



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo**

Tema:

**Estrategia de Posicionamiento de Franquicias
Dominicanas en el Mercado Internacional**

Sustentado por:

Karina Patricia Medina Ferreiras 2013-0589

Asesor:

Ramón V. Hernández

**Monografía para optar por el título de:
Licenciatura en Negocios Internacionales**

Distrito Nacional, República Dominicana

Abril, 2017

ÍNDICE

RESUMEN.....	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
DEDICATORIAS	iv
INTRODUCCIÓN.....	v

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS

I. Origen y evolución de las franquicias	2
II. Desarrollo de franquicias en el mundo	6
III. Desarrollo de las Franquicias en República dominicana	13
IV. Franquicia como alternativa de crecimiento empresarial dominicana	17
V. Franquicias, ¿opción viable para empresarios dominicanos?.....	20
VI. Retos y oportunidades que plantean las franquicias dominicanas al internacionalizarse.....	22
VII. Pasos para convertir un negocio tradicional en una franquicia	24
VIII. Requisitos para iniciar un negocio de franquicias en República dominicana	28
IX. Internacionalización del modelo de franquicia; Potencial y Planificación del ... proceso de internacionalización	37
X. Qué hacer antes de franquiciar en el exterior	40
XI. Modalidades de internacionalizar las franquicias	42

CAPITULO II.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS DOMINICANAS: MODELO E INDICADORES

I. Diamante de Porter	44
II. Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas	50
III. Condiciones de los Factores	52

IV. Condiciones de la Demanda	53
V. Proveedores e Industrias de Apoyo	55
VI. Resultados Empíricos	58
VII. Diagrama de Ishikawa.....	61
VIII. Análisis DAFO de las franquicias dominicanas	63

CAPITULO III.

PROPUESTA: PLAN DE EXPANSIÓN DE FRANQUICIAS DOMINICANAS

I. Razones de la propuesta.....	69
II. Justificación	70
III. Objetivo de la Propuesta	70
IV. Proceso de Expansión Propuesto	71
V. Plan estratégico	73
VI. Estrategias:	76
VII. Reglas para asegurar el éxito en el proceso de expansión.....	83
VIII. Franquicias Dominicanas con Potencial para posicionarse en otros mercados.....	85

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

87

REFERENCIAS DE INFORMACIONES

92

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Número de franquicias por país	8
Figura 2. Facturación del sector franquicias en los países analizados	9
Figura 3. Número de establecimientos por país	10
Figura 4: Número de empleados del sistema de franquicias por país	11
Figura 5. Presencia geográfica de las franquicias dominicanas	16
Figura 6. División del mercado de franquicias en rep. Dominicana	17
Figura 7: Factores del diamante	44
Figura 8: variables para el análisis del diamante de porter	48
Figura 9: resultados empíricos	58
Figura 10. Diagrama de ishikawa. Elementos que afectan el desarrollo de franquicias dominicana	62
Figura 11. Proceso de expansión propuesto	72
Figura 12. Matriz de las estrategias genéricas de desarrollo.....	81

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas.....	51
Tabla 2: Condiciones de los factores	53
Tabla 3: Condiciones de la demanda.....	54
Tabla 4: Proveedores e Industrias de Apoyo	56
Tabla 5: Resultados de los Factores.....	57
Tabla 6: Análisis DAFO de las franquicias dominicanas	64

RESUMEN

República dominicana es un mercado atractivo para hacer negocios, una muestra de esta afirmación se evidencia a través del incremento de las franquicias de origen extranjero que al pasar de los años se han instalado en el país, con mayor frecuencia, encontramos en el mercado dominicano famosas franquicias que han venido ingresando al país a raíz del proceso de apertura económica.

Sin embargo, el aumento significativo que han tenido las franquicias foráneas en el mercado dominicano, no perjudica la economía dominicana, ni mucho menos el sector empresarial, ya que las recepciones de éstas permiten generar empleos y promueven inversión nacional, entre otras ventajas, pero, sí es una realidad que debe formularnos las siguientes preguntas: ¿Qué está pasando con las franquicias de origen dominicano?, ¿Por qué las mismas no se están desarrollando/expandiendo a nivel nacional y mucho menos internacional?

A raíz de estas interrogantes, se investigó y se logró conocer mediante el modelo del Diamante de Porter, Diagrama de Ishikawa y un análisis DAFO, los elementos que impiden a las empresas dominicanas franquiciarse y posicionarse en el mercado internacional, así también se propone un plan de expansión planteando las estrategias que deben implementar las franquicias dominicanas en el proceso de expandirse a nuevos mercados.

AGRADECIMIENTOS

Quiero manifestar mi gratitud en primer lugar a **Dios**, por haberme permitido llegar hasta este punto tan importante en mi vida académica y profesional, por haberme dado el ánimo y salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A la **Universidad APEC**, por brindarme sus servicios a lo largo de mi trayecto como estudiante, por los cuales he logrado una meta más.

Agradecer igualmente a los **profesores** de la carrera de Negocios Internacionales, que han asumido el compromiso moral y social de llevar a cabo esta importante labor, que es enseñar. Pero de manera muy especial a los profesores: *Nelva Fortunato, Mariela Fermín, Jonathan Aragonez, Lenis García, Richard Guerrero y José Luis Ravelo* por haber influido positivamente en mi preparación académica.

A todos los **compañeros** que APEC me regaló, por haber sido pieza importante en mi vida, por los solidarios que mostraron ser, por el apoyo y fortaleza en los momentos buenos y no tan buenos.

DEDICATORIAS

Quiero dedicar este logro, a mi tío **José Manuel Medina**, deseo que Dios lo bendiga grandemente, que todo lo que ha hecho por mí y mi familia, Dios se encargue de multiplicárselo en abundantes bendiciones, estaré eternamente agradecida de usted, porque sé que todo lo que ha hecho, lo ha hecho de corazón. Espero poder pagarle con mi buen comportamiento, y con cada uno de los logros que sé cumpliré en la vida, porque de no ser por usted, no hubiese llegado hasta este peldaño tan importante..

A mi madre **Carolina Ferreira**, porque siempre ha estado ahí en todo momento, apoyándome, dándome aliento y preocupándose por mí, este logro también es para ti mami, igualmente a mi **padre** y mi **hermano**, por siempre estar.

A mi prima **Manuela Medina**, porque fue de las pocas personas que, en los momentos más difíciles, siempre dijo presente, porque fue y es conmigo la persona que desinteresadamente me daría todo sin importar nada. Este logro también te lo debo a ti.

INTRODUCCIÓN

La globalización ha provocado que todos los países se vean en la necesidad de desarrollar nuevas estrategias en sus modalidades de comercio para poder mantenerse competitivos, entre los modelos de mayor tendencia se encuentra el desarrollo de franquicias, que los últimos años ha tenido un auge incuestionable, este modelo de negocio ha cobrado importancia y posee ventajas competitivas frente a iniciativas de emprender en un negocio de forma tradicional

Según estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), demuestran que, en un período de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias el porcentaje es de 95%.

En República dominicana es necesario potenciar la expansión empresarial a través del modelo de negocio de franquicias, que permita al empresario dominicano emprendedor generar utilidades y valor en su empresa con el menor riesgo posible y con la finalidad de asegurar un horizonte de vida para su empresa.

En el mercado dominicano existen conceptos de negocios que tienen mucho potencial para ser franquiciados, de igual modo se pueden encontrar países receptores de la misma.

Sin embargo, el mercado dominicano se encuentra impregnado de franquicias procedentes de mercados extranjeros, siendo aún más notoria el poco desarrollo de las franquicias dominicanas en el mercado internacional.

Si República dominicana en los próximos logra revertir esta situación y posicionar sus franquicias en el mercado internacional, fortalecería la competitividad de las empresas y el círculo empresarial dominicano.

En correspondencia con el problema planteado el objetivo general de la investigación es: identificar los elementos que impiden el desarrollo y expansión de las franquicias dominicanas en el mercado internacional, hacia su solución se encamina un análisis de la industria de franquicias dominicanas basadas en modelos de Diamante de Porter, Diagrama de Ishikawa, análisis DAFO, también se plantea la propuesta de un plan expansión con el fin de que los empresarios dominicanos puedan tener como guía los aspectos fundamentales para poder posicionar sus marcas en el mercado internacional a través del sistema de franquicias

La presente monografía cuenta con tres capítulos:

- I. Generalidades de las Franquicias, donde se explicará sobre temas referentes a los antecedentes, evolución y desarrollo de la misma en la Republica dominicana y en el mundo. Además, se tratarán aspectos muy relevantes para el desarrollo teórico de la investigación en cuestión, como, por ejemplo: Los requisitos para iniciar un negocio de franquicias en República dominicana, así también las franquicias como alternativa para el crecimiento empresarial dominicano; que deben hacer éstas antes de internacionalizarse, los retos y oportunidades que las mismas presentan al expandirse a otros mercados, y las modalidades de internacionalización, entre otros.

- II. Análisis de la industria de las franquicias dominicanas; Modelo e Indicadores. En este capítulo se desarrollará un análisis para poder identificar las ventajas competitivas, fortalezas y oportunidades que tienen las franquicias dominicanas, así también conocer los factores que inciden al poco desarrollo de la misma, sus debilidades y puntos a mejorar, todo esto lo mediremos a través de los resultados del Diamante de Porter, del Diagrama de Ishikawa y del Análisis DAFO.

- III. Propuesta: Plan de expansión de franquicias dominicanas, en este apartado se da a conocer las razones por la cual se hace la propuesta de expansión, así también su justificación y objetivos, y por último se elabora el proceso del plan de expansión.

CAPITULO I.

GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS

I. Origen y evolución de las franquicias

Según diversos autores, el término franquicia o *franchising* proviene del francés *franc*, que significa libre y de *le franc*, que en francés antiguo era un privilegio otorgado. En la franquicia medieval el verbo *francher* significaba otorgar mediante carta de franquicia un privilegio, dar una autorización o abandonar una servidumbre. Coexistía dos clases de *franchises*: Las prerrogativas reales ligadas al otorgamiento de privilegios y autorizaciones en relación con la recaudación de impuestos, servicios militares, derechos territoriales y vasallaje; y las que se creaban para su concesión a particulares en ferias y mercados. (Bermúdez, 2002)

Los autores (Raab & Matusky, 1994) dicen que el otorgamiento de franquicia no es nada nuevo. La empresa The I.M Singer Company otorgó franquicias para la venta de sus máquinas de coser para la década de 1850. Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios de siglo.

También plantea que la nueva era de las franquicias comienza con McDonald's, cuando al edificar la infraestructura, Ray Kroc tomó prestado y amplió el concepto de calidad consistente de Howard Johnson's. Kroc, vendedor toda su vida, se interesó por primera vez en las comidas rápidas en 1954, al

observar el éxito que habían logrado los hermanos McDonald con un pequeño restaurante en las afueras de San Bernardo, California.

Son múltiples las teorías sobre el momento histórico y el lugar geográfico donde apareció la franquicia tal y como hoy la conocemos, es decir como modelo contractual de colaboración entre empresarios (Franquiciador y franquiciado).

Algunos investigadores consideran que fue en 1912 en la ciudad de Nueva York, cuando nace la franquicia moderna en la Singer Corporation, que estableció un nuevo sistema de distribución basado en la integración parcial de diferentes empresarios independientes para sus puntos de venta en una entidad económica de apariencia única a cambio de una remuneración, sin embargo, no comenzó a utilizarse bajo esa denominación hasta 1925 (Martínez Ribés 1987)

Otros autores como Bolea de Anta 1990 consideran que fue en los años 20 cuando las grandes empresas norteamericanas comenzaron a crear estructuras de franquicia como medio para eludir las leyes antitrust, siendo su promotor la General Motor (Detroit) en 1929, aunque su desarrollo se extiende a otros sectores de forma generalizada tras la Segunda Guerra Mundial

También, existen teorías que sitúan su origen con anterioridad (última década del siglo XIX), remontándose al periodo posbélico tras la Guerra de Secesión, cuando los industriales del norte de EE.UU, se vieron incapacitados para extender su actividad hacia el Oeste o hacia el Sur, con capital propio y actuación directa, recurriendo a la colaboración de comerciantes locales y viajantes quienes asumirían el riesgo en la venta de bienes y servicios amparados por nombres y marcas de prestigio reconcomiendo.

Una vez analizadas las principales teorías sobre el dónde y cuándo, nos adentramos en el estudio de las causas que originaron la aparición de la franquicia moderna.

Según (Bermúdez, 2002) en su libro titulado *“Las franquicias, elementos, relaciones y estrategias”* afirma que las franquicia como sistema de colaboración empresarial surge en los lugares y fechas anteriormente señaladas por alguna de las siguientes razones:

Razones demográficas: El incremento población que se produjo en la región centroeuropea durante el final del siglo XVIII y principios del XIX, causado por el desarrollo industrial en las ciudades, disparo la demanda de ciertos productos como la cerveza posibilitando la necesidad de expansión del sector mediante estrategias de punto de venta cautivos.

Razones político-legales: La dureza con la que se castigaban las leyes encaminadas a evitar las prácticas restrictivas de la competencia, como La Sherman act de 1890 o la Clayton de 1914, las responsables de que las grandes empresas buscaran un medio para no perder por completo el control del sector. Mediante un empresario independiente (Franquiciado) la distribución y/o venta quedaba fuera del juego corporativo, eludiendo de este modo las sanciones y manteniendo su poder en el Mercado mediante un estricto contrato de franquicia.

Razones de escasez: La falta de recursos financieros por parte de las empresas para acometer su expansión, como ocurrió durante las crisis posbélicas secesionista y Segunda Guerra Mundial, hizo necesario recurrir a pequeños capitales que buscaban la rentabilidad que, finalmente encontraron en esta fórmula. De esta manera se logró una situación muy ventajosa para ambos.

Razones de riesgo-eficiencia: Es un efecto de la causa anterior. La necesidad de especialización funcional, causada por la aversión al riesgo despertada en los periodos posbélicos por las grandes empresas sectoriales, propicio que las compañías industriales (franquiciador) se concentraran en la producción dejando al empresario local (franquiciado) la labor comercial. De esta manera se logró dinamizar el desmesurado tamaño que habrían alcanzado estas empresas, minimizando los problemas de gestión y costes implícitos.

Razones de productividad: Los avances tecnológicos en la industria y las comunicaciones posibilitaron la producción en masa, y, por consiguiente, la necesidad de buscar nuevos mercados locales a los que abastecer. La franquicia posibilitó esta expansión facilitando la actividad logística y los problemas de distribución dando salida al excedente. Pensamos que se trata de una clara orientación hacia la producción, según la clasificación de (Kothler, 2001), ya que esa producción en masa se asentaba en la teoría de que todo aquello que se producía se vendía. Esto ocurría en sectores con escasa o nula competencia

Todas estas causas describen un elemento común. La franquicia surge como respuesta original y efectiva a una situación crítica de diferentes alcance y origen.

II. Desarrollo de franquicias en el mundo

En el presente apartado se hará mención del desarrollo de las franquicias en el contexto mundial para luego ingresar la evolución y estado de las franquicias en el ámbito nacional.

