a) evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación; b)</p>	<p>¿La organización ha implementado las disposiciones planificadas, en las etapas adecuadas, para verificar que se cumplen los requisitos de los productos y servicios?</p>	<p>Evidencia de la conformidad con los criterios de aceptación.</p>	x		

		trazabilidad a las personas que autorizan la liberación.					
5 9	8.7 .	<p>8.7 Control de las salidas no conformes</p> <p>8.7.1 La organización debe asegurarse de que las salidas que no sean conformes con sus requisitos se identifican y se controlan para prevenir su uso o entrega no intencionada.</p> <p>La organización debe tomar las acciones adecuadas basándose en la naturaleza de la no conformidad y en su efecto sobre la conformidad de los productos y servicios. Esto se debe aplicar también a los productos y servicios no conformes detectados después de la entrega de los productos, durante o después de la provisión de los servicios. La organización debe tratar las salidas no conformes de una o más de las siguientes maneras: a) corrección; b) separación, contención, devolución o suspensión de provisión de productos y servicios;</p>	¿La organización identifica y controla los procesos, productos y servicios no conformes?	Evidencias de las medidas adoptadas al identificar procesos, productos y servicios.	x		

		<p>c) información al cliente; d) obtención de autorización para su aceptación bajo concesión. Debe verificarse la conformidad con los requisitos cuando se corrigen las salidas no conformes. 8.7.2 La organización debe conservar la información documentada que:</p> <p>a) describa la no conformidad; b) describa las acciones tomadas; c) describa todas las concesiones obtenidas; d) identifique la autoridad que decide la acción con respecto a la no conformidad.</p>					
			<p>9. EVALUA CIÓN DEL DESEMP EÑO</p>				

60	9.1 1.	<p>9.1 Seguimiento, medición, análisis y evaluación</p> <p>9.1.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar: a) qué necesita seguimiento y medición;</p> <p>b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos;</p> <p>c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición;</p> <p>d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.</p> <p>La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.</p>	¿La organización hace seguimiento, medición, análisis y evaluación del sistema de gestión?	Evidencias de resultados de actividades de seguimiento y medición sobre procesos, productos y servicios.	x	
61	9.1 2.	<p>9.1.2 Satisfacción del cliente</p> <p>La organización debe realizar el seguimiento de las percepciones de los clientes del grado en que se cumplen sus necesidades y expectativas. La organización debe determinar los métodos para obtener, realizar el seguimiento y revisar esta información.</p>	¿Se obtiene el grado de satisfacción de los clientes respecto la organización, productos y servicios?	Pueden utilizarse encuestas, análisis de cuota de mercado, recomendaciones o informes de distribuidores.	x	

6 2	9.1 .3.	<p>9.1.3 Análisis y evaluación</p> <p>La organización debe analizar y evaluar los datos y la información apropiados que surgen por el seguimiento y la medición. Los resultados del análisis deben utilizarse para evaluar: a) la conformidad de los productos y servicios; b) el grado de satisfacción del cliente; c) el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad; d) si lo planificado se ha implementado de forma eficaz; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y oportunidades; f) el desempeño de los proveedores externos; g) la necesidad de mejoras en el sistema de gestión de la calidad.</p>	¿La organización analiza y evalúa la información clave?	Pueden analizar y evaluar los resultados del control de procesos (desempeño), satisfacción de clientes y evaluación de proveedores	x		
6 3	9.2 .1.	<p>9.2.1 La organización debe llevar a cabo auditorías internas a intervalos planificados para proporcionar información acerca de si el sistema de gestión de la calidad:</p> <p>a) es conforme con:</p> <p>1) los requisitos propios de la organización para su sistema de gestión de la calidad;</p> <p>2) los requisitos de esta Norma Internacional;</p> <p>b) se implementa y mantiene eficazmente.</p>	¿La organización realiza auditorías internas a intervalos planificados?	Deben informar si el SGC cumple con requisitos ISO 9001 y los requisitos propios de la organización.		x	

6 4	9.2 .2.	9.2.2 La organización debe: a) planificar, establecer, implementar y mantener uno o varios programas de auditoría que incluyan la frecuencia, los métodos, las responsabilidades, los requisitos de planificación y la elaboración de informes, que deben tener en consideración la importancia de los procesos involucrados, los cambios que afecten a la organización y los resultados de las auditorías previas; b) definir los criterios de la auditoría y el alcance para cada auditoría; c) seleccionar los auditores y llevar a cabo auditorías para asegurarse de la objetividad y la imparcialidad del proceso de auditoría; d) asegurarse de que los resultados de las auditorías se informen a la dirección pertinente; e) realizar las correcciones y tomar las acciones correctivas adecuadas sin demora injustificada; f) conservar información documentada como evidencia de la implementación del programa de auditoría y de los resultados de las auditorías.	¿La organización planifica, establece, implementa y mantiene un programa de auditorías?	Programa e informe de resultados de auditorías.		x	
6 5	9.3 .1.	9.3.1 Generalidades La alta dirección debe revisar el sistema de gestión de la calidad de la organización a intervalos planificados, para asegurarse de su conveniencia, adecuación, eficacia y alineación continuas con la	¿La dirección revisa el SGC para asegurar su eficacia?	Pueden analizar información sobre: revisiones previas, cambios		x	

		dirección estratégica de la organización		externos e internos, seguimiento de indicadores, no conformidades y acciones correctivas, auditorías, satisfacción de clientes, evaluación de proveedores, eficacia de los recursos, desarrollo de procesos, productos y servicios y nuevas oportunidades.			
--	--	--	--	--	--	--	--

