



## **Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

Escuela de Mercadotecnia

Trabajo de grado para optar por el título de

Lic. Negocios Internacionales

### **Tema de Investigación:**

Desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida en el período Enero-Abril 2015

### **Sustentantes:**

Natalia Guerrero      2011-2200

Luiggi Suárez      2009-0884

### **Asesor:**

Lic. Manuel Mercedes

Santo Domingo, República Dominicana

Marzo, 2015

## INDICE

**Agradecimientos**  
**Dedicatoria**  
**Resumen/Summary**  
**Introducción**  
**Planteamiento del problema**  
**Objetivos**

### **Capítulo I: Generalidades de los Negocios Internacionales**

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| 1.1 Antecedentes de los Negocios Internacionales .....      | 1  |
| 1.2 Conceptualización de los Negocios Internacionales ..... | 8  |
| 1.3 Teorías de los Negocios Internacionales .....           | 12 |
| 1.4 Política de los negocios internacionales .....          | 23 |
| 1.5 Componentes de los Negocios Internacionales.....        | 26 |
| 1.5.1 Exportaciones y sus clases .....                      | 36 |
| 1.5.2 Importaciones.....                                    | 45 |
| 1.6 Principales países exportadores del mundo .....         | 52 |
| 1.7 Principales países importadores del mundo .....         | 56 |
| 1.8 Consecuencias de la Globalización .....                 | 57 |

### **Capítulo II: Generalidades de las Empresas**

|                                                                   |    |
|-------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1 Historia y evolución .....                                    | 61 |
| 2.2 Conceptualización y características.....                      | 70 |
| 2.3 Clasificación o tipos de empresas.....                        | 72 |
| 2.4 Principales modelos de empresas en República Dominicana ..... | 77 |
| 2.5 Leyes que regulan las empresas en República Dominicana .....  | 82 |

## **Capítulo III: Generalidades de las Franquicias**

|                                                                                       |     |
|---------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| 3.1 Historia y evolución .....                                                        | 86  |
| 3.2 Conceptualización.....                                                            | 89  |
| 3.3 Clasificación o tipos .....                                                       | 93  |
| 3.4 Características .....                                                             | 102 |
| 3.5 Ventajas y limitaciones .....                                                     | 104 |
| 3.6 Top franquicia mundial.....                                                       | 111 |
| 3.7 Principales franquicias dominicanas .....                                         | 117 |
| 3.8 Regulaciones y normas para operar con franquicias en la República Dominicana..... | 127 |
| 3.9 Procedimientos para constituirse como franquicias en República Dominicana.....    | 136 |
| 3.10 Organismos nacionales e internacionales reguladores de la Franquicia.....        | 140 |
| 3.10.1 Organismos internacionales reguladores de la franquicia....                    | 140 |
| 3.10.2 Organismos nacionales reguladores de la franquicia.....                        | 143 |

## **Capítulo IV: Propuesta para Transformar una Empresa en Franquicia**

|                                                        |     |
|--------------------------------------------------------|-----|
| 4.1 Objetivo.....                                      | 146 |
| 4.1.1 Factibilidad.....                                | 146 |
| 4.1.2 Motivos identificados para franquiciarse .....   | 147 |
| 4.1.3 Proveedores, clientes y competidores.....        | 148 |
| 4.1.4 Principales obstáculos.....                      | 148 |
| 4.2 Recomendaciones .....                              | 149 |
| 4.2.2 Pasos a seguir para franquiciar una empresa..... | 153 |
| 4.2.3 La Experimentación de la Estrategia.....         | 155 |
| 4.2.4 Las Funciones de un Centro Piloto .....          | 157 |

|                                        |     |
|----------------------------------------|-----|
| 4.3 La Transmisión del éxito .....     | 158 |
| 4.4 Empezar a Franquiciar.....         | 158 |
| 4.5 Como fomentar al franquiciado..... | 160 |
| 4.6 Formación Técnica y Comercial..... | 166 |
| 4.7 Después de la transformación ..... | 167 |
| 4.7.1 Selección del franquiciario..... | 167 |
| 4.7.2 Estudiar el contrato .....       | 170 |
| 4.7.3 La búsqueda de la ubicación..... | 170 |
| 4.7.4 Solicitud de información .....   | 171 |
| 4.7.5 Consideraciones finales .....    | 173 |
| 4.8 Análisis de las entrevistas .....  | 175 |

|                         |            |
|-------------------------|------------|
| <b>Conclusión .....</b> | <b>177</b> |
|-------------------------|------------|

|                              |            |
|------------------------------|------------|
| <b>Recomendaciones .....</b> | <b>180</b> |
|------------------------------|------------|

## **Anexos**

- Adendum
- Instrumento de recolección de datos
- Glosario de Términos
- Acrónimos

## **Referencias Bibliográficas**

## AGRADECIMIENTO

Agradecemos a **DIOS**, por permitirnos culminar esta etapa tan importante de nuestras vidas, por ser él, el guía, la fortaleza, la paz, la luz al final del camino de aquellos momentos, en los cuales dudábamos de nuestra capacidad.

**A nuestras familias**, por siempre brindarnos su apoyo incondicional, su aliento en aquellos momentos difíciles, por siempre creer en nosotros, por sus miles de consejos para siempre tomar las decisiones correctas, por su paciencia incansable.

Agradecemos a todos aquellos **profesores** que a través de sus enseñanzas y conocimientos no solo nos prepararon para ser Licenciados en Negocios Internacionales, sino por hacer de nosotros profesionales preparados ante las adversidades de la vida.

**A nuestras parejas** por siempre destacar todas nuestras cualidades y recordarnos de creer en nosotros mismos. Brindándonos siempre su apoyo incondicional, inyectándonos de energía positiva.

**A nuestro asesor Manuel Mercedes** por siempre estar presente en los momentos que necesitábamos de su ayuda y consejos.

A cada uno de **nosotros** porque más que compañeros de tesis y colegas, hemos sido apoyo y amigos el uno para el otro.

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, así como cada uno de los proyectos y planes que tengo en mi vida, siempre poniendo ante su voluntad cada una de mis metas y propósitos.

**A mi madre, Graciela Ramírez** por ser el mejor ejemplo a seguir, por hacer de mí la mujer responsable y con valores firmes que soy hoy, por inculcarme el amor a aprender, por siempre estar presente en cada una de las etapas de mi vida siendo siempre el motor que me inspira a hacer todo de manera correcta, te amo mamá.

**A mi padre, Gabriel Guerrero**, gracias por siempre trabajar tan duro para darnos la mejor educación a mí y a mis hermanos, por mantenerte siempre presente en cada evento de nuestras vidas por más insignificante que este pudiera ser siempre demostrándonos lo orgulloso que estabas de nosotros, para ti este logro.

**A mi hermano, Alejandro Guerrero**, a ti que eres mi cómplice, mi mejor amigo, por tus miles de consejos que me ayudaron a salir de situaciones que pensaba acabarían conmigo, por siempre tener tiempo para mí, por escucharme y por siempre brindarme tu apoyo incondicional, para ti, Alex.

***Natalia Guerrero.-***

## **DEDICATORIA**

**A Dios**, mi guía personal, en Él confío mis proyectos y mi vida, la luz del sendero que me inyecta fortaleza, paz y sabiduría.

**A mi madre, Amarilis Rosario**, Doy gracias a Dios por tenerte como madre, por tu amor incondicional, por tu paciencia inagotable, por tu apoyo que no conoce de límites, para ti este logro.

**A mi padre, Nelson Suarez**, por hacer de mí con tu ejemplo el hombre responsable y trabajador que soy, por tus sabios consejos, porque sé que siempre te harás presente en todos los logros de mi vida, así como también sé que cuando te necesite en los momentos difíciles estarás para mí.

**A mi esposa, Angélica Santos**, al amor de mi vida, a ti este logro, uno de muchos que nos esperan juntos, por ser ese apoyo que siempre has sido para mí, por hacer tan tuyas mis victorias pero sobre todo por luchar de la mano las batallas difíciles. Te amo.



***Luiggi Suárez.-***

## **RESUMEN**

En el trabajo a desarrollar, se llevará a cabo un análisis para la formulación de la misma, pues se quiere desarrollar una estrategia que permita a la empresa pasar del modelo convencional de restaurant de comida rápida japonesa, a una empresa de modelo franquicia.

Como primer objetivo se busca la rápida expansión de la empresa y mayor alcance del mercado, pues su producto ha causado agrado y preferencia a sus clientes, lo cual nos da seguridad de que con una buena estrategia, la empresa tendrá el éxito esperado.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se presenta como trabajo de grado la presente investigación que tiene como objetivo general Desarrollar la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida en el período Enero-Abril 2015.

## **SUMMARY**

In the work to be performed, will perform an analysis to formulate it, because you want to develop a strategy that allows the company to move from the conventional model of Japanese fast food restaurant, a business model franchise.

Primarily to the rapid expansion of the business and wider market seeks, as its product has caused liking and preference to their customers, which gives us confidence that with a good strategy, the company will have the expected success.

Based on the above is presented as undergraduate work this investigation whose general objective Develop business strategy for the transition from traditional business model franchise model applied to a fast food company in the period January -April 2015.

## INTRODUCCIÓN

Con la apertura e incorporación de la economía de mercado, el país se ha visto en la necesidad de adecuarse a las nuevas modalidades comerciales, entre las que se encuentra la Franquicia.

La franquicia es una exitosa fórmula de expansión de negocios, con un impacto económico y social considerable.

La actividad comercial en régimen de Franquicia, mejora la distribución de productos y la prestación de servicios, permitiendo crear una red de distribución mediante inversiones limitadas, facilita la entrada de nuevos competidores en el mercado, particularmente de pequeñas y medianas empresas.

La presente investigación pretende contribuir al conocimiento de la modalidad empresarial de Franquicia y su aplicación en el ámbito nacional, con el objetivo de desarrollar la estrategia adecuada para la transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio de franquicia en una empresa de comida rápida.

Es oportuna y a la vez relevante la realización de la investigación en República Dominicana, pues biográfica y estadísticamente se cuenta con poco acervo bibliográfico sobre el tema.

La misma se estructuró en 4 capítulos de la manera siguiente:

En el capítulo I se plasman las generalidades de los Negocios Internacionales.  
Para el capítulo II se tomaron en consideración las generalidades de las empresas  
En el capítulo III se puntualizaron las generalidades de las Franquicias. Y en el capítulo IV se elabora la propuesta para transformar una empresa en Franquicia.

El esquema de investigación se completa con las conclusiones y sus respectivas recomendaciones, además de las referencias bibliográficas y los anexos.

## **Planteamiento del problema**

La empresa dominicana dedicada a la venta de comida rápida, teniendo como especialidad la comida japonesa con un concepto “aplatanao” tiene sus inicios en el año 2010 con un viejo camión-cocina, Ubicado en la Av. Charles Summer exactamente en el parqueo del colegio “Ashton”. El crecimiento de dicha empresa ha sido notable dado que ha pasado de poseer 1 empleado y 1 sola carrito, a tener 35 empleados con 4 sucursales.

Dentro de la empresa se ha despertado la necesidad de seguir el crecimiento y poder traspasar las fronteras y es por esto que se ha decidido desarrollar una estrategia empresarial para hacer posible y efectivo la transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio franquiciado.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Desarrollar la estrategia adecuada para la transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio de franquicia en una empresa de comida rápida, en el periodo Enero – Abril 2015.

### **Objetivos específicos**

- Medir el aumento de la calidad de los platos.
- Identificar los procesos adecuados para la transición de modelo de negocios convencional a modelo franquiciado
- Indicar los procesos previamente identificados para su implementación en la empresa

# **CAPITULO I:**

## **GENERALIDADES DE LOS NEGOCIOS INTERNACIONALES**

### **1.1 Antecedentes de los Negocios Internacionales**

Científicamente no se tiene un dato del origen exacto de cuando aparece el comercio, pero se intuye que surgió con la necesidad del hombre de obtener lo que no tenía o no producía o por excedentes en la producción y la consiguiente necesidad de negociar.

La necesidad de la variedad de productos hizo que cambiara el comercio que se hacía entre las comunidades dando origen a gente que lo desarrolló a larga distancia lo que les permitió la obtención de jugosas ganancias. Muchos pueblos destacados por su alta capacidad productiva surcaron los mares para trasladar sus productos a grandes distancias, generando con ello redes mercantiles con una producción muy próspera y variada y con un comercio muy dinámico como (Martin, 2009).

En este sentido los negocios a nivel internacional han existido desde la prehistoria, cuando los "Tejos de Pedernal" negociaban la cerámica y otros productos a través de grandes distancias. Otra reseña es la del comercio para la obtención de bienes de subsistencia, realizado por las tribus que se dedicaban a la ganadería para su



alimentación tenían la necesidad de granos, por lo que intercambiaban con los que se dedicaban a la agricultura pieles por trigo, maíz, papas, a los cuales se fueron adoptando algunos otros productos como el pescado, el queso, la sal. (Hernández, 2014).

Desde los tiempos más remotos, los negocios internacionales han estado plagados de problemas incluyendo guerras, conflictos civiles, piratería, levantamientos económicos y barreras culturales.

Existe evidencia que años antes de Cristo, los comerciantes de Mesopotamia, Grecia y Fenicia enviaban barcos mercantes alrededor del mundo conocido que en ese tiempo eran las tierras bordeando el mar Mediterráneo (el mar en el centro de la Tierra). En realidad se cree que algunos barcos, en ocasiones navegaban mucho más allá de estos límites y que los comerciantes fenicios visitaban Cornwall, en el sudoeste de Inglaterra, con una cierta frecuencia, probablemente para tener acceso a los ricos depósitos de estaño, un ingrediente crítico en la manufactura del bronce. (Krugman, 2006).

Mucho antes de Cristo los fenicios y los griegos vendían sus mercancías en el exterior, realizando actividades de exportación. Los fenicios existieron 1200 a 800 AC, situados en el actual Líbano, considerada la primera cultura comerciante con la flota marítima más grande de la Antigüedad. Las principales exportaciones

consistían en purpura tiaria, textiles, vidrio, y madera. Entre los productos de importación se encontraban metales preciosos tales como estaño, plata, cobre.

Los egipcios, griegos y persas se integraron al comercio con sus vecinos a medidas que aumentó el comercio en el Mediterráneo, junto a China y el Asia Mayor.

Gradualmente el creciente comercio en el Mediterráneo quedó bajo el control de Grecia, que en ese tiempo era el líder tanto militar como intelectual y, para el año 500 AC había signos reconocibles de especialización y producción en masa (relativa) en ese país.

En el transcurso de los siguientes trescientos años, la iniciativa había pasado al floreciente Imperio Romano, con el control del comercio internacional siguiendo el movimiento del poder militar y la hegemonía cultural. Roma se convirtió en el centro del negocio internacional en esa época, la primera de ciertas ciudades identificadas de tal manera.

En el 640 AC, con la invención de la moneda se facilita el intercambio comercial, a la vez que Alejandro Magno impulsa el desarrollo de la “Ruta de la seda” y Bizancio se convierte en ciudad comercial.

Con la decadencia del Imperio Romano en el siglo quinto D.C., Constantinopla se convirtió en el centro principal durante un tiempo, pero alrededor del año 650 D.C.,

Europa había caído en un periodo oscuro de fragmentación y desgobierno que desalentó y casi discontinuó el comercio internacional.

Con la aparición del feudalismo se estanca el comercio, para la misma época (siglos XI –XIII) Venecia y Flandes emergen como ciudades comerciales, surgen los bancos y las ferias.

La primera teoría de Negocios Internacionales tuvo inicios entre el siglo xvi y el siglo XVIII, con la aparición del Mercantilismo y posteriormente con la obra de Adam Smith y David Ricardo, considerados los padres de la Economía. Ese siglo también marco la aparición del libre comercio. Esta práctica la primera vez que fue implementado como política gubernamental fue en Gran Bretaña en 1846 ante una crisis en las cosechas de granos que amenazaban con una hambruna, fue entonces cuando el parlamento decidió abolir los aranceles a la importación. Durante los siguientes 80 años, el país británico en su papel de potencia mundial, presionó a sus socios comerciales para que liberalizaran el comercio, pero éstos no devolvieron la norma unilateral de libre comercio, y Gran Bretaña no revocó su norma por miedo a una guerra comercial. (Buckley, 2002).

La teoría y la práctica del comercio mercantilista se impulsaron durante todo el siglo dieciséis. Un principio central era que la única forma de que un país ganara riqueza y fuera poderoso era a costa de otros países (en efecto, un juego de ganar-perder). Esto implicaba recursos mundiales estáticos, y el resultado fue una pelea

por las colonias en el extranjero comprometiendo a Inglaterra, Francia, Holanda, España y Portugal. Aun Escocia trató de participar, haciendo dos intentos por separado para instalar una colonia en el istmo de Darién, ambos frustrados por Inglaterra y España que trabajaron en conjunto. La doctrina mercantilista se desintegró con el inicio de la Revolución Industrial, la cual incremento en gran medida el comercio mundial durante un periodo prolongado de innovación sumamente efectiva.

La Revolución Industrial (siglo XIX), aumenta el comercio internacional de manera exponencial. Las empresas multinacionales, como se conocen hoy en día eran muy raras hasta finales del siglo XIX. En aquel entonces, empresas estadounidenses habían empezado a invertir en instalaciones de fabricación en el extranjero. Para mediados del siglo diecinueve, dos compañías estadounidenses (Colt Industries Incorporated y The Singer Company) y una firma escocesa (J. & P. Coats) estaban operando de alguna manera como lo hacen hoy en día las compañías multinacionales. Al igual que empresas europeas como Civa, Imperial Chemicals, Nestlé, Siemens y otras.

Finalmente en el siglo xx aparece la globalización, que influyo los negocios internacionales hasta la actualidad. Para principios del siglo XX, varias compañías (incluyendo Ingersoll Rand, General Electric, International Harvester, H. J. Heinz y Bayer) funcionaban en forma muy visible como multinacionales. Antes de la Primera Guerra Mundial los movimientos de capital internacional estaban

asociados con movimientos de población a gran escala fuera de Europa. La mayoría eran inversiones de cartera, convirtiéndose el Reino Unido en la nación acreedora más grande debido a su prosperidad doméstica, la necesidad de asegurar recursos de materias primas y un marco de referencia institucional sumamente avanzado, que canalizó exitosamente los fondos disponibles hacia el extranjero. En el periodo entre las dos grandes guerras, la relativa riqueza de las naciones europeas disminuyó y los Estados Unidos se convirtieron en una importante nación acreedora, cada vez más debido a la inversión directa de las empresas estadounidenses en subsidiarias en el extranjero.

A pesar de estas exploraciones preliminares, la globalización de las empresas no tomó viso de seriedad hasta finales de la segunda guerra mundial. Un factor adicional fue la crisis financiera mundial de los años treinta, la cual anunció una considerable caída en la inversión de la cartera internacional.

Desde 1945 ha habido tres fases distintivas en el avance del negocio internacional. Las multinacionales de Estados Unidos y del Reino Unido fueron dominantes hasta alrededor de 1960 y, éstos se concentraban en el campo de la extracción de petróleo y otras materias primas. Durante la siguiente década, compañías provenientes de Europa continental y de Japón entraron en escena y el dominio del Reino Unido y de los Estados Unidos disminuyó. Durante el tercer periodo (los años setenta y ochenta), las firmas provenientes de Europa (seguidas por Japón) se han convertido cada vez más en una importante fuente de inversión extranjera

directa (IED). Los Estados Unidos aún son una fuente importante, pero se ha convertido cada vez más en uno de los principales receptores de IED de otras naciones. El IED a nivel mundial es ahora tan inmenso que los patrones de inversión, difusión de tecnología y el comercio entre naciones (especialmente las desarrolladas) son moldeados decisivamente por los agentes de la IED las multinacionales. La más grande de estas compañías, que operan en una escala global y con horizontes globales, están fuera de la jurisdicción de cualquier nación individual, al grado que muchos gobiernos ahora las ven como una amenaza política, más que como una amenaza simplemente económica.

Después de la Segunda Guerra Mundial, Estados Unidos fue el ganador, y se encargó de impulsar políticas del libre comercio, mediante su liderazgo, surgió el GATT en 1947 y se creó por la necesidad de establecer un conjunto de normas comerciales y concesiones arancelarias, y está considerado como el precursor de la Organización Mundial de Comercio. El GATT es un sistema de reglas fijadas por naciones mientras que la OMC es un organismo internacional.

Sin embargo la década de los 90 del siglo pasado supuso el inicio de una nueva época, en la cual las empresas tenían que comenzar a pensar en el mercado internacional. El tiempo y la distancia se han reducido rápidamente con el advenimiento de los medios de comunicación, transporte y las computadoras. Para entender lo anterior hay que determinar el concepto de mercado que es un conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y

que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otro elemento de valor.



## 1.2 Conceptualización de los Negocios Internacionales

En el sentido literal, el concepto negocio procede del latín *negotium*, un vocablo compuesto por *nec* y *otium* que puede traducirse como “lo que no es ocio”. El término, por lo tanto, permite hacer referencia al trabajo u ocupación que se lleva a cabo con fines lucrativos.

Por otra parte el adjetivo internacional está vinculado a aquello perteneciente o relativo a dos o más países, a una nación distinta de la propia o que ha trascendido las fronteras nacionales.

Los negocios internacionales, en definitiva, abarcan a las actividades comerciales que se desarrollan en más de un país. El concepto incluye las transacciones gubernamentales y las transacciones privadas.

En el sentido amplio el término se refiere tanto a importaciones como a exportaciones, sin olvidar las financiaciones y de las inversiones. (Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, 2003).

Para Marisol Juárez Rueda (2009), *“los negocios internacionales son el estudio de las transacciones que tienen lugar en el extranjero para satisfacer las necesidades de los individuos y organizaciones, estas actividades económicas; son operaciones comerciales, como en el caso de exportar o importar bienes, y la inversión directa de fondos en compañías internacionales”*.

De acuerdo a la definición de Mercado (2008) el comercio exterior es la introducción de productos extranjeros a un país y la salida de éstos a otros países.

Caballero y Padín (2006) reconocen que por comercio internacional se entiende el intercambio de bienes económicos que se efectúan entre los habitantes de dos o más naciones, de tal manera que se da origen a salidas de mercancía de un país (exportaciones) y entradas de mercancías procedentes de otros países (importaciones).



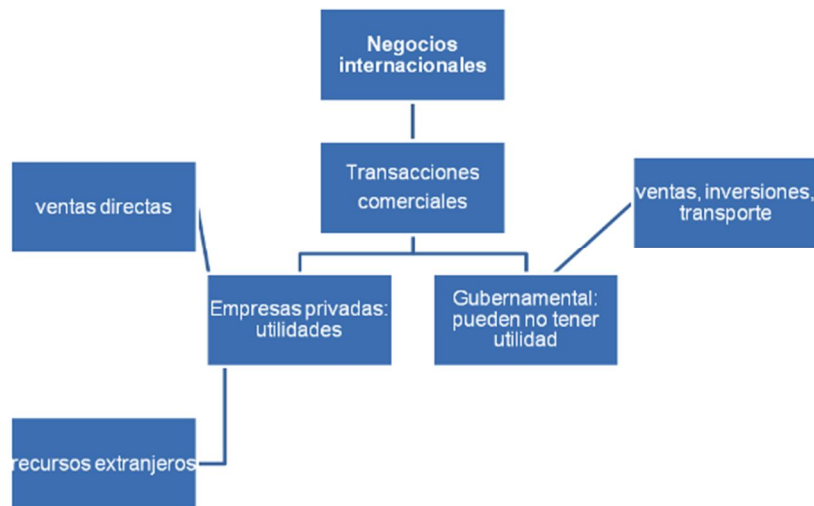
Por consiguiente se puede proponer como concepto básico de comercio internacional: *aquella actividad económica en la cual se intercambian bienes, capitales y servicios entre dos o más países en búsqueda de beneficios económicos.*

Según Carbaugh (2009) los Negocios Internacionales son actividades de negocios que comprenden el cruce de fronteras nacionales; éstas incluyen:

- Importación y exportación de mercancías y bienes manufacturados;
- Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transportación y de comunicación;
- supervisión de empleados en diferentes países;
- inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción; Transacciones que comprenden derechos de autor, patentes, marcas registradas y tecnología del proceso.

Los negocios internacionales se originan por las transacciones comerciales que se dan entre dos o más países, donde participan tanto las empresas privadas como el sector gubernamental.

Factores que intervienen en los negocios internacionales.



**Fuente:** Chag, 2004.

*Analizando los conceptos anteriores* los negocios internacionales son el proceso expansivo e indetenible de la globalización, ha obligado a los empresarios a formarse en su capacidad comercial y negociadora con el mundo exterior. Es importante que los empresarios conozcan el ambiente internacional que los rodea para, de esta forma, buscar nuevas formas de incrementar el crecimiento de la empresa, la competitividad y la oportunidad de explorar nuevos mercados. El negocio internacional implica entonces el manejo de la inversión extranjera y de la estructura de mercados, que se da entre diferentes naciones. Dentro de este marco, es primordial que la empresa tenga pleno conocimiento de la situación política, diversidad de mercados y riesgos del país con el que establece el negocio, para de esta forma estudiar si esta situación le afecta o no y si es preciso entablar el enlace.

### **1.3 Teorías de los Negocios Internacionales**

Durante el siglo XVIII, el nuevo marco histórico resultó decisivo para el seguimiento de nuevas corrientes del pensamiento económico, que, en el terreno de la economía internacional, como la doctrina mercantilista y el predominio de la escuela clásica.

Se destacan hechos para reflejar las circunstancias históricas de la economía de la época, entre los que se encuentran:

- La precedente economía de tipo artesanal, dominante hasta entonces en Europa, que iba siendo reemplazada por una incipiente economía industrial.
- Las relaciones económicas internacionales y los intercambios comerciales entre los diferentes países comenzaron a cobrar mayor relevancia.

#### **Mercantilismo**

Considerada una doctrina centralista que se desarrolló entre los siglos XVII y XVIII, caracterizada por el enriquecimiento de las naciones mediante la acumulación de metales preciosos. Considera al Estado como el que debe programar y organizar la adquisición de riquezas, de esta forma se genera una balanza comercial debido a que los países se ven forzados a desarrollar al máximo las exportaciones de productos pagaderos en oro y plata y reducir en lo posible las importaciones.

El mercantilismo no fue propiamente el estudio del desarrollo económico, sino la exposición de múltiples medidas para influir sobre él, donde el Estado era un medio para fortalecer en lo económico a la nación con preferencia respecto al individuo. De esta manera, el Estado era tanto el objeto como el sujeto de la política económica (Torres, 2005).

Según Jacobo Mazzei, se considera que los fines de la política económica mercantilista son tres:

1. Formación de la unidad económica nacional,
2. Fortalecimiento de la capacidad productiva de esta unidad y
3. Fortalecimiento de esta unidad en el campo internacional.

Mientras para Adam Smith es el conjunto de teorías y medidas prácticas que se desarrollan entre el final de la economía medieval y el surgimiento de la fisiocracia, abarcando desde 1450 hasta 1750; que sirven de estudio al comercio exterior. El cual sostiene que el gobierno puede mejorar el bienestar de la nación mediante leyes y regulaciones. (Cantos, 1999).

El pensamiento mercantilista no fue homogéneo, ni en el tiempo ni en el espacio; abarca desde los simples partidarios de la moneda y los metales preciosos en aquellos tiempos en el enfoque del comercio hasta la complicada economía política de Thomas Mun.

## **Teoría de la liberación del mercado de Adam Smith**

Adam Smith (1776) publica en su investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones, donde expone nuevos principios e hipótesis sobre la economía internacional claramente opuesto a las ideas mercantilistas. Smith incorpora los efectos reales del comercio internacional sobre el funcionamiento de la economía, valorando el bienestar que pueda reportar a los ciudadanos. Ello no significa que renuncie a los intereses generales de la nación, sino que éstos quedan asegurados con mayor bienestar individual: lo que es bueno para los individuos, es bueno para la nación.

El pensamiento económico de Smith estaba presidido por la existencia de la mano invisible el sistema de precios, que regulaba el funcionamiento económico de modo natural y sin necesidad de coordinación por parte de las autoridades. Smith traslado su doctrina liberal al comercio internacional, estudiando sus posibles beneficios para la sociedad y las opciones de política económica para maximizar tales ventajas.

Así, para formular su pensamiento sobre el comercio internacional, Smith se basó en uno de los conceptos clave para todo análisis, la división del trabajo, fuente del crecimiento de la productividad de los trabajadores y de la generación de riqueza. Este principio significa que cada individuo se especializa en la producción de ciertos bienes o servicios que, posteriormente, intercambiará por otros bienes y

prestaciones para satisfacer sus necesidades. La división del trabajo logrará una buena saturación de los costos productivos y economías de escala. Sin embargo, los beneficios de la especialización quedan limitados por la dimensión del mercado. Por ello, propone la liberación del comercio internacional, con el objetivo de lograr la mayor amplitud posible del mercado y permitir, así, un proceso de división internacional del trabajo más intenso.

Esta ampliación de los mercados nacionales sería una importante función del comercio entre naciones, pero Smith también señaló que, además, el comercio internacional permite la colocación en el exterior de los excedentes productivos nacionales, infiriéndose un nuevo valor.