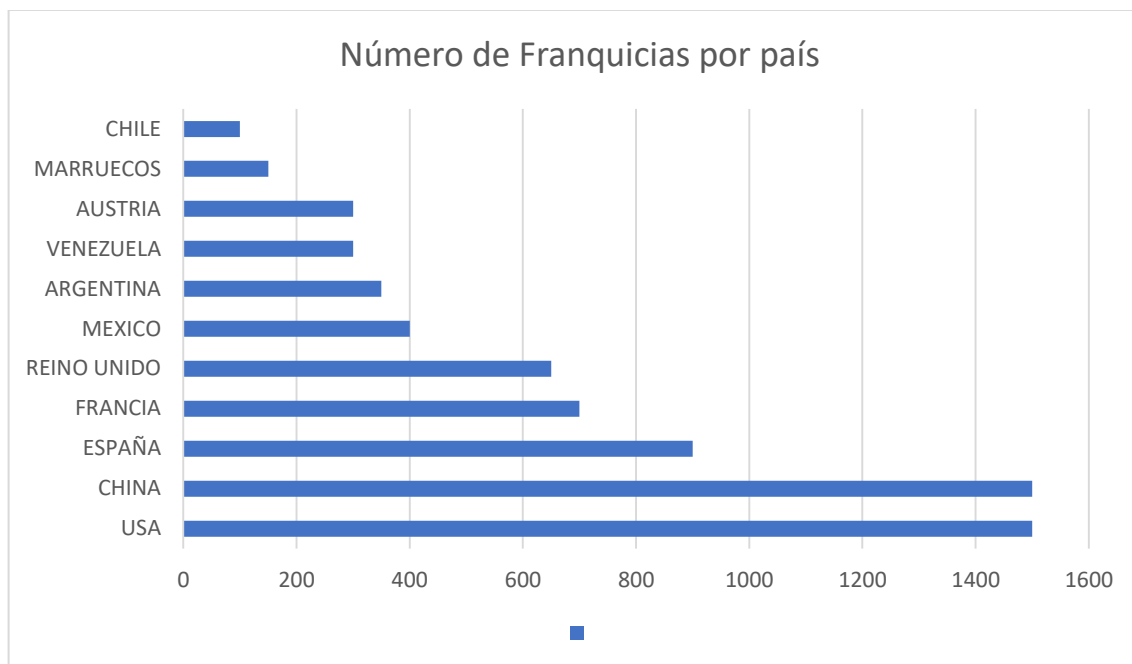
Es importante reconocer el impacto de las franquicias en el mundo, refiriéndonos a que gracias a este modelo y la tendencia de globalización en la

que vivimos, básicamente, las fronteras son eliminadas permitiendo que los negocios crezcan rápidamente.

Dicho esto, se puntualizará información a nivel mundial, que reflejan el desarrollo y evolución de las Franquicias, haciendo referencia al informe elaborado por (Tormo Franquicias Consulting , 2005), titulado “*La franquicia en el mundo*” que tiene como objetivo proporcionar fuente de información única en el sector dando a conocer en términos generales una aproximación a la situación del sistema de franquicia en las principales regiones y áreas de influencia en el contexto internacional.

A continuación, se presentan cuadros relevantes con información sobre la situación al año 2005 del sector franquicias en diversos países según el estudio realizado por (Tormo Franquicias Consulting , 2005)

En la Figura 1 se puede observar el número de franquicias con las que contaban en el año 2005 los principales países participantes de este modelo de negocio, se destaca la participación de Estados Unidos y China, el mercado de la franquicia de China es uno de los que más rápido está evolucionando a nivel mundial.

Figura 1. Número de Franquicias por país

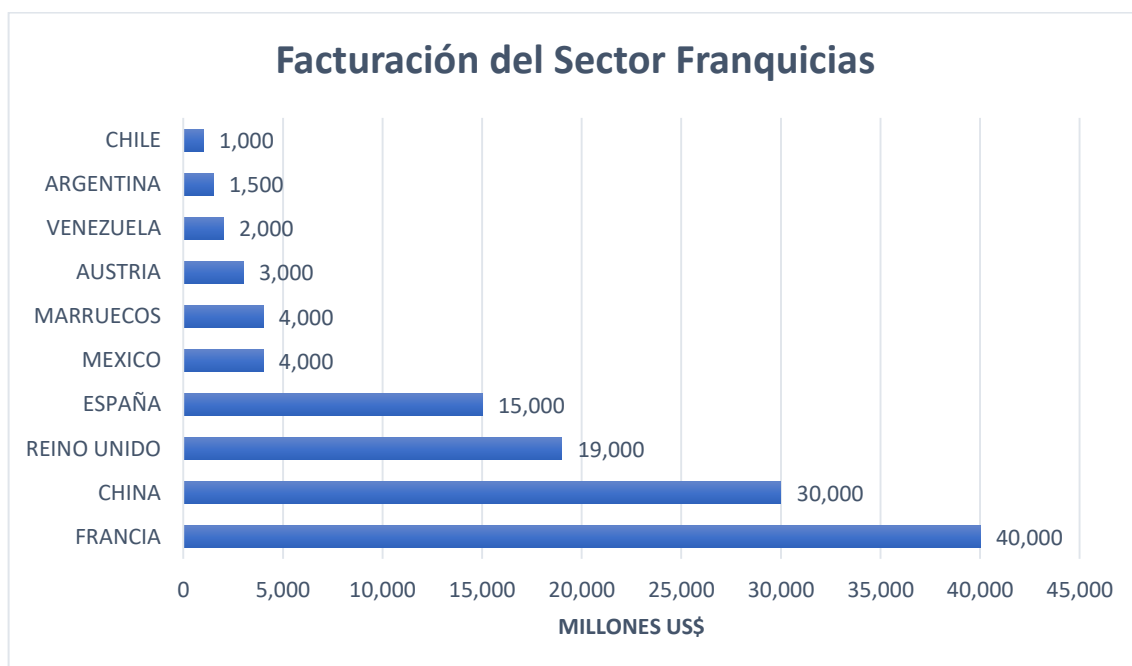
Elaboración propia, datos obtenidos de Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

Las compañías franquiciadoras con mayor presencia en Norteamérica son las de comida rápida, específicamente pizzas, helados y tiendas de café, seguidas por las de servicio de cuidado personal, tales como centro de bronceado y programas para pérdida de peso

En la Figura 2 se observa la facturación del sector franquicias durante el año 2005 en los países más representativos, este gráfico no incluye a Los Estados Unidos de Norte América, que tiene una facturación igual a 2,500,000 MM., según el estudio realizado por La Asociación Internacional de Franquicias, la tendencia de franquicias con oficinas pequeñas o que operan en el hogar se

ha incrementado de manera considerable en Estados Unidos, ya que constituyen un mecanismo de entrada ideal para el pequeño inversionista.

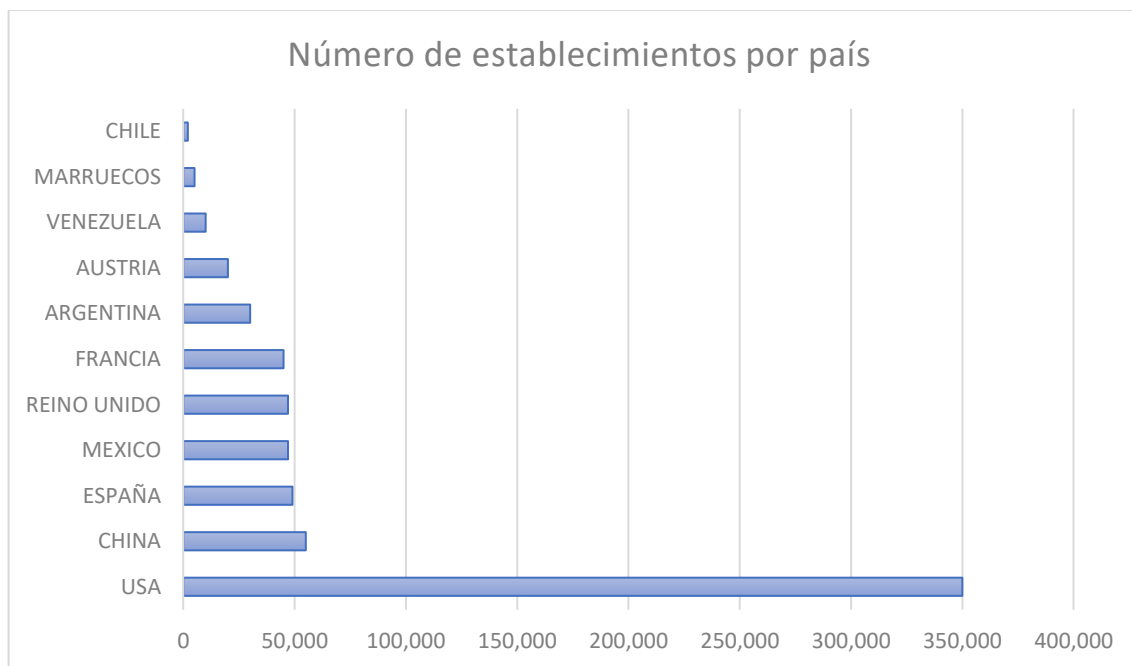
Figura 2. Facturación del sector Franquicias en los países analizados



Elaboración propia, datos obtenidos de Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

En la Figura 3 se muestra el número de establecimientos franquiciados en los países más relevantes, destacando en el caso de Estados Unidos donde el modelo de negocio de franquicia es una fuente de generación de empleo muy importante

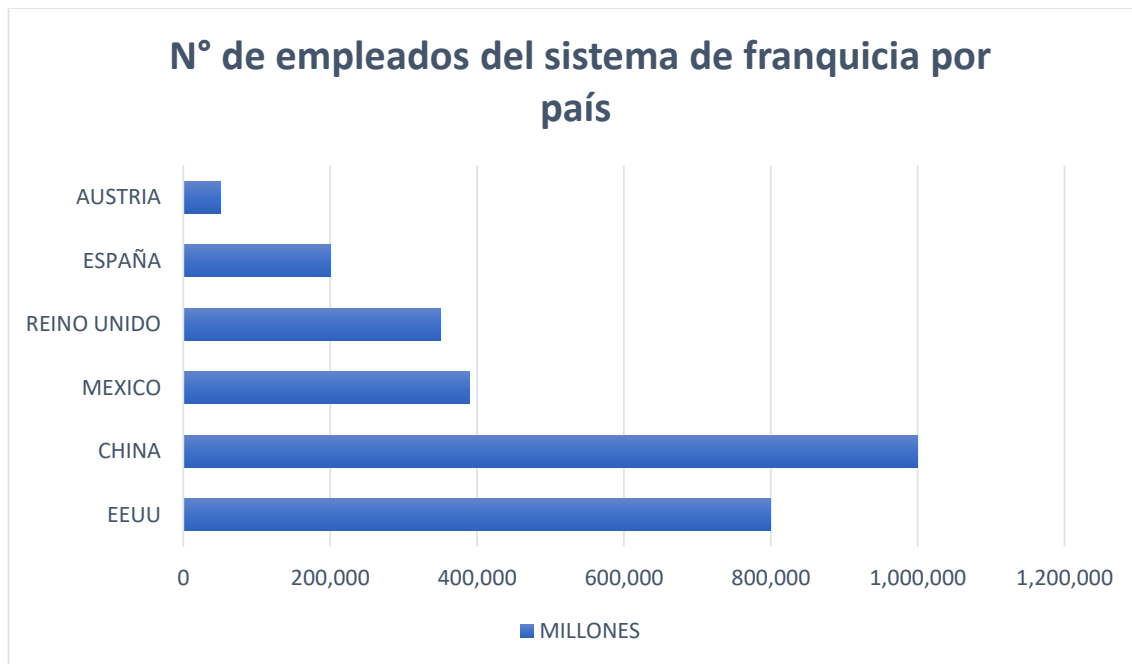
Figura 3: Número de establecimientos por país



Elaboración propia, datos obtenidos de Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

En la figura 4, podemos tener un panorama claro de la importancia que tienen las franquicias en el desarrollo de los países, y de la importancia que debería representar en la República dominicana

Figura 4: Número de empleados del sistema de Franquicias por país



Elaboración propia, datos obtenidos de Tormo & Asociados, Consultores en Franquicias

Las principales conclusiones apreciadas del informe son las que enumeramos a continuación.

1. Datos más que significativos:

- Más de 25.000 redes de franquicia operando en los países analizados
- Cerca de 2.500.000 unidades operativas
- Más de 20.000.000 de empleos

2. No hay límites al desarrollo de este sistema como fórmula de hacer negocios.

En aquellos países que presentan un pleno desarrollo, como son: Estados Unidos, Brasil y Francia, entre otros, las cifras siguen en aumento continuado. Por otro lado, son cada vez más los países en desarrollo que están acelerando sus crecimientos, según comparativa con años anteriores.

3. Existen grandes marcas que están presentes de forma habitual en todos los países

Marcas demandadas en áreas incipientes y con pleno desarrollo, como son en estos momentos los países asiáticos. En el caso de España tan sólo Mango y Zara con sus diferentes enseñas tienen presencia en el conjunto de avanzada en las nuevas economías que se suman al sistema.

4. Un fenómeno que se repite habitualmente es el siguiente:

Todos aquellos países que inician su desarrollo en franquicia son receptores de marcas internacionales que desarrollan inicialmente los mercados y copan las principales ubicaciones, para en una fase posterior iniciarse el crecimiento y desarrollo de marcas locales.

5. No existe una única fórmula de implantación

Aunque la más conocida es la de acuerdo de master franquicia. Son cada vez más comunes las joint ventures, alianzas con socios estratégicos e implantaciones directas en las fases iniciales.

III. Desarrollo de las Franquicias en República dominicana

En República Dominicana, las franquicias comenzaron a incursionar en los años 70, con Kentucky Fried Chicken (KFC) y Howard Johnson. Sin embargo, el escaso desarrollo económico del cual sufría el país hizo que en corto tiempo después se frustraran. El resultado de esas experiencias fue un pesimismo con respecto a la viabilidad de las franquicias en nuestro país. No obstante, a partir de finales de los 80, comienza una nueva oleada de inversiones en franquicias. Contrario a lo ocurrido en los 70, esta vez las franquicias tuvieron un desempeño mejor, debido al crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo, los cuales eran impulsados por el mejoramiento de la economía tras salir de la crisis de los 80 y comienzos de los 90.

A partir de 1995, las franquicias en República Dominicana tenían presencia en varias ramas económicas, no solo en comida rápida como solía ser la tendencia al principio de la bonanza. Con los cambios a la Ley 173, la cual rige la protección de los agentes y distribuidores, además de la puesta en vigencia del tratado de libre comercio CAFTA-RD, ha incentivado mucho más la inversión en franquicias. El resultado ha sido un sector franquiciador maduro y consolidado, dando paso a mucho éxito y en franca expansión.

Las franquicias ya no son vistas con cautela por inversionistas potenciales, evidenciando una presencia creciente de empresas grandes de capital criollo

que han incursionado en el sector, mejorando y ofreciendo mayor credibilidad al mismo. (Economista Dominicano, 2012)

De hecho, según un artículo publicado por el periódico *El Caribe*, la autora (Jimenez, 2017) señala que las franquicias de origen dominicano componen el 40% del mercado, mientras las estadounidenses, con el 45% del mercado gozan de una mayoría relativa. El 15% restante de las franquicias son de origen europeo de las cuales se destacan las españolas, sudamericano con las venezolanas liderando, canadiense y del resto del mundo.

Igualmente, la autora del artículo destaca que este sector también tiene un impacto agregado en la economía local, debido a que los insumos en el sector franquicia son en un 60% de origen dominicano y 40% extranjero, creando demanda adicional para la producción nacional. Hay más de 7,800 puestos de venta de las franquicias a nivel nacional y han creado más de 70,000 empleos.