6 6	9.3 .2.	<p>9.3.2 Entradas de la revisión por la dirección</p> <p>La revisión por la dirección debe planificarse y llevarse a cabo incluyendo consideraciones sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) el estado de las acciones de las revisiones por la dirección previas; b) los cambios en las cuestiones externas e internas que sean pertinentes al sistema de gestión de la calidad; c) la información sobre el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad, incluidas las tendencias relativas a: <ul style="list-style-type: none"> 1) la satisfacción del cliente y la retroalimentación de las partes interesadas pertinentes; 2) el grado en que se han logrado los objetivos de la calidad; 3) el desempeño de los procesos y conformidad de los productos y servicios; 4) las no conformidades y acciones correctivas; 5) los resultados de seguimiento y medición; 6) los resultados de las auditorías; 7) el desempeño de los proveedores externos; d) la adecuación de los recursos; e) la eficacia de las acciones tomadas para abordar los riesgos y las oportunidades (véase 6.1); f) las oportunidades de mejora. <p>9.3.3 Salidas de la revisión por la dirección</p>	<p>¿La dirección toma decisiones y acciones en base a los resultados de la revisión del SGC?</p>	<p>Plan de acciones en base a la revisión del sistema</p>	<p>x</p>	
--------	------------	---	--	---	----------	--

		<p>Las salidas de la revisión por la dirección deben incluir las decisiones y acciones relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> a) las oportunidades de mejora; b) cualquier necesidad de cambio en el sistema de gestión de la calidad; c) las necesidades de recursos. <p>La organización debe conservar información documentada como evidencia de los resultados de las revisiones por la dirección.</p>					
			10.				
			MEJORA				

67	10.1	<p>10.1 Generalidades</p> <p>La organización debe determinar y seleccionar las oportunidades de mejora e implementar cualquier acción necesaria para cumplir los requisitos del cliente y aumentar la satisfacción del cliente. Éstas deben incluir: a) mejorar los productos y servicios para cumplir los requisitos, así como considerar las necesidades y expectativas futuras; b) corregir, prevenir o reducir los efectos no deseados; c) mejorar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad.</p>	<p>¿La organización cumple requisitos de cliente, mejora su satisfacción y los resultados del SGC?</p>	<p>La mejora afecta a procesos, productos y servicios y evoluciona positivamente en el tiempo</p>		x	
----	------	---	--	---	--	---	--

68	10.2.1	<p>10.2 No conformidad y acción correctiva</p> <p>10.2.1 Cuando ocurra una no conformidad, incluida cualquiera originada por quejas, la organización debe:</p> <p>a) reaccionar ante la no conformidad y, cuando sea aplicable:</p> <p>1) tomar acciones para controlarla y corregirla;</p> <p>2) hacer frente a las consecuencias;</p> <p>b) evaluar la necesidad de acciones para eliminar las causas de la no conformidad, con el fin de que no vuelva a ocurrir ni ocurra en otra parte, mediante:</p> <p>1) la revisión y el análisis de la no conformidad;</p> <p>2) la determinación de las causas de la no conformidad;</p> <p>3) la determinación de si existen no conformidades similares, o que potencialmente puedan ocurrir;</p> <p>c) implementar cualquier acción necesaria;</p> <p>d) revisar la eficacia de cualquier acción correctiva tomada;</p> <p>e) si fuera necesario, actualizar los riesgos y oportunidades determinados durante la planificación; y</p> <p>f) si fuera necesario, hacer cambios al sistema de gestión de la calidad.</p> <p>Las acciones correctivas deben ser</p>	¿La organización controla y corrige las NC?	Registro de NC con análisis de causas y acciones posteriores tomadas.	x		
----	--------	---	---	---	---	--	--

		apropiadas a los efectos de las no conformidades encontradas.					
6	10.2.2	10.2.2 La organización debe conservar información documentada como evidencia de: a) la naturaleza de las no conformidades y cualquier acción tomada posteriormente; b) los resultados de cualquier acción correctiva.	¿La organización analiza las NC y adopta medidas para eliminar las causas (acciones correctivas) ?	Registro de resultados de acciones correctivas.	x		

70	10.3	Mejora continua La organización debe mejorar continuamente la conveniencia, adecuación y eficacia del sistema de gestión de la calidad. La organización debe considerar los resultados del análisis y la evaluación, y las salidas de la revisión por la dirección, para determinar si hay necesidades u oportunidades que deben considerarse como parte de la mejora continua.	¿La organización mejora continuamente la eficacia del SGC?	Puede utilizar los resultados de la revisión, análisis de rendimiento y oportunidades de mejora		x	
71	10.3		¿La organización selecciona y utiliza herramientas de investigación para mejorar el desempeño?	Puede contar con un proceso de mejora en el SGC y/o formación en metodologías de mejora	x		

Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la Chocolatería, Benavides. C, 2017

ANEXO 12. PLAN DE MEJORAS



Ver plan adjunto al final del documento.