Bajo estas premisas, propone qué es lo que debe y no debe producir cada nación, en consonancia con el comportamiento eficiente de una economía doméstica. De esta manera, Smith establece la "teoría de la ventaja absoluta", bajo la cual un país exportaría (importaría) aquellas mercancías en las que tuviera ventaja (desventaja) absoluta de los costos respecto a los de otro país. Esta ventaja vendría dada por un menor costo laboral en el primer país, asumiendo que el trabajo es el único factor productivo empleado y que es homogéneo internacionalmente.

Por lo tanto, defiende el libre comercio porque algunos bienes se producen más eficientemente en el extranjero, dadas las diferentes ventajas naturales que cada país tiene. El proteccionismo que propugnaban los mercantilistas favorecería la

elaboración interna de los bienes que requerirán el empleo de mayor cantidad de recursos que si se realizaran en el exterior, por lo que no sería beneficioso para la riqueza nacional. El ahorro que supondría para cada país importar artículos a un precio inferior que generarlos aumentaría no solo su propio bienestar, sino la eficiencia escala mundial. De esta forma, Smith asume otra concepción del comercio internacional totalmente opuesta a la mercantilista, ya que se desprende, que del libre comercio podrían beneficiarse todas las economías simultáneamente.

### **Teoría de la Organización Industrial**

Esta teoría abarca los estudios sobre grupos estratégicos considerados en el desarrollo de análisis de la competencia de Hunt (1972), los cuales son considerados como una base importante en la agrupación estratégica de la formación de clusters de empresas.

La integración de las empresas para utilizarlas en el enfoque internacional debe efectuarse haciendo un especial énfasis en el conjunto de atributos de las distintas compañías, sin embargo se deben definir las dimensiones y estrategias a utilizar (Iglesias Argüelles, 1994).

Porter define el grupo estratégico como un grupo de firmas en un sector industrial que desarrollan conductas similares. (Porter, 1979).

Existen evidencias empíricas que han demostrado que los valores de la organización facilitan la información sobre la orientación al mercado, que al ser compartida existe un mayor conocimiento estratégico de mercado, flexibilidad de operaciones, mayor proceso de desarrollo estratégico y mayores habilidades directivas (Morgan, Katsikeas y Appiah-Adu, 1998).

Las razones porqué las empresas buscan la expansión internacional mediante la producción a gran escala, diferenciación del producto o ventajas absolutas en costos, un control de la tecnología, o un sistema de distribución innovador, constituye un incentivo para buscar expansión nacional o internacional (Martínez, 1997).

El conocimiento de habilidades tecnológicas y el marketing adquirido a través de innovación y desarrollo son considerados elementos clave (recursos intangibles) en la expansión exterior, sin embargo la imagen de marca y calidad son aspectos fundamentales que inducen a las empresas a incursionar en el mercado internacional.

### **La Teoría de la Ventaja Comparativa**

La denominada teoría de la ventaja comparativa fue planteada por David Ricardo, en una publicación de 1817 titulada *On the Principles of Political Economy and Taxation*.



Es un principio común a todo tipo de comercio. Según este principio, los países tienden a especializarse en la producción y exportación de aquellas mercancías en las que poseen mayores ventajas comparativas frente a otras naciones. El resultado de ésta especialización es que la producción mundial, y en consecuencia su capacidad para satisfacer los deseos de los consumidores, será mayor que si cada país intentase ser lo más autosuficiente posible.

La teoría asegura que aun cuando un país tenga menores costos en todos sus productos, podría bajo ciertas condiciones beneficiarse del comercio internacional, si se especializa en la producción de aquellos productos en los cuales tienen los menores costos relativos, exporta parte de ellos e importa los productos en los que tiene los mayores costos relativos.

El principio de la ventaja comparativa señala que un país comercia con otras naciones aun cuando sea absolutamente más eficiente o más ineficiente en la producción de todos los bienes, las regiones se especializan en la producción de los bienes que pueden fabricar con un costo relativamente menor.

Según David Ricardo (1817), sólo en el caso de que aparezca una ventaja absoluta existirá especialización y comercio internacional entre dos países. Podrá ocurrir que uno de ellos no posea ventaja absoluta en la producción de ningún bien, es decir, que necesite más de todos los factores para elaborar todos y cada uno de los bienes. A pesar de ello, sucederá que la cantidad necesaria de factores para

generar una unidad de algún bien, en proporción a la necesaria para crear una cantidad de algún otro, será menor que la correspondiente al país que posee ventaja absoluta.

Cuando cada país se especializa en la producción de aquellos bienes en los que tiene ventaja comparativa, todos se ven beneficiados.

### **Teoría de Ciclo de Vida del producto**

El modelo desarrollado por Vernon (1966) intenta explicar el proceso de internacionalización de las empresas combinando la teoría del comercio internacional desde una perspectiva empresarial, haciendo uso del ciclo de vida del producto, y resalta el papel de la innovación tecnológica como un patrón para el comercio entre países.

Srgun Kojima (1982) en su modelo dice que la inversión directa en el extranjero debe originarse en el sector (o actividad) del país inversor con desventaja comparativa (o marginales), que sea potencialmente un sector en el que tiene ventaja comparativa el país receptor, define su modelo partiendo de los modelos neoclásicos del comercio internacional y teoría de la ventaja comparativa para explicar los patrones de producción extranjera de las empresas.

## **Teoría Ecléctica**

La teoría de Dunning (1973) pretende integrar las teorías precedentes sobre la expansión internacional y ofrece un marco de análisis general capaz de explicar no solo las causas sino también la distribución entre diferentes países en los que la inversión tiene lugar, defiende que la naturaleza ecléctica de su enfoque permite una aproximación completa a la expansión.

La principal hipótesis de la teoría ecléctica es que la inversión directa en el extranjero tendría lugar si se satisfacen las siguientes condiciones:

**Ventajas específicas de propiedad:** Para que exista la internacionalización las empresas deben de poseer ventajas competitivas de propiedad sobre empresas de otros países. Estas ventajas toman fundamentalmente la forma de posesión de activos intangibles; propiedad de tecnología, economías de escala, diferenciación, tamaño, mejor capacidad y utilización de recursos.

**Ventajas de internacionalización:** Suponiendo que las empresas poseen ventajas de internacionalización como una reducción de costos. Es decir, debe ser más beneficioso para la empresa hacer uso de estas ventajas mediante una extensión de sus propias actividades como empresas independientes, como para reducir los costos, reforzar los derechos de propiedad, proteger la calidad del producto o aspectos gubernamentales (aranceles, controles de precios).

**Ventajas de Localización:** Suponiendo que se satisfacen estas condiciones deben darse ventajas de la localización en el país extranjero respecto de la nación de origen derivadas de la calidad y costo de los “Inputs”, los costos de transporte y comunicación, la distancia física, e infraestructura.

La teoría de Dunning también afirma que la naturaleza de estas ventajas depende de las características específicas del país, la industria y la empresa en particular. Para dar mayor soporte a esta investigación y explicar la internacionalización de las empresas, el autor revisa y analiza su paradigma ecléctico y lo adapta a las consecuencias que puedan tener las empresas locales en el proceso de internacionalización con las nuevas alianzas empresariales, producto tanto de la nueva ola de adelantos tecnológicos como de la demanda de una producción impulsada por la innovación que exige una mayor cooperación de los agentes económicos. Su análisis se centra en la modificación y adaptación de su paradigma ecléctico en el marco explicativo en el siguiente sentido:

- Dar mayor importancia a la innovación a la hora de mantener y aumentar las ventajas competitivas.
- Ponderar otros factores como el territorial y reconocer más explícitamente las actividades económicas, deduciendo que las teorías de la cooperación empresarial y la internacionalización de mercados intermedios deben incluir como un objetivo concreto de aumento de la competitividad dinámica de las empresas.

- Considera que el supuesto tradicional de que las capacidades de la empresa individual están restringidas por los límites de la propiedad, ya no es aceptable cuando la calidad de las decisiones sobre la eficiencia de las empresas está influida muy significativamente por los acuerdos de colaboración con otras empresas.

### **Teoría de Internacionalización**

La teoría de la internacionalización se centra en explicar por qué las empresas buscan los beneficios que fundamenta el comercio internacional, según Williamson (1975) y Smith (1776), la eficiencia significa costos más bajos que a su vez constituyen estímulos más poderosos para comerciar. (Buckley y Casson 1979).

Los costos para el comercio internacional podrían permanecer constantes, si las empresas son más eficientes y comercian con sus productos, amplían sus posibilidades de consumo, sus ingresos y en consecuencia mejora el nivel de vida.

### **Teoría de la Localización**

Según Mercado (2008) la Teoría de la Localización explica las concentraciones geográficas de los negocios internacionales. Esta teoría arranca de un hecho básico: los recursos naturales son limitados y están distribuidos en forma desigual en el globo terrestre.

En el marco de la Teoría de la Localización se ubica el comercio interregional, considerado así porque la diferencia de oferta de factores entre las regiones geográfico-económicas, determinan la localización de las actividades productivas.

Entonces, si la razón principal del comercio se debe a que los factores de la producción están distribuidos desigualmente entre las regiones, resulta claro que las teorías del comercio interregional y del internacional sean parte de la Teoría General de la Localización, cuyo principio de localización está íntimamente relacionado con el principio de especialización que establece las bases para el intercambio. (Torres, 2005).

## **1.4 Política de los negocios internacionales**

Las políticas se definen como el conjunto de normas, operaciones, definiciones y restricciones presentes en una organización y que son de vital importancia para alcanzar los objetivos misionales.

Las Políticas para los negocios internacionales son lineamientos que sirven como “marco de referencia” para la operación de uno o varios dominios de negocio, son las “reglas del juego”, las cuales están orientadas a estandarizar el comportamiento y ejecución de éstos por los empleados de una organización. (Flores, 2014).

Las organizaciones funcionan siguiendo múltiples reglas de negocio, explícitas o tácitas, que están embebidas en procesos, aplicaciones informáticas, documentos, etc.

Los elementos básicos que deben de tener las políticas son:

- Objetivo
- Alcance
- Roles y responsabilidades
- Lineamientos (reglas constitutivas que se requieren implementar en la organización)
- Autorizaciones (firmas de aprobación de los niveles jerárquicos establecidos en la organización).

También, hay que considerar que cada política debe de tener un dueño, quien será el responsable de asegurar que se mantenga actualizada y promueva su cumplimiento; además, hay que identificar las áreas participantes y los autorizantes, quienes formalizarán su acuerdo para proceder con la difusión e implementación.

En organizaciones multinacionales que están conformadas por varias empresas de uno o más giros de negocio, la diversidad cultural, operacional y sobre todo las estrategias de monitoreo en la implementación y seguimiento, suelen ser muy diferentes, de ahí la importancia de establecer el alcance de una política.

Las políticas pueden clasificarse bajo las siguientes categorías, de acuerdo a su alcance de aplicación:

- **Políticas Generales:** Son lineamientos o reglas que se establecen a nivel organización y que todas las empresas que la forman deben de cumplir.

Detrás de una política, hay una estrategia de negocio que se soporta con la participación de todos los empleados de la organización.

- **Políticas Específicas:** Éstas aplican a organizaciones conformadas por varias empresas con giros de negocio diferente, ya que cada una podrá tener políticas más puntuales sobre la operación o dominio de negocio.
- **Políticas Internas:** Son lineamientos que aplican exclusivamente a una área de negocio dentro de una empresa, son parte de su modelo de trabajo.

Los niveles de autorización son muy relevantes, es importante que una Política General sea autorizada por el máximo nivel jerárquico de la organización; usualmente, es el Director General; también debe firmar el Director Funcional o Dueño de la política, y si es necesario por el nivel de complejidad de la organización, pueden firmar las áreas involucradas.

Según Flores (2014) la difusión e implementación de la política es un elemento clave, los empleados deben de tener un espacio dentro de su website corporativo,



para poder consultar las políticas cuando lo requieran; adicionalmente, se recomienda hacer difusión periódica, ya sea con trípticos, pósters, comunicados electrónicos, entre otros, con el objetivo de fomentar el conocimiento de los lineamientos que conforman las políticas de la organización.

## **1.5 Componentes de los Negocios Internacionales**

Para poder hablar del ámbito que afectan a los negocios internacionales, es necesario describir los elementos que afecten ese entorno ya sea positivamente o negativamente.

Dentro de un ambiente adecuado para la gestión de negocios internacionales se observan elementos como lo son la comunicación, la afinidad entre necesidad y el ofrecimiento de los diferentes países, reglas para llevarlo a cabo y un entorno de paz. Todo ello para alcanzar un punto de encuentro.

En la época del imperio romano, existía un ambiente con condiciones adecuadas para los negocios entre naciones, algunos países se dejaron dominar o solicitaban participar en lo que era conocido como la Pax Romana.

La Pax Romana era la condición de pertenecer al imperio romano, en donde se tenían reglas particulares para el comercio que todos observaban, una moneda en común que era la romana, los pesos y medidas que se establecían, así como los

usos y costumbres que se manejaban en él. Adicional a lo anterior, se contaba con la protección de los romanos para que en paz y tranquilidad pudieran vivir el comercio en todo el lugar. La caída del imperio romano se debió en gran medida en el descuido de mantener esas condiciones para las naciones avasalladas, al ya no ser negocio, ya no estuvieron de acuerdo en pagar las tributaciones y ya no se apoyó a la unidad. Desbandándose poco a poco las naciones sometidas. (Limusa, 2006).

Los elementos se pueden llevar a factores más concretos orientados a la operación de los negocios internacionales, esos factores, de acuerdo a varios autores son:

- El capital
- La moneda
- Idioma
- La mano de obra
- Las tecnologías de información y comunicación TIC`s
- El liderazgo

**El capital:** En especial el capital de corto plazo, es el factor de producción con mayor movilidad a nivel internacional. Empresas y particulares transfieren su patrimonio sobre todo para aprovechar las diferencias en los rendimientos esperados. Actualmente, la información sobre la diferencias en las tasas de interés es fácilmente accesible y posible realizar transferencias electrónicas de dinero en

forma casi instantánea y a bajo costo. El capital de corto plazo tiene más movilidad que el de largo plazo, como la inversión directa, porque es más probable que haya un mercado activo en el cual los inversionistas pueden adquirir propiedades extranjeras y venderlas con rapidez si desean transferir capital de vuelta a su país de origen a otro.

**La moneda:** La moneda nace para satisfacer la necesidad de intercambiar mercancías o servicios. En un principio se manejaba el trueque en donde se intercambiaban mercancías por mercancías, sin embargo, esto se complicó pues se tenía el problema de la divisibilidad, es decir, poder fraccionar de una manera lógica las mercancías para hacer funcionar la operación.

Con el tiempo se fue haciendo más necesario el encontrar un objeto que tuviera ciertas características como la moneda, que es fraccionable, portable, no perecedera y tiene un respaldo económico, en el caso que su valor no sea intrínseco.

Las monedas vinieron a sustituir el trueque y otros materiales utilizados para intercambiar, como la sal, el cacao, etc. Gracias a la tecnología, existe una gran facilidad para transmitir la información de una transferencia electrónica internacional, sin que las monedas o el papel moneda necesariamente viajen. Esto último, ha favorecido enormemente las transacciones y por ende el comercio internacional.

**El idioma:** La comunicación es un aspecto vital para los negocios internacionales, mediante el idioma es como nos comunicamos y nos damos a entender para poder llegar a acuerdo. También la expresión corporal es importante, porque en algunas culturas es relevante esta modalidad de comunicación, por lo que hay que tener cuidado con los ademanes o gestos dentro de una plática.

A través del tiempo, se han ido posicionando distintos idiomas como los preferidos a utilizar en los negocios internacionales, el idioma Inglés como número uno, posteriormente el español seguido por el chino-mandarín, por la cantidad de población y el auge en su participación. Cuando se habla el idioma nativo a donde desea vender, ayuda a abrir las puertas de esa organización con una mayor calidez regularmente.

Además del idioma, es necesario, revisar la semántica de las palabras, una determinada palabra podrá significar distintas cosas dependiendo del lugar. Dentro del proceso de comunicación, particularmente en el comercio internacional para evitar problemas con el significado de las palabras, se desarrollaron los Incoterms que son términos que ayudan a particularizar ciertos aspectos de la venta de mercancías con respecto de los términos de disposición de los productos.

**Mano de obra:** Se conoce como el esfuerzo físico y mental que se pone al servicio de la fabricación de un bien. El concepto también se utiliza para nombrar al costo de este trabajo, es decir, el precio que se le paga.

La gente también tiene movilidad internacional, aunque menos que el capital. Los viajes de turistas, estudiantes, y jubilados no afectan la dotación de factores por que dichas personas no trabajan en esos lugares. A diferencia de los fondos que se transfiere de manera electrónica a bajo costo, la gente debe incurrir en costos de transporte elevados para ir a trabajar en otro país. (García, 2007).

**Las tecnologías de Información y Comunicación TIC's:** Como contraste de las facilidades de hoy día, es inimaginable trabajar sin tener las grandes herramientas tecnológicas, ampliamente utilizadas para procesar y recopilar una cantidad de información necesaria y vital para el correcto desempeño de las actividades comerciales internacionales.

De esta manera, existen las bases de datos, éstas pueden ser accesadas y procesadas. Aunque también existen desventajas en su utilización, como la sobre exposición de una gran cantidad de información.

También existen facilitadores de la comunicación, que cada vez cubren mayores distancias. En la época medieval se obtuvo una innovación para el manejo de correspondencia en lo que llamaban "largas distancias". A través de la observación,

se pudo constatar que algunas aves reconocían el lugar de su nacimiento y podían llevárselas lejos y ellas volvían a ese lugar, el hombre identificó su utilidad volviéndolas “palomas mensajeras” al criar dichas aves en cada reino para de esta manera comunicarse de una manera rápida.

Años después fueron sustituidas por el telégrafo, télex, teléfono fijo, redes inalámbricas, satelitales, hasta la actualidad, en donde se ha abaratado al grado de que son más prácticas y del dominio público, ayudando así a mejorar las condiciones de los Negocios Internacionales.

Las TIC's son la infraestructura por donde se realizan todas las transacciones electrónicas internacionales, las transferencias, los códigos de acceso, los registros, aranceles, pedimentos, pago de impuestos, entre muchos otros. Las TIC's también fomentaron el desarrollo tecnológico por la capacidad de almacenamiento de datos, y comunicación.

**La transportación masiva:** Gracias a las TIC's, también se aceleró el proceso creativo para el desarrollo de transportes cada vez más eficientes en carga y velocidad. Todos los medios de transporte presentan ventajas e inconvenientes. El medio seleccionado dependerá en gran medida, de los productos comercializados, de las necesidades y preferencias del exportador y desde luego de las exigencias

de sus clientes o de los propios productos. Los factores a tomar en cuenta para la selección apropiada de transporte, se resumen en:

- Precio
- Plaza de entrega
- Y exigencias especiales del producto.

### **Los principales medios de transporte son:**

Uno de los primeros transportes fueron los terrestres, en donde en un inicio no se tenía pensado salir del territorio feudal, en esa época no se consideraba el transportar algo a largas distancias y por ende, se podían hacer varios viajes cortos con menos peso, que uno largo con mucho peso.

#### **1) Transporte terrestre:**

Permite el transporte de producto directo, del depósito del vendedor al comprador. Por lo general es bastante rápido y seguro. Los precios varían mucho dependiendo de la empresa de transporte. Es importante considerar los tiempos y si es necesario realizar trasiegos (cambio de camión o contenedor), esto desde luego afectará el tiempo y posiblemente costo de cuadrilla para carga y descarga.

Para solicitar cotización de este tipo de servicio, es necesario proporcionar a la empresa de transporte: el peso neto de las mercancías, así como las medidas (alto por ancho por largo en metros o centímetros).

Para productos perecederos es necesario contratar un contenedor refrigerado, indicar claramente la temperatura correcta, así como establecer los horarios para evitar daño al producto. La logística para el manejo de estos productos por esta vía debe ser muy exacta y bien planificada conjuntamente con la empresa de transporte.

## **2) Transporte marítimo:**

Su principal inconveniente es la lentitud. Tal vez no sea el método más práctico cuando se transportan productos perecederos. Es el medio más económico para artículos de gran valor en relación peso/volumen, como vehículos, aparatos electrodomésticos, etc. Transportar una mercancía por este medio puede tomar entre 1 semana a 15 días aproximadamente. La carga que se maneja en contenedores completos se maneja vía marítima. Sin embargo, cuando se van a enviar cajas sueltas (siempre y cuando se trate de productos no perecederos) pueden enviarse también por esta vía. No todas las navieras manejan cajas sueltas pero sí algunas proporcionan este servicio.

## **3) Transporte aéreo:**

Es un medio muy rápido y seguro que, por lo general, necesita poco embalaje y con poco capital asociado a la mercancía; a pesar de todo es el medio de transporte más costoso. No obstante puede ser muy rentable para transportar



mercancía de poco volumen y mucho valor. Durante el período de fin de año, normalmente debido a los altos volúmenes que demandan este tipo de transporte, las líneas aéreas manejan tarifas más altas las cuales se clasifican de la siguiente manera:

- Prioridad uno: Para cargas urgentes la tarifa es la más alta
- Prioridad dos: Para cargas en tiempo promedio, tarifa intermedia.
- Prioridad tres: Para cargas que pueden esperar más tiempo, aplica la tarifa más baja.

Este tipo de transporte es el más adecuado para productos no perecederos, sobre todo si se trata de pocas cantidades.

Cuando se solicita una cotización para un flete vía aérea es importante proporcionar el peso neto (peso del producto más empaque) y medidas de los bultos (si son cajas, por ejemplo; proporcionar alto, ancho y largo en centímetros) y nombre del aeropuerto en destino. También se debe especificar quién hará efectivo el pago del servicio por el flete. No hay ningún inconveniente se paga localmente, si por el contrario será cancelado en destino, se debe extender una carta por parte de la empresa haciéndose responsable que el cliente en destino será quien efectúe el pago.

#### **4) Transporte multimodal:**

Es la combinación de dos o más de los métodos descritos anteriormente. Con este medio de transporte, es conveniente utilizar contenedores. Para la selección de servicio consultar el Auxiliares de la Función Pública como:

- Agentes Aduaneros
- Bancos
- Empresas Transportistas
- Empresas de Mensajería Internacional o Courier
- Cálculo de costo de transporte para exportación

**El liderazgo:** La capacidad de comunicación global es total e inmediata. Si alguien se encuentra utilizando malas prácticas, antivalores o abuso a clientes y proveedores, lo más seguro es que en el largo plazo esa empresa no exista. Esta etapa de madurez esta en relación a que ahora todos son observados y observadores.

Los países industrializados o desarrollados, ofertan en los mercados, productos con diferentes grados de integración de componente tecnológico, es decir, manufacturados o mente facturados. En el caso de los países en desarrollo, participan principalmente con materias primas y generalmente no controlan sus precios.

Dentro de este aparente equilibrio de largo plazo, existe un punto final. Esto sucederá cuando los países en desarrollo ya no tengan materias primas que interesen a los desarrollados y de esta manera se empiece a entorpecer el intercambio comercial.

Necesitan los países en desarrollo, desarrollar productos que sean no intensivos en materia prima no renovable. El tiempo se acorta y aparentemente no se está avanzando mucho al respecto. La mayor interdependencia es de los países en vías de desarrollo de adquirir productos que aún no pueden desarrollar y necesitan, y en segunda forma la necesidad de los países desarrollados de participar de ese beneficio encontrado en las necesidades en esos países en vías de desarrollo.

### **1.5.1 Exportaciones y sus clases**

Exportar es obtener beneficios mediante la venta de productos y/o servicios en los mercados externos. (Abatti, 1997).

Es un régimen aduanero aplicable a las mercancías en libre comercialización que salen del territorio aduanero, para uso o consumo definitivo en el exterior las cuales no están afectadas a ningún tributo en el mercado local. (Arqueros y Gómez, 2002).

Según Daniels y Radebaugh (2006), la exportación es el medio más común del que se sirven las compañías para iniciar sus actividades internacionales. Es decir que las empresas que se introducen a la exportación lo hacen sobre todo para incrementar sus ingresos de ventas, para conseguir economías de escala en la producción y para que pueda diversificar sus sedes de ventas.

Para Bancomext (2010), exportar es simplemente vender, es decir en el mercado magnifico, insaciable del mundo entero. Vender bienes y servicios elaborados en el país y que se consume en otro diferente.

La exportación es muy importante para el crecimiento y desarrollo sostenido a largo plazo; más aún en la actualidad tiene un peso importante en la actividad económica de los países, el mismo que es demostrado por las evidencias de los países desarrollados y las experiencias de los "países exitosos" que han logrado su crecimiento y desarrollo económico gracias al crecimiento de las exportaciones. (Alba, 2005).

Este es un proceso complejo pero nada imposible si se tienen en cuenta una serie de factores que deben ser atendidos en aquellas empresas que en sus proyecciones estratégicas tienen presente los siguientes objetivos:

- Que la Dirección de la empresa tenga la suficiente motivación, mentalidad y calificación requerida para dirigir la actividad de la empresa hacia el mercado externo.
- Que el personal de la empresa vinculado con la actividad disponga del conocimiento especializado en la comercialización y experiencia en la exportación. Este es un aspecto que puede ser desarrollado e inducido por la alta dirección.
- Darle respuesta de forma ágil a los intereses y solicitudes que se le presenten en el plano internacional.
- Identificar los productos que están aptos para la exportación y cuales en etapas del desarrollo.
- Hacer una evaluación de la capacidad de producción utilizada y posibilidades de ser ampliada.
- Hacer un análisis de la aceptación del producto en el mercado exterior objetivo.
- La situación financiera de la empresa debe sustentar todo el proceso de exportación.
- Analizar las posibilidades de obtener créditos bancarios para estos fines.
- Conocer las capacidades de transportación internacional y los fletes relacionados con sus productos y mercados.
- La calidad de los productos y servicios debe estar acorde con las normas y exigencias establecidas internacionalmente.

- Realizar investigaciones de mercado que le permita determinar los mercados objetivos y disponer de información sobre éstos y sobre los productos que se proyectan introducir en los mismos.
- Conocer las regulaciones arancelarias y no arancelarias existentes en los mercados objetivos que se aplicarían al producto.
- Registrar las marcas de los productos en los mercados en los que se vayan a introducir los mismos.
- Determinar los canales de distribución y los socios idóneos para la penetración del mercado.
- Participar en ferias y/o misiones comerciales.
- Elaboración de la Estrategia Comercial Integral y Políticas de Venta o planes de negocios anuales.
- Conocer y utilizar el apoyo institucional y/o gubernamental a la actividad exportadora, como por ejemplo, la OMC. (Alba, 2004).

Pero esos factores deben estar asociados a requerimientos organizacionales y normativos que impidan la presencia de errores que son comunes sobre todo en empresas noveles en el proceso de exportación. Entre los errores frecuentes se pueden citar:

- No realizar un estudio previo del mercado meta.
- No poseer una estrategia de comercialización para exportar.
- No solicitar asesoramiento a personas calificadas.

- Insuficiente compromiso del equipo directivo.
- No poseer un personal calificado para atender las exportaciones (dominio del inglés, entre otros).
- Atención demorada a los pedidos y distribuidores externos.
- No concentrarse en una zona geográfica en un primer momento.
- Descuido de las exportaciones cuando el mercado nacional se acelera.
- Extrapolar técnicas mercantiles nacionales en el mercado internacional.
- No tomar en cuenta la posibilidad de concesión de licencias y alianzas estratégicas cuando la empresa recela de los mercados extranjeros.
- No contar con catálogos, folletos, plegables, etc.
- No realizar una adecuada preparación de la negociación y contratación de la exportación.
- No contar con suficiente información de los clientes. (Boroian, 2003).

## **Clasificación de las exportaciones**

Existen formas de clasificar las exportaciones, como por su naturaleza y por la frecuencia. También se clasifican en directas e indirectas.

**1) Exportación directa:** se determina cuando la empresa toma la iniciativa de buscar una oportunidad de exportación, la cual puede deberse a varias causas, entre las que destacan:

- Contracción del mercado interno

- Importancia de ciertos mercados
- Valoración del riesgo comercial a través de la exportación.

**2) Exportaciones indirectas:** la utiliza las empresas que no tienen mucha experiencia o que están en el inicio de realizar transacciones en mercados internacionales, por medio de algún distribuidor o intermediario también conocido como brokers lo que en si contribuye una ventaja competitiva, al emplear facilidades de la informática y las telecomunicaciones en la detección de negocios.

#### **1- Según la frecuencia:**

**a) Exportaciones Tradicionales:** Son los productos que se exportan con frecuencia, y el país depende de ellos (El petróleo es un tipo de exportación netamente tradicional).

**b) Exportaciones no Tradicionales:** Son aquellos productos que se exportan con muy poca frecuencia y el país no depende de ellos (Los cigarros, bebidas alcohólicas, pieles, automóviles, etc.).

**c) Exportaciones Restringidas:** Son aquellas exportaciones limitadas por el Estado por razones de seguridad.



**d) Exportaciones no Restringidas:** Son aquellas que se realizan sin restricciones del Estado, pero deben cumplir con los debidos procesos aduaneros correspondientes.

