



UNAPPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo

Tema:

“Estrategia de Internacionalización de una franquicia a Jamaica”

Sustentado por:

Vianka Paola Bautista Artilés

2014-2479

Anthony Michel De Los Santos Jiménez

2012-2129

Asesores

Tutor: Juana Patricia Céspedes

Auxiliar: Ilena Rosario

Monografía para optar por el título de
Licenciatura en Negocios Internacionales.

Distrito Nacional

Abril 2018

Contenido

Agradecimientos	i
Resumen	iii
Palabras Claves	iv
Introducción	v
Capítulo I.....	1
Comercio de Helados	1
1.1 Características y antecedentes históricos del Mercado de Helados	2
1.2 Expansión Mundial en el Comercio de Helados	3
Capitulo II	6
Helados Bon.....	6
2.1 Helados Bon: Naturaleza Organizacional	7
2.2 Filosofía Empresarial.....	8
2.3 Estructura Organizativa y propiedades de su diseño organizativo	9
Datos suministrados por la Empresa Bon	9
2.4 Expansión de Helados BON.....	9
2.5 Estudio de Factibilidad para la internacionalización de Helados Bon en Jamaica.....	11
Capitulo III	13
Comercios de Helados en Jamaica	13
3.1 Jamaica	14
3.2 Demografía y Cualidades climáticas o atmosféricas	14
3.3 Cultura y Gastronomía Jamaicana	15
3.4 Economía de Jamaica	16
3.5 Lugares donde se consume helados en Jamaica.....	17
3.6 Marca de helados en Jamaica.....	18
Capitulo IV.....	20
PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE UNA FRANQUICIA.....	20
4.1 Las Franquicias antecedentes históricos y propiedades	21
4.2 Factores o aspectos que inciden en la Internacionalización comercial	24
4.3 Modelos de estrategias para la internacionalización de un comercio	28
4.4 Costo y requisitos para adquirir una franquicia.....	38

4.5 Proyección de ventas e Inversión requerida por el Franquiciado	39
4.5.1 Descripción del proyecto	41
4.6 Estrategia de comercialización.....	41
4.6.1 Productos y Servicios.....	41
4.6.2 Modelo de Venta y Comercialización.....	43
4.7.2 Promoción	44
4.6.3 Estrategia Competitiva	44
4.6.4 Segmento de mercado	45
4.6.5 Infraestructura y Personal Requerido.	45
4.7 Condiciones de alianza con una empresa originaria del mercado meta.	47
Conclusiones y Recomendaciones.....	vii
Referencias	x
ANEXOS	xii
ENTREVISTA	xiii

Agradecimientos

Agradezco a Dios en primer lugar por darme la sabiduría para realizar esta monografía y luego a mis padres, a ti mami por llamarme todas las noches en estos cuatro años solo para preguntar si llegue bien a casa y a ti papi por ser mi ejemplo en toda esta etapa, porque sin ti no hubiera sido posible; a mi hermano Juan Sebastián por sacarme una sonrisa cada vez que perdía las fuerzas, a mis abuelos por creer en mi desde el día cero.

A mis profesores y mis asesoras por contestar cada mensaje de aclaración, en especial a mi profesor Wineldo Hernández y la profesora Julissa Castro siempre estuvieron ahí para cualquier inquietud. A Claudia Del Rosario, amiga este logro lo celebro contigo por tu apoyo incondicional.

A todos los demás miembros de mi familia que me dieron su apoyo y siempre creyeron que terminaría este proceso con éxito.

Vianka Paola Bautista Artilles

En primer lugar agradezco a Dios por haberme guiado en todo el proceso que conllevó el logro de esta meta; Mi abuela Ana Rita Duran que no hay palabras para describir lo inmerecido que me siento de tenerte como abuela, fuiste y serás siempre mi gran amor , siempre estuviste ahí cuando te necesité y lo sigues estando desde el lugar que Dios preparó para ti, gracias por los principios y valores que me inculcaste, por enseñarme a luchar incansablemente siempre por lo que se quiere, este logro es más tuyo que mío, porque yo soy el resultado de tu disciplina, constancia y corrección. Agradezco de manera especial a mi madre Aracelis Jiménez, gracias por siempre estar ahí y darme apoyo cuando mis fuerzas se agotaban, a mi hermana Estefany de los Santos que desde el día cero me decía que si podía aun cuando las circunstancias señalaban a todo lo contrario, hermana... mejor ejemplo no pude tener, la culminación de esta meta también eres responsable en gran medida porque es el resultado de tu ejemplo y apoyo incondicional; A mi padre Cirilo De Los Santos, mis hermanos Fernando, Christopher y Brian, mi sobrino Alonso, a mi tía María Santos , mis primos Edward Capellán, Brian Capellán, todos mis tíos en especial a Carmen Jiménez, Altagracia Santos, Danesa Rosado, Carmen Rosado, mi abuela Matilde Rosado, y todos los demás miembros de mi familia que de alguna manera u otra estuvieron siempre para mí. Gracias infinitas.

Anthony Michel De Los Santos Jiménez

Resumen

Como parte de su objetivo de encontrar nuevas oportunidades de negocio, la empresa foco de esta monografía estudio diversas alternativas para crecer. Dado que la misma tomo el firme propósito de ser un importante actor en el negocio de helados; Esta trabajo analizo las oportunidades que tiene Helados Bon para internacionalizar su modelo de franquicia y desarrollo un plan de negocios. Para establecer la propuesta de internacionalización se realizó una investigación, basada en entrevista a un agente clave dentro de la empresa Bon, realizando también un análisis de la competencia y una caracterización de la industria y el mercado en el que la empresa quiere participar. Asimismo, se tomó como parámetro un análisis hecho por Helados Bon en el año 2015 donde se mostraban las diferentes variables de llevar la franquicia al mercado de Jamaica. Helados Bon presenta oportunidades de expansión internacional en el mercado de postres fríos en Jamaica, debido a la falta de Heladerías con ambiente confortable y buen servicio. Por otra parte, Bon ya tiene vasta experiencia en el mercado de Helados, con más de doscientas franquicias en República Dominicana. Además se estudió la estrategia que presenta mayores ventajas para ingresar al mercado jamaicano la cual consiste en vender los derechos de franquicia a una empresa de distribución de alimentos originaria del mercado meta. El análisis económico demuestra que puede ser rentable llevar la franquicia a Jamaica. En el mismo se establecen las obligaciones económicas del franquiciado y el franquiciaste. En conclusión, el proyecto resulta viable, operacional y económicamente, demostrando así que Helados Bon puede agregar valor a su negocio e incrementar su utilidad.

Palabras Claves

Franquicia:

“Es una relación comercial entre dos partes, por la que una de ellas paga una cierta cantidad de dinero para tener la licencia para comenzar un negocio utilizando una marca ya consolidada en el mercado” (Maestro, 2017).

Franquiciado:

“Es toda aquella persona física o jurídica que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada” (Mi franquicia exitosa, 2017).

Franquiciante:

“Es aquél que posee una determinada marca y tecnología (know how) de comercialización de un bien o servicio, cediendo vía un contrato, los derechos de transferencia o uso de las marcas y la tecnología y proveyendo, a su vez, de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio del Franquiciatario” (AGF, 2017).

Internacionalización:

“Es el proceso por el cual la compañía crea las condiciones necesarias para salir al mercado internacional. Las empresas tienden, cada vez más, a la deslocalización y a dirigir su estrategia hacia el exterior” (Escuela de Estrategia Empresarial, 2014).

INTRODUCCIÓN

La globalización de la economía mundial constituye un escenario reforzado, que continúa avanzando a pesar de los efectos antagonistas de la crisis financiera mundial existente; Ante esta situación resulta definitivamente inexcusable que las compañías se adecúen a sistemas que persiguen la expansión.

Este fenómeno lleva a desarrollar la representación de empresas en los mercados internacionales en distintas modalidades de comercio, tales como la franquicia.

Los autores que investigaron sobre el desarrollo de los sistemas de franquicias afirman que, durante el siglo XXI, el sistema de franquicia ha vivido un contexto de instauración y perfeccionamiento enfático. Esta modalidad aporta cuantiosas ventajas tanto al franquiciador como al franquiciado, convirtiéndose este en un método muy conocido con un progreso constante en los países más desarrollados comercialmente (Liendo & Martínez, 2007).

La tipología de una franquicia se puede distinguir por el tipo de producto o servicio que ofrecen a sus consumidores; cubriendo mercados desde compañías textiles dedicadas a crear prendas de vestir hasta el comercio de postres fríos y/o helados.

Actualmente el sector de elaboración de helados está en un período de expansión, esencialmente en el segmento de los helados manufacturados, logrando superar las consecuencias hostiles percibidas por este sector a finales de los años 90.

La manufactura del helado se caracteriza por la participación de un mercado crecientemente competidor donde cohabitan tanto compañías locales como nacionales e internacionales.

Estas circunstancias han motivado a Helados BON diversificar su producción y diferenciarse mediante la utilización de diversas estrategias como, añadir cada vez más valor agregado a sus productos, incorporar nuevos canales de comercialización e incrementar los servicios que brindan en sus puntos de venta.

El presente tiene por objetivo exponer y analizar la estrategia de internacionalización de la franquicia de helados BON en Jamaica; partiendo de sus principios, mostrando su crecimiento histórico y recalcando algunos aspectos del sector que precisan el perfil que el mismo ha ido tomando en los últimos años.

La importancia de este estudio radica en dar a demostrar que la factibilidad de internacionalizar en Jamaica la franquicia de Helados BON tiene oportunidades de mejora para adaptar sus productos al mercado de este país, por el tipo de estrategia que implementa dicha franquicia para estos fines; de manera que se garantice la rentabilidad de la franquicia y el reconocimiento internacional de esta marca en el referido país, disímil a la República Dominicana, donde fue fundado.

En este marco, se analiza el sector tanto a nivel internacional, a partir de información acerca de producción y consumo, como a nivel nacional y local a partir de las principales empresas que operan en el mercado.

El contenido se encuentra organizado por capítulos de los cuales el primero y el segundo describen los antecedentes históricos y cualidades tanto del comercio de postres fríos general como el de la marca BON y los rasgos del país destino que constituyen factores determinantes en la estrategia de internacionalización que esto conlleve. Seguido se detalla, el tercer apartado, el mercado de helados en Jamaica; para luego finalizar en el capítulo cuatro con las estrategias que existen y que pretende utilizar la marca estudiada, además de un análisis económico.

Capítulo I

Comercio de Helados

1.1 Características y antecedentes históricos del Mercado de Helados

Trasladándose al momento histórico correspondiente al origen de los helados del cual se derivan los postres fríos, se encuentra en la literatura suficiente información constatada por diferentes fuentes sobre su origen. Sin embargo, si se encontró una coincidencia relativa respecto a su fecha de aparición; de alrededor de tres mil años.

Con relación a los antecedentes del comercio de los helados (Liendo & Martinez, 2007) dicen que investigaciones que indican que los mismos surgieron por primera vez de China; otros estudios los enfocan como concebidos en Grecia y algunos en Egipto. La propagación en la experiencia de este producto, es relacionada a la figura histórica de Marco Polo, quien lo implantó en el imperio Romano luego de haberlo probado en uno de sus viajes al Lejano Oriente (p.2).

Entre las apariciones de la antigüedad en su trayectoria histórica el helado se presenta en el siglo XVI, cuando Catalina De Médicis, al casarse con Enrique II de Valois, transporta el helado a Francia acompañada de un cocinero francés que entra en Inglaterra, donde se concibe una receta que agrega la leche en su preparación. Cabe destacar que en esa época, el helado era una delectación privilegiada y exclusiva para los reyes y su corte, ya que resultaba compleja su elaboración y mantenimiento (Liendo & Martinez, 2007).

En el intermedio del siglo XVII, el italiano Procopio crea un aparato para nivelar frutas, azúcar y hielo; produciendo una crema helada, parecida a la que hoy es conocida como helado.

Resultó ser en el siglo XVIII cuando los comerciantes nómadas italianos divulgaron el helado por el continente Europeo siendo es en ese mismo periodo cuando llega a América del Norte dicho producto (Liendo & Martinez, 2007).

Por su parte en el siglo XIX la norteamericana Nancy Johnson ingenia la primera heladera automática, la cual sirvió como base para la manufactura del helado industrial. Un par de años después William Young usó un motor al equipo inventado, para optimizar la uniformidad en el enfriamiento uniforme. En 1851 Jacobo Fussel instituyó la primera organización fabricante de helados de Estados Unidos. Con estas apariciones históricas e inventos se logra un desarrollo y mejora en los métodos de congelación, y el helado obtiene un carácter comercial e industrial llegando ser a finales del siglo citado uno de los productos más consumidos. Citar!