ANEXO 13. AUTORES DE LA CALIDAD

Autores de la Calidad	Aportes Principales
Joseph M. Juran	Para Juran la calidad es lo: "Adecuado para el uso", también la expresa como "la satisfacción del cliente externo e interno". Su principal aporte es La trilogía de la calidad, que es un esquema de administración funcional cruzada, que se compone de tres procesos administrativos: Planear, controlar y mejorar.
W. Edwards Deming	“Un producto o un servicio tienen calidad si sirven de ayuda a alguien y disfrutan de un mercado bueno y sostenido” Según Deming la calidad tiene que estar definida en términos de satisfacción del cliente. Algunos de sus principales aportes son la Mejora continua y los catorce principios gerenciales, que constituyen el pilar para el desarrollo de la calidad.
Philip B. Crosby	Para Crosby la calidad es la “conformidad con los requerimientos” e indicando que el 100% de la conformidad es igual a cero defectos,” Hacerlo bien a la primera vez”,” Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”,” Promover un constante y consciente deseo de hacer el trabajo bien a la primera vez”. Su principal aporte es mejorar el movimiento de Martin- Marietta: Cero defectos.
Kaoru Ishikawa	Para Ishikawa La calidad es equivalente a la satisfacción del cliente y es cambiante. Siempre se deben tomar las acciones correctivas apropiadas. El control de calidad no acompañado de acción es simple diversión.

	Sus principales aportes son: el diagrama causa-efecto, y las 7 herramientas de calidad.
Shigeo Shingo	Para Shingo la calidad puede obtenerse sólo si el proceso de manufactura está diseñado y operado con estándares ideales. Sus principales aportes son el Método SMED (Cambio Rápido de Instrumental) y el sistema Poka – Yoke (a prueba de errores).
Genishi Tagushi	La contribución más importante del Dr. Taguchi, ha sido la aplicación de la estadística y la ingeniería para la reducción de costos y mejora de la calidad en el diseño de productos y los procesos de fabricación. Su principal aporte es el "Diseño robusto" (control de calidad)
Armand V. Feigenbaum	Presenta la calidad como un modelo de vida corporativa, un modo de administrar una organización u empresa. Su principal aporte es el Control total de calidad que es un concepto que abarca toda organización e involucra la puesta en práctica de actividades orientadas hacia el cliente.

Fuente: elaboración propia con datos tomados de **R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer & E.**

Vásquez.

BIBLIOGRAFÍA DE REFERENCIA

- Acevedo, J. 2014. La importancia de las Franquicias en México. 14 de febrero de 2014.
Disponible: <http://blogs.cnnexpansion.com/soy-competitivo/2014/02/14/la-importancia-de-las-franquicias-en-mexico>. Revisado: 19 de marzo de 2016
- Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. S.F. El Plan de Mejoras. España, Editorial ANECA.
- Altair Consultores. 2013. La Elaboración del Plan Estratégico. Disponible en: http://www.altair-consultores.com/images/stories/publicaciones/LIBRO_PLAN ESTRATEGICO.pdf
- Araya Leandro. Arnoldo, 2009. El Proceso de Internacionalización de Empresas. Editorial TEC. Disponible en: http://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/viewFile/653/580
- Arce, J. 2016. Comunicación personal, Correo electrónico recibido el 23 de junio del 2016.
- Arce, J. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 22 de junio del 2016, San José, Costa Rica.
- Asociación Argentina de Marcas y Franquicias. 2015. Informe: Situación económica y comercial de las franquicias en América Latina. Disponible en: <http://www.localesynegocios.com.ar/informe-latinoamerica>
- AMF, 2016. Glosario de Franquicias. Asociación Mexicana de Franquicias. Disponible en: <http://franquiciasdemexico.org.mx/glosario-franquicias/>

Banco Mundial, 2017. Datos. Disponible en <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.CD?view=chart>

Base de Datos Políticos de las Américas. (1998) Nombre, forma de Estado y forma de Gobierno. Análisis comparativo de constituciones de los regímenes presidenciales. [Internet]. Georgetown University y Organización de Estados Americanos. En: <http://pdba.georgetown.edu/Comp/Estado/nombre.html>. 15 de septiembre 19117.

Bastos et al, 2012. “Rentabilidad Financiera y Herramientas Esenciales para Convertir el Grupo Empresarial de La Parrillita de Pepe en Franquicia” Memoria de Seminario de Graduación para optar por el grado de Licenciatura en Administración con énfasis en Gestión Financiera. Heredia, 2013.