Por otra parte, el asesor comercial de la embajada de Estados Unidos y experto en el tema de franquicias, Robert Jones, y el vicepresidente ejecutivo de la Cámara Americana de Comercio (AMCHAMDR), William Malamud, hablaron del tema en una visita al país para anunciar la celebración del *Foro de Franquicias*, que será celebrado el día 5 de abril del año 2017 en el hotel Jaragua de la capital dominicana.

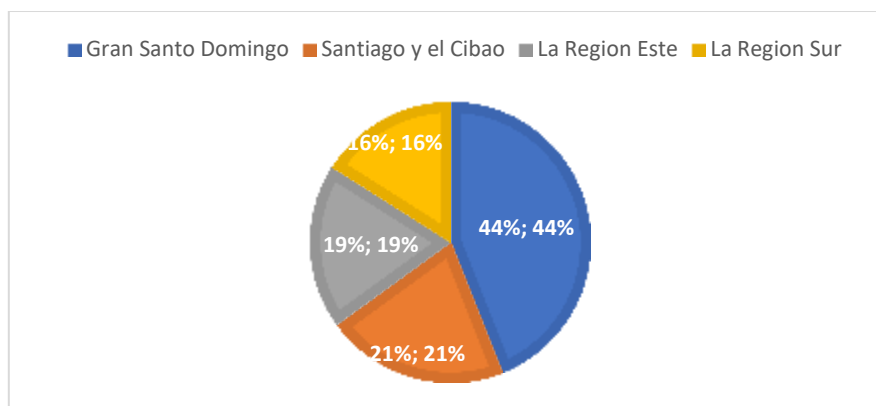
Se trata de la tercera versión de esa actividad que se realizará en el país, organizada por la AMCHAMDR. La misión es conectar a los socios de esa institución con actividades de negocios con los Estados Unidos y que enlacen con un modelo exitoso e interesante como el de las franquicias, donde una pequeña empresa puede adquirir la marca y mejores prácticas del país norteamericano y duplicarlo en República Dominicana. “Puede ser también una empresa local que hace lo mismo. Ese modelo de hacer negocios es algo que ha tenido mucho éxito en todo el mundo. *“En el país hay marcas reconocidas... y es algo de menos riesgo para el pequeño y mediano empresario, al utilizar este modelo”*, apuntó Malamud, Vicepresidente ejecutivo de la Cámara Americana de Comercio

Tanto Malamud como Robert Jones se refirieron a la importancia de adquirir mejores prácticas y procedimientos que han sido diseñados previamente por otra empresa. El concepto del foro es tener una mesa de exhibidores, de empresas franquiciadores de los EEE.UU., y de República Dominicana y que haya oportunidad de mostrar al público todo lo que posee cada uno. Habrá presentaciones por cada empresa. En paralelo habrá una serie de seminarios sobre los diferentes aspectos del negocio (legales, financieros y de logística, entre otros), según se informó.

Por último, quiero destacar a través de las cifras que se dieron a conocer en el artículo anteriormente mencionado publicado por el periódico *El Caribe*, la presencia que ocupan las franquicias y como están divididas en el mercado dominicano,

La presencia geográfica de las franquicias en República dominicana es de la siguiente forma:

Figura 5. Presencia geográfica de las franquicias dominicanas

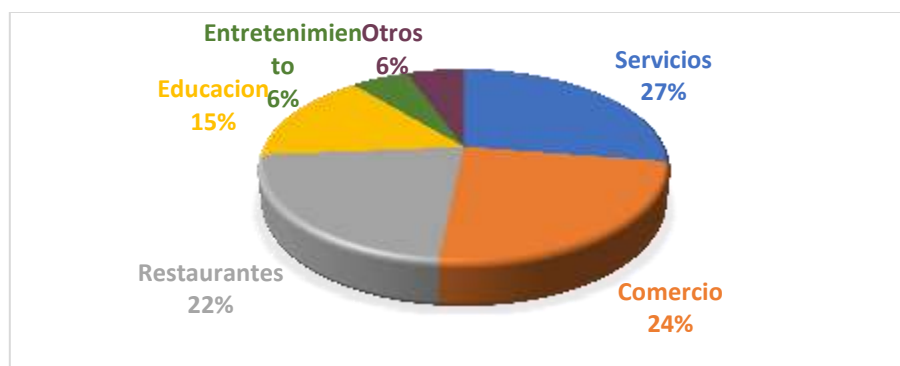


Elaboración propia, datos obtenidos periódico El Caribe

El Gran Santo Domingo (Distrito Nacional y provincia Santo Domingo) concentra el 44%, Santiago y el Cibao reúne el 21%, la región este el 19% y la región sur el 16%.

El tipo de franquicias en el mercado se puede dividir de la siguiente forma:

Figura 6. División del mercado de Franquicias en Rep. Dominicana



Elaboración propia, datos obtenidos periódico El Caribe

El tipo de franquicias en el mercado está dividido de la siguiente forma: servicios 27%, comercio 24%, restaurantes 22%, educación 15%, entretenimiento 6% y otros 6%.

IV. Franquicia como alternativa de crecimiento empresarial dominicano

Actualmente el mayor porcentaje de franquicias es procedente de mercados foráneos haciendo referencia al estudio realizado por (Haynes, 2007), en el que se autor señala que para el año 2007 ya existían 250 franquicias con 90 locales, donde el 95% era de origen extranjero.

Bien es cierto que en República Dominicana existen empresas que ya han ejecutado estrategias de establecer sus negocios en formato de franquicias y han conseguido resultados positivos. Sin embargo, la mayoría de las empresas dominicanas han permanecido rezagadas en cuestión de constituirse como franquicias, razón que no les ha permitido expandir sus operaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Por otra parte, cabe mencionar los esfuerzos de la (Cámara de Comercio y Producción de Santiago INC., 2012) junto al Banco Interamericano de Desarrollo a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), que para el año 2012, llevaron a cabo un proyecto el cual consistió en el desarrollo de modelos de negocios, que con características especiales de poder generar valor agregado, puedan multiplicarse en nuevos emprendimientos, facilitando a los adquirentes de las franquicias mayores garantías de éxito, proveyendo una marca conocida y aportando un público consumidor ya existente.

Según (INFOCAMARA, 2012) el programa ha demostrado una realidad que se refleja con hechos; *la estructuración de 16 pymes al modelo de franquicias y otras tantas en proceso, creando nuevas oportunidades de negocios, nuevas fuentes de empleos, mayor perspectiva de prolongación de vida de las pequeñas y medianas empresas, el establecimiento de redes de comercialización e industrialización, la generación de valor agregado, la mejora en la calidad de las*

propuestas de productos y servicios, el aumento del valor marcario y la capacitación. Asimismo, excelencia en imagen, estrategia de negocios, acceso a economías de escala; disminución de riesgos y optimización del uso de herramientas de gerenciamiento para la obtención de fuentes adicionales de ingresos.

En el aspecto de capacitación, *La Cámara de Comercio de Santiago*, llevó a cabo los cursos y programas con el propósito de que un mayor número de franquiciantes y franquiciados participen en ellos; ofreciendo así profesionalización y crecimiento de sus franquicias.

Sin embargo, (Valverde, 2013) señala que la mayoría de las empresas que concluyeron el programa, son pequeñas, se concentran en la zona de la capital y son muy pocas las que hasta el momento han logrado vender una franquicia en el mercado dominicano; las empresas consultadas atañen esto principalmente a las siguientes razones:

- No se sienten totalmente listas para compartir su modelo
- No han encontrado al franquiciado ideal
- Falta de confianza por parte de inversionistas dominicanos con respecto al modelo de negocios

V. Franquicias, ¿opción viable para empresarios dominicanos?

El modelo de franquicias, resulta una opción viable para microempresarios dominicanos, a partir de las siguientes consideraciones:

1. El ingreso al mundo empresarial a través de una franquicia, permite reducir, de manera importante, el riesgo y la incertidumbre propia de los empresarios.
2. Cuando se busca fortalecer y/o hacer crecer negocios ya establecidos, el modelo de franquicias permite obtener mayor grado de formalidad en el manejo operativo, financiero y mercadológico.

Debe considerarse que cuando se emprende en cualquier tipo de negocio es normal que genere incertidumbre respecto a las probabilidades de éxito de aperturar un negocio o bien respecto a lograr su permanencia o crecimiento, de ahí que surja la propuesta de plantear este modelo de negocios basado en las franquicias, como una alternativa viable comparada con otras formas tradicionales de emprender, debido a que éstas ofrecen mayores probabilidades de supervivencia, toda vez que los modelos operativos ya han sido puestos a prueba y a lo largo del tiempo han demostrado índices de rentabilidad aceptables.

En este sentido, en República Dominicana es necesario potenciar la expansión empresarial mediante un formato o modelo de negocio exitoso, que permita al empresario emprendedor generar utilidades y valor en su empresa con el menor riesgo posible y con la finalidad de asegurarle un horizonte de vida para su empresa.

Considerando lo anterior, el abogado, analista y estratega, conocido como el gurú de las franquicias en Latinoamérica, hace hincapié en que “*Las franquicias minimizan riesgos*”, (Juan Manuel Gallástegui, 2016).

De ahí que se proponga a las franquicias como una alternativa factible para promover el desarrollo regional, pues ofrecen como ventajas:

- La posibilidad de ofertar al mercado productos probados y aceptados por un buen número de consumidores.
- Las empresas reciben conocimientos, vía manuales de operación, programas de capacitación y de asistencia técnica, que les permite mayor eficiencia.
- Reducen la incertidumbre en la inversión inicial, pues antes de emprender el negocio tienen conocimiento de la inversión total a realizar.
- Tienen a su alcance la posibilidad de instrumentar estrategias de mercadotecnia y comercialización altamente probadas.

Con todo y sin perder de vista que emprender un negocio, siempre conlleva riesgos, este modelo presenta algunas desventajas, destacando:

- Existen restricciones a la libertad del inversionista para gestionar los recursos de la empresa.
- La creatividad en el desarrollo de bienes y servicios, es limitada y cualquier innovación debe ser consultada y aprobada por el franquiciante.
- Al contratar una franquicia, se adquieren los problemas y se padecen los errores del franquiciador, de ahí que resulte importante el proceso de selección de la franquicia a adquirir.

VI. Retos y oportunidades que plantean las franquicias dominicanas al internacionalizarse

Según MSA, firma líder en consejos y estrategias de franquicias, menciona los siguientes retos que una nueva franquicia puede enfrentar en los mercados internacionales. Basados en las opiniones de Kim Ellis, consultor Senior en MSA y Christian Faulconer, CEO de Franchise Foundry.

Al igual que cualquier nueva franquicia, estos son algunos de los retos que las franquicias dominicanas enfrentarían al internacionalizarse bajo este modelo de negocios.

- Tener suficiente capital. Muchas empresas fracasan debido a la capitalización, y lo mismo es cierto para las nuevas franquicias. “Esto es

por lo general un reto en el primer año ya que el costo de crear el sistema de franquicia y el costo de apoyar a los nuevos franquiciados suelen superar los ingresos por regalías y derechos de franquicia en el principio", dice Faulconer.

- La construcción de una infraestructura sólida. Sistemas, procedimientos y apoyo forman la columna vertebral de una franquicia. Sin embargo, estos problemas no están siempre en la parte superior de la lista de prioridades para los nuevos franquiciadores.
- Tener los franquiciados correctos. El éxito a largo plazo de una franquicia dependerá, en gran medida, de la calidad de los franquiciados. Es un reto para los franquiciadores, a la hora de internacionalizarse, encontrar las personas correctas y con las cualidades correctas. Según Faulconer, seleccionar a amigos y familiares como franquiciados no es la mejor opción, en la mayoría de los casos.
- Tener el equipo de trabajo correcto. Emplear el equipo de trabajo correcto puede ser un gran reto.

Por otro lado, algunas de las oportunidades que las mismas enfrentarían son:

- Diversificar el riesgo de operar en un solo mercado
- Acceder a mercados más grandes (mayor volumen) y así, tener economías de escala.

- Ganar competitividad al luchar con competidores más eficientes
- Buscar Mercados emergentes
- Incrementar ventas y beneficios
- Afianzar la marca

VII. Pasos para convertir un negocio tradicional en una franquicia

La primera pregunta que debes hacerte es si tu negocio funcionaría con este modelo. Más allá de tener buenas ventas y rentabilidad, existen otros factores según (Entrepreneur, 2011) a considerar:

Paso 1. Evalúa si tu negocio está listo

Tu concepto. La mayoría de los conceptos de franquicias exitosos ofrecen algo familiar, pero con un toque diferente. El concepto debe ser atractivo tanto para los consumidores como para los potenciales franquiciatarios. Además, el negocio debe ser replicable por otras personas y no ser algo que sólo funcione bajo tu mando.

Revisa tus finanzas. Muchas franquicias exitosas parten de un negocio rentable e intentan replicar el éxito en otras localidades. Para algunos expertos, la empresa debe contar con al menos dos unidades rentables antes de franquiciar.

Haz una investigación de mercado. No confíes en tu instinto de que tu negocio tendrá éxito en el país. Estudia el mercado y confirma si existen los consumidores potenciales para tu producto o espacio, así como espacio para nuevos competidores en el mercado.

Prepárate para el cambio. Convertirte en franquiciante significa que deberás estar en diferentes actividades de las que realizabas siendo dueño de tu negocio. Ahora, te dedicarás principalmente a vender franquicias y a otorgar asesoría a los franquiciatarios. Además, deberás renunciar a parte del control que tenías antes de franquiciar.

Evalúa otras alternativas. Antes de franquiciar considera otras opciones. Depende de cuál sea tu situación, un modelo de crecimiento más lento, como incluir socios, puede funcionar mejor para ti.

Paso 2. Conoce los requisitos legales

Para poder operar legalmente bajo este modelo, debes crear una Circular oferta de franquicia. En este documento se plasma cierta información del negocio como un análisis financiero, los manuales de operación y descripción de la experiencia del franquiciante.

Asimismo, antes de exportar tu concepto e iniciar operaciones en otros países, debes conocer cuáles son los trámites a realizar y las legislaciones

locales. Es recomendable que te dejes guiar por un consultor en franquicias que se asegure de que todo se haga en orden.

Paso 3. Toma las decisiones importantes sobre tu modelo

Mientras prepares todos los trámites, deberás tomar ciertas decisiones de cómo operarás como franquiciante. Los principales puntos a considerar son:

- La cuota de franquicia y las regalías
- El contrato de franquicia
- El tamaño del territorio que le darás a cada franquiciatario
- Qué zonas geográficas abarcarás
- Tipo de programa de capacitación
- Si los franquiciatarios deben comprarte el equipo o los suministros
- El perfil de los franquiciatarios
- Cuál será tu estrategia de comercialización de franquicia
- Si ofrecerás franquicias maestras

Paso 4. Contrata a tu equipo

En tu preparación como franquiciante, por lo general necesitarás un equipo que se encargará de asistir a los franquiciatarios. Por ejemplo, es probable que debas contratar a un entrenador, un director creativo, un asistente de marketing y un programador para instalar los software y sistemas en tu red.

Paso 5. Vende franquicias

Ahora que estás en el negocio como franquiciante, una de tus principales actividades será encontrar franquiciatarios que compren tu concepto. Una opción es que contrates vendedores que te apoyen, aunque la tarea la puedes hacer tú mismo. También puedes asistir a ferias o expos y poner stands o contratar los servicios de agencias independientes que te ayuden a encontrar inversionistas.

Vender franquicias es difícil. Las personas que tengas a cargo de las ventas deben conocer a la perfección tu negocio y ser capaces de contar una buena historia sobre él y de por qué es una buena alternativa para invertir.