## **2- Según su naturaleza:**

### **a) Según su valor: existen dos grupos:**

- Menos de US\$ 2000 no son representativos para la estadística nacional, no podrían tener fines comerciales, no necesita intervención de Aduanas.
- Mayores de US\$ 2000 son consideradas con fines comerciales según las estadísticas, en ese caso se necesita la intervención de Aduanas.

### **b) Según su periodo:**

- Exportaciones temporales (ferias, exportaciones a consignación, mercancías que no se pueden reparar en el país).
- Exportaciones definitivas.

### **c) Según su libertad:**

- Prohibidas: productos que atenta contra la seguridad nacional, contra el patrimonio cultural y contra la flora y fauna silvestre nacional.
- Restringidas: para exportar estos productos se necesita una autorización previa, (las réplicas, insumos que directa o indirectamente sirven para elaborar PBC).

- Libres.

**d) Según su destino:**

- **SGP:** (Sistema General de Preferencias) es un programa de preferencias comerciales que tiene por objeto fomentar la diversificación de las economías.
- **SGPA:** (Sistema General de Preferencias Arancelarias) Estas preferencias son aplicadas por las autoridades comerciales.
- **ATPA:** (Andean Trade Preferences Act) Ley de Preferencias Comerciales Andinas – Régimen otorgado por los EEUU.
- **ALADI:** (Asociación Latinoamericana de Integración)
- **CAN:** (Comunidad Andina de Naciones) es una organización subregional con personalidad jurídica internacional

**e) Según su origen sectorial:**

Textiles, agroindustriales, minería, artesanía, productos hidrobiológicos, etc.

**f) Según sus beneficios:**

Drack Back Simplificado, devolución de impuestos por pertenecer a convenios con otros países (las notas de crédito no negociable no ofrecen beneficios). (Naranjo, 2013).

La República Dominicana es poseedora de una ubicación geográfica estratégica en la Región del Caribe y goza una posición privilegiada para acceder a los mercados internacionales a través de Acuerdos Comerciales y Preferencias Arancelarias, que garantizan condiciones adecuadas para la comercialización de productos dominicanos en mercados extranjeros. Adicionalmente el país cuenta con trámites de aduana acordes con los estándares modernos de comercio exterior.

La legislación dominicana se ha concentrado en facilitar las operaciones de importación, exportación y tránsito aduanero ajustadas a las figuras de comercio exterior contempladas en los Acuerdos de Negociaciones Comerciales Multilaterales que integran la Organización Mundial del Comercio – OMC - (adoptado por la Resolución No. 2-95 del Congreso Nacional, a raíz de la celebración de la Ronda Uruguay de 1994), con el fin de promover y facilitar los beneficios del comercio exterior para las empresas vinculadas con este sector en la República Dominicana.

En la República Dominicana, desde el año 2006, se han implementado un amplio programa de tecnología informática que busca agilizar los procedimientos de acceso virtual a las aduanas nacionales a través del Sistema Integrado de Gestión Aduanera (SIGA), el cual facilita el acceso a la Ventanilla Única de Comercio Exterior, administrada de manera conjunta por la Dirección General de Aduanas, el Centro de Exportación e Inversión (CEI-RD), que controlan las actividades de importación y exportación en el país. Esta ventanilla tiene como propósito

centralizar los diferentes trámites administrativos relativos a las operaciones de comercio exterior. Para ello cuenta con módulos independientes que incluyen las operaciones de: Formulario de Declaración Única Aduanera (DUA), Importaciones, Exportaciones, Zonas Francas, Depósitos Fiscales, Admisión Temporal, entre otros regímenes aduaneros, que permiten realizar transacciones como el pago electrónico en línea, para la agilización de los trámites de desaduanización de las mercancías.

### **1.5.2 Importaciones**

La importación de acuerdo con las normas aduaneras, consiste en el ingreso de mercancías al Territorio Aduanero Nacional desde el resto del mundo o desde una Zona Franca, con el fin de permanecer en él de forma definitiva o temporal, en cumplimiento de un fin específico.

Los trámites de importación ante la Dirección General de Aduanas (DGA), únicamente pueden ser efectuados por los usuarios habilitados en el Sistema Informático Aduanero, que corresponden a las Agencias de Aduana y a los Importadores y/o Consignatarios a quienes están destinadas las mercancías, debidamente representados por sus agentes aduanales. Estos últimos, son los encargados de suscribir las declaraciones de importación en el SIGA, debidamente soportadas con las informaciones documentales requeridas por la legislación aduanera (Formulario DUA, Conocimientos de Embarque, Facturas Comerciales,

Formulario de Declaración del Valor Aduanero-DVA, Certificación de Origen, Permisos Especiales, Pólizas de Seguro).

Las declaraciones de importación tienen un término de firmeza de Seis (6) meses para su presentación, al cabo del cual, las mercancías importadas quedan en abandono a disposición de la autoridad aduanera y pasan a un proceso de subasta. Cabe señalar, que las declaraciones tardías están sujetas a la aplicación de las penalidades contempladas en el artículo 52 de la Ley No. 3489 de 1953.

La prescripción o extinción de la obligación tributaria asumida por importador y/o consignatario frente a la Administración aduanera vence en un plazo de Dos (2) años a partir del pago de los derechos arancelarios de las mercancías importadas, de conformidad con las disposiciones contenidas en el artículo 118 de la Ley No. 3489 de 1953.

La legislación aduanera dominicana se encuentra muy dispersa tomando en cuenta los Regímenes Aduaneros al cual sean destinadas las mercancías importadas. la Ley No. 226-06, que otorga a la Dirección General de Aduanas (DGA), la calidad de ente de derecho público con personalidad jurídica propia, autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica, y patrimonio propio. Regula, asimismo, su estructura y funcionamiento.

## **Clasificación:**

### **1) Importación definitiva:**

Es la modalidad de importación más utilizada. A través de ella, el importador en República Dominicana recibe las mercancías para su libre disposición una vez cumplidas todas las obligaciones aduaneras de nacionalización.

Las obligaciones formales incluyen la declaración de las mercancías en los formatos preestablecidos por la autoridad aduanera, el pago de los tributos aduaneros aplicables, incluyendo aranceles e Impuesto Selectivo al Consumo, Impuesto a la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios-ITBIS (Los dos últimos, equivalentes al Impuesto a las Ventas, aplicado a las importaciones), y finalmente, la obtención del levante o despacho de las mercancías.

La valoración en aduanas de las mercancías importadas se hace siguiendo los métodos establecidos por el Acuerdo sobre Valoración GATT/OMC de 1994, validados por el Decreto No. 36-11, que dispone el Reglamento para la Valoración conforme al Acuerdo GATT de 1994.

Los tributos a ser aplicados a la importación de mercancías en la República Dominicana contemplan un tipo de derechos advalorem, contenidos en el Arancel de Aduanas, Ley No. 146-00, que tiene como soporte la clasificación arancelaria

del Sistema Armonizado de Designación y Codificación de Mercancías de la Organización Mundial de Aduanas (OMA- anterior Consejo de Cooperación Aduanera-CCA). Los tributos se determinan sobre una Base Imponible expresada en Costo, Seguro y Flete (CIF), previamente declarado en Dólares Norteamericanos y convertidos a la moneda nacional, por la tasa de cambio vigente durante el día en que las mercancías fueren declaradas ante Aduanas.

Las tarifas contempladas en la escala impositiva serán aplicados por la Dirección General de Aduanas sobre la base de los demás derechos y gravámenes aplicados con anterioridad, en el mismo orden en que se presentan, es decir, de manera acumulativa o impuestos sobre impuestos, de conformidad con lo dispuesto en los artículos 335, 369 y 375 del Código Tributario, Ley No. 11-92.

Además de los cargos específicos por concepto del pago por el Servicio Aduanero (Ley No. 226-06 y Decreto No. 627-06), Gastos Portuarios (Decreto No. 612-05) por concepto de manipulación de carga en los puertos (ofrecidos por empresas privadas como: Haina International Terminals-HIT, CSX Caucedo, Despacho Portuario Hispaniola, entre otras), más los gastos por honorarios del agente aduanal y el transporte interno de las mercancías hasta los almacenes del importador.

### **Admisión temporal**

Aplica cuando se trata de la importación de bienes de capital, sus accesorios, partes y repuestos, siempre que constituyan un mismo embarque, que están destinadas para la Reactivación y el Fomento de las Exportaciones al amparo de la Ley No. 84-99. El plazo máximo para esta importación es de Dieciocho (18) meses. Los tributos aduaneros serán suspendidos temporalmente durante el tiempo que la mercancía permanezca en el territorio nacional.

### **Leasing internacional**

La figura de leasing internacional puede ser aplicada para la financiación de importaciones temporales de bienes de capital, los cuales pueden permanecer en el Territorio Nacional un plazo de Seis (6) meses. Bajo esta figura, una empresa extranjera (proveedor extranjero, entidad financiera del exterior o compañía de leasing), otorga el derecho de uso de un bien de capital importado en República Dominicana, a un residente Dominicano a cambio del pago de unos cánones o pagos periódicos por parte de éste. Los pagos deben realizarse obligatoriamente a través de los mecanismos autorizados por el Régimen Cambiario y siguiendo el procedimiento contemplado para las operaciones de endeudamiento externo pasivo, dado que la operación es considerada como una importación financiada. En este caso los tributos aduaneros quedaran suspendidos hasta tanto las mercancías sean reexportadas, o en su defecto, nacionalizadas.



## **Almacenes de depósitos fiscales**

Las importaciones sujetas a este régimen, de acuerdo con su definición legal en la Ley No. 456-73, son operaciones de comercio exterior consistentes en el ingreso de mercancía que permanecen en el Territorio Aduanero. Las mercancías pueden ser declaradas a depósito: a) En un depósito de la Aduana, por un período de Tres (3) meses. Este período es prorrogable, pudiendo concederse un nuevo período de Tres (3) meses. Al efecto será necesario que se haga una nueva declaración a depósito por el período adicional, antes de la expiración del período anterior; b) En un depósito particular por un período de Tres (3) meses. Este período es prorrogable, pudiendo concederse hasta Tres (3) períodos adicionales de Tres (3) meses cada uno. Al efecto, será necesario que se haga una nueva declaración a depósito para cada período adicional antes de la expiración del período anterior. Las mercancías declaradas a depósito en almacenes particulares se pagarán el Dos por ciento (2%) de su valor legal por el primer período de depósito o fracción del mismo, y el Cuatro por ciento (4%) por los períodos adicionales o fracción de éstos, aun cuando más tarde las mercancías fueren declaradas a consumo o se reembarcaren. Mientras las mercancías se encuentren legalmente declaradas a depósito, el consignatario o interesado conserva la opción de reembarcarlas o declararlas a consumo.

### **Importaciones sujetas a preferencias arancelarias:**

La República Dominicana es signataria de importantes convenios comerciales, entre los que se destacan:

- **Tratado de Libre Comercio entre la República Dominicana, Centroamérica y los Estados Unidos de Norteamérica (DR-CAFTA).** A través de este Convenio pueden acceder libres de aranceles al territorio dominicano, los productos especificados en el calendario de Desgravación Arancelaria elaborado en base al Anexo 3.3. del DR-CAFTA, los que están incluidos en el Arancel de Aduanas, Ley No. 146-00.
- ***Acuerdo de Libre Comercio con la Comunidad del Caribe (CARICOM).*** Debe ser tomada en cuenta la relación de mercancías sujeta a exención arancelaria, a partir de consulta previa a la Sección de Normas de Origen de la Dirección General de Aduanas, previa presentación del Certificado de Origen que acredita la preferencia arancelaria.
- ***Acuerdo de Asociación Económica con los Países de la Unión Europea y los Países del CARIFORUM.*** El Acuerdo de la EU-CARIFORUM, presenta un amplio calendario de productos sujetos a desgravación arancelaria, que entró en vigencia a partir del año 2009, cuya aplicación debe ser solicitada a la Sección de Normas de Origen de la Dirección General de Aduanas para su validación, previa presentación del Certificado de Origen correspondiente.

- ***Acuerdo Parcial de Libre Comercio entre la República Dominicana y Panamá Acuerdo Parcial de Libre Comercio entre la República Dominicana y Panamá.*** Incluye un listado de mercancías, principalmente materias primas, que deben ser declaradas en preferencia arancelaria, previa consulta a la Sección de Normas de Origen de la Dirección General de Aduanas para su validación. (Ramírez, 2013).

## **1.6 Principales países exportadores del mundo**

Durante el año 2014 los servicios comerciales representaron el 20% del comercio mundial total de mercancías y servicios comerciales, lo que supuso un aumento del 1% con respecto al año anterior. Es evidente que el comercio mejorará a medida que mejore la economía mundial.

Los 15 países con mayor actividad exportadora a nivel mundial con su valor de ventas al extranjero registradas en 2014, según la OMC, basado en datos de sus actividades económicas del Banco Mundial, son:

**1.-** China: Ventas al exterior: 2.21 billones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB (Producto Interno Bruto): 31%. Principales productos exportados: Maquinaria eléctrica, ropa, textiles, hierro y acero, equipos ópticos y médicos, juguetes y armas. Destinos principales de las exportaciones: EE.UU. 17,1%, Hong Kong 14,1%, Japón 7,8%, Corea del Sur 4,4%, Alemania 4%.

**2.- Estados Unidos:** Ventas al exterior: 1.57 billones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 13%. Principales productos exportados: soja, maíz, frutas, químicos orgánicos, transistores, aviones, piezas de automóviles, computadoras, equipos de telecomunicaciones, automóviles y medicinas. Destinos principales de las exportaciones: Canadá 19%, México 13,3%, China 7%, Japón 4,5%.

**3.- Alemania:** Ventas al exterior: 1.45 billones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 50%. Principales productos exportados: maquinaria, vehículos, productos químicos, metales, manufacturas, alimentos y textiles. Destinos principales de las exportaciones: Francia 9,4%, EE.UU. 6,8%, Holanda 6,6%, Reino Unido 6,2%, Italia 6,2%, China 5,7%, Austria 5,5%, Bélgica 4,7%, Suiza 4,4%.

**4.- Japón:** Ventas al exterior: 715,000 millones de dólares (millones de dólares). Participación de las exportaciones en el PIB: 15%. Principales productos exportados: vehículos, semiconductores, productos de hierro y acero, autopartes, plásticos, maquinaria, textiles y químicos. Destinos principales de las exportaciones: China 19,7%, EE.UU. 15,5%, Corea del Sur 8%, Hong Kong 5,2%, Tailandia 4,6%

**5.- Países Bajos:** Ventas al exterior: 664,000 millones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 83%. Principales productos exportados: maquinaria y equipos, productos químicos, combustibles, alimentos. Destinos principales de las

exportaciones: Alemania 25,4%, Bélgica 13,7%, Francia 8,9%, Reino Unido 8,8%, Italia 5,2%.

**6.- Francia:** Ventas al exterior: 580,000 millones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 27%. Principales productos exportados: maquinaria, aviones, plásticos, productos químicos y farmacéuticos, hierro y acero, bebidas y electrónica en general. Destinos principales de las exportaciones: Alemania 15,88%, Italia 8,16%, España 7,8%, Bélgica 7,44%, Reino Unido 7,04%, Estados Unidos 5,65%, Países Bajos 3,99%.

**7.- Corea:** Ventas al exterior: 560,000 millones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 52%. Principales productos exportados: semiconductores, equipos de telecomunicaciones, automóviles, computadoras, acero, barcos y productos petroquímicos. Destinos principales de las exportaciones: China, 27,9%, Estados Unidos 10,2%, Japón 5,8%.

**8.- Reino Unido:** Ventas al exterior: 541,000 millones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 32%. Principales productos exportados: Manufacturas, combustibles, productos químicos, alimentos, bebidas, tabaco, ropa, automóviles, equipo militar, entretenimiento, acero, programas informáticos, aparatos eléctricos, maquinaria, productos farmacéuticos. Destinos principales de las exportaciones: Estados Unidos 14,3%, 10,5% Alemania, Países Bajos, 8,0%, 7,2%

Francia, Irlanda 6,0%, Bélgica y Luxemburgo 5,1%, España 3,7%, Italia 3,3%, China 3,2%.

**9.-** Hong Kong: Ventas al exterior: 536,000 millones de dólares.

**10.-** Rusia: Ventas al exterior: 523,000 millones de dólares Participación de las exportaciones en el PIB: 28%. Principales productos exportados: petróleo y derivados del petróleo, gas natural, metales, madera y productos de madera, productos químicos y armas. Destinos principales de las exportaciones: Países Bajos 12,3%, China 6,5%, Italia 5,6%, Alemania 4,6%, Polonia un 4,3%.

**11.-** Italia: Ventas al exterior: 518,000 millones de dólares. Participación de las exportaciones en el PIB: 29%. Principales productos exportados: productos de ingeniería, textiles, ropa, maquinaria, vehículos, equipos de transporte, productos químicos, alimentos, bebidas y tabaco, minerales y metales no ferrosos. Destinos principales de las exportaciones: Alemania 12,6%, Francia 11,57%, Estados Unidos 5,92%, España 5,69%, Reino Unido 5,13%, 4,69% Suiza.

**12.-** Bélgica: Ventas al exterior: 469,000 millones de dólares

**13.-** Canadá: Ventas al exterior: 458,000 millones de dólares

**14.-** Singapur: Ventas al exterior: 410,000 millones de dólares

**15.- México:** Ventas al exterior: 380,000 millones de dólares (Meza, 2014).

## **1.7 Principales países importadores del mundo**

Según el banco Mundial los países que registraron más importaciones y que tradicionalmente se han mantenido en el ranking mundial son los siguientes:

Los Estados Unidos siguen siendo el principal importador de mercancías del mundo: el total de sus importaciones y exportaciones ascendió a 3,881 billones de dólares EE.UU. El déficit comercial de los Estados Unidos es de 790.000 millones de dólares EE.UU., cifra que representa el 4,9% de su PIB.

China no va muy a la zaga de los Estados Unidos: en 2012 su comercio de mercancías ascendió en total a 3,867 billones de dólares EE.UU. El superávit comercial de China fue de 230.000 millones de dólares EE.UU. (el 2,8% de su PIB). Alemania ocupó el tercer lugar, con un superávit comercial de 240.000 millones de dólares EE.UU., cifra que representa el 7,0% de su PIB.

En la mayoría de los países de la UE las importaciones de mercancías disminuyeron debido a los problemas estructurales registrados en la zona del euro. El comercio europeo de servicios comerciales disminuyó en un 2%, tras la recuperación registrada en el último año, debido a la inestabilidad financiera de la

región y a la depresión económica. A las economías europeas les correspondió el 47% de las importaciones mundiales de servicios comerciales. Los servicios comerciales también disminuyeron en otras regiones.

En Asia y América del Norte, las importaciones aumentaron, en un 6% y un 5%, respectivamente; esas tasas fueron aproximadamente la mitad de las registradas en el año anterior.

El Oriente Medio fue la región más dinámica (las importaciones de servicios comerciales aumentaron en un 13%), seguido por la Comunidad de Estados Independientes, con un 9%. Las importaciones de África crecieron en un 6%, tras el estancamiento registrado en años anteriores.

En Asia, las importaciones chinas de servicios comerciales crecieron en un 8%, las de la India en un 3% y las de Hong Kong, China, en un 5%. El Japón fue el único gran importador de servicios de la región en que el crecimiento se estancó. (International Trade Statistics, 2014).

## **1.8 Consecuencias de la Globalización**

La globalización es vista por algunos como una herramienta para crear riqueza y beneficios a nivel individual y colectivo. Según Peter Woicke (2005), la



globalización proporciona los ingredientes esenciales del éxito empresarial y corporativo en las regiones en desarrollo.

El comportamiento de la economía global, la cual tiene un rápido crecimiento, provoca una multitud de cuestiones para los negocios tanto grandes como pequeños, no se puede limitar a las gigantescas compañías multinacionales a los negocios internacionales, muchos de estos también se encuentran en este mercado, hoy en día las pequeñas empresas en conjunto generan la mayor parte de los empleos, esto crea una variedad de oportunidades para que éstos brinquen a un escaparate internacional y eleven sus ganancias.

Actualmente el mundo es una aldea global donde los productores y oferentes de bienes y/o servicios compiten en el ámbito local e internacional. Si bien es cierto que la actual economía global emergente da oportunidades para nuevos emprendedores y establecer negocios alrededor del mundo, también es cierto que crea nuevos retos y amenazas a los hombres de negocios que usualmente no estaban acostumbrados a enfrentar.

La globalización de la economía como un proceso natural del desarrollo capitalista ha propiciado que en los últimos años el mundo cambie de forma radical la manera de abordar los negocios. Las comunicaciones, el internet, la transportación aérea y la informática han propiciado incrementos sustanciales de la

productividad organizacional y los negocios hasta límites no previstos hace 50 años atrás.

Tanto en el país como en el resto del mundo se han desarrollado procesos de cambios importantes en lo político, social, económico y en lo cultural, aunque en su mayoría han propiciado el ahondamiento entre ricos y pobres con una brecha cada vez más marcada, originada por sus propios gobernantes que no han sabido dirigir la capacidad creadora de sus habitantes hacia el logro de un mejor nivel de vida en el plano social.

Como efecto de la globalización, se ha facilitado los acuerdos comerciales buscando en ellos encontrar la competitividad, la especialización y la depreciación de los precios. Un agente de cambio de la liberación del comercio transfronterizo es el consumidor, que ahora de forma grupal, se organizan para solicitar o exigir condiciones favorables de consumo.

Los gobiernos aportan de acuerdo a las características propias de cada país, buscando poder adquirir aquellos productos necesarios que no se tienen de manera local, proteger a su planta nacional y buscar participar en el comercio global con aquellas actividades en las que se han especializado y son competitivos. Cada vez es más fácil lograr acuerdos comerciales con países de la región formando bloques, ya que todos desean comerciar con la mayor cantidad de países. Sin embargo, algunos de los acuerdos pueden generar tratamientos

exclusivos entre los firmantes, organizando de esta manera sus clubes de compra y haciendo sus mercados más exclusivos.

Las expectativas son la perspectiva o esperanza de que un estado de actividad se presente en el futuro, por ejemplo, un nivel de ventas se puede esperar que se mantenga o crezca de acuerdo a cierta información generada por la tendencia en el mercado o como experiencia de los mismos consumidores.

Para el consumidor de mercados globales sobre el futuro es importante pues ese positivismo o negativismo se ve reflejado en el desempeño del mercado real. Así mismo, puede bajar la inversión extranjera directa, entre otras variables macroeconómicas. Sabiendo lo importante de las tendencias y expectativas del mercado global, algunos analistas se han autedeterminado como los oráculos de la verdad para dirigir esas expectativas hacia un control y manipulación de las mismas.

La tendencia a comunicar información con un propósito específico, en ocasiones deja de lado la veracidad de las conclusiones basándose en estadísticas generadas de una manera tendenciosa. Existe un mercado de medios de información que dirigen sus recomendaciones al mejor postor, y se ataca con opiniones emitidas por líderes de opinión, que en ocasiones por falta de escrúpulos, manipulan la información dejando de lado la verdad.

## **CAPITULO II:**

### **GENERALIDADES DE LAS EMPRESAS**

#### **2.1 Historia y evolución**

Durante los siglos XVII y hasta mediados del siglo XVIII el capitalismo comercial tenía su principal razón de ser en el comercio como actividad económica básica. En este contexto surgió la empresa comercial, que era una unidad organizada que se dedicaba principalmente a desarrollar el comercio internacional. Pese su lento desarrollo fue sostenido, primero con las compa de las indias (primera sociedad comercial conocida) y más tarde con la Revolución Industrial (época donde se sustituyó el primitivo taller del artesano por la industrialización) y preparan el camino para el surgimiento de las modernas empresas y los desafíos de administrarlas. Pero hasta el siglo XX no se separa la imagen del empresario y el dueño delo capital, surgiendo así la Administración de Empresas per se. En este contexto la historia de las empresas puede dividirse en seis periodos:

##### **1er período: Artesanal**

- Que abarca desde la antigüedad hasta cerca de 1780, cuando se inicia la Revolución Industrial.

- En esta etapa el régimen productivo se basaba en los talleres de los artesanos y en la mano de obra intensiva y no calificada empleada en la agricultura.
- Predominaban los pequeños talleres y las granjas que utilizaban el trabajo de los esclavos y empleaban herramientas rudimentarias. Todavía quedan vestigios del feudalismo y el sistema comercial se basa en el intercambio local.

## **2do período: Transición de artesanal a la industrial**

- Este corresponde a la Primera Revolución Industrial, de 1780 a 1860. Es la etapa de la industrialización naciente, de la mecanización de los talleres y de la agricultura.
- Los dos elementos representativos son el carbón (la nueva fuente básica de energía) y el hierro (el material básico), que adquieren enorme importancia en el desarrollo de los países.
- En esta etapa ocurrió una creciente mecanización de los talleres con el surgimiento de la máquina de hilar (1767), el telar hidráulico (1769) y el telar mecánico (1785).
- En la agricultura apareció la desmotadora de algodón (1792) gracias a la máquina de vapor y la aplicación de la fuerza motriz del vapor a la producción. En ese momento nació el sistema fabril: los talleres

mecanizados se convirtieron lentamente en fábricas dotadas de enormes y pesadas máquinas que sustituyeron la actividad muscular humana.

- Los transportes tomaron un impulso vigoroso con la navegación de vapor (1807), la invención de la locomotora de vapor y el surgimiento de las primeras vías férreas de gran extensión (a partir de 1813).
- Las comunicaciones avanzaron después de la invención del telégrafo eléctrico (1835 y el sello postal (1840).

### **3er período: Desarrollo Industrial**

- Corresponde a la Segunda Revolución Industrial, entre 1860 y 1914. Los dos grandes componentes de esta etapa son el acero, el nuevo material básico cuyo proceso de fabricación se desarrolló a partir de 1856 y la electricidad.
- Se reemplazó el hierro por el acero como material industrial, y el vapor por la electricidad y los derivados del petróleo como fuentes principales de energía: se desarrolló la maquinaria con la aparición del motor de explosión y el motor eléctrico (1873).
- La ciencia y los avances tecnológicos ejercieron un dominio creciente en la naciente industria.
- Se produjeron transformaciones radicales en los medios de transporte (con el surgimiento del automóvil en 1880 y el avión en 1906) y en las comunicaciones (invención del telégrafo inalámbrico, el teléfono en 1876, y el cinematógrafo) y el mundo se vuelve cada vez más pequeño. El

capitalismo industrial se vio desplazado por el capitalismo financiero, aparecieron los grandes bancos y las instituciones financieras, junto a la ampliación extraordinaria de los mercados.

- Las empresas exitosas crecieron desmesuradamente, experimentando un proceso de burocratización debido a su tamaño y adoptando un enfoque mecanicista de sus funciones.

#### **4to período: Gigantismo Industrial**

- Esta etapa se sitúa entre las dos guerras mundiales (entre 1914 y 1945), en las cuales se utilizaron organización y tecnología avanzada con fines bélicos.
- En esta etapa se produjo la gran depresión económica de 1929 y una crisis mundial.
- Las empresas alcanzaron tamaños enormes y realizaron operaciones internacionales y multinacionales.
- Predominaron las aplicaciones técnico-científicas y se enfatizó en materias petroquímicas.
- Se intensificaron los transportes; navegación de gran calado, vías férreas y carreteras, perfeccionamiento del automóvil y el avión.
- Las comunicaciones se ampliaron y ganaron rapidez con la radio y la televisión.

## **5to período: Modernidad**

- Es la etapa más reciente; que va desde 1945 (posguerra) hasta 1980 y marca una clara separación entre los países desarrollados (o industrializados), los países subdesarrollados (no industrializados) y los países en desarrollo.
- El avance tecnológico es sorprendente y se aplican con más rapidez a fines comerciales a través de productos y procesos más sofisticados. Se inicia la fabricación de nuevos materiales sintéticos básicos (plásticos, aluminio, fibras textiles sintéticas, hormigón) y se utilizan nuevas fuentes de energía (nuclear, solar); no obstante, el petróleo y la electricidad mantienen su predominio.
- Aparecen nuevas tecnologías (el circuito integrado, el transistor, el silicio) que permiten desarrollar las nuevas maravillas de esta época (televisión de colores, el sonido de alta fidelidad, el computador, la calculadora electrónica, la comunicación telefónica, la televisión satelital, la masificación del automóvil).
- Estos inventos son consecuencia de un invento mayor: son inventados, creados, proyectados y contruidos en el interior de las empresas.
- La investigación y el desarrollo tecnológico se llevan a cabo en las empresas y se orientan hacia usos comerciales.
- Es la época en que, junto a las empresas multinacionales, surgen empresas nacionales de gran tamaño y una amplia variedad de empresas medianas y



pequeñas (entre las que se encuentran las microempresas y las miniempresas).

- La automatización y la computación aparecen en muchas de estas empresas, aumentando en gran medida sus recursos y potencialidades y distanciándolas cada vez más de las empresas que no han entrado en esta modernización.
- Además, el ambiente se complica debido a la retracción, la escasez de recursos, la inflación, las altas tasas de interés y los costos crecientes. El mundo se empequeñece todavía más debido al enorme desarrollo de las comunicaciones y de los negocios internacionales, pero también se vuelve más complejo y variable, lo cual trae consigo una novedad: la incertidumbre y la imprevisibilidad de los acontecimientos.

## **6to período: Globalización**

- Etapa posterior a 1980, llena de retos, dificultades, amenazas, presiones, contingencias, restricciones y toda clase de adversidades para las empresas.
- En esta fase el ambiente externo se caracteriza por la complejidad y variabilidad que las empresas no logran descifrar e interpretar de manera adecuada. En consecuencia, las empresas enfrentan la incertidumbre de lo que acontece a su alrededor y, en especial, de lo que pueda ocurrir en el futuro próximo o remoto.

- Aquí, las empresas afrontan una aguda competencia, dificultades para comprender las reacciones del mercado y las acciones de los competidores.
- Administrar y ejecutar las tareas como se hizo siempre, no proporcionará los resultados adecuados, pues todo ha cambiado, incluida la administración.
- Esta etapa se halla signada por la Tercera Revolución Industrial: la revolución del computador, en la que no sólo se sustituye el músculo humano por la máquina, sino también el cerebro humano por la máquina electrónica. (Monteros, 2011).

### **Los movimientos económicos-empresariales más importantes de la historia**

- **Mercantilismo**

Instaurado durante los siglos XVII y XVIII, además, se acompañó del desarrollo de la actividad bancaria, la cual basaba su actividad principal en financiar las campañas bélicas de las potencias de la época.

Las Compañías de las Indias surgen con objetivo de comercializar con territorios muy alejados de Europa y que por primera vez abrían sus puertas al mundo comercial.

- **Capitalismo industrial**

En el siglo XIX los sistemas económicos se dejaron llevar por los efectos de la Revolución Industrial gestada durante el siglo anterior. Esta impulsó un tipo de

actividad económica no tan simple como la anterior, sino muchísimo más compleja. En este contexto nacieron las llamadas empresas industriales, que como su propio nombre indica se dedicaban básicamente a actividades transformadoras, de forma que la mayoría de empresas de la época eran fábricas, cuya razón de ser básica era la de comportarse como unidades económicas de producción.

Las fábricas supusieron una transformación total de los procesos productivos de la época. El trabajo se volvió más mecánico que manual y eso trajo consigo la necesidad de cada vez más operarios en las empresas. Los pequeños talleres artesanos fueron desapareciendo poco a poco y su actividad se trasladó a las propias fábricas.

El crecimiento económico de las empresas de esta época se aceleró y se gestaron las primeras grandes sociedades, así como mercados monopolistas y oligopolistas en los que una o pocas empresas se repartían la cuota total del mismo.

- **Capitalismo financiero**

A principios del siglo XX la producción deja de ser la única preocupación de las sociedades. El crecimiento de las empresas había sido tal que por primera vez en la historia se plasma la necesidad de diferenciar entre las figuras del empresario y de los dueños del capital.

En este contexto, la empresa deja de ser exclusivamente una unidad de producción para convertirse en una unidad financiera y de decisión. El capital financiero surge de la necesidad de encontrar nuevas fuentes de financiación, ya que las empresas necesitaban un mayor volumen de capital para incorporar las innovaciones tecnológicas y para lograr la concentración del mercado en manos de grandes cárteles, trusts y holdings empresariales.

Las necesidades de capital trajeron consigo el desarrollo del crédito bancario. Además, para conseguir los grandes capitales que las empresas necesitaban para poder ser viables, las personas se agrupaban, naciendo de este modo las Sociedades Anónimas, cuyo capital se dividía en acciones que se compraban y vendían en las Bolsas de Valores.

- **La empresa en la actualidad**

El papel de las empresas modernas se ha vuelto mucho más complejo debido a fenómenos como la globalización o al avance incesante de las nuevas tecnologías de la información y del conocimiento. En la empresa de hoy en día, y principalmente en las de gran tamaño, las figuras del empresario y del dueño del capital están claramente definidas.

La empresa actual integra un conjunto de factores de producción (recursos naturales, personas y capital), que han de ser organizados por el empresario y dirigidos para la obtención de unos objetivos empresariales, como asegurarse la

obtención de un beneficio, pero sin olvidar su responsabilidad social con el entorno que la rodea y condiciona su actividad.

La empresa no es, por tanto, un ente aislado, sino que forma parte de un entorno mucho más complejo que está formado por elementos interrelacionados entre sí y con la propia empresa, sobre los cuales esta tiene escasa o nula influencia pero que condicionan su actividad, como factores demográficos, tecnológicos, legales, competidores, intermediarios o entidades financieras, por ejemplo. (Jiménez, 2012).

## **2.2 Conceptualización y características**

La palabra “empresa” proviene de la voz italiana “impresa”, que es una acción para imprimir algo, para que algo se haga realidad, y al imprimirlo implica un esfuerzo arduo.

El término puede referirse a un organismo comercial, social o familiar, ya que éstas son organizaciones que exigen planeación y administración.

En el sistema económico imperante, la empresa es, junto con los consumidores y el Estado, uno de los agentes de la actividad económica. En un sentido más amplio, la empresa se define como un conjunto organizado de trabajo, que cuenta con unos medios para conseguir algún fin. (Nieto, 1973).

La definición plasmada en el diccionario de la real academia española de la lengua, dice que empresa es la unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos.

Según el diccionario enciclopédico encarta, una empresa es una unidad económico-social, integrada por elementos humanos, materiales y técnicos, que tiene el objetivo de obtener utilidades a través de su participación en el mercado de bienes y servicios. Para esto, hace uso de los factores productivos (trabajo, tierra y capital).

Se puede considerar que una definición de uso común en círculos comerciales es la siguiente: "Una empresa es un sistema con su entorno materializa una idea, de forma planificada, dando satisfacción a demandas y deseos de clientes, a través de una actividad comercial". Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa, y de una formulación y desarrollo estratégico de la empresa. Se debe partir de una buena definición de la misión, y la planificación posterior está condicionada por dicha definición. (Comisión de la Unión Europea, 2010).

De acuerdo al Derecho internacional, la empresa es el conjunto de capital, administración y trabajo dedicados a satisfacer una necesidad en el mercado. (Merriam-Webster's Dictionary of Law, 2010).

Para otros autores la empresa es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener los bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. (Vázquez, 2014).

Un sistema dentro del cual una persona o grupo de personas desarrollan un conjunto de actividades encaminadas a la producción y/o distribución de bienes y/o servicios, enmarcados en un objeto social determinado. (Zoilo Pallares, et.al).

Según Iván Thompson, la empresa es la unidad económica de producción encargada de combinar los factores o recursos productivos, trabajo, capital y recursos naturales, para producir bienes y servicios que después se venden en el mercado.

## **2.3 Clasificación o tipos de empresas**

Existen varias formas de clasificarlas empresas, entre las que se encuentra la clasificación siguiente:

- a) Por sectores económicos.
- b) Por el origen de su capital.
- c) Por su tamaño.
- d) Por la conformación de su capital.
- e) Por el pago de impuestos.
- f) Por el número de propietarios.

- g) Por la función social.
- h) Por la forma de explotación.

**a) Por sectores económicos:**

**Extractivas:** Dedicadas a explotar recursos naturales (Petroleras, Mineras, Dragadoras, Aserraderos).

**Servicios:** Entregan sus servicios o la prestación de estos a la comunidad (clínicas, salones de belleza, transportistas).

**Comercial:** Desarrollan la venta de los productos terminados en la fábrica (almacenes, supermercados, tiendas).

**Agropecuaria:** Explotan el campo y sus recursos (haciendas, agroindustrias).

**Industrial:** Transforman la materia prima en un producto terminado (Acerías Paz del Río, Ingenio Risaralda).

**b) Por su tamaño:**

**Grande:** Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y cuantiosos ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.



**Mediana:** Su capital, el número de trabajadores y sus ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

**Pequeñas:** Se dividen a su vez en:

- Pequeña empresa: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
- Microempresas: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número no excede de 10 entre trabajadores y empleados.
- Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

**c) Por el origen del capital:**

**Público:** Su capital proviene del Estado o Gobierno (Alcaldías, Gobernaciones).

**Privado:** Son aquellas en que el capital proviene de particulares (las sociedades comerciales).

**Economía Mixta:** El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares. (subsidiadas).

**d) Por la explotación y conformación de su capital:**

**Multinacionales:** En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo; globalización (grupos económicos).

**Nacionales:** El radio de atención es dentro del país, normalmente tienen su sede principal en una ciudad y sucursales en otras.

**Locales:** Son aquellas en que su radio de atención está dentro de la misma localidad.

**e) Por el pago de impuestos:**

**Personas Naturales:** Es aquel empresario que profesionalmente se ocupa de algunas de las actividades mercantiles, la Persona Natural:

- Se inscribe en la Cámara de Comercio, igualmente se debe hacer con la Matrícula del Establecimiento Comercial.
- Están obligados a pagar impuestos, les corresponde su declaración de renta.
- Deben llevar libros Registro de Operaciones Diarias, Inventario y Libro Mayor y de Balances.

**Sucesiones Ilíquidas:** Este grupo corresponde a las herencias o legados que se encuentran en proceso de liquidación.

**Régimen Simplificado:** Pertenecen los comerciantes que no llenan requisitos como llevar contabilidad.

**Régimen Común:** Empresas legalmente constituidas y sobrepasan las limitaciones del régimen simplificado, deben llevar organizadamente su contabilidad.

**Gran Contribuyente:** Agrupa el mayor número de empresas con capitales e ingresos compuestos en cuantías superiores a los miles de millones de pesos. Son las más grandes del país.

**e) Por el número de propietarios:**

**Individuales:** El dueño de la empresa por lo general es un solo individuo, quien tiene el peso del negocio.

**Unipersonales:** Se conforma con la presencia de una sola Persona Natural o Jurídica, que destina parte de sus activos para la realización de una o varias actividades mercantiles. Su nombre debe ser una denominación o razón social, seguida de las siglas correspondientes, el contribuyente responde con todos sus bienes aunque no estén vinculados a la citada empresa.

**Sociedades:** Todas para su constitución exigen la participación como dueño de más de una persona lo que indica que mínimo son dos (2) por lo general corresponden al régimen común.

## **F) Por la función social:**

**Con ánimo de lucro:** Se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

**Trabajo Asociado:** Grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

**Sin ánimo de lucro:** Aparentemente son empresas que lo más importante para ellas es el factor social de ayuda y apoyo a la comunidad.

**Economía Solidaria:** A este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican, lo más importante es el bienestar de los asociados y su familia. (Arboleda, 2013).

## **2.4 Principales modelos de empresas en República Dominicana**

En la actualidad, República Dominicana cuenta con nuevas formas de organización jurídica de empresas, regida por la Ley General de las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada No. 479-08 y por el Código de Comercio. Esta nueva ley reconoce viejas estructuras societarias y al mismo tiempo crea un ordenamiento societario nuevo, estableciendo siete tipos de compañías en nuestro país. Véase

La Ley dominicana de sociedades reconoce los tipos societarios consagrados en el Código de Comercio, de esta manera, en República Dominicana a la fecha se reconocen y regulan siete (7) tipos de sociedades:

- **Sociedades en Nombre Colectivo (S.N.C.):** Se trata de una sociedad externa que realiza actividades mercantiles o civiles bajo una razón social unificada, respondiendo los socios de las deudas que no pudieran cubrirse con el capital social. Es un tipo de sociedad en la que algún socio no aporta capital, solo trabajo y se denomina socio industrial. La integran 2 o más socios que tienen la calidad de comerciantes, en las cuales, estos responden por las obligaciones de la sociedad de forma ilimitada, solidaria y subsidiaria.
- **Sociedades en Comandita Simple (S.C.S.):** Es una sociedad de tipo personalista que se caracteriza por la coexistencia de socios colectivos, que responden ilimitadamente de las deudas sociales y participan en la gestión de la sociedad, y socios comanditarios que no participan en la gestión y cuya responsabilidad se limita al capital o comprometido con la comandita. Se componen de uno o varios socios comanditados que responden de manera solidaria, ilimitada y subsidiaria de las obligaciones sociales y de uno o más socios comanditarios que únicamente están obligados al pago de sus aportaciones.

- **Sociedades en Comandita por Acciones (S.C.A.):** Son las que se componen de uno o varios socios comanditados que tendrán la calidad de comerciantes y responderán indefinida y solidariamente de las deudas sociales, y de socios comanditarios, que tendrán la calidad de accionistas y solo soportaran las perdidas en la proporción de sus aportes. son sociedades híbridas entre las SA (tiene accionistas-comanditarios) y las en Comandita Simple (comanditados). Se conforma por uno o varios socios comanditados, los cuales, responden de manera solidaria, ilimitada y subsidiaria de las obligaciones sociales, y 3 o más socios comanditarios, que tienen la calidad de accionistas y como tales, sólo soportan las pérdidas en la proporción de sus aportes.
- **Sociedades de Responsabilidad Limitada (S.R.L.):** Es un tipo de sociedad mercantil en la cual la responsabilidad está limitada al capital aportado, y por lo tanto, en el caso de que se contraigan deudas, no se responde con el patrimonio personal de los socios. Se forman por un mínimo de dos (2) y un máximo de cincuenta (50) socios, que no responden de forma personal por las deudas sociales y cuya personalidad por las pérdidas se limita a sus aportes.
- **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.):** Tiene su origen en la República Dominicana con la promulgación de la Ley N° 479-08

el 11 de diciembre del año 2008. La finalidad de la creación de esta figura legal es doble:

- 1- Potenciar el desarrollo de nuevas iniciativas comerciales de pequeños empresarios.
- 2- Poner fin a la vieja práctica nacional de las “sociedades ficticias”, que consistía en constituir una sociedad en que uno de los socios tiene un 94% y los demás socios, sólo un 1%.

Pertenece a una persona física y es una entidad dotada de personalidad jurídica propia, con capacidad para ser titular de derechos y obligaciones, los cuales forman un patrimonio independiente y separado de los demás bienes de la persona física titular de dicha empresa.

- **Sociedades Anónimas (S.A.):** Es aquella sociedad mercantil cuyos titulares lo son en virtud de una participación en el capital social a través de títulos o acciones. Existen sociedades anónimas tanto de capital abierto como de capital cerrado. Son las que existen entre dos o más personas bajo una denominación social, formada libremente y se compone exclusivamente de socios cuya responsabilidad por las pérdidas se limita a sus aportes.
- **Las sociedades anónimas simplificadas (S.A.S.):** Son un tipo de sociedad comercial, en la cual, los socios solamente son responsables hasta el monto

de sus aportes respectivos. Se requiere un mínimo de 2 accionistas, un capital autorizado mínimo de Tres Millones de Pesos, entre otras características. (Cámara de Comercio y Producción, 2010).

De las siete categorías de Sociedades mencionadas, las primeras tres se distinguen porque sus socios o una parte de ellos, dependiendo del tipo de sociedad, responden de manera subsidiaria, solidaria e ilimitada de las obligaciones contraídas por la sociedad.

Las sociedades de responsabilidad limitada y las sociedades anónimas, se distinguen porque la responsabilidad de sus socios se limita a sus respectivos aportes sociales.

### **Para constituir una empresa en República Dominicana:**

#### **1. Registrar el Nombre Comercial en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI):**

- Llenar el formulario en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial ONAPI, con copia de cédula del dueño y/o del solicitante.
- Pago correspondiente al costo de registro.
- Pagar impuestos por constitución de Compañía en la Dirección General de Impuestos Internos (DGII).



## **2. Registrar los Documentos Legales en la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo:**

- Depositar los documentos legales originales y 3 copias.
- Llenar formulario de solicitud de Registro Mercantil.
- Copia de las cédulas y/o pasaportes de los accionistas de la Compañía.
- Copia del registro de Nombre Comercial.
- Copia del recibo de pago de impuesto por Constitución de Compañía.

## **3. Solicitar el Registro Nacional del Contribuyente (RNC):**

- Formulario de Registro Nacional de Contribuyente (RNC).
- Copia de registro del Nombre Comercial.
- Copia del Registro Mercantil.

## **4. Obtener el Registro Sanitario que suministra el Ministerio de Salud Pública.**

## **5. Obtener el Registro Industrial que suministra Pro-Industria.**

## **6. Obtener el Permiso Ambiental que suministra el Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales.**

## **2.5 Leyes que regulan las empresas en República Dominicana**

El marco legal que regula las empresas que operan en República Dominicana incluye reglas generales a observar por toda clase de negocios que se inicien en el

país, especialmente en lo relativo al pago de impuestos y al cumplimiento de obligaciones tributarias y, laborales, así como, las obligaciones impuestas por el Código de Comercio y otras leyes especiales tales como, la Ley de Inversión Extranjera, la Ley de Propiedad Industrial y de Derecho de Autor, la Ley de Seguridad Social y el Código de Trabajo.

- **Ley No. 479-08, que regula las Sociedades Comerciales y Empresas Individuales de Responsabilidad Limitada;** que rige las sociedades comerciales, los convenios de las partes, los usos comerciales y el derecho común.
- **Ley No. 3-02, sobre Registro Mercantil;** que regula el sistema conformado por la matrícula, renovación e inscripción de los libros, actos y documentos relacionados con las actividades industriales, comerciales y de servicios, que realizan las personas físicas o morales que se dedican de manera habitual al comercio de las cuales son depositarias y dan fe pública las Cámaras de Comercio y Producción facultadas por la presente ley.
- **Ley No. 488-08, sobre Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas;** que establece un Régimen Regulatorio para el Desarrollo y Competitividad de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYMES). Publicada en G. O. No. 10502, del 30 de diciembre de 2008.

- **Ley No. 11-92, que aprueba el Código tributario de la Republica Dominicana;** que establece las disposiciones generales aplicables a todos los tributos internos nacionales y a las relaciones jurídicas emergentes de ellos, como Impuesto Sobre la Renta, Impuesto sobre la Transferencia de Bienes Industrializados y Servicios e Impuesto Selectivo al Consumo.
- **Ley No. 3-02, que establece el Código de Comercio;** regula el sistema conformado por la matricula, renovación e inscripción de los libros, actos y documentos relacionados con las actividades industriales, comerciales y de servicios, que realizan las personas físicas o morales que se dedican de manera habitual al comercio de las cuales son depositarias y dan fe pública las Cámaras de Comercio y Producción facultadas por la presente ley.
- **Ley No. 16-92, que establece el Código de Trabajo;** de alto contenido proteccionista a favor de los derechos de los trabajadores de todos los niveles de jerarquía de la empresa.
- **Leyes General de Salud 42-01 y la Ley 87-01 que crea el nuevo Sistema Dominicano de Seguridad Social;** impone algunas reglas para la protección de diversos riesgos en la actividad empresarial.

| Prestaciones                                                                              | Contribución durante el primer año   | Proporción a Cargo del Empleador                                                                                                                                                                                  | Proporción a Cargo del Trabajador |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------|
| <b>Seguro Familiar de Salud</b>                                                           | 9.0 % del salario cotizable.         | 6.67 %                                                                                                                                                                                                            | 2.86 %                            |
| <b>Seguro de Vejez, Discapacidad y Supervivencia</b>                                      | 9.0 % del salario cotizable          | 6.42 %                                                                                                                                                                                                            | 2.58 %                            |
| <b>Seguro de Riesgos Laborales por Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales</b> | Promedio 1.2 % del salario cotizable | <u>Cuota Básica Fija:</u><br>1%, de aplicación uniforme a todos los empleadores. <u>Cuota Adicional Variable:</u><br>de hasta 0.6 %, establecida en función de la rama de actividad y del riesgo de cada empresas | 0 %                               |

Existen otras leyes, códigos y regulaciones muy particulares por tipo de actividad comercial, éstas que se encuentran las siguientes:

- Empresas financieras
- Empresas turísticas
- Empresas de zona franca
- Empresas extranjeras, etc.

## **CAPITULO III:**

### **GENERALIDADES DE LAS FRANQUICIAS**

#### **3.1 Historia y evolución**

Algunos estudios precisan que el sistema de franquicias surgió a finales del siglo IX, en la primera cruzada; cuando a los caballeros se les otorgaba el derecho de conquistar territorios e imponer contraprestaciones a quienes los habitaran, teniendo como única obligación compartir las ganancias generadas con el rey que les hubiera encargado emprender la cruzada. Pero el antecedente más remoto que se tiene de las franquicias se detecta durante la Edad Media, ya que era costumbre habitual, por parte de los gobiernos locales, ofrecer a personas de alto nivel, una licencia en la que se concedía el derecho de mantener el orden civil, determinar y recaudar impuestos públicos, así como instaurar gravámenes especiales. Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores propietarios de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos, a título de comisión y el resto para el Papa.

Durante esa misma época, en Francia, se utilizó por primera vez la palabra franquicia para dar nombre a los acuerdos entre el rey y los ayuntamientos de las distintas ciudades de este país. Mediante los acuerdos, a estos ayuntamientos se les concedían determinados derechos en el desarrollo de sus actividades, así como

en las relaciones entre ciudad y estado. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba “Villa Franche”.

Después del triunfo de la Revolución Francesa, la palabra desaparece junto con los privilegios otorgados a los nobles, y no es hasta el siglo XIX que renace en el Nuevo Continente, con una concepción diferente. No obstante, no se puede establecer exactamente en qué año vuelve a utilizarse esta figura, aunque puede ubicarse en los inicios del siglo XIX, tras la guerra civil en Estados Unidos de América.

El primer antecedente de Franquicia en los Estados Unidos fue probablemente el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la explotación de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos, luego en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias , habiendo sido ésta, una Franquicia de Producto y Marca.

Las compañías petroleras y automovilísticas argumentan que sus distribuidores trabajan por medio de franquicias desde principios del siglo XX. También por esa época, la cadena Howard Johnson’s empezó a franquiciar hoteles y restaurantes

en la costa atlántica de Estados Unidos. Hoy es la franquicia de hoteles más grande del mundo (en número de unidades).

Posteriormente la Coca Cola, la General Motors, y la empresa Hertz Rent a Car comenzaron a utilizar esta manera de reproducir su negocio, al mismo tiempo que en Francia, la fábrica de lanas “La Lainiere de Roubaix” trataba de asegurar salidas comerciales para la producción de una nueva planta. Por la importancia de estos hechos, ocurridos en Estados Unidos y Francia en forma simultánea, es que muchos expertos en el tema sitúan en 1929 el nacimiento del Sistema de Franquicias.

El gran auge de las Franquicias en Estados Unidos se produce después de la Segunda Guerra Mundial cuando miles de soldados regresaron de la guerra y se hizo urgente su incorporación a la sociedad. El hecho de que no tuvieran conocimientos comerciales ni formación profesional suponía un gran problema para encontrar trabajo, pero como la mayoría disponía de cierto capital, acertaron en poner un negocio en régimen de Franquicia, que garantizaba el asesoramiento de otras personas más preparadas.

Por otra parte, el crecimiento repentino de la población norteamericana y el incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores, generó una fuerte demanda de una variada gama de productos, al mismo tiempo que los

avances tecnológicos permitieron la creación de nuevos productos y servicios. Era el clima idóneo para el desarrollo de las Franquicias. (Morejón, 2015).

### **3.2 Conceptualización**

El origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual un soberano otorgaba o concedía un privilegio a sus súbditos, (“cartas francas”) quienes en virtud del mismo podían realizar en determinadas zonas del reino actividades tales como la pesca y la caza. Estas autorizaciones o privilegios se designaban utilizando el término “franc”. Se utiliza tanto como un sustantivo o como verbo (transitivo).

Otra teoría dice que el término de franquicia con que se denomina al contrato, proviene de una palabra traducción literal, quizá incorrecta, del vocabulario inglés franchise. Dicha palabra es de origen francés “franchise”.

En el diccionario jurídico Inglés-Español, franchise se traduce como: privilegio, patente, concesión social, derecho de votar; franquicia del voto, porcentaje mínimo de responsabilidad del asegurado; y, en materia aduanera o fiscal, impuesto de privilegio o patente sobre concesión, derecho de licencia.

Modernamente una franquicia se establece cuando con la licencia de uso de marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que



la persona a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.

La franquicia entonces se define es un formato de negocio dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en el cual una persona física o moral (franquiciante) concede a otra (franquiciatario) por un tiempo determinado, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiendo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios.

A lo largo del Camino de Santiago francés, surgieron en la Edad Media agrupaciones urbanas favorecidas con privilegios especiales llamadas *franquicias*. por alusión al origen franco o francés de la mayoría de sus componentes. Por otra parte, antes de la era de las peregrinaciones, el gentilicio germánico *franco*, de los conquistadores de la Galia, se había popularizado como sinónimo de 'libre, exento, noble, etc.', puesto que los francos, que otorgaron su nombre a Francia al ocupar sus tierras, vinieron a ser la clase noble, exenta de cargas fiscales. *Franquicia*, como *franqueza* y otros derivados, alude claramente a privilegio de los francos en su origen. (Finanzas & Proyectos, 2014).

El diccionario de la Real Academia Española lo define como una «concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada».

Si bien no existe un consenso sobre su conceptualización, puede asimilárselo a un contrato por el cual, un comerciante (franquiciante), otorga a otro (franquiciado), la licencia, para que venda productos o servicios a su titularidad. A cambio de este privilegio, el franquiciado, pagara:

- Un canon, también conocido como derecho de franquicias;
- Una regalía (royalty) sobre grandes ventas. (Villalba, 2010).

Kennedy, por su parte, sostiene que la franquicia es un privilegio otorgado por un organismo estatal a un individuo, a una sociedad colectiva o a una sociedad anónima, para usar una sociedad pública, una calle o una carretera, o el espacio por encima o por debajo de la misma. Este contrato puede ser por tiempo determinado o por tiempo indeterminado.

Donald Boroian, en su libro “Ventajas de las franquicias”, dice: “ la franquicia con formato de negocio (una de las categorías que existe de franquicias y que para mí es la más completa y más común ver hoy en día), es un método de expansión comercial mediante el cual un dueño o gerente de empresa autoriza a otra persona

a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada y por el cual el franquiciante se compromete a dar:

- Asistencia técnica y contable: en el cual verán resueltas sus dudas a través de expertos y de una manera muy personalizada. Las áreas de asistencia que se cubren son: fiscal, contable, laboral y societario.

- La transmisión de un Know How o saber hacer: Cuando una empresa tiene éxito simplemente es porque "sabe hacer" las cosas mejor que su competencia, así de claro y de sencillo. De esta manera el " Know How " es el conjunto de conocimientos adquiridos por el franquiciatario, a partir de la experiencia en el desarrollo de su negocio y que le han permitido conseguir unos resultados tan óptimos. El saber hacer tiene una forma determinada, no se trata de algo intangible y se materializa en un conjunto de documentos que servirán de apoyo al franquiciante para la reproducción de las condiciones que han hecho posible el éxito del negocio.

El franquiciante podrá remitirse a la documentación entregada por el franquiciatario para efectuar cualquier tipo de consulta y encontrar solución a cualquiera de sus dudas. En función del tipo de concepto de negocio a franquiciar y los aspectos clave para la reiteración de su éxito se realizarán unos Manuales u otros. El franquiciado, a su vez, se compromete a pagar los costos de puesta en marcha del

negocio; además de pagar un canon y a veces una regalía sobre ventas. (Finanzas & Proyectos, 2014).

### **3.3 Clasificación o tipos**

La franquicia es una forma de comercialización y distribución de productos y servicios que ha ido evolucionando con el tiempo. Con esa evolución se fueron creando las distintas categorías que se conocen en la actualidad; las cuales son:

#### **A) Por su actividad comercial:**

1. Distribución de productos
2. Formato de negocio
3. De conversión

#### **1- Distribución de productos.-**

Esta categoría surgió en los fines del siglo XIX cuando las empresas ferroviarias y de servicios públicos buscaban métodos para acelerar el crecimiento; para esto comenzaron a vender sus derechos subsidiarios a sus nombres y/o sistemas, así estas empresas podían abrir rápidamente una nueva sección de vía o una nueva central eléctrica en el siguiente pueblo.

Singer Sewing Machine Company fue el primer franquiciante minorista . Entre 1850 y 1860, estableció una red de Vendedores/concesionarios que le abonaban por el derecho de distribuir máquinas de coser en una región en particular.

Este tipo de franchising, fue y es utilizado por aquellas empresas que carecen de canales de distribución para sus productos y que prefieren este sistema, en lugar de crear sus propios canales de distribución; ya que para esto último, por lo general, deben: comprar la propiedad, construir el edificio y contratar personal. Es decir, incurrir en elevados costos; los cuales podrán evitarse por medio de la aplicación de un sistema de franquicia.

Ejemplo de estas empresas, son: los productores de bebidas gaseosas, industria petrolera, industria automotriz, etc.

## **2- Formato de negocio.-**

La franquicia como formato de negocio es la más conocida y utilizada en la actualidad.

Esta surgió en las empresas de comidas rápidas. La primer empresa que la utilizo fue la multinacional Mc Donalds; su creador fue Ray Kroc.

Ray Kroc fue tomado en 1954 por los hermanos Mc Donalds como agente de Franchising, debido a que estos últimos querían seguir expandiendo su negocio de franquicias.

Si bien Kroc estaba seguro de que la comercialización de hamburguesas estaba bien concebida, llegó a la conclusión de que la libre adjudicación de franquicias perjudicaba el desarrollo exitoso de las mismas.

Las primeras franquicias de los hermanos quedaron libradas a su propia suerte. Eran muy similares al resto de las franquicias de la industria de servicios de comidas rápidas.

Los franquiciantes exponían el concepto a los franquiciados potenciales, luego concedían los derechos y proporcionaban planes y manuales a cualquiera que pudiese abonar el arancel de la franquicia; algunos ofrecían además, una o dos semanas de capacitación. Este era el último contacto que ambas partes tenían, ya que lo próximo que venía era la venta sin ningún servicio extra prestado por el franquiciante.

Esto hacía que en muchos de los locales no se siguieran los estándares de productos y servicios que tenía la casa matriz. Por ejemplo en los primeros locales

de Mc Donalds franquiciados, se podía comer platos diferentes a los de las conocidas hamburguesas; como “Tacos” (comida de origen Mexicana).

Kroc, pensó que los franquiciantes de entonces estaban equivocados, ya que estos tenían como único objetivo vender franquicias; y de esa forma expandirse y crecer, sin importar lo que le pasara al franquiciado, aspecto que a partir de las innovaciones que propuso Kroc paso a tener preponderancia.

Para Kroc el éxito del franquiciante dependía del éxito de cada una de las franquicias. Su idea era proporcionar a los franquiciados apoyo, capacitación y el Know How comercial para tener éxito. Pensaba que a medida que una franquicia prosperara la cadena ganaría solidez.

A partir de las innovaciones que Kroc realizo en Mc Donalds, cambio la forma de otorgar franquicias (sobre todo en el rubro de comidas rápidas). Todos los locales empezaron a seguir un formato determinado por la casa matriz; se vendían en todos los locales productos iguales, se seguían estándares de publicidad, decoración, etc. Es decir que se vendía un sistema comercial de demostrada eficacia.

### **3- Franquicia de conversión.**

La franquicia de Conversión surgió a fines de la década del 70; luego de la franquicia de distribución y de la franquicia con formato de negocio.

Las franquicias de conversión son lo que su nombre implica, negocios independientes o pequeñas cadenas del ramo del franquiciante convertidas en franquiciados.

Este tipo de franquicias ha sido aplicado al negocio de remodelacion o reparaciones de viviendas e inmobiliarias. (Diez, 2008).

Una vez que el franquiciante haya determinado la categoría de franquicia a aplicar, el siguiente aspecto a definir es el tipo de franquicias a vender; el cual variara de acuerdo al negocio a franquiciar.

#### **B) Por su dimensión:**

- 1- Franquicia individual
- 2- Franquicia de unidades múltiples o de desarrollo regional
- 3- Subfranquicia



## **1- Franquicia individual.**

Se trata de una franquicia otorgada a una persona, o grupo de personas, o a una empresa, correspondiente a una unidad comercial a ser operada en un sitio o a un área geográfica determinada.

Este tipo de franquicia es de mayor utilidad cuando la puesta en marcha de las unidades de trabajo es cara y de complicada instalación, ya que será difícil encontrar un franquiciante que pueda poner en marcha múltiples locales.

Sin embargo, muchas veces se recomienda este tipo de franquicia, aun cuando la puesta en marcha de la unidad de negocio sea barata y de sencilla implementación; ya que probablemente sea más sencillo de encontrar al comprador de franquicias de unidades individuales, que al de unidades múltiples o subfranquicias; sobre todo cuando son las primeras franquicias que se otorgan. Además el franquiciado individual, por lo general, también es más fácil de tratar.

## **2- Franquicias de locales múltiples.**

Es una franquicia concedida a una persona, grupo o empresa para un territorio en el que el franquiciado operara más de una unidad.

Este tipo de otorgamiento es el medio más rápido de expansión de las franquicias, siempre y cuando el franquiciado esté preparado para abrir los locales inmediatamente.

Sin embargo para una empresa que recién está empezando a vender franquicias y que no tiene ningún éxito conocido, le hará más difícil conseguir este tipo de franquiciados.

Es importante destacar que muchas veces el franquiciado de unidades múltiples, no está obligado por el franquiciante a abrir todos los locales al mismo tiempo. Por lo tanto, opta por abrir locales de a uno, de acuerdo al éxito de los locales previamente abiertos. En este caso, el desarrollo de unidades múltiples será seguramente más lento que el desarrollo de unidades individuales.

Es recomendable que el franquiciador le imponga al franquiciado un programa de evaluación de rendimiento periódico para asegurarse un buen desarrollo en el área geográfica objeto de la concesión.

### **3- Subfranquicias.**

Es la franquicia otorgada a una persona, grupo o empresa correspondiente a un territorio en el que se venderán varias franquicias individuales, generalmente por el

subfranquiciante, y serán operadas usualmente bajo su administración o supervisión.

Por lo general el subfranquiciante no opera unidades múltiples sino, que opera solo una unidad, para exhibición y capacitación. El subfranquiciante le saca un gran peso de encima al franquiciante, haciéndose cargo de las ventas de franquicias en su territorio, siendo generalmente responsable de la capacitación y de efectuar las visitas a los locales de franquicias que él vendió y que por lo tanto se encuentran dentro de su territorio. A cambio de estos servicios, el subfranquiciado participa de los derechos de franquicia y de las regalías que abona el franquiciado.

Para las franquicias que estaban desarrolladas en territorios distantes del domicilio del franquiciante se evitaron así, los problemas de control de calidad y de asistencia a los franquiciados. En estos casos los responsables de realizar tales tareas son, como lo expusimos en el párrafo anterior, los subfranquiciantes.

### **C) Por sus asociados:**

- 1- Profesionales de empresa
- 2- Inversores ausentes
- 3- Empleados y clientes

## **1.- Profesionales de empresas.**

Son personas que desempeñaban tareas en empresas y que fueron despedidos. Por lo general, este tipo de personas están buscando nuevos desafíos comerciales y la oportunidad de ser sus propios jefes. Sin embargo estas personas no quieren tomar todo el riesgo por su propia cuenta y por lo tanto, una red de franquicias puede ser muy atractiva.

Estos profesionales tienen la ventaja de que ya entienden la naturaleza del trabajo y están habituados a seguir reglas. Además, por lo general, cuentan con medios financieros como consecuencia de indemnizaciones por despido o por ahorros propios.

Las principales desventajas de este tipo de franquiciados son: demasiado ímpetu empresario (excelente en los franquiciantes, pero potencialmente contraproducente en los franquiciados); formas estructuradas de realizar la actividad; y poco flexibles para adaptarse a las formas de trabajo impuestas por el franquiciante.

## **2.- Inversores ausentes.**

Este tipo de franquiciados aparecen cuando la suma de dinero para poner en funcionamiento una unidad de negocio es muy elevada.

### **3.- Empleados y clientes.**

Estas son personas que están familiarizadas con la empresa. La principal ventaja que tiene este tipo de franquiciados es que conocen a la empresa y la apoyan fervientemente. Si los candidatos reúnen todas las condiciones necesarias, estas pueden ser las franquicias más fáciles de vender, porque los franquiciados apoyan a la empresa, la conocen y saben cuáles son las características salientes del éxito de las mismas.

El principal aspecto negativo es el financiero. Ya que por lo general, estos franquiciados no poseen los fondos suficientes para abrir una unidad de negocio.

### **3.4 Características**

Una buena franquicia debe ser ante todo un éxito probado y transmisible, que puede ser reproducido por el franquiciado en su territorio. Una buena fórmula tiene las características siguientes.

- Tiene relación con la comercialización de un producto o servicio de buena calidad.
- La demanda para el producto o servicio es universal o, al menos, no se limita únicamente a la región de origen del franquiciador.

- Deja al franquiciado ya establecido en un lugar un derecho de primer rechazo en el momento de implantación de una o varias franquicias en su territorio.
- Prevé una transferencia inmediata de saber hacer y una formación efectiva del franquiciado en las técnicas de comercialización y en los métodos propios de la franquicia en cuestión.
- Hace sus pruebas con una empresa piloto.
- Establece las modalidades de una relación continua entre el franquiciador y el franquiciado con objeto de mejorar las condiciones de explotación de la franquicia y de intercambiar innovaciones, ideas de nuevos productos y servicios, etc.
- Describe explícitamente las aportaciones iniciales (enseña, formación, saber hacer) y las permanentes (soportes de marketing, publicidad, acciones promocionales, investigación y desarrollo, servicios diversos) del franquiciador.
- Expresa los pagos inmediatos (derechos iniciales) y continuos (canon) que el franquiciado debe efectuar.
- Implica al franquiciado en el proceso de definición de las orientaciones futuras de la franquicia y le hace participar en la vida de la franquicia.
- Prevé un procedimiento de renovación, renegociación y anulación del contrato de franquicia, así como una posibilidad de rescate para el franquiciador.

La franquicia ofrece una opción interesante frente a las estructuras verticales convencionales o controladas. En efecto, en una red franquiciada, la inversión de cada tienda está hecha por el franquiciado, propietario de la misma. Desde el punto de vista del franquiciante, la creación de una red de franquicias le permite disponer rápidamente y con poco coste, de una red comercial internacional; ello sin invertir directamente en la propiedad de la red, pero controlándola por contrato.

La franquicia es un sistema de distribución integrado, controlado por el franquiciador, pero financiado por los franquiciados. Una franquicia acertada es un buen socio, en el que el éxito del franquiciador y el del franquiciado, están indisolublemente unidos. (Echevarría, 2010).

### **3.5 Ventajas y limitaciones**

El rápido crecimiento del sector de las Franquicias en el mundo tiene su explicación en las múltiples ventajas que esta figura presenta, tanto para el franquiciador como para el franquiciado.

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre los minoristas independientes. Ellas son:

- Reputación: es un sistema de licencias establecido y bien conocido. El nuevo

concesionario no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma, porque el producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.

- Capital de trabajo: cuesta menos dinero operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al concesionario buenos controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- Experiencia: el consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- Asistencia gerencial: el propietario de un pequeño almacén independiente tiene que aprender de todo, y un minorista experimentado puede no ser un maestro en todos los aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas. Las mejores compañías de franquicia le dan al concesionario asistencia continua en estas áreas.
- Utilidades: al asumir unos costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el concesionario usualmente puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- Motivación: debido a que el concesionario y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.



### **Ventajas para el franquiciante:**

Las motivaciones del franquiciador para crear una franquicia son esencialmente las siguientes:

1. Tener acceso a una nueva Fuente de capitales, sin perder o diluir el control del sistema de marketing.
2. No asume el riesgo empresario inherente a cada local de su cadena, porque es característico del sistema de franquicias que el franquiciado explota "su local" por cuenta propia.
3. Permite aumentar rápidamente la presencia en el mercado a través de una cuidada imagen "corporativa". Esto redundando directamente en beneficio de la marca, porque provoca una sensación de crecimiento que se traduce en una mayor confianza en los consumidores.
4. Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución para almacenes propios.
5. Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
6. Cooperar con los hombres de negocios locales bien integrados en medio de la ciudad, de la región o del país
7. Crear una nueva fuente de ingresos basada en el saber hacer técnico comercial que se posee.

8. Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto bola de nieve.
9. Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.
10. El franquiciante no pierde el control de su negocio, como ocurriría si vendiera la licencia.

Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua. Los Servicios iniciales comprenden fundamentalmente: un estudio de mercado, un estudio de localización de restaurante franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera. Los servicios continuos comprenden un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorías contables y financieras, seguros aprobados, etc.

### **Ventajas para el franquiciado:**

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

1. Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con poco capital.
2. Comercializa una marca reconocida in la necesidad de crear por si mismo un nombre en el mercado, lo que reduce el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
3. Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores ya que, habitualmente, se une a los demás franquiciados y al franquiciante para la adquisición de productos en común.
4. Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el del franquiciador.
5. Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
6. Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
7. Tener locales y decoración interior bien concebidos.
8. Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
9. Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.
10. Se beneficia con la “imagen corporativa” de la cadena, ya que, desde el punto de vista del consumidor, todos los locales de la misma marca constituyen la misma “empresa”, contando con la confianza a priori de los clientes.

El acuerdo de franquicia es una forma relativamente flexible de colaboración entre el franquiciador y los franquiciados. No obstante, existen tres fundamentos indispensables para la solidez de un acuerdo de franquicia, que son:

- La voluntad de trabajar solidariamente.
- La aceptación de un derecho de transparencia recíproco.
- El fundamento legal de la fórmula.

Esta última condición es esencial; la franquicia es un método original de distribución de un buen producto o de un buen servicio (una fórmula de éxito), no será nunca una solución para sacar de un apuro o de salvaguardia de una empresa en dificultad que se declare «franquiciador» sin haber hecho ella misma la prueba de su fórmula.

Además el consumidor también obtiene beneficios con este sistema, ya que se asegura productos uniformes y de calidad a través de locales adecuadamente abastecidos y correctamente atendidos a precios estandarizados.

### **Inconvenientes de las franquicias**

Existen también desventajas para el concesionario y se presentan a continuación algunas de ellas:

- Derechos: los derechos que el franquiciador cobra por el uso del nombre de la empresa, los precios cobrados por las provisiones y otros gastos pueden ser muy altos para una localidad particular. De tal manera que se puede incurrir en pérdidas o bajos márgenes de ganancias para el minorista.
  - Menos independencia: debido a que el concesionario debe seguir los patrones del franquiciador, el minorista pierde algo de su independencia.
  - Estandarización: Los procedimientos son estandarizados y los concesionarios no tienen mucha posibilidad de utilizar ideas propias.
  - Lentitud: debido al tamaño, un franquiciador puede ser lento para aceptar una nueva idea o adaptar sus métodos a los cambios de condición.
  - Cancelación: es difícil y caro cancelar un convenio de concesión sin la cooperación del franquiciador.
  - El control: el franquiciador tiene menos control sobre el concesionario, que si montara sus propias instalaciones de producción. Además las malas actitudes de los franquiciatarios pueden afectar el buen prestigio de la marca.
  - El competidor: si el concesionario tiene mucho éxito, la firma pierde utilidades y cuando termine el contrato podría encontrarse con que ha crecido un competidor.
- (González, 2014).

### 3.6 Top franquicia mundial

El sistema de franquicias es conocido por analistas del sector como la fuerza motivadora que dirigía la economía estadounidense desde de década de 1930 hasta finales de los '50, ayudando a América a recuperarse de una crisis económica e impulsar las relaciones de la economía nacional e internacional. Desde entonces los siguientes renglones han ganada gran notoriedad en el área de las franquicias en todo el mundo:

|                                                                                     |                              |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|----|
|    | Franquicias de Alimentación  | 35 |
|   | Franquicias de Limpieza      | 9  |
|  | Automóviles                  | 8  |
|  | Salud y Belleza              | 5  |
|  | Hoteles                      | 5  |
|  | Servicios de Mantenimiento   | 5  |
|  | Informáticas                 | 5  |
|  | Educación Infantil           | 4  |
|  | Franquicias de Deporte       | 4  |
|  | Servicios Personales         | 3  |
|  | Tiendas de Conveniencia      | 3  |
|  | Alimentación y Supermercados | 3  |

|                                                                                   |                              |   |
|-----------------------------------------------------------------------------------|------------------------------|---|
|  | Inmobiliarias                | 3 |
|  | Servicios a Empresas         | 2 |
|  | Arreglos del Hogar           | 2 |
|  | Servicios de Internet        | 1 |
|  | Empleo                       | 1 |
|  | Franquicias de Animales      | 1 |
|  | Agencias de Viajes / Hoteles | 1 |

Fuente: Franquicias globales, 2014.

### **Fábricas de cerveza alemanas**

Muchos historiadores argumentan que los principios de la franquicia comenzaron mucho antes de Isaac Singer y su máquina de coser. De hecho, fue en las fábricas de cerveza alemanas en la década de 1880, cuando se otorgaron los primeros derechos de franquicia a algunas tabernas que empezaron a vender la cerveza con el nombre comercial SPATEN.

### **La máquina de coser de Singer**

Sin embargo, los sistemas de franquicias tal y como los conocemos actualmente aparecen con las máquinas de coser Singer desarrolladas por Isaac Singer en 1858. Isaac Singer fue el primero en licenciar su producto de forma masiva, y

consiguió millones para él y sus franquiciados. Tras inventar la máquina de coser, Singer se encontró con dos problemas cuando las llevó al mercado.

El primero fue que había que enseñar a los clientes cómo utilizar el nuevo invento antes de que lo compraran. El segundo problema fue que Singer no tenía suficiente capital para fabricar la máquina en grandes cantidades. Entonces se le ocurrió la idea de vender los derechos a negocios locales para que vendieran las máquinas de coser y enseñar a los compradores a utilizarla. Una vez hecho esto, su empresa creció de forma rápida. Lo que cobraba por la venta de los derechos le ayudó a financiar los costes de fabricación y, como cada franquiciado se autofinanciaba, Singer fue capaz de aprovechar las cualidades empresariales de sus franquiciados.

### **Coca-Cola**

Este modelo de negocio fue copiado por muchas empresas. Coca-Cola fue capaz de expandirse por todo Estados Unidos trasladando la fabricación, almacenamiento y distribución del producto a negocios locales, los cuales compraron los derechos de embotellado.

### **Automóviles**

Los fabricantes de coches que habían estado invirtiendo grandes cantidades de capital en sus líneas de montaje se dieron cuenta de que podían desarrollar redes



de distribución al por menor utilizando capital aportado por distribuidores independientes.

### **Empresas de Aceite**

Las empresas de aceite como Standard Oil y Texaco concedieron Franquicias a tiendas de conveniencia y talleres en EE.UU. En la década de 1950 Ray Kroc vió el potencial de franquiciar un puesto de hamburguesas exitoso. Se le ha comparado con Henry Ford por llevar la línea de montaje al sector de la comida rápida. Actualmente muchos puntos de venta de comida son franquicias, como cafeterías, bares, pollo frito, pizza o restaurantes mexicanos.

### **Restaurantes y locales de comida rápida**

El sistema de Franquicias se aceleró con el surgimiento de restaurants de comida rápida en la década de los '50, en que el mayor éxito fue de McDonalds. De hecho, McDonalds es conocido como el sistema de Franquicias más exitoso del mundo.

### **Franquicias internacionales exitosas**

**1. SUBWAY:** Es una empresa que está ubicada en el sector de la comida rápida, venden sándwiches, bocadillos, pizzas, ensaladas, etc. Cuenta con locales por todo el mundo sumando un total de 37.100, convirtiéndose así en la mayor franquicia actualmente en el mundo.

**2. 7-Eleven:** Esta empresa enmarca en el sector de tiendas “24 horas”. Tiene unas 46.000 tiendas en 16 países diferentes. Se dedica a la venta de productos básicos de alimentación, prensa, etc. aunque la oferta se adapta al mercado de cada país. La mayoría de las tiendas se sitúan en Asia y América.

**3. McDonald’s:** Se encuadra dentro del sector de comida rápida. Los productos que ofrecen son, hamburguesas, patatas, sándwiches, batidos, helados, ensaladas, etc. Cuenta con restaurantes por todo el mundo.

**4. KFC (Kentucky Fried Chicken):** Al igual que la anterior se sitúa en el sector de la comida rápida dedicándose principalmente a la venta de pollo frito. Cuenta con un total de 16.850 restaurantes de comida rápida expandidos por todo el mundo.

**5. Burger King:** También se dedica a la comida rápida. Se dedican a la venta de hamburguesas, patatas, refrescos, helados, etc. Cuenta con 12.300 locales en todo el mundo.

**6. Pizza Hut:** Su sector es el de la comida rápida dedicándose principalmente a la venta de pizzas. Cuenta con 13.430 restaurantes en todo el mundo.

**7. Wyndham Hotel Group:** Se dedica al sector hotelero y cuenta con un total de 7.300 hoteles sumando un total de 535.000 habitaciones, lo que hace de éste, el mayor grupo hotelero del mundo.

**8. Hertz:** Es una empresa dedicada al alquiler de automóviles siendo la empresa más grande del mundo en el uso de alquiler de coches en aeropuertos. Su servicio se ofrece en 81 aeropuertos de Estados Unidos y Europa. Cuenta con 8.500 establecimientos.

**9. InterContinental Hotels Group:** Está ubicada en el sector hotelero contando con varias marcas hoteleras. Cuenta con 4.600 Hoteles en más de 100 países.

**10. GNC Live Well.** Se dedica a la venta de suplementos alimenticios, productos para el cuidado de la salud, cosméticos naturales, etc. Tiene unos 5.700 establecimientos situándose principalmente en América.

**11. Carrefour:** Es una cadena empresaria dedicada a la distribución. Cuenta con un total de 10.000 establecimientos por todo el mundo. Dependiendo del tipo establecimiento que queramos abrir (Carrefour express, Carrefour market o Viajes Carrefour) las cantidades a desembolsar en un principio variarán.

**12. Dunkin' Donuts:** Esta empresa es del tipo cafetería y está especializada en donuts. El número de establecimientos asciende a unos 10.000 en todo el mundo.

**13. DIA (Distribuidora Internacional de Alimentos):** Es un grupo de distribución español que cuenta con más de 6.000 establecimientos que están localizados principalmente en España.

**14. Domino's Pizza:** Es una empresa situada en el sector de la comida rápida. Su especialidad son las pizzas. A lo largo del mundo cuenta con un total de 9.000 establecimientos.

**15. Taco Bell:** Es una cadena de restaurantes de comida rápida especializada en comida mexicana, concretamente en Tex-Mex. Cuenta con 5.900 establecimientos en todo el mundo. (Franquicias internacionales, 2014).

### **3.7 Principales franquicias dominicanas**

Las franquicias pueden ser una gran manera para que los dueños de pequeñas empresas puedan expandir sus negocios. Del mismo modo para aquellos que buscan lanzarse a la aventura de emprender un nuevo negocio en busca de oportunidades suelen ser una buena idea.

El establecimiento y permanencia de reconocidas marcas internacionales en este país, algunas de las cuales han llegado en calidad de franquicias, desde hace más de cuatro décadas, replicándose por diferentes puntos, ha representado oportunidades de crecimiento tanto para los emprendedores con los que se han asociado, como para los miles de empleados que han requerido.

Según el boletín oficial Infocamara No. 48 de la Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo, en el mercado local ha proliferado el sistema de franquicias llegando algunas empresas a posicionarse exitosamente.



El primer grupo de franquicias dominicanas, las cuales salen al mercado a competir decididamente con marcas internacionales, formando una red de franquicias bien fortalecida y estableciendo con hechos el sistema de franquicias nacionales.

Estas empresas con sus marcas, nacionalmente reconocidas por la calidad de sus servicios, productos, servicio al cliente y rentabilidad, ahora darán la oportunidad a terceros para el uso de su marca mediante la venta de franquicias; quienes se esforzarán en brindar a sus franquiciados las herramientas y el conocimiento para el mejor manejo de su local, fomentando el aprendizaje de las habilidades que les permitan crecer en su organización.

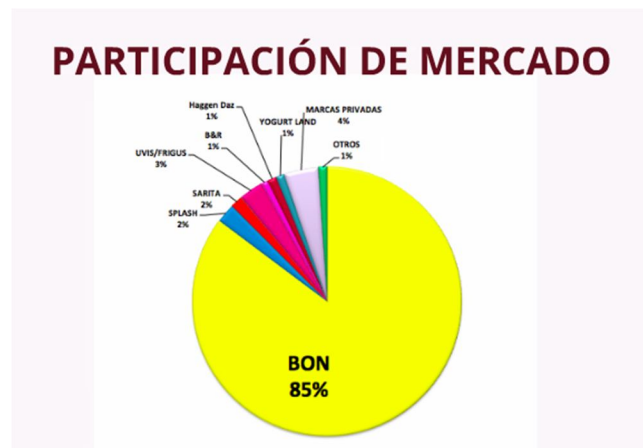
**Primeras franquicias dominicanas:**

- Bb Clinic
- Blue Country
- Color Factory
- Don Emilio Sandwich
- Exercise
- Fabamax
- Kb Import
- Kid's Fitness
- La Campagna
- Mango Bajito
- Mercofact
- One Two One
- Organica
- Ortho Oral
- Preventis
- Servisec

## Las franquicias más reconocidas del mercado local:



Cuenta con 240 tiendas en toda la geografía nacional, de estas 210 son franquicias, las 30 restantes son de responsabilidad compartida. También tiene 2 tiendas internacionales ubicadas en Haití. En cuanto a las ventas móviles tiene 1665 carritos móviles en todo el país.



Yogen Fruz es el concepto que une el yogurt y las frutas para obtener un producto delicioso y natural. Es una franquicia afiliada a Bon, que cuenta con 42 tiendas en toda la geografía nacional.



Pizza mía expresso es un operador de franquicias cuya especialidad es la pizza tipo italiana. Actualmente cuenta con 103 restaurantes distribuidos en Santo Domingo, la Región Este y la Norte.

Pollo reyes una oportunidad para inversionistas que desean formar parte de una empresa en constante evolución.



Ofrece el más novedoso concepto de comercialización de pinturas arquitectónicas a través de tiendas especializadas, que promueven soluciones para la decoración.

Es la farmacia que brinda a sus clientes seriedad, confianza, seguridad y cobertura además de asesoría y suministros.



Franquicia de productos naturales, orgánicos y nutritivos, para mejorar la salud, la calidad de vida y el bienestar general.

Esta franquicia llena un espacio en el mercado que sirve a niños desde 2 meses de nacidos hasta 17 años, en un ambiente que estimula la creatividad, desarrolla destrezas y potencia la capacidad de los usuarios.







Franquicia con una colección de diseños textiles que representan con humor, atrevimiento y creatividad la idiosincrasia dominicana.



**Don Emilio Sandwich**

**“Saber de sandwich y demostrarlo es saber el doble”**

La aceptación del público fue todo un éxito, por lo que más adelante se decidió continuar ampliando la oferta al incluir

una línea de desayunos americanos.



Diseñan y fabrican accesorios contemporáneos para la mujer, con el propósito de inspirar estilos exclusivos bajo una misma marca.

Empresa que se dedica a la comercialización, reparación y distribución de celulares, accesorios y todo lo relacionado con los smartphone's.





La oferta presenta tres características básicas: diseño, amplitud y variedad y el valor añadido (experiencia y asistencia).

Ofrece capacitación continua,  
propietario exclusivo,



certificaciones y resultados garantizados en el mundo de la peluquería científica.



Es una compañía española dedicada al cuidado de la ropa con más de 20 años de experiencia en el área de lavandería comercial e industrial.

Ofrece sus conocimientos en  
entrenamiento físico, en programas y  
suplementación nutricional así como en





todo el gran mercado de ropas y accesorios.

Modelo innovador de comercio electrónico de factoring, dedicado al mercado de

Comercio Electrónico de Facturas.

Sustentado en la incesante innovación y especialización; basada en entrenamientos y continuas asesorías en el área de panadería, repostería y cocina.



Nuevo modelo de atención primaria en salud a nivel privado, para que el afiliado se mantenga sano y productivo y el franquiciaría obtenga los beneficios por eso.

Prestadores de servicios de salud bucodental integral, que además cuenta con proyectos comunitarios solidarios, mejorando la calidad de vida y bienestar general. (Fondo Multilateral de Inversiones, 2013).



## **Franquicias internacionales en República Dominicana**

República Dominicana es un mercado natural para el crecimiento de las franquicias, por su cercanía geográfica e intercambio cultural con otros países, donde hay marcas de mucho prestigio, que han iniciado su expansión hacia otros territorios.

Actualmente hay más de 150 marcas mundiales operando en el país, de países como Estados Unidos, Canadá, España, Venezuela, Colombia e Inglaterra.

Las franquicias internacionales que pertenecen al renglón de comida rápida, suman alrededor de 30. En otros renglones, como el de las telecomunicaciones, la oportunidad de un negocio propio, por medio del sistema de las franquicias, también ha sido un aporte significativo. Por ejemplo, la empresa de telecomunicaciones Orange Dominicana utiliza el modelo de las franquicias para hacer llegar sus productos a la mayor cantidad de público posible.

Entre las primeras franquicias internacionales que llegaron al país se destacan empresas como Shell, JFK (Kentucky Fried Chicken) y Hertz, las cuales se instalaron en la década de los años 60. En la década de los 70 entra Budget Rent-a-Car. El crecimiento más agresivo se dio a finales de la década de los 80 hasta mediados de los 90, tiempo en el cual franquicias extranjeras se establecieron en el país.

En el área de la comida rápida, las primeras franquicias en llegar al mercado dominicano en esta época fueron Wendy's, Pizza Hut y Domino's Pizza en el 1992.

Del 1994 al 1998 entraron al mercado dominicano Burger King, Baskin Robins, Kentucky, Mc Donalds y Dunkin Donuts.

Las marcas internacionales con más locales en el país se destacan, Domino's Pizza, con 29 establecimientos, Burger King, con 27 y Pizza Hut, con 21. (Asociación Dominicana de Franquicias, 2013).

En la actualidad, la mayoría de las franquicias que operan son de origen extranjero, en especial estadounidense, y no sub-franquician, lo que no da lugar a un mercado de franquicias de unidad, más allá de las empresas locales que están ofreciendo franquicias. De acuerdo a un informe elaborado por la oficina en Dallas, Texas, del estudio de abogados Haynes & Boone, en República Dominicana existen alrededor de 250 franquicias, con 900 locales operando y generando 10,000 empleos.

Asimismo, se estima que el 95% de las franquicias en el país son extranjeras. Desde el punto de vista de organización del sector, en el 2000 se formó la Asociación Dominicana de Franquicias, que si bien tiene como socios fundadores a franquicias locales como Helados Bon y Pizzarelli,

### **3.8 Regulaciones y normas para operar con franquicias en la República Dominicana**

República Dominicana no cuenta con un marco legal específico para regular y normar las franquicias y la relación existente entre las partes. Sin embargo, hay varias leyes que afectan la relación entre las empresas locales y extranjeras, entre las que se encuentran: el Código Civil, el Código de Comercio, el Código Tributario, la Ley de Inversión Extranjera 16-95, la Ley 20-00 sobre Propiedad Intelectual y la Ley 173 del 6 de abril de 1966, sobre la protección de Agentes de importación de Bienes y Productos (Ley de Agencia 173) y el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos y la República Dominicana conocido como DR-CAFTA aprobado en 2007.

Hay otras normas dispersas relativas a la competencia y ciertas prácticas ilícitas previstas en el Código Penal.

Según los preceptos del Código de Comercio y el Código Civil el contrato de franquicia es un contrato con las siguientes características:

- De naturaleza comercial, a pesar de una subordinación técnica que está implícita;
- Formal, ya que generalmente se hace por escrito y en ciertos casos registrado;

- Oneroso, porque impone el pago de las regalías a cambio de la prestación que se obtenido, de ejecución sucesiva en el tiempo;
- Atípico, porque no existen normas expresas en nuestro ordenamiento jurídico con referencia al mismo, con la excepción de ciertos requisitos de registro;
- Bilateral y vinculante (sinalagmático) y principal, ya que es suficiente por sí misma y no es accesorio a otro contrato.

La Ley de Inversión Extranjera (No.16-95), La Ley de Propiedad Intelectual, la Ley de la Agencia 173 y el DR-CAFTA tienen el mayor impacto en este campo.

### **Ley de Propiedad Intelectual Ley 20-00**

La propiedad es un elemento esencial en el marco de operaciones de la franquicia, ya que este tipo de contrato implica una licencia para utilizar un nombre de marca, así como la transferencia del know-how. Teniendo en cuenta la importancia de la propiedad intelectual es importante entender que la propiedad intelectual debe estar registrada en la República Dominicana, de conformidad con las leyes locales. "El derecho de autor internacional" o inscripciones realizadas fuera del país no protegerán automáticamente la marca o patente en nuestro territorio.

Básicamente, la principal disposición de la Ley 20-00 que se aplica específicamente a los acuerdos de franquicia es el que establece que la licencia de

una marca puede ser registrada en la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONAPI) para hacer pública su existencia (artículo 90).

Por otra parte, en ausencia de disposiciones específicas en el convenio, las siguientes reglas se aplican a la licencia de los nombres y de las marcas:

- El titular de la licencia tendrá derecho a utilizar el nombre de la marca durante el plazo acordado, incluidas las renovaciones;
- El titular de la licencia no podrá ceder la licencia o sublicenciarla;
- La licencia no es exclusiva, salvo que sea concedida específicamente con exclusividad;
- Cuando la licencia es exclusiva, el franquiciador no podrá conceder otras licencias para usar la marca en el país, ni la usarla por sí mismo.

### **La Ley de Inversión Extranjera (No. 16-95)**

La Ley de Inversión Extranjera se ha convertido en un incentivo para las empresas extranjeras para distribuir sus productos en forma directa en la República Dominicana, y evitar la Ley 173-66a, ya que después de la promulgación de la Ley 16-95, los extranjeros no tienen que constituir una sociedad en la RD para registrar su inversión. Pueden operar a través de sucursales o subsidiarias y repatriar los beneficios obtenidos en moneda libremente convertible, si su inversión se registra previamente.



La ley dominicana permite elegir libremente entre las diversas formas de organización comercial, con sólo algunas restricciones para determinados mercados.

Es importante señalar que desde el punto de vista tributario dominicano, las empresas extranjeras, sucursales y establecimientos permanentes reciben el mismo trato que las empresas dominicanas, ya que el código de impuestos requiere el cumplimiento de las obligaciones fiscales, independientemente del tipo de empresa seleccionada.

Por otro lado, una vez que se han cumplido ciertos requisitos de registro, la Ley 16-95 permite que el beneficiario de una licencia cambie legalmente los Pesos Dominicanos en moneda libremente convertible en los mercados locales a los efectos del pago fuera del país de regalías, honorarios y otras obligaciones que surgen de los acuerdos de franquicia.

Sin embargo, de acuerdo con el código tributario dominicano, titular de la licencia debe retener el impuesto sobre la renta antes de enviar regalías a la empresa extranjera porque las regalías son un ingreso de fuente dominicana y debe entregar los recibos de impuestos oficiales que acrediten el pago de impuestos a las autoridades fiscales.

## **La Ley 173-66 sobre la Protección a los Agentes Importadores de Bienes y Productos (Ley de Agencia 173)**

Las relaciones contractuales entre las partes en cualquier contrato de agencia o distribución en la República Dominicana son reguladas por la Ley 173 del 6 de abril de 1966, sobre la protección de Agentes de Importación de Bienes y Productos (Ley 173).

La Ley 173 no hace distinciones entre agentes o distribuidores, el término utilizado es concesionario y, básicamente, protege el representante local de la terminación o incumplimiento de un contrato por parte de su contraparte extranjera al proporcionar una compensación considerable en estos casos.

El objetivo principal de La Ley 173 es proteger a personas físicas o morales dedicadas a la promoción y manipulación de la importación, distribución, venta, arrendamiento o cualquier otra forma de explotar los bienes o productos de origen extranjero en la República Dominicana, frente a los posibles daños originados por la terminación de la relación, y tiene por objeto garantizar una indemnización por todas las pérdidas y ganancias no recibidas por el representante local.

Una de las disposiciones más importantes de la ley es su "la naturaleza del orden público", lo que significa que no puede ser derogada o modificada por los convenios individuales. En términos prácticos, esto significa que:

- Los tribunales dominicanos siempre interpretaran las cláusulas contenidas en el contrato de agencia de distribución debidamente registrados de conformidad con las disposiciones de La Ley 173 y sus modificaciones, y,
- Las cláusulas que sean contrarias a las disposiciones de La Ley 173, no serán aplicables y todo acuerdo en contrato será nulo ante los tribunales del país.

La Suprema Corte de Justicia ha decidido que las partes en un acuerdo de distribución en la Republica Dominicana no pueden presentar sus conflictos a las cortes de arbitraje del extranjero (B.J. 708, P. 7201). Dado el hecho de que la Ley es de orden público las reglas relacionadas con la jurisdicción no necesariamente necesitan estar expresadas textualmente en el contrato y pueden ser invocadas en cualquier momento durante la ejecución o la terminación del contrato.

En el caso de dimisión, sustitución o denegación a renovar el contrato, o cualquier acción unilateral sin una causa justa, la ley 173 estatuye que la compañía local tiene el derecho a demandar la completa compensación de los daños. La compensación será determinada por los factores enunciados en la ley. En resumen, la Ley 173 estatuye que la compensación incluye:

-Cualquier gasto o pérdida sufridos por el distribuidor debido a la mencionada terminación.

- El valor de la inversión del distribuidor en la actividad comercial.
- El valor de la publicidad de los servicios prestados basados en el prestigio comercial del agente; y,
- La cantidad de beneficios brutos obtenidos por el representante del local en los últimos cinco años.

La compensación crece proporcionalmente con la antigüedad de los niveles de ventas obtenidos. La ley define la causa justa como un fallo del concesionario a cumplir con cualquiera de las obligaciones esenciales del contrato de concesión, u otra acción u omisión de este que podría adversamente y sustancialmente afectar los intereses del emisor de la licencia.

En general, los acuerdos de distribución fallan al tratar la justa causa de manera apropiada y ha sido prácticamente imposible para una empresa extranjera probar la terminación del contrato por causa justa, lo cual es la única circunstancia que la compensación acordada por la ley no está pagada por el concesionario.

En otro orden, aunque la ley no diferencia explícitamente entre los efectos de la naturaleza exclusiva o no exclusiva de la relación contractual y esta ha sido la forma tradicional de minimizar el impacto de la ley 173. Incluyendo una cláusula estatuyendo que el contrato no es exclusivo es posible designar otro distribuidor o distribuidores en el país sin terminar el acuerdo inicial, si después de cierto tiempo,

por cualquier razón o circunstancia, el licenciante extranjero no está satisfecho con el rendimiento del distribuidor.

De todos modos, muchos contratos de distribución no dicen nada relacionado con exclusividad, o peor aún, la compañía extranjera no sabe sobre la Ley 173 o no firmó un contrato, pero está registrado por la compañía local utilizando cartas, facturas, y otro tipo de documentos demostrando la relación entre las compañías. Ya que la Ley 173 reconoce “cualquier forma de relación” establecida entre un distribuidor local y una empresa extranjera, y por tanto se permiten registros en ausencia de un contrato formal.

El aspecto de exclusividad ha sido altamente debatido en la Corte. La Suprema Corte de Justicia Dominicana ha dicho que, si existiere duda, está en manos de las Cortes determinar la exclusividad o la no exclusividad del acuerdo. Otro aspecto importante de la Ley 173 es que los contratos de distribución deben estar registrados con el Departamento Legal del Banco Central.

Sin el registro, el representante local no puede invocar el orden público característico de la ley, ni puede demandar ninguna compensación en caso de terminación por la licencia sin una causa justa. El contrato pasa en esos casos a estar gobernado automáticamente, pura y simplemente por las disposiciones del derecho común.

El contrato debe estar registrado dentro de sesenta (60) días de acuerdo con el artículo 10 de la Ley 173-66.

Existe otra situación que crea inconvenientes bajo la Agencia Legal y es el hecho de que no contempla una duración máxima o mínima para la distribución y/o acuerdo de licencia.

Por otra parte la cláusula que establece un término para el contrato es en cierto modo inefectiva en este tipo de acuerdo porque el artículo 2 de la ley estatuye que la compañía extranjera no puede terminar la relación ni rehusarse a renovar el contrato , excepto por causa justa. Por lo tanto, para nuestra Ley de Agencia, la no renovación del acuerdo de distribución es equivalente a la terminación.

Este asunto en particular no ha sido claramente completado por las Cortes, por lo tanto, queda por ver cuáles serán los criterios de la Corte Suprema en este sentido.

### **Acuerdos de Distribución firmados luego del DR-CAFTA, aprobado en 2007**

A pesar del Acuerdo de Libre Comercio (DR-CAFTA) no revoca la Ley 173, introdujo excepciones muy importantes a la aplicación de esta ley, pero solo con relación al acuerdo con las compañías estadounidenses.

En general, los aspectos principales y cambios a los cuerdos de la nueva agencia serian:

- Permitir que las partes escojan los términos del acuerdo basados en el principio de libertad de voluntad de las partes contratantes.
- Permite terminación conforme a lo acordado.
- Si no se indica la fecha de expiración, el término se puede hacer con previo aviso de seis meses.
- Permitir a las partes acordar sobre las indemnizaciones a pagar en el evento del término, o tener indemnizaciones basadas en los daños reales y en los principios y las reglas del Código Civil Dominicano; y
- Permitir a las partes resolver las disputas a través de arbitraje, de conformidad con los mecanismos y en los foros convenidos por las partes. (ACCC, 2013).

### **3.9 Procedimientos para constituirse como franquicias en República Dominicana**

#### **Fase 1 – Revisión & Reingeniería del Negocio**

Objetivo Principal: el diagnóstico y actualización de los actuales sistemas, cuyos elementos básicos deben ser:

- Plan de Negocios

- Misión de la Empresa
- Objetivos Principales
- Análisis del mercado actual
- Análisis de situación actual
- Administración y estructura
- Descripción & Estrategia de Producto & Servicio
- Investigación & desarrollo de productos
- Estrategia de Marketing
- Estrategia de Operaciones
- Estrategia y proyecciones Administrativas

## **Fase II – Diseño de Elementos Operacionales**

Objetivo Principal: la revisión o creación de los sistemas de operación, cuyos elementos básicos en formato de manuales son:

- Manual de Administración & Operación
- Manual de Promoción & Marketing
- Manual de Entrenamiento
- Manual de Franquicias

Los Manuales Deberán documentar todos los conocimientos y procedimientos existentes y enseñar no solamente “cómo” sino también “por qué”. Deben además



demostrar e incentivar la eficiencia de la compañía y ser útiles para capacitar y entrenar a los franquiciados.

### **Fase III – Diseño del Sistema de Franquicias**

Objetivo Principal: la creación de un eficiente sistema de franquicias, cuyos elementos básicos deberán ser:

- Aspectos Legales & Administrativos
- Determinación del tipo de Franquicia
- Elaboración del Contrato de Franquicias con obligaciones & beneficios
- Costos e Ingresos
- Programa de Desarrollo
- Determinación de Territorios
- Programa de Apertura de Franquicias
- Perfil de Punto Comercial
- Estudio Arquitectónico
- Comercialización
- Sistema de Venta de Franquicias
- Material de Venta y Promoción
- Departamento de Franquicias

## **Fase IV – Departamento de Franquicias**

Objetivo Principal: el eficiente control y apoyo del sistema de franquicias. Cuyos elementos básicos son:

- **Administración**

- Promover y ofrecer la franquicia
- Reclutar prospectos de acuerdo al perfil determinado
- Continuamente evaluar el sistema en operación y sus beneficios
- Mantener los aspectos legales en orden

- **Operación**

- Elaborar el plan de apoyo y soporte
- Evaluar y mantener los beneficios & condiciones de la franquicia
- Organizar las reuniones de franquicias
- Controlar el sistema de pago de royalties
- Mantener al día los avances tecnológicos y técnicas del negocio

- **Marketing**

- Establecer un programa de relaciones públicas
- Elaborar el plan de marketing corporativo y de franquicias.
- Promover e informar los logros de la franquicia y sus franquiciados
- Mantener el prestigio de la marca

- Reclutar futuros franquiciados. (Cámara de Comercio y Producción, Inc., 2015).

### **3.10 Organismos nacionales e internacionales reguladores de la franquicia**

Conocer el marco legal de la franquicia es fundamental a la hora de tener éxito en el desarrollo del negocio. Saber los derechos y obligaciones, conocer las cláusulas más importantes del contrato y mantenerse dentro de la legalidad vigente hará a la marca más transparente y atractiva para el potencial cliente. Por estas y otras razones se han creado organismos para regular las franquicias.

#### **3.10.1 Organismos internacionales reguladores de la franquicia**

**La Organización Mundial del Comercio:** Es la única organización internacional que se ocupa de las normas globales que rigen el comercio entre los países, y por ende las franquicias. Su principal función es garantizar que las corrientes comerciales circulen con la máxima fluidez, previsibilidad y libertad posibles.

En 1997, más de 40 gobiernos lograron la feliz conclusión de las negociaciones sobre el comercio en franquicia arancelaria de los productos de tecnología de la información, y 70 miembros concertaron un acuerdo sobre los servicios financieros

que abarca más del 95 por ciento del comercio de servicios bancarios, de seguros, de operaciones con valores y de información financiera.

**El Convenio de París:** La mayoría de las naciones industrializadas son parte del Convenio de París para la Protección de la Propiedad Industrial de 1883<sup>5</sup> y como tales son miembros de la Unión de París<sup>6</sup>. El Convenio de París trata de la propiedad industrial, que abarca las patentes de invención, los modelos de utilidad, los dibujos o modelos industriales, las marcas de fábrica o de comercio, las marcas de servicio, el nombre comercial, las indicaciones de procedencia o denominaciones de origen y la represión de la competencia desleal. (Convenio de París, 1900).

**Arreglo de Madrid:** De las partes contratantes del Arreglo de Madrid de 1891 relativo al Registro Internacional de Marcas<sup>12</sup>, se puede mencionar a Francia, Alemania, Egipto, Italia, China, la Federación Rusa, España y Suiza. Países importantes no firmantes del Arreglo incluyen los Estados Unidos y Canadá. Las partes contratantes de este Arreglo y del Protocolo de 1989 concerniente al Arreglo de Madrid relativo al Registro Internacional de Marcas forman la Unión de Madrid.

De conformidad con el Arreglo de Madrid, los nacionales de países parte del Arreglo están facultados para solicitar registro internacional. De manera similar, los nacionales de países no parte del Arreglo de Madrid, pero parte del Convenio de París, que tengan su domicilio o un establecimiento industrial o comercial efectivo y

serio en un país parte del Arreglo de Madrid, se colocan en una posición igual con los nacionales de países parte del Arreglo de Madrid. (Arreglo de Madrid, 1891).

**La Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association -IFA-:** fue la primera en su género, a ella pertenecen todas las franquicias estadounidenses. Ha sido fundamental para el desarrollo de las franquicias en el mundo. Cumple múltiples funciones, como difundir la cultura de las franquicias, la organización de cursos, ferias, mediación en conflictos, normatizar el sector.

#### Principales asociaciones de franquicias en el mundo:

| ASOCIACION                                 | PAIS PAGINA | ASOCIACION                               | PAIS PAGINA   |
|--------------------------------------------|-------------|------------------------------------------|---------------|
| Asoc. Alemana de la Franquicias            | Alemania    | Asoc. de Franquicias de Hong Kong        | Hong Kong     |
| Asoc. Argentina de la Franchising (AAF)    | Argentina   | Asoc. Húngara de la Franquicia (MFSZ)    | Hungría       |
| Consejo de Franquicias de Australia        | Australia   | Asoc. Británica de la Franquicia         | Inglaterra    |
| Asoc. Austriaca de la Franquicia (OFV)     | Austria     | Asoc. Italiana de la Franquicia          | Italia        |
| Asoc. Belga de la Franquicia               | Bélgica     | Asoc. Latvia de la Franquicia            | Latvia        |
| Asoc. Brasileira de Franchising            | Brasil      | Asoc. de Franquicia de Malasia           | Malasia       |
| Asoc. Canadiense de Franquicias            | Canadá      | Asoc. Mexicana de las Franquicias (AMF)  | México        |
| Asoc. China de Franquicias                 | China       | Asoc. Noruega de Franquicia              | Noruega       |
| Asoc. Colombiana de Franquicias            | Colombia    | Asoc. de la Franquicia de Nueva Zelanda  | Nueva Zelanda |
| Asoc. Danesa de la Franquicia              | Dinamarca   | Asoc. Portuguesa de la Franquicia (APF)  | Portugal      |
| Asoc. Eslovena de la Franquicias           | Eslovenia   | Asoc. Rusa de Franquicias                | Rusia         |
| Asoc. Española de Franquiciadores (AEF)    | España      | Asoc. de Franquicias de Sudáfrica        | Sudáfrica     |
| Asoc. Internacional de Franquicias         | EEUU        | Asoc. Sueca de la Franquicia (SFF)       | Suecia        |
| Asoc. de Franquicias de Filipinas          | Filipinas   | Asoc. Suiza de la Franquicia (SFV)       | Suiza         |
| Asoc. Finlandesa de la Franquicia (SFY)    | Finlandia   | Asoc. de Franquicias y Cadenas de Taiwán | Taiwán        |
| Federación Francesa de la Franquicia (FFF) | Francia     | Asoc. de Franquicias de Turquía          | Turquía       |
| Asoc. Griega de la Franquicia              | Grecia      | Cámara Venezolana de Franquicias         | Venezuela     |
| Asoc. Holandesa de la Franquicia (NFV)     | Holanda     | Cámara Ecuatoriana de Franquicias        | Ecuador       |

Fuente: USADI, 2014.

**Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI):** Es el foro mundial en lo que atañe a servicios, políticas, cooperación e información en materia de

propiedad intelectual (P.I.). Es un organismo de las Naciones Unidas, autofinanciado, que cuenta con 188 Estados miembros.

La misión de la OMPI es llevar la iniciativa en el desarrollo de un sistema internacional de P.I. equilibrado y eficaz, que permita la innovación y la creatividad en beneficio de todos. El mandato y los órganos rectores de la OMPI, así como los procedimientos que rigen su funcionamiento, están recogidos en el Convenio de la OMPI, por el que se estableció la Organización en 1967. (OMPI, 2013).

### **3.10.2 Organismos nacionales reguladores de la franquicia**

**La Dirección General de Aduanas (DGA):** Es la entidad gubernamental encargada de facilitar y controlar el comercio internacional de la República Dominicana. Entre sus atribuciones está la recaudación de los tributos relacionados con el comercio exterior, el control de la evasión fiscal y del comercio ilícito, así como coadyuvar a fortalecer los mecanismos de seguridad nacional y de protección de la salud y el medio ambiente.

**Dirección General de Impuestos Internos (DGII):** La DGII es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales Impuestos Internos y tasas en la República Dominicana. Por lo que regula de una manera u otra toda la actividad comercial que se desarrolla en el país.

**Comité Nacional para la Aplicación del Acuerdo sobre Obstáculos Técnicos al Comercio de la OMC (el Decreto N° 633-06):** su objetivo es impedir que se adopten reglamentos técnicos, normas y procedimientos de prueba y certificación que levanten obstáculos innecesarios al comercio. El Acuerdo prevé igualmente que los Miembros de la OMC que pueden aplicar medidas para alcanzar objetivos normativos legítimos, tales como la protección de la salud y la seguridad de las personas o la protección del medio ambiente. Cada país puede adoptar reglamentos técnicos y normas diferentes, lo cual puede ser un inconveniente para los productores y los exportadores. El Acuerdo OTC recomienda firmemente que los Miembros utilicen las normas internacionales y establece medidas de transparencia, para que las condiciones de comercio sean previsibles.

**La Comisión Nacional de Normas y Sistemas de Calidad (COMINNOR), Ley N° 602:** es la autoridad estatal encargada de definir la política de normalización y de aprobar la elaboración y revisión de los reglamentos técnicos y normas dominicanos. La COMINNOR está integrada por varias Secretarías de Estado y otras entidades del Gobierno, así como por asociaciones del sector privado y de los consumidores.

**La Dirección General de Normas y Sistemas de Calidad (DIGENOR):** es la responsable de coordinar la elaboración y aplicación de los reglamentos técnicos y normas con los organismos competentes, así como de ejecutar las demás disposiciones emanadas de la COMINNOR. Tiene también a su cargo la

elaboración del Plan Nacional de Normalización. Para realizar sus tareas, la DIGENOR se apoya en diversos comités técnicos organizados por sectores de la industria. La DIGENOR es la entidad encargada de efectuar las notificaciones de reglamentos técnicos a la OMC.

**El Comité Nacional para la Aplicación de Medidas Sanitarias y Fitosanitarias, (Decreto N° 515-05):** tiene entre sus funciones recomendar políticas y divulgar aspectos relativos a la aplicación de medidas sanitarias y fitosanitarias en la República Dominicana a fin de que sean conocidas por todos los interesados, así como analizar y tramitar las notificaciones de las medidas de otros países a los sectores pertinentes.

**El Consejo Nacional de la Competitividad (CNC), creado en noviembre de 2001 y ratificado mediante la Ley N° 1-06:** tiene como función formular e implementar estrategias para desarrollar la competitividad de los sectores clave de la economía dominicana, a saber, la agroindustria, la manufactura, las zonas francas, el turismo y las PYMES.

**Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI):** se encarga de otorgar y registrar los derechos relativos a patentes, modelos de utilidad, diseños industriales y signos distintivos (incluyendo marcas e indicaciones geográficas). (Manual de Políticas Comerciales, 2012).



## **CAPITULO IV:**

### **PROPUESTA PARA TRANSFORMAR UNA EMPRESA EN FRANQUICIA**

#### **4.1 Objetivo**

Desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida, Enero-Abril 2015.

##### **4.1.1 Factibilidad**

Si una empresa puede franquiciar, es debido a que es rentable, está saneada, desarrolla una actividad suficientemente contrastada y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Ante las numerosas ventajas que conlleva franquiciar, la decisión de llevarlo a cabo podrá ser adoptada fácilmente al no existir circunstancias que sean difíciles de superar. Un proyecto de franquicia no se inicia con la simple decisión de franquiciar la actividad empresarial, sino en el preciso instante en el que la empresa comienza su camino.

#### **4.1.2 Motivos identificados para franquiciarse**

**Reducción de los costos de expansión.** Es por esta razón que el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para cualquier empresa. Crecer con unos costos de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de unidades propias, proporciona a la franquicia su más indudable aliciente.

**Amplitud y rapidez de crecimiento.** Como es lógico, es posible que cualquier empresario posea limitaciones financieras que se traducen en una mayor lentitud de crecimiento en caso de decantarse por un sistema de desarrollo a través de establecimientos propios (sucursales). La capacidad de repercutir en el franquiciatario las inversiones de apertura traerá consigo la cobertura del territorio objetivo en un tiempo sensiblemente inferior.

**Influencia en el entorno empresarial.** Dado que las decisiones de la empresa no resultarán, en términos generales, ajenas al entorno en el que ésta desarrolla su actividad, muy especialmente, el que ésta se decante por franquiciar total o parcialmente su oferta, tendrá una influencia considerable ante las partes involucradas con su actividad.

#### **4.1.3 Proveedores, clientes y competidores**

**Proveedores.** Ante una estrategia de comercialización y/o distribución en un planteamiento de franquicia, donde el fabricante de los productos no es el franquiciante, es necesario evaluar la capacidad que tienen los proveedores habituales para atender al suministro de la red.

**Clientes.** Frecuentemente, muchas empresas deciden franquiciar debido a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la minoración de devoluciones de stocks y el manejo de mayor número de clientes.

**Competidores.** Sobre todo en sectores en los que aún no se hubiera instaurado la franquicia o en aquellos otros en los que este sistema es empleado de forma muy limitada, es más que posible, que en el momento en el que una empresa comience a franquiciar, la competencia se vea obligada a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida en el sector.

#### **4.1.4 Principales obstáculos**

La franquicia será ante todo, una estrategia de expansión que se lleva a término mediante relaciones empresariales. La carencia de estrategia de crecimiento o

insuficiencia formativa de los franquiciatarios, son puntos habituales que conducen a problemas en la franquicia. De esta forma, los principales obstáculos que se presentan a la hora de evaluar la posibilidad de expansión por la vía de la franquicia, son:

- La incorrecta evaluación del mercado o del potencial de la demanda.
- La no identificación de aquellas empresas que se constituyan como competencia directa del concepto propio.
- La carencia de valores innovadores y diferenciales del negocio, no siendo posible la potenciación de los mismos en la estrategia de franquicia.
- La inexistencia de una política de suministro clara y desarrollada, así como de los aspectos logísticos que conlleva la actividad.
- La imposibilidad de proporcionar asistencia a los puntos de venta de la cadena, habitualmente por no contar con una estructura adaptada a dichas necesidades.

## 4.2 Recomendaciones

**Conocer el sector.** Es de suma importancia analizar el sector de actividad en el que opera una determinada empresa, con el objeto de conocer no sólo a la competencia en franquicia sino el volumen de empresas de la misma naturaleza que vienen operando a nivel nacional e internacional y averiguar la situación y tendencias de este sector.

**Registrar la marca.** Este aspecto es el que genera o va a generar a mediano y largo plazo mayores activos a la empresa franquiciante. Deberán definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la futura red. Nombre comercial, logo-marca, tipografía, colores corporativos, así como la formalización de sus correspondientes registros.

**Definir la oferta.** Este es un punto clave en la definición. Si lo que se pretende es lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el aprovisionamiento del producto es clave, ya que por problemas de suministro o falta de producto muchas marcas han desaparecido.

Conviene siempre realizar una primera diferenciación entre servicios y productos; en el primer caso se detallan cuáles son estos servicios con su correspondiente precio al público y la forma de prestación del servicio en sí.

**Crear una central franquiciante.** Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias que preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciatarios. El franquiciante por contrato no sólo tiene derechos sino que tiene una serie de obligaciones, y más concretamente, cargas asistenciales, tanto durante la apertura del nuevo establecimiento como durante todo el periodo de vigencia contractual.

**Definir el perfil del franquiciatario.** Es clave definir de antemano el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciatario. Es posible que el concepto de negocio sea viable y novedoso pero no sea tan viable el encontrar un perfil tan especializado. A veces se ven negocios rentables, bien gestionados, con una aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de gestión y exigencia de unos conocimientos previos altamente cualificados.

**Concretar un centro piloto.** Será preciso analizar las actuales delegaciones o unidades piloto, y en el caso de no tenerlas, ponerlas en funcionamiento con el fin de contrastar su operatividad con el concepto de franquicia previamente definido. Además, se debe desarrollar un estudio de procedimiento y método que permita trasladar las experiencias de estos puntos de venta a lo que sería un futuro centro franquiciatario.

**Establecer un Plan de Negocio.** Una vez definido el concepto de franquicia, trasladadas las experiencias del futuro franquiciante y analizado el potencial de zonas para la expansión de la franquicia, se realiza un estudio de rentabilidad (informe económico-financiero) en dos direcciones:

- **1ro.** Un análisis que garantice que la apertura de un establecimiento franquiciatario es una opción rentable y segura para el franquiciatario y que cuenta con un mercado amplio, estable y con buenas perspectivas de desarrollo.