Batalla Abogados, S.F. Proyecto de Fortalecimiento y Crecimiento de las PYMES por medio de la Franquicia, (ATN/ME-11300-CR). Documento elaborado para: Asociación Cámara de Comercio de Costa Rica. Disponible en: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getDocument.aspx?DOCNUM=35453813>

Bolseguí, M & Fuguet Smith, A. 2006. Construcción de un modelo conceptual a través de la investigación cualitativa. Sapiens. Revista Universitaria de Investigación, vol. 7, núm. 1, junio, 2006, pp. 207-229. Universidad Pedagógica Experimental Libertador, Caracas, Venezuela

Brenes, C. 2013. 58% de las franquicias de comidas están en manos de costarricenses. El Financiero. San José, 07 julio 2013. Disponible en http://www.elfinanciero.cr.com/negocios/franquicias-comidas-manos-costarricenses_0_330566966.html

- Bustamante, 2011. Estado de resultados. Disponible en:
https://www.uv.mx/personal/cbustamante/files/2011/06/Contabilidad_Financiera1_Unidad_3.pdf
- Calvo Villalobos, F. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 30 de junio del 2016, San José, Costa Rica.
- Cámara Castellón. 2011. Università degli Studi di Urbino Carlo Bo. Disponible:
http://www.uniurb.it/lingue/matdid/dipierro/2012-13/B2_la_franquicia.pdf.
Revisado: 10 de marzo de 2016
- CCCR, 2011. Segundo Estudio Económico de Franquicias en Costa Rica. San José, Costa Rica.
- CCCR, 2012. Tercer Estudio de Franquicias en Costa Rica. San José, Costa Rica.
- CCCR, 2015. VI Estudio del Mercado de Franquicias. Cámara de Comercio de Costa Rica. Informe del Departamento Económico de la Cámara de Comercio de Costa Rica.
- CCCR, 2016 (a). Guía básica para abrir un negocio en Costa Rica. Disponible en:
<http://camara-comercio.com/wp-content/uploads/2016/05/Gu%C3%ADa-B%C3%A1sica-para-Abrir-una-Empresa-en-CR.pdf>
- CCCR, 2016 (b). Informe de labores. San José, Costa Rica.
- CCCR, S.F. Franquicias. Disponible en <http://camara-comercio.com/franquicias/>
- Camison. C, Cruz. S, González. T, 2006. Gestión de la calidad: Conceptos, enfoques, modelos y sistemas. Pearson Educación, S. A., Madrid.

- Carro, R y González, D. 2012. Administración de la calidad Total. Disponible: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf. Recuperado: 22 de marzo de 2016.
- Carvajal, R. 2017. Comunicación personal. 29 de junio agosto del 2017
- Carvajal, R. 2017. Comunicación personal. Correo electrónico recibido 07 de julio del 2017.
- Centro Nacional de Franquicias (s. f.). Franquicias Costarricenses. Disponible: <http://www.franquiciascostarricenses.cr/Franchise>. Revisado: 10 de marzo de 2016
- César Camisón, Sonia Cruz y Tomás González. Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas PEARSON EDUCACIÓN, S. A., Madrid, 2006.
- CEPAL, 2015. Estudio Económico de América Latina y el Caribe. Desafíos para impulsar el ciclo de inversión con miras a reactivar el crecimiento. Naciones Unidas. Santiago, Chile.
- Chávez, J. 2003. Cadena de valor, estrategias genéricas y competitividad: El caso de los productores de café orgánico del municipio de Tanetze de Zaragoza, Oaxaca. Disponible: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1345/1345.pdf>. Recuperado: 21 de marzo de 2016
- Coca Cola. 2016. Portafolio de productos. Disponible en: <http://www.cocacolamexico.com.mx/nuestras-marcas/descripcion-del-producto>.
- COMEX, S.F. Tratados. Ministerio de Comercio Exterior de Costa Rica. Disponible en: <http://www.comex.go.cr/tratados/index.aspx>
- Conejo Vargas, L. 2011. Garantías para franquicias. Presentación realizada en el xvi foro iberoamericano de sistemas de garantías y financiamiento a la micro y pyme. 2011

Conejo Vargas, L. 2016 (a). Comunicación personal. Correo electrónico recibido 01 de agosto del 2016.

Conejo Vargas, L. 2016. Comunicación personal. Correo electrónico recibido 10 de octubre del 2016.

Conejo Vargas, L. 2016. Comunicación personal. Correo electrónico recibido 19 de julio del 2016.

Conejo Vargas, L. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 05 de agosto del 2016, San José, Costa Rica

Conejo, L. 2012. La franquicia: una innovación en el modelo de negocio para escalar en forma acelerada. CONICIT. Disponible en: 05 12 2012 Artículo para CONICIT - LucyConejo.com

Conejo, L. 2013. Franquicia: el modelo para la escalabilidad acelerada de la PYME. MEIC. Disponible en: <http://lucyconejo.com/wp-content/uploads/2013-02-19-Primer-Informe-del-Estado-de-la-Pyme.pdf>

Consejería de Empleo y Mujer. 2009. Madrid.org. Disponible: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadervalue1=Content-Disposition&blobheadervalue1=filename%3DCuaderno30.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1220477768864&ssbinary=true> Revisado: 22 de marzo de 2016

Control Unión Perú. 2008. USDA NOP - United States Department of Agriculture - National Organic Program standard. Disponible en: <http://www.cuperu.com/portal/en/programas-de-certificacion/organico/usda-nop>

Davis, E. 2016. Comunicación personal. Comunicación realizada el 12 de diciembre del 2016, San José, Costa Rica.