Acorde a lo plasmado en la investigación de (Liendo & Martinez, 2007) en Argentina, hasta mediados del siglo XIX, sólo se servían batidos helados en algunos establecimientos de Buenos Aires. Próximo a la producción nacional de hielo es cuando germinan las primeras heladerías tipo dulcerías, con fabricación artesanal de helado; y para la mitad del siglo XX finalmente se presenta la producción tipo industrial en las mismas (p.9).

Esto quiere decir que el helado por sus zonas posibles de origen, para fines de su comercialización ha sido mundializado en la historia, principalmente, a través de distintas formas de expansión del producto.

1.2 Expansión Mundial en el Comercio de Helados

Según las informaciones reportadas por (Liendo & Martinez, 2007); un informe transmitido por la Asociación Internacional de Productos Lácteos, resume datos estadísticos sobre la producción y consumo per cápita en litros de Helado anual por país en una escala de mayor a menor; resultando estar encabezado por Estados Unidos y China en el año 2000; lo cual resulta sorprendente, a pesar de que, dentro de los orígenes, para la elaboración del helado, Italia tuvo gran incidencia en su historia (p.10).

Producción anual en millones de hectolitros

Puesto	País	Producción
1	Estados Unidos	61.3 M hL
2	China	23.6 M hL
3	Canadá	5.4 M hL
4	Italia	4.6 M hL
5	Australia	3.3 M hL
6	Francia	3.2 M hL
7	Alemania	3.1 M hL
8	Suecia	1.3 M hL
9	Suiza	1.0 M hL
10	Nueva Zelanda	0.9 M hL
11	Finlandia	0.7 M hL
12	Dinamarca	0.5 M hL

Fuente: Estadísticas de la Asociación Internacional de Productos Lácteos del 2000.

Para el año 2004 según información difundida por el Departamento de Agricultura de EEUU (USDA) en (Liendo & Martínez, 2007), dicho país perpetuaba capitaneando la producción total de helados y postres fríos, con cerca de 6,056 billones de litros, resultando ser el estado de California el de mayor fabricación de este producto.

Los comercios de expendio de helados o postres frieron manifiestan una continua competitividad de expansión histórica en los últimos siglos ya que según Liendo y Martínez (2007), hasta el año 2002, la marca Unilever era la compañía cabecilla mundial en el mercado de helados, con una participación en el mercado del 16 por ciento; seguida de McDonald's y Nestlé con un 8 y un 7 por ciento, respectivamente. Al cabo del año siguiente el grupo suizo Nestlé, obtiene la empresa norteamericana

de helados Dreyer's Grand Ice Cream; alcanzando así encabezar el mercado mundial del helado con un 17,5% de incidencia.

Respecto al informe de la Asociación Internacional de Productos Lácteos (AIPL) los países que lideraron el consumo per cápita de Helados por Litro en el año 2000 son encabezados por Nueva Zelanda, EE. UU., Canadá y Australia.

Puesto	País	Consumo
1	Nueva Zelanda	26.3 L
2	Estados Unidos	22.5 L
3	Canadá	17.8 L
4	Australia	17.8 L
5	Suiza	14.4 L
6	Suecia	14.2 L
7	Finlandia	13.9 L
8	Dinamarca	9.2 L
9	Italia	8.2 L
10	Chile	6.0 L
11	Francia	5.4 L
12	Alemania	3.8 L
13	China	1.8 L

Fuente: Estadísticas de la Asociación Internacional de Productos Lácteos del 2000.

En este ranking el único país latinoamericano que figura es el de Chile en el décimo puesto; con un 6 de consumo per cápita anual. Esto guarda bastante relación con los países que para ese entonces contaban con heladerías en sus territorios y a su vez abarcaban una buena parte de la geografía territorial local correspondiente para garantizar resultados significativos en el consumo de helados.

Capitulo II

Helados Bon

2.1 Helados Bon: Naturaleza Organizacional

Como ejemplo de desarrollo netamente dominicano; en el mercado de postres fríos surge Helados BON, empresa que ha aplicado el modelo de franquicias para expandirse y con lo cual ha logrado convertirse en una de las marcas preferidas y más prestigiosas del país.

Acorde a la literatura presentada en la página web de la más importante franquicia de comercialización en helados de la República Dominicana, BON fue fundada por la familia Moreno en 1972, como una pequeña empresa en la que se apostó a la calidad, destacándose por imprimir a sus productos un toque de sabor y alegría especial, que rompió con los formatos establecidos de la época.

La excelencia de sus helados trascendió a principios de los años 80, llevándolos de ser una pequeña empresa familiar a un modelo de negocio franquiciado; y con esto en una marca que desarrolló e inspiró a cientos de emprendedores dominicanos a convertirse en pequeños empresarios, quienes en la actualidad tienen acceso a recibir la experiencia de tener un negocio propio y operar con los más altos estándares de calidad.

El pensamiento visionario e innovador de sus fundadores le ha permitido esquematizar diferentes proyectos de impacto para el desarrollo social y ambiental de República Dominicana, volviéndose una de las marcas preferidas por los dominicanos.

En el 2011, esta marca cautiva la atención del Grupo Nutresa, el cual adquiere el 81% de sus acciones y se encamina a fortalecer los procesos para seguir promoviendo un modelo de negocio basado en su gente: en el talento, la innovación, el compromiso y el desarrollo sostenible.

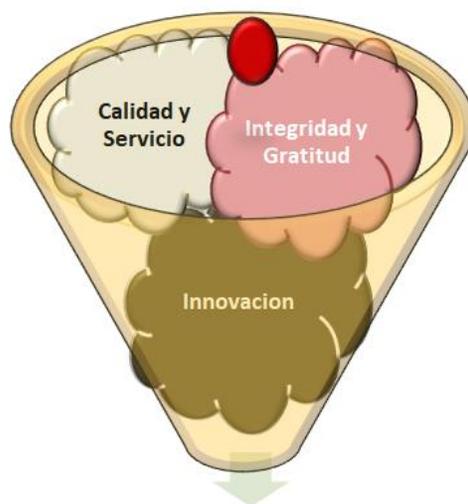
Grupo Nutresa S. A. es la empresa líder en alimentos procesados en Colombia y uno de los influyentes más relevantes del sector en América Latina en siete unidades de negocio: embutidos, galletas, chocolates, café, helados, pastas y Tresmontes Lucchetti (TMLUC) (www.heladosbon.com, 2017).

2.2 Filosofía Empresarial

Helados BON tiene por misión brindar felicidad y nutrición con experiencias innovadoras a través de gente comprometida, contribuyendo al desarrollo sostenible.

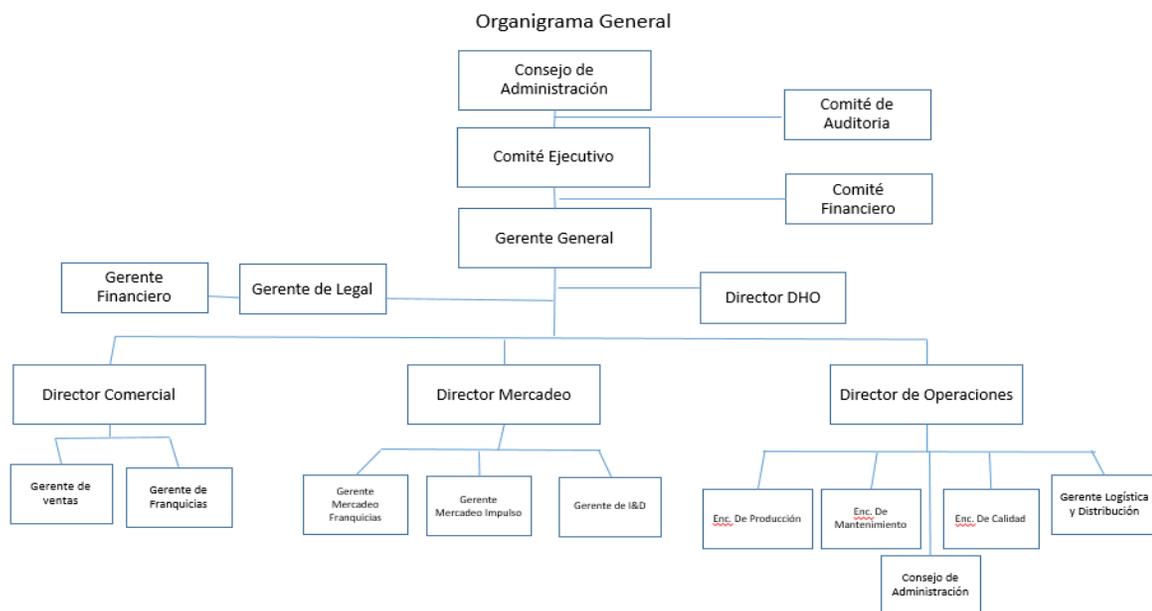
En este sentido desde el 2013 su visión proyectada para el año 2020 indica que buscan duplicar el negocio con un EBITDA superior al 15% consolidando el liderazgo de marca y generando valor compartido para sus relacionados.

Estos aspectos que describen la naturaleza de la franquicia BON se practican en actividades orientadas a promover sus valores corporativos ilustrados en la lámina siguiente.



Fuente: Elaboración a partir de los Datos en la página web de Helados BON.

2.3 Estructura Organizativa y propiedades de su diseño organizativo



Datos suministrados por la Empresa Bon

2.4 Expansión de Helados BON

BON tiene actual presencia comercializando postres fríos en la República Dominicana y Haití en la modalidad de franquicias compitiendo en comercio de heladerías (www.heladosbon.com, 2017).

Según un artículo del periódico HOY denominado “Helados Bon: empresa familiar que trasciende las fronteras”; esta compañía en un principio solo producía y comercializaba sabores de vainilla y chocolate y estos se vendían en el mismo local donde se fabricaban. A raíz de su fundación han tenido muy buena aceptación (Plasencia, 2008).

Acorde a las informaciones presentadas en el citado reportaje, su creador, el difunto Alfonso Moreno Martínez, pronto comenzó a diversificar sabores e introdujo helados de frutas.

Asimismo, se expresan datos que representan el desarrollo organizacional y comercial que ha tenido Helados BON en su trayectoria al mencionar que en 1977 Helados BON estableció otro punto de venta, en el sector Los Prados.

Más adelante según la entrevista publicada por dicha periodista, en 1985, como resultado al incremento de las ventas, la fábrica fue reubicada a la Zona Industrial de Herrera, donde opera todavía a la fecha (Plasencia, 2008).

En cuanto a su expansión, Helados BON ha utilizado la metodología de franquicias para estos fines, resultando comercializar la primera de estas en 1979 motivo a una especie de plan piloto.

No obstante, según la referida publicación del periódico HOY en 1980 fue cuando Helados Bon lanzó de manera formal el sistema de franquicias para sus productos.

Hoy día cuenta con 243 tiendas de helados ubicadas en el territorio nacional y dos en Haití (www.heladosbon.com, 2017).

Comenzó a exportar en 1997 y exporta el 10% de su producción. Sus mercados en el exterior son Nueva York, Haití y Jamaica.

En Nueva York tiene 200 puntos de venta, con helados de cajitas, cubos y paletas, que se venden en bodegas y supermercados.

Seguir consolidándose en Estados Unidos e introducirse a otros mercados, son algunas de las metas corporativas para el futuro.

2.5 Estudio de Factibilidad para la internacionalización de Helados Bon en Jamaica.

En el año 2015 Helados BON realizó un estudio cualitativo para comprender las actitudes y motivaciones de clientes frente a la opinión que estos tienen sobre determinados sabores de la marca, las necesidades de los consumidores, expectativas y percepción sobre la marca en general dentro de la cobertura de la ciudad de Kingston, Jamaica.

El estudio se realizó mediante metodología de grupos focales, compuestos de entre 8 a 10 participantes para responder a las referidas interrogantes degustando cada grupo sabores específicos asignados. Cada conjunto de participantes estuvo compuesto por hombre y mujeres jóvenes y adultos en rangos de edades determinadas y cada agrupación probó y evaluó dos sabores.

Como oportunidades de la marca presenciarse en el país de Jamaica, el estudio presenta argumentos tales como la accesibilidad y sabor que representan los helados en el mercado

En la referida investigación se destacan factores psicosociales del consumidor al asociar el helado como una recompensa, un receso u otro tipo de actividad que genere satisfacción en los individuos.

A pesar de que los postres tradicionales de Jamaica no son de la misma naturaleza de aquellos fríos, el estudio señala que estos se encuentran entre los consumidos por los Jamaikininos.

Los participantes en el estudio definieron las sensaciones que produjo el consumo de la marca como “Dulce, frío, suave, liso, cremoso, refrescante y que se derrite en la boca”.

Asimismo, estos respondieron que las principales razones por las cuales consumen helado se resumen en satisfacer un antojo y encontrar placer. Los días frecuentes

para el consumo de helados según los participantes evaluados resultaron ser los fines de semana, especificando los domingos por ser el día de la semana que regularmente según su cultura comparten en familia, con amigos, con su pareja.

El producto de la marca BON tiene la ventaja de que ha sido adaptado a los diferentes momentos, lugares y situaciones para abarcar las demandas de consumo en diversidad de ocasiones que generen placer y confort a las personas.

Entre los hábitos de consumo correspondiente a los helados, los Jamaíquinos consumen este tipo de productos de una a dos veces por semana. La temporada de mayor demanda es el verano debido a las altas temperaturas y a la temporada de vacaciones donde este tipo de postre brinda frescura.

Los principales puntos de compra para comercializar este tipo de productos están comprendidos en puntos de heladerías, tienda de barrio, supermercado, bike man, gasolineras y escuelas.

La heladería ideal descrita por los entrevistados se corresponde a un espacio amplio y cómodo, limpio y muy aseado, colorido, con cajero automático y ambiente entretenido. Adicionalmente la heladería ideal tiene amplia variedad de sabores; que ofrezcan pruebas para degustar el producto y variedad de toppings para adornar y/o acompañar las combinaciones creadas por los consumidores.

Para los entrevistados la heladería ideal el servicio se caracteriza por un trato amable, atención en la caja y a la mesa (tipo restaurante) y con preparación del producto a la vista.

En cuanto a la parte mercadológica los entrevistados destacan la gestión de medios para la campaña publicitaria del producto; y el aprovechamiento de promociones y ofertas especiales.

Capitulo III

Comercios de Helados en Jamaica

3.1 Jamaica

“Jamaica, situada en el Caribe, tiene una superficie de 10.990 Km², que lo coloca entre los países más pequeños del mundo.

Jamaica, con una población de 2.881.355 personas, se encuentra en la posición 137 de la tabla de población, compuesta por 195 países y tiene una densidad de población de 262 habitantes por Km².

Su capital es Kingston y su moneda Dólares jamaicanos” (Datosmacro, 2018).

3.2 Demografía y Cualidades climáticas o atmosféricas

Demográfica

De las informaciones ofrecidas por (EcuRed, 2018) destacamos que al año 2007 Jamaica tiene una población de 2.780.132 habitantes. El 76.3% es negra, el 15.1% es mestiza y el restante 9.1% está compuesto por blancos y asiáticos. El idioma oficial es el inglés. La esperanza de vida es de 71 años. El promedio de hijos por mujer es de 2.36. La tasa de crecimiento poblacional es del 0.77% por año. El 81% de la población está alfabetizada.

Lo que significa que la isla a pesar de su escasez de territorio está lo suficientemente poblada como para garantizar un público consumidor grande.

Clima

Dos tipos de clima se encuentran en Jamaica. De un clima tropical de montaña prevalece en el lado de barlovento de las montañas, mientras que predomina un clima semiárido en el lado de sotavento. Vientos cálidos del este y noreste de traer la lluvia durante todo el año. La lluvia es más pesada de mayo a octubre, con picos en los dos meses. La precipitación media es de 1.960 milímetros (77 pulgadas) por año.

Las temperaturas son bastante constantes durante todo el año, con un promedio de 25 ° C a 30 ° C en las tierras bajas y 15 ° C a 22 ° C en las elevaciones más altas. Las temperaturas pueden caídas a menos de 10 ° C en las cumbres de las Montañas Azules. La isla recibe, además de los vientos alisios del noreste, la brisa refrescante en tierra durante el día y las brisas frescas del mar en la noche. Estos son conocidos en Jamaica como el "Doctor Breeze" y el "Breeze Undertaker", respectivamente (EcuRed, 2018).

Debido al clima tan caliente que regularmente hace en todo año en Jamaica los habitantes o visitantes de esta isla mantienen siempre un gran deseo por una bebida o un postre refrescante.

3.3 Cultura y Gastronomía Jamaíquina

Mezcla de culturas en Jamaica

Jamaica es una isla que logró combinar una gran variedad de culturas y aún mantener la paz. Primero que nada, podemos encontrar personas con ascendencia de arahuacos o taínos, y con ellos sus respectivas costumbres y rituales, junto con sectores de la sociedad pertenecientes a la inmigración española de los primeros años del descubrimiento americano. Adicional a esto podemos encontrar una población sumariamente de origen africano gracias a los períodos de esclavitud, que llenaron América y el Caribe de personas de raza negra.

Costumbres de Jamaica

*“Al igual que su población, las **costumbres de Jamaica** son una mezcla de muchas culturas. De esta forma, podemos encontrar rituales, costumbres y prácticas que pueden estar centralizadas en algún estilo formal de sociedad, como la inglesa, y*

también podemos encontrar actividades que mezclen todas estas ricas culturas en un solo acto” (Rodríguez, 2017).

Gastronomía de Jamaica

La gastronomía jamaicana es una mezcla entre la cocina africana y la inglesa, la mayoría de sus platos tienen un sabor intenso debido a la gran cantidad de condimentos que se usan para marinar los platos. La base se compone de pescado, pollo, arroz, verduras, frutas y especias.

Lo que más caracteriza la cocina de Jamaica es la variedad de especias como el jengibre o curry. La "pimienta de Jamaica" es conocida por su sabor picante y potente aroma (Atrápalo, 2017).

Las bebidas típicas de Jamaica se caracterizan por tener un sabor intenso, y son el ron de Jamaica y el licor de café. También son muy típicos los zumos tropicales y los batidos de frutas. Es importante destacar el famoso ron Appleton, que es una de las mejores marcas de rones añejos. Tomar zumos en el Caribe es muy recomendable, ya que tienen una gran variedad de frutas en Jamaica.

Los jamaicanos tienen un agrado muy grande por las frutas tropicales, especialmente por el tamarindo.

3.4 Economía de Jamaica

Jamaica es la economía número 120 por volumen de PIB. Su deuda pública en 2016 fue de 14.357 millones de euros, con una deuda del 111,92% del PIB está entre los países con más deuda respecto al PIB del mundo. Su deuda per cápita es de 4.983€ euros por habitante.

El PIB per cápita es un muy buen indicador del nivel de vida y en el caso de Jamaica, en 2016, fue de 4.407€ euros, con lo que ocupa el puesto 98 de la tabla, así pues,

sus ciudadanos tienen, según este parámetro, un nivel de vida muy bajo en relación al resto de los 195 países del ranking de PIB per cápita.

En cuanto al Índice de Desarrollo Humano o IDH, que elabora las Naciones Unidas para medir el progreso de un país y que en definitiva muestra el nivel de vida de sus habitantes, indica que los jamaicanos se encuentran en el puesto 93.

Jamaica se encuentra en el 70º puesto de los 190 que conforman el ranking Doing Business, que clasifica los países según la facilidad que ofrecen para hacer negocios.

En cuanto al Índice de Percepción de la Corrupción del sector público en Jamaica ha sido de 44 puntos, así pues, se encuentra en el puesto 68 del ranking de percepción de corrupción formado por 180 países (Datosmacro, 2018).

Ingreso promedio: JMD 10,902 semanal (USD 94)

Salario mínimo: JMD 141 hora (USD 1.21)

JMD 5,640 semanal (USD 48)

3.5 Lugares donde se consume helados en Jamaica

Según el estudio de factibilidad realizado por Helados Bon en Jamaica los lugares donde sus habitantes consumen helados son los siguientes:

- **Heladerías** → lugares que se definen como para ocasiones especiales de socialización, especialmente para los jóvenes de 15 a 25 años, en donde además de contar con una calidad de helados superior, tienen la oportunidad de encontrarse, compartir con otros e impresionar a las parejas. Ofreciendo beneficios sensoriales, emocionales y sociales.

- **Tienda de barrio y Gasolineras** → se definen como lugares convenientes por asociarse a lo cercano y accesible económicamente, que soluciona un antojo propio sin necesidad de socializar. (Adultos de 26 – 40 años principalmente).
- **Supermercado** → proporciona una amplia variedad de alternativas de helados en galones principalmente, para el consumo de la familia en el hogar (Adultos 26 – 40 años).
- **Bike man** → conveniente por su precio accesible y la posibilidad de ser encontrado por este, en vez de tener que ir a buscar el helado.

Cabe destacar que las heladerías existentes en Jamaica son pocas atractivas y sin ningún valor agregado que el cliente pueda definirlo como una experiencia única.

3.6 Marca de helados en Jamaica

Dentro de las marcas que representarían competencia para la franquicia de BON en Jamaica, los participantes mencionaron como heladerías conocidas a:

Devon House: Es la marca preferida por ofrecer un producto de alta calidad y contar con un espacio atractivo, popular y cómodo, que favorecen la socialización. (Mayor consumo en segmentos de 19 – 40 años).

Kremi: Es la segunda marca preferida que ofrece un producto bueno, a un precio económico. → Value for money.

Crazy Jim: Es la tercera marca preferida que ofrece un producto estándar a un precio accesible en donde los segmentos de 15-19 años son los principales consumidores.

Además, existen otras marcas de helados, pero con menor reconocimiento como Scoopie, Tutti Frutti, Paterry Passions.

- Estas heladerías por lo general también venden productos como tortas, galletas, Leche malteada

Capitulo IV

PROCESO DE INTERNACIONALIZACION DE UNA FRANQUICIA

4.1 Las Franquicias antecedentes históricos y propiedades

En la literatura encontrada para documentar la trayectoria histórica de las organizaciones, hasta llegar al modelo de franquicias; se citan eventos mundiales de impacto trascendental como la Revolución Industrial; calificando a este como el detonante que impulso el avance o establecimiento del comercio mundial. Como componentes principales de dicha sublevación, la producción y el comercio han avanzado con los cambios en las operaciones correspondientes a la elaboración y exhibición; la evolución en la optimización de medios de transportación; el aumento en la demanda de mercancías y/o servicios y una legado de fabricantes que estudiaban mecanismos de respuesta oportunos a las retroalimentaciones de los clientes acerca de los productos **(Puerto, 2010)**.

En este orden, según la referida autora la manifestación que origino la internacionalización de los comercios se fue representada a través de los envíos y adquisiciones de bienes y servicios; lo cual aconteció como antecedente a la Segunda Guerra Mundial.

Por su parte, expertos como Alon y McKee, (1999) plantean que el esquema comercial de franquicia se promovió para fines de estudios o investigaciones en la década de los años 60; período en el que su moda se popularizó en los Estados Unidos de América **(Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008)**.

Posteriormente a este lapso temporal, las franquicias experimentaron una progresión exponencial, obteniendo un considerable triunfo durante los noventa (Ryans, Lotz y Krampf, 1999); debido a que más de una tercera parte de las ventas minoristas se forjaron en modalidad de franquicias (Garg, 2005) por lo que históricamente las franquicias generan ganancias llamativas **(Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008)**.

A inicios de siglo XXI, este método de expansión geográfica comercial ya era practicado en aproximadamente cientos de miles de los negocios en los EE.UU. y en más de 75 fábricas incomparables, convirtiéndose a su vez en fuente de empleo de millones de personas (Dant y Kaufmann, 2003). Actualmente el conjunto de franquicias admite en el citado país ganancias en ventas anuales de billones de dólares, con miles de franquiciadores y más de medio millón de sucursales de comercialización franquiciadas **(Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008)**.

Producto a este increíble despegue en la internacionalización de productos o marcas; la mayoría de los estudios propagados acerca del tema corresponden principalmente al campo de acción de Norteamérica y Gran Bretaña en comparación con países de Latinoamérica y los demás continentes **(Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008)**.

La franquicia se encuentra latente en prácticamente todos los sectores de actividad, principalmente en algunos como el de lavandería, correspondencia, paquetería, prendas de vestir o comida rápida. Por lo tanto, los franquiciadores se están tornando en uno de los componentes más emprendedores en la concepción de compañías y reproducción de vacantes en la geografía mundial entera. Como derivación a estas informaciones; el grado académico y experiencia en este sistema de negocios es más reconocido en la actualidad.

Como cualidades importantes a destacar estos autores presentan al modelo de franquicia como un sistema que maniobra fundamentado en una metodología dual o mixta, lo que en palabras más sintetizadas se refiere a que funcionan mediante la determinación de unidades o puntos propios y/o establecimientos franquiciados administrados por un franquiciador.

Acorde a las ideas presentadas por dichos autores algunos negocios que se expanden en modalidad de franquicia aventuran dicho proceso de internacionalización estableciendo solamente *establecimientos franquiciadas* exceptuando aquellos que funcionan temporalmente como unidades de prueba. Otros acogen establecimientos de ambas tipologías: propios y franquiciados debiendo distinguir aquellos puntos o unidades que serán franquiciados y aquellos que serán propios.

Según Combs y Castrogiovanni (1994); la exploración del sistema de franquicia presentan teorías para describir esta partición dualista y la razón por la cual los franquiciadores eligen unas unidades como propias y otras como franquiciadas mediante la Teoría de la escasez de recursos y la Teoría de agencia (**Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008**).

La primera está fundamentada en el de la longevidad del producto, consistiendo en que los franquiciadores novatos de menor magnitud en el mercado, amparan la franquicia para obtener los capitales precisos para un desarrollo que les permita formalizar una evolución vertiginosa para lograr determinado tamaño mínimo eficiente. Según esta perspectiva, con el tiempo y el desarrollo de la cadena, los franquiciadores recolectan recursos propios y reducen las demandas de captar afiliados franquiciados. Asimismo, algunas grandes franquicias resuelven no actualizar los tratados con sus franquiciados, iniciando por los de cuentan con propiedades sobre la magnitud mayor en sus dimensiones; y/o aquellos que resulten provechosos.

Continuando esta disposición, a largo plazo, terminaría con la determinación de la mayoría de las unidades o establecimiento como propios en menoscabo de las franquiciadas. Estas últimas, son delimitadas en mercados de menor muchedumbre urbana o con mínimas ventas.

La segunda teoría, indica que los franquiciadores solventan entre unidad propia o franquiciada en función del coste de verificación. Desde esta perspectiva, se considera a la franquicia como un sistema híbrido en el que los franquiciadores gestionan extender el valor del sistema de franquicia sometiendo al mínimo el coste de inspección.

Se consideran variables de inversión en supervisión la *capacidad directiva, el conocimiento del mercado local, la distancia de la unidad con respecto a la oficina central, la densidad local demográfica y la proximidad entre las localizaciones de las unidades*. En este sentido, la franquicia puede excluir o minorizar muchos de estos gastos; ya que, según estos autores, cambiar por puntos franquiciados ante los propios, le admiten al franquiciador subyugar los costos de inspección, por el incentivo que recibe el franquiciado en su intento de alcanzar la mayor eficiencia financiera de su negocio, y con estas ganancias se repercute a la rentabilidad del franquiciador. Por lo que este sistema de comercio aporta al franquiciado más ingresos por desvelarse de los que obtendría el administrador de un establecimiento propio en la cadena por cuenta de un tercero y con un sueldo fijo.

En esta bibliografía finalmente los expertos citados describen, la teoría de la “extensión de riesgo” la cual establece que los propietarios de la franquicia delimitan como propios los establecimientos que le resulten interesantes y ofertan como franquiciados aquellos que sospechan arriesgados y poco factibles.

4.2 Factores o aspectos que inciden en la Internacionalización comercial

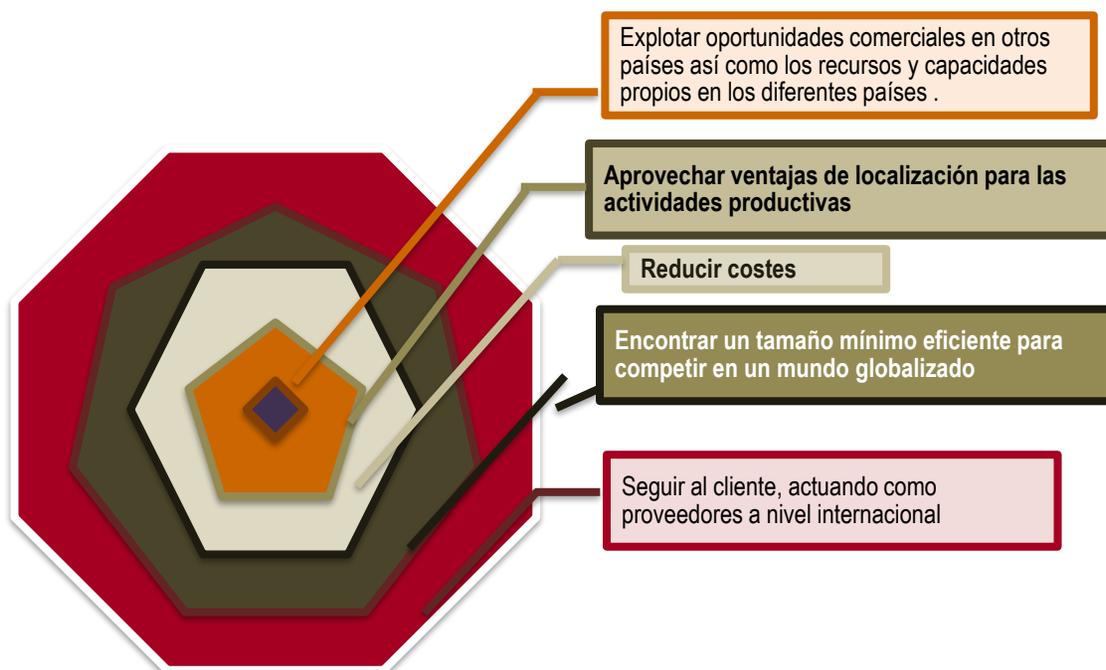
Los procedimientos que impactan el desarrollo organizacional de las empresas, ocasionalmente están directamente relacionados con la expectativa de ampliar la cobertura de la naturaleza en las mismas; por lo que resulta de vital importancia implantar tácticas o mecanismos que se orienten al logro de estas expectativas para tornarlas de utópicas a realidades.

En el caso del proceso de internacionalización se sugiere que la estrategia para alcanzar el mismo puede ser evaluada como la expansión de un comercio cuando solamente se establece una dilatación geográfica del negocio que solía presentarse en el mercado nativo local. Asimismo puede analizarse desde una perspectiva de multiplicidad si agregan innovaciones en productos para comercializar en mercados internacionales **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

Continuando con el argumento de los referidos autores; el hecho de las empresas adoptar mecanismos para internacionalizar, expandir o diversificar sus marcas, servicios y/o productos no asegura la rentabilidad y logro de los objetivos por lo que la estrategia de internacionalización no está exonerada de peligros o pérdidas. Esto se debe a que las estrategias a implementar suponen y pretenden la exhibición extrínseca para ser instaurada en un ambiente distinto que puede generar gran inseguridad.

No obstante, a los continuos avances en la tecnología aplicables a facilitar la actividad humana en diversidad de contextos y entendiendo que quizás la expansión de un comercio contenga más variables extrañas que conocidas y manejables ha sido importante consultar fuentes que respondan a la cuestionante de los motivos por los cuales las empresas asumen el reto de optan por esta maniobra de evolución.

Para estos autores las principales justificaciones a la decisión de internacionalizar una empresa están íntimamente asociadas a la competitividad en el mercado y el aprovechamiento de las oportunidades de mejora que insinúa la locación del punto franquiciado o propio **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.



Fuente: Elaboración a partir de los datos presentados en la investigación de Ortiz, Rueda & Benito, 2010

En este orden los expertos recomiendan realizar una analogía entre las opciones que tenga la empresa considerando aspectos para su internacionalización tales como la responsabilidad de recursos en la empresa, el margen de error, nivel de regulación y dominio en los procedimientos y la capacidad de ganancias a obtener.

Por lo regular durante las fases de gestación de la internacionalización la empresa aplica medidas de acceso que no involucran un gran adeudo de recursos y peligros; sin embargo, tampoco un gran potencial de lucros y vigilancia.

Para estos autores las manifestaciones o estrategias menos complejas y/o comprometedoras de ingreso a otro territorio comercial y con pocas regulaciones resulta darse en las exportaciones, sin compromiso de recursos. El grado regular de intervención contiene las estrategias de sistemas contractuales que no ameritan inversión en el extranjero. La estrategia que garantiza un mayor control se obtiene con la inversión directa pues, corroborando ideas diversos especialistas, el control es holístico se logra cuando se instauran filiales propias o unidades autónomas del franquiciador **(Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008)**.

Por su parte Thompson y Strickland (2004) indican que aquellos factores vinculados de manera directa al mercado en el cual se desenvuelve la franquicia, al producto y a su capacidad de desarrollo son los que aseguran la factibilidad del negocio internacionalizado **(Puerto, 2010)**.

Los aspectos relacionados al mercado abarcan a los consumidores como individuos con propiedades que determinan sus preferencias y costumbres en la elección de mercancías a comprar.

Aquellos asociados al producto se fundamentan en la disposición de optar por el esquema de productos apropiado a cada territorio donde se pretenda comercializar los mismos. Finalmente los factores que hacen referencia al potencial de crecimiento son permutables de una zona geográfica a otra, ya que en mercados jóvenes el potencial de crecimiento es frecuentemente mayor que en aquellos con economías de más longevidad **(Becerra, 2010)**.

Adicional a estos Canal (1994) cita otros factores externos que se deben afrontar antes de explorar en empresas extranjeras y alistarse a apostar en ellos por ser el de mayor demanda. Estos aspectos hace alusión al atractivo del país lo cual se valida con la tasa de turismo recibid; el nivel de capitalismo, los elementos políticos, asistencias estatales, proveedores específicos nacionales y personal capacitado **(Puerto, 2010)**.

Como factores internos dicha autora enumera a las personas, los productos, la experiencia extranjera, la disponibilidad de recursos, la capacidad de asistencia y el acoplamiento de demarcaciones funcionales en la organización.

4.3 Modelos de estrategias para la internacionalización de un comercio

Lograr una internacionalización efectiva para las partes franquiciadoras y franquiciadas es una meta que requiere el planteamiento y toma de decisiones que representen los planes diseñados para alcanzarla. Por lo que el análisis de variables intrínsecas de la empresa franquiciadora y extrínsecas del entorno en el cual se desarrollara; el tipo de relación y coordinación que se dará entre las partes delimitando el marco de incidencia o participación de cada uno; el grado de inversión económica aportada por cada uno de los mismos, los marcos legales correspondientes a la locación extranjera deseada e incluso los sistemas de calidad, estandarización de procedimientos entre otros se confabulan en modelos de estrategias de autores como **(Villarreal, 2008)**

Para Ortiz y sus colaboradores expertos las estrategias se clasifican en tres grandes tipos o estilos de internacionalización. Encabezando la lista citan las exportaciones como medida para alcanzar este objetivo de expansión; en segundo lugar, mencionan lo que han denominado como *acuerdos de cooperación contractuales* en los cuales se define claramente el rol de cada parte y las limitaciones o especificaciones a cumplir por las mismas. Por ultimo están los *acuerdos de cooperación accionariales* que se fundamentan en la directa realización de la inversión en el exterior.

Como cualidades propias de la estrategia de exportación; esta se distingue por la custodia y/o conservación de la producción en el punto de partida que aprovisiona los mercados; aunque existe flexibilidad en la implementación de configuraciones en el producto en alguna franquicia específica. Elementos clave a considerar durante el proceso de ejecución de esta estrategia corresponden al insertarse en otro territorio que conlleva atravesar fronteras; por ende, las complicaciones principales se manifiestan en los trámites de aduanas, valuación de monedas, idiomas, leyes y hábitat financiero y mercantil.

Según los ejemplos contenidos, las empresas o marcas optan por esta estrategia usualmente cuando carecen de puntos de producción en el extranjero que resulten viables para los establecimientos franquiciados por la distancia territorial; cuando el contexto en el cual geográficamente se internacionalizara el negocio resulta muy interesante o se da una llamativa inseguridad en la funcionalidad del negocio versus las expectativas de ganancias y resultados **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

La estrategia de exportar involucra la comercialización de un producto en un espacio distinto al nativo, y puede darse de manera *indirecta* o *pasiva* cuando la empresa despacha los productos mediante terceros autónomos que manejan la logística de las mercancías desde la manufactura hasta el comprador, las tramitaciones y documentaciones con el comercio exterior, gestiones de fronteras, y de financiamientos.

De igual modo en el otro extremo del polo está el tipo de exportación denominada por los referidos autores como *directa* o *activa*. En esta la empresa se responsabiliza de todos los aspectos administrativos, logísticos, y económicos que amerite la internacionalización del producto.

Este tipo de estrategia requiere muchas veces de la contratación de personal capacitado con conocimientos técnicos suficientes en temas relativos al comercio exterior con competencias para realizar contactos en el extranjero. Si la empresa se desarrolla suele incluirse en el organigrama una unidad con varias plazas de puestos que maneje los procedimientos para garantizar las exportaciones de la marca.

Otra medida utilizada para expandir productos o servicios corresponden a los acuerdos de cooperación contractuales de los cuales resultan ser las formas más practicadas por las empresas en el ámbito multinacional, según dichos expertos, la franquicia y la licencia.

Una licencia consiste en un convenio en formato de contrato entre dos compañías de distintos países, mediante el cual la organización de origen otorga a la empresa extranjera, el derecho a utilizar un proceso productor, una patente, una marca reconocida y otros beneficios intangibles por un desembolso fijo preliminar, uno habitual o ambos **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

Por su parte las franquicias, objeto de estudio en esta investigación, se corresponden con una modalidad específica de permisos o atribuciones para únicamente la exposición y repartición detallada de los productos. Esto implica que la compañía franquiciadora provee a la empresa franquiciada no solo el producto sino también que se responsabiliza de implementar y custodiar el cumplimiento de un sistema normalizado de procedimientos y de mercadeo en el punto de comercialización siendo con esto la franquiciadora aquella con la atribución de realizar configuraciones en los mismos.

A diferencia de los acuerdos contractuales estos autores citan como estrategias de internacionalización otros tipos de convenios llamados acuerdos de cooperación accionariales cuyas representaciones más habituales en el contexto estudiado en esta investigación se corresponden con la empresa conjunta o *joint-venture* y las suplementarias propias. La primera modalidad se refiere a un contrato entre dos o más empresas que contribuyen al capital y/u otros activos necesarios para erigir una nueva compañía en el mercado de aquella que es nacional, conllevando igual de derechos en la propiedad y control de la misma. Con frecuencia la compañía local colabora con capital, conocimientos del mercado y apertura a los accesos en el territorio, mientras que la empresa extranjera invierte en el proyecto de la internacionalización aportando capital y tecnología principalmente.

En el caso de los convenios accionariales mediante puntos suplementarios propios o sucursales; la organización a internacionalizarse vigila todo el proceso quedando más apoderada pero responsabilizada y con esto más insegura por asumir las consecuencias contingentes de los mecanismos ejecutados para estos fines de expansión. Esto sería posible al momento de la empresa establecer un punto de producción a cargo de actividades relacionadas directamente con la elaboración y empaque de los productos, acabado final, embalaje y empaquetado según las normas o requerimientos de ese país. Esta estrategia de acceso también es conocida como *inversión directa* en el extranjero

Asimismo, se da una comparación de variables en empresas que siguen la pericia dual de acuerdos frente a las que se expanden exclusivamente a través de módulos franquiciados y como resultado se arrojó el argumento de que las cadenas que hostigan el sistema dual generan más entradas y efectos medios que los que lo hacen solo a través de franquicia; siendo estas diferencias estadísticamente significativas. Sin embargo, variables como la rentabilidad económica no están directamente condicionados a las estrategias implementadas por las franquicias para su expansión y empoderamiento (**Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C., 2008**).

A diferencia de otros autores, que estipulan que durante el mismo periodo transversal de investigación científica plantean que gran parte del triunfo en las actividades extranjeras de la empresa se deben a la implementación de una apropiada orientación estratégica de su proceso de internacionalización. Aquel propuesto por el citado autor plantea una combinación de unidades de medida o indicadores basados en la gestión tomando en cuenta la magnitud y el desarrollo corporativo en conciliación a los objetivos principales del proceso **(Villarreal, 2008)**.

Siguiendo con los planteamientos del referido autor el proceso de internacionalización efectivo consta de 4 facetas donde la primera se denomina Análisis Estratégico Internacional en el cual se realiza una evaluación funcional de la estructura organizativa desde los puntos de vistas internos y externos a la compañía, y teniendo en cuenta componentes como el país, sector de actividad, y la empresa misma; de manera que se obtenga como producto un análisis de la situación entorno-empresa.

En este sentido el análisis externo que se refiere a la situación del entorno; abarca informaciones sobre ambos países o territorios: el de la empresa de origen y el de la franquiciada adicional al mercado de incidencia y naturaleza de la empresa. Por su parte el análisis interno detalla aspectos relativos a la empresa en sí misma.

La segunda etapa, llamada *determinación del sistema de objetivos de las actividades internacionales* explica que se debe implantar un rumbo claramente definido que guíe y otorgue control de las operaciones internacionales de la organización. La citada fase subyace de los resultados arrojados por el análisis entorno-empresa y se alinea a la filosofía de la empresa **(Villarreal, 2008)**.

Una tercera faceta se constituye en la formulación de la Estrategia Internacional. En esta se responde al know how o metodología mediante la cual la empresa diseña la estrategia de internacionalización a raíz de contextos estratégicos tales como la estrategia de localización, estrategia de ingreso y subsistencia, estrategia de ampliación, estrategia de coexistencia, estrategia competitiva, entre otras. No obstante, a que las categorías de estrategias para la internacionalización en estas desiguales esferas insinúan una estipulación individual de cada una, resulta vital que en su respectivo planteamiento se perciba una relación de interdependencia entre las mismas.

En este mismo orden secuencias, la cuarta etapa corresponde a la implantación de la estrategia internacional; es decir, garantizar la implementación del proceso descrito arrojado por los análisis de la primera fase procurando que exista una conciliación entre el plan de internacionalizar y las distintas funciones y dinanismos de la cadena de valor en la empresa donde, acorde al pensamiento de este experto, el diseño adecuado de la estructura organizativa y el control estratégico internacional juegan roles determinantes.

Resumiendo, las explicaciones del referido autor el análisis Estratégico Internacional representa el origen para el planteamiento de la estrategia y para construir un análisis congruente.

Por su parte, el acumulado de disposiciones que comprende la estrategia internacional, tal cual se cita previamente, puede ser descompuesto en contextos diversos relacionados directamente con el mercado de incidencia, los procedimientos mercadotécnicos y de desarrollo.

La estrategia en el ámbito de la Localización hace alusión a la determinación, apreciación y elección de la ubicación idónea para las actividades o productos que la empresa decida internacionalizar.

Aquella enmarcada en los aspectos para la entrada y permanencia establece la parte del análisis en el cual se debe determinar el medio de inserción en un mercado específico. Asimismo, contempla el establecimiento de las respuestas al cómo asegura su continuidad en la existencia de éste. En este ámbito estratégico, se corroboran estrategias descritas respecto a la exportación; podemos distinguir a grandes rasgos, tres estrategias. En primer lugar, la exportación En segundo lugar, la inversión directa en el exterior y en tercer lugar, la Implantación Productiva en el Exterior **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

La estrategia en el ámbito del crecimiento amerita evaluar y delimitar si la empresa comprara un negocio existente o creara uno desde su concepción. En este ámbito el autor distingue como estrategias el crecimiento interno supone la creación de una empresa de propia en recursos, pero en el territorio de destino de la inversión; en cambio el crecimiento externo presume la ganancia general de una compañía que ya está instituida en el país de destino de la inversión.

Por otro lado, en el contexto de la convivencia, la internacionalización puede formalizarse de manera particular o colectiva con otra u otras empresas; a lo cual denominan acuerdo de cooperación fundamentada en una dinámica de alianza estratégica (García Canal, 1999; García et al., 2002). El acuerdo de coordinación suele entamar la representación de un acuerdo contractual con un representante ubicado en destino mediante autorizaciones o permisos documentados como las licencias, franquicias, consorcios, subcontrataciones, empresas conjuntas, etc.; teniendo la particularidad de que en el mismo se aprecian los beneficios propios y los impropios. Los niveles de riesgo, compromiso de recursos, beneficio potencial y control toman una posición más equilibrada al actuar conjuntamente ya que estará condicionado a los roles distribuidos de incidencia de cada parte **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

En el ámbito Corporativo se tiene como componente metódico y de arbitraje la *Unidad Estratégica de Negocio* la cual permite distribuir o segmentar la empresa en unidades similares desde una perspectiva estratégica (Springer, 1973; Sanchis y Camps, 2000). Para estos fines la organización debe asumir un enfoque en el *eje especialización–diversificación*; posibilitando así el grado de multiplicidad esperada, y considerando que una modificación en el espacio del negocio conjetura la incorporación en *productos-mercados* diferentes y, por ende, asentir a una serie de aspectos determinantes para éxito **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

En cuanto a la esfera de Internalización se refiere según dichos autores a determinar las actividades de la cadena de valor que la franquiciadora internacionalizara; de manera que pueden ser asumidas tanto por si misma o delegadas en otra u otras partes involucradas.

Por su parte el aspecto de competitividad se refiere a la fuente de obtención de la ventaja competitiva sostenible. En este planteamiento se recogen las dos variables tradicionales de la estrategia competitiva desde un contexto internacional: la reducción de costes y la diferenciación.

Asimismo, en el ámbito relativo a la Estructura el componente fundamental es el diseño organizativo que responda a las actividades internacionales (García, 2005). La creación de una división internacional supone el paso previo para el establecimiento de un organigrama estructurado específicamente para el mercado exterior. La importancia de este ámbito radica en que por medio del diseño organizacional las empresas establecen las relaciones de coordinación y dependencia y con esto determina el modo de tomar decisiones y de controlarlas.

Existe un ámbito para delimitar estrategias de internacionalización que se relaciona con las presiones competitivas del sector de actividad desde una perspectiva internacional y es denominado estrategia en el ámbito de enfoque. Para esto se hace necesario considerar la integración global y la adaptación local como dimensiones básicas de la competencia internacional

Por último se presenta la estrategia de secuencia; la cual plantea la dualidad de continuar una estrategia que supone asumir una naturaleza evolutiva del fenómeno de la internacionalización, siguiendo un proceso de desarrollo gradual en distintas fases y durante un periodo de tiempo relativamente largo; o una estrategia que sigue un proceso de internacionalización vertiginoso **(Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D., 2010)**.

Por otra parte, uno de los principales dilemas de las organizaciones al salir a mercados extranjeros es decidir si les conviene adecuar sus ofertas a cada mercado para que armonicen con la satisfacción, gustos y particularidades de los consumidores locales, u ofrecer un producto estandarizado en todo el mundo (Thompson & Strickland, 2004). En este sentido dichos autores proponen las estrategias siguientes **(Puerto, 2010)**.

Estrategia internacional. Este tipo de táctica cambia la orientación estratégica de la compañía, adecuándose a las propiedades locales y gustos o favoritismos de los consumidores. El proceso de ajuste de los productos a cada país amerita que la empresa aumente costos en los procesos de producción y de comercialización.

La táctica mundial es manejada cuando se derivan enormes diferencias en las condiciones culturales, económicas, políticas y competitivas de los diferentes países. Este tipo de estrategia se presenta en dos tipos: la estrategia multinacional, que se centra en cada país y se basa en la habilidad de la empresa en diferenciar sus productos para satisfacer sus necesidades locales y responder a diversos intereses nacionales **(Puerto, 2010)**.

La estrategia transnacional, que consiste en la coordinación de las operaciones nacionales en todos los países para capturar economías de escala, al mismo tiempo que mantiene la habilidad de responder a los intereses y preferencias nacionales.

Estrategia global. Está orientada al mercado mundial, persigue obtener ventaja competitiva al reunir economías mancomunadas con el esquema de productos estandarizados, fabricación a nivel general y vigilancia, de las operaciones mundiales, centralizada. La puesta en marcha de una estrategia global le requiere que la empresa se movilice en un enfoque que contemple y discipline las disposiciones estratégicas para conseguir identidad y vender en todo el mundo donde exista demanda significativa de los compradores **(Puerto, 2010)**.

La concentración de mercados. Consiste en su fase inicial en concentrar los procedimientos de Marketing en un grupo limitado de clientes con mucho potencial, para un ulterior desarrollo (Bradley, 2006, p. 69). Desde la perspectiva de Katsikeas y Leonidou (1996), citados por Lozada et ál. (2007); una empresa implementa una estrategia de este tipo cuando orienta sus energías y comercializa sus capitales hacia determinados mercados externos seleccionados escrupulosamente; lo cual permite que la empresa muestre resultados contundentes y beneficiosos a el largo plazo **(Puerto, 2010)**.

La estrategia de diversificación de mercado. Este tipo de estrategia involucra un acceso vertiginoso en diversidad de mercados y la distribución correspondiente de los respectivos esfuerzos. La estrategia de diversificación resulta apropiada cuando el propósito de la compañía es esparcir y englobar el mayor conjunto de campos de acción o territorios de comercialización sin enfocarse especialmente en alguno de esto; por lo que su objetivo es conseguir una alta tasa de rentabilidad a través del desarrollo de zonas en las cuales puedan comercializarse sus productos siendo estos aceptados por los consumidores de ese territorio. Sin embargo, una desventaja que menciona el autor sobre esta estrategia que resulta más riesgosa debido a que demanda una mayor inversión en su proceso inicial en los mercados **(Puerto, 2010)**.

4.4 Costo y requisitos para adquirir una franquicia

El derecho de uso de marca es de una franquicia de Helados Bon es de US\$ 10,000.00.

Un ejecutivo de Bon realizará una visita para evaluar el local y los aspectos pertinentes para que una franquicia sea aprobada. Si el local cumple con todos los requisitos, el solicitante deberá llenar una solicitud de franquicias anexando un estado de situación, firmado por un contador público autorizado y una copia de su cedula. De igual forma el ejecutivo realizara una breve entrevista para conocer un poco sobre el solicitante.

Luego aprobar la solicitud, se le emitirá una comunicación informándole la aprobación y se le entregará un borrador del contrato de franquicias para que sea estudiado por el solicitante antes del pago del derecho de franquicias, el cual debe ser realizado a más tardar 7 días después de haber aprobado la solicitud. Importante que el solicitante conozca que los contratos son renovables cada 5 años y para renovarlo debe pagar el 50% del pago del derecho de franquicias pagado al momento de la aprobación.

Tan pronto el solicitante pague el derecho de franquicias, se le emitirá su contrato definitivo y debe pasar por la oficina del Gerente Legal de la Empresa a firmarlo. El área de proyectos le contactará para hacer el levantamiento del local y proceder a la adecuación del mismo. Es importante que conozca que dispone de 60 días para la apertura de la tienda.

Helados Bon ofrece sus productos a los franquiciados a un precio asequible permitiéndole al mismo, una rentabilidad razonable que hará del negocio uno sostenible a través de los años.

En el caso de las facturas de productos refrigerados de Helados Bon existe un royalty de un 7% del costo del total de la factura, cargado a la misma. Este cargo es transparente en su factura.

4.5 Proyección de ventas e Inversión requerida por el Franquiciado

El costo de instalación depende de la zona, el tamaño, condición del local y el tipo de tienda. Cabe destacar que las tiendas deben adecuarse al diseño que la casa matriz establece como parte del sistema de franquicias. Es imprescindible respetar cada uno de los signos distintivos de la marca, ya sean visuales, protocolos, tecnología, políticas, entre otros. En el costo estimado de inversión juegan papel importante las siguientes partidas: Costo de Franquicia, Adecuación del local, Equipamiento (congeladores, planta eléctrica, aire acondicionado, etc.), Capital de Trabajo, Contratos y Alquileres.

A continuación, veremos un análisis de la inversión requerida y las proyecciones de ventas.

Inversión Aproximada en US\$	
Precio en Dólares	
Franquicia Helados Bon	\$ 10,000.00
Exhibidor de Helados	\$ 2,500.00
Freezer de Mangas	\$ 520.83
Malteadora	\$ 750.00
Punto de Ventas	\$ 1,250.00
Freezers de almacén (2)	\$ 1,458.00
Pantallas Menú de Precio	\$ 2,800.00
Utensilios	\$ 1,000.00
Instalaciones - Base p/ freezer	\$ 325.00
Letreros y rotulaciones	\$ 1,375.00
Construcción y mobiliarios(aproximado)	\$ 8,500.00
Total Aproximado	\$ 30,478.83

Datos basados en una tienda de Helados de aproximadamente 65 metros.

PROYECCION DE VENTAS			
HGELADOS BON			
	Escenario 1	Escenario 2	Escenario 3
VENTAS BON	\$ 10,416.00	\$ 14,583.00	\$ 18,750.00
MENOS 50% COSTO ADQUISICION PRODUCTO	\$ 5,208.00	\$ 7,291.50	\$ 9,375.00
MARGEN BRUTO	\$ 5,208.00	\$ 7,291.52	\$ 9,375.00
GASTOS			
Salarios	\$ 945.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00
Royalty	\$ 393.75	\$ 393.75	\$ 393.75
Regalía Pascual	\$ 68.00	\$ 125.00	\$ 125.00
Provisión Prestaciones	\$ 207.90	\$ 330.00	\$ 330.00
AFP/ARS	\$ 226.80	\$ 360.00	\$ 360.00
Incentivos	\$ 100.46	\$ 145.83	\$ 187.50
Alquiler	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00	\$ 1,100.00
Telecomunicaciones	\$ 15.00	\$ 15.00	\$ 15.00
Iguales	\$ 25.00	\$ 25.00	\$ 25.00
Imprevistos	\$ 35.00	\$ 35.00	\$ 35.00
Energía Eléctrica	\$ 250.00	\$ 250.00	\$ 250.00
Reparaciones y Mantenimiento	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00
Total Gastos	\$ 3,466.91	\$ 4,379.58	\$ 4,421.25
Utilidades Antes de impuestos	\$ 1,741.09	\$ 3,216.94	\$ 5,258.75

Datos suministrados por Helados Bon, proyección en dólares norteamericanos.

En la proyección anterior se muestra el resultado de tres heladerías con lo mismo gastos y diferentes ventas, arrojando una diferencia significativa en su utilidad antes de impuestos.

4.5 Propuesta de Internacionalización

4.5.1 Descripción del proyecto

Helados Bon en su búsqueda de seguir creciendo se ha propuesto internacionalizar su modelo de franquicia a otros países. Considerando la alta demanda del comercio de helados en el mundo, Helados Bon busca aprovechar esa oportunidad para llevar su sistema de franquicia al mercado jamaicano.

Las alternativas para entrar al mercado Jamaicano son las siguientes:

- Instalar oficinas propias en Jamaica y desde allí comercializar su modelo de franquicia.
- Vender los derechos de franquicia a una empresa originaria del mercado meta.

La estrategia más eficiente es vender los derechos de franquicia a una empresa originaria del mercado meta ya que la misma conocerá más a fondo su mercado y la cultura del mismo, factores importantes a la hora de internacionalizarse.

Respecto de los servicios a ofrecer:

- Innovación en la variedad de nuevos sabores.
- Comodidad y amplitud para permanecer y socializar en la heladería
- Ambiente con entretenimiento.
- Promociones y ofertas que favorezcan la accesibilidad e inviten al consumo.

4.6 Estrategia de comercialización

4.6.1 Productos y Servicios

Gracias a su trayectoria de producción y servicios Helados BON ha evolucionado constantemente en la cobertura de manufactura y comercio de sus productos, ofreciendo postres fríos en diferentes modalidades partiendo de la línea de sabores tradicional con la cual surgieron, para luego llegar a su línea de etiqueta negra en la

que promueven sus sabores de temporada y finalmente con su última innovación los *Yoguen Fruz* donde combinan frutas o golosinas con yogurt y los Smoothies.

Helados BON sirve a su público golosinas y delicias congeladas en modalidad de malteadas, barquillas danesas, barquitos, cajitas plásticas, pintas o cajones, barquitos, canastas de cono, tartas heladas, sundaes y paletas o sándwiches; por lo que con su gran variedad abarca diversidad de gustos ampliando y mejorando continuamente la calidad de sus ingredientes a las cualidades o perfiles de sus clientes.

En este sentido para 1980 Helados BON lanzo el invento del famoso Barquito Bon helado que en República Dominicana se presenta en un cono más grande de lo convencional, al cual se le agregan caramelo, cereza, especias coloreadas y mermelada. Está registrado como un invento de la marca BON (www.heladosbon.com, 2017).

Helados BON ha desarrollado 120 sabores al cabo del año 2008, entre ellos, varios de yogur y frutas, majarete, habichuela con dulce, y macadamia.

Adicionalmente tienen una línea cero azúcares, helados bajos en calorías para viabilizar el acceso a estos productos a personas con dificultades de salud asociadas a limitaciones en el consumo de azúcar y aquellos que desean cuidar su textura física.

Los productos que ofrecerán Helados Bon a los consumidores en Jamaica serán principalmente:

- Barquito Abordado etiqueta negra.
- Barquito abordado.
- Malteada etiqueta negra
- Malteada
- Bonito
- Barquilla Danesa

- Sundae etiqueta negra
- Sundae
- Cajita

De acuerdo al análisis de mercado que hizo la empresa Helados Bon en el año 2015 Como resultado que los sabores de BON de mayor agrado para los participantes son el de Ron pasas; Cookies and Cream; Chocolate; Fresa; Rum Coffe; Devon stout; Grapenut y Chocolate chip. Los sabores que mencionaron no probarían con el de Maracuya y Banano.

Por su parte entre las expectativas de sabores los participantes mencionaron los sabores de tortas o bizcocho, algodón de azúcar y frutales como el cramberry, la uva, naranja, mango, flor de Jamaica y tamarindo.

4.6.2 Modelo de Venta y Comercialización

Se estima que la alternativa más eficiente es vender los derechos de franquicia a una empresa de postres jamaicana o una empresa de postres internacional con presencia en Jamaica.

En este caso, la estrategia escogida permitirá ir maximizando las oportunidades de crecimiento a la vez que se minimiza el riesgo. Esta estrategia ha sido ocupada por diferentes compañías pues permite tener mayor conocimiento del mercado donde la empresa pretende expandirse.

La empresa con la que se establezca la alianza tendría la obligación de velar por el principal activo: la reputación de la marca BON, cumplir con todo lo establecido en los Manuales de Operaciones, gestionar adecuadamente su personal y dar fiel cumplimiento de las normativas regulatorias: tributarias, laborales, sanitarias y de protección al consumidor.

Además, es imprescindible la asistencia a las reuniones trimestrales y capacitaciones para franquiciados. De igual forma es necesario enviar a los colaboradores a las capacitaciones y actividades que realiza la empresa.

Con el fin de concretar esta alianza, se identificaron las siguientes empresas que podrían ser a quien Helados Bon venda los derechos de franquicia: JAMAICA COFFEE EXPERIENCE y Wisynco Group LTD

4.7.2 Promoción

En el estudio de mercado que hizo Bon en el año 2015 arrojó que la marca tiende a ser desconocida para la mayoría de los entrevistados, evidenciando la necesidad de construir la imagen de la marca.

Helados Bon se encargará de darle promoción a la marca en el mercado de Jamaica desarrollando una estrategia de comunicación fuerte, que invite a conocer la marca, evidenciando como aun siendo Premium, puede ser accesible y cercana a todo público.

Bon deberá enfocar su estrategia de marketing y promoción en el diferencial de marca, centrándose en los espacios / ocasiones ofrecidas, en donde además de una buena calidad de producto, se ofrezca un punto de encuentro especial para el entretenimiento y la socialización de grandes y chicos.

Además, debe hacer publicidad en periódico, radio, televisión y el internet para que esta llegue a todo tipo de público y los jamaicanos se interesen por probar el helado.

4.6.3 Estrategia Competitiva

El desafío actual de Helados Bon es continuar creciendo y para eso se ha propuesto potenciar sus ventajas competitivas y crear nuevas, pero dentro de un negocio que ya existe y en el que existen barreras de entrada como lo es la competencia.

La empresa Bon ampliará la oferta de sus servicios actuales a nuevos mercados, partiendo por Jamaica, donde se detecta la necesidad de contar heladerías con un estilo de confort diferente a la que actualmente existen en el país.

En este caso, las ventajas competitivas de Helados Bon frente a sus competidores son:

- Variedad de productos adicionales en las heladerías.
- Variedad de presentaciones del helado.
- Espacios atractivos, amplios, cómodos, “*hangout spots*” que ofrezcan entretenimiento a grandes y chicos, a parte del consumo de helado.
- Buena atención al cliente y Servicio a la mesa
- Intrínsecos de producto: textura, cremosidad, sabor, color.
- Variedad de sabores.
- Precios accesibles.

Su estrategia entonces será internacionalizarse vendiendo los derechos de franquicia a una empresa que conozca el mercado de Jamaica, para así ofrecer un servicio más enfocado en el consumidor final.

4.6.4 Segmento de mercado

Cobertura Geográfica: República Dominicana - Jamaica

Rubros: Prostres fríos – Helados

Segmento: Niños, adolescentes, adultos jóvenes y adultos mayores.

4.6.5 Infraestructura y Personal Requerido.

Las heladerías Bon en Jamaica contaran con las siguientes características:

- **Amplio y Cómodo** → con sillas, sofás, ventilador, etc. → lo que promueva la interacción social.

- **Limpio / muy aseado** → generando sentimiento de confianza y comunicando calidad.
- **Colorido** → que represente la alegría, el sabor y la variedad.
- **Con cajero automático** → facilitando el pago.
- **Ambiente entretenido** → Con música/ televisión, Zonas verdes, Zona de juegos para niños → lo que ofrece un espacio como y entretenido para todas las generaciones.

De esta manera Helados Bon ofrecerá una experiencia diferente a los jamaicanos a la hora de comer helados ya que en este país no existen heladerías con tantas comodidades, el helado en la mayoría de los casos se compra en las bodegas, supermercado, farmacias entre otros.

La empresa cuenta con una estructura organizacional que es capaz de realizar los requerimientos internacionales.

Un requisito importante de infraestructura es que el local debe tener un tamaño mínimo de 25 metros cuadrados y debe cumplir con políticas establecidas de distancias a otras tiendas, densidad poblacional, alto tráfico peatonal y vehicular, entre otras.

En cuanto al personal Helados BON da soporte al franquiciado a través de su departamento de DHO en el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará en las tiendas. Al aprobar este proceso inicial, pasan a la etapa de adiestramiento, en el cual se le capacita en el manejo de los procesos operacionales de las franquicias. En caso de que el franquiciado desee reclutar su propio personal, debe enviar al candidato para evaluación a Helados Bon, así como para su posterior preparación por el encargado de adiestramiento. El franquiciado deberá tomar la inducción inicial pues es de suma importancia que conozca todos los procesos de la tienda. Se le entregará en esta inducción el Manual de Operaciones de franquicias

para consultas posteriores. Unos días antes de la apertura de la tienda un ejecutivo de franquicias y/o entrenador estará visitando la misma con el fin de verificar que todo esté en orden y listo para la apertura y durante siete días, un entrenador estará cubriendo un turno en la tienda para asegurar el normal funcionamiento de la misma.

Helados Bon maneja con más flexibilidad la vestimenta de los empleados en Jamaica ya que así lo pide la cultura del país.

4.7 Condiciones de alianza con una empresa originaria del mercado meta.

La empresa Bon exporta Helados al mercado de Jamaica helados para ser distribuidos en neverita dentro de los supermercados y farmacias en diferentes puntos del país a través de la empresa Wisynco Group LTD, de este modo sus productos tienen presencia en dicho país, pero no su franquicia.

Wisynco Group LTD es una empresa Jamaicana creada en 1965. Es una de las compañías de distribución de alimentos y bebidas más grandes de Jamaica. Con un gran enfoque en las bebidas, distribución productos internacionales y locales en toda la isla. Sus productos se pueden encontrar en el refrigerador promedio, en restaurantes o en cualquier supermercado, ya que distribuyen a todos los canales, minoristas, mayoristas, pequeños "mamá y pequeños" y establecimientos de servicio de comidas (hoteles, restaurantes, etc.). Actualmente distribuyen a muchos de los principales fabricantes estadounidenses de alimentos, incluidos General Mills, Kellogg's, Nestlé y Dr. Pepper Snapple Group a través de sus marcas Mott's y Hawaiian Punch.

Con su almacén de reciente construcción que tiene el título del mayor centro de distribución en el Caribe, tienen la ventaja de obtener las mejores marcas, tanto de almacenamiento en frío como de productos secos, para los consumidores.

Esta compañía tiene una división de franquicias la cual maneja WENDYS y DOMINIOS PIZZA en la actualidad además de embotellar los productos de Coca Cola.

Wisynco Group LTD será la empresa que adquiera la franquicia de Helados Bon en Jamaica, garantizando esto una mayor rentabilidad ya que la misma maneja muy bien el mercado de los alimentos y las franquicias en este país.

En un principio se estima comenzar con dos franquicias una en la ciudad de KINGSTON siendo este centro de comercio y turismo y la otra en la ciudad de Bahía Montego.

Helados Bon mantendrá su imagen tradicional en su forma clásica y premiun de etiqueta negra, además de seguir ofreciendo cómodos establecimientos donde la familia pueda ir a relajarse y divertirse que es la experiencia esperada por los jamaquinos a la hora de consumir helados.

Conclusiones y Recomendaciones

La monografía tuvo como motivo principal exponer la viabilidad de la introducción de Helados Bon al mercado jamaicano; el cual resulta atractivo para las heladerías, ya que este producto tiene un gran nicho de consumidores, además de que las condiciones climáticas del país resultan favorecedoras para los comerciantes de este producto. A continuación, detallaremos un conjunto de conclusiones específicas que constituye los resultados del presente estudio.

- Helados Bon ofrece una innovación en el mercado jamaicano ofreciendo una experiencia directa hacia el consumidor en las instalaciones de sus franquicias, contrario al modelo de heladerías clásico en Jamaica (Davon Hause, Kremi, Crazy Jim).
- Helados Bon ofrece al consumidor de Jamaica un espacio atractivo amplio y cómodo con buena atención al cliente y una fuerte orientación no solo a la calidad del producto, sino que también está orientada a la calidad en sus servicios

Haciendo hincapié en la estrategia de internacionalización de Helados Bon que consiste en vender los derechos de franquicia a Wysinco Group LTD, empresa de distribución de bebidas y alimentos más grande de Jamaica; donde se determinen los siguientes lineamientos:

- Contando que cada tienda que sea establecida de helados Bon costara unos diez mil dólares.
- Los gastos incurridos en mobiliario de cada sucursal serán cubiertos por Wysinco Group.
- A su vez helados Bon se compromete a darle toda la publicidad necesaria a la marca para que esta sea reconocida por el público, cubriendo los gastos de mercadeo y publicidad.

- Todo con el fin de que la franquicia sea un negocio rentable tanto para el franquiciante y el franquiciado

A partir de las estrategias presentadas se puede señalar un pequeño análisis que aparte de las fortalezas del proyecto expuesto, se vean presentados otros puntos de vista de forma resumida, donde podemos encontrar las oportunidades, debilidades y amenazas que tendría la implementación de este proyecto.

Como objeto Principal de las oportunidades se encuentran el alcance que podría tener un tipo de negocio como este en un país como Jamaica que consta con variedad e innovación en sus productos y servicios. Las estrategias de mercadeo y publicidad que podrían ser potencializadas haciendo promociones, degustaciones, y de la misma manera contando con los productos complementarios que ofrece BON como pastelería, malteada, smoothies, entre otros.

Por otra parte, se presentarían como amenazas la tradición y calidad del producto competencia y el número de puntos de ventas existente de los mismos.

Y en contraste estarían las debilidades que podría tener el negocio con esta movilización ya que la marca no es del todo conocida en Jamaica; además de que podrían percibir el precio de los helados como costoso debido a la fachada de los puntos de venta, ya que este tipo de heladerías no es común en el país.

A continuación, se muestran las recomendaciones:

- Desarrollar una estrategia de comunicación fuerte, que invite a conocer la marca, evidenciando como aun siendo Premium, puede ser accesible y cercana a todo público.
- Ajustar los intrínsecos de producto especialmente en términos de textura (lisa y muy cremosa) tomando como patrón la fórmula de Devon House.
- Ofrecer nuevos sabores de productos diferenciales en el mercado.

- Enfocarse en el diferencial de marca, centrándose en los espacios/ locaciones ofrecida, en donde además de una buena calidad de productos, se ofrezca un punto de encuentro especial para el entretenimiento y la socialización de adultos y niños.
- Desarrollar una estrategia de ruido publicitario con muestreo de producto, en puntos de socialización de jóvenes, para invitar a la prueba de la marca.
- Considerar un plan de ofertas/ promociones (no continuas) / happy hour para el consumo de helados.
- Adaptar múltiples locaciones en diferentes puntos de las ciudades, facilitando el acceso a diferentes targets.
- Mantener precios accesibles y competitivos.
- Adaptarse a la cultura de los jamaicanos en cuanto al uniforme de trabajo.

Referencias

- AGF. (2017). *Asociación guatemalteca de franquicias*. Obtenido de http://www.guatefranquicias.org/index.php?option=com_content&view=article&id=10&Itemid=110
- Atrápalo*. (2017). Obtenido de https://www.atrapalo.cl/vuelos/santiago-montegobay_scl-mbj.html
- Becerra, D. P. (2010). *La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización*. Obtenido de <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/1025/4971>
- Castro, E., Navarro, A., Rondan, F. & Rodriguez, C. (2008). Unidades franquiciadas versus propias en el sistema de franquicia: una investigación epírica. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 2(14), 185-210.
- Datosmacro*. (2018). Obtenido de Jamaica: <https://www.datosmacro.com/paises/jamaica>
- Debitoor*. (30 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>
- EcuRed*. (2018). Obtenido de Jamaica: <https://www.ecured.cu/Jamaica>
- Escuela de Estrategia Empresarial. (10 de Septiembre de 2014). *¿Qué es la Internacionalización de empresas?* Obtenido de <https://www.escueladeestrategia.com/que-es-la-internacionalizacion-de-empresas/>
- Liendo & Martinez. (2007).

- Maestro, N. (14 de Sept de 2017). *El blog de aldalan*. Obtenido de <http://aldalanrrhh.blogspot.com/2017/09/otra-forma-de-emprender-franquicias.html>
- Mi franquicia exitosa*. (2017). Obtenido de <http://mifranquiciaexitosa.com/5-atributos-que-debe-tener-un-buen-franquiciado/>
- Ortiz, M., Rueda, C. & Benito, D. (2010). Internacionalizacion: Metodos de entrada en mercados exteriores. *Universidad Politecnica de Valencia*.
- Plasencia, A. (19 de Febrero de 2008). Helados Bon: empresa familiar que trasciende las fronteras. *Hoy*.
- Puerto, D. (2010). La globalizacion y el crecimiento empresarial a traves de estrategias de internacionalizacion. *Pensamiento y Gestion*(28), 171-195.
- Rodriguez, G. (2017). *Vix*. Obtenido de <https://www.vix.com/es/imj/mundo/3854/costumbres-de-jamaica>
- Schibsted. (30 de Marzo de 2018). *Laboris*. Obtenido de http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso6.aspx9
- Villarreal, O. (2008). La internacionalizacion de la empresa: *Internacional de Administracion y Finanzas*, 1(1), 67-82.
- www.heladosbon.com*. (2017). Recuperado el 11 de Marzo de 2018, de Helados BON: <https://heladosbon.com/quienes-somos/>

ANEXOS

ENTREVISTA

Entrevistado: Wineldo Hernández

Licenciado en Mercadeo de la Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra (PUCMM), 2002 y con una maestría en MBA Dirección General, del Instituto Europeo de Postgrado, España 2011.

En la actualidad es Encargado de Desarrollo de Canales Internacionales en Helados Bon. Funciones Principales: Manejar la relación entre la casa matriz y los Distribuidores en otros países en cuanto a asignación de presupuestos, ventas, promociones, asesoría, cumplimiento de estándares. Además, captar nuevos distribuidores en otros países.

1. ¿Los compradores extranjeros aceptarán el producto o servicio tal y como es o se tendrán que realizar cambios?

Hay que realizarle cambios en cuanto al sabor de algunos helados. Eso está en la investigación.

2- ¿Que estrategias implementarían para que se producto sea acogido por el mercado de Jamaica?

La estrategia está enfocada a la infraestructura de las heladerías Bon, ya que la competencia actual no tiene locales tan modernos y acogedores.

3- ¿La empresa debería fijar precios bajos para acelerar su introducción en el mercado desde las primeras ventas o debería optar por precios más altos para garantizarse un margen de beneficios?

Puede estar al mismo nivel de precios de los competidores, el cual es más alto que los del mercado dominicano.

4. ¿A qué distribuidores o agentes debería contratar la empresa para conseguir que el producto o servicio esté disponible de forma rápida en el mercado extranjero de destino?

La franquicia sería adquirida por Wisynco Group LTD, empresa que actualmente maneja la distribución de helados bon en los canales tradicional y moderno. Esta compañía tiene una división de franquicias la cual maneja WENDYS y DOMINOS PIZZA

5. ¿Qué logística debería emplear la empresa para garantizar que el producto llegue a tiempo y en buenas condiciones a su destino?

Los productos para la heladería serán importados por Wisynco, que actualmente importa los helados para distribuir en los demás canales.

6. ¿Qué paquete de servicios debería incluir la empresa en su oferta a los compradores extranjeros?

Los mismos que en mercado local (puedes ver la página web)

7-Cuál sería la responsabilidad de ustedes como empresa y cuál es la responsabilidad de la persona que adquiriera la franquicia en Jamaica?

Lo mismo que en el mercado local (ver página web)

8- Cual fue el estudio realizado para la posibilidad de la franquicia en Jamaica (¿en qué consistió el estudio, que metodología aplicaron?)

Focus group (ver investigación que te envié)

9-cual costo de inversión en el estudio y aspectos económicos que se deben considerar para internacionalizar los productos y servicios de BON en Jamaica

(Ver costo de inversión en el mercado local, es lo mismo, solo tienes que convertirlo a dólares y cambiar el costo de franquicia a USD 10,000)

10 - cual fue las estrategias de internacionalización utilizadas para la franquicia de Haití y cuáles oportunidades de mejora podrían implementarse en Jamaica.

Para Haití se replicó el mismo modelo de RD. En el caso de Jamaica, hay que hacer ajustes, según lo que refleja el estudio que te envié

11-Qué importancia tiene el marketing para internacionalización de esta marca en Jamaica?

Es importantísimo ya que el producto es casi desconocido para los jamaicanos.

12- ¿Si pudiéramos analizar la situación actual de BON con su visión proyectada para en 2020...cuales son las fortalezas de tener una franquicia en Jamaica, que oportunidades puede encontrar en este proyecto la internacionalización de la marca en el referido país cuales limitaciones o debilidades tiene BON que deba considerar para lograr internacionalizarse en Jamaica y otros países del mundo y que amenazas externas de competitividad tiene BON en este proceso?

El tener franquicias a nivel internacional fortalece la marca. En Jamaica existe una oportunidad de ofrecer helados de calidad en un lugar moderno y acogedor y a precios asequibles. Las limitaciones o debilidades radican en algunos sabores y colores de los helados los cuales hay que ajustar para que gocen de la aceptación del jamaicano. La mayor amenaza es que el competidor local, DEVON HOUSE, que tiene muchos años en este mercado y tiene la aceptación total del jamaicano, reaccione colocando heladerías tan modernas como las nuestras.

13- ¿En la actualidad existe algún tipo de comercio entre Helados Bon y Jamaica, de ser así cuál es?

Sí. Tenemos un distribuidor que vende en los canales tradicional y moderno

14- ¿Cómo es el modelo de Franquicia que utiliza la empresa en República Dominicana?

(Ver página web)

15- ¿Se utilizaría el mismo mecanismo de franquicia que existe en República Dominicana o sería otro modelo?

El mismo modelo. Sólo varía el costo de adquisición de la franquicia.

Información general para interesados de Franquicias Helados Bon en República Dominicana

1- ¿Qué necesito para obtener una Franquicia de Helados BON?

Lo primero que debe saber al momento de solicitar una franquicia, es que debe disponer del tiempo y las competencias para gestionarla, ya que es un requisito imprescindible para poder ser aprobada su solicitud.

Al tener visto un local debe contactar al departamento de Servicio al Cliente de Helados Bon, tel. 809-530-7901 opción 1 para informar sobre el mismo y estos contactaran al ejecutivo de franquicias correspondiente de acuerdo a la zona asignada.

El local debe tener un tamaño mínimo de 25 metros cuadrados y debe cumplir con políticas establecidas de distancias a otras tiendas, densidad poblacional, alto tráfico peatonal y vehicular, entre otras. Importante saber que Helados Bon se reserva el derecho de aprobar cualquier solicitud.

El ejecutivo realizará una visita para evaluar el local y los aspectos pertinentes para que una franquicia sea aprobada.

Si el local cumple con todos los requisitos, usted deberá llenar una solicitud de franquiciadas anexando un estado de situación, firmado por un contador público autorizado y una copia de su cedula. De igual forma el ejecutivo le realizara una breve entrevista para conocer un poco sobre usted.

Al concluir con este paso, el ejecutivo de franquicias debe preparar escenarios de ventas de la tienda y una proyección de la inversión a realizar con el fin de evaluar el retorno de la inversión. Si el mismo, sobre pasa los 36 meses, esta solicitud es desestimada por el gerente de operaciones de franquicias y el ejecutivo. En caso contrario, se presenta al comité evaluador quien evalúa a profundidad los criterios y procede con la decisión final. Este comité evalúa la propuesta de nueva franquicia por sí misma y frente al sistema global.

2- ¿Cuál es el valor de una Franquicia?

El derecho de uso de marca es de una franquicia de Helados Bon es de US\$5,500.00 y la franquicia de Yogen Fruz, es de US\$8,500.00

3- ¿Cuál es el costo de construcción o remodelación?

El costo de instalación depende de la zona, el tamaño, condición del local y el tipo de tienda. Cabe destacar que las tiendas deben adecuarse al diseño que la casa matriz establece como parte del sistema de franquicias. Es imprescindible respetar cada uno de los signos distintivos de la marca, ya sean visuales, protocolos, tecnología, políticas, entre otros.

En el costo estimado de inversión juegan papel importante las siguientes partidas:

Costo de Franquicia

Adecuación del local

Equipamiento (congeladores, planta eléctrica, aire acondicionado, etc.)

Capital de Trabajo Contratos y Alquileres

5- ¿Al aprobarme la solicitud, ¿cuál es el próximo paso que debo dar?

Al aprobar la solicitud, se le emitirá una comunicación informándole la aprobación y se le entregará un borrador del contrato de franquicias para que sea estudiado por usted antes del pago del derecho de franquicias, el cual debe ser realizado a más tardar 7 días después de haber aprobado la solicitud. Importante que conozca que nuestros contratos son renovables cada 5 años y para renovarlo debe pagar el 50% del pago del derecho de franquicias pagado al momento de la aprobación.

6- ¿Al pagar el derecho de franquicias que procede?

Tan pronto usted pague el derecho de franquicias, se le emitirá su contrato definitivo y debe pasar por la oficina del Gerente Legal de la Empresa a firmarlo. El área de proyectos le contactará para hacer el levantamiento del local y proceder a la adecuación del mismo. Es importante que conozca que dispone de 60 días para la apertura de la tienda.

7- ¿Helados BON ofrece descuentos en compras por volumen?

Helados Bon ofrece sus productos a los franquiciados a un precio asequible permitiéndole al mismo, una rentabilidad razonable que hará del negocio uno sostenible a través de los años.

8- ¿Hay algún pago fijo que deba hacerse mensual?

Así es. En el caso de las facturas de productos refrigerados de Helados Bon existe un royalty de un 7% del costo del total de la factura, cargado a la misma. Este cargo es transparente en su factura. Si la compra es para Yogen Fruz, el cargo corresponderá a un 5% del valor de la compra de yogurt y al igual que el anterior estará cargado a la factura.

En adición a este cargo, si tiene usted una franquicia de Yogen Fruz, deberá pagar mensualmente la suma de US\$350.00 por concepto de fee de franquicia. Si al cabo

de un año las ventas de su tienda por concepto de Yogen Fruz sobrepasan los US\$100,000, este valor será incrementado a US\$450.00 mensuales.

9- ¿Qué ofrece Helados Bon a sus franquiciados?

Helados BON da soporte al franquiciado a través de su departamento de DHO en el proceso de reclutamiento y selección del personal que laborará en las tiendas. Al aprobar este proceso inicial, pasan a la etapa de adiestramiento, en el cual se le capacita en el manejo de los procesos operacionales de las franquicias. En caso de que el franquiciado desee reclutar su propio personal, debe enviar al candidato para evaluación a Helados Bon, así como para su posterior preparación por el encargado de adiestramiento. El franquiciado deberá tomar la inducción inicial pues es de suma importancia que conozca todos los procesos de la tienda. Se le entregará en esta inducción el Manual de Operaciones de franquicias para consultas posteriores. Unos días antes de la apertura de la tienda un ejecutivo de franquicias y/o entrenador estará visitando la misma con el fin de verificar que todo esté en orden y listo para la apertura y durante 7 días, un entrenador estará cubriendo un turno en la tienda para asegurar el normal funcionamiento de la misma.

10- ¿Qué tipo de asistencia continua recibo?

El manual de Operaciones le ayudará en el día a día del negocio. El ejecutivo de franquicias le visitará regularmente y estará a su disposición para cualquier duda o pregunta. Se realizarán visitas regulares a su tienda para velar por el cumplimiento de nuestros objetivos y estándares (calidad, servicio e higiene), así como también para juntos analizar el desarrollo de la tienda en ventas, transacciones y valor del ticket promedio. En nuestras reuniones trimestrales de Franquiciados se podrán analizar los nuevos retos de la industria, temas que ayuden a la mejoría.

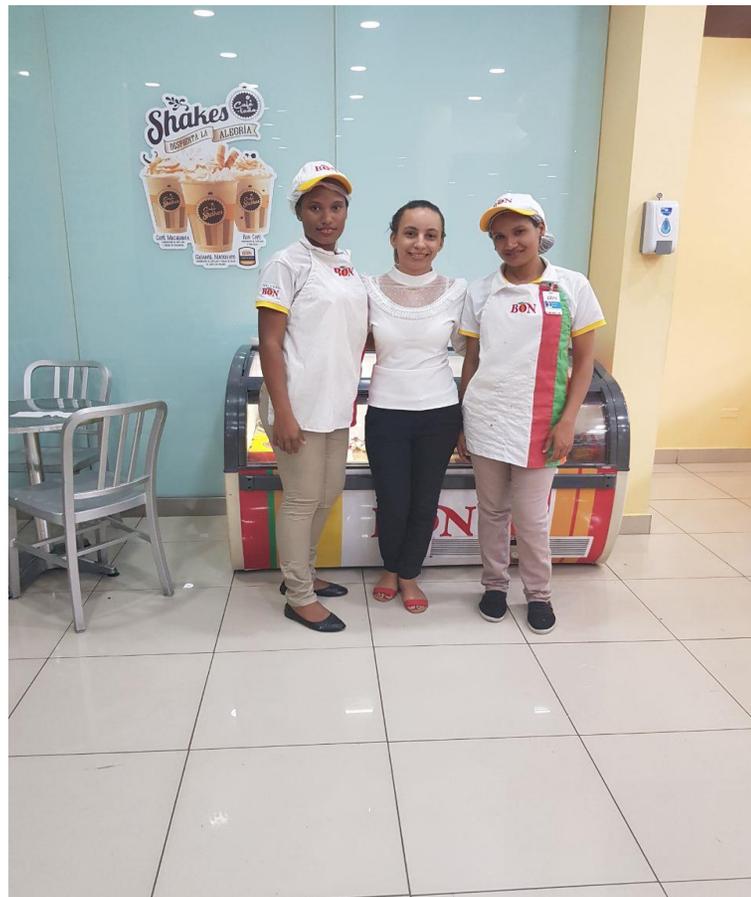
11- ¿Qué deberes tengo como franquiciado?

Velar por el principal activo: la reputación de la marca BON, cumplir con todo lo establecido en los Manuales de Operaciones, gestionar adecuadamente su personal y dar fiel cumplimiento de las normativas regulatorias: tributarias, laborales, sanitarias y de protección al consumidor. Es importante que conozca que es imprescindible la asistencia a las reuniones trimestrales y capacitaciones para franquiciados. De igual forma es necesario enviar a los colaboradores a las capacitaciones y actividades que realiza la empresa. De incumplir estas obligaciones estará violentando el Contrato de Franquicias.

Visita a Helados Bon







PÁGINA DE ANTIPLAGIO

THE PLAGIARISM CHECKER PREMIUM

The plagiarism detector has analyzed the following text segments, and did not find any instances of plagiarism:

Text being analyzed	Result
Otros acogen establecimientos de ambas tipologías: propios y franquiciados...	OK
estrategia entonces será internacionalizarse vendiendo los derechos de autor...	OK
estrategias de mercadeo y publicidad que podrían ser potencializadas...	OK
estos autores las principales justificaciones a la decisión de internacionalizarse...	OK
procedimientos que impactan el desarrollo organizacional de las empresas...	OK
Posteriormente a este lapso temporal, las franquicias experimentaron...	OK
Resumiendo, las explicaciones del referido autor el análisis Estratégico...	OK
Actualmente distribuyen a muchos de los principales fabricantes estadounidenses...	OK
referida investigación se destacan factores psicosociales del consumidor...	OK
embargo, variables como la rentabilidad económica no están directamente...	OK
convenios accionariales mediante puntos suplementarios propios o franquiciados...	OK
segunda teoría, indica que los franquiciadores solventan entre unidades...	OK
estos autores las manifestaciones o estrategias menos complejas y/o...	OK
internacionalización de la empresa: Internacional de Administración...	OK
Espacios atractivos, amplios, cómodos, hangout spots que ofrezcan...	OK
Lograr una internacionalización efectiva para las partes franquiciadas...	OK
tiene actual presencia comercializando postres fríos en la República...	OK
Datos suministrados por Helados Bon, proyección en dólares norteamericanos...	OK
actualidad es Encargado de Desarrollo de Canales Internacionales...	OK
nuestras reuniones trimestrales de Franquiciados se podrán analizar...	OK

Results: No plagiarism suspected

[Download Plagiarism Report PDF](#)