- **2do.** Conociendo las previsiones de explotación de un franquiciatario y basándose en el plan de desarrollo definido, se lleva a cabo un análisis que confirme que la expansión a través de franquicias generará al franquiciante una rentabilidad suficiente para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizando la correcta difusión de su marca y por tanto asegurando el futuro de la red de ventas. Será en esta fase donde se cuantifican y valoran las cargas financieras de los potenciales franquiciatarios.

**Analizar la demanda.** Una vez conozcamos la situación del sector de actividad en el que se pretende operar, se estudia el potencial mínimo de población que se requiere para la apertura de un centro franquiciatario y el número de clientes necesarios para la rentabilidad del negocio. Este análisis permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones en las que se puede ubicar y, en definitiva, el número de franquicias que se pueden implantar en cada mercado.

Sobre la base de estas consideraciones y con el fin de comprobar la rentabilidad del proceso de expansión en franquicia se definirá un ritmo de aperturas que deberá abarcar un plazo no inferior a los tres primeros ejercicios de funcionamiento de la cadena.

Cuando una empresa se plantea su desarrollo a través de este sistema, debe llevar implícito el aumento progresivo de sus ventas.

La empresa debe adoptar decisiones sobre dos aspectos que marcarán y definirán su desarrollo: por un lado, la vía u orientación que seguirá el crecimiento y, por otro lado el cómo se llevará a cabo.

También es importante tener en cuenta las siguientes recomendaciones:

- No dejarse llevar por una primera impresión.
- Ser cauto.
- Solicitar asistencia de profesionales.
- Poner todo por escrito.

#### **4.2.2 Pasos a seguir para franquiciar una empresa**

Conseguir franquiciar una empresa supone la planificación y puesta en marcha de una metodología de trabajo que exige un estudio teórico, una experimentación práctica y la disposición de una base documental amplia y completa en la que se define el futuro franquiciatario.

Aquí se desarrollan una serie de puntos desde donde hay que partir para trazar las bases sólidas de una empresa que pretende expandirse bajo acuerdos de franquicia.



**El Éxito Comercial.** Teniendo en cuenta que una franquicia es la reproducción de un éxito comercial, el primer objetivo de todo franquiciante es la definición de un negocio que opere en unos niveles de desempeño económico realmente excepcionales. Si no se cumple este primer requisito, es prácticamente inútil continuar puesto que en este nivel se carece de la base sobre la que asentar el futuro crecimiento.

Un análisis riguroso debe develar dónde se encuentran las verdaderas raíces de este éxito, lo que permitirá saber si éstas pueden ser extraídas y reproducidas en un entorno diferente.

El éxito comercial puede responder a unas circunstancias locales o a hechos singulares que con mucha dificultad se van a encontrar en otras partes del mercado, o incluso puede deberse a las características personales del equipo directivo que pilota el negocio. En cualquiera de estos casos una extrapolación del mismo va a dar un resultado negativo.

Cuando se tiene conciencia de que el negocio es exitoso, es totalmente reproducible y transmisible a distintos entornos, además hay que saber cuál es el potencial de crecimiento que puede obtener en una zona geográfica determinada y cuál es el número y las características de sus competidores en dichas zonas.

Del potencial de crecimiento y del tamaño de la futura red va a depender, tanto la estructuración futura de la central de franquicias como el nivel de inversiones que es necesario para conseguir estos objetivos de crecimiento. Pero paralelamente es también necesario diseñar una estrategia empresarial que comprenda todos los aspectos indispensables para obtener los resultados deseados.

La estrategia empresarial debe hacer referencia no ya a aspectos generales sino a aspectos específicos de los acuerdos de franquicia, como son:

- La definición de las zonas de exclusividad
- Los aspectos contractuales
- La determinación de las obligaciones financieras
- Las zonas prioritarias de expansión
- La preparación de una estrategia de búsqueda de franquiciatarios
- La valoración económica de todas las fases del proyecto, entre otras.

Es indispensable saber todo lo necesario y cómo se va a conseguir. Pero muchos de estos puntos anteriormente mencionados, se encuadran en el mundo de la teoría, y es necesario refrendarlos con la práctica, motivo por el cual, se deben pasar a la experimentación de esta estrategia programada.

### 4.2.3 La Experimentación de la Estrategia

La experimentación de la estrategia se debe llevar a cabo a través de dos fases diferenciadas:

**1- Estandarización y formalización:** el Saber Hacer estará presente en todos los aspectos que deberán planificarse con anterioridad para desarrollar el negocio por medio del sistema de franquicia, como son:

- El producto o servicio
- La definición del perfil del cliente
- La distribución de las zonas de implantación
- Las características del área de exclusividad territorial
- La idoneidad del establecimiento
- Los servicio de asesoramiento y asistencia al franquiciatario,

**2- La puesta en práctica:** la experimentación de la estrategia previamente definida sobre la que se ha de basar la franquicia deberá llevarse a cabo a través de la explotación de los denominados centros piloto, de los que se pueden distinguir dos variantes:

- Los centros piloto propiedad del franquiciante que permitirán a éste la experimentación del producto o servicio objeto del negocio pero no del sistema de franquicia.
- Los centros piloto propiedad de terceros o unidades piloto franquiciadas. En este caso el franquiciante habrá firmado con un tercero un contrato de pilotaje mediante el cual este último experimentará el concepto de negocio en unas condiciones más reducidas que las que se plantearán para el resto de los franquiciatarios.

#### **4.2.4 Las Funciones de un Centro Piloto**

Son indispensables para refrendar el éxito y para el correcto funcionamiento de la cadena de franquicia. Pueden resumirse de la siguiente forma:

- Permitirán al franquiciante realizar un estudio exhaustivo de la estrategia de franquicia y de su “Saber Hacer” antes de que se transmita a sus franquiciatarios.
- Análisis del margen necesario para la rentabilidad de la actividad y de las fluctuaciones reales de la venta.
- Realización de pruebas que permitan la continua mejora y adaptación del “Saber Hacer”.
- Aplicación práctica del Know-How por parte de los franquiciatarios durante su formación inicial.

- Puesta en práctica de las ideas y propuestas realizadas por los franquiciatarios que serán puestas a disposición de la red en función de los resultados alcanzados.

### **4.3 La Transmisión del éxito**

Una vez que se ha llevado a cabo la experimentación del “Saber Hacer”, se hace indispensable identificar todos los aspectos que hacen referencia a la transmisibilidad del negocio a los futuros inversionistas del mismo, que no son otros que los franquiciatarios.

Esta transmisión se va a llevar a cabo a través de la formación e información permanente a cargo del franquiciante, definiendo el concepto de franquicia y elaborando los documentos soportes, necesarios para la transmisión del saber hacer del negocio y que deberán acreditar su carácter sustancial y confidencial.

### **4.4 Empezar a Franquiciar**

Cuando estén dadas todas las condiciones anteriormente planteadas, la empresa se encuentra en condiciones de plantearse una expansión mediante acuerdos de franquicia, pero hasta este momento, en ningún caso, es recomendable aventurar, puesto que hasta los negocios más rentables tienen sus riesgos.

La adopción de cualquier decisión respecto a la creación y posterior desarrollo de una red de franquicias o, simplemente, en lo que se refiere a la integración en la misma mediante la apertura de uno de sus puntos de venta, debe siempre partir de un método, basado en estadísticas globales y datos suficientemente contrastados y fundados en una experiencia previa y no en simples estimaciones.

Pero, ni aún en estas circunstancias se puede asegurar el éxito, el resultado de estudios teóricos al respecto y la experiencia previa de otras empresas, demuestra que formar una red de franquicias no garantiza el éxito; el riesgo es un componente que nunca desaparece.

Lo único que se puede garantizar es que las posibilidades y el método permiten augurar buenos resultados futuros, pero en ningún caso la consecución de los mismos.

En cualquier caso, y recapitulando, se pueden resumir los pasos para franquiciar una empresa en los siguientes:

- Disponer de un éxito comercial
- Asegurarnos de que es extrapolable y transmisible a terceros
- Crear una estrategia empresarial adaptada al crecimiento en franquicias
- Experimentar esta estrategia y comprobar que funciona correctamente
- Transmitir estas experiencias a terceros

- A partir de este momento podemos decir que nuestra empresa es una franquicia

## 4.5 Como fomentar al franquiciado

El éxito de toda empresa franquiciante una vez definido su concepto de negocio y comprobado su éxito empresarial se fundamenta en su capacidad de desarrollo. La experiencia demuestra que aquellas centrales franquiciantes que invierten en su desarrollo y planifican adecuadamente tienen éxito, mientras que las dificultades implícitas en la falta de previsión suponen un lento desarrollo de la empresa, que revierte generalmente en la falta de competitividad. En este caso deberán contemplarse los siguientes aspectos:

**Estructurar la central.** Lógicamente la empresa tiene que dotarse de una estructura propia y de una batería de acuerdos que den solución a cuantos problemas y contratiempos vaya encontrando en el camino.

**Formalizar alianzas.** De nada vale hacer crecer la red si a la misma velocidad pierde centros porque no cumplen los objetivos mínimos de ingresos. En esta situación, no hay desarrollo, sino más bien operaciones puntuales que generan una entrada de dinero aislada pero que no se sostienen en el tiempo.

Entre los acuerdos específicos de desarrollo que se necesita tener a punto están los siguientes:

- Financiación para los Inversionistas
- Acuerdos con entidades bancarias
- Acuerdos con Inmobiliarias y Centros Comerciales
- Asegurar la logística y el aprovisionamiento de la red

**Delimitar las zonas.** Una vez se determina que el producto o servicio tiene un potencial de crecimiento adecuado, y las unidades se distribuyen en una ciudad económicamente activa, el número de franquicias debe limitarse, porque un exceso de oferta puede poner en peligro la rentabilidad de la red.

**Conocer las limitaciones.** Asimismo es importante conocer las limitaciones propias de la empresa y, basándose en ellas, marcar ciertos objetivos de desarrollo. Es necesario determinar cuál es el potencial máximo de crecimiento que se puede asumir y sobre la base de él, estructurar la empresa y los medios para obtenerlos.

De nada vale generar una importante demanda en el mercado si posteriormente no se podrán canalizarla bajo unos niveles de calidad y asistencia adecuados. Esto implica inicialmente, entrevistas, firma de acuerdos, supervisiones, asunción de compromisos, etc., o lo que es lo mismo, una estructura permanentemente dedicada a estos efectos.



**Elaborar una adecuada política de marketing.** El desarrollo de una empresa franquiciante con todas sus matizaciones, es similar al de cualquier otra empresa. En definitiva, una vez la empresa está en condiciones de expandirse después de haber realizado las inversiones necesarias y su puesta a punto, debe comercializar franquicias, es decir; debe darse a conocer a sus potenciales franquiciatarios y para ello debe invertir en marca, en publicidad, en difundir su presencia en el mercado.

Existen múltiples opciones para ello y canales adecuados como es la presencia en Ferias del sector, publicación en directorios, presencia en Cámaras de Comercio, afiliación en Asociaciones, relaciones públicas, presencia en los medios y presentaciones, además de las propias apariciones en prensa especializada y de carácter general.

**Concretar la planificación.** Posteriormente a la fase inicial de estudio y análisis, se debe pasar a concretar la planificación para que sea efectiva de verdad, en definitiva, traducir todo ello a un lenguaje de objetivos a conseguir.

Para ello, todas las acciones y los presupuestos deben estar documentados y asignados con sus responsables respectivos, bajo un planning temporal que garantice la realización de lo planificado en el tiempo, corrigiendo las desviaciones que se van produciendo y evaluando los resultados obtenidos.

En muchas ocasiones, la realidad puede apartarse de la planificación establecida, pero no se trata de ir en contra de la misma, sino más bien de aprovechar las oportunidades que puedan ofrecer y convertirlas en beneficios, en lugar de desgastar recursos en modelarlas.

Contar con apoyo y asesoramiento externo para poder realizar este proceso correctamente es imprescindible cuando menos en las fases iniciales, en las que todo parece más confuso y las claves del éxito no terminan de encontrarse. El uso de una metodología de trabajo es básico para poder saber a dónde llegar. En definitiva, buscar el equilibrio en la planificación del desarrollo, equilibrio entre el mercado y las posibilidades que plantea, la competencia, la estructuración de la empresa y los medios de que dispone. Si se capaces de acompañar la estrategia al ritmo de estos cuatro parámetros se puede conseguir cualquier objetivos por ambicioso que este sea.

La comercialización del negocio es la punta del iceberg, bajo la que se esconde una planificación muy detallada del proceso de expansión más adecuado para cada empresa, su estrategia a la medida. Esta estrategia está contenida en los manuales operativos y de imagen, pudiendo desarrollarse individualmente o en conjunto dependiendo de las necesidades de cada empresa y aspectos a contener.

**Estructura y Organigrama de la Central de Franquicia.** Con este documento, el franquiciatario dispone de la definición y presentación de los diversos

departamentos operativos de la central de franquicia: técnico-comercial, compras, formación, control, animación, etc.

**Manual de Concepto Empresarial.** Donde quedan recogidas los principales criterios conceptuales y organizacionales del negocio que pretendemos franquiciar, constituyendo en definitiva un excelente instrumento de presentación y formación a los potenciales franquiciatarios.

**Manual Técnico de Productos.** En él se especifican las principales características de los diversos productos y servicios que compongan la oferta. Dividido en familias y categorías de artículos, aportará al franquiciatario una valiosa información respecto a los mismos y, en definitiva, excelentes argumentos que podrá emplear en su venta directa.

**Manual de Procedimiento.** Este manual define, entre otros aspectos, los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciatario detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos. Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este Manual.

**Control y Supervisión.** Es necesario contar con un test o chek-list que facilite las funciones de supervisión del establecimiento franquiciatario y por tanto la

valoración de su calidad de gestión y adaptación a la normativa operacional y de imagen de la Franquicia.

**Marketing y Gestión Comercial.** Este Manual hace referencia a todos aquellos elementos o acciones que definen las políticas comerciales empleadas en la gestión diaria de los puntos de venta de la red franquiciada: valores diferenciales de los productos, fijación de precios, medios publicitarios, acciones promocionales, elementos de ayuda a la venta y de potenciación de la marca, técnicas de venta, etc.

**Manual Administrativo.** Su finalidad no es otra que la de facilitar al franquiciatario el soporte informático necesario para el desarrollo de la actividad y establecer los criterios a seguir en la elaboración de los informes analíticos de gestión sobre los que basar el posterior análisis y elaboración de estadísticas generales.

**Manual Económico-Financiero.** Este manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados provisionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

**Manual de Normas Gráficas e Imagen Corporativa.** En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a

toda la red franquiciada: nombre comercial, logo-marca, tipografías, colores corporativos, etc. Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos en cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

**Manual de Adecuación y Decoración de Locales.** Este manual especifica los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

#### **4.6 Formación Técnica y Comercial**

Es necesaria la asistencia in situ al franquiciatario durante las primeras etapas de funcionamiento de su nueva unidad operativa, cuando puedan concretarse infinidad de procedimientos y subsanarse las más que numerosas dudas que pueden plantearse al franquiciatario en el transcurso de una jornada normal de trabajo.

Los servicios de asistencia, se configuran como realmente esenciales en lo que a la transmisión de experiencias se refiere y que habrán de formar parte necesariamente de un programa de franquicia. Estos son, entre otros los que se establecen a continuación:

- Localización del emplazamiento.
- Asignación de áreas de influencia de exclusiva.
- Elaboración de presupuestos de gestión.

- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria.
- Investigación del mercado.
- Coordinación de campañas globales de publicidad y promoción.
- Planteamientos de adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.
- Sistemas de administración y gestión del negocio.

## **4.7 Después de la transformación**

### **4.7.1 Selección del franquiciario**

El franquiciante debe de realiza un profundo análisis de cada candidatura. Es importante, no sólo porque el crecimiento de la red dependerá, en gran medida, de esta tarea, sino porque las personas que van a gestionar los establecimientos son tan importantes como lo es la calidad del producto o servicio que se comercialice. Esto implica, en primer lugar y como ineludible paso, que previamente se ha de definir el perfil de empresario que pretendemos poner al frente de los centros franquiciatarios. Dio procedimiento se realiza en tan solo 4 pasos básicos:

### **Paso 1. Acciones de comunicación:**

Se debe acceder a aquellos cauces, y utilizar aquellos medios, que permitan llegar a los potenciales franquiciatarios, como pueden ser la prensa general, publicaciones especializadas y sectoriales, Internet, Ferias, mailings selectivos, contactos puntuales, acuerdos con entidades financieras, centros comerciales, Cámaras de Comercio, Asociaciones, contactos profesionales, proveedores, consultores, intermediarios diversos, etc.

### **Paso 2. Recepción de candidaturas:**

Dependiendo de las respuestas se debe dotar de los medios y materiales necesarios para atender correctamente a todas y cada una de las necesidades, lo que supone líneas telefónicas, personal cualificado para la resolución de cuestiones más o menos complejas, dossiers de información, cuestionarios de candidatura, etc.

En este sentido, un buen franquiciatario habrá estudiado con mucho detenimiento al franquiciante antes de entrar en contacto. Es muy probable que haya solicitado asesoramiento de un consultor, abogado, contable o el director de su banco, quienes le habrán aconsejado que se asegure de algunos puntos.

### **Paso 3. Calificación de referencias:**

Una vez que los interesados en el concepto de negocio han remitido el cuestionario de candidatura y se ha tenido la oportunidad de reunirse y conocerse detenidamente, ya se está en condiciones de seleccionar a los candidatos ideales para cada una de las plazas en las que se quiere incursionar.

Entrarán en juego las características personales y profesionales que previamente se han definido en el perfil de franquiciatario ideal.

### **Paso 4. Aceptación de franquiciatarios:**

Este es el momento de que el franquiciante dé el visto bueno al potencial franquiciatario para su incorporación definitiva a la red, y en el que se deben activar una serie de servicios complementarios, como son la personalización de documentación contractual, elaboración de informes económicos, búsqueda de financiación, búsqueda de local, realización de campañas publicitarias locales, etc. Todo aquello implica hacer una apertura en óptimas condiciones. El éxito está, por tanto, en definir, planificar y dotarse adecuadamente, y es que un buen concepto de negocio no se vale por sí mismo para expandir la red.



#### **4.7.2 Estudiar el contrato**

El documento que le va a permitir la integración en una red y que recoge los aspectos (derechos y obligaciones) bajo los que va a trabajar en los próximos años es el contrato de franquicia. Por lo tanto, requiere de máxima atención y del más riguroso de los estudios. Si existiera un precontrato (aunque suele tener un contenido más ligero) también es necesario analizarlo convenientemente.

#### **4.7.3 La búsqueda de la ubicación**

Uno de los principales factores de éxito de un negocio es la elección del mejor emplazamiento posible para la ubicación de su local. Este emplazamiento podrá ser buscado por personalmente o por la empresa franquiciante.

Se debe tener en cuenta que, en ambos casos, que una mala elección del emplazamiento puede suponer que un buen concepto de negocio no funcione.

Una buena ubicación no sólo depende de factores económicos, sino de la cercanía y empatía que se tenga con el lugar. Para esto se toman en consideración los siguientes aspectos:

- Identificar el mercado meta
- Tamaño de la población

- Edad y sexo de los habitantes
- Población económicamente activa
- Número de escuelas y universidades
- Disponibilidad de recursos
- Vías de comunicación
- Entidades gubernamentales en la zona
- Principal industria y comercio en la zona
- Clientes del giro ya existentes en la zona
- Hábitos de consumo
- Niveles socioeconómicos

#### **4.7.4 Solicitud de información**

La información que se requiere es básicamente la siguiente:

- Datos de identificación de la empresa franquiciante
- Datos registrales de la empresa y de la marca
- Capital social
- Socios
- Acreditación de tener concedido y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos de la entidad franquiciante
- Descripción del sector de actividad del negocio objeto de la franquicia
- Filosofía y concepto de negocio

- Perfil del cliente
- Enfoque de viabilidad
- Mercado
- Experiencia de la empresa franquiciante
- Fecha de creación de la empresa
- Principales etapas de su evolución
- Desarrollo de la red franquiciada
- Contenido y características de la franquicia y de su explotación
- Perfil del franquiciatario
- Mercado de implantación y ubicación comercial
- Requisitos del local
- Productos y servicios
- Directrices de aprovisionamiento
- Plan de apertura y puesta en marcha
- Plan de inversiones
- Asistencia y formación prestada por la central
- Herramientas de marketing y comunicación
- Plan provisional de explotación
- Amortización de la inversión realizada
- Estructura y extensión de la red
- Estructura de la red franquiciante

- Relación de franquiciatarios (con direcciones y teléfonos) y de centros propios
- Relación de establecimientos cerrados expresando las causas
- Elementos esenciales del acuerdo de franquicia
- Precontrato o acuerdo de opción de compra de la franquicia
- Derechos y obligaciones de las partes
- Ámbito de exclusividad territorial
- Duración del contrato y condiciones de renovación y resolución
- Obligaciones financieras del franquiciatario. (Zamora y Martell, 2015).

#### **4.7.5 Consideraciones finales**

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 este porcentaje es de 95%. Según un reciente estudio, que realizaron en Estados Unidos, un 10% de la actividad económica del sector privado es generada por las franquicias, quienes emplean a más de 18 millones de personas.

En América Latina, Brasil y México, en ese orden, son los países más desarrollados. Es importante resaltar que en ambos países la mayoría de las franquicias fueron pequeñas o medianas empresas locales que ahora sobrepasan en número a las franquicias extranjeras.

Una situación potencial de dificultades, es que la empresa no cuente con recursos propios o de terceros para financiar los planes o que estos no sean suficientes. Este riesgo se mitigará mediante la labor de las Cámaras de Comercio, según los diferentes planes locales de cada país. (FOMIN, 2010).

#### **4.8 Análisis de las entrevistas**

En el siguiente análisis se hace referencia al resultado de las entrevistas aplicadas, en la misma arrojo las siguientes opiniones.

La globalización une mercados, sociedades y culturas en todo el mundo, a través de una serie de transformaciones sociales, políticas y económicas que le dan un carácter global. Luego de este fenómeno no existen fronteras para el intercambio comercial.

Las franquicias son una buena oportunidad para invertir, con éxito probado, con el plus que representa el know how y es el modelo de menor riesgo para emprender un negocio.

No existe un estándar para los negocios, ya que cada modelo de negocios tiene sus requisitos y características particulares, pero hay herramientas que son comunes para operar una franquicia, como el know how fácil de entender, el mayor orden en los aspectos legales y usar tecnología de información.

Para adquirir una franquicia se debe creer en ese modelo de negocios, identificarse con la marca, consumir el producto o servicio, de lo contrario es mejor no invertir en ese negocio.

La puesta en marcha del sistema de franquicias en un negocio se encuentra en la instrumentación del proyecto. Éste debe respetar los esquemas y las decisiones que se hicieron a lo largo del desarrollo de la planeación estratégica.

Las franquicias en el país consumen 82% de insumos nacionales y el 18% de importados.

Es importante tomar en cuenta las siguientes consideraciones:

- Que exista un mercado potencial
- Tener un concepto definido
- Ser comercialmente atractivo
- Que constituya un buen negocio para todas las partes
- Contar con una estructura administrativa, financiera y operacional
- Poseer una marca diferenciada y reconocida
- Que tu concepto sea repetible, transmisible y no pase de moda
- Soportar la gran responsabilidad que tienes con los inversionistas.

El presupuesto una franquicia dominicana de comida rápida (sushi)

| Rubro                                                                                                         | Costo aproximado     |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------|
| Documentación de ley                                                                                          | RD\$12,000           |
| Tasación del negocio                                                                                          | RD\$7,000            |
| Derecho de la franquicia                                                                                      | RD\$500,000          |
| Deposito (garantía de ley que se reembolsa al finalizar el contrato de franquicia).                           | RD\$100,000          |
| Adquisición y acondicionamiento del local                                                                     | RD\$700,000          |
| La inversión en equipamiento (cocina, sillas, mesas, decoración, iluminación, carteles, etc.)                 | RD\$260,000          |
| Gastos de pre-apertura hasta el inicio de su explotación comercial (selección y entrenamiento de su personal) | RD\$86,000           |
| Gastos de publicidad                                                                                          | Intercambio          |
| <b>Total</b>                                                                                                  | <b>RD\$1,665,000</b> |

## CONCLUSIONES

- El sistema de franquicias es ideal porque no requiere gran experiencia previa en las diferentes áreas de desarrollo, y porque el riesgo se minimiza al adquirir un concepto en el que ya se ha pasado la prueba del contacto con el mercado.
- Las empresas que adoptan la modalidad de franquicia, prolongan su vida, especialmente las micro, pequeñas y medianas empresas.
- El sector franquicias no es muy activo en el mercado local, pero actualmente se están realizando grandes esfuerzos para dar mayor visibilidad, poder de convocatoria y capacidad para fomentar y difundir a nivel masivo la franquicia entre la comunidad empresarial.
- Existe la iniciativa combinada del sector público y organismos internacionales para promover la franquicia en República Dominicana. Entre los principales obstáculos al desarrollo de la franquicia local destacan:
  - a) Desconocimiento de la actividad per se.
  - b) La dispersión de la normativa local (Código de Comercio, Código civil, Código tributario, Código mercantil y administrativo, entre otras fuentes del derecho).



- c) Falta de cultura sobre el concepto de franquicia entre la comunidad empresarial local.
  - d) La experiencia de franquicias locales que no funcionaron por desarrollarse de un modo empírico y sin el asesoramiento adecuado, generando prejuicios.
  - e) La oferta de servicios de consultoría es limitada y sólo existe una empresa internacional con representación en el país, que junto con la Asociación Dominicana de Franquicias promueven mediante seminarios y talleres la aplicación de la franquicia y promueven negocios entre franquiciadores extranjeros y potenciales franquiciados.
- Entre las mejoras experimentadas por las empresas que adoptan la modalidad de franquicia se encuentran:
    - a) 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.
    - b) Acelera su velocidad de crecimiento;
    - c) Facilita su acceso a economías de escala;
    - d) Normaliza procesos;
    - e) Disminuye riesgos;
    - f) Aumenta el valor de su marca;
    - g) Obtiene fuentes adicionales de ingresos;

- h) Accede en forma inmediata a una marca reconocida;
  - i) Obtiene asistencia técnica constante del franquiciante;
  - j) Mantiene la propiedad del negocio;
  - k) Reduce costos de instalación y funcionamiento;
  - l) Se nutre de datos precisos;
  - m) Se focaliza en los aspectos centrales del punto de ventas
  - n) Capacitación y actualización constantes.
- Los aspectos financieros en un sistema de franquicias son determinantes para su éxito, pues de ellos depende la rentabilidad tanto para el franquiciante como para el franquiciatario.
  - Además de la inversión total, el franquiciatario debe contar con una cantidad extra para hacer frente a imprevistos.
  - La ubicación es parte esencial del desarrollo de un sistema de franquicias exitoso. Cada negocio es distinto, y por lo mismo necesita diversidad de territorios, pues lo que funciona para uno no quiere decir que funcione para todos los demás.

## **RECOMENDACIONES**

### **Al sector público:**

- Es necesario recopilar y difundir toda la legislación comercial referente a la franquicia.
- Difundir el apoyo del gobierno a la iniciativa de los empresarios que opten por franquiciar su empresa.
- Aumentar las actividades de promoción de negocios entre franquiciadores extranjeros y potenciales franquiciados.
- Facilitar proyectos para las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes), franquiciar su actividad empresarial.
- Vincular las empresas a entidades financieras y proyectos con productos que reflejen el menor riesgo financiero para la franquicia.

### **A los empresarios interesados en convertirse en franquicia:**

a) Ajustar los procesos internos, sus prácticas comerciales, condición tributaria y situación legal, que representan mejoras significativas en los aspectos imagen, estrategia de negocios, expansión y logística interna;

b) Optimizar el uso de herramientas de gerenciamiento estadístico;

- c) Asegurar el capital destinado a la franquicia;
- d) Obtener asistencia técnica constante del franquiciante de la empresa que le interesa para nutrirse de datos precisos;

## **ADENDUM**



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**

Escuela de Mercadotecnia

Anteproyecto de trabajo de grado para optar por el título de  
Lic. Negocios Internacionales

**Tema de Investigación:**

Desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de  
negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida  
rápida en el período Enero-Abril 2015

**Sustentantes:**

Natalia Guerrero 2011-2200

Luiggi Suárez 2009-0884

**Asesor:**

20 de Noviembre del 2014

Santo Domingo, República Dominicana

# Contenido

|                                                                                                    |                               |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------|
| <b>1-TÍTULO DEL TEMA .....</b>                                                                     | <b>200</b>                    |
| <b>2-INTRODUCCIÓN.....</b>                                                                         | <b>201</b>                    |
| <b>3-JUSTIFICACIÓN .....</b>                                                                       | <b>202</b>                    |
| <b>4- Formulación del problema.....</b>                                                            | <b>203</b>                    |
| <b>4.1-Sistematización.....</b>                                                                    | <b>203</b>                    |
| <b>4.2- Selección del tema .....</b>                                                               | <b>203</b>                    |
| <b>Capítulo I .....</b>                                                                            | <b>204</b>                    |
| 5- Definición del problema.....                                                                    | 204                           |
| 5.1- Objetivo General .....                                                                        | 15                            |
| 5.2- Objetivos específicos .....                                                                   | 15                            |
| <b>Capítulo II .....</b>                                                                           | <b>205</b>                    |
| 6- Marco Referencial.....                                                                          | 205                           |
| 6.1- Marco teórico:.....                                                                           | 205                           |
| 7- Marco conceptual:.....                                                                          | 207                           |
| 8- Marco espacial: .....                                                                           | 208                           |
| 8.1 Marco temporal: .....                                                                          | 208                           |
| 8.2 Hipótesis .....                                                                                | 208                           |
| <b>Capítulo III .....</b>                                                                          | <b>209</b>                    |
| 9- Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa ..... | 209                           |
| 10- Métodos de Estudio .....                                                                       | 210                           |
| 10.1- Fuentes.....                                                                                 | 210                           |
| 10.2- Técnicas e instrumentos de recopilación de datos.....                                        | 211                           |
| <b>11- Bibliografía Preliminar.....</b>                                                            | <b>212</b>                    |
| <b>12- Tabla de contenido preliminar .....</b>                                                     | <b>213</b>                    |
| <b>14- Presupuesto .....</b>                                                                       | <b>217</b>                    |
| <b>15- Anexos.....</b>                                                                             | <b>218</b>                    |
| 15.1-Cuestionario .....                                                                            | ¡Error! Marcador no definido. |
| 15.2- Entrevista .....                                                                             | 218                           |

## **1-TÍTULO DEL TEMA**

Desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida en el período Enero-Abril 2015



## **2-INTRODUCCIÓN**

Debido al gran desarrollo que ha experimentado la empresa a estudiar, se ha hecho imprescindible contar con una estrategia que contribuya al crecimiento de la misma.

En el trabajo a desarrollar, se llevará a cabo un análisis para la formulación de la misma, pues se quiere desarrollar una estrategia que permita a la empresa pasar del modelo convencional de restaurant de comida rápida japonesa, a una empresa de modelo franquicia.

Como primer objetivo se busca la rápida expansión de la empresa y mayor alcance del mercado, pues su producto ha causado agrado y preferencia a sus clientes, lo cual nos da seguridad de que con una buena estrategia, la empresa tendrá el éxito esperado.

Los aspectos más importantes a estudiar en el trabajo son los medios por los cuales se puede eficientizar y reducir los costos al momento de llevar a cabo la estrategia propuesta.

Se proponen los posibles escenarios en caso de no llevar a cabo el cambio, pues la empresa ha llegado al punto de madurez donde sino efectúa un cambio es posible que el declive se haga presente.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto se presenta como trabajo de grado la presente investigación que tiene como objetivo general Desarrollar la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida en el período Enero-Abril 2015

### **3-JUSTIFICACIÓN**

Esta investigación es de gran importancia ya que generará información útil para la Gerencia de la empresa “*MAKE SUSHI BY CRISTINO*”, así como también, para otras empresas de servicios que se encuentren en la necesidad de cambio para poder seguir creciendo o bien recuperarse de una caída y volver a posicionar su empresa en el mercado.

Al conocer el efecto que produce contar con una estrategia que le ayude a captar un mayor número de clientes y tener un mayor número de sucursales, no sólo en la capital del país, sino también en el interior, la empresa se dará cuenta de lo importante que es conocer los diferentes aspectos a estudiar para la transición del modelo de su negocio.

Se busca estructurar una estrategia de acuerdo con las necesidades y con el presupuesto con el cual cuenta la empresa. El rápido crecimiento de la empresa requiere la estructuración inmediata de un plan estratégico, que permita que la transición de empresa convencional a franquicia no genere pérdidas para la empresa.

## **4- Formulación del problema**

¿Qué tan importante es para una empresa de comida rápida contar con una estrategia para el proceso de transición de modelo de negocio convencional a modelo de franquicia, en el periodo Enero-Abril 2015?

### **4.1-Sistematización**

- 1- ¿Qué tan importante es constar con una estrategia efectiva para enfrentar el proceso de transición, de modelo de negocio convencional a modelo de franquicia?
- 2- ¿Cómo por medio de dicha estrategia, se pueden eficientizar los costos de producción?
- 3- ¿De qué manera ayuda a subir la calidad del producto final?
- 4- ¿Cómo podría afectar a la empresa la falta de una estrategia adecuada para el proceso de transición?

### **4.2- Selección del tema**

Desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio franquiciado, aplicado a una empresa de comida rápida, en el periodo Enero – Abril del año 2015.

# **Capítulo I**

## **5- Definición del problema**

La empresa dominicana dedicada a la venta de comida rápida, teniendo como especialidad la comida japonesa con un concepto “aplatanao” tiene sus inicios en el año 2010 con un viejo camión-cocina, Ubicado en la Av. Charles Summer exactamente en el parqueo del colegio “Ashton”. El crecimiento de dicha empresa ha sido notable dado que ha pasado de poseer 1 empleado y 1 sola carrito, a tener 35 empleados con 4 sucursales.

Dentro de la empresa se ha despertado la necesidad de seguir el crecimiento y poder traspasar las fronteras y es por esto que se ha decidido desarrollar una estrategia empresarial para hacer posible y efectivo la transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio franquiciado.

### **5.1- Objetivo General**

Desarrollar la estrategia adecuada para la transición de modelo de negocio convencional a modelo de negocio de franquicia en una empresa de comida rápida, en el periodo Enero – Abril 2015.

### **5.2- Objetivos específicos**

- Medir el aumento de la calidad de los platos.
- Identificar los procesos adecuados para la transición de modelo de negocios convencional a modelo franquiciado
- Indicar los procesos previamente identificados para su implementación en la empresa

## **Capítulo II**

### **6- Marco Referencial**

#### **6.1- Marco teórico:**

“En formato de negocios es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño o gerente de una empresa (franquiciador) autoriza a otra persona (franquiciado) a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada, siguiendo estrictamente un sistema que estipula el franquiciador. A cambio, el franquiciado abona derechos y generalmente una regalía en forma permanente; además, se hace cargo de la totalidad de los costos de la puesta en marcha del negocio.” (Álvaro Arqueros y Ricardo Gómez, *“Utilización de sistema de franquicia para Editorial Universitaria”*, Seminario de para optar al Título de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, 2002.

Los requisitos imprescindibles para convertirse en franquiciador, según Kahn, (1987) son: “en primer lugar, disponer de un concepto probado o experimentado con éxito; en segundo lugar, conocer de forma perfecta el mercado del producto; en tercer lugar, tener un producto o servicio con características franquiciables (diferente, competitivo, rentable, etc.) y, en cuarto lugar, disponer de un know-how práctico, dinámico y transmisible”.

Para tener éxito como franquiciador, es indispensable conocer en su totalidad, el producto, el mercado, la empresa, pero sobre todo contar con una estrategia o know-how que permita la aceptación de la franquicia en el mercado meta.

Una revisión exhaustiva de las diferentes definiciones de franquicia en la literatura sobre este fenómeno económico nos ha llevado a afirmar que todas ellas incluyen la existencia de contraprestaciones financieras en la relación franquiciador-

franquiciado (Rubin, 1978, Curran y Stanworth,1983; Fulop y Forward, 1997; Stanworth y Curran 1999; Bermúdez, 2002;Diez et al., 2005)

Es por ello que se hace necesario que dichas contraprestaciones sean exigidas por el franquiciador al franquiciado para sellar una relación económica y, sobre todo, para que se aplique el concepto de franquicia en su integridad.

Los franquiciadores utilizan las contraprestaciones financieras como mecanismos para evitar futuros comportamientos oportunistas de los franquiciados, lo cual revierte en unos menores costes de supervisión y, consecuentemente, en la obtención de un mayor beneficio para la enseña de franquicia (López, 2002). Es por ello que dichos franquiciadores decidirán franquiciar nuevos establecimientos de su cadena, permitiéndole a su vez una expansión más rápida en el mercado (Bordonaba et al., 2004).

## **7- Marco conceptual:**

- **Empresa**

Unidad de organización dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios con fines lucrativos (Diccionario de la Lengua Española, 2001)

- **Franquicia**

Todo tipo de licencia mediante la cual la empresa vende un paquete que incluye una marca registrada, equipo, materiales y lineamientos administrativos. (Administración, James Arthur Finch Stoner, 1996)

- **Franquiciador**

El iniciador de una red de franquicia, compuesta por él mismo y sus franquiciados individuales, de la cual el franquiciador es el tutor permanente. (Código Deontológico Europeo de la franquicia, 1991)

- **Franquiciado**

El franquiciado debe reunir una serie de cualidades (en algunos casos los candidatos pasan por una rigurosísima selección), ya que el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas clave desde el momento en que éstos son los encargados de la venta del producto o prestación del servicio (En los franquiciados estará el éxito o el fracaso del negocio. También existen franquicias que no exigen nada a sus asociados, como es el caso de Fotored. (Folgado, 1997).

- **Know-how**

Definición del "saber hacer": El "saber hacer" es un conjunto de informaciones prácticas, no patentadas, resultantes de la experiencia del Franquiciador y

probadas por él. Es secreto, sustancial, e identificado. (Código Deontológico Europeo de la franquicia, 1991)

## **8- Marco espacial:**

La investigación se desarrollará en la empresa Make Sushi by Cristino ubicada en la Avenida Charles Summer.

### **8.1 Marco temporal:**

Periodo Enero-Abril año 2015.

### **8.2 Hipótesis**

La empresa a estudiar no cuenta con una estrategia que le permita realizar la transición de modelo convencional a modelo franquiciado, de manera que, en ausencia de la misma, no se garantiza el éxito de la empresa.



## **Capítulo III**

### **9- Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa**

#### **9.1 Tipo de Investigación**

En el estudio a realizar se usarán tres tipos de estudios los cuales clasifican en exploratorio, descriptivo y explicativo.

##### **Exploratorio**

Puesto que se está planteando un problema detectado en una empresa de comida rápida, se comenzará con la búsqueda de información del estudio sea sustentable.

##### **Descriptivo**

Ya que se detallarán los objetivos con la información proporcionada por los empleados de la empresa y sus necesidades.

##### **Explicativa**

Porque explicaremos el problema con la información previamente proporcionada por las personas que son parte del problema y que sustenta la información primaria dada por cuestionarios, entrevistas con el fin de alcanzar los objetivos planteados.

## **10- Métodos de Estudio**

Nuestros procedimientos para desarrollar el estudio serán determinados por la observación, la inducción-deducción, análisis síntesis.

- **El método estadístico**, ya que se utiliza para recopilar, elaborar e interpretar datos numéricos por medio de la búsqueda de los mismos y de su posterior organización, análisis e interpretación. Y debido a que durante el desarrollo de este tema se pueden apreciar gráficos, tablas y otros recursos que apoyan la investigación se deduce que es estadístico.
- **El método analítico**, debido a que se hace un estudio detallado de cómo ha impactado la implementación de una estrategia en las empresas de comida rápida en el país como en el extranjero y como con un modelo “franquicia” la empresa puede mostrar mayores beneficios.
- **El método inductivo**, ya que se determinará una conclusión la cual puede servir como guía de estudio a distintas empresas que presenten futuros eventos similares

### **10.1- Fuentes**

En nuestro estudio los documentos con los cuales sustentaremos la investigación:

Primarias: Teorías sobre el tema a investigar previamente desarrolladas por autores

Secundarias: toda aquella información que obtengamos de información que no tenga un autor particular.

## **10.2- Técnicas e instrumentos de recopilación de datos**

Para la realización de la presente investigación se utilizaran como técnicas de recolección de datos las siguientes:

### **Observación:**

Se utiliza esta técnica como mecanismo prioritario, porque brinda de manera directa las informaciones pertinentes de lugar para el desarrollo del proyecto de investigación.

### **Entrevistas:**

Ésta técnica permitirá tomar las declaraciones de la administración de la empresa, de manera que se puedan determinar cuáles son los factores que inciden en la actual problemática.

### **Cuestionarios:**

Ésta técnica de recolección de datos será muy útil ya que permitirán obtener información directamente de las personas encargadas de la gestión y control para la realización del trabajo dentro de la organización.

## **11- Bibliografía Preliminar**

- Álvaro Arqueros y Ricardo Gómez, “Utilización de sistema de franquicia para Editorial Universitaria”, Seminario de para optar al Título de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, 2002.
- Kahn, M. La franchise, guide pratique: etre franchiseur; et franchisé. Dalloz, Paris, 1987
- Código Deontológico Europeo de la franquicia, 1991
- A.F Stoner, R Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr: “ADMINISTRACIÓN”,1996
- Rubin, 1978, Curran y Stanworth,1983; Fulop y Forward, 1997; Stanworth y Curran 1999; Bermúdez, 2002;Diez et al., 2005.
- <http://franquiciasrd.com/>
- <http://www.franquiciadirecta.com/franquiciasinternacionales/republica-dominicana/59/>
- <http://www.soyentrepreneur.com/>
- <http://www.ideasparapymes.com/franquicias/>

## **12- Tabla de contenido preliminar**

**Agradecimientos**

**Dedicatoria**

**Propuesta**

**Introducción**

**Problema**

**Objetivos**

### **Capítulo I: Generalidades de los Negocios Internacionales**

1.1 Antecedentes de los Negocios Internacionales

1.2 Conceptualización de los Negocios Internacionales

1.3 Teorías de los Negocios Internacionales

1.4 Política de los negocios internacionales

1.5 Componentes de los Negocios Internacionales

1.5.1 Exportaciones y sus clases

1.5.2 Importaciones

1.6 Principales países exportadores del mundo

1.7 Principales países importadores del mundo

1.8 Consecuencias de la Globalización

### **Capítulo II: Generalidades de las Empresas**

2.1 Historia

2.2 Conceptualización

2.3 Clasificación o tipos

2.4 Principales modelos de empresas en República Dominicana

2.5 Leyes que regulan las empresas en República Dominicana

## **Capítulo III: Generalidades de las Franquicias**

- 3.1 Historia
- 3.2 Conceptualización
- 3.3 Clasificación o tipos
- 3.4 Características
- 3.5 Ventajas y limitaciones
- 3.6 Principales franquicias del mundo
- 3.7 Principales franquicias dominicanas
- 3.8 Regulaciones y normas para operar con franquicias en la República Dominicana
- 3.9 Procedimientos para constituirse como franquicias en República Dominicana
- 3.10 Organismos nacionales e internacionales reguladores de la franquicia
  - 3.10.1 Organismos internacionales reguladores de la franquicia
  - 3.10.2 Organismos nacionales reguladores de la franquicia

## **Capítulo IV: Propuesta para Transformar una Empresa en Franquicia**

- 4.1 Factibilidad
  - 4.1.1 Motivos identificados para franquiciarse
  - 4.1.2 Proveedores, clientes y competidores.
  - 4.1.3 Principales obstáculos
- 4.2 Recomendaciones
  - 4.2.2 Pasos a seguir para franquiciar una empresa
  - 4.2.3 La Experimentación de la Estrategia
  - 4.2.4 Las Funciones de un Centro Piloto
- 4.3 La Transmisión del éxito
  - 4.3.1 Empezar a Franquiciar
- 4.4 Como fomentar al franquiciado
- 4.5 Formación Técnica y Comercial
- 4.6 Después de la transformación

- 4.6.1 Selección del franquiciario
- 4.6.2 Estudiar el contrato
- 4.6.3 La búsqueda de la ubicación
- 4.6.4 Solicitud de información
- 4.6.5 Consideraciones finales

## **Conclusión**

## **Recomendaciones**

## **Bibliografía**

## **Anexos**

### 13- Cronograma de actividades:

|   | Actividad                     | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
|---|-------------------------------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| 1 | Ajuste anteproyecto           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 2 | Ampliar Marco Referencial     |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 3 | Realizar Cuestionario         |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 4 | Tratamiento de la información |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 5 | Procesar Resultados           |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 6 | Redactar los resultados       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 7 | Redacción y Ajustes Generales |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
| 8 | Presentación Tesis            |   |   |   |   |   |   |   |   |   |
|   |                               |   |   |   |   |   |   |   |   |   |



## 14- Presupuesto

| Actividades             | Costos           |
|-------------------------|------------------|
| Transporte              | 6,000.00         |
| Impresión cuestionarios | 320.00           |
| Refrigerios             | 3,000.00         |
| Impresión de tesis      | 2,400.00         |
| Empastado               | 3,000.00         |
|                         |                  |
| <b>Total</b>            | <b>14,720.00</b> |

## 15- Anexos

### Entrevista

- 1) ¿Qué es para usted la franquicia?
- 2) ¿Qué es para usted una estrategia?
- 3) ¿Cree usted que es necesaria la implementación de la misma en su empresa?
- 4) ¿Qué es lo más importante para usted en su empresa?
- 5) ¿Considera usted que sus todos sus empleados desempeñan bien su trabajo?
- 6) ¿Para usted cual ha sido la clave de continuar creciendo en el negocio?
- 7) ¿Qué aspectos cree debe mejorar en su empresa?
- 8) ¿Han tenido quejas por falta de calidad?
- 9) ¿cuneta con un plan de contingencia en caso de que su suplidor no le pueda suministrar algún insumo?
- 10)¿Cree usted que su empresa está preparada para convertirse en modelo franquiciado?

## **ANEXOS**

**Universidad APEC**  
**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales**  
**Escuela de Mercadotecnia**

**Instrumento de recolección de datos sobre el desarrollo de la estrategia empresarial para el proceso de transición de modelo de negocio tradicional a modelo de franquicia aplicado a una empresa de comida rápida en el período Enero-Abril 2015**

- 1- ¿cuál es su opinión sobre la globalización?
- 2- ¿En qué medida ha incidido la globalización en los negocios?
- 3- ¿Cuáles son las principales consecuencias de la Globalización?
- 4- ¿Qué opinión le merecen las franquicias nacionales e internacionales?
- 5- ¿Qué cuáles son los requisitos o características fundamentales de una franquicia?
- 6- ¿A su opinión cuáles aspectos hay que tomar en cuenta para la adquisición de una franquicia?
- 7- ¿Cuáles organismos regulan las franquicias en la República Dominicana?
- 8- ¿Principales ventajas y limitantes de las franquicias en República Dominicanas?
- 9- ¿Cuál es su opinión sobre la transición de empresa convencional a modelo de franquicia?
- 10- ¿Para la transición de modelo convencional a "Franquicia" con qué debe contar una empresa?

## GLOSARIO DE TERMINOS

**Arancel:** Impuesto que se impone sobre bienes que entran a sus fronteras.

Cuotas: Unidad específica, o límite en dinero aplicado a un bien para su importación.

**Asociación de libre comercio:** En esta forma se eliminan todas las barreras del comercio entre los miembros, pero cada uno mantiene sus propias reacciones con los países que no son socios. Como ejemplo Mercado menciona a la Asociación Latinoamericana de Integración Económica.

**Boicots o embargos:** Boicot es la restricción absoluta contra la compra e importación de ciertos bienes de otros países. Embargo es el rechazo a vender en un país específico.

**Comercio compensado:** Operaciones comerciales en las que el pago total o parcial, de la transacción, se realiza a través del uso de bienes en vez de dinero.

**Comercio internacional:** es la forma concreta de implementar los negocios a esta escala. Consisten en una serie de transacciones llevadas a cabo fuera de las fronteras nacionales a fin de satisfacer los objetivos de los individuos y organizaciones involucradas, es tener un proveedor y un comprador en el mercado internacional.

**Estructura monetaria y financiera:** Intervención estatal, estabilidad y convertibilidad monetaria, restricciones exportación de divisas, moneda en que cotiza, moneda en que cobra, política de crédito, política del Estado.

**Exportaciones:** Se define como la venta de productos de origen nacional (bienes y servicios) a mercados extranjeros.

**Franquiciante o franquiciador:** Es el titular o usufructuario de un nombre comercial o marca distintiva del negocio, y de un conjunto de conocimientos y experiencias ("know how").

**Franquiciado o franquiciatario:** Es el empresario que adhiere y se une al sistema comercial de la franquicia, para operar una o más unidades de negocio al amparo del nombre comercial, marcas, sistema y asistencia técnica del franquiciante.

**Franquicia comercial:** Se trata de un sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocios comercial o industrial exitoso, a través de operadores jurídicamente independientes. Entre los elementos característicos de la franquicia comercial se incluyen:

1. Vinculación a través de un contrato.
2. Uso compartido de una marca o nombre comercial –del franquiciante.
3. Traspaso inicial de un conjunto de conocimientos y experiencias del franquiciante a favor del franquiciado (expresado en la entrega de Manuales de Operaciones y en la capacitación y entrenamiento inicial).
4. Asistencia técnica constante del franquiciante al franquiciado, a través de apoyo operacional, reentrenamiento y supervisión técnica y comercial/industrial.
5. Independencia jurídica entre las partes, donde cada una actúa a su propio nombre y por su propia cuenta y riesgo.
6. Uniformidad de operación, debiendo el franquiciado operar conforme a estrictas normas suministradas por el franquiciante.

**Importaciones:** Se identifican como la compra de productos en el exterior para ser utilizados o consumidos en el mercado nacional.

**Integración total:** Aparte de las características del Mercado Común, se integran las políticas monetarias y legales de los países asociados.

**Inversión:** Se define como la transferencia de capitales para la realización de actividades productivas, la inversión directa extranjera se refiere a aquella inversión efectuada en el exterior por personas naturales o jurídicas no residentes en el país, a fin de establecer una nueva empresa o de adquirir una ya existente; empresas que tienen la propiedad compartida entre accionistas nacionales y extranjeros, poseen características particulares en cuanto a su administración y a la estipulación de derechos.

**Licencia:** Consiste en acuerdos a través de los cuales una empresa da derecho a otra para que a cambio de una tarifa específica, ésta última pueda hacer uso de la

marca, obtener una patente, el derecho de copia o tener acceso a un conocimiento determinado, (tecnología, conocimiento técnico o habilidad específica de negocios).por un periodo previamente estipulado.

**Mercado Común:** Se suma a la política de comercio exterior y falta de barreras arancelarias, el acuerdo de permitir el libre movimiento de capital y trabajo, la Comunidad Económica Europea y el Mercado Común Centroamericano fueron creados como mercados comunes.

**Microfranquicia:** Modelo que ofrece oportunidades de negocio a los más pobres mediante el escalamiento hacia abajo de conceptos de negocio rentables que se encuentran en las empresas u organizaciones sin fines de lucro más exitosas.

**Movimiento de capital.** Se refiere básicamente a la inversión en industrias: manufactura, petróleo, minas, agricultura, y en negocios de diversa índole, así como la inversión en instrumentos financieros.

**Movimiento de personas.** Se relaciona con la necesidad de la empresa de disponer de personal capacitado en sus diversas áreas, personal que trabaja en los distintos países en que la empresa realiza sus operaciones.

**Negocios internacionales:** son las transacciones de negocios que ocurren entre personas, empresas o gobiernos de dos a más países.

**Obligaciones legales de introducción de productos:** Embalaje, marcas y contramarcas, normas de calidad, información exigida en el etiquetado de mercancías.

**Población:** Índice de crecimiento, exportación industrial, exportación comercial, nivel de vida, turismo, idioma oficial.

**Política y reacciones hacia los extranjeros:** Existencia de discriminación por compra de artículos para imitarlos, importancia tiene la colonia mexicana, simpatía hacia nuestros productos.

**Prestación de servicios.** La que se refiere a los servicios brindados por asesorías, consultorías, banca, transporte, entre otros. Por regla general abarca actividades profesionales que agregan valor a las transacciones que se originan.

**Proveedor de redes de franquicias:** Centralizan en una negociación, realizada con la empresa franquiciante, los aspectos comerciales y contractuales del abastecimiento a toda la red.

**Producción:** Riqueza natural, evolución económica, situación agrícola, producción industrial, calidad, comercio exterior, productos importados, productos exportados, volumen de compras a nuestro país.

**Régimen aduanas:** Régimen actual, tarifas, clase especial, tratados comerciales vigentes, tasas aplicadas a productos extranjeros.

**Régimen económico social:** División comprador, estructura social, sindicatos, influencia de los sectores económicos.

**Tarifa:** Es una cuota económica para internar ciertos bienes.

**Transacciones de bienes.** Las cuales comprenden las negociaciones de productos de origen agrícola, minero, manufacturero, entre otros.

**Transferencia de tecnología.** La que se centra en la concesión de licencias por el acceso de procesos productivos, las patentes o las marcas comerciales registradas. La Tecnología o ciencia aplicada, implica el sistema de conocimientos interrelacionados para la fabricación de un bien o la prestación de in servicio.

**Unión aduanera:** Además de la ausencia de barreras de comercio entre los socios, se establece una serie de regulaciones comerciales comunes, incluyendo aranceles con respecto a los países que no son miembros; por ejemplo, el grupo BENELUX (Bélgica, Países Bajos y Luxemburgo), que existió hasta que pasaron a formar parte de la Comunidad Económica Europea.

**Usos y costumbres comerciales:** Obligatoriedad de utilizar canales de importación, litigios frecuentes.



**Algunas agrupaciones relacionadas con el comercio exterior son las que se mencionan a continuación. Los acrónimos usualmente van en el sentido del idioma inglés:**

- ☐ Organización para la Cooperación Económica y Desarrollo (OECD).
- ☐ Organización de Países Exportadores de Petróleo (OPEP).
- ☐ Comunidad Británica
- ☐ Organización de Países Árabes Exportadores de Petróleo (OSPEC).
- ☐ Consejo de Cooperación del Golfo
- ☐ La Liga Árabe
- ☐ Unión Europea (UE).
- ☐ Área de Libre Comercio de la Asociación de Naciones del Sudoeste Asiático AFTA ASEAM.
- ☐ Tratado de Libre Comercio (TLCAN).
- ☐ Mercado Común Andino (ANCOM).
- ☐ Mercado Común del Sur (MERCOSUR).
- ☐ Comunidad y Mercado Común del Caribe (CARICOM).
- ☐ Mercado Común de Centro América (CACM).
- ☐ Zona del Franco: Moneda ligada al franco francés.
- ☐ Comunidad para el Desarrollo del Sur de África (SADC).
- ☐ Comunidad Económica de Estados del Oeste de África (ECOWAS).

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- Abatti, E.; Dibar, A.; Rocca, I. "1500 modelos de contratos". Abacacía. Buenos Aires 1997.
- Arqueros, A. y Gómez, R. "Utilización de sistema de franquicia para Editorial Universitaria", Seminario de para optar al Título de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, 2002.
- Alba, Ma. Franquicias: una perspectiva mundial, Fondo Editorial, Facultad de Contaduría y Administración, 2005 UNAM
- Alba, Ma. Cristina, Las Franquicias en México, Fondo Editorial, Facultad de Contaduría y Administración, 2004 UNAM.
- Boroian, D. "Las ventajas de las franquicias". Machi. Buenos Aires 2003.
- Código Deontológico Europeo de la franquicia, 1991. Castellanos Gaytán Carmen, Franquicias, Colección El Empresario, México 2006.
- Callufio, Hector; Contreras, Marcelo y otros. "Jornada de actualización tributaria". AFIP. Buenos Aires 1997.
- Dubois, Fernando. "Aspectos impositivos del franchising". Revista Doctrina tributaria Nov. 2000, N° 248.
- Entrepreneur, 500 Franquicias, Enero 2008 México.
- Expansión, Franquicias al horno, Marzo 3, 2008, México.
- Farina, Juan M. "Contratos comerciales modernos". Astrea. Buenos Aires 1994.
- Franquicias y Negocios, Asociación Mexicana de Franquicias, NLG Editores, S. de R.L. de C.V. México 2007.
- Franquicias y Nuevos Negocios, Franquicias con Fin Social, Suplemento especial de Negocios, Reforma, 3 de marzo de 2008.
- Gherzi, Carlos Alberto y colaboradores. "Contratos civiles y comerciales". Astrea. Buenos Aires 1998.

- Guía de franchising 2000. Revista Apertura N° 91. Mayo 2000.
- Inversionista, 270 Franquicias, Suplemento Especial, Editorial Premiere, Diciembre 2007, Febrero-Abril 2008, México.
- Kleidermacher, Jaime L.. "Franchising: aspectos económicos y jurídicos". Abeledo-Perrot. Buenos Aires 1995.
- La Guía de las Franquicias, Editorial Premiere, México 2007.
- Mauro, Paulo C.; Saporosi, Gerardo. "Sea su propio jefe a través del franchising". Machi. Buenos Aires 1995.
- Mendelsohn, Martín. "Manual del franquiciante". Asociación Argentina de Franchising. Buenos Aires 1991.
- Ministerio de Economía y Obras y Servicios Públicos. "El sistema de franchising". MEYOSP. Buenos Aires 1997.
- Microempresa Mexicana, Franquicias, Año 4 No. 49 Marzo 2008
- Kahn, M. La franchise, guide pratique: etre franchiseur; et franchisé. Dalloz, Paris, 1987
- ¿Quién es quién en las franquicias?, Directorio 2008, Franquicias y Negocios, NLG Editores, S. de R.L. de C.V. México.
- Rubin, 1978, Curran y Stanworth, 1983; Fulop y Forward, 1997; Stanworth y Curran 1999; Bermúdez, 2002; Diez et al., 2005.
- Stoner, A.F; Edward, R.; Daniel, R. Gilbert Jr: "ADMINISTRACIÓN", 1996.