Davis, E. 2016. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 16 de febrero del 2016.

Davis, E. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 2 de marzo del 2016, San José, Costa Rica.

De Juan Vigaray. M, S.F. Franquicias. Departamento Marketing. Facultad CCEE y EE. Universidad de Alicante. Disponible en <https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/17767/1/Franquicia%20Master%20DeJuan.pdf>

De la Fuente y de la Concha, A .2003. Análisis y propuesta de regulación del contrato de franquicia en la legislación mexicana. Disponible: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/ledi/de_la/capitulo4.pdf
Recuperado: 25 de marzo de 2016

De Villa, G. S.F. Estudios de Imagen y Posicionamiento. México. Editorial: Instituto Tecnológico Autónomo de México

Debitoor. S.F. Definición de benchmarking. Disponible en: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-benchmarking>.

Deming W. Edwards, 1989. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos.

Dirección General de Comercio Exterior, 2015. Franquicias en América Latina: Estudio sobre la situación económica y comercial de América Latina para el sector de franquicias. Buenos Aires, Argentina.

Dirección General de Programación, Organización y Presupuesto. 2004. Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos. Disponible en https://www.uv.mx/personal/fcastaneda/files/2010/10/guia_elab_manu_proc.pdf.
Revisado: junio 2017.

Economía y Sociedad, No 42. Julio - diciembre del 2012, pp. 9-31. Escuela de Economía, Universidad Nacional de Costa Rica

El Financiero. 2014. Manual pymes ¿Cómo franquiciar su negocio y cómo comprar una franquicia? El Financiero, págs. 16-17.

Embajada de Honduras. 2010. Estructura política del País. Washington D.C. Disponible en <http://hondurasemb.org/estructura-politica-de-pais.html>

Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología. 2003. El análisis de procesos. Medellín; Editorial Escuela de Administración, Finanzas y Tecnología.

Espinoza. N; Valverde. M, 2008 El contrato de franquicia comercial. Disponible en: <http://ijj.ucr.ac.cr/wp-content/uploads/bsk-pdf-manager/2017/07/Contrato-de-Franquicia-Comercial.pdf>

Esquivel, I. 2017 (a). Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 04 de julio del 2017.

Esquivel, I. 2017. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 31 de enero del 2017.

- Evans, J y Lindsay, W. 2005. Administración y control de la calidad. Disponible: http://nulan.mdp.edu.ar/1614/1/09_administracion_calidad.pdf. Recuperado: 22 de marzo de 2016.
- Fallas Muñoz, J. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 10 de octubre 2016, San José, Costa Rica
- Fallas, K. 2016. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 01 de agosto del 2016.
- Fallas, K. 2016. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 08 de setiembre del 2016.
- Fallas, K. 2016. Directorio Comercial Oficial • Expofranquicia Costa Rica 2016. CENAF, San José, Costa Rica.
- Fallas, K. 2017. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 08 de enero del 2017.
- FDS Group (s. f.). El Royalty. Disponible: <http://www.infofranquicias.com/cd-7047/El-Royalty.aspx>. Revisado: 18 de febrero de 2016
- Federación de Empresarios del Metal de Zaragoza. 2005. Guía sobre la Formación en la Pequeña y Mediana Empresa. Disponible en http://www.aragon.es/estaticos/GobiernoAragon/Organismos/InstitutoAragonesEmp leo/Documentos/10_hya_.pdf. Revisado: junio 2017.
- Find the company (s. f.). San Simón S.A. Disponible: http://fichas.findthecompany.com.mx/1/133295755/San-Simon-S-A-en-Escazu#_=_. Revisado: 18 de enero del 2016