Paso 6. Asesora a tus franquiciatarios

Como franquiciante, has pasado por bastantes etapas para alcanzar este punto. Pero es en éste, cuando empiezas a apoyar a tu red de franquiciatario, donde se determina si la cadena tendrá éxito o fracasará. Tus programas de capacitación y el soporte que entregues son los factores que permitirán crear equidad en tu control, lo que asegura que la marca ofrezca una experiencia uniforme en todas sus sucursales. Con Internet es más fácil proveer esta asesoría, así como tips para que todos tus franquiciatarios triunfen.

Al mismo tiempo, necesitarás empezar a promover tu cadena para incrementar las ventas de tus franquicias. Muchos franquiciantes desestiman la importancia que tiene el apoyo en marketing para el éxito de los franquiciatarios.

VIII. Requisitos para iniciar un negocio de franquicias en República dominicana

En República dominicana no están regulados de forma específica los contratos de licencia, de franquicia ni de transferencia de tecnología. Los secretos de mercado protección de datos digitales, no concurrencia y regalías son en su mayoría regulados mediante acuerdos privados entre las partes envueltas, con la excepción de la confidencialidad y las previsiones antimonopolio, las cuales son reguladas por estipulaciones del Código Penal, la Ley 20-00 de Propiedad Industrial y por la Ley General de Defensa a la Competencia.

Para el establecimiento tanto de una franquicia nacional como internacional todo es avalado por el Banco Central de la Republica, ya que estas operan bajo un contrato, es por ello que si se desea establecer un negocio de tal magnitud deben ser llevados a cabo pagos sistemáticos para el funcionamiento de la misma, deben ser tomados en cuenta los aspectos anteriores y los que se desglosaran a continuación, según (Banco Central de la Republica Dominicana, 2016)

Referencias

- Cobros y Registro Solicitudes de Servicio al Amparo de la Ley No. 173-66PD-11-161
- Análisis de Solicitudes de Servicios al Amparo de la Ley No. 173-66PD-11-249

Registros de empresas o personas morales

- Carta de solicitud en original y tres (3) copias
- Original y una (1) copia del contrato o certificación de representación cuyo contenido debe definir los siguientes aspectos.
- Nombre y domicilio de la empresa concedente, así como sus números teléfonos
- Nombre de la empresa concesionaria
- Nombre de los productos o líneas de productos cedidos en representación
- Fecha de la firma del Contrato o Certificación
- Carácter de la concesión otorgada (Ejemplo exclusivo, No Exclusivo, Representante, Distribuidor, entre otros)

Nota: El contrato original depositado permanecerá en el Banco Central.

Formulario de Conozca su Cliente, para Personas Morales y Personas Físicas según aplique, el cual lo encontrara en la página web del Banco Central de la República Dominicana, en ruta siguiente:

- http://www.bancentral.gov.do/servicios_publico/FO-31-159-V02.pdf;
- http://www.bancentral.gov.do/servicios_publico/00-07-15.pdf

El contrato o la certificación debe estar legalizado:

- Por ante un Notario Público de la localidad donde se firmó y que la firma de dicho Notario esté certificada por ante la Procuraduría General de la República Dominicana.
- En caso de ser legalizado en el exterior, la firma del Notario Público debe estar visada o certificada:
- Por ante el Consulado Dominicano y certificada la firma del Cónsul por ante la Secretaría de Estado de Relaciones Exteriores, o mediante la Apostilla de la Convención de la Haya del 5 de octubre de 1961 (en los casos en que el país de origen de la concedente se acoja a dicha convención).
- Si el contrato o certificación está en un idioma diferente del español, su traducción debe ser original realizada por un intérprete judicial y certificada la firma de éste por ante la Procuraduría General de la República Dominicana.

- Los concesionarios que soliciten registro de concesión, donde el concedente no es el dueño del producto a registrar, deberán hacerse valer de un poder y/o autorización del propietario de dicho producto, en original, legalizado y traducido (de ser necesario), donde autorice al concedente a nombrar agentes representantes en el país. (Si es una empresa norteamericana deberá acogerse a lo dispuesto)
- Los contratos o certificaciones de los cuales forme parte un proveedor de mercancías y servicios de los EE. UU. (o cualquier empresa controlada por éste) deben disponer explícitamente de la aplicación de la Ley No. 173-66, conforme a lo establecido en la Ley No. 424-06 de Implementación del Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos de América (DR-CAFTA)
- Copia de los documentos corporativos vigentes (Estatutos, Registro Mercantil, RNC) de la empresa concesionaria, debidamente registrados por ante la Cámara de Comercio y Producción de la jurisdicción correspondiente.
- Copia legible de las Cédulas de Identidad o Pasaportes de los accionistas de la empresa concesionaria. En caso de que los socios sean personas morales deben ser remitidos los documentos de identidad de los accionistas de dichas entidades y copias de los Registros Mercantil vigentes, si aplica.

- Copia legible de las Cédulas de identidad o Pasaportes de los socios y representantes de la(s) empresa (s) concedente(s)
- Cuando se trate de registros de empresas extranjeras como concesionarias, deberán anexar a la solicitud de la misma el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio y Producción de la jurisdicción correspondiente, y el Registro Nacional de Contribuyente RNC, de acuerdo a lo establecido en el Artículo 11, Párrafo I, de la Ley No. 31-11 que introducen nuevas modificaciones a la Ley No. 479-08 sobre las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada.

REGISTROS DE PERSONAS FÍSICAS

- Carta de solicitud en original y tres (3) copias.
- Contrato o certificación de representación, cuyo contenido debe acogerse a los términos señalados
- Copia de Cédula de Identidad o del Pasaporte.

NOTA: Para las solicitudes relacionadas a Modificaciones de Registros, aplican todos los requisitos indicados en el numeral 3 y 4 de este documento, según aplique.

REMISIÓN DE DOCUMENTOS

- Carta de solicitud en original y tres (3) copias.
- Ser parte involucrada en el registro (concesionario o concedente registrado).
- Cuando se trate de un tercero, depositar un poder de representación o autorización original, de una de las partes involucradas en el Registro, debidamente legalizado.

PARA SOLICITUDES DE RADIACIÓN DE REGISTRO:

En caso de que el registro esté a nombre de una persona física:

- Carta del concesionario debidamente legalizada su firma por notario público y esta a su vez certificada por ante la Procuraduría General de la República Dominicana, donde solicita a este Banco Central la radiación de su registro y/o declara su no-objeción a que se proceda a la radiación del mismo.
- En caso de ser tramitada (o) por un tercero (no concesionario), debe depositar un Poder notarial debidamente legalizado, donde el concesionario autorice a gestionar la radiación del Registro en su nombre.
- Copia de la Cédula de Identidad y Electoral del concesionario.

En caso de que el registro esté a nombre de una persona moral:

- Copia de los estatutos vigentes de la firma concesionaria.
- Acta original del consejo rector de la empresa concesionaria, firmada por los socios que formen el quórum, o comunicación firmada por el representante autorizado, debidamente legalizada por ante Notario Público, como lo establecen los estatutos, según aplique, donde otorgan su consentimiento a favor de que este Banco Central proceda a radiar el registro u otorgando su autorización a la persona física que en nombre y representación de la empresa concesionaria procederá a solicitar la radiación ante este Banco Central.
- Estos documentos deben estar registrados por ante la Cámara de Comercio y Producción de la jurisdicción competente.
- Copia del Certificado Registro Mercantil vigente.

NOTA: Para las solicitudes de radiaciones de personas físicas o morales, serán necesarios en caso de existir:

1. Acuerdo entre las partes en original debidamente legalizado
2. Copia de Sentencia Judicial definitiva (que haya adquirido la autoridad de la cosa irrevocablemente juzgada).

OPOSICIÓN Y SU LEVANTAMIENTO

- Carta de solicitud original y tres (3) copias o acto de Alguacil de oposición a registros, traspasos, modificaciones, radiaciones o cualquier otra transacción relacionada a un registro de acuerdo a las disposiciones de la Ley No. 173-66.

NOTA: Toda oposición debe ser levantada utilizando la misma vía mediante la cual fue interpuesta la misma.

CERTIFICACIONES

- Carta de solicitud en original y tres (3) copias. No se requiere poder de representación o autorización.
- En caso de que la solicitud del interesado conlleve la investigación de más de una concesionaria y/o concedente, o se solicite información de empresas cuyas razones sociales se relacionen entre sí, se cobrará un monto adicional por cada una de las empresas investigadas.

TARIFARIO

El Banco Central de la República Dominicana, informa a los interesados y al público en general que, de conformidad con la Sexta Resolución de la Junta Monetaria de fecha 11 de octubre del 2001, regirán a partir del 1ro de noviembre, las siguientes tarifas para los servicios que ofrece, relacionados con

la Ley No. 173 del 6 de abril de 1966, sobre protección a los agentes importadores de mercaderías y productos:

Solicitudes	Monto
Registros	4,000.00
Radiaciones	4,000.00
Certificaciones	2,000.00
Remisión Documentos Simples	1,000.00
Modificación Registro	1,000.00
Oposiciones	0.00
Opiniones y/o Consultas	0.00

- Por cada una de las empresas adicionales certificadas se pagará Quinientos Pesos (RD\$500.00), adicional al monto de la tarifa.
- Por las solicitudes de Remisión de Documentos certificados por la Secretaria del Banco se pagará el monto de Dos Mil Pesos (RD\$2,000.00).

IX. Internacionalización del modelo de franquicia; Potencial y Planificación del proceso de internacionalización

La menor inversión necesaria, frente a otras modalidades de implantación en el exterior, así como la acotación de riesgos al exportar un modelo de franquicia, resultan atractivos para penetrar con una marca franquiciadora en nuevos mercados. No obstante, para que ese proceso de expansión exterior sea exitoso han de analizarse en detalle las posibilidades de internacionalización y los mercados de destinos, diseñando una estrategia adecuada. Según (BBVA con tu empresa, 2016) estos son los puntos a tomar en cuenta para la internacionalización de las franquicias:

Potencial de internacionalización

A pesar de ceder el uso de la marca, el nombre comercial y un modelo operativo a un franquiciado en un nuevo mercado, el franquiciador no perderá el control del negocio ni la propiedad de la marca. En este sentido, el riesgo asociado al establecimiento en el exterior es menor que en otras formas de entrada a nuevos mercados como la apertura de oficinas de representación o filiales. Si bien, el franquiciador sí se aprovecha de una implantación directa para buscar notoriedad de la marca en el mercado de destino.

Asimismo, la franquicia puede suponer una forma relativamente rápida para penetrar en nuevos mercados, ya que suele tener que hacer frente a menores

barreras de entrada. A la par que ofrece una mayor flexibilidad a la hora de desinvertir. La relación entre el franquiciador y el franquiciado se basa en un contrato mercantil que el franquiciador puede rescindir en caso de incumplimiento por parte del segundo.

No obstante, un importante valor que aporta el franquiciado es contar con el conocimiento del mercado de destino. La colaboración entre franquiciador y franquiciado, que ha de ser estrecha por el alineamiento de intereses, mejorará la adaptación de la franquicia a las necesidades de los consumidores locales, a sus gustos y hábitos de consumo.

Con todo, la cesión del uso de la marca no está exenta de riesgos y la imagen del franquiciador en el mercado de destino está condicionada por el desempeño del franquiciado. Existe el riesgo de que el franquiciado abandone la red de establecimientos y se convierta en competidor utilizando las técnicas de gestión y conocimientos previamente transferidos por el franquiciador. Unos riesgos que son mayores en el supuesto de internacionalización donde la distancia dificulta un control completo, de ahí la necesidad de formular adecuadamente el contrato de franquicia y forjar una intensa cooperación entre franquiciador y franquiciado.

Planificación del proceso de internacionalización

Para acometer el proceso de internacionalización, el franquiciador deberá analizar las capacidades y recursos internos, así como realizar una investigación de mercado que permita seleccionar los mercados objetivo en los que puede explotar sus ventajas competitivas y definir adecuadamente la estrategia y modalidad de entrada en los mismos (teniendo en cuenta el marco legal específico). En dicha investigación de mercado tratará de identificar además potenciales franquiciados. Con todo, existen ciertas particularidades a la hora de entrar en un mercado exterior a través del modelo de franquicia.

Al exportar un modelo operativo completo, es imprescindible que, en primer lugar, la empresa franquiciadora defina de forma precisa y exhaustiva el concepto de negocio que desea internacionalizar. Además, no debe olvidar registrar su marca en el país de destino. La marca y el modelo operativo del negocio son elementos clave del funcionamiento de una franquicia. La inversión principal del franquiciador estará ligada al desarrollo de acciones de marketing y formación del franquiciado.

En la búsqueda de potenciales franquiciados, se exigirá que gocen de una buena reputación en el país de destino, que tengan experiencia previa en gestión de negocios y que conozcan bien el sector. Del franquiciado seleccionado dependerá la buena marcha del negocio.

X. Qué hacer antes de franquiciar en el exterior

El proceso de exportación de una franquicia no es un tema muy sencillo. Si la franquicia es 100% de formato de negocios, su exportación será menos complicada y la principal preocupación serán los aspectos legales, la capacitación y asistencia técnica. En el caso de aquellas franquicias que involucran la distribución de materia prima, el tema es complejo.

Según (Castillo, 2010) presidente de La *Cámara Peruana de Franquicias* estos son algunos de los puntos a tomar en cuenta antes de franquiciar en el exterior:

1. Verificar el costo de la instalación del negocio en el país entrante: inversión.
2. Determinar precio de Materia Prima, vendida por franquiciador o por proveedores autorizados.
3. Localizar proveedores locales en caso necesario
4. Determinar Precio de venta al público de los productos en el país entrante.
5. Analizar Regulaciones de Aduanas en el País entrante.
6. Informarse sobre los impuestos a las importaciones de la materia prima en el país entrante.
7. Informarse sobre Aspectos sanitarios para productos en el país entrante.

8. Información sobre permisos necesarios para operar un negocio en el país entrante
9. Realizar Degustaciones / análisis de mercado en el país entrante.
10. Verificar Regulaciones sobre Franquicias en el país entrante: Consultas legales
11. Registro de marcas y nombres comerciales.
12. Equipos, conveniencia de importar o fabricación local.
13. Regulaciones legales en el país entrante.
14. Empaques a utilizar en el país entrante
15. Establecer costo aproximado de un local o espacio para arrendar. para análisis de costos.
16. Establecer costo aproximado de una bodega si fuere necesaria.
17. Derecho de entrada a nivel internacional. Normativas sobre fondo de publicidad. Determinación de Regalías, a base tal vez de un plan de negocios, o viabilidad local
18. Traducción de documentos al idioma del país entrante. (Normas de la Franquicia: Manuales, etc.)
19. Tener claro el perfil del franquiciado
20. Determinación de maneras de transferir know-how. Capacitación, entrenamiento, asistencia técnica.

XI. Modalidades de internacionalizar las franquicias

Inversión directa en establecimientos propios: Es cuando el dueño de una marca asume el riesgo y la inversión que suponen ingresar a un nuevo mercado en el extranjero

Franquicia directa Es cuando el dueño de una marca otorga la licencia de uso del formato de la misma: un formato cuyo éxito es ya probado.

El franquiciado asume el riesgo y el costo de inversión del nuevo establecimiento en el extranjero

Joint Ventures Sociedades conjuntas entre franquiciante y franquiciado (ambas partes aportan recursos financieros y humanos en la introducción de la enseña). También se le conoce como “Riesgo compartido”.

Máster franquicia Se delega el uso de la franquicia a un operador en el extranjero. Un Máster franquiciado es quien asume la posición de Franquiciante y desarrolla la red de franquicia en el país extranjero. A través de él, se otorgan las franquicias dentro del nuevo territorio

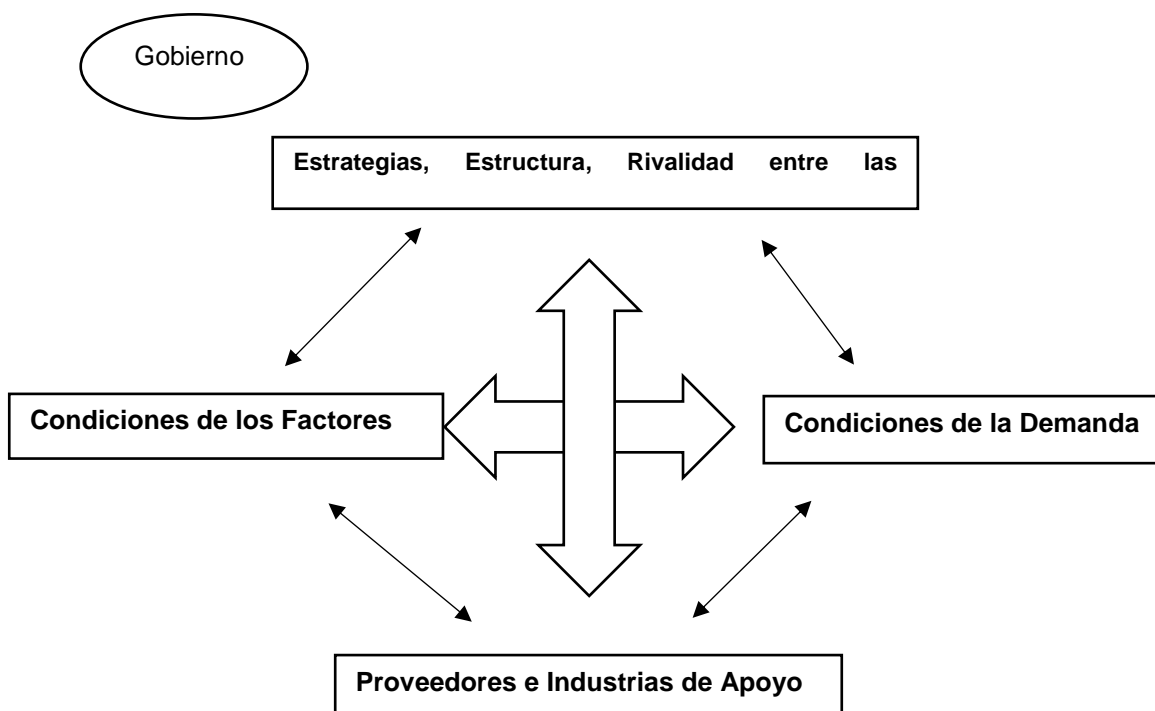
CAPITULO II.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS DOMINICANAS: MODELO E INDICADORES

I. Diamante de Porter

Michael Porter en 1990, en la búsqueda para encontrar un indicador que pudiera medir estas ventajas competitivas, realiza un estudio de alrededor cuatro años en diez países el cual introduce un nuevo enfoque para el análisis de la competitividad de una nación, llamado Diamante de Porter, que ha resultado ser un método esencial para la comparación de las oportunidades de desarrollo y competitividad entre empresas (Pedros & Guitierrez, 2012)

FIGURA 7: Factores del Diamante



Fuente: Michael Porter (1990)

Según explican Pedros y Gutiérrez (2012), este modelo consiste en determinar el nivel de competitividad de una nación, dando a conocer las oportunidades para lograr ventajas competitivas a nivel internacional y a la vez identificar como los países pueden desarrollar su competitividad, reconociendo la existencia de factores específicos en un país o una organización que son más competitivos que otras.

En esta misma investigación, los autores demuestran que las organizaciones han utilizado el diamante para identificar hasta qué punto puede aprovecharse las ventajas nacionales y así generar una ventaja competitiva respecto a otras organizaciones a nivel mundial. Asimismo, ha sido utilizada para determinar los resultados de rentabilidad de un mercado a largo plazo (Pedros & Guitierrez, 2012)

El modelo de Porter está compuesto por variables que proporcionan cuatro determinantes, que aportan terminantemente a que un país genere y mantenga la ventaja competitiva, estas abarcan factores como las destrezas, el acceso a la calidad y costo de personal, según afirma el informa sobre la Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral (2012). Estos elementos son definidos por Moroto. (2007) como se menciona a continuación:

Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas: Aquellos países que tienen buenos proveedores y clientes exigentes, suelen afirmar una alta rivalidad entre competidores. Dicha rivalidad incentiva a las empresas a ser más innovadoras y eficientes en el mercado local, lo que se visualizan a buscar continuamente ventajas competitivas.

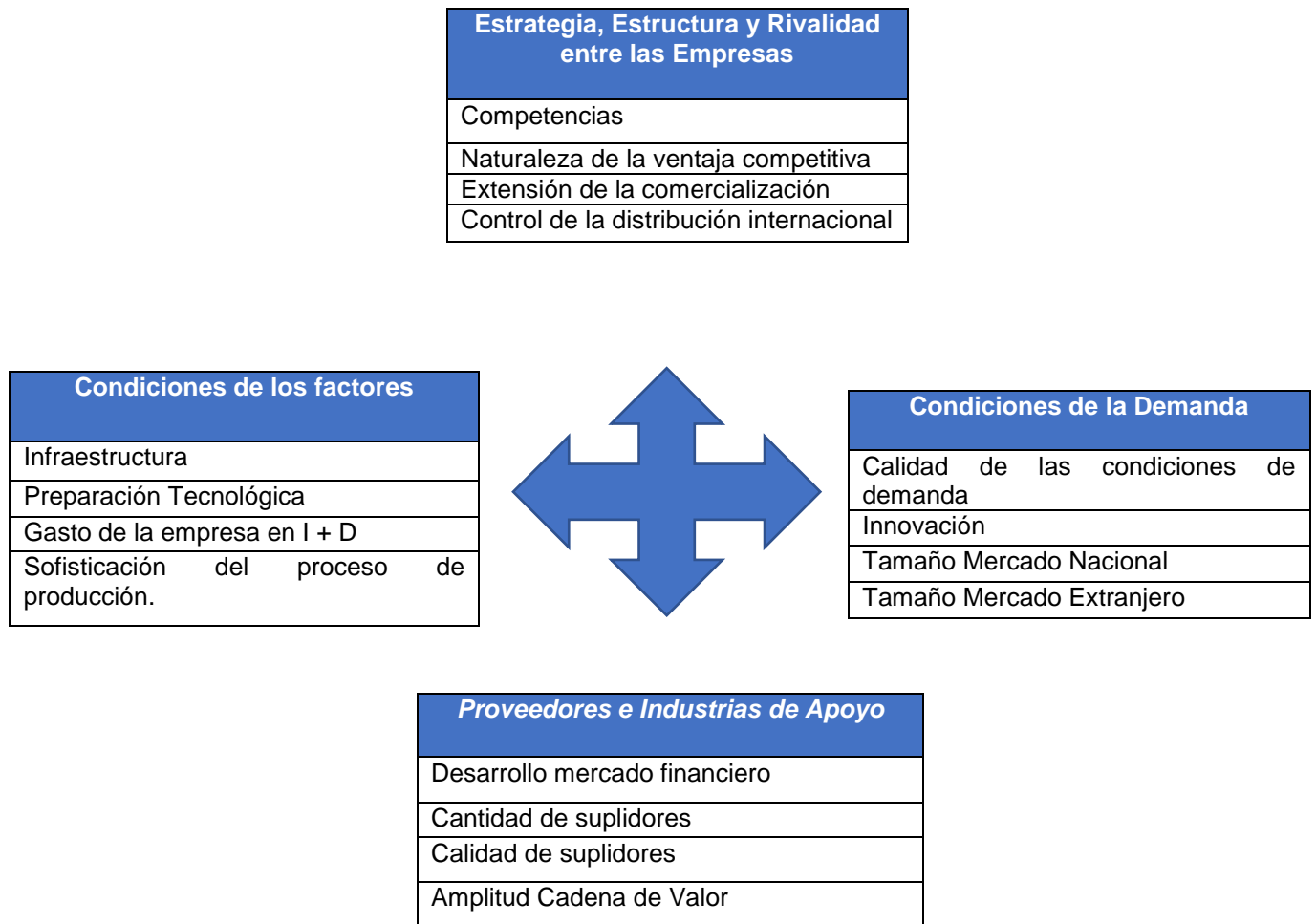
Condiciones de los factores: Se refiere a los recursos que posee dicho país para producir un bien o servicio que ofrece al mercado consumidor, estos abarcan recursos naturales, recursos humanos, recursos de conocimiento, recursos de capital e infraestructura. Este también abarca los factores avanzados: La fuerza laboral calificada, el nivel de desarrollo tecnológico en los sistemas de comunicación y software, la existencia de institutos de investigación.

Condiciones de la demanda: Conciernen a las exigencias de los consumidores a la hora de comprar un producto o servicio de origen determinado. Mediante estas exigencias los clientes presionan a las empresas a que desarrollen su innovación, convirtiéndose un reto para los diferentes sectores de una nación. Esta es analizada desde tres puntos de vista:

1. La composición de la demanda interna
2. El tamaño y el patrón del crecimiento de la demanda casa
3. La transición de preferencia nacional de un país a los mercados foráneos, siendo estos dos últimos más importantes que el primero.

Proveedores e Industrias de Apoyo: Aquellos países que tienen proveedores competitivos para determinadas industrias, añaden eficiencia y valor agregado a los productos, este hecho puede reducir los costes de obtención de inputs (insumos) de fabricación, facilitar alianzas e intercambios de conocimientos entre empresas y la facilitación de relaciones de cooperación entre ellas.

El gobierno: La acción del gobierno en una industria, puede resultar positivo o negativo dependiendo de la postura que tome frente a los elementos ya mencionados. En muchos casos, el gobierno provee estrategias y preferencias para los distintos sectores que influyen en su economía.

FIGURA 8: VARIABLES PARA EL ANALISIS DEL DIAMANTE DE PORTER

Puntuación de las variables

Se aplicará el modelo del Diamante para medir la competitividad de las franquicias dominicanas. A cada una de las variables se le asignará un valor mínimo cero y siete el más alto, este ha sido seleccionado en orientación a las medidas utilizadas por el (World Economic Forum, 2016) en sus reportes.

Países estudiados

De referencia han sido seleccionados cinco países. La República Dominicana por ser el país de origen del objeto de estudio. Estados Unidos uno de los países con mayor desarrollo en materia de franquicias, además de que se considera factible realizar una ponderación y comparación con un país que es anfitrión en el tema analizado.

De los países restantes han clasificado en base similares demográficos, culturales y económicas con la República Dominicana.

Esta sección muestra el desarrollo de los cinco países seleccionados en cada uno de los factores del diamante de Porter especificando la puntuación obtenida en cada una de las variantes de cada factor, dicha calificación será según la eficiencia de cada país en esa área.

II. Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas

Descripción sub-variables estudiada

Competencias

En esta sub-variable se mide qué tan intensa es la competencia en los países estudiados, dentro de esta sub-variable también se tomó en cuenta los siguientes elementos: *Competición nacional, Intensidad de la competencia local, Extensión de la posición dominante en el mercado, Eficacia de la política antimonopolio, Efecto de la tributación sobre los incentivos para invertir, Tasa de impuesto total% beneficios, Numero de procedimientos para iniciar un negocio, tiempo para Iniciar un Negocio.*

Naturaleza de la ventaja Competitiva

En este segmento se mide cuál es la ventaja competitiva de las empresas en los mercados internacionales

Extensión de la Comercialización

Esta sub-variable es de mucha relevancia para el análisis del Diamante, ya que a través de esta podemos medir cuál es el éxito de las empresas en el uso de marketing para diferenciar sus productos y servicios en los países estudiados.

Control de la Distribución Internacional

A través del Control de la distribución internacional podemos medir en qué medida las empresas nacionales controlan la distribución internacional de sus productos

Tabla 1: Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas

Factores	Estados unidos	México	Perú	Brasil	Rep. Dominicana
Competencias	5.1	4.3	4.5	3.6	4.3
Naturaleza de la ventaja competitiva	5.6	3.3	2.8	2.9	2.6
Extensión de la comercialización	6.0	4.5	4.4	4.7	4.5
Control de la distribución Internacional	5.3	4.0	3.6	3.8	3.7

Fuente: World Economic Forum; Global Competitiveness Report 2015-2016

III. Condiciones de los Factores

Descripción sub-variables estudiada

Infraestructura:

Es un aspecto básico de la competitividad, muchos autores lo utilizan para medir el crecimiento de la economía. Esto incluye el transporte, la electricidad y la telefonía.

Preparación Tecnológica

En este factor se midió por igual la *adopción tecnológica y el Uso de las TIC* en las economías evaluadas.

Gasto de la empresa en I + D

Esta sub-variable mide en los países hasta qué punto las empresas invierten en investigación y desarrollo (I + D)

Sofisticación del proceso de Producción

Como su nombre lo indica en este factor, se mide cuán sofisticados son los procesos de producción

Tabla 2: Condiciones de los factores

Factores	Estados Unidos	México	Perú	Brasil	Rep. Dominicana
Infraestructura	5.9	4.2	3.5	3.9	3.2
Preparación Tecnológica	5.8	3.8	3.4	4.4	3.5
Gasto de la empresa en I + D	5.6	3.2	2.7	3.8	2.6
Sofisticación del proceso de producción	6.1	4.3	3.6	4.0	3.6

Fuente: World Economic Forum; Global Competitiveness Report 2015-2016

IV. Condiciones de la Demanda

Descripción sub-variables estudiada

Calidad de las condicione de demanda

Innovación

Aquí medimos en qué medida las empresas tienen la capacidad de innovar, en esta variable influye el gobierno, la sociedad, y dependerá de la calidad que

se utilice la colaboración de universidades, la contratación pública de tecnología avanzada y la disponibilidad de la mano de obra.

Conjuntamente también medimos: *la Capacidad de innovación, Calidad de las instituciones de investigación científica, Colaboración universidad-industria en I + D, Adquisición de tecnología avanzada por parte del gobierno. Productos, Disponibilidad de científicos e ingenieros, Aplicaciones de patentes de PCT*

Tamaño Mercado Nacional y Tamaño Mercado Extranjero: El mismo va a definir la relación con el número de compradores que deben existir para una cantidad de vendedores. Este tamaño del mercado incluye el mercado doméstico y el exterior.

Tabla 3: Condiciones de la demanda

Factores	Estados Unidos	México	Perú	Brasil	Rep. Dominicana
Calidad de las condiciones de demanda	5.0	4.1	4.2	3.9	3.7
Innovación	5.6	3.4	2.8	3.2	2.9
Tamaño mercado Nacional	7.0	5.5	4.3	5.8	3.7
Tamaño Mercado extranjero	6.6	6.0	4.8	5.6	4.3

Fuente: World Economic Forum; Global Competitiveness Report 2015-2016

V. Proveedores e Industrias de Apoyo

Descripción Sub-variables estudiada

Desarrollo Mercado Financiero

En este renglón medimos la *Eficiencia* y la *Confiabilidad* del mercado financiero de los países

Cantidad de suplidores y Calidad de suplidores

A través de estas podemos evaluar la cantidad de proveedores locales y cómo evalúa la calidad de los mismos

Amplitud Cadena de Valor

En los países analizados, ¿qué tan amplia es la presencia de las empresas en la cadena de valor?, involucrado principalmente en pasos individuales de la cadena de valor (por ejemplo, extracción o producción de recursos); presente en toda la cadena de valor, por ejemplo, incluyendo producción, comercialización, distribución, diseño, etc.

Tabla 4: Proveedores e Industrias de Apoyo

Factores	Estados Unidos	México	Perú	Brasil	Rep. Dominicana
Desarrollo mercado financiero	5.5	4.2	4.3	3.7	3.5
Cantidad de suplidores	5.4	4.6	4.7	4.7	4.7
Calidad de suplidores	5.5	4.7	4.3	4.3	4.2
Amplitud Cadena de Valor	5.5	4.2	3.4	3.8	3.9

Fuente: World Economic Forum; Global Competitiveness Report 2015-2016

Resultados de los Factores

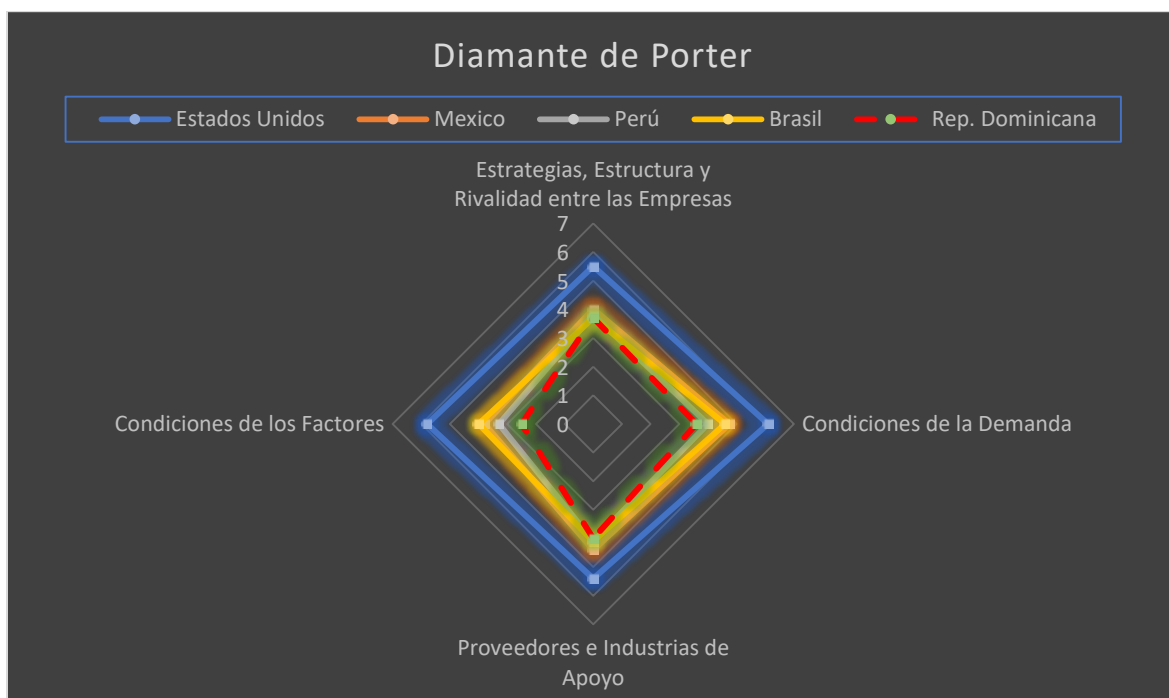
Tabla 5: Resultados de los Factores

Factores	Estados Unidos	México	Perú	Brasil	Rep. Dominicana
Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas	5.5	4.0	3.8	3.7	3.7
Condiciones de los Factores	5.8	3.8	3.3	4.0	2.5
Condiciones de la Demanda	6.0	4.75	4.0	4.6	3.6
Proveedores e Industrias de Apoyo	5.4	4.4	4.1	4.1	4.0

Fuente: Elaboración propia

VI. Resultados Empíricos

FIGURA 9: Resultados Empíricos



De acuerdo con los resultados arrojados por el Diamante de Porter, la República dominicana presenta desventajas en la variable **Condiciones de los factores**, muy por debajo de las cuatro economías estudiadas, siendo *infraestructura, preparación en tecnología y gasto de las empresas en I + D*, las más deficientes en este renglón

De los países estudiados, Estados Unidos es el que presenta mayor ventaja competitiva en todos los factores, especialmente en **condiciones de la**

demanda, factor en el que se midió *la calidad de las condiciones de demanda, la innovación, el tamaño de mercado nacional y extranjero*.

Con respecto a la *innovación*, Republica dominicana es el menos competitivo, la falta de este afecta de manera directa a las franquicias dominicanas provocando un poco desarrollo internacional de las mismas. Además, la variable de tamaño de mercados es inferior con respecto a los países estudiados.

En cuanto a *cantidad de suplidores* Republica dominica obtuvo una calificación aceptable, con relación a los demás países, logrando obtener misma puntuación que Brasil y Perú. En este renglón el que menos puntuación obtuvo fue México. Sin embargo, en cuanto a la *calidad de los suplidores* Rep. Dominicana es el menos competitivo y México sobrepasa a Perú y a Brasil, el que sigue predominando es Estados Unidos

Dentro del factor **Estrategias, Estructura y Rivalidad entre las Empresas** República dominicana tiene fortalezas en las sub-variables *Extensión de la Comercialización*, igualándose en esta posición con México y superando a Perú. Esta sub-variable tiene mayor relevancia para el análisis del Diamante, ya que a través de ésta podemos medir cuál es el éxito de las empresas en el uso

de marketing para diferenciar sus productos y servicios en los países estudiados.

Por otro lado, **la sofisticación del proceso de producción** en Rep. Dominicana comparada con el resto de los países no es ideal o correcta para el mejor funcionamiento de las franquicias y el comercio en el país.

Igualmente, en la sub-variable **Naturaleza de la ventaja Competitiva**, donde se mide la ventaja competitiva de los países en los mercados internacionales. Rep. Dominicana tuvo una deplorable calificación de 2.6, siendo la peor puntuación de los países, seguido de Perú con 2.8 y Estados Unidos liderando con una excelente puntuación de 5.6

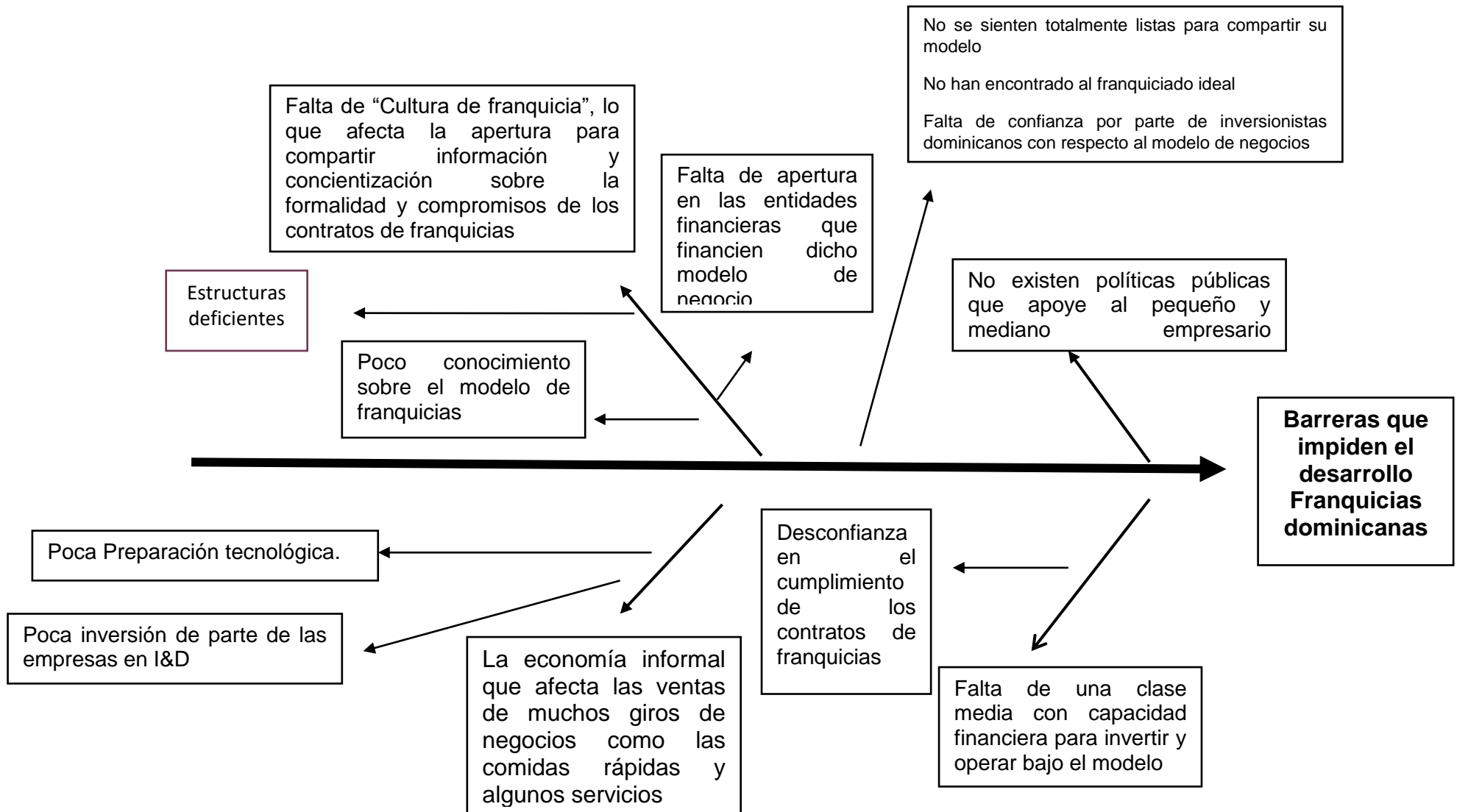
En definitiva, como podemos observar en los resultados de las variables y en la gráfica del diamante, República Dominicana obtuvo un margen de diferencias mucho menor de competitividad y con más debilidades en todos los factores cruciales e importantes para el desarrollo de las franquicias dominicanas, en cambio, Estados Unidos predominó siendo el más competitivo.

VII. Diagrama de Ishikawa

El Diagrama de Ishikawa o Diagrama de Causa Efecto (conocido también como Diagrama de Espina de Pescado dada su estructura) consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema. (GEO Tutoriales, 2017)

A partir de los datos obtenidos en el Diamante, y del desarrollo de nuestra investigación teórica, identificaremos las causas que impiden el desarrollo de las franquicias dominicanas, tanto en el ámbito nacional como internacional

Figura 10. Diagrama de Ishikawa. Elementos que afectan el desarrollo de franquicias dominicana



VIII. Análisis DAFO de las franquicias dominicanas

El análisis DAFO es una herramienta idónea para realizar un diagnóstico fiable para trabajar un plan de internacionalización a partir de las posibilidades reales de un negocio, por lo que sobre todo constituye una manera de obtener información crítica a partir de la que actuar o abstenernos de hacerlo.

Aunque pueda parecernos que fortalezas y oportunidades, por un lado, y debilidades y amenazas, por otro, son conceptos similares, en realidad no es así, esencialmente porque se distinguen por un enfoque distinto, bien sea interno (o subjetivo, de la propia empresa) o externo a ella.

Es así que la herramienta DAFO enfoca el análisis del negocio de forma integral, desde un complementario enfoque interno y externo que, ante todo, busca hacer luz sobre aspectos que podrían pasar desapercibidos para orientar las mejores decisiones:

- Análisis interno: gira en torno a las cuestiones de liderazgo, estrategia, alianzas, procesos para describir sus fortalezas y debilidades.
- Análisis externo: estudia los elementos relacionados con los posibles mercados y el sector, señalando oportunidades y amenazas

Su uso facilita una información valiosa de forma sencilla tras identificar debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la organización en un contexto o mercado particular. (EAE BUSINESS SCHOOL, 2016)

TABLA 6 Análisis DAFO de las franquicias dominicanas

Debilidades	Amenazas
Falta de diferenciación entre empresas franquiciables y no franquiciables	Aparición de aspectos negativos que precisan de corrección
Falta de normativas específicas	
Falta de organizaciones profesionalizadas	
Ausencia de Alianzas Público-Privada	
Dependencia del sector financiero	
Escasez de capital en los inicios	
Falta de financiación en el mercado	
Fortalezas	Oportunidades
Evolución continua	Oportunidad de crecimiento empresarial
Capacidad de creación de nuevos sectores, negocios y nichos de mercado.	Demanda creciente por parte de emprendedores inversores y autoempleo
Formula de expansión ideal para pymes	Casi todas las empresas necesitan crecer.
Internacionalización de marcas	Solución para la creación de empleo frente las actuales circunstancias.
Generador de empleo, riqueza innovación y soluciones	Debe ganar confianza de los inversores
Aporta diferenciación clara en mercados saturados	

FORTALEZAS

- El sistema de franquicia en República Dominicana mantiene una evolución continuada a lo largo del tiempo desde sus inicios.
- Es capaz, como ha venido demostrando hasta la fecha de crear nuevos sectores, nuevos negocios y nuevos nichos de mercado.
- En cada nuevo negocio aporta innovación, aporta frescura y se nutre de nuevos empresarios que le dan una nueva visión y un nuevo enfoque.
- En las actuales circunstancias es y debe ser una de las principales fórmulas de creación de empresas, empleo y riqueza.
- Está ampliamente demostrado que su comportamiento, frente a negocios independientes, es muy superior en todos los países analizados.
- Capacidad de internacionalización de aquellas marcas más desarrolladas.

DEBILIDADES

- Falta de diferenciación en aquellas empresas que operan bajo el modelo de franquicias que cumplen con los requisitos establecidos, y aquellas empresas que están establecidas como sucursales
- Falta de normativas específicas, que dé solidez al sistema y a sus empresas. ya que en República Dominicana no están regulados de forma específica los contratos de licencia, de franquicia ni de transferencia de tecnología.
- La falta de solidez de muchos conceptos de negocio.

- Este es un sector que necesita financiación para poder crecer. Para ello, debe generar confianza en los inversores, en los emprendedores y en las entidades financieras.
- Son todavía muchas las organizaciones que no se han estructurado convenientemente. No se trata sólo de personas, se trata de profesionales capaces, recursos técnicos y materiales en consonancia.
- Es necesaria una mayor articulación entre los empresarios del sector para actuar en conjunto. Precisamente, por ser éste un sistema de hacer negocios que aglutina múltiples sectores de actividad y por ser muchas de sus empresas pymes muy orientadas al negocio, se pierde la perspectiva colectiva.
- Necesita un mayor apoyo en organismos públicos y administraciones.
- Ausencia de líneas de crédito específicas para el sistema de franquicia similares a las de otros países de nuestro entorno.

OPORTUNIDADES

- Es una oportunidad de crecimiento empresarial para muchas empresas de todo tipo y tamaño con independencia del sector en que operen. Principalmente, las pymes serán las más beneficiadas.
- La demanda existente por parte de los emprendedores, inversores y autoempleo, no sólo ha sido muy importante hasta la fecha, sino que

seguirá en aumento. Ello favorece a la aparición en escena de nuevos operadores que seguirán creciendo.

- Todas o casi todas las empresas necesitan crecer. El sistema de franquicia favorece el crecimiento empresarial.
- Debe ser capaz de ser percibido como una de las soluciones para la creación de empresas y de empleo en las actuales circunstancias.
- Debe ser capaz de ganar la confianza de los inversores en el escenario actual de la economía y favorecer nuevas formas de acceso a los mismos.

AMENAZAS

- De la misma forma que ha sido capaz de desarrollarse intensamente, han aparecido también aspectos negativos, como los expuestos, que deben corregirse.

CAPITULO III.

PROPUESTA: PLAN DE EXPANSIÓN DE FRANQUICIAS DOMINICANAS

I. Razones de la propuesta

A pesar de que en la República Dominicana en los últimos años se ha incrementado notablemente la cantidad de franquicias de origen extranjero, es notable el poco desarrollo que las franquicias dominicanas han tenido en el mercado internacional. Siendo República Dominicana un país donde existen conceptos de negocios que tienen mucho potencial para ser franquiciados.

El poco desarrollo que han tenido las franquicias dominicanas, se le puede atribuir a una serie de elementos que impiden dicho crecimiento, los cuales han sido analizados en el capítulo II de la presente investigación.

Por esta razón, se propone llevar a cabo un *Plan de expansión para las Franquicias Dominicanas*, con el fin de que los empresarios dominicanos puedan tener como guía los aspectos fundamentales para poder posicionar sus marcas a través del sistema de franquicias en el mercado internacional.

De igual modo, para lograr dicho posicionamiento, se planteará la implementación de estrategias genéricas de Porter, también los pasos a tomar en cuenta en la planeación estratégica basada en autores expertos especializados en Franquicias.

II. Justificación

Es imprescindible que los empresarios dominicanos tengan amplios conocimientos y base sólidas sobre los procesos, recursos y las herramientas, en sí, las estrategias pertinentes, que les permitan expandirse y posicionarse en otros mercados, y así poder generar utilidades y valor en sus franquicias con el menor riesgo posible, con la finalidad de asegurar un horizonte de vida para las franquicias dominicanas, no solo por el incremento de franquicias de origen extranjero en el mercado local, sino para su preparación ante la gran competencia que éstas generan.

Las franquicias son sin lugar a dudas un formato de negocio que si es bien administrado y se tiene el conocimiento necesario para llevarla a cabo es sumamente rentable tanto para la empresa que desea franquiciar como para quien desee adquirir la franquicia, por ello la importancia de proponer un plan de expansión dirigido a los empresarios dominicanos y así lograr sobresalir tanto en el mercado local como internacional.

III. Objetivo de la Propuesta

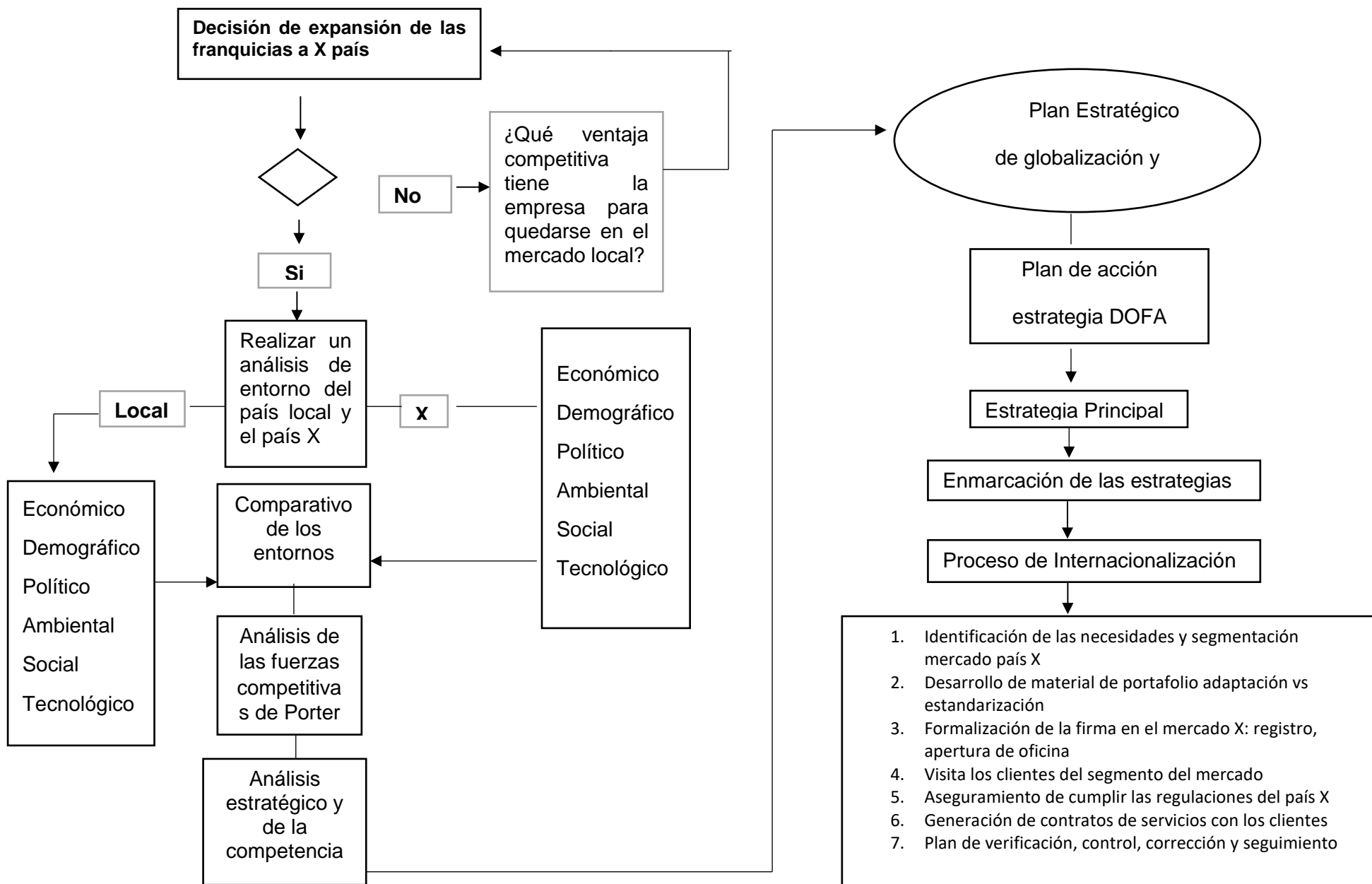
Lograr posicionar las franquicias dominicanas en el mercado internacional a través de una propuesta de expansión, en la cual se plantea una serie de pasos y estrategias para alcanzar dicho objetivo.

IV. Proceso de Expansión Propuesto

El proceso de expansión es un proceso arduo y no exento de complejidad. Se deben tener muy claros cuáles son los objetivos, al igual las capacidades y los recursos con los que las franquicias cuenta, y hacer un análisis exhaustivo del entorno macroeconómico en el que la empresa va a operar.

A lo largo del desarrollo de la investigación se ha ido identificando cuales son las ventajas competitivas, fortalezas y oportunidades que presentan las franquicias dominicanas, así también hemos ido identificando las barreras y debilidades que éstas presentan, luego de haber analizado la industria y situación actual de las franquicias dominicanas, se propone un plan de expansión para que dichas franquicias logren posicionarse en nuevos mercados, para lograr dicha expansión, se debe seguir una serie de pasos, estrategias y elementos a analizar, que podemos visualizar en la figura 11.

FIRURA 11. Proceso de Expansión Propuesto



En el capítulo II de la investigación, se logró desarrollar algunos de los elementos del proceso de expansión propuesto, como por ejemplo el Diamante de Porter, el análisis DAFO, entre otros. En esta parte se planteará el plan estratégico.

V. Plan estratégico

Según (Estudio Canudas), firma argentina, compuesta por profesionales de Ciencias Económicas y Marketing, especializados en Franquicias, destacan el planeamiento estratégico como uno de los pilares del desarrollo del plan de franquicias y consiste en definir:

Perfil del franquiciado: Determinación de las características y cualidades de nuestros futuros franquiciados. Esta tarea implica la evaluación de diferentes aspectos, abarcando tanto los profesionales, comerciales y laborales, como así también los económicos y financieros.

Tipo / Formato de franquicias: Se refiere a los distintos tipos de franquicias a ofrecer, dado que podemos encontrarnos con negocios nuevos (Business Format). Como así también para distintos mercados o localizaciones comerciales (ej.: local a la calle, shopping, centros comerciales, corner franquicia dentro de otro negocio).

Duración de los contratos: Establecimiento de los plazos de duración de los contratos en función a las normas legales, a cuestiones económicas y a los mutuos beneficios entre el franquiciante y el franquiciado.

Zonas de Exclusividad Territorial: La determinación de la extensión territorial es vital para efectuar la planificación de las zonas de expansión, considerando para ello cuestiones demográficas, niveles socioeconómicos y las dimensiones de los lugares donde se proyecta alcanzar el posicionamiento.

Elaboración de manuales

Teniendo en cuenta las características de la franquicia, se elaboran manuales modernos, simples, sencillos y dinámicos, que permitan ir adaptándose fácilmente a los cambios del negocio.

1) *Manual de Gestión:* Este documento está orientado a quien compra la franquicia, donde se plasma el espíritu de la marca, la historia de la empresa, la misión, la visión y los lineamientos básicos y generales de administración general de la franquicia.

2) *Manual Operativo y Formularios:* Este documento está destinado al administrador o encargado de local y en él se plantean los procesos operativos asociados a la atención al cliente, provisión de mercadería, transmisión de información desde y hacia el franquiciante, así como las normas básicas de comportamiento estándar fijadas por la empresa.

3) *Manual de Marca y Arquitectura*: Este documento es provisto por la empresa y es el que fija las condiciones de uso de la marca y la arquitectura y decoración estándar del punto de venta fijada por el franquiciante. Es necesaria la participación del diseñador de la empresa.

Programa de capacitación inicial y continua

Esta sub etapa comprende la determinación de los planes de apoyo, asesoramiento técnico y comercial, tanto en la apertura, como en la posterior asistencia a los franquiciados durante la vida del contrato de franquicia.

Proceso de apertura:

En general se trata del planning de apertura, por ejemplo, desde una posible Investigación de Mercado de la zona a franquiciar, pasando por la elaboración del proyecto de adecuación, decoración y equipamiento del local y la colaboración en la selección del personal, hasta la Planificación de la campaña de lanzamiento, etc.

Proceso continuado:

Determinación de la asistencia que se brindará a los franquiciados por el resto del contrato de franquicia. Conjuntamente con el franquiciante.

El apoyo y asesoramiento del franquiciante se concreta generalmente en los siguientes aspectos: Formación continuada del franquiciado y de su

personal, Investigación del mercado y adaptación a las exigencias del mismo, negociación con los proveedores y otras prestaciones.

Redacción y revisión de contratos

Se refiere a la elaboración de los siguientes documentos:

- Circular de Oferta de Franquicia
- Contrato de Franquicia.
- Otros contratos relacionados

Asimismo, se debe realizar la revisión de contratos con los que cuentan las franquicias, optimizando sus diferentes aspectos.

Sistema de control de franquicia

- Deben velar y cuidar a los operadores de una posible mala operación de alguno de los integrantes de la cadena.
- Deben detectar puntos débiles y ayudar a corregirlos.
- Deben prevenir en el afán de evitar situaciones no deseadas.

VI. Estrategias:

En este apartado, se plantearán las *Estrategias para Crecer*, según los autores Stephen Wunker y Richard Ivey School, aplicándolas al plan de expansión de franquicias dominicanas.

Según el artículo publicado en la revista *Expansión*, los autores (WUNKER & SCHOOL, 2012), destacan diferentes estrategias para crecer, afirmando que *“una excelente manera de crecer es captar nuevos mercados, pero un error común es intentarlo con los métodos ya establecidos”*.

De acuerdo con lo expuesto por los autores, entiendo que es importante evaluar los diferentes factores antes de captar nuevos mercados, las estrategias a implementar van a depender en gran medida de un análisis de mercado al que te vas a dirigir y el tipo de franquicia, entre otros factores.

Los autores señalan que, ya sea para una gran organización o para un pequeño emprendimiento, la creación de una estrategia individual para los nuevos mercados debería concentrarse en cinco puntos críticos cuyo enfoque debería diferir de la estrategia de desarrollo para los mercados establecidos.

Estrategias aplicables

1. Generar demanda antes de derrotar a los competidores.
2. Programar el momento oportuno para ingresar al mercado en vez de mudarse inmediatamente para explotar oportunidades.
3. Vender a los clientes directamente antes de potenciar poderosos canales de ventas.

4. Ganar el posicionamiento meta antes de focalizarse en los mercados grandes
5. Conservar la flexibilidad en vez de tratar de potenciar los costos fijos

Otro aporte destacado por los autores es ***El carácter distintivo***, elemento que deben tener los empresarios dominicanos al momento de emprender. Las empresas se diferencian de otras por el valor agregado que le dan

Normalmente, cuando va a establecerse un proceso de crecimiento por parte de la empresa en su actividad franquiciadora, hay que saber a ciencia cierta si el proyecto es franquiciable. Para conseguirlo casi siempre hay que aplicar estrategias definidas dentro del entorno del negocio, de su propia actividad y de la relación contractual, para que esa relación entre franquiciado y franquiciador sea estable y cuando menos rentable, y también para conseguir satisfacción y fidelidad. Ante el concepto evaluador de las variables que preconizan la mejora de satisfacción y de la fidelidad del franquiciado para mejorar la confianza del franquiciador y para la integración conjunta en la cadena comercial, el profesor (Bermúdez, 2002) Precisa que las estrategias convenientes y convincentes a desarrollar han de ser

1. Estrategias para una mejor integración del franquiciado en la red

2. Estrategias para incrementar la confianza del franquiciado en el franquiciador

Para que se cumpla el buen deseo de lo indicado anteriormente se deben cumplir ciertos requisitos que obligan a la intermediación del negocio, del mercado, del bien consumo o producto y del servicio, así como de “El saber hacer”

Respecto al negocio, éste ha de ser en primer lugar probado y contrastado para crear la franquicia.

Teniendo en cuenta las acciones del mercado potencial, los requisitos esenciales, el interés del cliente por el producto o servicio habrá de referirse a la estabilidad y a la amplitud de esos clientes potenciales, necesarios de estudio.

Al mismo tiempo, las condiciones a las que deberá estar sometido el producto objeto primordial de la red son aquellos que le diferencian como competitivo, completo y diferente. También ha de ajustarse al esquema de ser homogéneo y suficientemente rentable.

Ese SABER HACER expresado viene justificado por la propia experiencia que aporta el franquiciador en cuanto que ese SABER HACER le obliga a

permanecer en secreto, aparecer original y específico, condicionar su posición competitiva para parecer sustancial o acomodarse a ser transmisible y reproducible en cuanto a transmitirse y reproducirse a través de la red y su entorno convencional.

No viene mal dar a entender, como indica F. Martínez Machuca, que el SABER HACER del franquiciador ha de mostrar un carácter actualizado porque la actividad cambiante del mercado así lo exterioriza y por ende también es presumible la conveniencia de darse a conocer, es decir, ser identificado a través de herramientas promocionales y manuales de transmisión escrita.

Estrategias genéricas de Michael Porter

Las tres estrategias de Porter son una alternativa, manera más viable de enfrentar a las fuerzas competitivas

Estrategia para la obtención de una ventaja competitiva

Porter, considera tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo de la empresa, y según cual sea la naturaleza de la ventaja competitiva

FIGURA 12. *Matriz de las estrategias genéricas de desarrollo*

Objetivo Estratégico	Ventaja Diferencial	
	Precio Bajo	Carácter Único
	Todo el Mercado	Líder en Costes
	Un Segmento	Concentración

1. **Estrategia de liderazgo en costes:** las formas más determinantes para obtener una ventaja en costes están relacionadas con la curva de la experiencia, la organización interna y las economías de escala.
2. **Estrategia de diferenciación:** dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el consumidor, y que la diferencien de los productos de la competencia. Esta estrategia no suele ser compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada.
3. **Estrategia de concentración o especialización:** el objetivo de esta estrategia es asignarse un segmento objetivo restringido, y tratar de satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que lo competidores que atienden a la totalidad del mercado. Esta estrategia

implica bien diferenciación, bien liderazgo en costes o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto al segmento objetivo elegido. Permite obtener cuotas del mercado altas dentro del segmento objetivo.

Estrategia Aplicable

La estrategia de concentración o especialización:

Según el resultado del análisis en el capítulo II, las empresas dominicanas en sentido general, presentan muchas deficiencias, por lo cual impiden el desarrollo de la misma, por esto, para lograr posicionarse en el mercado internacional deben hacerlo considerando sus limitaciones. Dicho esto, la mejor alternativa de las estrategias genéricas de Porter, es la de concentración o especialización. Ya que, a través de esta estrategia, las franquicias dominicanas podrán enfocarse en un grupo en específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico.

La estrategia se basa en la premisa de que las franquicias dominicanas están en condiciones de servir a un objetivo estratégico más reducido en forma más eficiente que los competidores de amplia cobertura. Como resultado, las franquicias dominicanas se diferenciarán al atender mejor las necesidades de un mercado más específico.

Estrategia de Valor Agregado

Por otra parte, es necesario tener en cuenta que las empresas se diferencian de otras por el valor agregado que le dan, y se hacen competitivas frente a las demás a nivel nacional e internacional, ese valor agregado se da en relación a diferentes variables, como precio, calidad del producto, estrategias utilizadas en diferentes factores o enfoque en segmentos de un mercado determinado.

VII. Reglas para asegurar el éxito en el proceso de expansión

Existen una serie de reglas indispensables para asegurar el éxito en el proceso de expansión de la empresa a otros mercados. Éstas son, según (Pomar, 2014)

- Inmersión cultural. Hay que conocer la cultura, el idioma y las costumbres del país al que se dirige la empresa. Hay que ser uno más en su economía.
- Analizar desde un punto de vista interno de la empresa: quién eres, qué vendes, dónde quieres situarte y a dónde quieres llegar. Escrutar tu punto de partida
- Adaptarte al nuevo mercado y sus preferencias.
- La viabilidad del proyecto solo pasará por un correcto plan financiero. Hay que tener en mente todos los costes, previsiones, etc.

- Estudiar la competencia, escuchar al mercado y a los importadores. Comprobar que lo que dicen se ajuste a la realidad.
- Explorar las distintas barreras de entrada al mercado de cualquier índole
- Preparar un buen plan de marketing y de comunicación para que tus potenciales clientes te conozcan, pues, al inicio, eres uno más en el mercado. Adaptar la manera de comunicar y los medios que se utilizan para ellos según el país de destino.
- Visibilidad. Internacionalizarse debe ser sinónimo de que te conozcan, y para ello es necesario cuidar mucho la imagen personal y la imagen de empresa.
- No dispersarse. Vender solo los productos y/o prestar servicios que se controlen y añadir la utilidad que puede aportar unos buenos servicios postventa, determinados valores añadidos, etc.
- Tiempo. Hay que tener en cuenta que el proceso de internacionalización no es automático, sino que requiere, en la mayoría de los casos, mucho tiempo, por su complejidad y dificultad. Hay que utilizar todo ese tiempo para conocer bien el nuevo mercado, los nuevos productos, los nuevos competidores, los nuevos socios, etc.
- Liderazgo local. Es mucho más fácil acometer la internacionalización de la empresa si la misma parte de una posición de liderazgo en el mercado nacional.

VIII. Franquicias Dominicanas con Potencial para posicionarse en otros mercados.

Algunas de las franquicias dominicanas que se considera tienen el potencial para poder expandirse se destacan:

- **Color Factory:** Ofrece el más novedoso concepto de comercialización de pinturas arquitectónicas a través de tiendas especializadas en pinturas, productos accesorios y servicios complementarios que promueven soluciones para la decoración.
- **Blue Country** tiene su origen a finales de 1998, en Rep. Dominicana. Surge por la gran necesidad de los jóvenes por productos sofisticados y con un alto nivel de diseño y calidad apoyado en una extensa experiencia de un equipo de personas que decidieron introducir en el mercado un proyecto de marca y moda sin precedentes en República Dominicana.
- **Mango Bajito:** Es una franquicia de tiendas con una colección de diseños textiles que representan con humor, atrevimiento y creatividad la idiosincrasia dominicana y latinoamericana. Desde su surgimiento, la marca ha gozado de gran aceptación entre el público consumidor, quienes gustan de usar productos que representen con orgullo su identidad nacional.
- **Don Emilio Sándwich.** Nació como panadería en el 2006. Luego tras conocer la gran aceptación de su producto primario, hace nuevas estrategias para

diversificar sus negocios e incrementar su base de clientes, y lanzan al mercado una línea de sándwich con productos de excelente calidad.

- KB Stores: Es una cadena de tiendas de ventas de accesorios para la mujer, influenciado por las últimas tendencias de moda. KB nace y desarrolla su marca en el Rep. Dominicana en el año 1993.
- Cheff Pepper
- Adrian Tropical
- Fabmax.: Es la farmacia que brinda a sus clientes no solo seriedad, confianza, seguridad y cobertura, sino también la oportunidad de satisfacer necesidades de asesoría y suministro de medicamentos, artículos diversos. Incorporando de manera adecuado una serie de variables de experiencia, servicio, estabilidad comercial, aprendizaje
- Orgánica. Son tiendas de productos naturales y orgánicos que surge en el mercado dominicano en el año 2002. Su misión es llevarle a sus clientes una variedad de productos saludables y nutritivos de la más alta calidad, con la finalidad de mejorar no solo su salud sino también su calidad de vida y bienestar general.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

Al estudiar los objetivos de esta investigación, pudimos obtener respuestas a la problemática principal del trabajo a través del análisis de la industria de las franquicias dominicanas, identificando los elementos que impiden que las franquicias dominicanas se expandan a otros mercados.

Dentro de los resultados del análisis del Diamante de Porter obtuvimos resultados no muy favorables, lo que demuestra la falta de competitividad en las franquicias dominicanas. Entre los factores que presentan desventaja podemos mencionar la deficiencia en infraestructura, la poca preparación tecnológica que existe, la falta de inversión en I&D por parte de las empresas dominicanas y la escasez de recursos financieros por parte de las empresas para acometer su expansión.

La poca preparación tecnológica en la industria imposibilita la producción en masa, y, por consiguiente, la necesidad de buscar nuevos mercados a los que abastecer. Por lo que se recomienda la formulación de un plan estratégico de tecnología e innovación, en el que se desarrolle programas de I&D para mejorar la calidad y posicionamiento de los productos, bienes y servicios generados, no tan solo para las franquicias, sino para la economía nacional en general.

Para hacer esto posible, es necesario el apoyo de entidades públicas, que faciliten y fomenten por medio de estos planes una estimulación eficiente al sector empresarial dominicano.

Otra de las razones por la cual se necesita el apoyo u alianza con el sector público, es que la mayoría de empresas que aún no han logrado operar bajo el modelo de negocio de franquicias son pequeñas y no cuentan con el capital necesario para poder iniciar en este modelo, por lo que la ausencia de líneas de crédito específicas para el sistema de franquicia, es otro punto que considero se debe tomar en cuenta para poder mejorar en este sector.

Para complementar lo dicho anteriormente, es importante poner en marcha la creación de capital humano en ciencia y tecnología requerido para fortalecer las capacidades nacionales de generación de conocimientos e innovación.

En el segundo capítulo pudimos visualizar que unas de las causas a la escasez de empresas operando bajo el modelo de franquicias, es la falta de cultura de franquicia que existe, lo que afecta la apertura para compartir información y concientización sobre la formalidad y compromisos de los contratos de franquicias, a esto se le suma la falta de normativas específicas que dé solidez al sistema y a sus empresas, ya que en el país no están regulados de forma específicas los contratos de licencia, de franquicia ni de transferencia de tecnología

A pesar de los esfuerzos de parte de La Cámara de Comercio y Producción de Santiago, junto al Banco Interamericano de apoyar a las Pymes por medio de un proyecto que se llevó a cabo con el objetivo de brindar capacitación y fomentar en las pequeñas y medianas empresas en cuanto a incursionar en este importante modelo de negocio. No obstante según los estudios realizados, las empresas que concluyeron el programa, son pequeñas, se centran en la zona de la capital, y son pocas las que hasta el momento han logrado vender una franquicia en el mercado dominicano, las empresas que fueron consultadas atribuyen esto a que las empresas dominicanas no se sienten totalmente listas para compartir su modelo, otras argumentan que no han encontrado al franquiciado ideal, el resto dice que la falta de confianza por parte de inversionistas dominicanos con respecto al modelo de negocios es otra razón por la cual no han logrado hasta el momento vender una franquicia.

La razón por la cual las franquicias dominicanas han tenido poco desarrollo tanto en el nivel nacional como internacional se le puede atribuir a estos elementos mencionados anteriormente.

Por este motivo, luego ya de haber identificado las causas a la problemática y proporcionar posibles soluciones, se plantea en el desarrollo del trabajo llevar a cabo un *Plan de expansión para las Franquicias Dominicanas*, con el fin de que los empresarios dominicanos puedan tener como guía los aspectos fundamentales para poder posicionar sus marcas a través del sistema de franquicias en el mercado internacional.

De igual modo, para lograr dicho posicionamiento, se planteó la implementación de diferentes estrategias, entre esas, las estrategias genéricas de Porter, que, de las tres, se propuso la *estrategia de concentración o especialización*, ya que entiendo que por el tamaño y los recursos, y por qué no, las mismas deficiencias mencionadas anteriormente que presentan las empresas dominicanas en sentido general, deben concentrarse en un grupo específico de clientes, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico, así podrán satisfacer las necesidades de un mercado más específico, ya que su tamaño, limitaciones, la falta de apoyo y alianzas no le permite llegar más allá.

Otra de las estrategias propuesta, fue la de *Valor Agregado*, ya que este factor les generará competitividad frente a sus competidores, ese valor agregado se da en función a diferentes variables, como precio, calidad del producto, estrategias utilizadas en diferentes factores o enfoque en segmentos de un mercado determinado.

Por último y no menos importante, se destacan las franquicias dominicanas que tienen el potencial para poder expandirse, como he ido mencionando en el desarrollo de la investigación, no cabe duda de que en República dominicana existen conceptos de negocios que tienen mucho potencial, entre esos se destaca a: Cheff Pepper, Adrian Tropical, Mango Bajito, Blue Country, KB Stores, entre otros.

REFERENCIAS DE INFORMACIONES

Banco Central de la Republica Dominicana. (2016). *REQUISITOS GENERALES PARA SOLICITUDES DE SERVICIOS DE AGENTES REPRESENTATES AL AMPARO DE LA LEY NO.173-66*. Santo Domingo de Guzman, D.N .

BBVA con tu empresa. (18 de Abril de 2016). *BBVA con tu empresa es un espacio de ayuda y un foro para compartir conocimiento con las pymes y las empresas*. Obtenido de BBVA con tu empresa Web site:
<http://www.bbvacontuempresa.es/como-internacionalizar-el-modelo-de-franquicia>

Bermúdez, G. G. (2002). *La franquicia: Elementos, Relaciones Y Estrategias*. Madrid: ESIC EDITORIAL.

Cámara de Comercio y Producción de Santiago INC. (Noviembre de 2012). Obtenido de Camara de Comercio Santiago Web Site:
<https://camarasantiago.org/images/InfocamaraPDF/infocamara48.pdf>

Castillo, M. Á. (2010). *EXPORTACIÓN DE UNA FRANQUICIA*. Perú.

Duran, J. J. (2001). *Estrategia y economía de la empresa multinacional*. . Madrid: Ediciones Pirámide.

EAE BUSINESS SCHOOL. (2016). *ESCUELA DE NEGOCIOS SEGUN EL RANKING MERCOSUR 2016*. Obtenido de EAE BUSINESS SCHOOL WEB

SITE: <http://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/analisis-dafo-que-es-y-para-que-sirve>

Economista Dominicano. (23 de Septiembre de 2012). Obtenido de Economista Dominicano Web site:

<https://economistadominicano.wordpress.com/2012/09/23/las-franquicias-en-la-republica-dominicana/>

Entrepreneur. (12 de Octubre de 2011). Obtenido de Entrepreneur Web Site:

<https://www.entrepreneur.com/article/265298>

Estudio Canudas. (s.f.). *firma compuesta por profesionales argentinos de Ciencias Económicas y Marketing, especializados en Franquicia. Estudio Canudas*. Obtenido de Estudio Canudas Web Site:

<http://estcanudas.com.ar/servicios-franquiciante/desarrollo/>

GEO Tutoriales. (3 de 3 de 2017). *Gestión de Operaciones*. Obtenido de Gestión de Operaciones Web site: <http://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>

Haynes, B. (2007). *Informe franquicias en Republica Dominicana*. Texas.

Hermida, J. (1993). *Marketing de Concepto - Franchising*. Buenos Aires.

Argentina: Macchi Grupo Editor.

INFOCAMARA. (Noviembre de 2012). *Proyecto de Franquicias INFOCAMARA*.

Obtenido de camarasantiago.org Web site:

<https://camarasantiago.org/images/InfocamaraPDF/infocamara48.pdf>

Jimenez, K. (3 de Marzo de 2017). RD registra auge de franquicias; el 45% es de EE.UU. *El Caribe*.

Juan Manuel Gallástegui. (4 de Mayo de 2016). Las franquicias minimizan

riesgos". (M. Checo, Entrevistador) Obtenido de Eldinero.com:

<http://www.eldinero.com.do/23089/juan-manuel-gallastegui-las-franquicias-minimizan-los-riesgos/>

Kothler, P. (2001). Dirección de la Mercadotecnia. En P. Kothler, *Dirección de la Mercadotecnia*. Obtenido de Dirección de la Mercadotecnia Web Site.

OMPI. (s.f.). *Organizacion Mundial de la Propiedad Intelectual*. Obtenido de wipo.int Web Site:

<http://www.wipo.int/sme/es/documents/franchising.htm#cua>

Pedros, D. M., & Guitierrez, A. M. (2012). *Analisis del Entorno*. MADRID: DIAZ DE SANTOS.

Pomar, B. (2014). *Internacionalización: "vía de escape" para las empresas*. Madrid.

Porter, M. (1985). La Ventaja Competitiva según Michael Porter.

Raab, S. S., & Matusky, G. (1994). *Las franquicias en la economía de hoy.*

LIMUSA.

Rojas, F. A. (2003). *Distribucion y Franquicias Oportunidades de Negocios ante el impacto de la globalizacion* . Madrid: ESIC.

Tormo Franquicias Consulting . (2005). *LA FRANQUICIA EN EL MUNDO.*

MADRID.

Valverde, M. C. (2013). *El Mercado de Franquicias en Republica Dominicana.*

Costa Rica.

Word Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report* . . Obtenido de Word Economic Forum Web Site.

WUNKER, S., & SCHOOL, R. I. (2012). *5 ESTRATEGIAS PARA CRECER* .

EXPANSION .