- FOMIN, S.F. Fortalecimiento y Crecimiento de la Pyme por medio de la Franquicias. Disponible en: <http://www.fomin.org/es-es/HomeOld2015/Projects/ProjectDatabase/ProjectProfile/tabid/85/prj/CR-M1012/language/es-ES/Default.aspx>
- Franquicias Colombia. 2014. Franquicia colombiana Totto, es reconocida a nivel mundial. Disponible en: <http://www.franquiciascolombia.co/1068-franquicia-colombiana-totto-es-reconocida-a-nivel-mundial>
- Fundación Iberoamericana para la Gestión de la Calidad (S.F.). Voz del Cliente. Madrid, España.
- Gandini, F. 2012. El contrato de franquicia: Características y efectos. Revisado: 12 de marzo del 2016 Disponible en: <https://www.icesi.edu.co/icecomex/images/franquicia.ppt>
- Gonzalo, J. (S.F.). Asesor Franquicia, las franquicias. Ventajas e inconvenientes. Disponible en: <https://asesorfranquicia.com/las-franquicias-ventajas-e-inconvenientes/#>
- Ganoza, M. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 28 de diciembre 2016, San José, Costa Rica.
- Guevara, J. 2014. ¿Cómo franquiciar su negocio y cómo comprar una franquicia? Pymes Manual N°5. Grupo Nación GN S.A. 2014.
- Gutiérrez Pulido, H, 2010. Calidad Total y Productividad. Disponible: http://xlibros.com/wp-content/uploads/2014/04/Calidad-total-y-productividad-3edi-Gutierrez_redacted.pdf. Recuperado: 25 de febrero de 2016
- Hurtado de Barrera, Jacqueline. 2008. Metodología de la investigación, una comprensión holística. Caracas, Ediciones Quirón - Sypal.

IES Avempace. 2013. Iniciación a la investigación. 22 de mayo del 2014. Disponible: www.avempace.com. Recuperado: 25 de marzo de 2016

Instituto Politécnico Nacional. (S.F.). Disponible: https://www.academia.edu/11031666/INSTITUTO_POLIT%C3%89CNICO_NACIONAL. Revisado: 27 de febrero de 2016

Jiménez Mariscal. Salvador, 1998. El Contrato De Franquicia, Cómo Negociar Los Contratos De Franquicia. Universidad De Castilla - La Mancha. Disponible: <http://www.mmlegal.es/pdf-franquicias/contrato.pdf>

Jacobo Montero, J. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 9 de diciembre 2016, San José, Costa Rica.

Jara, A. 2017. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 05 de abril del 2017.

Jara, A. 2017. Comunicación personal. Correo electrónico recibido el 11 de febrero del 2017.

Kotler & Armstrong, 2014. Fundamentos de marketing. Disponible en: <http://documentslide.com/education/fundamentos-de-marketing-8va-edicion-kotler-armstrong.html>

Kotlher, P y Armstrong, G. 2008. Fundamentos de Marketing, Octava Edición. Disponible en <https://www.caja-pdf.es/2013/08/26/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi/fundamentos-de-marketing-kotler-8edi.pdf>. Recuperado: 17 de febrero 2016

La Chocolatería (s. f.). LA CHOCOLATERIA. Recuperado de <http://www.lachocolateria.net/> Revisado: 11 de febrero de 2016

La investigación cualitativa 2014. Manuscrito no publicado. Méndez, J. Seminario de Investigación I Alajuela: Universidad Nacional. Revisado: 11 de febrero de 2016

- Lebendiker Fainstein, Marcelo. 2015. Reporte Nacional 2014: la situación del emprendimiento en Costa Rica, una perspectiva local sobre emprendimientos, retos y crecimientos en Costa Rica, 1ª. ed. San José, C.R.: Asociación Incubadora Parquetec, 2015.
- Ley No. 8262, 2002. Ley de Fortalecimiento de las pequeñas y medianas empresas y sus reformas. Diario Oficial La Gaceta, número 94. Costa Rica.
- Ley 8279, 2012. Sistema Nacional para la Calidad. Diario Oficial La Gaceta. Costa Rica.
- López Vargas, O. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 3 de octubre 2016, San José, Costa Rica
- López, K. 2013. Oportunidades para franquicias costarricenses en Guatemala. Costa Rica, PROCOMER.
- Marco Metodológico (s. f.). 22 de mayo del 2014. Disponible: <http://www.wisis.ufg.edu.sv/www.wisis/documentos/TE/657-12%20M866g/657-12%20M866g--CAPITULO%20III.pdf> Revisado: 11 de febrero de 2016
- Martínez. Miguel, 2006. La investigación cualitativa (síntesis conceptual) Revista IIPSI, Facultad de Psicología. Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Lima, Perú.
- MEIC, 2010. Política Pública de Fomento a las pymes y al emprendurismo. Disponible en <http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/Politica%20PubFomentoPYMEEmpre.pdf>
- MEIC, 2011. Memoria institucional, Gestión 2011. Disponible en: http://reventazon.meic.go.cr/informacion/memorias/memoria2011/Documentos/DMRRT_2011.pdf

- MEIC, 2013. Política pública de fomento a las pymes y al emprendedurismo. Disponible en:
<http://www.pyme.go.cr/media/archivo/normativas/Politica%20PubFomentoPYMEEmpre.pdf>
- MEIC, 2015 (a). Estado de situación de las pymes en Costa Rica 2015. San José: Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica. San José, Costa Rica.
- MEIC, 2015(b). Página web. Disponible en <http://www.meic.go.cr/web/130/pymes/organo-colegiado/red-de-apoyo-pyme>. Revisado: 18 de marzo de 2016.
- MEIC, 2016. Estado de la situación Pyme en Costa Rica, 2015. Disponible en:
<http://reventazon.meic.go.cr/informacion/estudios/2016/pymes/informe.pdf>
- MEIC, S.F (a). MEIC reconoce esfuerzos de empresas nacionales por adherirse a norma pyme. Unidad de Relaciones Públicas y Prensa. Disponible en
<http://www.pyme.go.cr/noticia.php?ID=89>
- MEIC, S.F. (b) Ministerio de Economía, Industria y Comercio de Costa Rica – Índice. Disponible: <http://www.meic.go.cr/> Revisado: 10 de marzo de 2016
- MEIC (s. f.). Pymes Costa Rica. Disponible: <http://www.pyme.go.cr/informacion.php?id=2>
Revisado: 20 de enero de 2016
- Melara, L. 2012. Los maestros de la calidad. Disponible en:
<http://maestrosdelacalidadmc105611.blogspot.com/p/maestros-y-sus-aportes.html>
- MIDEPLAN, 2014. Plan Nacional de Desarrollo 2015-2018 “Alberto Cañas Escalante”. Ministerio de Planificación Nacional y Política Económica. San José, Costa Rica.
- Miguel, A. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 12 de diciembre 2016, San José, Costa Rica.

Ministerio de Administración Pública (MAP). 2014. GUÍA PARA LA ELABORACIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORA INSTITUCIONAL. Santo Domingo, Rep. Dominicana, Departamento de Comunicaciones MAP.

Morales, S (2015). Cantidad de pequeñas y medianas empresas en Costa Rica se redujo 3% en un año. La Nación. 20 de abril de 2015. Disponible: http://www.nacion.com/economia/empresarial/Cantidad-medianas-empresas-Costa-Rica_0_1482651830.html. Revisado: 19 de marzo de 2016.

Navarro, M. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 18 de junio del 2016, San José, Costa Rica.

Navarro, M. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 31 de enero del 2016, San José, Costa Rica.

Nalsani S.A., 2017. ¿Quiénes somos?. Tutto, disponible en <http://www.totto.com/historia>

Nelson, J. 2015. El Financiero, 1. 15 de marzo de 2015. Disponible: http://www.elfinancierocr.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresas-desaparicion-emprendimiento_0_699530049.html Recuperado el 12 de marzo del 2016

Office of the United Nations High Commissioner for Human Rights, 2010. Versión actualizada del documento base que forma parte integrante de los informes de los estados partes. San Salvador, El Salvador. Disponible en <http://www2.ohchr.org/english/bodies/docs/coredocs/HRI-CORE-SLV-2011.pdf>

Olaechea. Vanessa, S.F. Panorama actual y ventajas competitivas que otorga adquirir la condición de PYME en Costa Rica. ULACIT

- Oliva, P. 2009. Listas de chequeo como técnica de control. Disponible: <http://www.minsal.gob.cl/portal/url/item/7cf9e499a55c4cc7e04001011f016c69.pdf>.
Extraído: 16 de agosto de 2016
- Orlich, J. M. (S.F.). El análisis FODA. Costa Rica: Universidad para la Cooperación Internacional. San José, Costa Rica.
- Pérez, B. 2014. Tupera (Versión Alnitak) [Software]. San José, Costa Rica.
- Pintado & Sánchez. 2013. Imagen corporativa: influencia en la gestión empresarial. España. ESIC editorial.
- Pixel Creativo. 2011. Marketing Mix: Las 4 P del marketing. Disponible en: <http://pixel-creativo.blogspot.com/2011/10/marketing-mix-las-4-p-del-marketing.html>.
Revisado: enero 2016.
- Ponce, H. 2007. La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. Enseñanza E Investigación En Psicología Vol. 12, Núm. 1: 113-130.
- Porter. Michael, 1998. Ser competitivo. A Harvard Business Review Book.
- ProMexico. S.F. Contratos Internacionales. Disponible en: <http://www.promexico.gob.mx/documentos/pdf/ContratosDeCompraventaInternacional.pdf>
- PROMPERU, 2011. Perfil de mercado de franquicias en Centroamérica: Costa Rica. Perú, Departamento de Exportación de Servicios.
- R.W. Hoyer y Brooke B.Y. Hoyer Tomado de la revista Quality Progress Julio, 2001
Disponible en: <http://eduardorafael.weebly.com/121-deming.html>

- Ramírez, J. 2012. Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Disponible en: <http://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Regalado, C. (2009, 07 de mayo). Tesis profesional para obtener el título en Licenciatura en Administración de Hoteles y Restaurantes. Disponible: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martin_r_c/resumen.html#. Universidad de las Américas, Cholula, Puebla, México.
- Registro Nacional República de Costa Rica, 2013. Conozcamos sobre la Propiedad Intelectual. Disponible en http://www.registronacional.go.cr/propiedad_industrial/documentos/fasciculos%20propiedad%20industrial/RN-1%20Conozcamos%20sobre%20Propiedad%20Intelectual.pdf
- Rodríguez Argüello, C. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 21 de octubre 2016, San José, Costa Rica
- Rodríguez Santoyo. Adolfo, 2013. Fundamentos de Mercadotecnia. Universidad de Guanajuato, Campus Celaya-Salvatierra, División de Ciencias Sociales y Administrativas, programa de Mercadotecnia. Disponible en: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2014/1364/index.htm>
- Rojas hidalgo, M. 2014. Gestión de la Calidad Alajuela: Universidad Nacional.
- Salas, L. 2014. Informática y técnicas de investigación Heredia: Universidad Nacional.
- Sarmiento M. José Manuel, 2014. El concepto de calidad en ISO 9000:2015. Disponible en <http://www.calidadprimero.com/2015/08/20/el-concepto-de-calidad-en-iso-90002015/>

Salinas, J.; Gándara, J.; Alonso, A. 2012. CEO - Empresa e iniciativa emprendedora. España. ISBN: 84-481-6929-8 The McGraw-Hill

Salvador, M. 1998. El contrato de franquicia. Disponible en: <http://www.mmlegal.es/pdf-franquicias/contrato.pdf>

SIDA STUDI. S.F. Guía para elaborar un plan estratégico. Disponible en <http://www.sidastudi.org/resources/doc/100304-1-a-guia-para-elaborar-un-plan-estrategico-6903299279715671604.pdf>

Tecnología Aplicada a la Calidad S.A. (S.F.). Las gráficas de control. México.

Tipos de Investigación Según Zorrilla (1993). Disponible: https://groups.google.com/forum/#!topic/info_eq3/5u2BQjd5nnE. Recuperado: 22 de mayo del 2014

Totto. 2017. Historia. Disponible en: <http://www.totto.com/historia>. Revisado: febrero 2017.

TÜV Rheinland. (S.F.). Análisis de Causas Raíz de Problemas. México: TÜV Rheinland.

Tüv Rheinland. S.F. Las franquicias impulsan crecimiento en México. Disponible en: https://www.tuv.com/media/mexico/quienes_somos_1/folletos/Flyer_Certificacin_de_Calidad_para_Franquicias_V3.pdf

The Franchise Center, 2010. Hoja de ruta. Posgrado de Consultoría en Desarrollo de Franquicias, Ulacit San José, 2010. Disponible en: http://www.franquiciascostarricenses.cr/Sector/download_file/MjhfaG9qYWRLcnV0YXVsYWNPdDIwMTAucGRm

Ulloa, J. 2012. FRANQUICIAS NACIONALES: FACTORES DE ÉXITO Y FRACASO.

- Ulloa, J. N. 2015. La 'muerte' de las pymes: ¿Cuánto tiempo duran los pequeños negocios y por qué?. El Financiero. 13 de marzo de 2015. Disponible: http://www.elfinancierocr.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresas-desaparicion-emprendimiento_0_699530049.html. Revisado: 21 de marzo de 2014
- Ubieta. Suyen Alonso, 2014. Agencia de Cooperación Internacional de Japón Recopilación de información para el programa de apoyo a Pymes y Desarrollo Económico Local. Disponible en https://www.jica.go.jp/costarica/espanol/office/others/c8h0vm00009ezf53-att/study_01.pdf
- Vargas, J., Neira, W., & Tibocho, C. 2012. Corporación Unificada Nacional de Educación Superior. 12 de noviembre de 2012. Disponible: Investigación de Mercados: <https://sites.google.com/site/julianmercados/home>. Recuperado: 13 de enero de 2016.
- Vega, 2012. Marco teórico conceptual sobre: plan, mercadeo y plan estratégico. Disponible en: <http://ri.ufg.edu.sv/jspui/bitstream/11592/7158/3/338.4791-A316d-Capitulo%20II.pdf>
- Vega, A & Jiménez, D. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 21 de noviembre 2016, San José, Costa Rica
- Vera Vélez, L. (s. f.). Comité de Investigación - La investigación cualitativa. 22 de mayo del 2014. Disponible: <http://www.ponce.inter.edu/cai/Comite-investigacion/investigacion-cualitativa.html>. Recuperado el 13 de enero de 2016
- Victo Hugo Vega, 1991. San José. Mercadeo Básico. Editorial Universidad Estatal a Distancias. Pág. 103

Vindas, L. 2014. Diez pymes costarricenses serán desarrolladas como franquicia. La Nación. 05 de junio de 2014. Disponible: http://www.nacion.com/economia/pymes-costarricenses-desarrolladas-franquicia_0_1418858258.html. Recuperado: 19 de marzo de 2016

Weinberger, K. 2009. Plan de Negocios. Perú. Proyecto USAID.

Zamora, J y Martell Y. 2015. Los sistemas de franquicias, estrategia viable para crecer en el mercado nacional e internacional. Disponible: http://cicsa.uaslp.mx/bvirtual/tesis/tesis/Los_Sistemas_de_Franquicias,_Estrategia_Visible_para_crecer_en_el_Mercado_Nacional_e_Internacional/Tesis%20Jessica%20Zamora%20e%20Hiram%20Martell.pdf. Recuperado: 17 de marzo de 2016

Zúñiga Oviedo, O. 2016. Comunicación personal. Entrevista realizada el 12 de noviembre, San José, Costa Rica

https://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf