

DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES ESCUELA DE MERCADOTECNIA

Trabajo de Grado para Optar por el Titulo de: Licenciatura en Negocios Internacionales

Título:

"Análisis del Modelo de Negocios de una Empresa Dominicana para Internacionalizarse como Franquicia Caso: XOCOLAT, S.R.L., año 2014."

Sustentantes:

Br. Giannelle Nicolle Cabrera Colón 2009-0488
Br. Zoila Alexandra De Los Santos Báez 2009-1144

Asesor (a): Mariela Fermín Yangüela

Los conceptos emitidos en el presente trabajo de investigación son de la exclusiva responsabilidad de quien(es) los sustentan.

Santo Domingo, República Dominicana Noviembre, 2014



ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS INTRODUCCION

3.2.2

CAPÍTU		
	ALIDADES DEL COMERCIO INTERNACIONAL	
1.1	Globalización: Un Nuevo Mundo	
1.1.1	Aspectos Generales de la Globalización	
1.1.2	Historia de los Negocios Internacionales	
1.2	Fundamentos del Comercio Internacional	
1.2.1	Estrategias competitivas para la Apertura del Comercio Exterior	8
1.2.1.1	Integración Económica De Los Mercados	
1.2.1.2	Intercambios Comerciales	
1.3	Factores Influyentes en el Comercio Internacional	
1.3.1	Ámbito Económico	
1.3.2	Ámbito político	
1.3.3	Ámbito Legal	
1.3.4	Ámbito Social	16
1.3.5	Ámbito Tecnológico	
1.3.6	Ámbito Medioambiental	
1.4	Organismos Vinculados al Desarrollo del Comercio Internacional	
1.5	Modelos Competitivos de los Mercados	24
1.5.1	Datos Generales	24
1.5.2	Clasificación de los Modelos Competitivos de los Mercados	25
1.6	Perfil de Consumidor Global	31
CAPITU	JLO II.	
	FRIA DE LA CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA A NIVEL MUNDIAL	
2.1	Generalidades del Cacao	35
2.2	Descubrimiento y Comercio del Cacao	
2.3	Expansión del Cacao en el Mundo	45
2.4	Productores Reales y Potenciales de Cacao a Nivel Internacional	
2.5	Panorama de la Industria del Chocolate	49
2.5.1	Generalidades de la Industria de la Chocolatería	
2.5.2	Aspectos Legales de la Industria de la Chocolatería	
2.5.3	Empresas Reales y Potenciales del Chocolate en el Mundo	
2.5.4	Principales Mercados Consumidores del Chocolate	
2.5.5	Rasgos Generales del Comportamiento del Consumidor del Chocolate	63
2.6 2.6	Desarrollo del Subsector Confitería	
2.0 2.7	Diferencia entre el Subsector Confitería y la Industria de la Chocolatería	
CAPÍTU	JLO III. NO COMERCIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA	
		00
3.1	Generalidades de la República Dominicana	
3.1.1	Situación Geográfica	
3.1.2	Aspectos Políticos	
3.1.3	Aspecto Social y Cultural	
3.1.4	Clima	71
3.2	Sectores Económicos de la República Dominicana	
3.2.1	Sector Primario: Sector Agropecuario	
3.2.2	Sector Secundario: Sector Industrial	74



3.2.3	Sector Terciario: Sector Servicios	. 75
3.3	Organismos Nacionales Vinculados al Comercio de la República Dominicana	. 76
3.4	La Industria de la Chocolatería en la República Dominicana	
3.4.1	El Cacao en la República Dominicana	
3.4.2	Datos Generales sobre la Industria de la Chocolatería en la República Dominicana	
3.4.3	Aspectos Legales de la Industria de la Chocolatería en la República Dominicana	
3.5	Principales Exponentes del Desarrollo de la Industria de la Chocolatería en la República	
0.0	Dominicana	
3.6	Perfil del Empresario Dominicano	
3.7	Comportamiento del Consumidor Dominicano	
0.7	Comportamiento dei Consumidor Dominicano	. 00
CAPÍTU	ILO IV.	
	TOS GENERALES SOBRE FRANQUICIAS	
4.1	Las Franquicias	. 91
4.1.1	Antecedentes Históricos de las Franquicias	
4.1.2	Funcionalidad de las Franquicias	
4.1.3	Modelo de Franquicias vs. Negocio Propio	
4.1.4	Clasificación del Modelo de Franquicias	
4.2	Aspectos Legales de las Franquicias	
4.3	Requisitos de un Negocio para Incursionar como Franquicia	
4.4		
	Métodos para la Internacionalización de una Franquicia	
4.5	Desarrollo de las Franquicias en el Mundo	
4.6	Desarrollo de las Franquicias en la República Dominicana	
4.7	Franquicias Extranjeras Participantes y Destacadas en el Mercado Local	
4.8	Empresas Dominicanas franquiciantes	115
CADÍTI	U O V	
CAPÍTU		
	SA XOCOLAT, S.R.L.	
5.1	Historia de la Empresa XOCOLAT, S.R.L.	
5.2	Filosofía Empresarial	
5.2.1	Misión	
5.2.2	Visión	
5.2.3	Valores	
5.3	Políticas Administrativas de la Empresa XOCOLAT S.R.L.	
5.4	Situación del Entorno Laboral de XOCOLAT S.R.L.	
5.5	Cartera de Productos de la Empresa	
5.6	Mezcla de Mercadeo	
5.6.1	Producto	128
5.6.2	Precio	129
5.6.3	Plaza	129
5.6.4	Promoción	
5.7	Público Objetivo o Target de XOCOLAT S.R.L.	131
5.8	Análisis FÓDA de la Empresa XOCOLAT S.R.L	132
5.9	Situación Actual del Mercado	134
5.10	Entorno Competitivo	
5.10.1	Principales Diferencias entre XOCOLAT, S.R.L. y sus Competidores	
5.1011	The state of the s	
CAPÍTU	ILO VI.	
	IGACIÓN DE MERCADO	
6.1	Objetivos de la Investigación	143
6.1.1	Objetivo General	
6.1.2	Objetivos Específicos	
6.2	Diseño de la Investigación	
621		144



o.∠.1.1	Investigación de acuerdo al nivel	144
6.2.1.2	Investigación de Acuerdo a la Naturaleza	145
6.2.2	Fuentes de la investigación	146
6.2.2.1	Primarias	146
6.2.2.2	Secundarias	
6.3	Desarrollo del Procedimiento de la Recopilación de Datos	147
6.3.1	Determinación de tiempo, espacio y persona	
6.4	Instrumento de Captura de Datos	147
6.5	Análisis e Interpretación de la Investigación	173
	JLO VII.	
PROPU	ESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS"	
PROPU DE FRA	ESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS" Objetivos de la Propuesta	177
PROPU DE FRA 7.1	ESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS"	177 177
PROPU DE FRA 7.1 7.1.1 7.1.2 CONCLU	ESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS" Objetivos de la Propuesta	177 177 177
PROPU DE FRA 7.1 7.1.1 7.1.2 CONCLU RECOM	LESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS" Objetivos de la Propuesta	177 177 177 290 292
PROPU DE FRA 7.1 7.1.1 7.1.2 CONCLU RECOM	ESTA "PLAN DE EXPANSION NACIONAL E INTERNACIONAL BAJO ANQUICIAS" Objetivos de la Propuesta	177 177 177 290 292



AGRADECIMIENTOS

"Ustedes necesitan perseverar para que, después de haber cumplido la voluntad de Dios, reciban lo que él ha prometido" (Hebreos 10:36). Gracias **mi Dios** por permitirme cosechar un fruto más en mi vida y poder subir otro eslabón profesionalmente. Por darme salud y fuerza de voluntad para proponerme nuevas metas y concluirlas con éxito.

A mi madre **Zoila Báez** y mi amada abuela **Marina Silfa**, porque no habrán palabras para describir mi agradecimiento para ellas, porque siempre he tenido su apoyo incondicional, sus consejos y palabras sabias y sobre todo su gran amor. Gracias por que hoy puedo decir que soy una mujer de bien por su dedicación y por ser siempre su prioridad.

Gracias a un ser importante y pilar en mi vida, gracias a mi novio **Melvin Uribe**, por ayudarme, por decir presente y estar en cualquier momento de esta etapa que dije te necesito.

Gracias a mi querida compañera de trabajo de grado **Nicolle Cabrera**, por formar parte de este proceso tan difícil pero gran satisfacción en mi vida. Gracias por mostrar ese deseo de superación hasta al final, por tus palabras de ayuda y por siempre poder contar contigo.



Gracias a **Erika Pinales**, amiga incondicional la cual siempre ha dicho estoy aquí para ayudarte, aun en el poco tiempo que llevamos de amistad. Gracias por ser de gran ayuda y motivación en este trayecto importante en mi vida.

Gracias a nuestra asesora de trabajo de grado **Mariela Fermín**, equilibro importante en este proyecto, quien nos dedicó el tiempo y la disposición necesaria para finalizar esta etapa. Gracias por estar siempre en cualquier momento con una sonrisa y un si podemos lograrlo.

Zoila Alexandra De Los Santos Báez



AGRADECIMIENTOS

De manera primordial, le doy gracias a **mi Dios**, por ser mi mar inagotable de ternura y cubrirme con su hermosa presencia en todos los proyectos de mi vida.

A mi mamacita querida **Nuris Colón.** Tú más que nadie conoces mis metas y deseos de superación. A ti debo cada uno de los valores que poseo. Gracias madre por apoyarme en todo momento, por ser mi guía y modelo a seguir.

A mis hermanos, **Gianna** y **Giankarlo Cabrera**. Gracias manitos por apoyarme.

Gracias infinitas a **Alex Valenzuela**, por acompañarme en este proceso tan importante de mi vida. Gracias amor por motivarme y siempre empujarme a dar lo mejor de mí.

A mis segundos padres, **Gerónimo Colón** y **Agripina Gómez**, ustedes son una de mis joyas más preciadas. Gracias por siempre estar presentes.

A mis tíos y primos, por brindarme su apoyo durante este trayecto. En especial a **Robert A. Colón,** por la gran ayuda y consejos brindados.



A mi compañera de tesis **Alexandra De Los Santos**, por compartir conmigo una de las etapas más satisfactorias en la vida de un ser humano. Gracias por tus sabios consejos y tu amistad sincera. ¡Lo logramos mana!

Por último, pero no menos importante, gracias a nuestra apreciada asesora Mariela Fermín. Gracias por luchar con nosotras hasta el final, por siempre estar dispuesta y transmitirnos toda esa aura positiva que siempre posees. Que Papa Dios me la bendiga siempre.

Giannelle Nicolle Cabrera Colon



INTRODUCCION

La realidad económica en la que vivimos hoy en día, junto a los efectos de la globalización, que une a las personas, culturas y economías, permitiendo la expansión a nuevas formas de hacer negocios y por tanto a nuevos retos empresariales suponen un gran desafío para los empresarios alrededor del mundo.

Pese a esto, las distintas naciones se han visto en la obligación de adquirir e implementar métodos estratégicos en sus operaciones diarias con el objetivo único de llegar a ser una de las primeras opciones en la decisión de compra de los consumidores.

Para esto, las empresas se valen de modelos de negocios innovadores, tales como el modelo de franquicias.

La Comisión de la Comunidad Económica Europea (CEE) se refiere a las franquicias de la siguiente manera: "Por franquicia se entenderá un conjunto de derechos de propiedad intangibles relativos a la marca, denominaciones comerciales, rótulos, modelos, diseños, derechos de autor, "Know-How" o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la presentación de servicios a los usuarios finales, y que incluye, por lo menos: el empleo de una denominación o rótulo comercial y una presentación uniforme de las instalaciones



contractuales, la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-How sustancial, que pueda conferir a este una ventaja comparativa, y la prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia o técnica durante la vigencia del acuerdo."

Dentro de todos los métodos de internacionalización, las franquicias han demostrado ser el modelo de negocios más efectivo de crecimiento empresarial, al haber permitido que los conceptos de negocios exitosos de una región demográfica puedan ser replicados en otra. Además, esta permite que pequeños y medianos negocios se expandan en cadena pero en manos de terceros, quienes añadirán valor a la marca, generarán empleo y ganancias para ambas partes: franquiciante y franquiciado.

El término "Franquicia" es muy conocido, no solo en la República Dominicana, sino en todas partes del mundo debido al gran aporte que ha ofrecido a las empresas de expandir sus operaciones tanto dentro de su mercado de origen como hacia otros mercados internacionales.

Ante esta realidad, son muy pocas las experiencias de pequeñas y medianas empresas en República Dominicana que han logrado desarrollar su modelo de franquicias. Esto podría un estancamiento a las mismas impidiéndoles expandirse en otros territorios y también transponer sus fronteras bajo este formato, sin tener la oportunidad de convertirse en multinacionales al operar en varios países.



Como parte del proceso de crecimiento del modelo de franquicias en el país, se hace necesario que los empresarios dominicanos asuman el reto presentado por este modelo de crecimiento empresarial, el cual implica mejorar sus estructuras y modelos de negocios a fin de adaptarse a las tendencias del mercado y no quedarse detrás en la aplicación de nuevas metodologías.

Es así, que surge la necesidad de llevar a cabo la realización del presente trabajo, donde se demuestran los beneficios que trae consigo el modelo de franquicias para las empresas, presentándose desde el surgimiento de los modelos de expansión hasta las modificaciones necesarias en una organización para expandirse según los requerimientos de dicho modelo.

Todo esto se realizará tomando como caso de estudio la empresa dominicana XOCOLAT, S.R.L. una chocolatería que posee más de dos décadas en la Republica Dominicana, sin embargo la empresa cuenta con potencial sin explotar y que puede aprovechar las oportunidades de desarrollo que ofrece la implementación de franquicia y a la vez su internacionalización.

Partiendo de esta premisa, este proyecto contempla una propuesta de expansión a la mencionada empresa que le permita maximizar sus operaciones más allá de los niveles abarcados hasta la fecha.



"ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DOMINICANA PARA INTERNACIONALIZARSE COMO FRANQUICIA CASO: XOCOLAT, S.R.L., AÑO 2014"





1.1 Globalización: Un Nuevo Mundo

1.1.1 Aspectos Generales de la Globalización

La globalización por el que la creciente comunicación e interdependencias entre los distintos países del mundo unifican mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, así los modos de producción, y de movimientos de capital se configuran a escala planetaria, mientras los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado "sociedad en red". En este marco se registra un gran incremento del comercio internacional y las inversiones, debido a las caídas de las barreras arancelarias y la interdependencia de las naciones (Aguilar, 2005).

Dos factores generales son la base de la tendencia creciente a la globalización. El primero es la reducción de las barreras al libre tránsito de bienes y servicios desde el final de la Segunda Guerra Mundial. El segundo factor es el cambio tecnológico, en partículas los notables adelantos de los últimos años en las tecnologías de comunicación, transporte y procesamiento de la información (Negocios Internacionales Competencia en el Mercado Global, 2007). La globalización nos permite obtener mayor variedad, mejor calidad o precios más bajos. Nuestros alimentos diarios contienen especias que no son cultivadas en forma doméstica y productos frescos que están fuera de estación en uno u otro clima local. Nuestros automóviles cuestan menos que si todas las partes fueran fabricadas y el trabajo



realizado en un solo lugar. Todas estas conexiones entre proveedores y mercados so resultados de las actividades de los negocios internacionales, definidos como todas las transacciones comerciales, incluyendo ventas, inversiones y transporte que tienen lugar entre dos o más países.

Las empresas privadas llevan a cabo tales transacciones para obtener ganancias; los gobiernos podrían emprenderlas para obtener ganancias o por otras razones. Los factores que han contribuido al crecimiento de la globalización en décadas recientes según analistas son:

- Aumento en la tecnología y su aplicación.
- Liberalización del comercio transfronterizo o exterior y movimientos de recursos.
- Desarrollo de servicios que apoyan el comercio internacional.
- Crecientes presiones del consumidor.
- Aumento de la competencia global.
- Cambio de las situaciones políticas.
- Cooperación internacional ampliada.¹

Afirman que la caída de las barreras al comercio y la inversión internacionales son los dos motores que impulsan la economía mundial hacia una mayor prosperidad. Sostienen que el incremento del comercio y las inversiones permitirá que bajen los

-

¹ (Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones, 2013)



precios de bienes y servicios. Piensan que la globalización estimula el crecimiento económico, aumenta los ingresos de los consumidores y genera empleos en todos los países que participan en el sistema comercial mundial.

1.1.2 Historia de los Negocios Internacionales²

Los negocios internacionales consisten en transacciones diseñadas y realizadas entre fronteras nacionales para satisfacer los objetivos de individuos, compañías y organizaciones.

Dichas transacciones toman varias formas, que a menudo se interrelacionan. Las formas básicas de negocios internacionales son el comercio de importaciones y exportaciones y la inversión extranjera directa.

La definición de los negocios internacionales se enfoca en las transacciones. El uso de este término reconoce que hacer negocios en el ámbito internacional es una actividad, no solo una observación pasiva. Estrechamente enlazado a la actividad está el termino "satisfacción". Es crucial que los participantes en los negocios internacionales queden satisfechos. Solo si consideran que están mejor que la transacción que antes, las transacciones de negocios individuales se convertirán en una relación de negocios.

-

² (Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones, 2013)



El hecho de que las transacciones sean del otro lado de las fronteras nacionales resalta una diferencia clave entre los negocios domésticos e internacionales.

Desde que se formaron las primeras fronteras nacionales, los negocios internacionales han sido realizados por naciones e individuos. En muchos casos, los negocios internacionales mismos han sido una fuerza importante para conformar fronteras y cambiar la historia de mundo.

Como un ejemplo los negocios internacionales desempeñaron un papel vital en la formación y caída del imperio romano, cuyo impacto en pensamiento, conocimiento y desarrollo aún puede sentirse hoy. Aunque leemos acerca de la marcha de las legiones romanas, no fue a través de ella fuerza militar que se formó el imperio. Los romanos usaron la paz romana, como estímulo principal.

Esto aseguro que los comerciantes fueran capaces de viajar con seguridad y rapidez por los caminos contraídos, mantenidos y protegidos por las legiones romanas y sus tropas afiliadas. Un segundo estimulo fue el uso de una moneda común, que simplificaba las transacciones de negocios y las hizo compatibles en todo el imperio. Además, roma desarrollo una ley sistemática, ubicaciones de mercados centrales a través de la fundación de ciudades y un sistema de comunicaciones efectivos, todas esas acciones contribuyeron al funcionamiento del mercado y una reducción de la incertidumbre de negocios.



Los negocios internacionales florecieron junto con el imperio, y el estándar de vida se mejoró en el área, lo que fue evidente para los de afuera. Pronto, las ciudades-naciones y tribus que no eran parte del imperio decidieron unirse como aliados. Acordaron pagar tributos e impuestos porque los beneficios eran mayores que las desventajas. Así, el inmenso crecimiento del imperio romano ocurrió en mayor grado mediante enlace de negocios. Por supuesto, preservar este entorno favorable requerido un esfuerzo favorable. Por ejemplo, cuando los piratas amenazaban las vías marítimas, Pompeyo envió una gran flota para combatirlos.

El hecho de que los negocios internacionales fueran unos de los factores primarios mantuvo unido el imperio, de nuevo, no fue primordialmente a través de las guerras y batallas prolongadas que roma perdió terreno. Por otro lado el imperio británico creció en mayor grado a través de una efectiva política de negocios internacionales. En fecha más reciente, estados unidos desarrolló una posición de liderazgo mundial debido en mayor grado a su patrocinio de transacciones de negocios basados en el mercado del mundo occidental; el amplio flujo de ideas, bienes y servicios más allá de las fronteras nacionales y el fomento de las comunicaciones y la transportación internacionales. Algunos dicen que en el periodo del 1945 al 1990 para los países occidentales, y a partir de entonces para el mundo, se caracterizó por una paz americana, una paz patrocinada y aplicada por Estados Unidos.



La importancia de los enlaces de los negocios internacionales fue resaltada en la década de 1930. En esa época, la ley Smoot-Hawley elevó los derechos de importación para reducir el volumen de los bienes que ingresaban a estados unidos. La ley fue aprobada con la esperanza de que restaurara el empleo doméstico. No obstante el resultado fue una reacción de la mayoría de los socios comerciales.

La subsiguiente depresión económica y el colapso del sistema financiero mundial fueron instrumentos para producir los eventos que condujeron a la segunda guerra mundial.

El comercio mundial y las inversiones han asumido una importancia hasta ahora desconocida para la comunidad global. En siglos pasados el comercio se realizaba internacionalmente, pero no al nivel o con el impacto a naciones, empresas e individuos que han alcanzado en fechas recientes.

Algunas de las maneras específicas en que las empresas pueden crear valor al volverse globales se observaran tres principales objetivos operativos que subyacen en las razones para participar en los negocios internacionales:

- Expandir las ventas.
- Adquirir recursos.
- Reducir riesgos.



Normalmente estos tres objetivos guían todas las decisiones acerca de participar o no en los negocios internacionales, y dónde y cómo hacerlo.

Una empresa puede participar en los negocios internacionales a través de varios modos de operación, incluyendo la exportación e importación de mercancías y servicios, inversiones directas y de cartera, o portafolio, o de acuerdos de colaboración con otras empresas.

Al operar en el extranjero las empresas podrían tener que ajustar sus métodos habituales de hacer negocios.

Esto es porque las condiciones en el extranjero dictan un método más adecuado, y los modos operativos utilizados para los negocios internacionales difieren un poco de los que se usan a nivel nacional.

Para operar dentro del entorno externo de una compañía sus gerentes no solamente deben comprender la operación de negocios si no también tener un conocimiento básico de ciencias sociales: geografía, ciencias políticas, derecho, antropología, sociología, psicología y economía.



1.2 Fundamentos del Comercio Internacional

1.2.1 Estrategias competitivas para la Apertura del Comercio Exterior

Se puede definir estrategias como el conjunto de actividades que implementa una empresa o nación con la finalidad de abarcar una mayor gama de clientes y ganar un mayor posicionamiento en el mercado.

En siglos pasados se sostenía la teoría de que una nación solo era capaz de prosperar y experimentar un real crecimiento económico si y solo si otra nación era perjudicada, dejando dicho esto que las naciones que prosperaban en ese entonces lo hacían por medio de sacrificios de otras. No obstante, teorías de un sin número de autores afirman que las naciones que se alían entre si obtienen mejores resultados a través de un crecimiento en común.

Una de las teorías más reconocida es la de Adam Smith, 1776, quien sostiene que dos naciones que comercializan voluntariamente entre sí, se benefician mutuamente. Esto, dándole cabida al hecho de que independientemente de que entre los países exista uno más eficiente que el otro, ambos pueden verse beneficiados proveyendo en la nación de su país vecino aquel producto o servicio en el cual se especialice.

Aquí es donde entra la teoría de David Ricardo, 1817, sobre la ventaja comparativa. Esta explica que a pesar de que un país no tenga ventaja absoluta



en la producción de algún bien, es conveniente que esta se especialice en la producción de aquellas mercancías en las que las desventajas que posea sean menores, y que por otro lado, aquellos países que posean una ventaja absoluta en la producción de todos los bienes debe especializarse en la producción de aquellos cuya ventaja sea mayor.

De esta manera las naciones tienen mayores facilidades a la hora tanto de producir como de comercializar sus productos.

Bien puede notarse la probabilidad de que surjan monopolios a causa de que un país es el único especializado en algún producto y los demás dependan de este al momento de adquirir los mismos. Aun así, como resultado de la apertura comercial existe la facilidad de que una nación pueda realizar transacciones con otros países supliéndose cada uno de aquel producto en el que se especializa.

Esta actividad se lleva a cabo sin incluir dentro de la misma los costes que en ocasiones son proporcionados por los gobiernos.

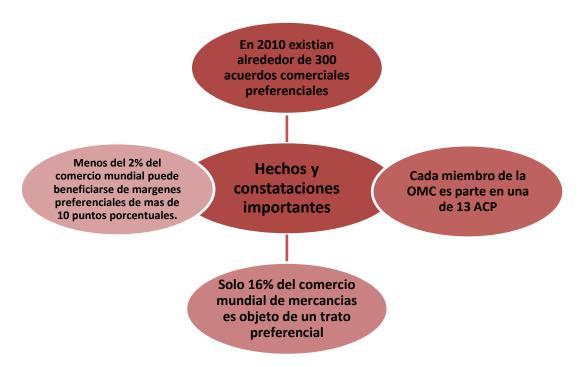
Las naciones de su parte, se han dejado seducir por estas teorías y han implementado estrategias y formas de comercialización mediante integraciones económicas e intercambios comerciales.



1.2.1.1 Integración Económica De Los Mercados

Para la CEPAL, la integración es un proceso donde dos o más naciones concretan o comienzan a trabajar por unirse para formar un solo mercado. Para esto es necesario realizar una serie de acoplamientos de las estructuras y las políticas nacionales, que exige a medida que avanza y se profundiza la creación de órganos supranacionales que permitan una coordinación política cada vez más estrecha.

Informe sobre el Comercio Mundial publicado por la OMC en el año 2012 revela los siguientes datos:





El mismo informe hace referencia a los acuerdos comerciales como un tema que aunque no formalmente, existía desde hace tiempo (incluso mucho antes de la formación del GATT). Además, menciona los beneficios que otorgan este tipo de alianzas estratégicas entre las naciones aportando a estas además de una mayor apertura, mayores oportunidades de crecimiento.

Adentrándose a la historia acerca de la estructura de los tratados comerciales mucho antes del GATT, se menciona que los países solo formaban alianzas limitándose a sus condiciones geográficas, tomando en cuenta aquel país vecino que le quedaba más cerca para con ese formar acuerdos preferenciales.

Luego del GATT, la limitación de los países de formar acuerdos con los más cercanos paso a ser menos extremista en el sentido de que empezaron a formarse acuerdos plurilaterales que tomaban en cuenta un mayor número de países para formar alianzas entre los mismos. Pero no fue hasta la creación de la OMC cuando los tratados y acuerdos entre naciones empiezan a modernizarse y el concepto de los mismos se vuelve más universal.

Desde ese entonces, los acuerdos tanto preferenciales como no preferenciales aumentaron su auge frente a los países cuando estos notaron las ventajas que traía consigo estar integrados de manera económica con otras naciones.



La OMC se refiere a los imperios como uno de los medios pioneros en la práctica de los intercambios comerciales. La finalidad de los mismos no se centraba en alcanzar un mayor grado de apertura, sino más bien en lograr un grado de igualdad entre los comerciantes nativos y extranjeros de una nación.

El informe indica como la primera oleada de regionalismo a la Comunidad Económica Europea (CEE) que data del año 1957, esta sirvió como estímulo para la creación de otras organizaciones como la Asociación Europea de Libre Comercio (AELC), en la que estaban incluidos aquellos países que de una u otra forma no quisieron formar parte de la CEE. Además la CEE, sirvió como modelo a seguir por países en desarrollo de África, América Central y del Sur y, el Caribe que no tardaron en formar sus uniones regionales.

grupo de Países 300 250 200 Número de ACP En desarrollo - En desarrollo Desarrollados - Desarrollados 150 Desarrollados - En desarrollo 100 1950 1955 1960 1965 1970 1975 1980 1985 1990 1995 2000 2005 2010 0 **FUENTE: SECRETARIA DE LA OMC**



En el grafico se puede observar la tendencia positiva que han experimentado los Acuerdos Comerciales desde su entrada oficial como parte prioritaria de los países para dar apertura y adentrarse más es el comercio internacional.

1.2.1.2 Intercambios Comerciales

Un intercambio comercial no es más que la compra y venta de mercancías desde un país hacia otro.

Los intercambios comerciales poseen una gran trayectoria, sin embargo no fue hasta hace poco, luego del surgimiento del tan famoso fenómeno de la globalización y la apertura que han otorgado los gobiernos a sus países, los intercambios comerciales se han desarrollado de manera considerable en los últimos siglos, mejorando la economía de muchas naciones..

La Organización Mundial del Comercio (OMC) indica que dentro de los principales factores que dieron lugar al surgimiento de los intercambios comerciales están: la utilización de la máquina de vapor, el nacimiento y aparición del internet, las reformas del mercado de china, entre otros.

Desde ese momento no han dejado de surgir tendencias que atribuyan el éxito a las transacciones y negocios internacionales.



Como parte de las tendencias de los intercambios comerciales, en el año 2013, según datos de la Organización Mundial del Comercio OMC; tanto las exportaciones como las importaciones experimentaron un significativo crecimiento en la economía de EE.UU., el interior de la Unión Europea, Japón y las economías en desarrollo de Asia.

Expresados en Millones de Dólares EE.UU.

Servicios Comerciales:	4.645
<u>Transporte</u>	905
<u>Viajes</u>	1.185
Otros Servicios Comerciales:	2.550
Servicios de Comunicaciones	120
Servicios de Construcción	105
Servicios de Seguros	105
Servicios Financieros	335
Servicios de Informática e Información	285
Regalías y Derechos de Licencias	310
Otros Servicios Prestados a Empresas	1.245
Servicios Personales, Culturales, etc.	40
Pro Memoria, Mercancías, Comercio	23.255

FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO

En la tabla mostrada posteriormente se pueden observar los crecimientos de dichos variables en relación al año anterior 2012.



1.3 Factores Influyentes en el Comercio Internacional

Dentro de las operaciones diarias de diferentes tipos de organizaciones, empresa o país, son muchos los factores que afectan de manera directa e indirecta, conduciendo a estos a realizar un sin número de investigaciones y desarrollar tácticas que ayuden a sobrellevar y superar cada uno de los obstáculos que vengan de la mano con ciertos factores. A estos factores influyentes se les conoce como "Fuerzas Externas" que son todos aquellos puntos no manejables por las organizaciones.

1.3.1 Ámbito Económico

En este aspecto influye la inestabilidad de indicadores como la tasa de interés, inflación, entre otras que pueden afectar el costo de capital de la empresa así como la capacidad de la misma para expandirse hacia nuevos territorios. Además de afectar los precios, los costes y la demanda de los consumidores hacia los productos.

1.3.2 Ámbito político

Clima político de los países, es decir, la forma de gobernar llevada a cabo por una nación, así como su tipo de gobierno, democrático, colectivista, individualista, etc. En el ámbito político predominan muchas las restricciones al comercio que aplican los gobiernos en las naciones, dentro de estos las restricciones a las importaciones restándoles apertura comercial al país.



1.3.3 Ámbito Legal

El ámbito legal se refiere a todas las leyes y regulaciones aplicadas por los gobiernos a los países.

Esto puede afectar de manera gradual las posibles oportunidades de negocios que existan con otras naciones.

1.3.4 Ámbito Social

Factores involucrados tales como los aspectos y condiciones de vida de la sociedad, costumbres religiosas y culturas inculcadas son importantes a destacar en el ámbito social.

Esta fuerza externa afecta al comercio en el sentido de que los tabúes y paradigmas en las naciones son un tema delicado. Por lo que es importante contar con empresarios con la capacidad de romper dichas situaciones.

1.3.5 Ámbito Tecnológico

La tecnología siempre se mantiene en constante innovación, debido a esto las empresas deben mantener el ritmo para no perder espacio frente a sus competidores.



1.3.6 Ámbito Medioambiental

En los últimos años las empresas han incluido el ámbito medioambiental en la forma de realizar negocios y de venderse al público. Es un tema que ha sido de gran influencia para las empresas actuales, sin dejar a un lado las leyes que incentivan la protección del medio ambiente, sino también para crecer de una forma sostenible, para mantener la competencia en el mercado global y para expresar una responsabilidad social.

1.4 Organismos Vinculados al Desarrollo del Comercio Internacional

Las instituciones globales son todas aquellas entidades que establecen parámetros para facilitar y regular el comercio internacional y el intercambio de bienes y servicios entre las diferentes economías. Ellas se dividen en entidades globales reguladoras que son las que establecen la normatividad y las entidades globales financieras que se encargan de regular la movilidad de los bienes de capital. Con fines de regular y asistir al comercio internacional se encuentran las siguientes:

1. La Organización Mundial del Comercio (OMC)

Es la única organización internacional que se ocupa de las normas que rigen el comercio entre los países. Los pilares sobre los que descansa son los Acuerdos de la OMC, que han sido negociados y firmados por la gran mayoría de los países



que participan en el comercio mundial y ratificados por sus respectivos parlamentos. El objetivo es ayudar a los productores de bienes y servicios, los exportadores y los importadores a llevar adelante sus actividades.

La OMC está dirigida por los gobiernos de sus Miembros. Todas las decisiones importantes son adoptadas por la totalidad de los Miembros, ya sea por sus Ministros (que se reúnen por lo menos una vez cada dos años) o por sus embajadores o delegados (que se reúnen regularmente en Ginebra)

Funciones

- Administra los acuerdos comerciales de la OMC
- Foro para negociaciones comerciales
- Trata de resolver las diferencias comerciales
- Supervisa las políticas comerciales nacionales
- Asistencia técnica y cursos de formación para los países en desarrollo
- Cooperación con otras organizaciones internacionales

Los Acuerdos de la OMC son extensos y complejos porque se trata de textos jurídicos que abarcan una gran variedad de actividades. Tratan de las siguientes cuestiones: agricultura, textiles y vestido, servicios bancarios, telecomunicaciones, contratación pública, normas industriales y seguridad de los productos, reglamentos sobre sanidad de los alimentos, propiedad intelectual y muchos



temas más. Ahora bien, todos estos documentos están inspirados en varios principios simples y fundamentales que constituyen la base del sistema multilateral de comercio.

2. El Banco Mundial

Es una fuente fundamental de asistencia financiera y técnica para los países en desarrollo de todo el mundo. No se trata de un banco en el sentido usual sino de una organización única que persigue reducir la pobreza y apoyar el desarrollo. El Grupo del Banco Mundial está conformado por cinco instituciones, administradas por sus países miembros.

Fue creado en 1944 y tiene su sede en la ciudad de Washington. Cuenta con más de 10.000 empleados distribuidos en más de 120 oficinas por todo el mundo.

El Banco Mundial ofrece ayuda a los países en desarrollo mediante asesoramiento sobre políticas, investigación, análisis y asistencia técnica. En ese sentido, el trabajo analítico suele servir de base del financiamiento entregado y ayuda a moldear las propias inversiones de los países en desarrollo. La institución también apoya la formación de capacidades en las naciones a las que presta servicios y además, patrocina, ofrece o participa en diversas conferencias y foros sobre cuestiones de desarrollo, por lo general en colaboración con otros asociados. A fin de garantizar que los países puedan acceder a los mejores conocimientos especializados a nivel mundial y ayudar así a generar conocimientos de



vanguardia, el Banco busca constantemente mejorar la forma en que comparte este saber y se involucra con los clientes y el público en general. Las prioridades fundamentales incluyen:

3. El Fondo Monetario Internacional (FMI)

Promueve la estabilidad financiera y la cooperación monetaria internacional. Asimismo, busca facilitar el comercio internacional, promover un empleo elevado y un crecimiento económico sostenible y reducir la pobreza en el mundo entero. El FMI es administrado por los 188 países miembros a los cuales les rinde cuentas.

La idea de crear el Fondo Monetario Internacional, también conocido como el "FMI" o "el Fondo", se planteó en julio de 1944 en una conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods, Nuevo Hampshire (Estados Unidos), cuando los representantes de 44 países acordaron establecer un marco de cooperación económica destinado a evitar que se repitieran las devaluaciones competitivas que contribuyeron a provocar la Gran Depresión de los años treinta.

La idea de crear el Fondo Monetario Internacional, también conocido como el "FMI" o "el Fondo", se planteó en julio de 1944 en una conferencia de las Naciones Unidas celebrada en Bretton Woods, Nuevo Hampshire (Estados Unidos), cuando los representantes de 44 países acordaron establecer un marco de cooperación económica destinado a evitar que se repitieran las devaluaciones competitivas que contribuyeron a provocar la Gran Depresión de los años treinta.



Las responsabilidades del FMI

- ✓ El principal propósito del FMI consiste en asegurar la estabilidad del sistema monetario internacional, es decir el sistema de pagos internacionales y tipos de cambio que permite a los países (y a sus ciudadanos) efectuar transacciones entre sí.
- ✓ **Supervisión:** Para mantener la estabilidad y prevenir crisis en el sistema monetario internacional, el FMI pasa revista a las políticas económicas aplicadas por los países, así como a la situación económica y financiera nacional, regional y mundial a través de un sistema formal de supervisión.
- ✓ Recursos: La principal fuente de los recursos financieros del FMI son las cuotas de los países miembros, que en términos generales reflejan la posición relativa de los países en la economía mundial.
- Gestión de gobierno y organización: El FMI rinde cuentas a los gobiernos de sus países miembros. La instancia máxima de su estructura organizativa es la Junta de Gobernadores, que está integrada por un gobernador y un gobernador suplente por cada país miembro, generalmente del banco central o del ministerio de hacienda. La Junta de Gobernadores se reúne una vez al año en ocasión de las Reuniones Anuales del FMI y del Banco Mundial. Los 24 gobernadores que conforman el Comité Monetario y Financiero Internacional (CMFI) se reúnen generalmente dos veces por año.



4. La Cámara de Comercio Internacional CCI

Es la organización empresarial que representa mundialmente intereses empresariales. Se constituyó en París en 1919 y continúa teniendo su sede social en la capital francesa.

Sus fines estatutarios básicos son actuar a favor de un sistema de comercio e inversiones abierto y crear instrumentos que lo faciliten, con la firme convicción de que las relaciones económicas internacionales conducen a una prosperidad general y a la paz entre los países. Los miembros de la CCI son empresas que efectúan transacciones internacionales y también organizaciones empresariales, entre ellas muchas Cámaras de Comercio. En la actualidad los miles de empresas que agrupa proceden de más de 130 países y se organizan como Comités Nacionales en más de 90 de ellos.

El Comité Español de la CCI se constituyó en 1922, a iniciativa de empresarios barceloneses y nunca ha dejado de actuar. Como asociación formalmente constituida, tiene personalidad propia. Actualmente, su sede estatutaria radica en Madrid y su secretaría es operativa en Barcelona.

5. Comisión de las naciones unidas para el derecho mercantil internacional UNCITRAL

Principal órgano jurídico del sistema de las Naciones Unidas en el ámbito del derecho mercantil internacional. Órgano jurídico de composición universal,



dedicado a la reforma de la legislación mercantil a nivel mundial durante más de 40 años. La función de la CNUDMI consiste en modernizar y armonizar las reglas del comercio internacional.

El comercio acelera el crecimiento, mejora el nivel de vida, crea nuevas oportunidades. Con el objetivo de incrementar estas oportunidades en todo el mundo, la CNUDMI formula normas modernas, equitativas y armonizadas para regular las operaciones comerciales. Sus actividades son principalmente las siguientes:

- La elaboración de convenios, leyes modelo y normas aceptables a escala mundial.
- La preparación de guías jurídicas y legislativas y la formulación de recomendaciones de gran valor práctico.
- La presentación de información actualizada sobre jurisprudencia referente a los instrumentos y normas de derecho mercantil uniforme y sobre su incorporación al derecho interno.
- La prestación de asistencia técnica en proyectos de reforma de la legislación
- La organización de seminarios regionales y nacionales sobre derecho mercantil uniforme.



1.5 Modelos Competitivos de los Mercados

1.5.1 Datos Generales

Se conoce como modelos competitivos de mercados a las diferentes formas que las empresas han elegido para operar y expandirse en el mercado internacional con el fin de lograr sus objetivos así como ejecutar sus estrategias. Existen dos factores que influyen en la elección que hacen los gerentes sobre un tipo u otro de acuerdo:

• Su deseo de controlar las operaciones extranjeras: Cuanto más dependa una empresa de los acuerdos de colaboración, más probabilidades tendrá que perder el control sobre las decisiones y su implementación, incluso las relacionadas con la calidad, las orientaciones de productos nuevos y donde expandir la producción. Esto se debe a que cada socio participa y favorece su propio desempeño en lugar de la red d las empresas asociadas.

Los acuerdos externos también implican compartir los ingresos, un aspecto importante que se debe considerar en el caso de empresas con grandes utilidades potenciales, porque la empresa podría desear conservarlas todas. Estos acuerdos también son riesgosos en el sentido de que la información puede llegar más rápido a los posibles competidores. La pérdida del control sobre la flexibilidad, los ingresos y la competencia son variables importantes que una empresa debe considerar al momento de elegir las formas de operar en el extranjero.



• La expansión previa de las empresas en el extranjero: Cuando una empresa ya tiene operaciones (sobre todo, las de propiedad total) en un país extranjero, alguna de las ventajas de celebrar contrato con otra empresa para manejar la producción o las ventas ya o son tan importantes. La empresa sabe cómo operar en el país extranjero y quizás tenga excedentes de capacidad que puede usar para generar nueva producción o venta.

1.5.2 Clasificación de los Modelos Competitivos de los Mercados

Licencia

Bajo un acuerdo de licencia, una empresa (el concedente de la licencia) otorga derechos sobre bienes intangibles a otra empresa (el licenciatario) para usarlo en una zona geográfica específica durante un periodo determinado. Los derechos pueden otorgarse bajo una licencia exclusiva (el concedente de la licencia no puede otorgar derechos a otra empresa en la zona geográfica especificada durante un periodo determinado) o no exclusiva (puede ceder los derechos a otras empresas)

El Internak Revenue Service de EE. UU: clasifica los bienes intangibles en cinco categorías:

- 1. Patentes, inventos, formulas, procesos, diseños, patrones.
- 2. Derecho por autor por composiciones artísticas, literarias o musicales.
- 3. Marcas comerciales, nombres comerciales y nombre de marca.



- 4. Franquicias, licencias, contratos.
- 5. Métodos, programas, procedimientos, sistemas.

Generalmente, el concedente de la licencia está obligado a proporcionar información y asistencia técnica, y el licenciatario está obligado a explotar los derechos con eficacia y pagar una retribución al concedente de la licencia.

Con frecuencia, un nuevo producto o proceso puede afectar solo parte de la producción total de la empresa y únicamente durante un tiempo limitado. El volumen de venta no puede ser suficientemente grande como justificar el establecimiento de instalaciones de manufacturas y ventas en el extranjero. Una empresa que ya esa operando en el extranjero puede producir y vender a costos más bajos y con un tiempo de arranque más corto, impidiendo así que los competidores ingresen al mercado. Para el concedente de la licencia, disminuye el riesgo de operar instalaciones y mantener inventario. El licenciatario podría descubrir que el costo del acuerdo es menor que si desarrollara por sí mismo el nuevo producto o proceso.

Franquicias

Las franquicias son una forma especializada de licencia que se originó hace siglo, en la que el franquiciante no solo vende a un franquiciatario el uso del bien intangible (generalmente una marca comercial) que es esencial para el negocio sino que además proporciona asistencia operativa al negocio en forma continua.



Un franquiciante puede penetrar en un país extranjero negociando directamente con los franquiciatario u estableciendo una franquicia maestra y dando a esa organización (generalmente local) los derechos para abrir locales propios o desarrollar subfranquicias en el país p la región. En este último caso, los subfranquiciatarios pagan regalías a la franquicia maestra, la que permite, a su vez, un porcentaje determinado al franquiciatario.

Conseguir localizaciones adecuadas para las franquicias puede constituir un problema serio. Y encontrar proveedores puede aumentar las dificultades y los gastos.

Muchos fracasos de las franquicias en el extranjero se deben a que el franquiciante no desarrollo primero la suficiente penetración en el mercado nacional. Los franquiciantes necesitan desarrollar suficiente flujo de efectivo y destreza gerencial antes de considerar la expansión hacia el extranjero. Sin embargo, incluso un concesionario de franquicia que está bien establecido a nivel nacional puede experimentar dificultades para lograr penetración en el extranjero.

Los concesionarios de franquicias enfrentan un dilema:

- Cuanto mayor sea la estandarización global, menos será la posible aceptación el país extranjero.
- Mientras más adaptaciones se hagan para el país extranjero, menos se necesitara al concesionario de franquicia.



Contratos de administración

Uno de los activos más importantes que una empresa tiene a su disposición es el talento administrativo, que puede transferir a nivel internacional, especialmente a sus propias inversiones extrajeras. Los contratos de administración son los medios por los cuales una empresa puede transferir dicho talento, usando parte de su personal de gerencia para dar asistencia a una empresa extranjera durante un periodo específico a cambio de honorarios.

De esta forma, la empresa puede obtener ingresos con un desembolso de capital mínimo. Generalmente, los contratos tienen vigencia de tres a cinco años, y los honorarios fijos o basados en el volumen, más que en las utilidades, son las más comunes.

Una organización recurre, por lo general, a contratos de administración internacional cuando considera que una empresa extranjera puede dirigir su operación existente o nueva de manera más eficiente que ella misma.

Por medio de los contratos de administración, los propietarios y el país anfitrión obtienen la asistencia que necesitan sin que las empresas extranjeras asuman el control de las operaciones. A su vez, la empresa que lleva a cabo la administración recibe ingresos sin tener que efectuar desembolsos de capital.



Operaciones llave en mano

Las operaciones llave en mano son un tipo de acuerdo de colaboración en el que una empresa contrata a otra para que le construya instalaciones completas, listas para operar. Frecuentemente, las empresas que celebran contratos de operaciones llave en mano son fabricantes de equipo industrial y constructoras. También pueden ser consultores y fabricantes que consideran que realizar una inversión por propia cuenta en el país es poco viable. El cliente de una llave en mano es generalmente una dependencia gubernamental.

Las operaciones llave en mano

Se llevan a cabo con mayor frecuencia por empresas de construcción.

A menudo se realizan para una dependencia gubernamental.

Una característica que distingue al negocio de las operaciones llave en mano de otras operaciones de negocios internacionales es el tamaño de muchos de los contratos, que con frecuencia son por cientos de millones de dólares y algunos por miles de millones de dólares.

La naturaleza de estos contratos otorga mucha importancia a la contratación de ejecutivos con contrato de alto nivel en el extranjero, así como a las ceremonias y al fomento de buenas relaciones, como la apertura de instalaciones durante la celebración de la independencia del país anfitrión, o la asistencia de jefe de estado para que inaugure una instalación.



Empresas conjuntas

Un tipo de participación común de la propiedad que es popular entre las empresas internacionales es la empresa conjunta, en la que más de una organización es propietaria de una empresa. Aunque las empresas generalmente constituyen una empresa conjunta para lograr objetivos concretos, dicha asociación puede seguir operando indefinidamente conforme el objetivo se vuelve a definir. Se piensa a veces que una empresa conjunta está integrada por dos socios, cada uno de la cuales posee la mitad de la propiedad; no obstante, es frecuente la participación de más de dos organizaciones en la propiedad.

Casi cualquier combinación imaginable de socios puede existir en una empresa conjunta, siempre y cuando por lo menos uno de ellos sea extranjero. Estas combinaciones incluyen las siguientes:

- Dos empresas del mismo país que se unen en un mercado extranjero.
- Una empresa extranjera que se une a una empresa local.
- Empresas de dos o más países que establecen. una empresa conjunta en un tercer país.
- Una empresa privada y un gobierno local que integran una empresa conjunta.
- Una empresa privada que se une a una empresa de propiedad estatal en un tercer país.



Alianzas de participación en la propiedad accionaria

Es un acuerdo de colaboración en el que por lo menos una de las empresas colabora de manera ordinaria o preferencial mediante la adquisición de una posición de propiedad en una de las dos empresas.

Estas colaboraciones o alianzas son elaboradas con la mejor estrategia posible con fines de contribuir en el desarrollo y crecimiento de la empresa.

1.6 Perfil de Consumidor Global

Siglos atrás el perfil del consumidor era considerado como único, marcas de todas partes del mundo adecuaban sus productos para los típicos clientes que poseían. Sin embargo, tras el surgimiento y todo lo concerniente al desarrollo de la interdependencia y globalización de los países, el perfil del consumidor ha dado un gran giro.

De la existencia de marcas con productos únicos, se ha pasado a aquellas marcas que deben añadir valores agregados a sus productos con el objetivo de adecuarlo a la gran diversidad de clientes que existen en la actualidad.

La Cámara de Comercio de Bogotá define el perfil del consumidor en 10 categorías que se mencionaran a continuación:



Normal Breakers: Personas de entre 45 a 60 años. Estos tienen una visión propia del mundo, política, cultura y por tanto, globalización.. Esta diferencia se nota en los productos que consumen en alimentos, lugares que frecuentan y en os empleos que desempeñan.

Unique Sons: personas de entre 20 a 35 años con un alto fanatismo por la tecnología. Son consumidores de los productos que son únicos e innovadores. Regularmente sus compras son realizadas por internet.

Posh Tweens: niños y niñas de 8 a 12 años. Se caracterizan por la facilidad con la cual se vuelven victimas de nuevas tendencias. Por lo general conocen todas las tendencias de música y moda.

Deluxe Men: hombre de entre 45-60 años que se destacan por su elegante y prestigioso gusto. En todos los artículos adquiridos por estos se destaca el lujo aristocrático. A estos caballeros se les reconoce además, porque son amantes de la lectura y de mantenerse informados, por lo que pueden ser atraídos a través de campañas de publicidad en la prensa.

Pleasure Growers: personas de entre 60 a 70 años que mantienen gran interés en las actividades al aire libre. Por lo que, estrategias de actividades en grupo podría captar su atención.



Mind Builders: Personas intelectuales amantes a la lectura de entre 35-50 años. Al igual que los unique sons son muy amantes a la tecnología y tienen capacidades en desarrollo de Software.

Singular Women: Mujeres independientes de 35 a 50 años intelectuales y muy femeninas. En su familia juegan un rol muy importante.

Sense Girls: Mujeres de 25 a 40 años fanáticas de lo estético. Manejan con un alto nivel el conocimiento de la moda y tendencias. Son aficionadas con su trabajo y les llama la atención publicidades con componentes modernos y artísticos.

Linker People: Personas de entre 20 a 35 años expertos en tecnología. Son consumidores de muchas tareas a realizar, por lo que les gustan los productos creativos que les simplifiquen sus quehaceres.

Expo Teens: Son niñas de 12 a 20 años que a nivel global son adolescentes que lo saben todo. Saben de moda, de diseño y utilizan todo ese conocimiento para estructurar su identidad. Se visten de manera que corresponde a todas las influencias que tienen en sus vidas y siempre están buscando la siguiente tendencia.



CAPÍTULO II

INDUSTRIA DE LA CHOCOLATERÍA Y CONFITERÍA A NIVEL MUNDIAL



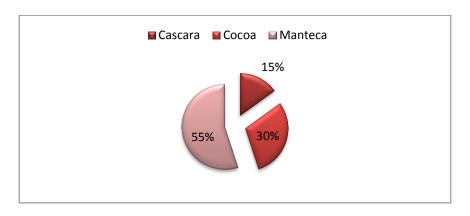


2.1 Generalidades del Cacao³

La palabra Cacao proviene del maya Ka'Kaw. El cacao pertenece a la familia de Sterculiaceae, siendo su nombre científico Theobroma Cacao L (esta abreviatura (L) indica la inicial del naturalista de origen sueco que clasifico la planta, C. Linneo). En griego Theobroma quiere decir "Comida de los dioses".

Los frutos del árbol del cacao son de forma alargada, por tal razón se reconoce a gran parte de estos con la denominación de "amelonados". Pueden tener alrededor de 1kg. Las hojas del fruto son abrillantadas y pueden llegar a medir hasta 30cm aproximadamente. Como parte interna del fruto se encuentra una pulpa blanca que contiene alrededor de entre 20 a 40 semillas (granos de cacao). Estas semillas pueden variar el color desde café, violeta o café amarillo.

Composición del Grano de Cacao



FUENTE: DOCUMENTOS IICA. CARACTERIZACION DE LA CADENA DE CACAO.

³ ICCO International Cocoa Organization.



La palabra Cacao puede utilizarse para hacer referencia a tres diferentes tipos de conceptos. En primer lugar puede referirse al fruto del árbol (cacaotero) que es la mazorca que crece directamente desde su tronco, bien como las semillas contenidas en ese fruto. En segundo lugar, también se llama cacao al producto resultante de la fermentación y el secado de las semillas del fruto del árbol del cacao, reconocido como el componente básico del chocolate. Y en tercer lugar, se denomina cacao además al polvo seco que es obtenido luego de ser molidos los granos de cacao y ser extraída la manteca de cacao.

Variedades del árbol de cacao:

Criollo. A mediados del siglo XVIII esta clasificación de árbol de cacao domino el mercado. Sin embargo, hoy en día están extintos, solo unos pocos de estos existen aún.

Forastero. La mayor parte de cultivo de este tipo de árbol se encuentra cultivada en poblaciones silvestres en las que el cacao tipo amelonado son los más ampliamente plantados. Otras aéreas en donde se planta mucho con amelonado son Brasil y África Occidental.

Trinitario. El árbol trinitario se considera como una mezcla entre los arboles Criollo y Forastero. Sus plantaciones iniciaron en Trinidad, más adelante en Venezuela y Ecuador, Camerún, Samoa, Sri Lanka, Java y finalmente en Papúa Nueva Guinea.



Categorías del Grano de Cacao

El mercado mundial del cacao hace referencia a dos grandes categorías de cacao en grano, estos son: granos de **cacao fino o de aroma**, los que son producidos a partir de las variedades de árboles de cacao Criollo y Trinitario. Mientras que los granos de cacao **ordinarios o a granel** provienen del árbol Forastero.

Sin embargo, excepciones conocidas a esta generalización. Árboles Nacionales de Ecuador, que se consideran árboles de tipo Forastero, producen cacao fino o de aroma. Por otro lado, los granos de cacao de Camerún, producidas por árboles de tipo Trinitario y cuyo cacao en polvo tiene una clara y codiciados de color rojo, se clasifican como los granos de cacao a granel.

La proporción de cacao fino o de aroma en la producción total mundial de cacao en grano es un poco menos de 5% anual. Prácticamente todas las principales actividades en los últimos cinco decenios ha involucrado cacao a granel.

Condiciones climáticas

Temperatura. Las plantas de cacao por lo general responden a temperaturas relativamente altas, con un promedio anual máximo de 30-32 grados C y una mínima promedio de 18-21 grados C.



Lluvia. El factor lluvia es una de las variaciones que más afecta el árbol del cacao, esto se debe a que el árbol es muy sensible ante las deficiencias d agua en el suelo.

La lluvia debe ser abundante y bien distribuida a través del año. El nivel de precipitación preferible anual es de 1.500 mm y 2.000 mm. Períodos de sequía, donde la precipitación es inferior a 100 mm por mes, no debe superar los tres meses.

Humedad. Es esencial un ambiente cálido y húmedo para el buen desarrollo de los árboles de cacao. Los países productores de cacao mantienen una humedad relativamente alta. Por lo general de un 100% durante el día, reduciéndose en la noche a un 70 y 80%.

Luz y Sombra. Es recomendable para el árbol de cacao el uso óptimo de la luz, debido a que el mismo siempre ha sido cultivado bajo la sombra.

Condiciones del Suelo

Propiedades Físicas. El árbol de cacao para su buen crecimiento y desarrollo exige un suelo que contenga características tales como partículas gruesas y una cantidad razonable de nutrientes a una profundidad de unos 1,5 m para de este modo permitir el desarrollo del buen sistema de las raíces.



El suelo debe tener propiedades de retención de agua y buen drenaje por la sensibilidad del cacao ante la falta de agua.

Propiedades Químicas. Estas son un punto de suma importancia a causa del gran número de raíces con los que cuenta la planta de cacao para la absorción de nutrientes. El árbol del cacao es tolerante a suelos ácidos siempre que el contenido de nutrientes sea lo suficientemente alto.

El suelo también debe tener un alto contenido de materia orgánica: 3,5% en los 15 centímetros superiores de suelo. Los suelos de cacao deben tener cierta anicónica y catiónicos saldos. Bases intercambiables en el suelo deben ser de al menos el 35% de la capacidad total de intercambio catiónico (CEC), de lo contrario los problemas nutricionales son probables.

La proporción de fósforo óptima de nitrógeno total / total debe ser de alrededor de 1,5.

2.2 Descubrimiento y Comercio del Cacao

Desde sus inicios, el cacao ha sido considerado como uno de los frutos más placenteros al paladar, no tan solo para aquellos fieles amantes del cacao y el chocolate, sino que también para los observadores que con solo mirar los deliciosos productos elaborados con el cacao se sienten deleitados por el mismo.



De acuerdo con muchos historiadores, el descubrimiento del cacao se debe a los Olmecas – una cultura de Mesoamérica, más bien conocida como la madre de las culturas, y que representa una de las más antiguas que poblaron el Continente Americano -, quienes fueron la primera civilización que cultivo el árbol hace aproximadamente 3,000 años. Los mismos solían habitar en selvas tropicales del sur de Veracruz en el golfo de México, lugar que debido a su tan apropiado clima fusiona las condiciones requeridas para el crecimiento y desarrollo del árbol del cacao.

Es interesante observar como desde su descubrimiento, el cacao jugaba una parte muy importante en una gran parte de las culturas más antiguas de América del Sur, haciéndole honor a su significado en latín, Theobroma, que literalmente significa "alimento de los dioses". Lo consumían de manera exclusiva los miembros de la realeza y la nobleza.

Era utilizado por los **mayas**, quienes habitaban en una extensa región del Sur de México. Estos lo llamaron "Cacahuaqucht". Crearon con el cacao una bebida amarga la cual tomaban para dar solemnidad a rituales sagrados. Además, era compartida en eventos importantes tales como matrimonios, representando uno de los primeros enlaces entre el chocolate y el romance.

Para el año 1200 una vez desfallecido el imperio maya, los granos del cacao eran utilizados para otros fines luego de que los **toltecas** – cultura de la Mesoamérica



Precolombina -, continuaran con su cultivo dándole el nombre de Árbol del paraíso. Los granos del Árbol del cacao eran utilizados como moneda de cambio de toda América Central.

Los **aztecas** de su parte, daban gran importancia al árbol del cacao, de quien consideraban provenía su sabiduría y fuerza. Estos denominaban al mismo Xocolat, lo que para la lengua azteca quería decir "agua amarga" debido a la carencia de azúcar en sus preparaciones. Además, era preparado con clavo, chile y canela, espesado con harina de maíz.

En 1502, **Cristóbal Colón** encontró por casualidad durante su cuarto viaje al continente un cargamento de cacao a bordo de una canoa indígena, percibiendo inmediatamente el gran valor que poseía este fruto.



Más adelante, en 1519 cuando **Hernán Cortés** llega a las costas de Tabasco, es confundido por el emperador como el rey de los dioses, Quetzalcoatl, quien llegaría por el mar según leyendas, y le ofrece sus plantaciones de cacao además



de ofrecerle una bebida amarga en vasos de oro la cual contenía propiedades afrodisiacas. Es cuando Cortés aprecia la valoración que posee el cacao y decide llevar los granos del mismo a Europa, conjunto al equipo necesario para su elaboración.

La bebida fue inicialmente recibida con poco entusiasmo y no fue hasta 1606 cuando surgió la maravillosa idea de introducir añade el azúcar y la vainilla al chocolate elaborado con cacao que conquisto a Europa y Bélgica convirtiéndose en una bebida popular en los tribunales españoles.

El chocolate aunque entra en los Países Bajos Españoles (Bélgica), era mantenido bajo la protección del Gran Tribunal de España. Fue Antón Carletti quien aprovecha la oportunidad para introducir la preciada semilla del cacao en su país y romper de esta manera con el monopolio que tenía España hasta el momento de cultivo y comercialización.

Durante el 1657 se abre en Londres el primer local dirigido a la venta del chocolate caliente. Este se convierte en la primera casa del chocolate frecuentada por gente de una posición económica elevada debido al alto precio del cacao. Más adelante, al bajar los precios, los locales de chocolate aumentan de tal manera que reemplazan los de café y té.



El Praline fue descubierto de manera casual en 1671, cuando un cocinero del Duque de Plessis-Praslin derramo azúcar caliente derretida encima de unas almendras molidas. De esta manera tan simple nació el praliné, una mezcla de almendras o nueces cubiertas de caramelo la cual se tritura después.

El año 1674 marca una etapa renovada para el chocolate, convirtiéndose este en toda Europa una bebida muy conocida, y en Inglaterra siendo utilizada por un grupo de pasteleros los cuales mezclaban el chocolate con los pasteles.

Durante el siglo XVIII son introducidos en Francia los caramelos de chocolate.

En 1697 el chocolate entra en Bruselas, luego de un viaje realizado por el Alcalde de Zurich, en el que este conoció la bebida y decide llevársela a su país.

Para el año 1704, cuando el chocolate es introducido de manera significativa a Alemania, Federico I de Prusia golpea al mismo con una serie de impuestos debido a su estricta política de restricción sobre las importaciones.

Carlos VI lleva la corte de Madrid a Austria cerca de 1711 y junto a ella lleva su pasión por el chocolate desde ese momento, Viena gana la fama por sus exquisitas tazas de chocolate servido con vasos de agua fresca. Un año más tarde el chocolate regresa a América. 1746, representa un año de muchos cambios para el chocolate debido a que durante ese periodo Inglaterra tiene la excelente idea de cambiar la preparación del chocolate y cambian el agua por leche.



Francois Louis Cailler abre en Suiza la primera fábrica de chocolate en el Lago Leman y es en este lugar en donde se produce la primera chocolatina de la historia. (1780)

Para el año 1801, **Venezuela** se convierte en un país líder en la producción delo cacao. Pasado 9 años, es el país que produce la mitad del cacao requerido alrededor del mundo y la tercera parte de la producción que consumen los españoles.

En 1875, **Nestlé y Meter** inventan el chocolate con leche, añadiéndole leche en polvo a la mezcla del cacao, azúcar y manteca de cacao. Cuatro años más adelante, en 1879 Lindt perfecciona dicha técnica para refinar y aumentar el aroma y dar una suavidad final al chocolate.

Para 1900, Alemania representa al país más consumidor de chocolate, seguido de Estados Unidos, Francia y El Reino Unido. En tan solo un par de décadas Suiza se integra a este grupo.

La reputación de su chocolate le lleva a conseguir una serie de medallas internacionales en algunas exposiciones y empieza a verse como un plato internacional. Es en Bélgica, en 1926 donde nace la idea de una pequeña cubierta de chocolate rellena de una deliciosa crema, ganaches, mazapán y otros pralinés.



En este mismo año, la familia Draps abre una fábrica artesanal en Bruselas que abastece los mejores establecimientos de la capital.

2.3 Expansión del Cacao en el Mundo

Caribe y Sudamérica

Para satisfacer la demanda interna de cacao en España se valían de las plantaciones de cacao existentes en los territorios de República Dominicana, Trinidad y Tobago y Haití, sin embargo, estos intentos desfallecieron cuando los españoles notaron que por medio de estas ideologías no obtendrían los resultados esperados. Un mayor éxito obtuvieron los frailes capuchinos españoles, los que crecieron el cacao criollo en Ecuador en 1635.

Las Naciones Europeas mercantiles iniciaron a reclamar tierras para cultivar cacao a finales del siglo XVII.

Francia presento el cacao a Martinica y Santa Lucia (1660), República Dominicana (1665), Brasil (1677), Las Guayanas (1684) y Granada (1714).

Inglaterra tuvo cultivo de cacao en Jamaica por 1670, y antes de esto los holandeses se habían hecho cargo de las plantaciones en Curazao cuando se apoderaron de la isla en 1620.



África

Se produjo una explosión de la demanda de cacao debido a la asequibilidad de Chocolate. Era requerido aún más cultivo de cacao.

El cacao de Brasil fue plantado en Príncipe en 1822, Sao Tomé en 1830 y Fernando Po en 1854. Más adelante en Nigeria en 1874 y Ghana en 1879 ya existía una pequeña plantación en Bonny.

Las semillas de cacao plantadas en Ghana fueron traídas desde Fernando Po por Tetteh Quarshie o su aprendiz Adjah.

Intentos anteriores por parte de los holandeses en 1815 y los suizos en 1843 de introducir cacao en Ghana fallaron. En Camerún, el cacao se introdujo durante el periodo colonial de 1925 a 1939.

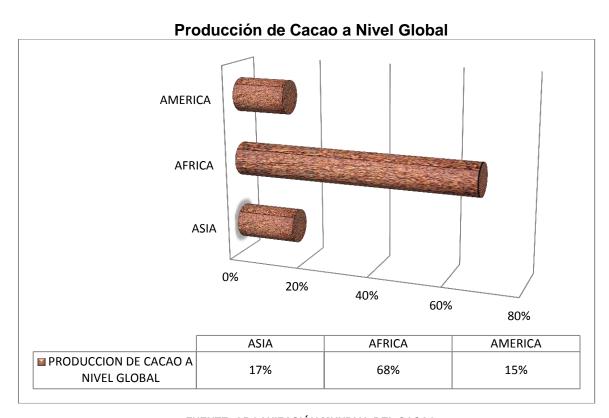
2.4 Productores Reales y Potenciales de Cacao a Nivel Internacional

El cacao es producido principalmente en aquellos países que poseen un cinto entre 10°N y 10°S. Este es el clima apropiado para el cultivo de los árboles de cacao. El hábitat natural del árbol de cacao se encuentra en el piso inferior de la selva tropical de hoja perenne, y los factores climáticos, especialmente la temperatura y además las precipitaciones que son sumamente importantes en el fomento de un crecimiento óptimo.



Los principales continentes en donde se cultiva el cacao para fines de comercialización están: Sudamérica, Indias Occidentales, Oeste de África, Malasia y Nueva Guinea.

Ahora bien, si se habla de la producción de cacao destinada para fines de hacer negociaciones a nivel internacional, África Occidental es el continente con mayor cultivo, resaltando dentro de sus países Ghana por producir el cacao de mayor calidad a nivel mundial.



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL CACAO

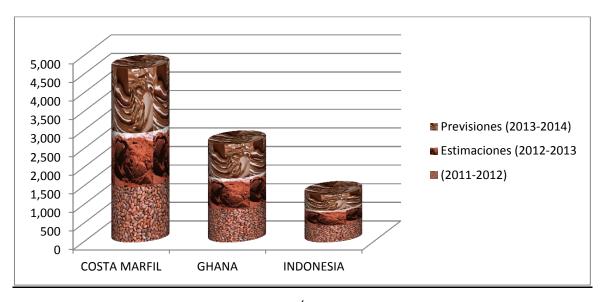


El 93% de la producción mundial de cacao está concentrada en 10 países, encabezando la lista según datos provenientes de la Organización Internacional de Cacao, Costa de Marfil, Ghana e Indonesia, esto como resultado de la colonización de los países africanos.

PAÍSES PRODUCTORES DE CACAO A NIVEL MUNDIAL	
1.	Costa de Marfil
2.	Ghana
3.	Indonesia
4.	Nigeria
5.	Brasil
6.	Camerún
7.	Malasia
8.	Ecuador
9.	Colombia
10.	México

FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL CACAO

Mayores Productores de Cacao a Nivel Mundial



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL CACAO



En el grafico se puede observar el comportamiento de la producción del cacao en los tres países principales, tanto por valor real año 2011-2012 (Costa Marfil: 1,486, Ghana: 879, Indonesia: 440); Estimaciones 2012-2013 (Costa Marfil: 1,449, 1,449, Ghana: 835, Indonesia: 410) y según previsiones 2013-2014 (Costa Marfil: 1,730, Ghana: 920, Indonesia: 425).

El mercado de cacao orgánico representa una parte muy pequeña del total del mercado de cacao, siendo menor del 0,5% de la producción total. La ICCO estima que la producción de cacao orgánico certificado a 15.500 toneladas, proceden de los siguientes países: Madagascar, Tanzania, Uganda, Belice, Bolivia, Brasil, Costa Rica, República Dominicana, El Salvador, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Venezuela, Fiji, India, Sri Lanka y Vanuatu. Sin embargo, la demanda de productos de cacao orgánico está creciendo a un ritmo muy fuerte, ya que los consumidores están cada vez más preocupados por la seguridad de su suministro de alimentos, junto con otras cuestiones ambientales.

2.5 Panorama de la Industria del Chocolate

2.5.1 Generalidades de la Industria de la Chocolatería

A pesar de que hoy en día se cuenta con un sin número de chocolaterías en donde se ofrecen productos de distintos tamaños y variedades, estos factores no han existido desde siempre.



La industria de la chocolatería ha ido revolucionando a través de los años a manos de grandes chefs e inventores que se han encargado de establecer los procedimientos necesarios para transformar el cacao en un delicioso chocolate. Se mencionan como pioneros de esta industria a Europa y Norteamérica principalmente. Siendo en la actualidad los principales países productores Estados Unidos, Alemania, Reino Unido, Francia, Brasil, colocándose en la décima posición a España.

Un poco de historia sobre la industria de la chocolatería

Según fuentes, "la elaboración artesanal del chocolate se sustituyó en 1777 en Barcelona por la mecánica. A comienzos de los siglos XIX, junto con el desarrollo de las plantaciones de cacao en todo el mundo, la industria del chocolate se organizó y perfecciono en varios países".

Para finales del siglo XVIII el chocolate representaba un factor muy importante para el consumo humano. Era consumido especialmente por gran parte de Europa y América, lo que supuso conjunto con el resto de los productores la revolución industrial que afectó también al chocolate.

En 1765, se legaliza la primera fábrica de chocolate en Dorchester, Massachusetts. En 1815 se logra separar la manteca y el polvo del cacao de manera industrial, y en Suiza 1819 surge la primera fábrica.



Para 1828 el señor Conrad VanHouten, inventa una prensa hidráulica con la finalidad de comprimir los granos de cacao y de esta forma lograr separar de una mejor manera la manteca del cacao en polvo, conocido para ese entonces como Cacao Holandés procesado, ya que provenía de Holanda. Gracias a esta invención se logra mejorar el rendimiento del cacao en un 50%. Además, al añadir cloruro potásico se produce una alcalinización que facilita que el cacao se disuelva más fácilmente al momento de ser añadido en leche o agua. Para ese entonces, Holanda lideraba la producción de chocolate.

En el año 1831 se empieza a fabricar chocolate a la taza y cacao en el Reino Unido de manos de Cadbury.

Existen un sin número de teorías que atribuyen como los pioneros de la solidificación del chocolate a varios actores, entre estos, los italianos, en donde se le atribuye a Doret el honor de ser el primero en la solidificación del chocolate en Turin (Patria de la Gianduja).

Por otro lado, imputan el mismo a Fry and Sons (quákeros que exportarían el gusto por el chocolate a Estado Unidos), en Inglaterra hacia 1847, mezclando licor de cacao, cacao y azúcar creó un producto comercial llamado Chocolat Dèlicieux à Manger.



Fuere cual fuere el pionero en la solidificación del chocolate, para mediados del siglo XIX, ya se contaba con la tableta de chocolate y los bombones.

El chocolate aparece en Suiza en 1875 con un componente adicional: leche. Es Daniel Peter quien aprovecha la leche en polvo creada por Henri Nestlé, y crea una tableta de chocolate con leche.

Como adición a los inventos del industrial Daniel Peter también se le agrega la responsabilidad de haber creado la técnica del conchado –técnica inventada con el fin de refinar aún más el chocolate-. Otros sin embargo, atribuyen la invención de dicha técnica a Lindt en 1879.

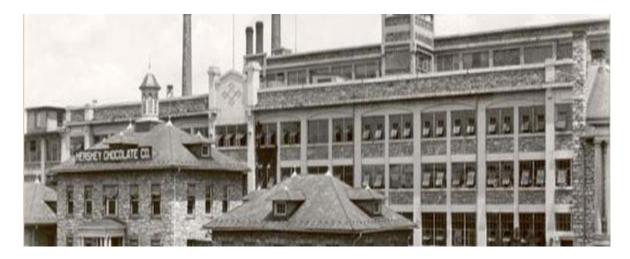
El proceso de "conchado consiste en pasar la pasta entre unos discos de porcelana durante varias horas, lo que produce un chocolate suave que se derrite en la boca" Los entendidos afirman que "el chocolate de mejor calidad es el que se conchea durante setenta y dos horas".

Suchard perfecciona la mezcladora y da un nuevo impulso a la industria".

En ese momento, Suiza representaba el empuje de ese sector y los mayores consumidores de Europa. En 1894, Hershey's conocido como el gran industrial del chocolate norteamericano, comercializa la primera "barrita popular" a precio razonable. Empieza el imperio de la chocolatina. Son los reyes del chocolate con leche industrial en EEUU.



PRIMERA FABRICA DE HERSHEY'S



El primer chocolate relleno fue inventado en Bélgica en 1913 por Neuhaus quien lo bautizo como: Bombón. Para finales de los 80 las empresas medinas de chocolate establecidas en Europa y Estados Unidos dan prioridad a la calidad de sus productos e incursionan en la elaboración y valoración del chocolate negro.

2.5.2 Aspectos Legales de la Industria de la Chocolatería

Cacao de Comercio Justo y el chocolate

La ICCO (International Cocoa Organization) define el comercio justo como una asociación comercial basada en el dialogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional. Contribuye al desarrollo sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores y trabajadores desfavorecidos - especialmente en el Sur.



El comercio Justo exige por parte de los productores el cumplimiento de todos los requisitos establecidos, así como las condiciones de trabajo a las cuales deben de adaptarse.

La característica esencial de cacao de Comercio Justo es que las organizaciones de productores reciben un precio más alto por sus granos de cacao. El precio de Comercio Justo representa la condición necesaria para que las organizaciones de productores para que tengan la capacidad financiera para cumplir con los requisitos anteriores, y para cubrir los honorarios de certificación. Se calcula sobre la base de los precios del mercado mundial, más las primas de comercio justo.

La prima de comercio justo para el cacao de calidad estándar es de US \$ 150 por tonelada. El precio mínimo de Comercio Justo cacao de calidad estándar, incluyendo la prima, es de US \$ 1,750 por tonelada. Otros beneficios para las organizaciones de productores certificados son mejores "creación de capacidades" y "acceso al mercado".

Actualmente, el cacao se vende con el sello de Comercio Justo todavía acapara un porcentaje muy bajo del mercado del cacao (0,5%).

Dentro de las organizaciones que participan de manera activa en el comercio justo y los movimientos orgánicos están:



La Fairtrade Labelling Organization (FLO), fundada en 1997, es el establecimiento de normas y certificación de la organización mundial del comercio justo.

Desde 2004, el Comité se compone de dos cuerpos independientes: FLO-I para el establecimiento de normas y FLO-Cert Ltd. para las actividades de certificación y auditoría de Comercio Justo. La membrecía FLO consiste en iniciativas nacionales situadas en Europa, América del Norte, México y Australia / Nueva Zelanda.

Las asociaciones de productores de cacao certificado FLO se encuentran en Belice, Bolivia, Costa Rica, República Dominicana, Ecuador, Haití, Nicaragua, Panamá, Perú, Camerún, Ghana y Côte d'Ivoire.

La Fundación Max Havelaar, garantiza a los pequeños agricultores en los países en desarrollo un precio justo por sus productos y los productos intermedios en la comercialización de productos, que luego llevan el sello Max Havelaar. Max Havelaar cacao se puso en marcha en octubre de 1993.

La Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica (IFOAM), una organización paraguas para los participantes en el mercado de productos orgánicos, definió y aprobó en 2005 los principios revisados de la agricultura orgánica y se encuentra ahora en el proceso de establecer una definición de la agricultura orgánica, la cual se espera que se apruebe en 2008



Algunos de los fabricantes de chocolate ecológico son: Verde y Negro de, una empresa del Reino Unido, que utiliza cacao orgánico de un pueblo de Belice para hacer sus barras de chocolate y Rapunzel chocolate, hechas en los EE.UU. y el uso de cacao orgánico de la cooperativa el Ceibo, en Bolivia.

La Fundación Mundial del Cacao (WCF), una fundación de miembros internacional que promueve un cacao sostenible economía proporcionando a los agricultores de cacao con las herramientas que necesitan para crecer más y mejor cacao, el mercado con éxito, y obtener mayores ganancias. Estos esfuerzos ayudan a aumentar la oferta de los amantes de la garantía de chocolate de cacao y de ayuda el acceso a sus productos favoritos. Miembros de WCF incluye cacao y chocolate fabricantes, procesadores, gerentes de la cadena de suministro, y otras empresas de todo el mundo, que representan más del 80% del mercado mundial de cacao.

2.5.3 Empresas Reales y Potenciales del Chocolate en el Mundo

No obstante a que dentro de la cultura e inicios de la fabricación del chocolate muchas empresas chocolateras se han destacado, hay que reconocer que otras han sabido como abarcar una mayor gama de clientes a su favor, incursionando en sus procesos nuevas tecnologías e innovaciones que marcan una diferencia en el resultado final de sus procesos. La mayor parte de las empresas reales y



potenciales en el mercado mundial se encuentran compitiendo entre sí, con un margen de mercado abarcado prácticamente muy acercado los unos de los otros.

Mars Inc. Se encuentra encabezando esta lista con un 20% del mercado. Esta empresa fue fundada por Franklin Clarence Mars. La misma incursiono en el mercado de la chocolatería para los años 1911 basándose en la elaboración y venta de crema de mantequilla de caramelo desde sus instalaciones en Tacoma, Washington, EE.UU. En 1922, son introducidos los chocolates MAR-O-BAR a los que se les hizo una gran campaña de distribución. Más adelante en 1923 la marca MILKY WAY fue lazada obteniendo una gran acogida por parte de los consumidores. SNIKERS, es lanzado en 1930, dos años más tardes son introducidos al mercado THE 3 MUSKETEERS y para 1936 nace la marca MALTESERS.

Uno de los mayores éxitos reconocidos de Mars Inc fue el lanzamiento en 1940 de los M&M, marca que fue reconocida como mundial, valorada por un billón de dólares. Como resultado del éxito de los M&Ms, Mars Inc. Construye una nueva planta en Hackesttstown, USA. En 1982 M&Ms se convierte en el primer chocolate en el espacio al ser elegido por uno de los primeros astronautas que viajo al espacio como parte de su suplemento de comida. Así mismo, mediante el transcurso de los años Mars Inc., fue adaptando sus productos a las exigencias de los consumidores, introduciendo helados, frutas y maníes a sus elaboraciones de chocolate.



Las marcas que posee Mars Inc en la actualidad son:

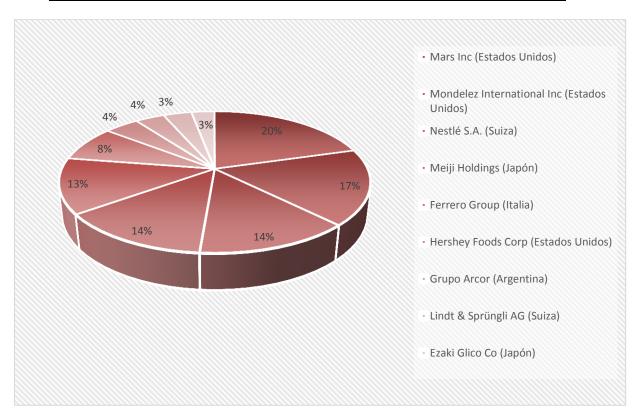


FUENTE: MARS INC.

De la misma manera que Mars, las demás empresas han logrado entrar en el mercado, adquiriendo nuevos conocimientos y adaptándose a las exigencias del mercado. A continuación las principales industrias elaboradoras y distribuidoras del chocolate en el mundo son expuestas:



Industrias Elaboradoras y Distribuidoras del Chocolate en el Mundo



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL CACO

En la gráfica anterior se pueden apreciar las principales industrias de chocolate a nivel mundial, ocupando los primeros lugares Mars, Mondelez y Nestlé.

2.5.4 Principales Mercados Consumidores del Chocolate

Según la Conferencia de las Naciones sobre Comercio y Desarrollo, a pesar de que el cacao es producido de los países en desarrollo, es consumido de manera principal en los países desarrollados. Esto ocurre así, debido a que el chocolate así como en los tiempos de su descubrimiento continúa siendo un producto de una



categoría especial el cual es consumido por personas de ingresos considerables. La mayor parte de los consumidores de cacao son los encargados de procesar llevar a cabo la transformación de esta materia prima conjunto a otras hasta llevar al producto final: el chocolate. Hasta el día de hoy son muy pocas compañías las que mantienen el dominio tanto de la elaboración y transformación del chocolate así como también de su producción.

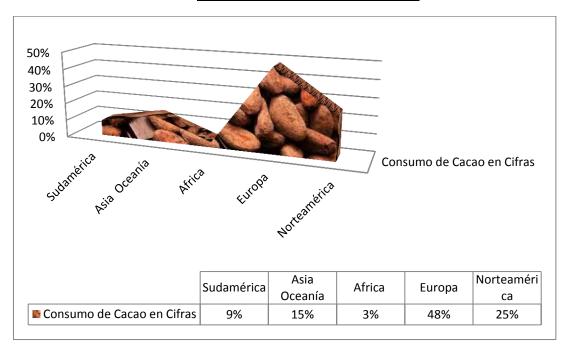
Datos de Leatherhead Food Research, posicionan a Suiza como el país más consumidor de chocolate a nivel mundial, consumiendo una cantidad de chocolate por persona de unos 12 kg al año.

La misma fuente revela una lista en donde se mencionan algunos de los principales países, que luego de Suiza representan un puesto notable en el consumo de este producto. Dentro de esos están Irlanda, Reino Unido, Austria y Bélgica.

Otro de los países que ha representado un gran mercado para el tan mencionado chocolate es la India. Este ha ido experimentando desde el año 2008 crecimientos notorios en las ventas que van desde \$418 millones, hasta \$857 millones para el año 2011. - Según reportes de Leatherhead Food Research.



Consumo de Cacao en Cifras



FUENTE: ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL CACAO

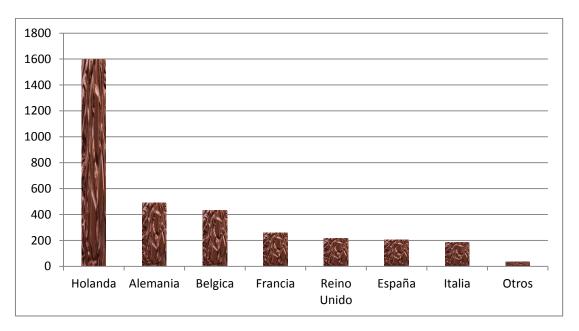
10 p	10 principales países consumidores de chocolate basado en el consumo <i>per cápita</i> : en 2012 Consumo			
1.	Suiza	11,9Kg		
2.	Irlanda	9.9 kg		
3.	Reino Unido	9,5 kg		
4.	Austria	8.8 kg		
5.	Bélgica	8,3 kg		
6.	Alemania	8,2 kg		
7.	Noruega	8 kg		
8.	Dinamarca	7,5 kg		
9.	Canadá	6,4 kg		
10.	Francia	6,3 kg		

La mayor parte de los consumidores de cacao son los encargados de procesar y llevar a cabo la transformación de esta materia prima conjunto a otras hasta llevar al producto final: el chocolate. Hasta el día de hoy son muy pocas compañías las que mantienen el dominio tanto de la elaboración y transformación del chocolate



así como también de su producción. Una vez el cacao es procesado siendo convertido en productos como manteca, polvo, pasta o torta, a pesar de que las regiones más consumadoras son EE.UU y Europa, para los años 2008-2011, China paso del doceavo al noveno lugar como el importador de cacao en pasta más grande a nivel mundial, y de la decimoquinta al noveno lugar como el más grande importador de cacao en polvo. Esto se debió al aumento en tal país de la demanda del chocolate.

<u>Principales Importadores de Grano de Cacao en la UE en Millones de Euros</u>



Holanda	1597
Alemania	490
Bélgica	434
Francia	260
Reino Unido	216
España	206
Italia	187
Otros	34

FUENTE: CACAOYCHOCOLATE.COM



2.5.5 Rasgos Generales del Comportamiento del Consumidor del Chocolate

En los últimos tiempos, la industria de la chocolatería y confitería ha alcanzado cierto grado de madurez. Esto se debe además de la entrada de nuevas marcas en los países, al cambio que ha experimentado el hábito de consumo de las personas.

El comportamiento del consumidor de chocolate no podría compararse con consumidores de otros productos debido a que, la decisión de compra del chocolate va a depender del tipo de necesidad que se tenga en ese momento y que puede variar dependiendo el tipo de producto al cual el cliente acuda.

Por lo general, en la compra del chocolate el consumidor toma no toma muy en cuenta la marca del chocolate, sino más bien de manera primordial el sabor y precio del producto. Por lo que es importante que las empresas con ventas dedicadas a estos fines, aparte de desarrollar su marca, deban garantizar al cliente un buen sabor conjunto a un precio asequible.

2.6 Desarrollo del Subsector Confitería

Cuando se hace referencia a la industria de la confitería, se pueden hacer destacar un sin número de definiciones para la misma. Esto sucede así, debido a que la confitería abarca una amplia gama de productos, desde picaderas dulces



hasta saladas. Así como también se le conoce como confitería a los establecimientos que ofrecen productos dulces. Sin embargo, en esta ocasión se hace auge en el subsector de la confitería de todos aquellos dulces derivados de la azúcar. Según fuentes, el desarrollo de este sector proviene desde alrededor de 8,000 años cuando en la Nueva Guinea la caña de azúcar era utilizada como decoración en los jardines. Estos también como en los tiempos actuales, comían del árbol. Desde ese entonces, la caña de azúcar fue expandiéndose hasta llegar a la India, en donde elaboraban con esta miel de cana sustituyendo a la miel de abeja en la elaboración de los dulces.

En los países Árabes, se consideraba el azúcar como una golosina deliciosa y además era utilizada para fines medicinales.

En Brasil, Cuba y otros países americanos, la caña de azúcar fue introducida por Cristóbal Colon, Cortes y Pizarro convirtiendo a América en el mayor productor a nivel mundial.

En 1830, a causa del incremento del cultivo de la remolacha en el mundo, los europeos empezaron a extraer la azúcar de estas.

El origen de la mayor parte de los dulces existentes hoy en día resultó como causa de experimentos elaborados con la finalidad de obtener la conservación de los principales ingredientes de estos.



2.7 Diferencia entre el Subsector Confitería y la Industria de la Chocolatería

En muchas ocasiones surgen confusiones entre el subsector confitería y la industria del chocolate.

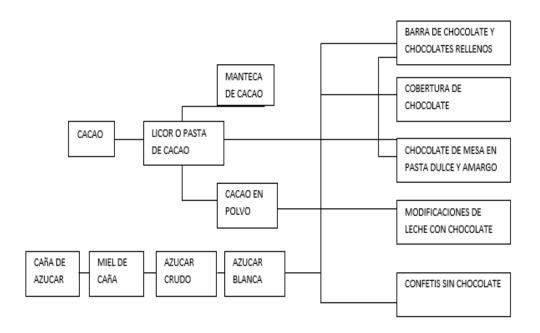
El subsector confitería abarca toda la gama de productos dulces elaborados a base de azúcar, sin embargo cuando se habla de la industria del chocolate se hace énfasis en productos elaborados a base de cacao.

Por tanto, la industria del chocolate implica una rama dentro del subsector de la confitería debido a la presencia de azucares implicadas en la manipulación del cacao a fines de convertirse en chocolate.

Un informe proveniente del Departamento Nacional de Planeación de Colombia muestra la estructura de estas dos industrias de manera más simplificada.



Derivados del Cacao y Caña de Azucar



FUENTE: https://colaboracion.dnp.gov.c

CAPÍTULO III

ENTORNO COMERCIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA





3.1 Generalidades de la República Dominicana



Población	10,403,761
Crecimiento Natual	1.2%
Densidad	215 Hab/km2
Poblacion Urbana	70.8%
Lengua Oficial	Español
Idiomas de Negocios	Ingles
Religion	Católica
Tasa de Analfabetismo	87.0%
PIB	\$60.61 mil millones
Crecimiento del PIB	4.1%
Inflación	4.8%
Fuente: Bence Mundial	

Fuente: Banco Mundial

3.1.1 Situación Geográfica



República Dominicana es una pequeña y hermosa isla que forma parte del continente americano. Se encuentra posicionada junto a Cuba, Haití, Jamaica y Puerto Rico formando en conjunto las islas que conforman las Antillas Mayores del Archipiélago de las Antillas, siendo la República el segundo país más grande entre estos con una extensión de 48,442 kilómetros cuadrados, incluyendo sus islas adyacentes. Es reconocida por muchos como Quisqueya (Madre de todas las tierras).



Sus coordenadas geográficas son 17º 36'- 19º 58' latitud norte y 68º 19'-72º 01' latitud oeste. Ocupa dos terceras partes de la Isla Hispaniola, que comparte con Haití.

Está Ubicada entre el océano Atlántico (al Norte) y el mar Caribe (al sur), formando parte del trópico de Cáncer. Limita al este con el Canal de la Mona y al oeste con la República de Haití.

El país posee un relieve bastante accidentado el cual es ocupado cerca de un 50% por cinco sierras y tres grandes cordilleras, dentro de las que esta la Cordillera Central que es donde se localiza la elevación más alta de las Antillas, el pico Duarte con 1,187 metros. Además de esto, la superficie del territorio de la Republica Dominicana también se encuentra conformado por cuatro valles, siendo Valle del Cibao el principal.

La hidrografía está compuesta por diversos lagos y ríos, de estos algunos de los cuales se han convertido en atractivos turísticos de gran importancia como lo son, el Lago Enriquillo junto a sus más de 1,500 kilómetros de hermosas playas, localizadas en el Este, el Norte, el Nordeste y el Sur, entre otros puntos.

Puertos y Terminales

El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana CEI-RD destaca la importancia de los puertos y terminales refiriéndose a estos como de vital



importancia gracias a que permiten el flujo de mercancía tanto para la exportación de productos, como para la importación de materias primas.

44.14% 4.07% 2.85% 2.63% 2.56% 2.45% 2.14% 1.70% 2% 1.30% 1.18% 1.36% 4.07% 2.85% 2.63% 2.56% 2.45% 2.14% 1.70% 2% 1.30% 1.18% 1.36% And the standard language of the st

Movimientos de Exportaciones por Euro

FUENTE: ESTUDIOS ECONOMICOS CEI-RD

3.1.2 Aspectos Políticos

La República Dominicana mantiene desde su constitución en Noviembre de 1966 un sistema de gobierno democrático, republicano y presidencial, el cual está dividido en tres ramas independientes.

- Poder Ejecutivo. Ejercido por el presidente de la Republica Dominicana mediante voto directo cada cuatro años, conjunto con el vicepresidente.
- Poder Legislativo. Conformado por el Congreso Nacional formado por el Senado y la Cámara de Diputado. Al igual que en el poder ejecutivo, estos son elegidos mediante sufragio directo cada cuatro años.



 Poder Judicial. Encabezado por la Suprema Corte de Justicia. Compuesta por nueve jueces nombrados por el Consejo Nacional de Magistratura.

3.1.3 Aspecto Social y Cultural

La cultura de la República Dominicana proviene de una gran variedad de grupos étnicos: indígenas, europeas y africanas.

Datos generales:

- Por lo regular las personas son cálidas y alegres.
- El plato típico es denominado "La bandera" el cual consta de arroz, habichuelas y carne.
- Existen varias denominaciones religiosas, sin embargo la predominante es el catolicismo.
- El baile típico es el merengue.

3.1.4 Clima

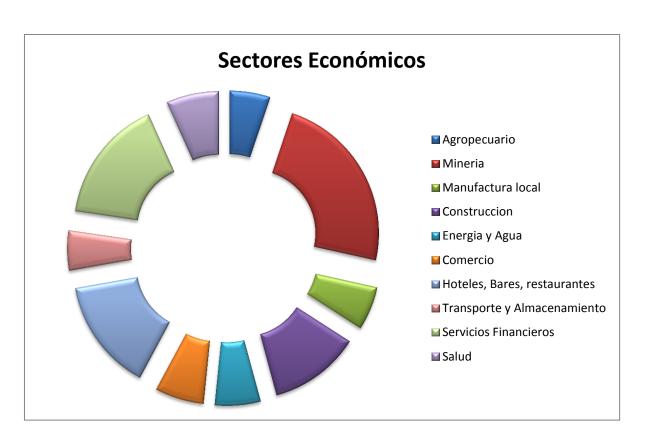
Debido a su posición geográfica, el país presenta un clima tropical influido por factores geográficos como la orografía y la influencia de los vientos alisios. Su temperatura es por lo general media anual. La registrada entre los meses de junio hasta agosto es de unos 25°C (77°F), siendo la más elevada de unos 34°C (93°F). La más baja es registrada en los meses de diciembre y febrero de 19°C (66°F). En las zonas montañosas se han registrado temperaturas de hasta 5°C en los meses de invierno.



3.2 Sectores Económicos de la República Dominicana

Fuentes del Banco Central indican que la República Dominicana experimento un crecimiento económico de 5.2% en el año en curso con relación al año 1991 a través del producto interno bruto en términos reales. Este crecimiento fue impulsado por todas las actividades económicas que mantiene el país, destacándose las siguientes actividades:

Crecimiento por Sector Económico al 2014



FUENTE: BANCOCENTRAL.



3.2.1 Sector Primario: Sector Agropecuario

Este sector se distingue de los demás debido a que su actividad se enfoca en la transformación de productos naturales a productos primarios.

El Ministerio de Educación de la República Dominicana hace referencia a la palabra Agropecuaria, como el adjetivo utilizado para decir que tiene relación con la agricultura y ganadería. "La agricultura es el cultivo de la tierra para sembrar alimentos; y la Pecuaria que es sinónimo de ganadería que es la crianza de animales con fines de producción alimenticia."

Como fruto del sin número de actividades que se han estado llevando a cabo a manos del Ministerio de Agricultura de la República Dominicana, el sector agropecuario se ha visto teniendo resultados positivos desde inicios del 2008 al 2012 experimentando un crecimiento promedio anual de unos 6.9%, destacándose el promedio más positivo en el año 2009 cuando se registra un incremento de un 12.5%. A inicios del año en curso, el sector mostro un crecimiento interanual de 4.5% en el valor agregado con relación a igual periodo del año 2013.

Estos crecimientos se deben a las acciones realizadas por las instituciones del país a cargo de estas actividades. Iniciativas de preparación de tierras e inyecciones financieras sustentan el crecimiento del sector.



Crecimiento Sector Agrícola al 13/12 y 14/13

CONCEPTO	13/12	14/13
Agropecuario	1.2	4.5
Subsector Agrícola	0.9	4.5
Arroz	-0.5	0.9
Cultivos Tradicionales de	-13.6	1.6
Exportación		
Otros Cultivos	4.9	5.5
Ganadería, Silvicultura y Pesca	1.6	4.4

FUENTE: BANCOCENTRAL.

3.2.2 Sector Secundario: Sector Industrial

El sector industrial de la República Dominicana es la serie de procesos y actividades destinadas a llevar el producto de materia prima a producto final o elaborado a través de una variedad de procesos productivos.

Este sector va muy de la mano con la tecnología debido a que para el desarrollo del mismo se debe contar con maquinarias y equipos especializados para los fines.



Crecimiento Sector Industrial al 13/12 y 14/13

CONCEPTO	13/12	14/13
Explotación de minas	222.6	20.5
Manufactura Local	-1.2	4.9
Elaboración de Productos de Molinería	-2.4	2.8
Elaboración de Azúcar	-1.9	3.2
Elaboración de bebidas y tabaco	-7.9	5.8
Fabricación de Productos en Refinación de Petróleo	-12.3	2.6
Otras Industrias	-0.2	4.8
Zonas Francas	3.4	3.3
Construcción	-4.3	10.3

FUENTE: BANCOCENTRAL.

3.2.3 Sector Terciario: Sector Servicios

Este sector surge con el fin de atender y satisfacer las necesidades de los consumidores del país.

Crecimiento Sector Servicios al 13/12 y 14/13

CONCEPTO	13/12	14/13
Servicios	1.7	4.8
Energía y Agua	0.0	5.1
Comercio	-2.9	5.5
Hoteles, Bares y Restaurantes	1.8	12.6
Transporte y Almacenamiento	1.6	4.5
Comunicaciones	3.5	2.0
Intermediación Financiera, Seguros y Act. Conexas	8.8	14.0
Alquiler de Viviendas	3.0	3.2
Administración Pública y Defensa; Seguridad Soc.	1.4	4.2
Enseñanza	3.7	4.4
Salud	5.2	5.9
Otras Actividades de Servicios	3.3	5.3
Servicios de Interm. Financiera	13.6	17.4

FUENTE: BANCOCENTRAL.



3.3 Organismos Nacionales Vinculados al Comercio de la República Dominicana

Cámara de Comercio Y Producción de Santo Domingo

La Cámara de Comercio y Producción de Santo Domingo es la cámara comercial más antigua de América Latina. Es una institución sin fines de lucro con más de 165 años de existencia que tiene como fin promover el diálogo y el consenso entre los sectores públicos y privados; apoyando la creación, desarrollo y competitividad empresarial dominicano, convirtiéndolo en parte de su éxito y crecimiento. La Cámara ofrece una amplia gama de servicios especializados acorde a las necesidades del empresario nacional y de las exigencias del mercado internacional.

Cámara de Comercio y Producción de Santiago

Es una institución con personalidad jurídica de carácter autónomo destinada a favorecer el desarrollo y la estabilidad de las actividades económicas del país y especialmente la de aumentar el bienestar y el progreso de Santiago.

Dedica todos sus esfuerzos a cumplir de manera eficiente las funciones asignadas por la ley y mantiene unas relaciones armónicas y recíprocas entre los sectores públicos y privados. La Cámara de Comercio se rige por la ley número 50-87 del 4 de junio del 1987, así como por sus bases y estatutos internos.



Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana (CEI-RD)

Es la agencia del gobierno Dominicano encargada de la promoción del comercio exterior y la inversión Extranjera Directa (IED). El Centro de Exportación e Inversión de la República Dominicana, surge de la fusión del Centro Dominicano de Promoción de Exportaciones (CEDOPEX) y la Oficina para la Promoción de Inversiones de la República Dominicana (OPI-RD), mediante la ley No. 98-03, el 17 de junio del 2003.

Asociación Dominicana de Exportadores (ADOEXPO)

Es una organización sin fines de lucro dedicada a fomentar, defender y promover las exportaciones de bienes y servicios de la República Dominicana, a través de la gestión de consultas, capacitaciones, proyectos y actividades relacionadas al sector. Su compromiso es satisfacer las necesidades de los asociados superando sus expectativas, bajo la optimización continua de sus competencias y el cumplimiento de los estatutos, leyes y reglamentos que rigen su organización.

Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI)

ONAPI es una Institución adscrita al Ministerio de Industria y Comercio, con autonomía técnica y con patrimonio propio, que administra todo lo relativo a la concesión, al mantenimiento y vigencia de las diferentes modalidades de la Propiedad Industrial (Patentes de Invención, de Modelos de Utilidad, Registro de Diseños Industriales y de Signos Distintivos).



La ONAPI surge en mayo del año 2000, con la promulgación de la Ley 20-00 sobre Propiedad Industrial.

La ONAPI tiene el compromiso de:

- Garantizar la seguridad jurídica de los titulares de derechos mediante una observancia rigurosa de la legislación y procesos eficientes.
- Facilitar el acceso a la protección de la inventiva y creatividad nacional.
- Contribuir al aprovechamiento del desarrollo tecnológico por parte de nuestros nacionales con miras a generar bienestar y ser cada día más competitivos

Ministerio de Industria y Comercio (MIC)

El MIC es la institución gubernamental responsable de formular y aplicar la política industrial, comercial y minera de República Dominicana. El Ministerio de Industria y Comercio tiene sus inicios en el origen mismo de la República. En la primera Carta Magna de la Nación, en el año 1844, el Poder Ejecutivo se estructuró con cuatro ministerios y uno de ellos fue el "Ministerio de Hacienda y Comercio".

Ministerio de Salud Pública y Asistencia Social

Esta institución tiene como visión garantizar el acceso equitativo a servicios integrales de salud con calidad, promoviendo la producción social de Salud, a través del ejercicio de la rectoría y funciones esenciales de la salud pública, para satisfacer las necesidades de la población, con énfasis en los grupos prioritarios.



Dirección General de Aduanas (DGA)

Es un órgano que integra la Administración Federal de Ingresos Públicos y tiene a su cargo la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercaderías, como así también el control del tráfico de los bienes que ingresan o egresan en el territorio aduanero.

MISIÓN: Facilitar y controlar el comercio de la República Dominicana con el resto del mundo, teniendo como fundamento la eficiencia y transparencia de los procesos aduaneros, acorde con las mejores prácticas internacionales de la administración aduanera, el control de la evasión fiscal y el comercio ilícito, el fortalecimiento de la seguridad nacional y la protección de la salud y el medio ambiente.

VISIÓN: Ser reconocida como una institución eficiente y moderna en el ámbito nacional e internacional, conformada por un equipo de personas integras que hagan de la misión de la institución, un proceso transparente, expedito y sistematizado que contribuya al desarrollo sostenible de la Nación.

Dirección General de Impuestos Internos (DGII)

Es la institución que se encarga de la administración y/o recaudación de los principales impuestos internos y tasas en la República Dominicana. La DGII surge con la promulgación de la Ley 166-97, que fusiona las antiguas Direcciones Generales de Rentas Internas e Impuestos Sobre la Renta. En fecha 19 de julio



del año 2006 se promulgó la Ley No. 227-06 que otorga personalidad jurídica y autonomía funcional, presupuestaria, administrativa, técnica y patrimonio propio a la Dirección General de Impuestos Internos.

3.4 La Industria de la Chocolatería en la República Dominicana

3.4.1 El Cacao en la República Dominicana

Según informe proveniente del Consejo Nacional de Competitividad de la República Dominicana, a pesar de que el cacao no obtuvo en sus inicios un manejo adecuado en el país, hoy en día el mismo se posiciona como uno de los productos más importantes para la economía conjunto al café y el azúcar.

Según la CONACADO el tipo de cacao que mayormente se cultiva en República Dominicana es el Cacao Orgánico, el cual se clasifica en dos tipos:

Cacao Hispaniola, Que es sometido a un proceso de fermentación controlada luego de que el mismo es picado.

Para la producción del grano Hispaniola, de primera calidad, se fermentan los frutos de cacao durante 5 hasta 7 días en cajas de madera. Luego, los granos son puestos a secar sobre plataformas de madera. El secado adecuado de este tipo es al sol, suele demandar hasta 7 días y debe realizarse de la manera más cuidadosa posible.



Cacao Sánchez

Para producir este cacao es recomendable el simple secado de los granos una vez estos han sido cosechados. A diferencias del Hispaniola no necesita ser fermentado y es usado en los países de Norteamérica, principalmente, para producir manteca de cacao Asociaciones y empresas dedicadas a la producción y comercialización del cacao orgánico en la República Dominicana están:

- ➤ La Confederación Nacional de Cacao cultores Dominicanos (CONACADO)
- Nazario Rizek y Comercial Roing
- Munné y Co.
- J. Paiewonsky e Hijos
- Cortes Hermanos
- Garcia y Mejía
- Yacao
- Asociación de Productores de Cacao del Cibao (APROCACI)

3.4.2 Datos Generales sobre la Industria de la Chocolatería en la República Dominicana

Bien se puede afirmar que la industrialización del cacao en la República Dominicana ha contado con avances importantes desde sus inicios alrededor de los años 70, llevando a los consumidores un producto mejor elaborado a base de una casi excelente calidad. Todo esto de mano con los avances tecnológicos con los que el país se ha visto envuelto.



En la actualidad, la industria del chocolate se ha convertido en un sector muy dinámico en el país.

Aun así, las empresas dominicanas destinadas a esta industria solo satisfacían alrededor del 40% del consumo local equivalente a 8 millones de dólares para finales del año 2010.

Las marcas más destacadas para ese entonces:

- Rocky
- Mas Mas
- Crachi
- Milk Chocolate
- Munné
- Monchi

De su parte, las empresas importadoras captaban cerca de 12 millones de dólares superando el valor captado por la oferta local con un 60% del mercado.

Participación de los Países en la industria Chocolatera Dominicana

61%
7.3%
7.0%
5.5%
5.3%
3.5%
2.0%
1.9%
1.2%
0.7%
4.2%



Las marcas más importadas fueron:

- Mr. Birg (Canadá)
- Hershey's (EE.UU,)
- 3 Musketees (EE.UU.)
- M&M (EE.UU.)
- Crunch (Brasil)

3.4.3 Aspectos Legales de la Industria de la Chocolatería en la República Dominicana

Desde la entrada del siglo XX como consecuencia de la caída del régimen de Trujillo, el país se vio comprometido a asumir una serie de reformas y leyes que implicaban un nuevo orden de apertura al comercio en la República Dominicana. Estas leyes estaban dirigidas al desarrollo del sector del cacao. Tales fueron: la Ley de la Dirección General del Cacao y Café, la Ley del Fomento Agrícola, Ley de Incentivo de las Exportaciones, la Creación de la Comisión del Cacao, entre otras.

Ya para los años 80 se inicia con la creación de instituciones para fortalecer el desempeño de la agroindustria, un ejemplo de estas es el Instituto Dominicano de Investigaciones Agroforestales, mediante la cual se incursiona en el campo de la producción del cacao orgánico.



Aplicación del Comercio Justo en la República Dominicana

La CONACADO es la responsable de la mejoría en los márgenes de beneficio aplicados a las cosechas de cacao en el país que han provocado el acelerado crecimiento en el sector.

Dentro de las políticas de fomento y desarrollo aplicadas al sector cacaotero están:

- Asistencia técnica.
- Pago de un mejor precio por el producto: Obtienen más del 90% del precio del mercado mundial por sus productos.
- Préstamos blandos a los bloques y a sus afiliados: en procura de mejorar las condiciones de infraestructura y de producción.
- Gestión de proyectos encaminados a mejorar la productividad de las fincas de sus socios.
- Construcción infraestructuras para mejorar la calidad del producto de los socios y así obtener mejores precios.

3.5 Principales Exponentes del Desarrollo de la Industria de la Chocolatería en la República Dominicana

CONACADO (Confederación Nacional de Cacao cultores dominicanos). Es una organización campesina, democrática, al servicio de pequeños productores de cacao. Fue fundada en el 1988. Conformada por 8 bloques que integran 152 organizaciones de pequeños productores de cacao con más de 8,500 afiliados.



Son líderes en la producción y exportación de cacao orgánico fermentado (tipo hispaniola) como materia prima para Europa y los EE.UU. Los principales clientes de CONACADO son Europa (Suiza, Alemania, Italia, Inglaterra, Francia y Bélgica) y de América (EE.UU., Canadá, México y Costa Rica).

Datos provenientes de la Oficina de tratados Comerciales Agrícolas indican que la industrialización del cacao en la Republica Dominicana data de los años 1927, momento en el cual la demanda por parte de los consumidores locales se hizo notar debido al gran mercado que la industria del chocolate atraía. Este suceso movilizo el comercio, dinamizando la economía de la Republica a su favor.

Empresas pioneras en la industrialización del cacao son:

Cortes Hermanos & Co. principal procesadora de cacao en el país. Fundado en la Republica Dominicana en el año 1929 por el señor Don Pedro Cortes Fortaleza quien visualizó el potencial que poseía el cacao en ese entonces.

Para 1931 Don Cortes se inicia en la exportación del chocolate, utilizando como destino la isla de Puerto Rico. Seguido por su hijo Ignacio Cortes, quien en 1952 lanza una empresa de productos semi procesados del cacao en mercados internacionales, ampliando la gama de productos existentes hasta ese momento. Actualmente, Cortes Hermanos es líder en el mercado caribeño procesando anualmente unas seis mil toneladas métricas.



Munné & Co, fundada en 1935 por los hermanos José María y Trifon Munné. Siempre se ha destacado por poseer maquinarias modernas y adecuadas para el procesamiento e industrialización adecuada para la elaboración del cacao y sus derivados. Incursiona en el mundo del chocolate usando tecnología avanzada para el año 1975.

Luego de esto inicia a producir licor de cacao con fines exportables y, para el año 1976 incursiona en la producción industrial de chocolate Munné y más adelante la cocoa Munné. Años más tarde, alrededor de 1994 introduce en sus productos el chocolate con leche, chocolate con leche y maní y el chocolate liquido Munné.

Cacao Rizek. Nazario Rizek C por A nace como una empresa de carácter familiar bajo el seno de sus fundadores, quienes en 1965, a raíz de las sugerencias de bancos comerciales, deciden constituirla formalmente, para beneficiarse de mayores facilidades crediticias. Luego del fallecimiento del Sr. Nazario Rizek, su hijo Sr. Héctor José Rizek Llabaly, asume la responsabilidad del negocio. Continúa su labor a través de la adquisición de nuevas áreas de cultivo y de la modernización gradual de las técnicas y sistemas de producción.

Roig Agro-Cacao S. A. es resultado directo de la visión apropiada, decisiones acertadas, y experiencias de una familia "cacaotera" dedicada a la mejora constante de la industria del cacao en la República Dominicana. Nuestra empresa fue fundada en el año 1967 por los señores Gabriel Roig Roselló y Diego Perez, y



desde sus inicios en el pequeño pueblo de San Francisco De Macorís, Roig Agro-Cacao S. A. ha jugado un papel principal en la producción y la comercialización del cacao. Roig Agro-Cacao S. A. es en la actualidad uno de los exportadores principales de cacao en la República Dominicana y uno de los principales exportadores de cacao orgánico en el mundo.

Entre nuestros clientes y usuarios de nuestro cacao, se encuentran Mars Inc., Nestle, Blommer Chocolate, General Cocoa, Continaf, Atlantic USA, Pronatec y Mitsubishi Corporation.

3.6 Perfil del Empresario Dominicano

En el mundo de los negocios, así como en la vida diaria existen un sin número de tabúes y paradigmas por parte de los empresarios, situación que en la mayoría de los casos limita a estos de tomar ciertos riesgos que son necesarios a la hora de obtener éxito en los negocios. El mercado cambiante existente en la actualidad requiere nuevas innovaciones y los empresarios que no estén dispuestos a ofrecer productos variados se ven expuestos a perder posicionamiento ante sus competidores.

La mayor parte de los empresarios dominicanos mantienen el mismo modelo de negocio que en sus inicios, esto así porque los mismos poseen el temor a la innovación de sus productos con el pensamiento de que si hacen modificaciones a



estos corren el riesgo de perder posicionamiento frente a sus competidores. Por otro lado, son muy limitantes a la hora de formar alianzas estratégicas con otras empresas, así como tampoco son dados a compartir su modelo de negocios con la finalidad de implementar sistemas de franquicias en sus establecimientos. Esto sucede por el alto grado de desconfianza que mantienen.

3.7 Comportamiento del Consumidor Dominicano

Keith, Davis y Jhon, Newstrom (2002:11) definen el comportamiento como el estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones.

En la República Dominicana existen diferentes tipos de consumidores, entre estos los que compran basándose en la calidad y prestigio de los productos, otros sin embargo, se enfocan en el precio del producto como prioridad. Tanto los empresarios, como se mencionó anteriormente, como el consumidor dominicano se mantienen atados a muchos tabúes por lo que a la hora de estos adquirir determinados productos en la decisión de compra radica la adquisición de aquellos que ya utilizan por costumbre.

En el caso del chocolate, al tratarse de una necesidad mínima, a diferencia consumidores de otros lugares, los dominicanos se enfocan principalmente, más allá del precio, en el sabor y la costumbre de adquirir el mismo producto. De acuerdo con Morin, filosofo y sociologo frances "como cualquier revolucion, una



revolucion paradigmatica ataca evidencias enormes, lesiona intereses enormes, suscita resistencias enormes. Lo que se profana son las verdades sagradas y los tabues. Toda practica pierde su sentido. En ocasiones se ve amenazado todo el orden social... La revlucion parigmatica no solo amenaza a los conceptos, las ideas, las teorias, sino tambien al status, el prestigio, la creencia establecida."

Esto nos explica como los pensamientos e ideas establecidas por nuestro ancestros afectan de una u otra manera la forma de pensar de la sociedad actual y, a causa de los mismos muchas veces se mantienen estancadas nuevas ideas que podrian resultar aun mejores que el modelo inculcado.

En ese mismo orden, en la República Dominicana existen un sin numero de tabúes y paradigmas por parte de los consumidores. Se ha mantenido el pensamiento de que los productos nacionales no mantienen el mismo grado de calidad y originalidad que los productos extranjeros. Por esto, por lo general prefieren productos internacionales por encima de los propios.

Estas creencias han afectado de manera real al gamo de ofertantes de origen dominicano, quienes atados a estos ideales, al igual que los consumidores han reemplazado sus propias creaciones para dar lugar a otras de paises vecinos, mediante adquisiciones de franquicias o alianzas estratégicas con empresas extranjeras, practicas que a pesar de que brindan una mayor rentabilidad al empresario, achican las marcas dominicanas dejando solo en evidencia las demás.



CAPÍTULO IV

ASPECTOS GENERALES SOBRE FRANQUICIAS



4.1 Las Franquicias

El negocio de las franquicias o "Franchising" es básicamente un sistema de comercialización por el cual el dueño de una compañía - Franquiciador - vende los derechos de sus servicios, producto, y/o concepto para que otros - Franquiciado - lo promuevan y vendan en un territorio definido bajo ciertos procedimientos y condiciones.

La definición dada por la Federación Europea es la siguiente: "se trata de un sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar en unas condiciones preestablecidas y bien determinadas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción,...) materializado con un emblema específico, con carácter exclusivo dentro de un determinado ámbito geográfico y asegurando la prestación de una ayuda y unos servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación".

La Federación Francesa de la Franquicia, en su definición de la franquicia introduce que "los productos de venta y/o servicios de la empresa franquiciadora se deben ofrecer de forma original y específica, y explotados obligatoria y totalmente según técnicas comerciales previamente experimentadas y constantemente puestos al día y controlados" (Rovira y Ordiñaga, 1988).

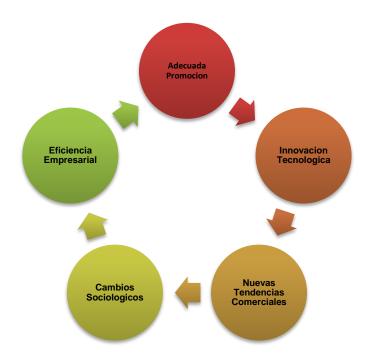


Los 7 Componentes presentes en una Franquicia

- Independencia: Existe independencia, económica y jurídica, de la propiedad del Franquiciado respecto del franquiciante.
- 2. **Derechos de Marca**: El franquiciante cede al Franquiciado el derecho a utilizar la marca de su negocio.
- 3. Know-how: El franquiciante transmite al Franquiciado el conocimiento que tiene el franquiciante de operar su negocio. Se definen las políticas y procedimientos operativos que permitirán mantener el producto o servicio uniforme frente a sus clientes.
- 4. **Apoyo Continúo:** Este incluye apoyo operativo, comercial y de gestión, además de capacitación para el personal.
- 5. **Pago:** El Franquiciado paga al franquiciante un monto inicial por el uso de la marca y además existe un pago de regalía o royalty, que normalmente es un porcentaje de las ventas o un monto fijo mensual. También el Franquiciado puede incluir este pago en el producto que se comercializa.
- 6. **Territorio:** El Franquiciado tiene la exclusividad de su operación en un territorio acordado
- 7. **Contrato:** El modelo de franquicias requiere de un contrato que permita controlar los intereses de ambas partes y cuidar los conocimientos que el Franquiciado ha impartido y así poder proteger su negocio.



Factores incidentes en el desarrollo de las franquicias



- Adecuada Promoción del Sector: ferias comerciales, asociacionismo, apoyo institucional, desarrollo normativo, mayor difusión de medidas.
- Innovación Tecnológica: sistemas de información, diseño y fabricación, control de procesos, proceso logístico.
- Nuevas Tendencias Comerciales: mayor tamaño empresarial, ampliación del target, calidad del servicio, concentración espacial, gran poder del distribuidor.
- Cambios Sociológicos: estructura de bloques, cambios en forma de vida, evolución en moda y gustos.
- Eficiencia Empresarial: profesionalización, longevidad, respuesta.



4.1.1 Antecedentes Históricos de las Franquicias

El antecedente más remoto que se tiene de las franquicias se detecta durante la Edad Media, ya que era una 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 otros gravámenes especiales. El concesionario pagaba al cedente de dicha licencia una suma determinada por los impuestos públicos recaudados a los gravámenes creados con el objeto de recibir protección militar o de cualquier otro tipo. De esta manera, la monarquía podía controlar las tierras dentro de su esfera de influencia proporcionando protección, mientras recaudaban impuestos públicos.

Pero los orígenes propiamente dichos de las franquicias no estuvieron únicamente ligados al comercio como sistema de negocios en la jerarquía social de la Edad Media.

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 derecho en el desarrollo de sus actividades, así como las relaciones entre la ciudad y el estado. A estas ciudades franquiciadas se les denominaba "Ville Franche".



El principal antecedente de las franquicias surge en el siglo XIX en Estados Unidos cuando la compañía de máquinas de coser Singer Sewing Machine Company se vio imposibilitada por falta de capital para producir máquinas y, así satisfacer la gran demanda que había despertado.

En 1851 la empresa cambio su organización operativa y, en vez de vendedores de comisión, empezó a cobrarles, creando lo que podríamos llamar el primer sistema de concesiones del que se tenga en el mundo. Así, los antes vendedores y ahora nuevos concesionarios aceptaron pagarle a la compañía Singer una cuota por el derecho de vender las máquinas de coser en un territorio determinado.

En la actualidad, a este tipo de negocio se le denomina como franquicia de un producto o una marca registrada y se caracteriza porque el franquiciante otorga al franquiciatario, el uso y la explotación de un nombre comercial o marca y se convierte en proveedor exclusivo del franquiciante.

A finales del siglo XIX y principio del siglo XX, la expansión de la franquicia en los Estados Unidos como sistema de distribución se ve impulsada, básicamente por la industria automovilística con sus concesionarios y por la industria de refrescos para embotelladoras.

Entre 1900 y 1940, Estados Unidos, aparecen franquicias de sectores distintos a los sectores de automóvil o de la industria del petróleo, encontrándonos con los



Rexall Drugstores y las franquicias desarrolladas en los años 30 por Avon Cosmetics, Fuller Brush y Culligan.

En 1989, la compañía General Motors tuvo problemas similares a los de la compañía Singer, tales como obtener financiamiento para la producción y distribución de sus automóviles, por lo que implanto un sistema de concesionarios o distribuidores, con tal éxito, que hasta la fecha se utiliza. Otro pionero de este tipo de franquicia de producto o marca es la compañía Coca-Cola fundada en 1886. Esta empresa vendía sus bebidas a través de un sistema de fuentes de sodas. En 1889, dos inversionistas compraron los derechos para vender el refresco embotellado en gran parte del territorio de Estados Unidos, a condición de no interferir con el negocio de las fuentes de sodas.

Los inversionistas crearon la primera embotelladora del mundo, adsorbieron la totalidad de los gastos, por su parte, la Coca-Cola se competió a surtir el concentrado de la bebida y a dar apoyo publicitario. Este producto tuvo una gran aceptación y los franquiciantes a vender subfranquicias de los derechos de la bebida en diversas zonas territoriales. Por otro lado, el señor Howard Johnson inicio su negocio en 1925 vendiendo helados y refrescos en Estados Unidos. Sin embargo, la depresión económica de 1929 afecto su negocio y obligo a concesionar su nombre comercial y sus productos. Este negocio ahora representa una de las franquicias más prospera en la hotelería.⁴

⁴ (Franquicias: Una perspectiva mundial, 2005)

-



4.1.2 Funcionalidad de las Franquicias

De acuerdo al Consejo Mundial de Franquicias, existen ciertos principios que se deben considerar por parte del franquiciador y Franquiciado, que si bien no son una norma obligada, dan ciertos parámetros para evaluar el comportamiento de ambas partes. Estos principios son:

1. Venta de la Franquicia

- El franquiciador debe comunicar al potencial Franquiciado toda la información necesaria para que esté en pleno conocimiento de sus obligaciones y responsabilidades. Esta información debe ser presentada dentro de un plazo razonable antes de la firma del contrato, dando al menos 7 días hábiles.
- El franquiciador selecciona franquiciados con el objetivo de lograr su éxito común y mutuo. La elección del franquiciador no se basa en discriminación por motivos de raza, religión, género, etc.....
- El franquiciador debe ser abierto y honesto en la información que entregara a sus futuros franquiciados
- El franquiciador aconsejará al posible Franquiciado que se asesore de expertos antes de firmar el contrato de franquicia
- El franquiciador entregará al posible Franquiciado una lista de todos los franquiciados existentes para que pueda contactarlos y pedir sus opiniones respecto a la franquicia y negocio



- En caso de que el franquiciador y el Franquiciado firmen una carta de intención, el franquiciador deberá especificar las condiciones en que se reembolsará el depósito inicial, si lo hubiese
- Durante la fase de negociación, el franquiciador puede pedir al posible
 Franquiciado una declaración de confidencialidad, a modo de protegerse en caso de que el candidato decida no tomar el negocio.

2. Desarrollo de la Franquicia

- El franquiciador debe mantener el know-how técnico que soporta la red de franquicias y favorecer un diálogo permanente y estructurado con los franquiciados para ayudar a la protección y el desarrollo del negocio
- En caso de incumplimiento de las obligaciones por parte del Franquiciado,
 el franquiciador deberá entregar una notificación y dar un plazo razonable
 para regularizar la situación
- El franquiciador debe garantizar que cada Franquiciado respeta sus obligaciones y compromisos para el interés general del sistema
- El franquiciador tiene un papel activo en la vida del negocio y contribuye a la salvaguardia de sus intereses
- El franquiciador no puede competir con sus franquiciados, en particular, mediante la apropiación o desvío de los conocimientos transmitidos por el franquiciador



3. Compromisos Comunes

- El Franquiciador y el Franquiciado deben operar con toda lealtad y respeto en sus obligaciones y compromisos mutuos
- En caso de litigio, ambas partes buscarán solucionar sus diferencias en forma privada o al menos mediante una mediación
- Franquiciador y franquiciados se comprometen de acuerdo a sus responsabilidades de proteger los intereses de los consumidores.
- El contrato de franquicia deberá definir los derechos y obligaciones de ambas partes y ser equitativo para ambas partes
- El término del contrato debe permitir un retorno de la inversión para el Franquiciado
- El contrato debe especificar las condiciones de venta o transferencia del negocio del Franquiciado.

4.1.3 Modelo de Franquicias vs. Negocio Propio

En muchos casos los negocios tradicionales pueden generar inseguridad ya que el propietario debe adaptarse a los cambios que ocurren en el mercado, enfrentándose a un mundo cambiante. Por otro lado los modelos de franquicia son el producto de una estrategia de comercialización, que ha pasado por grandes éxitos, fuertes caídas, confrontación entre competencias, plan de marketing y conocimiento de la marca.



4.1.4 Clasificación del Modelo de Franquicias

Las franquicias traen consigo una diversidad de actividades económicas, por esto han sido clasificadas de la siguiente manera:

- 1. Franquicias según el tipo de negocio:
- Franquicia de servicios: Este modelo de franquicia se basa en la prestación del servicio del cliente final. Los tipos de negocios que se suelen encontrar son:
- ✓ Agencias inmobiliarias
- ✓ Agencias de viajes
- ✓ Consultoría y formación
- ✓ Centros de Estética y belleza
- ✓ Mensajería y transporte
- ✓ Servicios al automóvil
- Franquicia industrial: Es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta, por ejemplo, las franquicias de comida. Sectores en los que se han desarrollado son:
- ✓ Bebidas y embotellamiento
- ✓ Textil
- ✓ Cerámicas
- ✓ Etc.



- Franquicias de comercio: Se obtienen para trabajar la gestión de un punto de venta de un negocio. Es uno de los mercados de franquicia más bien desarrollados y que mejor se adaptan a la fórmula. Existen muchas actividades que se engloban bajo este tipo de franquicias:
- ✓ Tiendas de Alimentación
- ✓ Cosmética
- ✓ Decoración y mobiliario
- ✓ Tiendas de Informática
- Franquicia de distribución o de producto: Es aquella franquicia su finalidad es la distribución de producto tanto para cuando el franquiciador es el fabricante como para cuando este actúa como central de compras. Por ejemplo: franquicias de ropa, de muebles, etc.

2. Franquicias según el modelo de contrato:

- Franquicia Individual: Se le concede al franquiciado un contrato específico. Se trata de una franquicia en la que el franquiciado explota un solo local. Tiene una zona en exclusiva para abrir una unidad durante el plazo del contrato.
- Franquicia Maestra Internacional: en este tipo de franquicia un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser desarrollada y utilizada en todo un territorio.



- **Franquicia Múltiple**: el franquiciado tendrá un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.
- Franquicia Regional: Se le otorga a un franquiciado toda una región y dependiendo del éxito y desempeño se le pueden otorgar más.

4.2 Aspectos Legales de las Franquicias

En República Dominicana no existen leyes que regulen y fomenten el desarrollo de las franquicias, pero si otras leyes que pueden ser adoptadas a este contrato y que pueden proteger a los participantes.

1. Ley 20-00 Sobre Propiedad Industrial en la República Dominicana.

El Artículo 90 de la Ley 20-00 establece:

- a) Que la licencia relativa a una marca podrá inscribirse en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI) para hacer de conocimiento público su existencia.
- Que en ausencia de estipulación en contrario, son aplicables las siguientes normas:
- El licenciatario tendrá derecho a usar la marca durante toda la vigencia del registro, incluidas sus renovaciones;
- El licenciatario no podrá ceder la licencia ni otorgar sub licencias;
- La licencia no será exclusiva;
- Cuando la licencia es exclusiva, el franquiciador no podrá otorgar otras licencias para el uso de la marca en el país, ni podrá usarla por sí mismo.



2. La Ley 16-95 de Inversión Extranjera de la República Dominicana del 20 de noviembre de 1995 y su Reglamento de Aplicación No. 214-04 del 11 de Marzo del año 2004:

Esta ley permite el registro de los contratos a los fines de poder realizar la repatriación de beneficios o regalías al extranjero. Permite repatriar:

- a) El monto total del capital invertido;
- b) Los dividendos declarados a través de cada periodo fiscal, hasta el monto de los beneficios netos de dicho periodo luego del pago de los impuestos aplicables, incluyendo ganancias de capital realizadas y registradas en los libros de la empresa;
- Las obligaciones resultantes de contratos de servicios donde se establecen honorarios por motivo de transferencia de tecnología;
- d) Royalties incluidos en contratos de manufactura local, sin tener que obtener previa autorización del Banco Central.
- 3. La Ley 173 Sobre Protección a los Agentes Importadores de Mercaderías y Productos del 6 de Abril del año 1966:

En la República Dominicana, las relaciones contractuales de distribución, representación y agencia en la que exista un concedente extranjero caen bajo el ámbito de la Ley 173.



Características de la Ley 173:

Los contratos de franquicia deben ser registrados en el Departamento Jurídico del Banco Central de acuerdo a los parámetros establecidos por la Ley; Una vez efectuado el registro, su aplicación es de orden público y por ende obligatoria (ley aplicable y foro);

Causa justa de terminación: En el caso de los contratos de franquicia, la finalidad de la Ley 173 es "proteger a las personas físicas o morales contra los perjuicios que puedan irrogarles la resolución injusta de las relaciones en virtud de las cuales ejerzan tales actividades..." (Preámbulo Ley 173, 1er Considerando);

Acciones que mitigan efectos de la Ley 173.

4. La Relación Contractual: El Título III del Código Civil Dominicano (CC)

De acuerdo a las disposiciones del Código Civil, las convenciones legalmente formadas tienen fuerza de ley para aquellos que las han hecho y deben llevarse a cabo de buena fe (Art.1134).

Esto protege de forma absoluta el contrato de franquicia en cuanto a la obligatoriedad de cada una de las cláusulas convenidas para cada uno de los contratantes. La interpretación de los contratos, según el CC los jueces o árbitros deberán prestar más atención a la intención de las partes que al sentido literal de las palabras (Art. 1156). Más aún, se especifica que los términos ambiguos deberán interpretarse con arreglo a lo que el uso o la práctica determine en el



lugar en que el contrato se ha realizado (Art.1159). Esto es importante, porque a falta de experiencia en materia de franquicias, y con escasa literatura nacional, la interpretación de los contratos está condicionada a la práctica contractual dominicana; y aunque en el país existen muchas franquicias, por tratarse en su gran mayoría de negocios extranjeros los contratos están sometidos a las jurisdicciones de las matrices y rara vez se manejan por los tribunales ordinarios o arbitrales de la República Dominicana.

Ley 498-08 Sobre Arbitraje Comercial: Solución de controversias. La Relación Contractual: El Título III del Código Civil Dominicano (CC)

• De acuerdo a las disposiciones del Código Civil, las convenciones legalmente formadas tienen fuerza de ley para aquellos que las han hecho y deben llevarse a cabo de buena fe (Art.1134).

- Esto protege de forma absoluta el contrato de franquicia en cuanto a la obligatoriedad de cada una de las cláusulas convenidas para cada uno de los contratantes.
- La interpretación de los contratos, según el CC los jueces o árbitros deberán prestar más atención a la intención de las partes que al sentido literal de las palabras (Art. 1156). Más aún, se especifica que los términos ambiguos deberán interpretarse con arreglo a lo que el uso o la práctica determine en el lugar en que el contrato se ha realizado (Art.1159).



• Esto es importante, porque a falta de experiencia en materia de franquicias, y con escasa literatura nacional, la interpretación de los contratos está condicionada a la práctica contractual dominicana; y aunque en el país existen muchas franquicias, por tratarse en su gran mayoría de negocios extranjeros los contratos están sometidos a las jurisdicciones de las matrices y rara vez se manejan por los tribunales ordinarios o arbitrales de la República Dominicana.

4.3 Requisitos de un Negocio para Incursionar como Franquicia Según la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, existe una seria de requisitos a ser tomados en cuenta para incursionar en un negocio bajo el modelo de franquicia los cuales son los siguientes:

- Concepto Repetible, es decir, que sea un negocio susceptible de ser clonado con homogeneidad.
- Transmisible. El franquiciante debe contar con la seguridad y confianza de transmitir el know-how y todos los elementos susceptibles de ser transmitidos, de manera que se logre mantener una identidad en los productos y servicios.
- Contar con una marca. uno de los atractivos de este formato de negocios llamado franquicia, es la posibilidad de abrir nuevas empresas bajo el paraguas de una marca reconocida, para poder tener exclusividad de uso.
- Qué tan famosa debe ser la marca para empezar a franquiciar Existen dos posiciones o tendencias de algunos expertos norteamericanos que afirman que solo basta contar con una marca legalmente registrada para pensar en



franquiciar. Por otro lado, los expertos europeos conservadores afirman que es necesario que la marca goce de cierta fama para iniciar su expansión vía el formato de franquicias.

- Tener un concepto atractivo. En caso de que la empresa no cuente con una marca reconocida, lo indispensable es que la misma tenga un concepto atractivo, es decir, que tengan aceptación por parte del consumidor.
- **Debe ser rentable.** Parte del atractivo que pueda ser un negocio de franquicia dependerá de que tan rentable sea para el franquiciado. Esto va a depender de que tan bondadoso pueda ser el concepto, para permitir que tanto el franquiciante como el franquiciado puedan ganar dinero.

4.4 Métodos para la Internacionalización de una Franquicia

Antes de expandir una empresa bajo los conceptos de franquicia a nivel internacional se debe ser consciente que exportar siempre implica ciertos riesgos y por lo tanto hay que estar preparado para ello.

Por lo anteriormente expresado, es recomendable que la empresa con intenciones de expansión internacional, antes prueba sus habilidades en el mercado local, incluso se recomienda haber franquiciado fuera de su ciudad teniendo la experiencia de asistir de forma logística y técnica a su o sus franquiciados de la red. Existen aspectos que no pueden ser pasados por alto al momento de internacionalizar bajo los términos de franquicias.



- Registro de la Marca. es importante que las empresas registren sus marcas en aquellos países donde en el corto o mediano plazo puedan ser destinados de su franquicia.
- La Tropicalización. Cada franquiciante debe estar consciente que tropicalizar es saber a qué país y en qué momento exportar su concepto, lo que a su vez implica la adaptación y el respeto del concepto socioeconómico y jurídico del país elegido. Un concepto exitoso en un país no necesariamente será exitoso en cada país que quiera establecerse. Se debe adaptar o tropicalizar el concepto teniendo en cuenta el país y público objetivo a donde se quiere apuntar. Se trata de estudiar previamente y en detalle el comportamiento de los consumidores, su mentalidad, su cultura e incluso su religión, lo que va a demandar tiempo, dinero y profesionalismo.
- Legislación Local. Se debe tener en cuenta la legislación que sobre franquicias existe en el país de destino y sobre qué versa, a fin de adaptar el contrato y la circular de oferta de franquicia (COF) a los requisitos legales del marco jurídico del país objetivo. Para facilitar esta adaptación será conveniente la asesoría de un abogado o consultor de franquicias conocedor de la legislación local. Se debe tener en cuenta la legislación sobre la inversión extranjera, lo referente a la tributación y en especial a las remesas de regalías, a la importación de productos, etc.
- Abastecimiento de Productos. Usualmente a la exportación de la franquicia se acompaña el aprovisionamiento de productos que forman parte del



concepto a franquiciar. Existen productos esenciales para el funcionamiento ideal de la franquicia, como en el caso de restaurantes donde insumos, condimentos, salsas, forman parte de un paquete indispensable para lograr un producto similar en el país de destino.

4.5 Desarrollo de las Franquicias en el Mundo

Las franquicias sin duda alguna han sido un modelo de negocio que ha revolucionado el mundo. Sin duda alguna en EE. UU. Las franquicias han adquirido un poder que no puede dejar de ser notado y mencionado.

Las franquicias en Europa han tenido una buena evolución en los países que conforman al continente, así como también otros países que no han experimentado este crecimiento. España, Francia, Reino unido y Alemania muestran una madurez en este concepto de negocio mostrando enormes crecimientos en los últimos años.

Entre las franquicias exitosas a nivel mundial, se pueden mencionar las siguientes:

- Burger King. También se dedica a la comida rápida. Se dedican a la venta de hamburguesas, patatas, refrescos, helados, etc
- 2. 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.



- 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.
- 4. 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.
- 5. 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.
- 6. 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.
- 7. 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.
- 8. InterContinental Hotels Group. Está ubicada en el sector hotelero contando con varias marcas hoteleras. Cuenta con 4.600 Hoteles en más de 100 países.
- 9. 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.



- 10. 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.
- 11. 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 Eleven. 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.
- **SUBWAY** ®. Es una empresa que está ubicada en el sector de la comida rápida, venden sándwiches, bocadillos, pizzas, ensaladas.
- 14. 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
- 15. 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. En España el grupo es propietario de TRYP hoteles y Sol Meliá.

4.6 Desarrollo de las Franquicias en la República Dominicana

El crecimiento de las franquicias locales en le República Dominicana es mucho más reciente que las internacionales. Sin embargo de manera no formal la Compañía Helados Bon fue la primera empresa en crear el primer sistema franquicias en el país. Gracias a su estilo e innovadores sabores, Helados



Bon conquistó el mercado nacional y en 1982 se expande mediante el sistema de franquicias, 15 años antes de la llegada de las grandes cadenas mundiales. Actualmente cuenta con más de 289 tiendas de heladerías distribuidas en toda la República Dominicana y dos en Haití.

Recientemente se le ha dado más carácter a las franquicias dominicanas tomando iniciativa la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, que desde el 2010 a través de un convenio con el Banco Interamericano de Desarrollo y el Fondo Multilateral de Inversiones ha ejecutado un proyecto para el desarrollo de franquicias denominado: "Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial".

El objetivo de dicho proyecto es "El desarrollo de modelo de negocios, que con características especiales de poder generar valor agregado, puedan multiplicarse en nuevos emprendimientos, facilitando a los adquirientes de las franquicias mayores garantías de éxito, proveyendo una marca conocida y aportando un público consumidor ya existente".

Entre los objetivos primarios de la Cámara, figuran, precisamente, "El desarrollo de las fuentes de riqueza y de las actividades económicas", e "Iniciar y estimular proyectos de asistencia técnica para el desarrollo económico, comercial y social de la provincia".



4.7 Franquicias Extranjeras Participantes y Destacadas en el Mercado Local

El desarrollo de franquicias en la República Dominicana tuvo sus inicios en la década de los 70, siendo pioneros de esta modalidad de negocios Kentucky Fried Chicken y Howard Johnson.

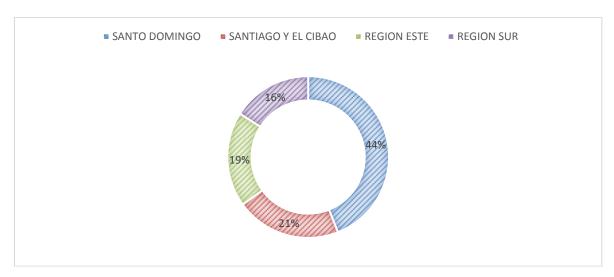
Estas tuvieron un mal inicio por lo cual se creó un mal concepto acerca de la viabilidad de las franquicias en el país.

Más adelante, en la década de los 80 se produjo una nueva oleada de franquicias en el país, teniendo un resultado sumamente distinto al de años anteriores. Este éxito se debió al crecimiento de la clase media en el mercado local impulsados por el mejoramiento de la economía tras la crisis de los 80.

"A partir de 1995, las franquicias en República Dominicana tenían presencia en varias ramas económicas. Con los cambios a la Ley 173, la cual rige la protección de los agentes y distribuidores, además de la puesta en vigencia del tratado de libre comercio CAFTA-RD, ha incentivado mucho más la inversión en franquicias." A nivel nacional existen alrededor de 7,800 puestos de ventas de franquicias generando cerca de 70,000 empleos.



Presencia Geográfica de Franquicias en RD



FUENTE: economistadominicano.wordpress.com

División de Franquicias por Tipo



FUENTE: economistadominicano.wordpress.com



Dentro de las franquicias extranjeras con presencia en el país se destacan:

App	olebee's	-	Gold's Gym		-	Sealy Mattress
Bas	kin Robbins	•	Hooters			Serta
Bak	ær	•	Kentucky Fried	Chicken	•	Simmons
Ber	netton	•	Krispy Kreme		•	Swarovski
Bur	ger King	•	McDonald's		•	Taco Bell
Car	ndy Express	•	Meineke	Discount	•	Thomasville
		Muffler				
Cer	ntury 21	•	Náutica TGI Fri	dav's		Tommy Hilfiger
OI :				aa, c		ronning rininger
Chi	lis	•	Papa John's	day o	•	Tony Roma's
	lis mino's Pizza			auy c	•	
• Dor			Papa John's			Tony Roma's

4.8 Empresas Dominicanas franquiciantes

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago es la que se ha encargado de crear y promover planes de desarrollo e incentivo de franquicias a empresas Dominicanas.

Dentro de las empresas a las cuales la cámara les ha dado asesorías y que cuentan con licencia para franquiciar están:



Abatte Peluqueria

Actividad: Belleza

Dirección: Gustavo Mejía Ricart, No.240

El Millón

Ciudad : Santo Domingo República Dominicana



Biodental

Actividad: Salud

Dirección: C/ Duarte no. 100 Plaza Emmanuel

2do Nivel, Licey al medio.

Ciudad : Santiago, República Dominicana





Blue Country

Actividad: Textiles-Ropa Casual

Dirección: Calle 1era. No.5, Nave A, Parque Industrial Santo Domingo Este

Las Enfermeras, Los Mina.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



CaperucitaRosa

Actividad: Boutiques de Flores Preservadas (Floristería) Dirección: C/Gustavo Mejía Ricard No.1, esquina Ortega &

Gasett, Plaza Xintesees, local 6, 2do Piso Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Color Factory

Actividad : Tienda de pinturas y decoración Dirección :Av. Núñez de Cáceres 368

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



arte de comer con la mano!

Conosmania

Actividad: Restaurante - Temakería

Dirección: Roberto Pastoriza, esquina Manuel de

Jesús Troncoso, Plaza Dorada local 2A

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Don Emilio Sándwich

Actividad: Comida Rápida

Dirección: México, No.31, Reparto del Este Ciudad : Santiago, República Dominicana



Exercise Metropolitan Club

Actividad: Gimnasio centro de bienestar.

Dirección: Av. 27 de Febrero con Av. Padre Duvert,

Jardín Plaza, Piso 3

Ciudad: Santiago, República Dominicana





El Conuco

Actividad: Restaurant / Turismo

Dirección : Casimiro de Moya No.152, Gascue Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Fabamax

Actividad: Farmacias

Dirección: 20 de diciembre No. 10, Los Coquitos Ciudad: Boca Chica, Santo Domingo, R.D.



Farmahorro

Actividad: Farmacias

Dirección: Av. Juan Pablo Duarte, No.189-1A

La Moraleja.

Ciudad: Santiago, República Dominicana



Farmacia San Luis

Actividad : Farmacias

Dirección : Calle San Luis No. 61

Ciudad : Santiago, República Dominicana



Funeraria Blandino

Actividad: Servicios Funerarios

Jesús Arredondo Félix Payano

Dirección: Av. Abraham Lincoln

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Jardín Constanza

Actividad : Servicios

Dirección : Calle Delmonte Tejada No. 19, San Carlos Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Juan Hernández & Asociados



Actividad : Corredores de Seguros



ΚB

Actividad: Tienda de accesorios y complementos. Dirección: Av. Italia No. 21, Sector Honduras Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Kid's Fitness

Actividad: Centro de aprendizaje alternativo

Dirección: Ave. Roberto Pastoriza No. 224, Ensanche Naco

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



La Campagna

Actividad : Panadería y Café

¡Dirección: Jacinto Dumit No.1, Reparto Perelló Ciudad : Santiago, República Dominicana



La Locanda

Actividad: Restaurant

Dirección: Calle Pedro A. Bobea No.6

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Peluquería Express

Actividad : Peluquería Express

Dirección: Av. Benito Juárez No. 48, Villa Olga Ciudad: Santiago, República Dominicana





Mango Bajito Actividad: Textiles.

Dirección: Serafina Aquino De Tapia, 8B,

San Gerónimo.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Mercofact

Actividad: Comercio Electrónico de Facturas (e- Factoring)

Dirección: Av. 27 de febrero 233, Edificio Corominas Pepín, Suite 302, Ensanche Naco.

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Mr. Optic

Actividad: Óptica

Dirección: Paseo Locutores No. 1, Piantini Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Muebles Yoyo

Dirección: C/2 No.26, Reparto Consuelo Ciudad : Santiago, República Dominicana



One Two One

Actividad: Peluquería científica

Dirección: Calle Leonor de Ovando No. 113, Gascue, Ciudad: Santo Domingo. República Dominicana



Orgánica

Actividad: Tienda de productos orgánicos y naturales,

Para la nutrición y el cuidado personal.

Dirección: Max H. Ureña No. 81 Edificio Alfonso IV,

Suite 101, Piantini.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana





Ortho Oral

Actividad: Ortodoncia-Odontología integral Dirección: Avenida Rómulo Betancourt No. 491, Plaza María Colombina, Sector Renacimiento

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Preventis

Actividad: Prestadora Servicios de Salud Dirección: Av. Bartolomé Colon esquina German Soriano, Plaza Jorge II, Mod. 1A-18

Ciudad : Santiago, República Dominicana



Predator Pest Control

Actividad: Fumigación, Control de Plagas Urbanas Dirección: AV. Los Próceres No.1 Centro Comercial

Diamond Mall, Local 60-A, 1er Nivel

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Roa Industrial

Actividad: Industria de Muebles Modulares Dirección: Calle Félix Evaristo Mejía No.188

Villas Agrícolas.

Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Salud Bucal

Actividad: Salud

Dirección : Rafael Augusto Sánchez No. 7-A Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Servi Dental Plus

Actividad : Salud

Dirección : Juan de Esquivel No.50 Ciudad : Higuey, República Dominicana





Servi-Sec Dry Clean

Actividad: Lavandería, bordados, alteraciones Y reparación de calzados Dirección: Av. Roberto Pastoriza, No.104, entre Ortega Y Gasset y Tiradentes, Naco. Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana.

BB Clinic Smartclinic



Actividad: Reparación Accesorios Smart Phone Actividad: Reparación Accesorios Smart Pl Dirección: Av. Privada No. 34, Mirador Sur Ciudad : Santo Domingo, República Dominicana



Spacio Dental

Actividad: Salud

Dirección: Centro Comercial Diamond Mall

Local 51A, 1er Nivel.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Strong Burger

Actividad: Comida Rápida

Dirección: Av. Metropolitana, Los Jardines Ciudad : Santiago, República Dominicana



Terminaciones y Colores

Actividad : Decoración y pinturas Dirección : Av. Juan Pablo Duarte No. 133 Edif. Alejo III, 1er. Nivel

Ciudad : Santiago, República Dominicana



Tingola

Actividad: Textil / Comercial

Dirección: Av. Lincoln esquina Av. Kennedy,

Ágora Mall, Primer Nivel.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana





Tonos Y Colores

Actividad: Comercio Dirección: Av. Winston Churchill No.806 esquina

Víctor Garrido Puello, Piantini.

Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana



Xocolat

Actividad: Industria / Chocolate

Dirección: Manuel Emilio Perdomo No.19, Naco Ciudad: Santo Domingo, República Dominicana

Como se puede observar estas instituciones corresponden a diferentes tipos de sectores de la economica dominicana desde textil, confiteria , gimnsio, salud, bucal, farmacias, decoracion y pintura, belleza, restaurantes hasta servicios funerarios.

Es interesante destacar que cualquier tipo de negocio, no importa su naturaleza,podria capitalizar o expandirse utilizando este modelo. Sin embargo,dependera de los intereses de los propietarios acoger dicha oportunidad,.

Es importante destacar los negocios incluidos en este listado no determina ni garantiza que todos esten implementando el modelo de franquicias.



CAPÍTULO V EMPRESA XOCOLAT, S.R.L.



5.1 Historia de la Empresa XOCOLAT, S.R.L.⁵

XOCOLAT, S.R.L. es una empresa de origen dominicano proveniente de una larga tradición familiar dedicada a la exportación e industrialización del cacao.

Esta tradición familiar a la que se hace referencia es a la familia Munné quienes como se mencionó anteriormente, iniciaron su trayectoria desde el año 1935.

Para el año 1993, la chef Diana Munné, tercera generación de la familia Munné funda XOCOLAT, S.R.L., rompiendo paradigmas inculcados por su familia y adentrándose al mundo de la elaboración de chocolate artesanal a base de cacao puro orgánico Hispaniola, Siendo esta la empresa pionera en la República Dominicana dirigida a esos fines. Actualmente la empresa cuenta con 21 años de existencia en el mercado dominicano, siendo distinguida de las demás por la presencia absoluta del sabor del cacao en sus creaciones.

5.2 Filosofía Empresarial⁶

5.2.1 Misión

Ofertar a nuestros clientes una experiencia inolvidable y dulce a través del sabor de nuestros chocolates de alta calidad Premium dominicana, dándoles el mejor servicio permanente y excelente para satisfacer todas las necesidades del momento.

_

⁵ www.xocolat.com.do

⁶ www.xocolat.com.do



5.2.2 Visión

Ser la compañía líder en producir y vender el mejor chocolate dominicano desde el Caribe.

5.2.3 Valores

La estructura de la empresa transmite:

- La veracidad
- La ética profesional
- La innovación
- El trabajo en equipo
- Alto nivel de servicios a través de todas las acciones de la compañía.

5.3 Políticas Administrativas de la Empresa XOCOLAT S.R.L.

Las políticas administrativas son una parte esencial en cualquier empresa independientemente de sus fines. Estas conducen al empresario a conocer más detalladamente hacia donde están siendo dirigidas sus operaciones. Las políticas administrativas además, proveen a la empresa un control en cuanto a la repartición de responsabilidades dentro de la empresa, dirigiendo a cada persona según su especialidad en el área de su competencia. Por otro lado, establecen los criterios para el comportamiento adecuado dentro de las organizaciones.



La empresa XOCOLAT, S.R.L. a pesar de contar con una filosofía empresarial en la que se definen de manera clara y concisa la esencia de la empresa como tal, aún no posee, como consecuencia de la limitación de sus establecimientos con un organigrama empresarial que les permita estar más organizados como empresa.

El personal de XOCOLAT, S.R.L. se limita a 22 empleados, los cuales están divididos en las siguientes áreas:

Áreas de la empresa	Número de empleados		
Administrativo:			
✓ Contabilidad	1		
✓ Recursos humanos	1		
✓ Gerente	1		
✓ Supervisor	1		
Ventas	6		
Producción	3		
Empaque	5		
Repostería	2		
Limpieza	1		
Chofer	1		
Total	22		

Actualmente la empresa depende de la contratación de outsourcing para la realización de estudios de mercado, publicidad y otras actividades independientes al área de contabilidad, producción, secretariado y despacho que son las áreas con las que cuenta la empresa.



5.4 Situación del Entorno Laboral de XOCOLAT S.R.L.

Este entorno laboral se refiere tanto a las condiciones en las que se encuentran los establecimientos de la empresa, como a las condiciones en que sus empleados laboran dentro de la misma. Taguiri (1968) se refiere al clima laboral como la calidad del ambiente interno de una organización, especialmente como lo experimentan las personas que forman parte de ella.

XOCOLAT, S.R.L. cuenta con condiciones laborales adecuadas para su finalidad. Por parte del personal, estos se muestran cómodos y con gran orgullo de trabajar para la empresa y su propietaria.

En las visitas realizadas a las instalaciones, todo el personal se refería con respeto y cariño hacia la propietaria haciendo notar el lazo afectivo que la Sra. Diana Munné crea en su entorno de trabajo.

5.5 Cartera de Productos de la Empresa

Productos	Servicios
Líneas de Bombones	Líneas de Productos en Tiendas
Novedades en Chocolate	Ordenes Especializadas Costumizadas al Servicio del Cliente
Bizcochos, Postres y Bebidas	Servicios de Alquileres de Fuentes de Chocolate
Arreglos y Souvenies	Montaje de Mesas de Postres
Chocolates Personalizados	Bizcocho con Técnicas
Productos Semiprocesados	Servicios de Envío



5.6 Mezcla de Mercadeo

La mezcla de mercadeo consta de una serie de cuatro variables (Producto, Precio, Plaza y Promoción), que son controlables para la empresa y que, tras su estudio y elaboración permiten a la misma incrementar su fuerza de ventas, reducir costos y mejorar la publicidad y promoción. Kotler y Armstrong definen el Marketing Mix como "El conjunto de herramientas tácticas controlables de la mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado mera". La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

5.6.1 Producto

"Producto es cualquier ofrecimiento que puede satisfacer una necesidad o un deseo, y podría ser una de las 10 ofertas básicas: bienes, servicios, experiencias, eventos, personas, lugares, propiedades, organizaciones, información e ideas" (Kotler, Philip, 2003).

Las empresas que desarrollan sus operaciones en la industria de la chocolatería y confitería generalmente enfocan la elaboración de sus productos en la calidad, la presentación y el sabor distinguible. En el caso de XOCOLAT, S.R.L., según su propietaria Diana Munné, su producto se distingue de los demás por la presencia incomparable del sabor del cacao en sus elaboraciones, destacándose como su producto más demandado el bizcocho de chocolate.



Es vital que, esta empresa tome en cuenta la importancia de la innovación dentro de este sector y sepa aplicársela a sus productos a fin de cumplir con la variedad exigida por los consumidores.

5.6.2 Precio

El precio es el valor asignado a los productos elaborados por la empresa, y/o también puede definirse como el valor en términos monetarios exigido por los negociantes a fin de intercambiar sus productos.

Este debe ser establecido de acuerdo con los gastos que fueron incurridos en la elaboración y manipulación de los productos, de manera que los empresarios puedan visualizar las ganancias reales que proveen los productos. Por otro lado, antes de establecer los precios se debe de tomar en cuenta el valor que posee la mercancía o producto de que poseen los competidores con el objetivo de brindar al cliente un precio razonable en comparación con las demás empresas comercializadoras de productos y servicios similares.

La evaluación de los precios de la empresa XOCOLAT, S.R.L. será realizada en encuestas realizadas a consumidores de la marca.

5.6.3 Plaza

La plaza es el o los establecimientos en los que el producto una vez elaborado y con un precio establecido es colocado.



Las plazas deben estar colocadas en lugares estratégicos en donde al menos la mayoría de los consumidores les resulte fácil dirigirse.

Los canales de distribución deben de ir acorde con el posicionamiento de estas plazas.

XOCOLAT, S.R.L. posee dos canales de distribución ubicados en Naco y Ágora Mall. Tales canales están ubicados estratégicamente en el territorio nacional donde la población es muy concurrida y por lo tanto la ubicación provoca que el producto sea conocido.

5.6.4 Promoción

La promoción es conocida como los medios de los cuales se vale el empresario para hacer legar sus productos a los consumidores, ya sean estos, comerciales, prensa escrita, publicidad exterior, o el tan conocido de boca en boca. Las estrategias de promoción deben de ser elaboradas de acuerdo con la finalidad de la empresa, para de este modo comunicarse de manera más directa con los clientes haciéndolos sensibles hacia los productos. La promoción realizada a los productos de la empresa XOCOLAT, S.R.L. es, hasta el momento débil. Los propietarios no parecen darle prioridad a esta variable. Daremos las herramientas apropiadas a la empresa, para que elijan los medios que sean llamativos para captar la atención del televidente, radioescucha o consumidor, y no solo su atención sino moverlos a consumir el producto.



5.7 Público Objetivo o Target de XOCOLAT S.R.L.

Todo segmento del mercado al que una empresa tiene como meta alcanzar, se conoce como público objetivo o target. Para una empresa asegurar de que la publicidad que realiza llega a donde estos quieren lograr necesita saber quién es este mercado, teniendo en cuenta las siguientes interrogantes:

¿Quién es?

¿Cómo es?

¿Dónde se encuentra?

Luego de haber realizado una entrevista con la propietaria de la empresa XOCOLAT, S.R.L. la Chef Diana Munné, pudimos determinar que la empresa dirige sus ventas a modo corporativo y ventas al detalle, resaltando la propietaria del negocio que sus mayores ventas van dirigidas a las ventas al detalle.

A nivel corporativo dentro de la cartera de clientes importantes que cuenta la empresa podemos mencionar que va dirigido a hoteles entre los cuales se encuentran:

- Club Imperial
- Hotel HODELPA
- Elite Club Resort
- Catalonia Resort
- Bahía Príncipe Privilege
- Club Med



- Occidental Hotels & Resort
- Dreams Resort
- Barceló Hotels & Resort
- Yhi Spa Hotels
- Sivory
- Ocean Blue Hotels
- Plaza Naco
- The Level at Melia Caribe

5.8 Análisis FODA de la Empresa XOCOLAT S.R.L.

Esta herramienta es muy utilizada por la mayoría de las empresas que desean conocer de una u otra forma el entorno en el cual se encuentran en la actualidad.

El análisis FODA, es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado y de las características internas de la misma, a efecto de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Esta técnica fue ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen en los años 70. El objetivo de esta herramienta es ayudar a diagnosticar para, en función de ella, poder decidir.

Para la determinación del FODA en la empresa XOCOLAT, S.R.L. se tomó en cuenta el análisis elaborado al mismo conjunto a la entrevista realizada a la propietaria de la empresa Diana Munné.



Datos arrojados tras la elaboración del análisis FODA:

Fortalezas

- Trayectoria de prestigio y calidad (Munné).
- Experiencia y conocimiento del sector.
- XOCOLAT, S.R.L. es una empresa netamente nacional.
- Recursos financieros suficientes.
- Operación exitosa en los dos puntos que están operando (C/ Manuel Emilio Perdomo #19 Ens. Naco, Santo Domingo y Ave Abraham Lincoln esq., Kennedy, Ágora Mall, Santo Domingo).
- Calidad en sus productos...

Oportunidades

- Respaldo e iniciativa brindados al sector agrícola por parte de las autoridades a la producción nacional.
- Creciente demanda del consumo de chocolate a nivel mundial.
- Lograr mayor posicionamiento en el mercado local.
- Expandir los puntos de ventas en el mercado local e internacional bajo el modelo de franquicia.
- Incluir nuevos productos en la cartera de XOCOLAT.
- Innovar.
- Integrar tecnología a sus procesos de producción, control de inventario,
 forma de pedidos y seguimiento al cliente.



Debilidades

- Falta de políticas administrativas y poco cumplimiento de las existentes.
- Página web poco atractiva para captar la atención de los clientes.
- Poco seguimiento a las redes sociales.
- Poca publicidad de la marca y las actividades realizadas por la empresa.
- Pocos puntos de venta
- Estructura organizacional limitada.
- Falta de capacitación a los empleados.
- Poco conocimiento de la situación del mercado por parte de sus dirigentes.
- Estilo de gerencia conservador.
- Carencia de departamentos operativos (Departamento de compras,
 Departamento de RRHH, Departamento de Mercadeo).

Amenazas

- Incremento de la competencia nacional e internacional.
- Inestabilidad económica, política y climática.
- El nombre de XOCOLAT existe en otros mercados internacionales.
- Surgimiento de nuevos productos sustitutos (Coffe shops, Donuts, heladerías, etc.).

5.9 Situación Actual del Mercado

En la actualidad se ha visto surgir un mercado distinto del que hace siglos atrás existia. Las personas estan divididas en distintos grupos sociales que dependen



de sus gustos, estilos de vida y demas. Esto, es un punto que cada empresario debe de tomar en cuenta a la hora de lanzar y promocionar productos a un mercado determinado. Una de las caracteristicas principales de el mercado actual es que el mismo es sumamente cambiante. Mientras pasa el tiempo las personas estan en movimiento constante y requieren de productos y servicios que simplifiquen su vida de una u otra forma. Esto es lo que conocemos como innovacion: las invenciones con valores agregados que facilitan de una u otra forma las actividades a realizar por la persona que lo adquiere.

Las empresas que mantienen los hábitos de innovación por lo general poseen ventajas ante sus competidores.

Relacionando lo anteriormente dicho con la empresa XOCOLAT, S.R.L., cuya cartera de productos y servicios se basa en la industria de la chocolateria, independientemente de la calidad que poseen los mismos, se debe de examinar a sus competidores mas cercanos dentro del mundo de la confiteria ya que estas son ramas muy parecidas cuya fin es satisfacer una necesidad que puede cubrirse con un sin numero de productos.

5.10 Entorno Competitivo

Un rasgo de incidencia en el entorno actual es la competencia, ella contribuye a que las organizaciones desarrollen capacidades, reformulen políticas, planean estrategias y busquen asociarse para introducirse, mantenerse y ampliarse en el



mercado. Tantos las organizaciones que se encargan de la producción de bienes materiales, como las que se dedican a las prestaciones de servicios, se encuentran inmersas en este ambiente competitivo. De acuerdo con las características que posee XOCOLAT, S.R.L. se puede decir que la misma forma parte de los negocios a los cuales los consumidores se dirigen con el fin de satisfacer una necesidad única (consumir dulces) lo que coloca a XOCOLAT, S.R.L. dentro de una de inmensas opciones del consumidor a la hora de satisfacer tal necesidad.

La industria de la chocolatería y confitería dentro de la República Dominicana es inmensa, por lo que se tomó como referencia el concepto del negocio por parte de su propietaria y los clientes que frecuentan la empresa.

Se puede considerar como competencia más directa de la empresa XOCOLAT, S.R.L. a los establecimientos dedicados a la repostería, chocolatería y confitería. Estas son:

La Churrería

Es un negocio español en donde se elaboran un sin número de variedades tanto dulces como saladas, y bebidas. Su especialidad son los churros tradicionales y rellenos. Está ubicado en la Calle Guarocuya 46 (Ensanche Quisqueya), Santo Domingo, RD.



La Dolcerie

Es una marca reconocida, con tres sucursales y diferentes divisiones: La Dolcerie Bistro, La Dolcerie Bakery y La Dolcerie Eventos. Todas estas, enfocadas a brindar productos de calidad, el mejor de los servicios en el más elegante y acogedor de los espacios.

Café Santo Domingo

Son Coffe Shops posicionados en diferentes plazas dentro del país. Estos ofrecen una gran variedad de cafés y postres.

Krispy Kreme

Es una multinacional de donuts con sede en Winston-Salem, Carolina del Norte (Estados Unidos). El grupo se fundó en 1937Hay más de 600 Krispy Kreme en el mundo entre Asia, Europa, Australia y en toda América.

Krispy Kreme abre sus puertas en la República Dominicana, el día 24 de Agosto del 2010, cuenta con 3 sucursales ubicadas en la Av. Winston Churchill, en la Av. Nuñez de Cáceres y en Ágora Mall

La Cuchara de Madera

La cuchara de madera es una pastelería que surge en dos etapas:

✓ Surge al ver que en el mercado, los postres que se encontraban en su mayoría, carecían de ese sabor hecho en casa.



✓ Surge para completar ese sabor con un ambiente confortable para disfrutar
 y relajarse como si fuera en su propia casa.

Se encuentra ubicada en la calle Jose Amado Soler # 63 esq. Federico Gerardino, Ens. Piantini, Santo Domingo.

La Pastelería del Jardín

La especialidad de Del Jardín son los bizcochos con diseños especiales para cumpleaños y celebraciones.

Sus propietarios son la familia Bisonó Pappaterra quienes con su gran dedicación y esfuerzo lograron tener una de las mejores pastelerías en Santo Domingo.

Cinnabon

Cinnabon es una cadena estadounidense de kioscos de repostería anteriormente operadas por AFC Enterprises, y al 2004 es operada por FOCUS Brands, Inc.

Su especialidad principal es el rollo de canela. También es conocida por vender cafés de diferentes sabores con crema y licuados.

Excellent Cake

Es una repostería. Su cartera de productos más que otra cosa, abarca un sin número de pasteles y bizcochos.



Bondelic

Esta pastelería se fundó en el año 2012. Actualmente posee dos sucursales: Ensanche Julieta y Bella Vista. Son dados a la creación de productos de confitería y repostería.

KAH KOW

Según como esta descrito en su página web: KAH KOW Es el primer chocolate orgánico y gourmet producido en la República Dominicana. En cada una de sus recetas se representan a la perfección los matices del cacao dominicano: Notas de frutos frescos, acidez delicada y balanceada, madera, alto nivel de chocolate, además de sutiles aromas de nueces y frutos secos.

Demás Pastelerías

En esta clasificación recaen todas las demás pastelerías y negocios que a pesar de su poca fama, suman una competencia para XOCOLAT, S.R.L.

Por otro lado, considerándose como competencia indirecta están las heladerías:

Valentino

Esta heladería nació en Málaga, España en el 1973 de la mano del Sr. Gelatero Valentino Luiggi con el objetivo de fabricar el más sano y mejor helado artesanal.

Actualmente Helados Valentino posee una cadena exitosa de heladerías, ina de ellas en Santo Domingo la cual inicio sus operaciones en junio del 2011.



Baskin Robbins

Dentro de su cartera de productos: helados en barquillas, cajitas, sundaes, shakes, smoothies, cakes, entre otros.

Esta es una de las cadenas de helados más grandes del mundo con más de 6,000 tiendas en alrededor de 33 países. En República Dominicana cuenta con 13 tiendas en tres de las ciudades más importantes: Santo Domingo, Santiago y Punta Cana.

Gelato

Heladería artesanal de origen italiano con una gran variedad de sabores en su cartera de productos. Una de sus sucursales se encuentra en Sambil.

Helados Bon

Heladeria de origen dominicana, destacada por el gran éxito que ha tenido desde sus principios y por ser pionera dentro del mundo de las franquicias.

Sweet Frog

Es una heladería con un modelo de negocios algo diferente a las demás, al igual que innovador.

Demás heladerías



5.10.1 Principales Diferencias entre XOCOLAT, S.R.L. y sus Competidores

Este analisis se lleva a cabo con la finalidad de determinar cuales son los factores a favor que poseen las empresas consideradas como competidores directos de la empresa XOCOLAT, S.R.L. con relacion a las instalaciones, personal, frencuencia de clientes, higiene, presentacion de los productos y demas puntos relavantes.

Tras investigaciones de campo realizadas se pudieron observar los siguientes comportamientos por parte de la competencia no notables en la empresa XOCOLAT, S.R.L.:

- Ambiente agradable en los establecimientos
- Confidencialidad por parte de los empleados
- Uso de uniformes en los establacimientos
- Establacimientos adecuados para la recepcion de clientes
- Alianzas estrategicas con otras empresas
- Altamente frecuentados por personas
- Diversidad en el menu

Comportamientos e iniciativas como estas y otras mas fortalecen a la empresa y aportan a que la misma pueda abarcar un mayor target de mercado.



CAPÍTULO VI INVESTIGACION DE MERCADO





6.1 Objetivos de la Investigación

6.1.1 Objetivo General

 Identificar si la Empresa XOCOLAT, S.R.L. está en condiciones de expandir sus operaciones comerciales a nivel local e internacional.

6.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar si la infraestructura de la empresa XOCOLAT, S.R.L. esta apta para experimentar la expansión local e internacional.
- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, para poder adaptar,
 renovar y desarrollar su modelo de negocio.
- Analizar las amenazas y oportunidades de la empresa, para poder permanecer y expandirse en el mercado.
- Investigar si el personal con el que cuenta la empresa está debidamente capacitado para hacer frente a los futuros cambios que puedan presentarse.
- Identificar la percepción que poseen los clientes hacia la empresa XOCOLAT, S.R.L.
- Verificar si en República Dominicana existe regulaciones e instituciones de apoyo hacia el diseño modelo de franquicia.
- Identificar XOCOLAT, S.R.L. contempla en su visión futura la expansión de su negocio.



6.2 Diseño de la Investigación

6.2.1 Tipos de investigación

El tipo de investigación es un punto clave dentro de la elaboración de cualquier trabajo. Por lo que, al inicio de toda investigación se debe determinar el mismo.

El tipo de investigación además, determinará cuáles son los pasos que deben seguirse en el estudio, así como la manera en que estos deben de ser empleados.

6.2.1.1 Investigación de acuerdo al nivel

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un fenómeno u objeto de estudio. Los métodos de investigación de acuerdo al nivel utilizados en el presente estudio:

Investigación descriptiva

"La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento" (Fidias G. Arias (2012)).

Esta investigación se ve reflejada en las descripciones de eventos y situaciones donde se seleccionaron una serie de aspectos para ser medidos, los cuales fueron debidamente detallados en el estudio,



Investigación explicativa

"Su interés se centra en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o por qué se relacionan dos o más variable " (Hernández et al., 2006, p.108).

Esta fue aplicada en el desarrollo del proyecto intentando encontrar las causas que la empresa presenta para ofrecerse como franquicia y en la búsqueda del comportamiento de diferentes variables.

6.2.1.2 Investigación de Acuerdo a la Naturaleza

Para lograr el propósito esperado en este estudio, se darán uso del tipo de investigación cualitativa, la cual será planteada para la obtención de respuestas en la investigación realizada.

"La investigación cualitativa es aquella que produce datos descriptivos: las propias palabras de las personas, hablados o escritas, y la conducta observable" (Taylor y Bogdan, 1986:20).

Investigación cualitativa

Preferencias de los consumidores de chocolate

Opiniones sobre la empresa XOCOLAT, S,R,L. y el producto



6.2.2 Fuentes de la investigación

6.2.2.1 Primarias

Las fuentes primarias son aquellas que nos proveen información reales, de origen y de primera mano sobre la investigación a desarrollar. Para la exposición del presente trabajo de investigación se realizó una recopilación de datos, utilizando como fuentes primarias dos enfoques:

FUENTES PRIMARIAS			
Enfoques	Método de contacto	Técnicas	
Observación directa	Visita y recorrido por los departamentos de la empresa.	Observación abierta.	
	4	Entrevista.	
Observación indirecta	 Correo Redes sociales Personal 	Encuesta.	
		Cuestionario de evaluación	

6.2.2.2 Secundarias

Las fuentes secundarias nos muestran datos reelaborados y resumidas basadas en interpretaciones y análisis de las fuentes primarias.

Para esta investigación se utilizaron datos provenientes de libros, revistas y demás publicaciones extraídas tanto del internet como de folletos y manuales físicos.



6.3 Desarrollo del Procedimiento de la Recopilación de Datos

6.3.1 Determinación de tiempo, espacio y persona

La investigación sobre la empresa XOCOLAT, S.R.L., se concentra en el periodo de Septiembre – Noviembre del año 2014, tomando en cuenta la situación actual del mercado.

Este proyecto se realizó en la ciudad de Santo Domingo, República Dominicana específicamente el Distrito Nacional así como la provincia de San Cristóbal, ya que la entrevista realizada a la propietaria de la empresa y la encuesta a los clientes se efectuó de manera aleatoria y el público participativo fue de las ciudades antes mencionadas.

De igual manera se cubrieron plazas del país, tales como Ágora Mall, ubicada en Av. Abraham Lincoln, Santo Domingo y en universidades como Universidad APEC (UNAPEC) en la Av. Máximo Gómez #72, Santo Domingo, Rep. Dom. Igualmente en la Universidad Iberoamericana (UNIBE), en Av. Francia No. 129, Gazcue. Santo Domingo. Rep. Dom.

6.4 Instrumento de Captura de Datos

"La selección de técnicas e instrumentos de recolección de datos implica determinar por cuáles medios o procedimientos el investigador obtendrá la información necesaria para alcanzar los objetivos de la investigación." (Hurtado, 2000:164).



Los instrumentos utilizados para la realización de este estudio fueron varios:

Google Drive:

Esta herramienta fue utilizada para conocer las apreciaciones del consumidor, se aplicó como instrumento de captura de datos el cuestionario, a través de la herramienta digital conocida como GOOGLE DRIVE.

Google DRIVE, ha nacido para apoyar una de sus divisiones creada con anterioridad GOOGLE DOCS, es un servicio que sirve de alojamiento de archivos, realiza una encuesta o elabora rápidamente una lista de tu equipo con un sencillo formulario online. Luego de haber creado las preguntas para la encuesta, la aplicación muestra la opción de copiar el link sobre el documento creado para ser enviados a los contactos de G-mail o tener la opción de copiar en redes sociales y/ otros medios de comunicación electrónico. Estas respuestas obtenidas se van almacenando automáticamente servidor en el para ser tabulados instantáneamente.

Entrevista de profundidad:

Bingham y Moore (1973, 13), definen la entrevista como "conversación que se sostiene con un propósito definido y no por la mera satisfacción de conversar". Esta técnica fue aplicada a la propietaria y empleados de XOCOLAT, S.R.L. para determinar en qué estado se encuentra la empresa en estos momentos, los planes futuros y como pretende enfrentarse en el mercado.



Encuesta:

Según Tamayo y Tamayo (2008: 24), la encuesta "es aquella que permite dar respuestas a problemas en términos descriptivos como de relación de variables, tras la recogida sistemática de información según un diseño previamente establecido que asegure el rigor de la información obtenida".

Se realizó una encuesta a los clientes/consumidores actuales y potenciales de chocolates para determinar la percepción que tienen estos hacia la empresa así como también determinar los gustos y preferencias.

Cuestionario de evaluación - Modelo Francisco Patino:

Un cuestionario es un modelo de recopilación de datos basado en una serie de preguntas que serán respondidas por la persona de interés.

Se tomó como base el cuestionario de Francisco Patiño, basándose en las opiniones personales de las sustentantes del presente trabajo de grado.

La Combinación de las diferentes herramientas utilizadas en la investigación para llegar a los actores del mercado a través de la entrevista, la encuesta y el cuestionario de evaluación fue facilitada gracias a la tecnología aplicada, obteniendo respuestas oportunas que ayudaron al desarrollo y análisis del presente estudio.



La entrevista a la propietaria de XOCOLAT,

La entrevista real

1- ¿Cómo definiría usted a XOCOLAT, S.R.L.?

Es una chocolatería Dominicana, es la pionera de la chocolatería dominicana utilizando el 100% cacao dominicano desde el año 1993. Nosotros somos el último eslabón del cacao Dominicano.

2- ¿Cuál cree usted que son las fortalezas que posee la empresa?

Vengo de una herencia familiar que viene manejando el cacao. Yo he aprendido a entender, hacer y manejar el cacao hasta el punto final que es el chocolate.

Estamos haciendo chocolate de origen, es decir, estamos haciendo excelente chocolate con un solo tipo de caco y nosotros los estamos desarrollando.

3- ¿Cuáles usted considera que son las áreas a mejorar de la empresa?

Estamos en constante remodelación y evaluación de la empresa. La parte más difícil es el área producción y la de manejar el servicio al cliente.

4- ¿Qué oportunidades en el mercado visualiza la empresa en estos momentos?

El mercado está cada vez más difícil, ya que las empresas grandes se están volviendo pequeñas y la competencia es mayor, oportunidades siempre es la de captar más clientes



5- ¿A quiénes considera XOCOLAT como una gran competencia en el mercado? Competencias directas e indirectas.

Competencias hay muchas, no solo las empresas que se manejan en el mundo de la chocolatería, sino también cualquier tienda de regalo, que incida en la decisión de un cliente a la hora de comprar puede generar competencia.

6- ¿Cuál es el segmento objetivo al que desea llegar en la actualidad o hacer llegar en el futuro sus productos?

Actualmente nos interesa más las ventas al retail más que las corporativas, por ende ese es nuestro público objetivo.

7- ¿Cuenta su empresa con métodos para definir y evaluar el crecimiento en el mercado al cual usted se dirige?

En este aspecto siempre realizamos contrataciones externas que nos ayudan a evaluar el mercado y hacia donde debemos dirigirnos.

8- ¿Existe algún atributo especial que caracterice sus productos? ¿Cuál es el producto más demandado?

El sabor de nuestros productos es muy característico en el mercado, los clientes reconocen el sabor de nuestros chocolates.

El bizcocho de Chocolate es el más demandado actualmente



9- ¿Cuenta XOCOLAT con la infraestructura necesaria para hacer frente a la expansión de su negocio (Dep. RR HH, ventas, mercadeo, etc.)?

Nosotros preferimos seguir creciendo con lo que tenemos. Para nosotros seguir creciendo lo que hacemos es implementar más tecnología, ser más automático.

10- ¿Esta XOCOLAT certificada por alguna norma de calidad?

No, no está certificada y aun no lo vemos como una prioridad obtener unos de esos certificados.

11- ¿Cuenta su empresa con la logística necesaria para atender pedidos de nuevos mercados?

Si, aunque siempre hay que hacer cambios y mejoras.

12- ¿Tiene XOCOLAT conocimiento de los cambios que se dan en el mercado donde opera y cómo afectaría estos cambios a su negocio?

Claro, siempre participo en exposiciones sobre lo que pasa en este mercado de chocolates, y siempre busco la forma de adaptarme.

13- ¿Ha considerado XOCOLAT alianzas estrategias con otras empresas con la finalidad de crear un mayor auge en el mercado?

Si claro, creo que es una buena herramienta de promoción.



14- ¿Qué evaluaciones realiza la empresa para medir la satisfacción de sus clientes?

Realizamos outsourcing para realizar encuestas y ver la percepción de los clientes hacia el producto.

15- ¿Cuáles medios de promoción utiliza XOCOLAT para atraer a los clientes?

Redes sociales y carteles en nuestros puntos de ventas, la promoción por radio y/o tv y periódicos y/o revistas no la vemos con un medio que nos ayude a captar clientes.

- 16- Tenemos entendido que poseen la licencia para ofrecer el contrato de franquicia...
- **16.1 ¿Han ofrecido la franquicia?** No aun no, nos falta crecer más para ofrecer franquicia y cuando lo hagamos tenemos que tener la capacidad para que sea exitosa toda franquicia otorgada.
- 16.2 ¿Quienes la han adquirido?
- 16.3 ¿Han tenido solicitudes? No.



17- ¿Cómo se visualiza XOCOLAT en 5 años aproximadamente? ¿Tiene XOCOLAT planes de internacionalizarse?

Si queremos llevar la empresa a otros mercados, nos interesa mucho mercados de comercialización en dólares, aunque aún no nos sentimos preparados, porque siempre abran nuevas cosas que aparecen y que debemos mejorar

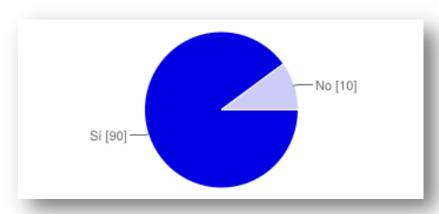
18- ¿Cuáles acciones está llevando a cabo XOCOLAT para lograr esta visualización?

Hay un plan para internacionalizarnos pero siempre se presentan nuevas cosas que mejorar y cambiar.



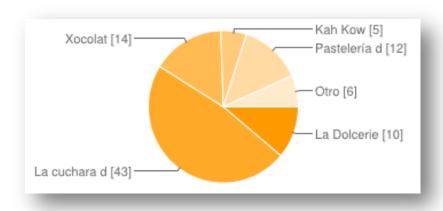
Encuesta a los Consumidores de Chocolate

1) ¿Usted consume chocolate?



	Sí	90	90%
Γ	No	10	10%

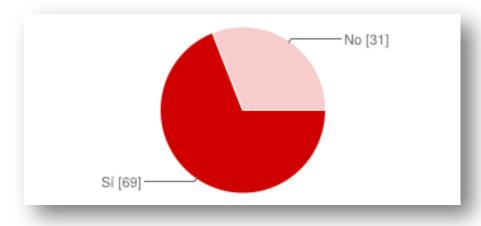
2) A la hora de comprar chocolates, bombones y dulces, ¿Cuáles establecimientos prefiere?



La Dolcerie	10	10%
La cuchara de madera	43	43%
Xocolat	14	14%
Kah Kow	5	5%
Pastelería del Jardín	12	12%
Otro	6	6%



3) ¿Conoce usted la chocolatería Xocolat?



Sí	69	69%
No	31	31%

4) ¿Cuáles son los productos que más consume cuando visita Xocolat?

Nunca he consumido

Bombones

Bombón

Café

Dulce de leche

Fresas cubiertas de chocolate

Chocolate negro

Bombones

Bizcocho de chocolate

Brownie de dulce de leche

Snickers

Chocolate

Bombones con baileys

Chocolates y Bombones

Chocolates

Milky way

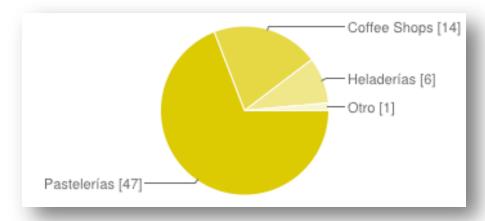
Chocolate blanco

Las letras de chocolates

Batidas

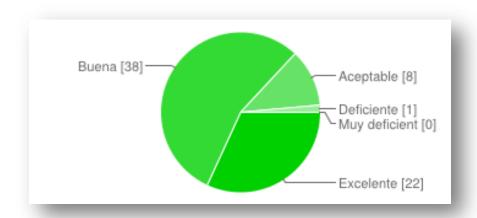


5) ¿Qué otros establecimientos toma como opción para adquirir productos similares a los de Xocolat?



Pastelerías	47	47%
Coffee Shops	14	14%
Heladerías	6	6%
Otro	1	1%

6) ¿Cómo calificaría usted la calidad de los productos Xocolat?



Excelente	22	22%
Buena	38	38%
Aceptable	8	8%
Deficiente	1	1%
Muy deficiente	0	0%

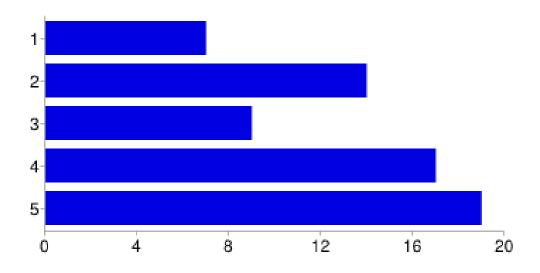


7) Califique segùn su criterio los siguientes aspectos de Xocolat:

Ubicación

1	13	13%
2	8	8%
3	16	16%
4	17	17%
5	12	12%

Exhibición de los productos



1	7	7%
2	14	14%
3	9	9%
4	17	17%
5	19	19%

Ambientación y Decoración

1	9	9%
2	13	13%
3	8	8%
4	22	22%
5	12	12%



Limpieza e higiene

1	21	21%
2	4	4%
3	8	8%
4	17	17%
5	16	16%

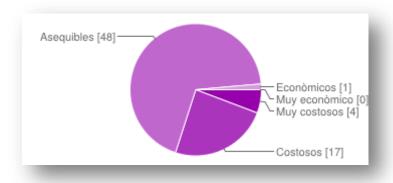
Mobiliario

1	16	16%
2	16	16%
3	9	9%
4	16	16%
5	9	9%

Atención al cliente

1	13	13%
2	8	8%
3	14	14%
4	22	22%
5	9	9%

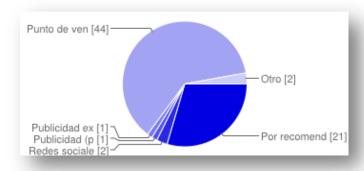
8) ¿Cómo considera usted los precios de los productos Xocolat?



Muy costosos	4	4%
Costosos	17	17%
Asequibles	48	48%
Económicos	1	1%
Muy económicos	0	0%

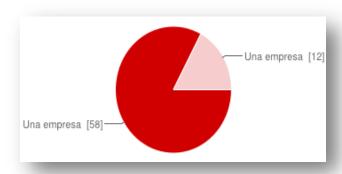


9) ¿Cómo conoce la empresa Xocolat?



Por recomendación	21	21%
Redes sociales	2	2%
Publicidad (periódico, revistas,	1	1%
TV, radio, etc)		
Publicidad exterior (Carteles,	1	1%
vallas, volantes, etc.)		
Punto de venta (local)	44	44%
Otro	2	2%

10) ¿Cómo se entera de las ofertas que brinda Xocolat?



Recomendaciones	9	9%
Redes sociales	7	7%
Publicidad (periódico, revistas, TV, radio, etc)	0	0%
Publicidad exterior (Carteles, vallas, volantes, etc.)	0	0%
Punto de venta (local)	6	6%
Nunca me he enterado de alguna oferta de Xocolat	48	48%
Otro	0	0%



11) ¿Como usted percibe la naturaleza de la empresa Xocolat?

		58%
Una empresa internacional	12	12%

11-1) Por qué?

Empresa nacional:

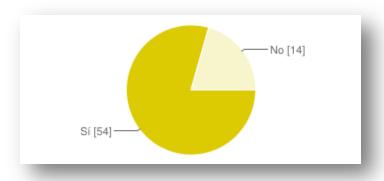
- ✓ Solo la he visto en el país
- ✓ No he escuchado de esta empresa en el exterior
- ✓ Porque no he escuchado propaganda a nivel internacional
- ✓ Nunca la he visto en otro lugar
- ✓ No la he visto fuera del país
- ✓ Por su limitación territorial
- ✓ Por su nombre: Xocolat chocolate dominicano
- √ Poco marketing
- ✓ Porque no absorbe tendencias extranjeras. Tiende a mostrar lo mismo, ligeramente ingenioso. Al menos mi caso, encontré dominós en chocolate en esa tienda porque entré a curiosear, no exhiben de forma atractiva. Tienen estantes altos que no todos alcanzan a ver. Además de que tienen exhibidores de difícil alcance. Beberían incluir sabores o figuras alusivas a países y usar sabores típicos de otros lugares para abarcar el mercado internacional.
- Sus dueños son los Munné

Empresa internacional:

- ✓ Por el nombre
- ✓ Sabor
- ✓ Nombre y calidad del producto
- ✓ Por sus instalaciones
- ✓ Por su ambiente
- ✓ Lo especifica en su nombre
- ✓ Por la forma de sus exhibiciones
- ✓ Por los logos y diseño de sus productos
- ✓ Tienen productos de mucha calidad y su estandarización

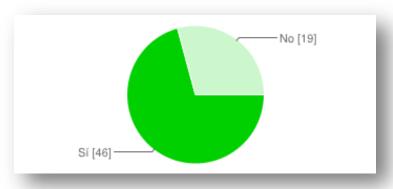


12) ¿Considera usted asequible las ubicaciones de las sucursales de Xocolat?



Sí	54	54%
No	14	14%

13) ¿Le gustaría que Xocolat contara con nuevos puntos de ventas o sucursales?



Sí	46	46%
No	19	19%

13-1) ¿Dónde?

Santo Domingo Este Arroyo Hondo Zona Oriental Otras plazas del país Churchill y Lincoln Otras plazas



San Cristóbal

San Cristóbal

San Cristóbal

Santo Domingo

Zona oriental

Fuera de una plaza, calle Churchill y Lincoln

Jumbo Luperón

Otros Mall

Piantini

Megacentro

Sambil

Blue Mall

Coral Mall

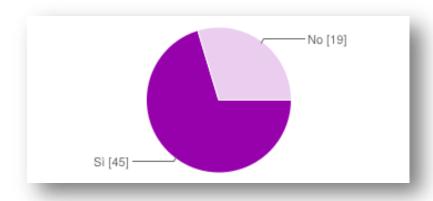
Bella Vista Mall

Santiago

Zona oriental

Herrera

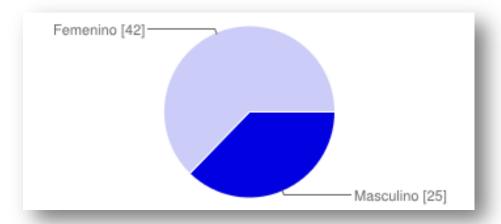
14) ¿Le gustaría ver la empresa Xocolat en mercados extranjeros?



Sì	45	45%
No	19	19%
EE. UU 40 40%		
Pto. Rco 2. 2%		
Costa Rica 1 1%		
Europa 1 1%		

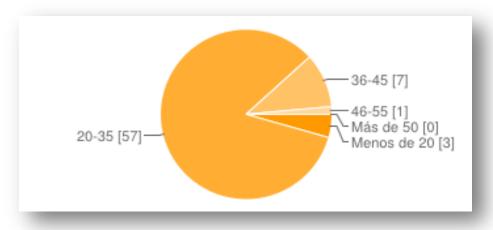


15) ¿Sexo:



Masculino	25	25%
Femenino	42	42%

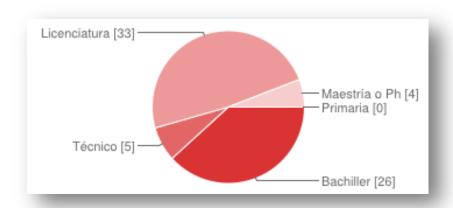
16) Edad:



Menos de 20	3	3%
20-35	57	57%
36-45	7	7%
46-55	1	1%
Más de 50	0	0%

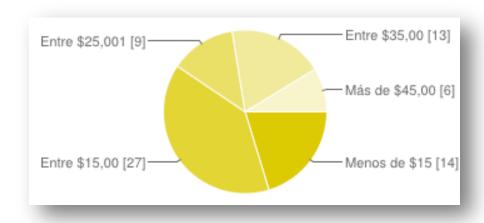


17) Estudios alcanzados:



Primaria	0	0%
Bachiller	26	26%
Técnico	5	5%
Licenciatura o Ingeniería	33	33%
Maestría o Ph.d.	4	4%

18) ¿Cuál es su nivel de ingreso mensual?



Menos de \$15,000.00	14	14%
Entre \$15,001.00 y \$25,000.00	27	27%
Entre \$25,001.00 y \$35,000.00	9	9%
Entre \$35,001.00 y \$45,000.00	13	13%
Más de \$45,000.00	6	6%



Luego de ver las respuestas obtenidas por la encuesta realizada a los clientes/consumidores de XOCOLAT, S.R.L. se realiza el siguiente análisis de las preguntas más relevantes:

- Mediante la encuesta de comprueba que existe una población consumidora de chocolate con un 90% de respuestas acertadas para el consumo más un 10 % respondió que no. Es decir, la empresa XOCOLAT, S.R.L. tienen la capacidad para seguir desarrollándose, ya que tendrá público para consumir sus productos.
- Se demostró que XOCOLAT, S.R.L. tiene una gran competencia con LA
 CUCHARA DE MADERA, ya que los resultados arrojados por la
 encuesta, los clientes prefieren consumir sus productos con un 43%,
 acercándose como preferencia en el consumir LA PASTELERIA DEL
 JARDIN con un 12%, mientras que XOCOLAT posee un 14% en el
 gusto de preferencia.
- XOCOLAT aún tiene un 31% de consumidores que captar, este fue el porcentaje resultante de que tan es conocida la empresa, mas cuenta con un 69% donde la marca es conocida.
- XOCOLAT es catalogada con un 38% en la calidad de sus productos, contando como excelencia del producto un 22%. Y un 8% como aceptable. Esto nos da a reconocer que la empresa ofrece buena calidad en sus chocolates, sin dejar de resaltar que no obstante a esto puede seguir mejorando.



- Obtuvo en los criterios de los establecimientos un 17 % por ciento como buena ubicación, 19% en exhibición de productos, 22% en ambientación y decoración, con un 21% en limpieza e higiene, 16% en buenos mobiliarios y un 22% en atención al cliente. XOCOLAT, S.R.L. tiene que prestar atención en estos aspectos para mejorar.
- XOCOLAT cuenta con puntos de ventas bien posicionados, por lo que arrojo que un 44% de los consumidores conoce la empresa por sus establecimientos, donde también posee buenas recomendaciones, indicando un 9% donde los consumidores conocen la empresa por publicidad de boca en boca.
- Según la percepción que tienen los clientes hacia la empresa, arrojan que un 58% piensan que es una empresa nacional y un 12% de que es una empresa internacional, las cuales indicaron en mayor porcentaje que no han visto la marca en otro país por la poca publicidad que realiza.
- Una pregunta muy importante en la encuesta donde hace referencia s
 le gustaría ver la empresa en otro país un 45% indico que si más un
 19% indico que no. EE: UU. Fue el país que más indicaron donde les
 gustaría ver a la empresa.
- Según la encuesta, los clientes identifican a los productos con un precio asequibles otorgando un 48% y un 17% como costosos.
 Contando con consumidores con un poder adquisitivo entre 15,000 hasta 25,000 pesos. Es decir, la empresa mantiene precios



competitivos en el mercado, lo que es un punto a favor para el

desarrollo de la misma

Cuestionario de Evaluación

El siguiente análisis se tomó basado en la metodología utilizada por Francisco

Patiño para evaluar empresas potenciales a franquicias. En el siguiente

cuestionario se analizaran ocho puntos clave directamente relacionados con el

manejo de un sistema de franquicias, se asigna una calificación de mínimo de un

punto máximo de 12 puntos por cada elemento. Esta evaluación fue practicada a

la empresa dominicana XOCOLAT, S.R.L.

¿Cuál es el número de unidades o sucursales en funcionamiento? 1.

Hasta el momento existen dos sucursales en funcionamiento (Naco y Kennedy

(ambas en Santo Domingo, Rep. Dom.)). Las dos han sido exitosas dese sus

inicios.

Calificación: Por cada unidad exitosa 2 puntos (máximo 20 pts.)

4 PUNTOS

2. ¿Interés en el concepto?

Interés demostrado por terceras personas en adquirir una franquicia para operar

un punto o sucursal de la empresa; además de personas interesadas en formar

una sociedad con los mismos fines.

168



Calificación: Un punto por cada candidato (máximo 10 pts.)

0 PUNTOS

3. Antigüedad del negocio ¿Cuánto tiempo de operación tiene el negocio?

Calificación: 2 puntos por año (máximo 20 pts.)

20 PUNTOS

4. El mercado para este producto es:

Local: 1 punto

Regional: 3 puntos

Nacional: 8 puntos

Internacional: 15 puntos

Calificación: máximo 15 pts.

La empresa solo abarca de acuerdo a sus sucursales, la ciudad de Santo Domingo.

9 PUNTOS

Xocolat®

5. ¿Cuál es el tiempo necesario para llevar a cabo un programa de

entrenamiento que permita enseñar efectivamente las operaciones del

negocio? (Duración de un programa de entrenamiento operativo y

gerencial)

6 meses: 6 puntos

2-5 meses: 8 puntos

8 semanas o menos: 10 puntos

La empresa ofrece varios talleres de chocolate para entrenar tanto a sus

empleados como a personas particulares en la elaboración de los mismos. Por lo

general estos duran menos de un mes.

Calificación

10 PUNTOS

6. ¿Cuántos años de experiencia general promedio tienen los ejecutivos

principales de la empresa?

La actual gerente general Chef Diana Munné, es la 4ta generación de la familia

Munné, la cual inicio en el negocio familiar desde el año 1993 hasta la actualidad.

Calificación: 1.5 puntos por año (máximo 11 pts.)

11 PUNTOS

170

Xocolat®

7. Monto de capital que dispone la empresa para invertir en el proyecto

de Franquicias. En miles de US\$

10.000 o menos: 1 punto

Por cada 10.000 adicionales: 1.5 puntos

100.000 o más: 15 puntos

La empresa dispone de menos de 10.000 dólares para invertir en el sistema de

franquicias.

Calificación:

1.5 PUNTOS

8. Competitividad en el sector

Alta: 6 puntos

Moderada: 8 puntos

Mínima: 10 puntos

La competitividad que representa el sector se podría considerar como moderada,

debido a que a pesar de existir diversos negocios de confiterías, no todos cuentan

con el mismo grado de innovación y originalidad, lo cual se puede denotar en la

cartera de clientes.

Calificación:

6 PUNTOS

171



ANALISIS DE LAS RESPUESTAS

CALIFICACION

0-40 PUNTOS: Aunque el negocio pueda ser rentable, el puntaje demuestra que el concepto tiene muchos puntos débiles que obstaculizan su desarrollo por franquicias. Estos elementos requieren de análisis y solución antes de implementar el programa.

Sugerencia: Las preguntas que arrojaron bajo el puntaje se deben analizar detenidamente, para así definir si este nivel es cuestión de tiempo, organización de tramites o simplemente si el negocio no es aceptable a un sistema de franquicias.

Este puntaje demuestra que la empresa necesita avanzar un largo recorrido para lograr avanzar en el sistema de franquicias o simplemente el concepto no aplica.

41-65 PUNTOS: Este puntaje nos indica que existen muchos puntos favorables para la empresa, aun así, se perciben ciertas inquietudes e impedimentos de considerable magnitud.

Sugerencia: realizar un análisis más profundo que alumbre la situación y produzca recomendaciones que permitan cumplir con los requisitos según las situaciones particulares del negocio.

Este puntaje demuestra un estado de preparación más avanzado que el anterior.

No obstante, los escollos y resistencias presentes no permitirán un buen proceso

aun.



La empresa XOCOLAT, S.R.L. recae en este renglón con un puntaje de 61.5

65-85 PUNTOS: Demuestra que la empresa se encuentra en un estado de madurez, que aunque no es perfecto, se permite el inicio del proceso.

Sugerencia: se debe continuar con el análisis y emprender con el diseño de estandarización de la franquicia. Las posibilidades de éxito son buenas.

80-100 PUNTOS: Este puntaje demuestra un avanzado grado de madurez y preparación. Iniciar el proceso de diseño del plan estratégico es un paso natural para la empresa que se encuentra en buen estado.

6.5 Análisis e Interpretación de la Investigación

Por medio de la elaboración de la investigación realizada a la empresa dominicana XOCOLAT, S.R.L. se pudieron determinar ciertos puntos favorables para la elaboración de la propuesta que será presentada más adelante.

Se pudo observar la diferencia de pensares entre la propietaria del negocio
 Diana Munné y los clientes consumidores de su producto.

A pesar de que la empresa cuenta con un largo tiempo (21 años) dentro del mercado dominicano, no ha abarcado un gran número de consumidores dentro del país. Esto quizás se deba a la falta de promoción y seguimiento que se le asigna a los productos.



Se dice esto por el poco grado de conocimiento que poseen los consumidores sobre la marca. La mayor parte de estos expresaron a través de la encuesta realizada que conocen a la empresa gracias a su punto de venta local, alegando que nunca se han enterado de las ofertas que ofrece XOCOLAT, S.R.L. Este punto contrarresta la opinión de Dianna en la entrevista realizada, en donde esta destaca la gran importancia y valor ofrecido a las redes sociales y medios de comunicación. Por tal razón, se determina que estas metodologías de marketing comunicacional deben de ser mejorados en la empresa.

Por otro lado, no obstante a la opinión ofrecida por la propietaria del negocio, esta se encuentra constantemente remodelando el mismo, no obstante se pudo observar a través de la investigación de campo deficiencias en cuanto a la actualización de brochures y orden de información en los diferentes manuales donde se ofrece la historia de la compañía.

Otro punto que se pudo observar a través de la investigación de campo es que a pesar de que los empleados de XOCOLAT, S.R.L. según Dianna Munné cuenta con una capacitación constante ofrecida por parte de la empresa, estos, a pesar de ser muy profesionales en sus tareas diarias, no muestran indicios de capacitación frente a terceros visitantes de los establecimientos, lo que causa la divulgación de información privada de la empresa. Por parte del servicio al cliente, se observó que la propietaria esta consiente de la capacitación que necesitan estos y la importancia existente en esta labor.



Hasta el momento, Dianna Munné, esta consiente de los cambios que se presentan en el mercado y está dispuesta a introducir nuevos modelos de negocio en su empresa a fin de lograr la expansión de la misma. Sin embargo, se hace impredecible la tendencia de asumir riesgos en la visión de la propietaria.

Si bien la empresa cuenta con un gran potencial y calidad para fines de expansión, hacen falta estructura dentro de sus operaciones con el objetivo de adecuarse y así tener la capacidad de ofrecer su modelo de negocios bajo el término de franquicias con una mayor seguridad.

Luego de este análisis realizamos la siguiente propuesta sobre un manual de franquicias y una propuesta de internacionalización, recomendando a la empresa adoptarlo para lograr su expansión y a la vez poder mantenerse en el mercado.



CAPÍTULO VII

PROPUESTA "PLAN
DE EXPANSIÓN
NACIONAL E
INTERNACIONAL
BAJO EL MODELO DE
FRANQUICIAS"



7.1 Objetivos de la Propuesta

7.1.1 Objetivo General

Proponer a la empresa XOCOLAT, S.R.L. crecimiento tanto a nivel local como internacional, incorporando a su visión el modelo de franquicia.

7.1.2 Objetivos Específicos

- Adaptar a XOCOLAT, S.R.L. nuevos ajustes dirigidos a la estructura de su modelo de negocio.
- Incorporar un nuevo modelo de negocios de ventas al retail que impulsen a la empresa XOCOLAT, S.R.L. a desarrollarse en el mercado doméstico y el exterior
- Recomendar un programa de entrenamiento y capacitación continua al personal operativo, administrativo y de servicio al cliente de la empresa, con la finalidad de mejorar el desempeño de este y preservar la proyección de la marca hacia el mercado.
- Aprovechar los beneficios de incentivo al desarrollo a las empresas locales a través del modelo de franquicia otorgados en la Republica Dominicana.
- Fortalecer la marca del producto y de la empresa reconociéndola como la pionera en la comercialización de chocolate dominicano con la finalidad de expandirla en el mercado local y colocarla a nivel internacional.
- Establecer estrategias y tácticas dirigidas a la empresa XOCOLAT, S.R.L. y a la marca XOCOLAT que le permitan la expansión a nuevos mercados.



PROPUESTA DE MANUAL DE FRANQUICIA

XOCOLAT, S.R.L.

AÑO 2014

By.

Zoila De Los Santos

Giannelle Cabrera



FUNDAMENTACIÓN

El Manual de Franquicias XOCOLAT S.R.L. consta de una serie de análisis basados en cuatro fases determinantes en el desarrollo de las franquicias sugeridas por la Cámara de Comercio y Producción de Santiago. Mediante la realización del mismo se pretende orientar a los dirigentes de la empresa acerca del conjunto de factores que se deben tomar en cuenta con fines de adecuarlos para la incursión del modelo de franquicias a la visión de negocios de XOCOLAT, S.R.L. El manual se relaciona de manera directa con las operaciones diarias que debe realizar la empresa, desde la estructura organizacional, contratación del personal, el manejo de los departamentos internos, administración de recursos, logística y distribución, promoción, hasta los aspectos legales relacionados con el ambiente en que se desenvuelve este tipo de negocios.

MANUAL DE INSERCION COMO FRANQUICIA

FASE 1 – REVISIÓN DE REINGENIERÍA Y NEGOCIO

Diagnóstico y actualización de los actuales sistemas.

FASE 2 – DISEÑO DE ELEMENTOS OPERACIONALES

Revisión o creación de los sistemas de operación. Los manuales deberán documentar conocimientos y procedimientos existentes.

FASE 3 - DISEÑO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Creación de un eficiente modelo de franquicias.

FASE 4 – DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS

Eficiente control y apoyo del sistema de franquicias.



INDICE DEL CONTENIDO

Fase 1 – Revisión de reingeniería y negocio. El objetivo principal de esta fase es realizar un diagnóstico de la empresa en general, tomando en cuenta elementos propios de la misma con la finalidad de analizarlos y actualizarlos si estos lo requieren.

- 1.1 Plan de Negocios
- 1.2 Filosofía de la Empresa
- 1.3 Objetivos Principales
- 1.4 Análisis del Mercado Actual
- 1.5 Análisis de la Situación Actual
- 1.6 Admisión y Estructura
- 1.7 Descripción y Estrategia de Producto y Servicio
- 1.8 Investigación y Desarrollo de Productos
- 1.9 Estrategia de Marketing
- 1.10 Estrategia de Operaciones
- 1.11 Estrategias y Proyecciones Administrativas

Fase 2 - Diseño de elementos operacionales. En esta fase se revisaran o crearan sistemas de operación. Los manuales deberán documentar conocimientos y procedimientos existentes y enseñar el cómo y el por qué. Además, deben



demostrar e incentivar la eficiencia de la compañía y ser útiles para capacitar y entrenar a los franquiciados. Los manuales con los que se trabajara son:

- 2.1 Manual de Administración y Operación
- 2.2 Manual de Promoción y Marketing
- 2.3 Manual de Entrenamiento

Fase 3 – Diseño del sistema de franquicias. Su objetivo principal es definir los estándares por los cuales se regirá la creación del modelo de franquicias que se llevara a cabo. Los elementos que se tomaran en cuenta son:

- 3.1 Determinación del Tipo de Franquicia
- 3.2 Elaboración del contrato de Franquicias con Obligaciones y Beneficios
- 3.3 Programa de Desarrollo
- 3.5 Determinación de Territorios
- 3.6 Programa de Apertura de Franquicias
- 3.7 Perfil del Punto Comercial
- 3.8 Estudio Arquitectónico
- 3.9 Comercialización
- 3.10 Sistema de Venta de Franquicias
- 3.11 Sistema de Venta y Promoción

Fase 4 - Departamento de franquicias. Se desarrollara como será compuesto el departamento de franquicias a instalarse en la empresa; se manejara el eficiente control y apoyo del sistema de franquicias.



- 4.1 Administración
- 4.2 Promover y Ofrecer Franquicia
- 4.3 Reclutar prospectos de acuerdo al perfil determinado
- 4.4 Elaborar el plan de apoyo y soporte
- 4.5 Organizar las reuniones de franquicia
- 4.6 Actualización de los avances tecnológicos y técnicas del negocio
- 4.7 Marketing
- 4.8 Elaborar plan de marketing corporativo y de franquicias
- 4.9 Promover e informar los logros de la franquicia y sus franquiciados
- 4.10 Solicitud de franquicia





FASE 1 REVISION DE REINGENIERIA Y NEGOCIO

1.1 Plan de Negocios

XOCOLAT S.R.L. surge como una iniciativa por parte de la chef Diana Munné, quien ejerciendo como la 4ta. Generación de una familia dedicada a la producción y exportación del cacao, decide romper con las costumbres implementadas por sus antepasados e iniciarse en la industria de la chocolatería y confitería.

Es después de esta idea de negocios cuando nace a empresa, siendo pionera en la industria de la chocolatería en la Republica Dominicana. Los productos elaborados en esta empresa se componen de chocolate de alta calidad extraído directamente del mejor cacao orgánico Hispaniola del país.



1.2 Filosofía de la Empresa

Misión. Ofertar a nuestros clientes una dulce experiencia inolvidable a través del sabor de nuestros chocolates de alta calidad Premium dominicana, dándoles el mejor servicio permanentemente para satisfacer todas las necesidades en todo momento.

Visión: ser la compañía líder en la producción y venta del mejor chocolate dominicano desde el Caribe.

Valores: La estructura de la empresa se transmite en la veracidad, la ética profesional, la innovación, el trabajo en equipo, alto nivel de servicios a través de todas las acciones de la compañía.

1.3 Objetivos Principales

Por un lado, dentro de los objetivos principales de la empresa XOCOLAT, S.R.L. se encuentra la expansión de sus operaciones. Destacándose dentro de las acciones realizadas por la empresa para fomenta estas actividades dentro de sus instalaciones, la participación en el programa sobre franquicias implementado por la Cámara de Comercio y Producción de Santiago. Por otro lado, está la meta de lograr la internacionalización de la empresa hacia mercados con altos niveles de poder adquisitivo, que le proporcionen a la empresa una mayor rentabilidad.



1.4 Análisis del Mercado Actual

Actualmente la empresa va dirigida a todo tipo de consumidores, sin embargo, el mayor número de clientes que la empresa atrae son aquellos de altos ingresos. En esto influyen varios factores:

- Visión por parte de los propietarios de atraer clientes turísticos.
- Posición actual de los puntos de venta. La empresa cuenta con dos sucursales: Naco y Ágora Mall. Los consumidores que se por lo general frecuentan estos lugares es un público de altos ingresos económicos, ya sea porque viven en lugares cercanos o porque adquieren productos en plazas cercanas a los establecimientos de XOCOLAT.
- La percepción del cliente sobre los establecimientos de XOCOLAT.

1.5 Análisis de la Situación Actual

La empresa se encuentra en una situación en la que corre el riesgo de quedarse estancada y perder el posicionamiento actual en el mercado. Esto surge a raíz de que la propietaria de XOCOLAT, S.R.L. mantiene la visión de que la empresa se encuentra dentro de las primeras opciones de preferencia por parte de los consumidores. Sin embargo, tras estudios de campo realizados a consumidores de chocolates se pudo observar que son pocas las personas que conocen y/o consumen los productos de esta empresa. Esto sucede así debido a la falta de promociones y publicidad exigida por la marca. Se hace impredecible la aplicación de estrategias de marketing comunicacional a fin de acaparar un mayor auge en el mercado.



1.6 Admisión y Estructura

Debido a la limitación de espacio y sucursales operativas de XOCOLAT, S.R.L. estos cuentan con un número muy reducido de personal, siendo esto consecuencia de la falta de una estructura organizacional en la empresa.

Actualmente esta empresa posee 22 empleado sin contar las personas que operan brindando servicio al cliente.

• Empaque: 5 empleados

Producción: 3 empleados

Repostería: 2 empleados

• Chofer: 1 empleado

Administrativo: 4 empleados distribuidos en Contabilidad, RR.HH., Gerente
 y Supervisor

• Ventas: 6 empleados

Limpieza: 1 empleado

1.7 Descripción y Estrategia de Producto y Servicio

XOCOLAT, S.R.L. es una empresa que ofrece productos y servicios derivados de la industria de la chocolatería, elaboran sus productos a base de cacao orgánico hispaniola, por lo que sus productos cuentan con un alto grado se calidad. Para esta empresa comercializar sus productos se apoya en las ventas al retail, mediante sus dos sucursales, Ágora y Naco. Por otro lado, presta mucha atención



a las ventas corporativas, a través de la distribución de los productos de la empresa en cadenas hoteleras.

En cuanto a los servicios que esta ofrece se encuentran:

1.8 Investigación y Desarrollo de Productos

La empresa no cuenta con departamentos encargados de la investigación y el desarrollo de los productos. Para cualquier tipo de investigaciones, estos se valen de la contratación de compañías de outsourcing quienes elaboran el trabajo por la empresa a cambio de un beneficio monetario acordado previamente por las partes.

1.9 Estrategia de Marketing

XOCOLAT, S.R.L realiza una estrategia de marketing. Directa, Trabajando directamente sus clientes virtualmente y redes sociales

1.10 Estrategia de Operaciones

La empresa aplica tres estrategias de operaciones básicas, las cuales son evaluadas y analizadas, las mismas se mencionan a continuación:

- Eficiencia en todos los departamentos
- Manuales de procesos
- Fuerte seguimiento.



1.11 Estrategias y Proyecciones Administrativas

Las proyecciones que se plantea la empresa son claras y precisas:

- Mejora de producción más automatizada
- Ampliar en cada uno de nuestros renglones de venta
- Futuro cerca exportar como chocolate de origen Dominicano





FASE 2 DISEÑO DE ELEMENTOS OPERACIONALES





MANUAL DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN

XOCOLAT S.R.L.

Año 2014



FUNDAMENTACION

Un Manual de Administración y Operaciones es fundamental en cualquier tipo de organización. Esto se debe a que gracias al mismo una empresa puede organizar y alcanzar sus metas con un mayor grado de éxito asegurado, mediante el control que los organigramas proporcionan.

OBJETIVO

El Manual de Administración y Operación tiene como objetivo la implementación y control de las áreas administrativas necesarias para determinar el éxito de la empresa, así como precisar las funciones asignadas a cada una de estas unidades.

A continuación se presentará y especificará el diseño del organigrama empresarial necesario en las empresas que centren sus operaciones en la Industria de la Chocolatería y Confitería – en este caso la empresa dominicana XOCOLAT, S.R.L. -, con la finalidad de obtener una idea concreta acerca de la estructura formal requerida.



CONTENIDO DEL MANUAL

- 1. Comportamiento Adecuado del Personal XOCOLAT, S.R.L.
- 2. Organigrama Administrativo
- 3. Departamento Administrativo
- 3.1 Presidente o Administrador de la Empresa
- 3.2 Secretaria
- 3.3 Recepcionista
- 4. Departamento de Finanzas
- 4.1 Encargado de Contabilidad
- 4.2 Mensajero
- 5. Departamento de RRHH
- 5.1 Gerente de RRHH
- 5.2 Encargado de Reclutamiento, Selección y Seguimiento del Personal
- 5.2.1 Actividades para Incentivar la Buena Comunicación entre el Personal
- 5.2.2 Programas de Capacitación al Personal
- 6. Departamento de Mercadeo y Ventas
- 6.1 Gerente de Mercadeo y Ventas
- 6.2 Encargado de Publicidad y Promociones
- 6.3 Encargado de Comercialización
- 6.4 Gerente de Sucursales
- 7. Área de Producción
- 7.1 Encargado de Producción
- 7.2 Operadores de Fabrica



- 7.3 Encargado de Almacenaje y Despacho
- 7.4 Operadores del Almacén
- 8. Departamento de Compras
- 8.1 Encargado de Compras
- 8.2 Asistente de Compras
- 9. Departamento de Franquicias
- 9.1 Gerente de Franquicias
- 9.2 Inspector de Sucursales Franquiciadas
- 9.3 Desarrollo e Investigación
- 9.4 Asistencia a Franquiciados



1. COMPORTAMIENTO DEL EMPLEADO XOCOLAT, S.R.L.

Con la finalidad de que en la empresa se mantenga un clima de respeto y compañerismo entre el personal, se han creado ciertos estándares que deben ser seguidos al pie de la letra:

En el área administrativa

Se debe mantener una conducta adecuada frente a las situaciones que se puedan presentar en la empresa, para esto XOCOLAT, S.R.L. a la hora de contratar el personal deberá de tomar en cuenta niveles de profesionalismo y experiencia laboral.

El empleado además, debe de poseer conocimiento sobre la conducta corporativa apropiada, y poseer valores de honestidad e integridad en cada labor que realice.

Servicio al cliente

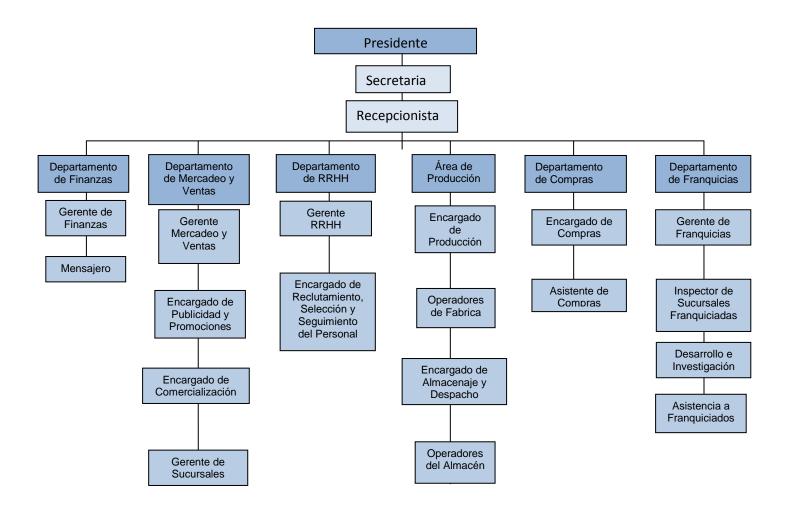
El personal a cargo de trabajar de manera directa con el cliente deberá de poseer cualidades como la cortesía y la flexibilidad.

Se deberá tomar en cuenta que:

- ✓ El cliente es una parte vital de la empresa
- ✓ El cliente siempre tiene la razón
- ✓ Cada cliente es único por lo que merecen un trato personalizado



2. ORGANIGRAMA ADMINISTRATIVO





3. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

3.1 Presidente o Administrador de la Empresa

Este departamento es el punto central de cualquier empresa debido a que de este depende el planificar, controlar, organizar y dirigir todo trabajo competente a la empresa. Por lo general, el administrador de una organización es el dueño o una persona asignada o contratada por estos para realizar la función de cabecilla de la institución. Sobre esta persona recaen responsabilidades de toda la empresa u organización que se le ha sido asignada.

El administrador es la persona a responsable de resolver posibles situaciones que se puedan presentar en el manejo diario de las operaciones, siempre velando por que los recursos de la empresa se manejen de la forma idónea y creando estrategias encaminadas a lograr el objetivo y visión de la empresa u organización.

Dentro de sus funciones principales:

Trazar las metas de la organización

Acordar conjunto a los demás departamentos y áreas las estrategias a utilizar para el alcance de los objetivos

Dar seguimiento al trabajo realizado por las áreas de la organización

Crear empleos que consideren sean necesarios para el buen servicio de la compañía

NOTA: Se recomienda que esta persona posea una oficina propia en donde pueda desarrollar todas sus actividades y recibir de manera confortable a los posibles futuros asociados a la empresa.



3.2 Secretaria Ejecutiva

Esta persona es la responsable de brindar el mayor grado de apoyo administrativo al presidente o administrador de la empresa.

En este cargo se tomará en cuenta las habilidades que posea la persona contratada de interacción y eficiencia.

Sus funciones principales:

Brindar asistencia telefónica

Manejar todo tipo de comunicaciones

Preparar reuniones

3.3 Recepcionista

La persona a cargo tiene la responsabilidad de dar la acogida a visitantes de la empresa. Debe de ser sumamente cordial y diligente.

Son responsabilidades de esta persona además, llevar el control de todos los contactos de la empresa.



4. DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Las finanzas se refieren a toda decisión que se tome en una empresa con fines monetarios. Su principal objetivo siempre va encaminado hacia el aumento de la inversión del accionista.

Este departamento es de vital importancia dentro de cualquier organización. Esto así, debido a que depende del buen manejo del mismo el que la empresa cuente con buenos flujos de efectivo que ayuden a mantenerla a flote.

Grandes organizaciones requieren de un departamento de finanzas con un sin número de departamentos por el gran cargo de administración financiera que requieres. En el caso de las industrias de la chocolatería y confitería al ser empresas en su mayoría pequeñas no depende de la necesidad de un personal compuesto por un gran número de recurso humano, se ha tomado en cuenta solo un encargado para el área de contabilidad, quien este lo suficientemente capacitado para cumplir con las funciones que requiere esta área.

En las principales funciones de este departamento:

Gestionar el dinero de la organización de manera inteligente

Trabajar con registros contables y estados financieros

Trabajar con la nómina de los empleados de la organización.



Por tanto, dentro de las funciones que realizara el encargado del área de contabilidad, las primordiales:

Recopilar información necesaria sobre pago de obligaciones: 4.1 Encargado de Contabilidad facturas, pago empleados, etc. Preparar y realizar pago de facturas Control y administración de caja chica Realización de informes de cuentas Formular sistemas de registros Archivar toda transacción competente al área

NOTA: El requerimiento de un auxiliar de contabilidad será necesario dependiendo del flujo de trabajo que mantenga la empresa.

4.2 MENSAJERO. Persona encargada de realizar las transacciones que requiera el departamento de contabilidad que sean llevadas a cabo.

Esta persona es de suma importancia en la empresa. Realiza aquellas transacciones que por lo general deben ser realizadas de manera personal.

El mensajero contara con un vehículo propio o asignado por la empresa que le permita movilizarse adecuadamente en los lugares que se le requiera.

NOTA: Esta persona trabajara tanto como para el área de contabilidad como para otras áreas dentro de la organización que deseen realizar operaciones fuera de la empresa que requieran ser llevadas a cabo de manera personal.



5. DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS (RR.HH.)

En manos del personal de toda empresa está la responsabilidad de alcanzar la visión de la misma.

Toda empresa debe contar con un departamento que esté a cargo de la eficiente contratación de internamiento de personal calificado, además del constante seguimiento al actual personal.

El departamento de RR.HH. no solo se basa en la contratación del personal, sino que implica una gran responsabilidad en relación con la preparación y entrenamiento de las personas que trabajan directamente con el tesoro más apreciado de todo negocio de servicios: el cliente.

Este departamento contara con dos personas competentes en dicha área, dentro de las principales funciones de estas:

5.1 Encargado de Recursos Humanos

Velar por garantizar la buena comunicación entre el personal de la empresa.

Preparar y formular programas de capacitación al personal.

Supervisar y dar seguimiento a la correcta aplicación de programas de capacitación al personal.

Velar por el correcto cumplimiento de la ley laboral.



5.2 Encargado de Selección, Reclutamiento y Seguimiento del Personal

Realizar evaluaciones a posibles empleados de la empresa.

Elegir conjunto con el Encargado de RRHH el personal adecuado.

Coordinar programas de capacitación al personal.

Dar seguimiento a festividades (cumpleaños y demás) de los empleados.

Como patrón a seguir para las actividades que han de desarrollar el personal del departamento de recursos humanos, se han creado estrategias dirigidas a cada finalidad.

5.2.1 Actividades para incentivar la buena comunicación entre el personal

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
BREAK TIME	Se establecerá una tarde por semana en donde los empleados puedan compartir.
LITTLE ANGELS	Actividades en fechas especiales en donde los empleados compartan detalles con las personas asignadas.
HORA DE ALMUERZO	Se establecerá una hora de almuerzo fija en la que todos los empleados de tengan la posibilidad de compartir.

NOTA. El administrador o gerente de XOCOLAT S.R.L., está en la libertad de obviar o adherir actividades siempre y cuando su finalidad vaya de la mano con el logro de los objetivos de la empresa.



|--|

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
CHARLAS INTRODUCTORIAS	Dirigidas a futuros empleados de se les instruirá acerca de la historia y filosofía de la empresa.
CHARLAS MOTIVADORAS	Dirigidas a empleados, a quienes se les requerirá asistencia obligatoria. Se realizaran cada dos meses. Serán impartidas por charlistas expertos en la materia.
TALLERES	Cursos dirigidos a los empleados con la finalidad de aprender nuevas técnicas de pastelería y chocolatería. NOTA: Estos podrán ser cursos tanto propios como fuera de la organización. Dependerá de la empresa la decisión de cubrir los gastos.

NOTA. El administrador o gerente de XOCOLAT S.R.L., está en la libertad de obviar o adherir actividades siempre y cuando su finalidad vaya de la mano con el logro de los objetivos de la empresa.

6. DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

En toda empresa, principalmente en la de servicios, es imprescindible contar con un departamento de mercadeo que vele por el correcto funcionamiento de las políticas de comunicación. Este departamento es necesario en la empresa XOCOLAT S.R.L. para que la misma pueda promover productos y servicios y, lograr un mayor grado de conocimiento y divulgación de los clientes hacia la marca.



Dentro de sus funciones principales radicaran:

Establecimiento de estrategias de comunicación para fortalecer la marca frente el público.

Elaboración de diagnósticos que indiquen el posicionamiento de la marca en el mercado.

Esta es una de las áreas dentro de la empresa que requerirá de un mayor número de empleados por la diversidad de labor que posee.

Realizar pronosticos de ventas.
 Disenar estrategias que impulsen el crecimiento de las ventas y el cumplimiento de las metas de ventas establecidas.
 Establecer políticas de mercadeo que incentiven el posicionamiento de la marca.
 Participar en el establecimiento de los precios de los productos.

Indagar tendencias tecnologicas.
 Colaborar en el diseno de estrategias para impulsar las ventas.
 Elaborar e implementar promociones que den a conocer la marca.

Participar en el diseno de estrategias para impulsar las ventas.
 Negociar alianzas estrategicas

Promociones

Inspeccionar los distintos puntos de ventas de XOCOLAT S.R.L.
 Velar por el corrcto funcionamiento y abastecimiento de las sucursales.

NOTA. Informaciones específicas concernientes al Departamento de Mercadeo y Ventas se encuentran elaboradas en el Manual de Promoción y Marketing.



7. ÁREA DE PRODUCCIÓN

XOCOLAT S.R.L. es una empresa dedicada además de otras cosas, a la elaboración de chocolates y bombones artesanales, que requieren de un delicado proceso. Por tanto es de vital importancia contar con un personal sumamente capacitado posteriormente entrenado para llevar a cabo estas funciones. El área de producción es la que dentro de la empresa puede requerir más atención y un mayor número de personal.

Encargado de Produccion

- Realizar cotizaciones para la compra de materia prima.
- Optimizacion de los precios manteniendo la calidad de los productos.
- Coordinal un programa de calidad
- Supervisar el proceso desde la producion del producto hasta su entrega a almacen.

Operadores de la Fabrica • Elaboración de los productos de XOCOLAT siguiendo los estandares de preparación y calidad.

peradores del Are de Empaque • Empacar el producto final.

Encargado de Ilmacen y Despacho

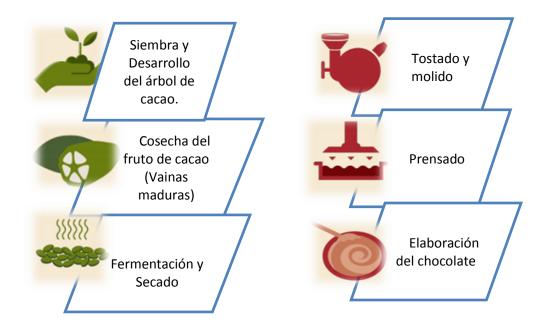
- Mantener contacto con proovedores de materias primas.
- •Supervisar la salida y entrada de materiales y materias primas.
- •Administrar y dar seguimiento conjunto al Departamento de compra a los pedidos realizados.

Operadores de Almacen

- •Seguimiento a la caducidad de la mercancia.
- •Organizar mercancias segun categorias.
- •Llevar control de la entrada y salida de mercancias y materias primas.



Concerniente al área de producción, existe un procedimiento que va desde la siembra y cosecha del cacao hasta la elaboración de los productos finales, en este caso, chocolate. El mismo es presentado a continuación.



Fase 1 – Siembra y desarrollo del árbol de cacao: El cacao es un cultivo muy sensible y como tal hay que darle el cuidado requerido, protegiéndolo contra el viento, el sol, plagas y enfermedades. Con el cuidado adecuado, los árboles de cacao comienzan a producir vainas en niveles de máxima producción a partir de su quinto año, y pueden continuar en este nivel durante diez años.

Fase 2 - Cosecha: Los agricultores eliminan las vainas de los árboles utilizando herramientas de acero de mango largo. Las vainas se recogen y se abren con un palo resistente o machete, y en el interior se eliminan los granos. Un agricultor puede esperar 20 a 50 granos por vaina, dependiendo de la variedad de cacao. Aproximadamente 400 granos son necesaria para hacer una libra de chocolate.



Fase 3 - La fermentación y secado: La capa de pulpa que rodea los granos naturalmente se calienta y se fermenta los granos. La fermentación dura de tres a siete días, siendo este el paso critico que produce el sabor del chocolate familiar. Los granos luego son secados durante varios días en el sol o bajo los secadores solares.

Fase 4 – Tostado y Molido: Antes de la transformación, el grano del cacao es limpiado a fondo. Dependiendo de las preferencias del fabricante, el grano de cacao se pueden asar conjunto, o la punta se puede asar solo. Una vez que los granos han sido tostados y no posean cascaras (o asados y pelados), la semilla es molida. El calor generado por este proceso hace que la manteca de cacao en la punta se derrita, la creación de "licor de cacao".

Fase 5 – Prensado: El licor de cacao se alimenta en prensas hidráulicas que dividen licor en las tortas de manteca de cacao y cacao. La torta de cacao se puede vender en el mercado de la torta de cacao genérico, o molido en un polvo fino.

El procesador puede pre-tratar el licor de cacao con una solución alcalina que reduce la acidez. Este tratamiento es conocido como "Dutching" y produce cacao procesado holandés cuando se presiona. Una vez el licor es alcalinizado se vuelve más oscuro, se desarrolla un chocolate más robusto en cuanto a su sabor, y estancias más largas en suspensión en líquidos como la leche.



Fase 6 – Elaboración del chocolate: Para hacer el chocolate, el licor de cacao se mezcla con manteca de cacao, azúcar, y, a veces leche. La mezcla se vierte en cacerolas grandes agitadores que despiertan y alisan la mezcla en caliente.

Generalmente, el chocolate una vez conchado, más suave será. El conchado puede durar desde unas pocas horas a tres días completos. Después de conchado, el chocolate líquido puede ser enviado en tanques o templado y vertido en moldes de bloques para la venta a los confiteros, lecherías, o panaderos.

8. DEPARTAMENTO DE COMPRAS

En este departamento se realizara todo tipo de transacciones concernientes a las compras de materiales o materias primas que requiera la empresa. Este debe de contar al menos con dos empleados que realicen las funciones y asuman las responsabilidades que esta área amerite.

8.1 Encargado de Compras

Realizar monitoreo de inventario interno de la empresa con fines de proveer a los mismos.

Mantener un contacto directo con proveedores de las materias primas necesarias.

Garantizar el valor de la inversión mediante la compra eficiente de materiales y materias primas.

Definir los procedimientos de aprovisionamiento.



8.2 Asistente de Compras

Asistir al encargado de compra con todo lo solicitado.

9. DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS

En este departamento se trabaja todo el control y monitoreo de las franquicias existentes y aquellas futuras que tengan lugar en la empresa.

Las personas responsables de estas áreas deberán trabajar en conjunto con el fin de obtener los resultados esperados exigidos por la administración sobre franquicias y, velar porque las personas a cargo de las franquicias cumplan con los requerimientos y estándares exigidos por el franquiciante.

9.1 Gerente de Franquicias

Administrar y controlar el flujo de franquicias que mantenga la empresa Coordinar conjunto al inspector de franquicias las fechas adecuadas para

monitoreo

Presentar reportes sobre seguimiento de franquicias ante el administrador

9.2 Inspector de Sucursales Franquiciadas

Realizar visita a franquicias

de la empresa

Informar al franquiciado sobre mejoras a ser aplicadas en los establecimientos

Realizar reportes quincenales o mensuales sobre condiciones de franquicias



9.3 Desarrollo e Investigación

Analizar el perfil de los solicitantes de franquicias

Asignar franquicias a los solicitantes calificados mediante previa aprobación del gerente de franquicias

Realizar estudios de mercados para determinar factibilidad de plazas

9.4 Asistencia a Franquiciados

Suministrar materias primas a franquicias

Realizar y coordinar reuniones periódicas con los propietarios de franquicias

Mantener al franquiciado informado de cualquier eventualidad





MANUAL DE PROMOCION Y MARKETING

XOCOLAT, S.R.L. Año 2014



FUNDAMENTACION

La manera en la cual una empresa promueve y da a conocer sus productos debe de realizarse en base a un análisis de estudios, resaltando los elementos y componentes propios del Mercado que pueden afectar cualquier actividad en la que desee incurrir la empresa.

Se debe tener en cuenta además, que las empresas que no dan prioridad a la parte de marketing comunicacional corren el riesgo de pasar desapercibida por los consumidores independientemente del nivel de potencial que esta posea.

OBJETIVO

Por medio de la formulación de este manual se busca que la empresa XOCOLAT, S.R.L. cuente con una guía que le sirva de referencia al momento de esta aplicar actividades de promoción y marketing.



CONTENIDO DEL MANUAL

- 1. Código de Vestimenta e Identificación del Personal
- 1.1 Diseño e Implementación de Uniformes al Personal de XOCOLAT, S.R.L.
- 1.2 Diseño e Implementación de Carnet
- 2. Código de Vestimenta e Identificación de los Empleados
- 2.1 Diseño e Implementación de Uniformes al Personal de XOCOLAT, S.R.L.
- 2.2 Diseño e Implementación de Carnet
- 3. Publicidad de XOCOLAT, S.R.L. a través del Internet
- 3.1 Rediseño de la Página Web
- 3.2 Aprovechamiento de las Redes Sociales
- 3.3 Envío de Correo Masivos para Promocionar la Marca
- 4. Adecuación de las instalaciones
- 5. Alianzas Estratégicas con demás Negocios a Fines
- 6. Propuesta de Nueva Cartera Productos para el Menú de XOCOLAT, S.R.L.
- 7. Implementación de Murales Informativos



1. Código de Vestimenta e Identificación de los Empleados

1.1 Diseño e Implementación de Uniformes al Personal de XOCOLAT, S.R.L.

Las personas que ejercen labores en determinadas empresas deben de poseer cierto orgullo sobre la marca y el rol que desempeñan con el fin de colaborar en el crecimiento de la misma.

Este enorgullecimiento aparte de sentirse, por otro lado debe de notarse en la vestimenta de cada empleado, como una forma de identificación y representación de la empresa en cualquier lugar en donde se dirija.

Estas estrategias de diseñar uniformes para el personal, más que considerarse como un gasto, debe tomarse en cuenta como una inversión de promoción cuyo único objetivo es dar a conocer la marca un poco más en el mercado.

En la actualidad, los empleados de XOCOLAT, S.R.L. laboran con vestimenta informal tanto dentro de las áreas administrativas como en las tiendas ejerciendo como prestadores de servicios al cliente, por tal razón, mediante este manual se propone a la implementación de uniformes a todo el personal de la empresa. Los diseños serían los siguientes:



Personal Administrativo





Personal de la Fabrica



Servicio al Cliente

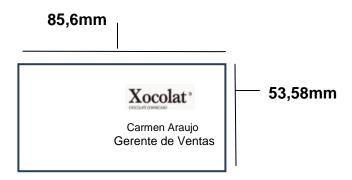




1.2 Diseño e Implementación de Carnet

La elaboración de un carnet de identificación al igual que la vestimenta, refleja en los empleados la imagen de la empresa.

El diseño tomado en cuenta es el siguiente:



2. Publicidad de XOCOLAT, S.R.L. a través del Internet

2.1 Rediseño de la Página Web

Una de las claves fundamentales para el éxito de cualquier negocio es el buen diseño y estructuración de su página web. Del mismo depende el grado de credibilidad y confianza de los clientes hacia la empresa.

Esto se debe a los grandes cambios que ha venido experimentando la tecnología. La red se ha convertido en la fuente de información más utilizada a la hora del cliente querer conocer un negocio así como los principales productos que este ofrece.



La empresa XOCOLAT, S.R.L. cuenta con una página web que, a pesar de contar con un buen posicionamiento dentro de los buscadores, carece de atractivo para sus principales clientes, los amantes del chocolate.

Por otro lado, no mantiene una estructuración adecuada, lo que provoca la malinterpretación de algunos datos figurados en la página.

Actualmente, este es el diseño de la página web de XOCOLAT, S.R.L





Production

Xocolat, is a company producing and selling premiun chocolate from the best organic hispanila coco bean, in the specialty retail business as well as in whosale markets in the dominican republic



MISSION, VISION Y VALUES

Mision

OFFER TO OUR CLIENTS AN UNFORGETTABLE SWEET EXPERIENCE THROUGH THE TASTE OF OUR HIGH QUALITY PREMIUM DOMINICAN CHOCOLATE, GIVING THEM THE BEST EXCELLENT PERMANENT SERVICE TO SATISFICE ALL NEEDS IN ALL TIMES.

Be the

Be the company lieder in producing and selling the best dominican chocolate from the caribbear



El diseño propuesto a la empresa es el siguiente:









Historia
Filosofía Empresarial
Cartera de Productos
Receta del Mes
Galería de Fotos
Tienda
Franquicias
Contactos



Rediseño de las Redes Sociales

2.2 Aprovechamiento de Redes Sociales

El mundo de los negocios ha experimentado un giro de 180 grados en cuanto a las redes sociales se refiere. Miles de empresas han utilizado estos medios para promocionar sus marcas y vender sus productos; ofrecer especiales, hacer rifas y concursos y demás.

Esto es un método bastante efectivo, debido a que a través de las redes sociales se reúnen un sin número de países y culturas, esto provocando que los productos llegue a todas partes. Además de, que es una manera de la empresa ahorrar recursos que antes iban destinados a otros tipos de publicidades.

Frente a otras empresas competidoras XOCOLAT S.R.L., se encuentra en una situación desventajosa, pese a que la empresa no ha sacado suficientes frutos del tan maravilloso mundo de las redes sociales.







Por tal razón, proponemos a XOCOLAT, S.R.L. la implementación de un nuevo sistema de aprovechamiento de redes sociales, tomando en cuenta las principales: Facebook, Instagram, twitter, entre otras.

Mediante este sistema se dará seguimiento constante a las páginas ya mencionadas publicando en estas las nuevas novedades de la empresa, de tal manera que se mantenga la comunicación constante con los consumidores.

A través de las redes se manejaran las siguientes acciones de incentivo:

- Publicación de fotos
- Publicación de ofertas
- Rifas y concursos



2.3 Envío de Correos Masivos para Promocionar la Marca

Este es otro medio que provee la tecnología para que las empresas puedan promocionar sus productos y servicios.

Tras el envío de correos la empresa estaría ahorrando gastos en la implementación y adaptación de flyers publicitarios u otro tipo de publicidad externa.

Estos correos serán enviados todos los meses a diferentes usuarios de Hotmail y Gmail.

Dentro de las informaciones a enviarse están:

- Ofertas de los productos
- Tickets de descuentos
- Encuestas y entrevistas para medir el desempeño de la empresa, así como también para conocer los pensares del cliente sobre la marca.

3. Adecuación de las instalaciones

La percepción que acogerá el cliente de la empresa no solo depende de la apariencia de la imagen corporativa en sí, sino que va más de la mano con la estructuración y ambientación que posea el negocio.



Además de la higiene, es impredecible que en las instalaciones de cualquier empresa que ofrezca productos y servicios se encuentren adecuados para la acogida de los consumidores.

XOCOLAT, S.R.L. posee instalaciones con un gran atractivo y exhibiciones llamativas, sin embargo no dispone de un espacio en el que los clientes puedan sentarse y compartir sus productos.

Es por esto que se le propone a la empresa XOCOLAT, S.R.L. la remodelación y adecuación de sus establecimientos para que los clientes se sientan más propios del lugar en el momento en que lo visiten.

Las propuestas sugeridas son las siguientes:

- Adecuar el espacio ofreciendo al cliente comodidad de desplazamiento
- Agregar mesas y sillas en donde los clientes puedan disfrutar del ambiente de la empresa
- Agregar estándares con marcas con las cuales se mantenga alianzas estratégicas.

4. Alianzas Estratégicas con demás Negocios afines

Por medio de las alianzas estratégicas las empresas logran unir fuerzas con la finalidad de gozar de un beneficio de promoción y crecimiento mutuo.



Muchas empresas mantienen alianzas no tan solo con empresas a fines, sino con aquellas que compenetran de una manera u otra con el producto que los mismos ofrecen.

Considerando que la empresa XOCOLAT, S.R.L. trabaja con productos de la industria de la chocolatería y confitería, alianzas estratégicas con empresas de vinos y bebidas sería lo más adecuado.

5. Propuesta de Nueva Cartera Productos para el Menú de XOCOLAT

Cada empresa u organización debe tener claro su mercado meta, es decir, hacia dónde o a quién van dirigido cada uno de sus productos.

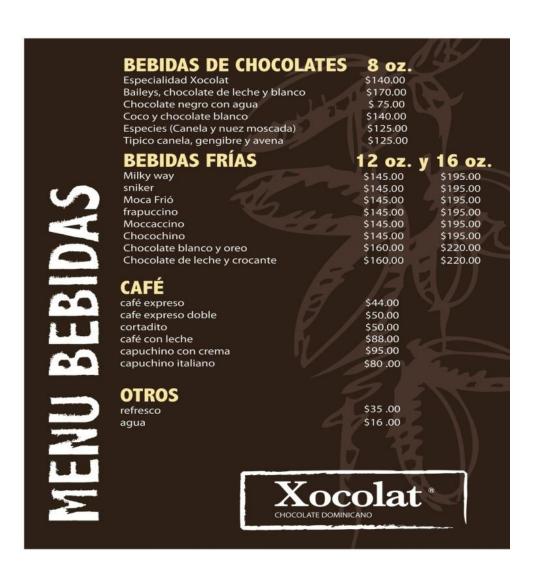
Está claro que desde hace tiempo atrás el mercado ha ido cambiando en cuanto a sus gustos y preferencias. Es por esto que es necesario crear productos que se ajusten al estilo de vida de cada individuo.

En la actualidad, XOCOLAT S.R.L., como una empresa destacada por crear productos artesanales, cuenta con una muy variada cartera de productos, la cual va generalizada para todo tipo de público, desde niños hasta personas más adultas. Sin embargo, a pesar de que estos cuentan con una considerable variedad de productos, su menú actual está limitado a las bebidas más consumidas en tiendas de esta categoría.



Por medio de estas referencias, proponemos a la empresa desarrollar una cartera de productos que vaya acorde con las exigencias de cada cliente. Esto, incluiría productos para cada persona según su estilo de vida. El nuevo menú, además de las bebidas dulces, también incluirá diversos postres.

Menú de Bebidas Actual de XOCOLAT S.R.L.





Propuesta de Nuevo Menú de bebidas de XOCOLAT, S.R.L.

Bebidas Frías

- Milky way
- Sniker
- Moca frío
- Frapuccino
- Moccaccino
- Refresco
- Agua

Bebidas calientes

- Chocolate
- Chocolate con leche
- ChocoXocolat
- Té

Xocolat Lovers

- Especialidad Xocolat
- Chocochino
- Chocolate blanco y oreo
- Chocolate de leche y crocante
- Baileys, chocolate de leche y blanco
- Chocolate negro con agua
- Coco y chocolate blanco
- Especies (canela y nuez moscada)
- Típico canela, jengibre y avena

Kid's drinks

- Xocolat kids
- Cocoa milk
- Vanilla milk

Batidas/shakes

- Xocolat Shake
- Chocolate blanco
- Chocolate negro
- Oreo
- Vainilla
- Fresa/chocolate

<u>Café</u>

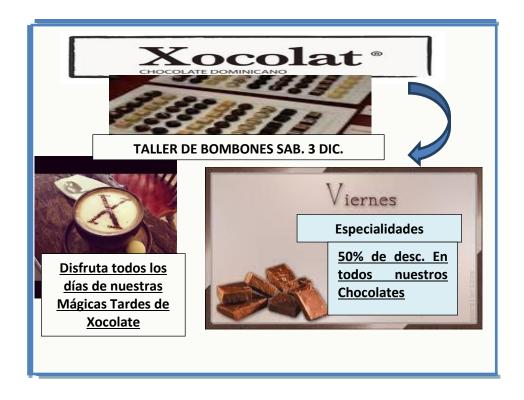
- Café expreso
- Café expreso doble
- Cortadito
- Café con leche
- Café con chocolate
- Capuchino con crema
- Capuchino italiano



6. Implementación de Murales Informativos

Como una forma de que los clientes se enteren de las promociones de XOCOLAT, S.R.L. se colocara un calendario de actividades y ofertas próximas que posee la empresa a través de la exhibición de un mural informativo. El lugar exacto que se utilizara para colocar estos murales será en la pared derecha de frente a la entrada de XOCOLAT. Esto debido a que la mayor parte de personas son derechas, por tanto tienden a enfocar su vista hacia esa dirección. Esto se implementara de la manera descrita con el fin de que las noticias y novedades de la empresa sean difundidas de la mejor manera y abarquen un mayor auge de público.

Este será el diseño de los murales:







MANUAL DE ENTRENAMIENTO

XOCOLAT, S.R.L. Año 2014



FUNDAMENTACION

El crecimiento y funcionamiento adecuado de una empresa depende en mayor parte de sus empleados. Por esto, se hace necesaria la implementación de programas de entrenamiento constante y apoyo al recurso humano.

OBJETIVO

El Manual de Entrenamiento tiene por objetivo asegurar el buen desenvolvimiento de capital humano de la empresa XOCOLAT, S.R.L.

El Manual de Entrenamiento especificara las formas de capacitación que debe de implementar la empresa XOCOLAT, S.R.L. para el buen funcionamiento de su personal. Además, se detallaran métodos de evaluación e incentivo para los mismos.

CONTENIDO DEL MANUAL

- 1. Organización de Entrenamientos
- 1.1 Planificación de los Entrenamientos
- 1.2 Contenido de los Entrenamientos
- 2. Diseño e Implementación de Programas de Capacitación
- 3. Programas de Seguimiento al Personal
- 4. Aplicación de Incentivos al Personal



1. Organización de Entrenamiento

El entrenamiento se refiere a la preparación otorgada al recurso humano de una empresa con el objetivo de obtener mejores rendimientos y resultados. Los entrenamientos dirigidos al personal de XOCOLAT, S.R.L. se basaran en los resultados arrojados mediante la técnica de observación aplicada en la empresa en las visitas a sus establecimientos. Estos serán impartidos al personal de todas las áreas en conjunto.

1.1 Planificación de los Entrenamientos

Como toda actividad, los entrenamientos serán elaborados mediante previa preparación y planificación de los mismos. El departamento a cargo de implementar estos, es el de Recursos Humanos, quienes elaborarán un calendario por año de actividades.

1.2 Contenido de los Entrenamientos

Para fines de un mejor orden en los entrenamientos y sus enfoques, se presentaran los modelos de entrenamientos propuestos.

Entrenamientos al personal de XOCOLAT

Charlas: Se abordaran temas de emprendedurismo y clima laboral con la finalidad de eficientizar al personal de la empresa.	00. 41. 2.40.
Talleres: orientados a la práctica de la elaboración de productos tanto manejados como no manejados por la empresa	



Diplomados: Enfocados al desarrollo de habilidades y conocimiento del personal.

Microsoft Office

Gerencia y Mercadeo

Recursos Humanos

Nota: Estos programas de entrenamiento podrán ser impartidos tanto por el personal de XOCOLAT, S.R.L. Como por terceros contratados por la empresa.

2. Diseño e Implementación de un Programa de Capacitación

Por medio de la capacitación se orienta al personal en cuanto a cómo debe manejar y en qué momento y de qué forma actual frente a los consumidores y demás personas asociadas a la empresa.

Se pudo observar, que la empresa XOCOLAT, S.R.L. a pesar de contar según datos revelados por su propietaria, la Chef Diana Munné, con programas de capacitación al personal, el comportamiento de tales no refleja lo mismo.

Se observaron actitudes de revelación de información "confidencial" para la empresa a terceras personas las cuales no se identificaron.

Por tales razones, la primera parte del diseño propuesto a continuación hace énfasis en el establecimiento de medidas para asegurar la confidencialidad de los empleados.



No. 1 Al momento de la empresa XOCOLAT, S.R.L. contratar personal, en el contrato estará especificado el compromiso de confidencialidad.

Aquí la persona contratada se hace responsable por cualquier información considerada privada para la empresa expuesta por el mismo, como de las consecuencias ocasionadas por divulgación de información.

No. 2 Se propone a la empresa la implementación de Charlas de Introducción dirigidas al nuevo capital humano contratado con la empresa.

En esta charla se especificara:

- Breve historia y filosofía de la empresa
- Objetivos y Trayectoria de la empresa
- Reglamentos establecidos en la empresa

3. Programas de Seguimiento al Personal

Una vez el personal está capacitado, es importante darle seguimiento constante con el objetivo de:

- ✓ Dar seguimiento a lo aplicado durante los entrenamientos y capacitaciones
- ✓ Retroalimentar conocimientos pasados



Para esto, se implementaran los siguientes mecanismos:

No. 1 Evaluaciones Grupales

Se realizaran encuestas al personal para que los mismos evalúen el rendimiento por áreas o departamentos, a través de los logros alcanzados.

No. 2 Evaluaciones Individuales

Se realizaran encuestas al personal de autoevaluación.

4. Aplicación de Incentivos al Personal

Es importante que el capital humano de las empresas se mantenga motivado por sus supervisores y gerentes. A través de esto, estas personas aportaran un mejor rendimiento en las labores diarias.

Concerniente al pago:

- Gratificación por méritos
- Pago de bonificaciones
- Cupones de regalo
- Pago de horas extras

Concerniente a los beneficios:

- Brindar las vacaciones correspondientes
- Horarios flexibles
- Tiempo libre





FASE 3 DISEÑO DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS



FUNDAMENTACION

Determinar el tipo de franquicia, incluir el perfil comercial, la apertura de franquicias, la determinación del territorio y la forma de distribución son aspectos fundamentales para la creación de un sistema de franquicia. Con la aplicación de este mismo se asegura un buen desarrollo del modelo.

OBJETIVO

El manual del sistema de franquicia tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo de las pautas y manejo de dicho modelo, el cual será adoptado e implementado por la empresa XOCOLAT, S.R.L.

3.1 Determinación del tipo de Franquicia

Partiendo desde el punto de vista de que cada empresa es diferente y cuenta con fines y estructura distintas, se han creado diversos tipos de franquicias con el fin de que los empresarios logren adoptar aquel que vaya más acorde con su modelo de negocios. Luego de haber analizado los tipos de franquicias existentes en el capítulo V de la presente investigación, se ha determinado que para la empresa XOCOLAT, S.R.L el tipo de franquicia más factible es el de tipo industrial. Una franquicia industrial es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Esta definición se adapta perfectamente a los planes de expansión y otorgamiento de franquicias de la empresa.



Tal y como se indica, se estará traspasando al franquiciado, una vez este posee el permiso para operar en el negocio de franquicias de XOCOLAT, S.R.L. la copia del modelo de negocios de la empresa.

3.2 Programa de Desarrollo

Hoy en día el mercado no solo nacional sino también el internacional, se han convertido en un campo de batalla para miles de empresas, donde solo ganan aquellas que están dispuesta a desarrollar medidas competitivas, búsqueda de estrategias para satisfacer las exigencias de los clientes, ser innovadoras y no menos importante, aplicar el método just in time.

Aunque una empresa sea fiel en cuanto a la aplicación de los factores anteriormente mencionados, siempre debe estar en la constante búsqueda de programas innovadores para que su trabajo en el mercado no se convierta en algo monótono.

Por lo tanto, hemos decidido llevar a cabo un programa de desarrollo para la empresa XOCOLAT S.R.L, con el fin de que su gama de producto pueda ser el preferido en el paladar de los clientes actuales y los futuros.

El siguiente programa de desarrollado es el que hemos elaborado para que la empresa lo pueda llevar a cabo y pueda ser entidad eficiente, confiable y demandada.



1. Mayor nivel de calidad:

Aunque para nadie es un secreto que la calidad es sinónimo de costo, y que la decisión por preferir el producto o servicio de una empresa se mide en la mayoría de los casos por este factor.

2. Buscar establecer los precios más competitivos:

XOCOLAT S.R.L se destacara por su calidad constante en sus productos, la cual estará reflejada en sus precios competitivos. Los cuales estarán alcance de todo tipo de público, dispuesto a satisfacer su paladar.

XOCOLAT S.R.L se compromete a producir a menos costo pero sin sacrificar la calidad, con el objetivo de brindar un excelente producto y a un precio justo.

3. Investigación e innovación continua:

Es necesario que XOCOLAT S.RL desarrolle políticas de I&D que genere la creación de nuevos productos, necesidades, satisfagan nuevas demandas.

La elección de un cliente por una determinada marca o empresa se basa en la innovación y en qué tan informada este la empresa para saber cómo llegar a satisfacer a los clientes. Mientras más alimentada por medio de la investigación está la empresa de las necesidades de los consumidores, más rápido sabrá como satisfacer necesidades, crear los productos esperados.



4. Búsqueda de mercados de alto crecimiento:

Las fronteras, los costos y/o gastos, las culturas no han sido obstáculos para que una empresa se dé a conocer, todo lo contrario, ha sido una puerta abierta de avance para miles de empresas que sienten la necesidad de brindar un servicio de calidad y ventajas competitivas.

La búsqueda de nuevos horizontes permite que la empresa no se limite a un solo mercado, compensa problemas actuales o futuros del mercado interno, gana competitividad con competidores más eficientes, se da una economía de escala.

XOCOLAT S.R. L no solo busca ubicarse en el mercado de los estados unidos, sino que desde ese país quiere expandir sus empresas en varios países potenciales y estables a nivel de política, religión, economía.

5. Identificar mercado/cliente:

Al momento de elegir un mercado objeto se deberá tomar en cuenta una serie de variables que determinara parte del éxito que pueda tener la empresa, y es el cliente. El cliente es aquel individuo u organización que adquiere bienes y servicios, esperando por parte del suplidor que sus necesidades puedan ser satisfechas. Por lo tanto, se debe tomar en consideración no solo el cliente de un territorio particular, sino también a donde va dirigido ese producto. Chequear que tan estable este ese país en las diferentes variables que pueda afectar la exportación/distribución de un producto.



3.5 Determinación de Territorios

Seleccionar el mercado objetivo nunca ha sido trabajo fácil para la empresa. Las mismas deben hacer una ardua investigación antes de exportar, para determinar los factores que podrían estar en juego, con el fin de:

- Optimizar recursos: Para llegar a disminuir recursos, tales como dinero y tiempo, y que tales no sean mal administrados, debemos conocer a profundidad nuestro mercado objetivo, el cual nos permitirá hacer una adecuada selección de comunicación, distribución y promoción para comercializar con eficiencia el producto en el mercado seleccionado.
- Adaptar el producto: Hacer una buena segmentación y conocer de manera clara el mercado, permitirá entender mejor la demanda y orientar nuestras ofertas y esfuerzos a satisfacer las necesidades de los consumidores.
- Factores económicos, políticos, culturales y religiosos: Estos factores son de mucha importancia para adentrarse a un país, ya que estos son factores por los cuales se podrán adentran al mercado seleccionado y el éxito de la franquicia.

Es imprescindible que una empresa a la hora de exportar este alerta con estos factores. La falta de interés por uno de estos factores podría costarle a la empresa rentabilidad y eficiencia. XOCOLAT S.R.L se asegurara de que su mercado objetivo goce de un clima favorable y estable en cuanto a estos factores.



3.6 Elaboración del Contrato de Franquicia incluyendo obligaciones y beneficios

CONTRATO DE FRANQUICIA	
En fecha de:	
De una parte de,	
En adelante, el FRANQUICIADO Opción A (Franquiciado es persona física) Sr. / Sra, mayor de edad,	
Opción B (Franquiciado es una empresa)	
Las partes reconocen mutuamente, en el concepto que intervienen, la capacidad legal necesaria para la creación del siguiente CONTRATO DE FRANQUICIA , y al efecto, MANIFIESTAN El franquiciador es una empresa dedicada a (Actividad social a la que se dedican y producto comercializado) El franquiciador ha diseñado procedimientos de distribución, diseño y especificaciones de los puntos de ventas, formas de ventas, los cuales han sido plasmados en el MANUAL DE FRANQUICIA. El franquiciado ha tomado la decisión de formar parte de una red de franquicias, luego de haber recibido toda la información requerida, desea ser incursionado en el negocio (Mencionar la actividad comercial a desarrollar por el franquiciado) dentro de los límites de este contrato.	
En consecuencia, considerando los convenios mutuos, se acuerdan entre las partes lo siguientes:	
CLAÚSULAS	
EL OBJETO	
El franquiciador, propietario de la marca, registrada en la Oficina Nacional de la Propiedad Industrial (ONAPI), bajo el no, concede al franquiciado el derecho de uso de la marca incluyendo nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how, para ser explotada por (Franquiciado).	
TERRITORIO El otorgamiento citado en el párrafo anterior estará limitado exclusivamente al territorio y a los productos escogidos para la actividad de la franquicia incluyendo el tiempo de duración del contrato. El punto de venta estará ubicado en	



3. DERECHOS DE ENTRADA, USO DE MARCA Y PRODUCTO

El franquiciante concede al franquiciado el uso de su marca y sus productos por la suma de \$...... (Monto de inversión).

OBLIGACIONES DEL FRANQUICIANTE

El franquiciador deberá abrir el establecimiento en el plazo de...... (días/meses) a contar desde la firma del mismo.

Incorporar nuevos productos y mejorar la calidad de los existentes.

Determinar las políticas y estrategias de mercadeo en cuanto a posicionamiento, el producto e investigación de mercado.

Otorgar entrenamientos y capacitaciones formación al franquiciado en toda la gestión, desde en la iniciación de la franquicia y durante el proceso de venta por el franquiciado.

Disponer de una marca, producto o servicio debidamente registrado e introducido en el mercado con éxito probado y que pueda ser fácilmente transmisible.

Saber transmitir a sus franquiciados el know how de la franquicia.

Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades.

Presente en internet y redes sociales de forma activa.

Estar asesorado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing.

Saber evaluar las diferentes zonas geográficas.

Capacidad financiera y solvencia profesional.

Disponer de tiendas piloto, como mínimo tres, que demuestren la rentabilidad de la franquicia al franquiciado.

Tener el correspondiente package o manual operativo, que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.

Proporcionar exclusividad de zona.

Que facilite, sin ninguna reticencia, la lista completa de sus franquiciados.

Que la actividad que desarrolla se sitúe en un mercado en expansión y duradero y no esté basada en una demanda temporal, moda pasajera o cotice a la baja.

Que su concepto se adapte plenamente a la demanda de un target amplio.

Que lleve a cabo una selección esmerada de sus franquiciados y opere un crecimiento ajustado a sus medios.

Que dedique esfuerzos potentes para incrementar la notoriedad de su marca.

Que garantice a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing.

Que su contrato respete el equilibrio entre las partes y defina claramente las reglas de juego.

Y, por último, que asuma en todos los terrenos un compromiso total con sus franquiciados.

OBLIGACIONES DEL FRANQUICIADO

El franquiciado se obliga a instalar y equipar su establecimiento comercial de acuerdo con las instrucciones del franquiciador y teniendo en cuenta las características mencionadas en este contrato.

Disponer de un local adecuado para desarrollar la actividad comercial.

Solvencia económica y profesional.

Disponer del equipo humano.

Capacidad de entusiasmo y entrega frente a la experiencia que, dependiendo de los casos, llega a no ser necesaria.

Respetar las directrices marcadas por el franquiciador y que fueron recogidas en su momento en el contrato y en el package.

Entender perfectamente el espíritu del sistema de franquicia y adaptarse plenamente a la filosofía y a la identidad corporativa de la misma, asumiendo un compromiso personal tanto con las



normas como con la disciplina.

Seguir la política comercial de la red, común a todos los franquiciados.

Abono de las cantidades económicas pactadas en lugar y tiempo.

ESTABLECIMIENTO

Si el franquiciado está en la posición de realizar algún cambio en la forma de venta, en los puntos de ventas o cualquier otra remodelación en el modelo de negocio que se incluya en este contrato, se requiere por obligación de ser anticipado de manera escrita y aprobado por el franquiciador.

El franquiciado tendrá en sus manos todos los permisos concernientes y relacionados para la apertura del local,

El franquiciado tendrá que cumplir con las normas que sean establecidas por el franquiciador.

SEGUROS

El franquiciador tiene por obligación de estipular pólizas de seguro para robo e incendios así como de responsabilidad civil, así mismo deberá renovarlas mientras dure la vigencia del contrato

Por otra parte el franquiciado deberá mostrar anualmente la vigencia de estas pólizas al franquiciador, con la opción de que el franquiciador pueda comprobar en las compañías de seguro estas pólizas.

RESPONSABILIDADES

El franquiciado es el único responsable y responderá ante terceros de todas las actuaciones que se entablen como consecuencia del ejercicio de su actividad, indemnizando daños y perjuicios.

EXPERIENCIA Y CONOCIMIENTO

El franquiciado recibirá del franquiciador todo el know how para poder gestionar la actividad comercial, ya sea información sobre marketing, promoción, ventas, producción, planes comerciales, capacitación del personal y demás asesoramiento se vea necesaria para el desarrollo del mismo.

DURACIÓN

La duración del presente contrato será de......años con derecho a prórroga por......este derecho habrá de ejercitarlo al franquiciado poniéndolo en conocimiento del franquiciador con una anterioridad de...... (Meses).

CONSECUENCIAS DE LA FINALIZACIÓN DEL CONTRATO

A consecuencia de que se vea en obligación de terminar lo dicho en este contrato el franquiciado deberá:

El franquiciado está obligado a abonar al franquiciador todos los créditos pendientes de pago en el plazo de...... días.

El franquiciado estará en la obligación de no volver a utilizar el nombre comercial, marca y características distintivas de la empresa.

El franquiciado ha de devolver al franquiciador todos los documentos que tengan relación con la franquicia.

El franquiciado tendrá la obligación de pagar todos los gastos de retiro del local así como de los equipos que tengan la identificación de la franquicia otorgada.

El franquiciador podrá recuperar si lo considera pertinente, parte o la totalidad de los equipos al precio que se estime, tomando como base el valor actual del mismo en el mercado.

En caso de que el franquiciado actúe en contra de lo establecido en estas cláusulas, tendrá que pagar en concepto de multa por cada infracción la cantidad de......, reservándose el franquiciador el derecho a pedir daños y perjuicios.



SECRETO COMERCIAL

Tanto el franquiciador y franquiciado estarán en plena obligación de no revelar el contenido de este contrato, normas, pautas y documentación referente a la empresa, a terceros

MODIFICACIONES

Si este contrato quiere ser modificado o se le quiera adicionar otra información referente al pacto establecido tendrá que presentarse de manera escrita.

NULIDAD PARCIAL

Si alguna cláusula del presente contrato fuera declarada total o parcialmente nula, la invalidez no afectará a las restantes cláusulas del contrato. Las partes contratantes se obligan a sustituir las cláusulas nulas o no susceptibles de relación por otras, a través de las cuales se pueda alcanzar el resultado esperado.

El presente contrato y sus anexos, que forman parte íntegramente del mismo, constituyen la totalidad de los acuerdos y entendimientos entre franquiciador y franquiciado.



3.7 Programa de Apertura de Franquicias

Para adquirir la franquicia de XOCOLAT, S.R.L., la empresa pone a órdenes de los solicitantes toda la infraestructura que ha desarrollado para que el modelo inicie sus operaciones.

XOCOLAT, S.R.L. ofrecerá un programa de asistencia en el que incluye, desde el primer contacto con futuro franquiciador hasta el momento de la apertura de la franquicia gran apertura y puesta en marcha. El programa de apertura de franquicias constara de tres etapas que se desarrollarán a continuación:

Primera Etapa:

- 1. Inicia luego de firmar el contrato.
- ✓ Asesoría en la revisión del contrato de franquicia.
- ✓ Asesoría en el registro del negocio

2. Capacitación.

- ✓ Programa de capacitación de todo el personal de la franquicia anterior a la apertura del negocio. Incluye prácticas físicas en nuestras unidades, considerando todos los aspectos del negocio, operaciones, finanzas, marketing, atención al cliente, entre otros:
- Cursos y talleres sobre el manejo comercial de la franquicia.
- Capacitaciones sobre la elaboración del chocolate.
- Manejo del cliente.



Segunda Etapa

3. Adaptación, instalación y Apertura del local:

- ✓ Asesoramiento en la búsqueda, selección y evaluación del local propuesto.
- ✓ Asesoramiento en el desarrollo del estudio de mercado para determinar la factibilidad del local propuesto.
- ✓ Proyecto ejecutivo de construcción y/o remodelación. Toma como base planos generales de distribución de las áreas de la unidad para adaptarlas a las condiciones particulares del local o terreno seleccionado, incluye guías mecánicas detalladas del mobiliario principal.
- ✓ Evaluación del monto de inversión definitivo basado en los planos de distribución de áreas. Incluye un análisis de precios unitarios de la inversión a realizar.

Tercera etapa

1. Apertura del local hasta la vigencia del contrato.

- ✓ Soporte de personal altamente capacitado durante los primeros días de operación de la unidad.
- Asesoría continua durante la operación del negocio en materia operacional y administrativa, contempla un sistema de medición comparable de resultados y la evaluación del desempeño del personal.
- ✓ Asesoría legal en materia laboral.
- ✓ Capacitación disponible en todo momento durante la vigencia del contrato para el personal de nuevo ingreso y/o de reemplazo.



- ✓ Programa de publicidad y promoción local e institucional.
- ✓ Evaluación periódica de la obra por nuestro personal de obras y proyectos.

3.8 Perfil del Punto Comercial

Actualmente la empresa cuenta con instalaciones pocas adecuadas para el recibimiento de clientes en sus instalaciones.

Las formas de los puntos locales de XOCOLAT solo permiten al cliente pasar a comprar los productos que deseen y marcharse. En este punto se tomara en cuenta todo lo referente a las forma de los establecimientos de la empresa. Las instalaciones de XOCOLAT, S.R.L. serán remodeladas de tal manera que las mismas ofrezcan al cliente una mejor experiencia en su estadía por los negocios. Se tomara en cuentea para establecer el perfil de los puntos de ventas características como:

El uso adecuado de mobiliarios

Serán implementados mobiliarios como mesas y sillas, muebles acogedores para la decoración del lugar.

Iluminación

Se dará especial énfasis en iluminar las áreas en las cuales estén las exhibiciones, para que estas destaquen y el cliente pueda apreciar mejor lo productos que ofrece la empresa.



Exhibiciones de estantales

Mediante las alianzas estratégicas que proponemos a la empresa, será necesario la implementación de nuevos estantales que permitan exhibir los productos de los socios comerciales que posean.

3.9 Comercialización

El método de comercialización que se tomará en cuenta para la distribución de los productos de XOCOLAT, S.R.L. hacia los negocios franquiciados, será el transporte terrestre.

La ruta se establecerá según las posiciones de las franquicias y la manera en que lo ameriten.

Los productos serán desplazados en camionetas adecuadas. Estas estarán identificadas con el nombre y logo de la empresa, sirviendo esto como un método con el objetivo de promover la marca.

Se deberá de tener especial cuidado en el transporte de los productos por su delicada textura y la necesidad de refrigerio que poseen los mismos.

Por lo anteriormente dicho, el transporte de productos tendrá un sistema especial de refrigerado para proteger a estos del calor y posibles infecciones.



3.10 Sistema de Venta de Franquicias

El sistema de ventas de franquicias será el mismo aplicado en las sucursales principales.

- Ventas directas, en donde los consumidores se dirigen de manera personal
 a la empresa con el fin de consumir los productos.
- Ventas por pedidos, a través de pedidos por la página web de XOCOLAT,
 S.R.L. o contactándose a los teléfonos de la compañía.

3.11 Sistema de Promoción

Las franquicias serán promovidas a través de la página web de XOCOLAT, S.R.L. El interesado deberá de ingresar a la página en donde debe llenar un formulario de solicitud.





FASE 4 – DEPARTAMENTO DE FRANQUICIAS



FUNDAMENTACION

El departamento de franquicias será un pilar para la empresa XOCOLAT, S.R.L. dando soporte al modelo al cual se desea incursionar. Contará con un adecuado y capacitado profesionalmente para cumplir y superar las metas propuestas.

OBJETIVO

El departamento de franquicias tendrá como objetivo manejar, controlar y supervisar el otorgamiento de franquicias así como el seguimiento de su buen funcionamiento.

4.1 Administración

Manejar la cadena de franquicias ofrecidas es prioridad del departamento de franquicias, rigiéndose por pautas establecidas por la empresa para llevar a cabo y cumplir con todas las responsabilidades y metas establecidas. Será un compromiso de todo el personal del departamento integrarse e identificarse con los objetivos para tener éxito en todo trabajo realizado.

Nota: todas las responsabilidades están detalladas en el MANUAL DE ADMINISTRACION Y OPERACIÓN.

4.2 Promover y ofrecer la franquicia

La apertura de franquicias genera la necesidad de encontrar maneras llamativas para captar la atención de posibles candidatos. El éxito de toda venta de franquicia es generado por la unión del nivel de publicidad y marketing que pueda lanzar la empresa franquiciante.



El equipo humano del departamento de franquicias de XOCOLAT, S.R.L. tendrá en sus manos la misión de promover y ofrecer la franquicia, tanto en el mercado local como en el mercado internacional. Incluyendo en su modo de operación estrategias y tácticas para lograr el propósito y las metas establecidas por el departamento de franquicias, se mostraran a continuación los pasos a seguir:

Estrategias – Tácticas	
	Integrar a la página web un reglón donde se especifique los pasos a dar y los requerimientos exigidos por XOCOLAT, S.R.L. para adquirir una franquicia.
	Realizar publicaciones en periódicos y revistas comerciales sobre la forma de negocio como modelo de franquicia.
Consolidar el modelo de negocios de franquicias a nivel nacional e internacional	Colocar anuncios publicitarios en páginas comerciales.
	Concretar rondas de negocios y participar en ferias comerciales para dar a conocer que la empresa está ofreciendo franquicia.
	Realizar avisos en las redes sociales sobre la oferta de franquicias y los beneficios que pueden generar.
Realizar actividades de marketing	Colocar la leyenda de la franquicia en los brochure y las tarjetas de negocio.
en los puntos de ventas.	Incluir en carteles dentro de los puntos de ventas la oferta de franquicia

4.3 Reclutar prospectos de acuerdo al perfil determinado



4.3.1 Perfil del personal para laboral en el departamento de franquicia de XOCOLAT, S.R.L.

El departamento de recursos humanos de la empresa reclutara al personal del departamento de franquicias bajo una serie de requisitos que tiene que cumplir y demostrar. Se establecerán cuáles son las responsabilidades y el trabajo a desempañar en el cargo asignado. Los requerimientos solicitados tendrán que ser demostrados por los solicitantes y la vez evaluados por la empresa XOCOLAT, S.R.L.

Puesto de trabajo	Gerente General	Equipo de evaluación y desarrollo	Asesores de sucursales	Servicio al cliente de franquicias
Edad	28-40	22-35	22-35	20-40
Sexo	Masculino femenino	Masculino femenino	Masculino femenino	Masculino femenino
Estudios	Lic. Negocios internaciones, mercado, administración y/o áreas a fines.	Lic. Negocios internaciones, mercado, administración y/o áreas a fines.	Lic. Negocios internaciones, mercado, administración y/o áreas a fines.	Estudiante de término y/o Lic. Negocios internaciones, mercado, administración y/o áreas a fines.
Especialidades Años de	Maestría en mercadeo, especialidades en ventas y manejo de franquicias. 2 años	Especialidades en investigación de mercado. 2 años	2 años	1 año o menos
experiencia Habilidades	Gerente para gestionar, controlar, planear y dirigir la administración y funcionamiento integral de la compañía y los contratos de franquicia, dominio del idioma inglés, manejo del modelo de franquicias	Evaluación de posibles mercados, de desarrollo de franquicias, dominio del idioma ingles	Supervisan, coordinan y controlan las actividades de empleados de oficinas y apoyo al departamento de franquicias, dominio del idioma ingles	Atención humana, buen manejo de servicio al cliente, capacidades de manejar clientes, dominio del idioma inglés, Facilitar información sobre la franquicia a los candidatos



XOCOLAT, S.R.L. busca franquiciados que se identifiquen con la concepción del negocio de chocolatería, y a la vez formen parte de la empresa aplicando el know how que se le transmitirá.

4.3.2 Perfil del Franquiciado

XOCOLAT, S.R.L. propone una serie de requisitos que debe cumplir todo candidato o solicitante de la franquicia.

Todo posible franquiciado deberá contar con cualidades personales que serán evaluadas y analizadas por el personal de XOCOLAT, S.R.L.

- ✓ Capacidad económica para desarrollar el negocio.
- ✓ Buena reputación personal, financiera y comercial.
- ✓ Experiencia en marketing y ventas.
- ✓ Alto nivel de compromiso con el trabajo y el producto.
- ✓ Capacidad de gestión.
- ✓ Fidelidad y lealtad a la marca y a sus procedimientos.
- ✓ Orientación al cliente.
- ✓ Espíritu empresarial
- ✓ Pro-activo
- ✓ Orientados a mejores resultados
- ✓ Capacidades de liderazgo y trabajo en equipo



4.4 Elaborar el plan de apoyo y soporte

El departamento de franquicia contara con un plan de apoyo y soporte, llevando a cabo estrategias para dar refuerzo al mismo, con el fin de lograr mejoras, cambios y/o nuevas implementaciones que ayuden al desarrollo y permanencia de este departamento.

Todo personal recibirá constantemente recordatorio que serán evaluados sobre:

- 1- Todo personal del departamento de franquicia de XOCOLAT, S.R.L. tendrá que conocer y comprender cuál es el propósito del negocio.
- 2- Tener en cuenta que las buenas oportunidades de crecimiento no deben dejarse a un lado, sabiendo que esto generara el éxito de la empresa y del empleado como profesional.
- 3- Todo buen empleado tiene que tener la plena responsabilidad de ejercer y cumplir sus metas propuestas, sin delegar autoridad a otros subordinados que no conozcan el manejo del trabajo.
- 4- El trabajo en equipo debe ser prioridad para cada empleado, sabiendo que cada responsabilidad asignada dependerá la rapidez y buen trabajo de otro empleado del departamento.

4.5 Organizar las reuniones de franquicias

El departamento de franquicias tendrá otra función importante que cumplir, para que el modelo de negocio se maneje de manera correcta.



Convocará reuniones periódicas de cada 6 meses con todos los franquiciados para evaluar y mantener los beneficios & condiciones de la franquicia, en donde se llevaran acciones y tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

- 1. Motivo de la reunión
- 2. Notificación de reunión.
- Temas a tratar:
 - ✓ Preocupaciones más importantes
 - ✓ Logros alcanzados
 - ✓ Aspectos a mejorar
 - ✓ Conseguir y retener clientes
 - ✓ Mantener los volúmenes de ventas
 - ✓ Servicio de atención al cliente
 - ✓ Seleccionar, reclutar y mejorar el rendimiento de los empleados

4.6 Mantener al día los avances tecnológicos y técnicas del negocio.

Mantener al día los avances tecnológicos y técnicas de la empresa son aspectos de gran interés para la buena administración de la compañía y la franquicia. Los franquiciados deberán llevar a cabalidad las técnicas dadas por XOCOLAT, S.R.L. para lograr el éxito de la franquicia adquirida. Nota: las técnicas de cómo se manejara la franquicia, la producción y el marketing, están establecidas en el MANUAL DE ADMINISTRACION Y OPERACIÓN Y MANUAL DE MARKETING.



4.7 Marketing

El marketing de franquicias será fundamental para el desarrollo de la misma, ser vista y conocida generara nuevos posibles franquiciados.

Nota: Todas las medidas y pasos a tomar se encuentran registrados y detallados en el manual de marketing.

4.8 Promover e informar los logros de la franquicia y sus franquiciados

XOCOLAT, S.R.L. dará a conocer los logros alcanzados de las franquicias ofrecidas así como de sus franquiciados mediante informes de gestión que se publicaran anualmente en su página web, de esta forma se presentara un resumen de manera clara y precisa sobre los triunfos, las actividades realizadas, los beneficios de adquirir su franquicia y campanas ofrecidas.



Este informe de gestión estará estructurado de la siguiente manera:





Índice de contenido

Carta de Diana Munné

Capitulo 1. Objetivos estratégicos

Capitulo 2. Información financiera

Capitulo 3. XOCOLAT, S.R.L. en República Dominicana

Capitulo 4. Administración de mercadeo

Capitulo 5. Franquicias y franquiciados

Capitulo 6. Gestión interna.



CARTA DE LA PRESIDENTA.

Diana Munné expresará en esta carta la satisfacción de mostrar todos los logros que ha alcanzado la empresa años tras años. Mostrando los valores que siempre han mantenido y han llevado a cabo para que XOCOLAT se convierta en una marca distintiva y originaria de República Dominicana.



Capítulo 1. Objetivos estratégicos

Se incluirá en cada informe de gestión los objetivos estratégicos planteados por la empresa en cada año.

En cada objetivo se indicara como cada uno de estos fueron logrados y que acciones fueron importantes para alcanzar estas visiones.

Destacando que estos objetivos deben ser alcanzables, realistas y prácticos, y a la vez deben ser comunicados con plena claridad para logar el éxito.



El capítulo 2 constará del detalle de los ingresos operaciones que tendrá la empresa en el año que realiza el informe, tanto de la empresa como de las franquicias. Incluirá el informe la capacidad que posee XOCOLAT para cubrir sus obligaciones financieras a corto plazo.



4.10 Plantilla de Solicitud de franquicia

Nota: Esta Plantilla es ofrecida por la CAMARA DE COMERCIO Y PRODUCCION DE SANTIAGO.

Paso 1. Solicitud de franquicia.

El/los candidato(s) aplicaran mediante un formulario que será publicado en la página web de la empresa.

Razón Social	# RCN:
Nombre Empresa:	
Nombre	# de Cédula de Identidad:
Contacto Personal:	
Dirección:	Ciudad:
Correo electrónico:	Teléfono:
Sector al cual pertenece su empresa:	•

Estimado Potencial Franquiciado

El formulario que se presenta a continuación busca conocer un poco acerca de sus intereses y actitudes como parte de una valoración inicial de su perfil como potencial franquiciado.

No hay respuestas acertadas o equivocadas, la intensión es conocer más acerca de usted y sus áreas de interés a fin de poder canalizar mejor, con base a su perfil, la identificación de franquicias que pudieran ser de su interés.



Las siguientes preguntas buscan identificar su interés y perfil como potencial franquiciado:

- ¿Cuáles son las razones por las cuales quiere poseer una franquicia? ¿Es solamente por el dinero? ¿Es por ser su propio jefe? ¿Es para manejar mejor su propio tiempo? ¿Es porque estás aburrido con su actual trabajo / carrera?
- 2. ¿Está usted motivado solamente por hacer dinero? ¿Le gustaría tener más ingresos de los que tienen en la actualidad?
- 3. ¿Cómo se siente en un ambiente de trabajo de oficina / corporativo? ¿Le gusta tener un jefe? ¿Ha sido alguna vez calificado como "rebelde"?
- 4. ¿Se siente a gusto trabajando duro y de forma constante incluso si la recompensa parece lejana?
- 5. ¿Es usted Independiente? ¿Le gusta aprovechar oportunidades? ó ¿Esperar que otros tomen un rol de liderazgo? ¿Está buscando aprobación de otros antes de tomar una decisión?
- 6. ¿Es usted un tomador de riesgos? ¿Se siente relativamente cómodo tomando riesgos?
- 7. ¿Tiene usted por lo general una visión positiva a futuro en las actividades que emprende?
- 8. ¿Se considera una persona que le gusta tratar con la gente? ¿En general se siente a gusto trabajando y relacionándose con otras personas? ó ¿Es más bien alguien que prefiere estar trabajando solo? ¿Son sus intercambios con otras personas efectivos (resultan de ellos cosas y acciones concretas)?
- 9. ¿Es Ud. flexible para trabajar con un sistema de información ó normas que ya están establecidas?
- 10. ¿Disfruta enseñando y entrenando a otros en nuevas actividades y labores?



Paso 2. Análisis del perfil

El personal de evaluación del departamento de franquicia de XOCOLAT, S.R.L. evaluara las respuestas dadas por el solicitante mediante el formulario en la página web, para determinar si es un candidato apto para hacerle venta de la franquicia. Se analizarán los datos suministrados por el candidato de la franquicia y se comprobará que toda la información dada sea correcta.

Propuesta de Internacionalización

XOCOLAT, S.R.L. AÑO 2014

Zoila Alexandra De Los Santos Báez

Giannelle Nicolle Cabrera Colón



ÍNDICE DEL CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO

ETAPA 1:

DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

- 1.1 Análisis Interno de la Empresa
- 1.2 Análisis Externo de la Empresa
- 1.3 Análisis FODA del mercado Internacional
- 1.4 Diagnóstico de Internacionalización

ETAPA 2:

SELECCIÓN DE MERCADOS

- 2.1 Mercado Objetivo
- 2.2 Análisis del Mercado Objetivo

ETAPA 3:

FORMAS DE ENTRADA

- 3.1 Formas de Entrada
- 3.3 Perfil del cliente/agente/distribuidor/socio idóneo
- 3.3 de Negociación
- 3.4 Legislación Local
 - 3.4.1 Registro de Marca
 - 3.4.2 Circular de Oferta de Franquicia
 - 3.4.3 Contrato de franquicia
- 3.5 Tropicalización

ETAPA 4:

ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

- 4.1 Estrategia de Segmentación y Posicionamiento
- 4.2 Estrategia de Marketing Mix



RESUMEN EJECUTIVO

Es importante que las empresas, tras las tendencias del nuevo mundo, logren mantenerse en el mercado mediante la adopción de medidas estratégicas.

Dentro de las medidas a las cuales se hace referencia como una estrategia está más que la expansión a nivel nacional, la utilización o aprovechamiento de la expansión hacia mercados extranjeros poseyentes de monedas más fuertes y, que aseguren al país, por tanto, una mayor rentabilidad.

Partiendo de lo anteriormente descrito, se toma a la empresa XOCOLAT, S.R.L. dedicada a la elaboración y venta de chocolate a base de puro Cacao Orgánico Hispaniola de origen dominicano, dueña además, de un gran potencial y originalidad dispuestos a ser explotados en nuevos mercados.

Por tanto, lo que se pretende con el presente estudio es plantear y desarrollar una propuesta de internacionalización para dicha empresa en el mercado Estadounidense.

Entendiéndose como Plan de Internacionalización, un plan de negocio adaptado a los mercados exteriores, en el que se indican los objetivos de ventas, mercados y plazos.



Para realizar esta propuesta es necesario contar con información en general que permita seleccionar el mercado objetivo en los que la venta de dicho producto o servicio contempla el éxito.

Este estudio abarca todas las tendencias concernientes generales de la economía de EE: UU. Así como un análisis FODA de la empresa al igual que para el comercio internacional.



ETAPA 1: DIAGNÓSTICO DE INTERNACIONALIZACIÓN

1.1 Análisis Interno de la Empresa

Este análisis se lleva a cabo para determinar los factores internos propios de la empresa que repercutan de una u otra forma en la toma de decisiones de internamiento en nuevos mercados.

En el mismo se tomaran en cuenta factores relevantes a:

- 1. Ubicación geográfica
- 2. Capacidad de producción
- 3. Nivel de tecnología
- 4. Recursos financieros
- 5. Información sobre mercados extranjeros
- 6. Conocimiento de idiomas
- 7. Imagen de la marca
- 8. Toma de decisiones

A continuación se examinaran estas variables refiriéndonos por:

F: FORTALEZAS

M: MEJORAR

D: DEBILIDAD



F: La empresa XOCOLAT, S.R.L. se encuentra ubicada en la ciudad de Santo Domingo, R.D. Para ser más específicos en las zonas de Naco y Kennedy.

Siempre se ha sustentado la teoría de que uno de los beneficios que posee la Republica Dominicana para hacer negocios es su buena posición geográfica, limitando al Este con el Canal de la Mona, al Oeste con la Republica de Haití, al Norte con el Océano Atlántico y al Sur con el Mar Caribe.

Gracias a su posición al país se le suman ventajas de comercialización tales como la facilidad de la comunicación marítima, restándoles costos en los transportes.

A esto se le suman los beneficios de ser un país netamente tropical y dado al desarrollo de vegetales, frutas y demás productos agrícolas.

De esto se deriva el buen cultivo del cacao en el país, otorgando facilidades al desarrollo y producción de materias primas para la elaboración del chocolate.

La empresa XOCOLAT, S.R.L. proviene de una larga tradición dominicana de cosecha y exportación del cacao. Esto, conjunto a las modificaciones genéricas realizadas a la empresa otorga beneficios en sus capacidades productivas.

Por otro lado, la experiencia en la práctica de exportaciones hacia el extranjero y conocimiento de culturas e idiomas de países vecinos ayuda considerablemente a la empresa en sus deseos de expansión.



M: El grado de tecnología aplicado a la empresa en la actualidad no es la requerida, por lo que se recomienda a la misma la implementación de nuevos métodos de innovación para que el negocio se mantenga acorde con los cambios en el mercado.

De la tecnología se derivan temas de promoción y marketing que aportan a la empresa mayor credibilidad por parte de los consumidores, haciendo que la marca sea más conocida.

A pesar de la empresa poseer una marca que cuenta con mucha originalidad y potencial, no se ha explotado de la manera más adecuada. Esto debido a la falta de toma de decisiones por el temor de correr con riesgos.

La empresa debe tener en claro que el correr riesgos es necesario para la obtención de mejores resultados.

1.2 Análisis Externo de la Empresa

Se analizaran las siguientes variables:

- 1. Acuerdos económicos
- 2. Puertos
- 3. Transporte internacional
- 4. Consumismo del producto
- 5. Competidores

Xocolate ®

Estas variables serán medidas con las mismas referencias de las variables internas:

F: FORTALEZAS

M: MEJORAR

D: DEBILIDAD

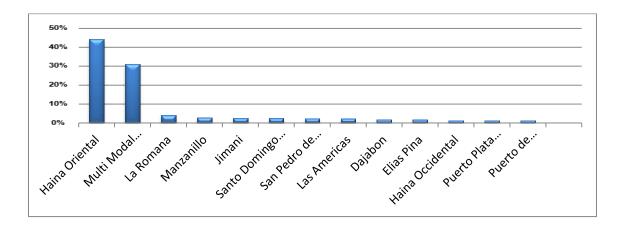
F: La Republica Dominicana posee cinco acuerdos comerciales que facilitan el comercio entre los socios pertenecientes a los mismos. Entre estos están:

- AAP Panamá: conformado por: Republica Dominicana y Panamá
- ALC RD-Centroamérica: integrado por seis países: Costa Rica, El Salvador,
 Guatemala, Honduras, Nicaragua y Rep. Dom.
- ALC RD-CARICOM: 13 países de la Comunidad del Caribe y Republica Dominicana.
- DR-CAFTA: Costa Rica, Guatemala, Honduras, Nicaragua, El Salvador,
 Estados Unidos y República Dominicana.
- EPA: Integrado por 27 países de la Unión Europea y 15 países miembros del CARIFORO.

Además de esto, otro punto concerniente a las fortalezas en el ámbito externo su encuentran los puertos y terminales que posee el país como método de simplificamiento en el flujo de mercancía tanto para la exportación de productos, como para la importación de materias primas.



Movimiento de Exportaciones por Puerto

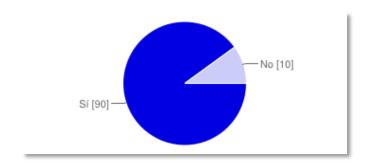


FUENTE: PUBLICACIONES CEI-RD SOBRE ESTUDIOS ECONOMICOS

Gracias a los tratados y diversidad de puertos, el transporte marítimo de bienes y servicios se simplifica, siendo el medio adecuado para llevar la mercancía a su fin.

M: Por parte del consumo de los productos de XOCOLAT, S.R.L. según la encuesta realizada en la ciudad de Santo Domingo, el 90 % es consumidor de chocolate.

¿Usted consume chocolate?

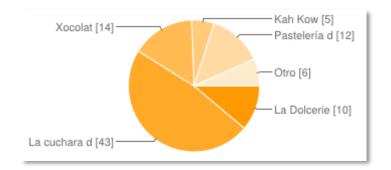


Sí	90%
No	10%



Se considera como otro punto a mejorar el posicionamiento de la empresa frente a sus competidores. Esta grafica que arrojo la encuesta realizada, muestra que LA CUCHARA DE MADERA es un gran competidos ante XOCOLAT.

A la hora de comprar chocolates, bombones y dulces, ¿Cuáles establecimientos prefiere?



La Dolcerie	10%
La cuchara de madera	43%
Xocolat	14%
Kah Kow	5%
Pastelería del Jardín	12%
Otro	6%

1.3 Análisis FODA Internacional

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	Originalidad de la empresa	Temor a correr riesgos
	Experiencia en el Sector	Altos costos de producción
	Conocimiento de Mercados Extranjeros	Crisis mundial
FODA INTERNACIONAL	Economías de escala.	Incremento de los costos a nivel mundial
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Mayor Auge de Mercado	Grandes competidores
	Países con mayor poder adquisitivo	Mercado cambiante
	Posibilidad de Exportar	Productos sustitutos

1.4 Diagnóstico de internalización



Una vez realizado el análisis anterior sobre los aspectos tanto internos como externos que pueden de una u otra forma repercutan en la toma de decisión de internacionalización de la empresa XOCOLAT, S.R.L. se llega a la conclusión de que la misma cuenta con más puntos favorables que desfavorables

Para sustentar lo dicho anteriormente se tomaran en cuenta los siguientes factores arrojados tras el análisis:

- La empresa cuenta con la originalidad y calidad requerida por mercados extranjeros para la internación de negocios.
- Se hacen evidentes los beneficios que posee el país en cuanto a la diversidad de tratados comerciales que posee, teniendo la posibilidad de dirigirse a un sin número de mercados.
- La buena posición geográfica y considerable cantidad de puertos marítimos benefician el traspaso de mercancías.
- La empresa cuenta con una capacidad de producción capaz de cubrir la demanda de mercados extranjeros.



ETAPA 2: SELECCIÓN DE MERCADOS

2.1 Mercado objetivo

Los Negocios Internacionales cada día están aumentando entre países lo que significa un incremento de la variedad de los productos que se comercializan en un país al igual de los modelos de competitividad utilizados por las empresas para logar la expansión; esto contribuye a la diversidad y culturización de dichos países.

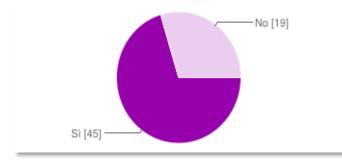
Tomando en cuenta el diagnóstico de la internacionalización, se llega a la conclusión de dirigir las operaciones de la empresa XOCOLAT, S.R.L. a un mercado que asegure el buen desarrollo de la empresa, así como una buena rentabilidad.

Se decide internacionalizar las franquicias de la empresa al mercado de los EE.UU. por las siguientes razones:

 Según la encuesta realizada a los clientes/consumidores para saber la percepción hacia la empresa XOCOLAT, S.R.L. nos muestra que la elección de los clientes en ver a la empresa en otro mercado abarca con 40% a EE. UU.



¿Le gustaría ver la empresa XOCOLAT, S.R.L. en mercados extranjeros?



Sí	45%
No	19%
EE. UU	40%
Pto. Rco.	2%
Costa Rica	1%
Europa	1%

 Para el año 2012 el consumo de chocolates en los Estados Unidos era de 0.4 millones de toneladas. Tendencia que se ha mantenido aumentando hasta la actualidad.

Según un informe de Research and Markets señala que tanto la renta como los niveles de consumo per cápita son claves en el progreso del sector. Al 73,9% de la población total de Estados Unidos (234 millones de ciudadanos, aproximadamente) le gusta consumir chocolate, independientemente de su género.

A continuación presentamos algunas observaciones realizadas por la Asociación Nacional de Fabricantes de Golosinas (National Association of Confectioners) en los años 2008 y 2009:

 Creciente atención de los consumidores a los beneficios que brinda el chocolate a la salud.



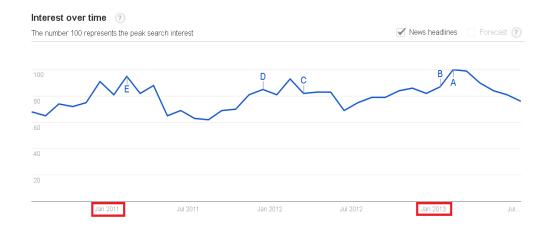
- Dulces más saludables como próxima gran tendencia (de acuerdo con 88% de las personas entrevistadas que manejan información comercial confidencial).
- Creciente interés de los consumidores en el chocolate de calidad; sin embargo, mayor interés en productos de proceso accesible ("premiummasivos") en vez de productos con un costo significativamente mayor ("ultra-premium").

3. El chocolate elaborado a base de cacao orgánico es el de mayor demanda en los EE.UU.

La consultora de **marketing digital**, Grupo Parada, realizó un estudio de mercado que demuestra la creciente demanda del chocolate orgánico en el mercado estadounidense. La industria chocolatera estadounidense, valorizada en \$20 mil millones, incluye una gran oportunidad en la venta del chocolate orgánico.

El estudio de mercado muestra que la demanda del chocolate orgánico en los Estados Unidos ha tenido una tendencia de crecimiento continuo en los últimos años. Los tres Estados con mayor demanda de "Organic chocolate" son Oregón, Massachusetts, y Nueva York. Las ciudades de Nueva York y Los Ángeles aparecen como las urbes de mayor demanda de chocolate orgánico.





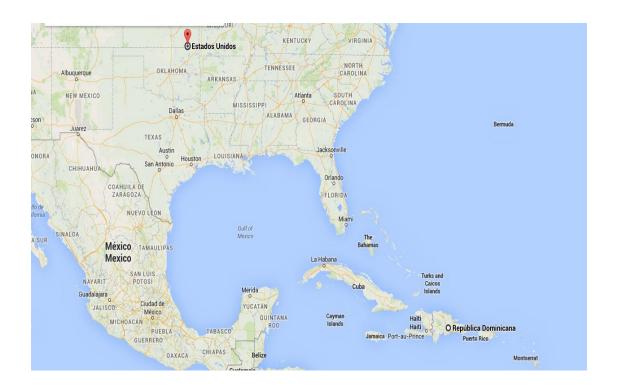
DEMANDA DE CHOCOLATE ORGANICO ESTADOS UNIDOS 2010-1013

- 4. República Dominica y EE. UU. Poseen relaciones comerciales favorecedoras para el intercambio de bienes y servicios. El DR-CAFTA es un Acuerdo de Libre Comercio entre la República Dominicana y Estados Unidos integrado al negociado con Centroamérica (DR-CAFTA) y firmado el 5 de agosto del 2004. Crea un mercado más amplio y seguro para las mercancías y los servicios producidos en los respectivos territorios; reconociendo las diferencias en los niveles de desarrollo y tamaño de las economías.
- 5. Ventajas competitivas en cuanto a su estratégica cercanía geográfica con EE.UU.

Este aspecto es de suma importancia, ya que unos de los grandes problemas a la hora de llegar a otros mercados es el alto costo del transporte, generado muchas veces por la distancia. República Dominicana ha sido catalogada como una posición geográfica estratégica.

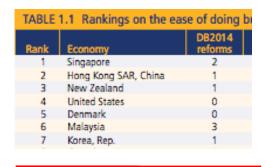


La República Dominicana está situada en el mismo centro del Caribe, a menos de 2 horas de Miami en avión y a un día de distancia en barco desde el litoral norte del país hasta los puertos de la Florida y el Canal de Panamá, lo que nos ofrece una **posición estratégica geográfica privilegiada** para la producción destinada a los mercados internacionales.



6. Según el informe del Doing Business del 2014 EE. UU. Esta posicionado en el 4to lugar como país para realizar buenos negocios, un punto más a favor para la empresa XOCOLAT, S.R.L. incursionar como franquicia en ese mercado.





FUENTE: INFORME DEL DOING BUSSINES 2014

2.2 Análisis del mercado objetivo

Estados Unidos de América, país ubicado en el centro de América del Norte entre los océanos Pacifico y Atlántico, limita con Canadá al norte y con México la sur. Estados Unidos de América están formados por 48 además Alaska y Hawái. Otras áreas corresponden a los territorios de Puerto Rico, Samoa, Guam y las Islas Virginia.





Aspectos a destacar de EE. UU.:

- ✓ Estados Unidos es el tercer país con mayor superficie del mundo, es una nación que cuenta con una gran diversidad natural, geológica y cultural.
- ✓ El inglés es la lengua empleada por la mayoría de los habitantes en Estados Unidos; sin embargo, cerca de 32 millones de habitantes hablan un idioma distinto. El idioma español es utilizado por más de 28 millones de personas.
- ✓ La unidad monetaria es el dólar estadounidense (USD)
- ✓ Sectores económicos:
- Estados Unidos es el líder mundial en numerosos sectores. Aunque la agricultura contribuye con sólo el 1.2% del PBI, Estados Unidos produce el 60.0% de la producción agrícola mundial. Estados Unidos es el primer productor de queso, maíz, soja, tabaco y primer exportador mundial de trigo y maíz.
- El sector industrial representa cerca del 25% del PBI. Esta economía es el primer productor mundial de gas natural, aluminio, sulfuro, fosfatos y sal. Sin embargo, el país es dependiente de la importación de minerales y combustible debido a que ostenta el título de mayor consumidor de energía en el mundo.
- El sector servicios tiene una participación de 75% del PBI,, éste se viene recuperando después de la crisis económica y por encima de las expectativas del consenso de analistas en Estados Unidos los sectores que mostraron



mejor desempeño fueron el negocio inmobiliario, alquiler de autos, restaurantes y servicios alimenticios. Mientras los rubros que no logran despegar son el entretenimiento y el informativo.

Los siguientes datos a mostrar son informaciones publicadas por el Banco Mundial del año 2013:

DATOS	
Población	316.1 millón de personas
Producto interno bruto	16.80 trillón de dólares
PIB per cápita	1.9%
Inflación	1.5%

Variables	Observaciones
Oportunidades	 Aprovechamiento de ventajas concedidas por los acuerdos comerciales como el DR-CAFTA. País consumidor neto de este producto. Extensión del ciclo de vida del producto al poder introducirlo a nuevos mercados. Imagen empresarial internacional.
Riesgos	 No ser aceptado por los consumidores para mantenerse en el mercado estadounidense. Gran competencia con México que también es un gran exportador de este producto a USA.
Mercado del Chocolate	La población Estadounidense es fiel al consumo de chocolate, y prefieren al mismo por encima de otros productos dulces. Se estima que le industria de la chocolatería estadounidense está valorada en \$20 mil millones con tendencias de crecimiento.



ETAPA 3: FORMAS DE ENTRADA

3.1 Forma de entrada

Valiéndose del gran auge que han acaparado los modelos de franquicias, XOCOLAT, S.R.L. pretende aprovechar tal oportunidad y dirigirse hacia el mercado norteamericano mediante esta estructura de negocios. Por medio de la misma se acogerán a las personas solicitantes interesadas en crear negocios bajo el modelo de esta empresa.

3.3 Perfil del cliente/agente/distribuidor/socio idóneo

Nota: Esta información esta detallada en el MANUAL DE FRANQUICIA.

3.4 Condiciones de negociación

Nota: Esta información esta detallada en el MANUAL DE FRANQUICIA.

3.4 Legislación local

Teniendo en cuenta que existen variaciones sobre la concepción de franquicias a nivel federal y estatal, la regulación generalmente mira hacia la existencia de los tres elementos siguientes para la definición de una franquicia:

3.4. 1 Registro de marca

La Oficina de Patentes y Marcas de Estados Unidos (United States Patent and Trademark Office) es una agencia en el Departamento de Comercio de Estados



Unidos que expide patentes a los inventores y las empresas para sus inventos, y registro de marcas para la identificación de productos y propiedades intelectuales.

Según la USPTO para registro de una marca en EE. UU. Se deben realizar los siguientes pasos:

- PASO 1: Determine si necesita marca, patente o derecho de autor protección.
- PASO 2: Determine si debe contratar a un abogado de marcas.
- PASO 3: Identifique su formato marca: una marca de caracteres estándar, una marca estilizada / diseño, o una marca de sonido.
- **PASO 4:** Identificación clara de los precisos bienes y / o servicios a los que se aplicará la marca.
- **PASO 5**: Buscar en la base de datos de la USPTO para determinar si alguien ya está reclamando los derechos de marca en una marca en particular a través de un registro federal.
- PASO 6: Identificar el correcto "base" para la presentación de una solicitud de marca.
- PASO 7: Presente la solicitud en línea a través del Sistema de Solicitud Electrónica de Marcas. Ver información sobre las tarifas de la marca. RECORDATORIO: (1) La tasa de solicitud es una tasa de tramitación que no se devuelve, aunque en última instancia, no hay problemas de permiso de circulación; que, es, no todas las aplicaciones resultan en registros; y (2) Toda la información que usted envíe a la USPTO en cualquier punto de la aplicación y / o



proceso de registro se convertirá en registro público, incluyendo su nombre, número de teléfono, dirección de correo electrónico y dirección de la calle.

PASO 8: USPTO exámenes de la aplicación

Después de la USPTO determina que usted ha cumplido con los requisitos de presentación mínimos, se le asigna un número de serie de la aplicación y la aplicación se envía a un examinador. Esto puede tomar varios meses. El examinador revisa la solicitud para determinar si cumple con todas las normas y leyes aplicables, e incluye todos los pagos requeridos. Los honorarios de presentación no serán reembolsados, incluso si la aplicación está más tarde negó el registro por motivos legales. Una revisión completa incluye una búsqueda de marcas en conflicto, y un examen de la solicitud por escrito, el dibujo, y cualquier espécimen.

PASO 9: Cuestiones USPTO Carta (Oficina de Acción)

Si el examinador decide que una marca no debe ser registrado, el examinador emitirá una carta (actuación de la Oficina) explicando los motivos sustanciales de denegación, y las deficiencias técnicas o de procedimiento en la aplicación. Si sólo se requieren correcciones menores, el examinador puede ponerse en contacto con el solicitante por teléfono o e-mail (si el solicitante ha autorizado a la comunicación por e-mail). Si el examinador envía una actuación de la Oficina, la respuesta de la demandante a la actuación de la Oficina debe ser recibida en la Oficina dentro de los seis (6) meses de la fecha de envío de la actuación de la Oficina, o la solicitud será declarada abandonada.



PASO 10: Responde Timely solicitante Carta

Si la respuesta del solicitante no supera todas las objeciones, el examinador emitirá un rechazo final. Para intentar superar la negativa final, el solicitante podrá, por un suplemento, un llamamiento a la marca de prueba y Junta de Apelación (TTAB), un tribunal administrativo dentro de la USPTO.

PASO 11: USPTO publica Marcos

Si el examinador no presenta objeciones a la inscripción, o si el solicitante supera todas las objeciones, el examinador aprobará la marca para su publicación en el Boletín Oficial, una publicación semanal de la USPTO. La USPTO enviará un aviso de publicación al solicitante indicando la fecha de publicación. Después de la marca se publicó en el Boletín Oficial, cualquier parte que cree que puede ser dañado por el registro de la marca ha de treinta (30) días a partir de la fecha de publicación para presentar ya sea una oposición al registro o una solicitud para extender el plazo para oponerse. Una oposición es similar a un procedimiento en un tribunal federal, pero se lleva a cabo antes de que el TTAB. Si no se formula oposición o si la oposición no tiene éxito, la aplicación entra en la siguiente fase del proceso de registro.

PASO 12: Registro de la expedición de certificados para las aplicaciones basadas en el uso, registros extranjeros, y los registros internacionales.

Un certificado de registro emitirá para aplicaciones basadas en el uso, en un registro extranjero bajo la Sección 44 de la Ley de Marcas, o una extensión de la protección de un registro internacional a los Estados Unidos bajo la Sección 66 (a).



Si la marca se publica en base al uso real de la marca en el comercio, o en un registro extranjero, y ninguna de las partes presenta una oposición o solicitud de extender el tiempo para oponerse, la USPTO normalmente registrar la marca y emitir un certificado de registro sobre once (11) semanas después de la fecha en que se publicó la marca.

Después de que los registros de marcas, el propietario de la marca debe presentar específicas documentos de mantenimiento para mantener el registro en vivo.

PASO 13: Notificación de Problemas Previsión para las marcas basadas en un Intento de Usar la Marca

Si la marca se publica en base a intención de buena fe del solicitante de utilizar la marca en el comercio y no hay archivos partido sea una oposición o solicitud de extender el tiempo para oponerse, la USPTO emitirá una notificación de asignación de unos ocho (8) semanas después de la fecha en que se publicó la marca. El solicitante tiene seis (6) meses desde la fecha de la notificación de la asignación a: (1) Usar la marca en el comercio y presentar una declaración de uso (SOU); o (2) Solicitar una prórroga de seis meses de tiempo para presentar una declaración de uso (solicitud de prórroga).

Un aviso de aceptación es una notificación por escrito de la USPTO que una marca específica ha sobrevivido el período de oposición tras su publicación en el Boletín Oficial, y en consecuencia se le ha permitido; esto no significa que la



marca ha registrado todavía. Recibir un aviso de aceptación es un paso más en el camino a la inscripción. Las notificaciones de asignación sólo se expiden para las aplicaciones que se han presentado en base a una intención de usar una marca en el comercio bajo la Ley de Marcas Sección 1 (b).

PASO 14: El aspirante presenta declaración oportuna de Uso o Extensión Solicitud

El solicitante tiene seis (6) meses a partir de la fecha de envío de la notificación de la asignación en el que cualquiera de presentar una declaración de uso o presentar una solicitud de prórroga. Por favor revise la información adicional a la declaración de uso y solicitar la extensión procesos.

Si el solicitante no está utilizando la marca en el comercio de todos los productos / servicios que figuran en el anuncio de asignación, el solicitante debe presentar una solicitud de extensión y la tasa (s) que se requieren para evitar el abandono.

Debido a que las solicitudes de prórroga se conceden en incrementos de 6 meses, el solicitante debe seguir para presentar las solicitudes de extensión cada 6 meses. Un total de 5 solicitudes de prórroga podría ser presentado.

La primera solicitud de prórroga deberá ser presentada dentro de los 6 meses de la fecha de emisión de la notificación de derechos de emisión y las solicitudes posteriores antes de la expiración de un prórroga concedida con anterioridad.



Si el solicitante es el uso de la marca en el comercio de todos los productos / servicios que figuran en el anuncio de asignación, el solicitante debe presentar una declaración de uso y la tarifa (s) que se requieren dentro de los 6 meses siguientes a la fecha de la notificación de la concesión otorgada a evitar el abandono.

El solicitante no puede retirar la declaración de uso; No obstante, el solicitante podrá presentar una solicitud de prórroga con la declaración de utilidad para proporcionar más tiempo para superar las deficiencias en la declaración de uso. No hay solicitudes de extensión adicionales pueden ser presentadas.

PASO 15: solicitante no presenta declaración oportuna de Uso o Extensión Solicitud

Si el solicitante no presenta una declaración de uso o solicitud de prórroga dentro de los seis (6) meses desde la fecha de la notificación de derecho expedido, la aplicación se abandonó (ya no está pendiente / bajo consideración para su aprobación). Para continuar con el proceso de solicitud, el solicitante debe presentar una petición para reactivar la solicitud en un plazo de dos (2) meses de la fecha de abandono.

PASO 16: USPTO Opiniones Declaración de Uso

Si se cumplen los requisitos mínimos de presentación, la declaración de uso se envía al examinador. El examinador lleva a cabo una revisión de la declaración de



utilidad para determinar si la ley federal permite el registro. No se devolverá el solicitante no pueda retirar la declaración de uso y la tarifa (s) de presentación, aun cuando la aplicación está más tarde negó el registro por motivos legales. Si no se identifican rechazos o requisitos adicionales, el examinador aprueba la declaración de uso.

Si la negativa o requisitos deben seguir satisfaciéndose, el examinador asignado a la aplicación emite una carta (acción Office) indicando los rechazos / requisitos. Este es el mismo proceso que se produce antes de la publicación de la marca si el examinador determina que se deben cumplir los requisitos legales. El proceso y los plazos siguen siendo los mismos, con la excepción de que si los problemas se resuelven en última instancia, y se aprueba la declaración de uso, la USPTO emite un registro dentro de aproximadamente 2 meses. Si no se resuelven todos los problemas, la aplicación le abandonará.

PASO 17: Registro de la expedición de certificados

Dentro de aproximadamente 2 meses después de la SOU es aprobado, la USPTO emite un registro.

Para mantener el registro "en vivo", el solicitante de registro debe presentar determinados documentos de mantenimiento. Si no se hacen estas presentaciones requeridas resultará en la cancelación y / o vencimiento del registro.



PASO 18: Monitoreo del Estado

A lo largo de todo el proceso, debe supervisar el progreso de su solicitud a través del Estado de Marcas y recuperación de documentos (TSDR) sistema.

Es importante comprobar el estado de su aplicación cada 3-4 meses después de la presentación inicial de la aplicación, ya que si no podría perder una fecha límite de presentación. Por favor revise la información adicional sobre la comprobación del estado para asegurarse de que entiende este importante paso en el proceso general de registro.

PASO 19: Protección de sus Derechos

Usted es responsable de hacer cumplir sus derechos si usted recibe un registro, ya que la USPTO no "policía" el uso de marcas. Mientras que la USPTO trata de garantizar que ningún otro partido recibe un registro federal de una marca idéntica o similar para o como se aplica a los productos / servicios relacionados, el titular de un registro es responsable de traer cualquier acción legal para detener un partido de usar un infractora marca.

3.4.2 El FDD, Federal Diclosure Document.

Es un documento que Circular de Oferta de Franquicia, responde al comportamiento poco ético de algunas empresas franquiciantes y cuya función principal es informar a los posibles inversionistas de una franquicia de todos los pormenores relacionados con montos de inversión, condiciones contractuales,



territoriales y se expone a quienes intervienen en la operación, funcionamiento y venta de la franquicia. La entrega del FDD en Estados Unidos es un requisito legal. por lo que la omisión puede originar sanciones administrativas, multas económicas y hasta penales en el caso de contener información falsa.

• Contrato de franquicia

Nota: Contrato especificado en el Manual de Franquicia.

3.5 Tropicalización

Según un análisis publicado en la página CHOCOZA, la comunidad del chocolate, según un sondeo realizado en los Estados Unidos:

- El 52 % de los estadounidenses eligen el chocolate como su aroma preferido para los postres y las confiterías.
- Los estadounidenses tienen una nítida preferencia por el chocolate con leche, aunque el gusto por el chocolate negro tiende a ganarse con la edad.
- El consumo medio es de 5,68 kg al año / persona.
- El consumidor estadounidense se están enfocando en los beneficios para la salud del chocolate, lo que ha generado un consumo mayor.
- El comprador está dispuesto a probar nuevos sabores y aromas, sin priorizar el valor del producto; lo que representa una oportunidad comercial para la industria chocolatera. Esto es de gran beneficio para la empresa, ya que República Dominicana es uno de los pocos países que actualmente está creando chocolate de un solo cacao, lo que ha revolucionado el mercado de la chocolatería a nivel mundial.



ETAPA 4: ESTRATEGIA DE MARKETING INTERNACIONAL

Las principales características de marketing que serán utilizadas para estos fines se especifican en el Manual de Promoción y Marketing. No obstante, para la elaboración y manejo de marketing para las franquicias extrajeras de se tomara de igual manera en cuenta publicidad externa como lo son: vayas, flyers, entre otros.

De modo que al ser una empresa nueva en un mercado nuevo es requerido el uso del mayor número de publicidad existente para llegar más rápido a los nuevos consumidores.

Nota: Todo los aspectos relacionados con marketing se desarrollan en el MANUAL DE FRANQUICIA.



CONCLUSIÓN

La realización de este proyecto le ha brindado a la empresa XOCOLAT, S.R.L. respuestas para expandir su modelo de negocio incursionando como franquicia y ofreciéndola tanto en el mercado local como internacional. Esta investigación le ha dado a la empresa las estrategias y tácticas necesarias para desarrollar sus fortalezas y a la vez mejorar sus debilidades.

Tomando en cuenta los resultados obtenidos de la visita a la empresa, la entrevista a la propietaria, a los consumidores de XOCOLAT y los objeticos planteados para el desarrollo de esta investigación, las conclusiones se detallan como sigue:

- a) La empresa XOCOLAT, S.R.L. no cuenta con un sistema de inventario para tener control de la demanda de los productos, es decir, en sus puntos de ventas se agotan los productos en días y horas donde las ventas pueden ser de gran influencia.
- b) Los empleados no cuentan con una capacitación adecuada, ya que no toman en cuenta las informaciones que hacen a cualquier persona que no sea parte de la familia laboral de la compañía, sobre el manejo de la empresa así como formas de operar, los cuales son datos que solo puede manejar la parte interna de XOCOLAT, S.R.L.



- c) El personal de la empresa del área de producción no cuenta con las medidas sanitarias necesarias para operar en la producción y manejo del producto que comercializa XOCOLAT, S.R.L.
- d) La empresa XOCOLAT., S.R.L. no realiza un buen uso de las redes sociales, ya que no aplica la publicidad necesaria por esas vías para a la atracción de nuevos cliente.
- e) La empresa deberá contar con una publicidad masiva para que los clientes tengan la posibilidad de conocer las ofertas y programas que XOCOLAT ofrece, ya que conforme a la encuesta que se realizó nos arrojó que la mayoría de los clientes no se entera de estas promociones.
- f) La implementación del modelo de franquicia ayudará a la empresa XOCOLAT, S.R.L. a tener un pleno control y orden en sus operaciones, diversificando sus departamentos y contando con mayor forma de expansión.



RECOMENDANCIÓN

- a) La empresa XOCOLAT, S.R.L. deberá adecuar los departamentos propuestos en el manual de operaciones, para lograr incursionar en la expansión del negocio así como tener la capacidad de ofrecer franquicias con éxito.
- Establecer un control de inventarios que permita mantener un orden dentro de su producción.
- c) Para lograr mayores volúmenes de venta al igual que la adquisición de la franquicia, se le recomienda a XOCOLAT, S.R.L. adoptar el plan de marketing propuesto y tener en cuenta todos los aspectos desarrollados en este para lograr el crecimiento de sus clientes y posibles inversionistas.
- d) Se recomienda que todos los procesos propuestos en la investigación deberán permanecer en constante revisión, análisis y mejora para de esta manera permitir el buen funcionamiento de la empresa a lo largo de los años.
- e) La introducción del modelo de franquicias dentro de sus operaciones a fin de expandir su negocio.
- f) La implementación correcta y adecuada del manual de franquicia propuesto, ayudara a cumplir de manera correcta el modelo de franquicia al que incursionara XOCOLAT, S.R.L., orientado así a la empresa en un éxito empresarial.



- g) Se recomienda a la empresa, que toda franquicia ofrecida deberá contar con el contrato sugerido en el manual, para que todas las clausula establecida se puedan ejecutar de manera correcta superar de mutuo acuerdo cualquier inconveniente.
- h) Tras la visión de la propietaria de XOCOLAT, S.R.L. proponemos a la empresa considerar otros mercados con fines de expansión, en este caso Estados Unidos.



BIBLIOGRAFIA

- Diez De Castro, Enrique Carlos; Navarro García, Antonio y Rondan Cataluña, Francisco Javier (2005). El sistema de franquicia: Fundamentos teóricos y prácticos. Madrid : Piramide.
- Bermúdez González, Guillermo J. (2002). La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC
- W. L Hill , Charles (2007). Negocios internacionales: competencia en un mercado global. Mexico: MCGRAW-HILL Interamericana.
- Daniels, John D.; . Radebaugh Lee H y Sullivan, Daniel P. (2013). Negocios internacionales: ambientes y operaciones. MEXICO: PEARSON ADDISON-WESLEY

WEBGRAFIA

- http://cnc.gov.do/cnc/wp-content/uploads/2009/04/diagnostico-de-la-marcacolectiva-del-cacao-en-republica-dominicana.pdf
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2014-06.pdf
- http://www.deloitte.com/assets/Dcom-DominicanRepublic/Local%20Assets/Servicios/IE/2013/130520do_Reporte_Macroeconomico_Mayo_2013.pdf
- http://es.scribd.com/doc/51260741/Comportamiento-del-consumidor-dechocolates



- http://es.slideshare.net/pedroespinovargas/pedro-espino-vargasconsumidor-chocolate
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/otros/metodologia _IPC_base_diciembre_2010.pdf
- http://www.revistamercado.do/2010/10/el-mercado-de-chocolates-enrepublica-dominicana/
- http://ramarrd.com/2014/01/1318/
- http://franquiciasrd.com/Franquicias.html
- http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm
- http://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do
- http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/glances.htm
- http://www.iccspain.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47 &Itemid=54
- http://www.uncitral.org/uncitral/index.html
- http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comportamientoorganizacional-definiciones-y-variables.htm
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2014-06.pdf
- http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/america/rd.pdf
- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm
- http://www.iccspain.org/index.php?option=com_content&view=article&id=47 &Itemid=54



- http://www.uncitral.org/uncitral/index.html
- http://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/whatis_s.htm
- http://www.bancomundial.org/es/about/what-we-do
- http://www.imf.org/external/np/exr/facts/spa/glances.htm
- http://www.bancentral.gov.do/publicaciones_economicas/infeco/infeco2014-06.pdf
- http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/perfiles/america/rd.pdf
- http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mezcla-mercadotecnia-mix.htm
- http://www.gestiopolis.com/administracion-estrategia-2/comportamientoorganizacional-definiciones-y-variables.htm
- http://espanol.doingbusiness.org/~/media/GIAWB/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/Foreign/DB14-minibook-spanish.pdf
- http://www.worldbank.org/en/country/unitedstates
- http://www.cei-rd.gov.do/ceird/drcafta.aspx
- http://www.uspto.gov
- http://www.camarasantodomingo.do/la-camara/
- http://www.cei-rd.gov.do/ceird/quienes.aspx
- http://www.cei-rd.gov.do/ceird/pdf/brochures/perfil.pdf
- http://www.onapi.gov.do/quienes-somos.html
- http://adoexpo.org/es/nosotros/politica-de-calidad.html
- http://www.seic.gov.do/sobre-el-mic.aspx
- http://www.chocolatecortes.com/rd/sobre-nosotros



- http://www.cacaotour.com/index.php/es/sobre-rizek
- http://www.krispykreme.do/historia
- http://ladolcerie.com/index.php?page=nosotros
- > http://lacucharademadera.com.do/ubicacion



ANEXOS

- Anexo 1. Anteproyecto.
- Anexo 2. Entrevista a propietaria de XOCOLAT, S.R.L. Diana Munné.
- Anexo 3. Encuesta a clientes/consumidores de chocolate
- **Anexo 4.** LA CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCION DE SANTIAGO, en su programa sobre desarrollo de franquicias ofrece un autoevaluación de micro empresas, la cual se muestra a continuación.
- **Anexo 5.** Auto diagnóstico del franquiciante (PYMES) ofrecido por la CAMARA DE COMERCIO Y PRODUCCION DE SANTIAGO.
- Anexo 6. Visita a la empresa.



ANEXO 1. ANTEPROYECTO



DECANATO DE CIENCIAS ECONÓMICAS & EMPRESARIALES **ESCUELA DE MERCADOTECNIA**

LICENCIATURA EN NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE UNA EMPRESA DOMINICANA PARA INTERNACIONALIZARSE COMO FRANQUICIA CASO: XOCOLAT, S.R.L., AÑO 2014.

SUSTENTANTES:

GIANNELLE NICOLLE CABRERA COLÓN ZOILA ALEXANDRA DE LOS SANTOS BAEZ

> MATRÍCULAS: 2009-0488

2009-1144

VIERNES 8 DE AGOSTO DEL 2014 SANTO DOMINGO, REPÚBLICA DOMINICANA



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN

- 1. Importancia y Justificación
- 2. Planteamiento del Problema
 - 2.1 Definición del Problema
 - 2.2 Delimitación del Problema
 - 2.3 Preguntas de investigación
 - 2.3.1 Gran Pregunta
 - 2.3.2 Sub-preguntas
- Objetivos
 - 3.1 Objetivo General
 - 3.2 Objetivos Específicos
- 4. Marco Referencial
 - 4.1 Marco Teórico
 - 4.2 Marco conceptual
- 5. Hipótesis
- 6. Diseño Metodológico
 - 6.1 Tipo de Estudio
 - 6.2 Método
 - 6.3 Técnicas de Recopilación de datos
- 7. Fuentes de Documentación
 - 7.1 Primarias
 - 7.2 Secundarias

Esquema con el Índice del Trabajo de Grado

CONCLUSION RECOMENDACIÓN BIBLIOGRAFIA ANEXO



INTRODUCCIÓN

La realidad económica en la que vivimos hoy en día, conjunto a los efectos de la globalización – que une a las personas, culturas y economías, permitiendo la expansión a nuevas formas de hacer negocios y por tanto a nuevos retos empresariales -, suponen un gran reto para los empresarios alrededor del mundo.

A partir de la necesidad de crecimiento de los mercados, las empresas se ven obligadas a competir y apuntar a nuevos territorios de participación, para los cuales necesitan adecuarse y modernizar sus redes y así, obtener más ganancias.

La importancia que vienen ganando en todo el mundo las marcas más famosas, con su penetración comercial en los distintos países, las ha vuelto un elemento de comercialización de especial significado en el desarrollo del comercio internacional.

Dentro de todos los métodos de internacionalización, las franquicias han demostrado ser el modelo de negocios más efectivo de crecimiento empresarial, al haber permitido que los conceptos exitosos de una región demográfica puedan ser replicados en otra. Además, esta permite que pequeños y medianos negocios se expandan en cadena pero en manos de terceros, quienes añadirán valor a la marca, generarán empleo y ganancias para ambas partes: franquiciante y franquiciado.



El término "Franquicia" es muy utilizado, no solo en la República Dominicana, sino en todas partes del mundo debido al gran aporte que ha ofrecido a las empresas de expandir sus operaciones tanto dentro de su mercado de origen como hacia otros mercados internacionales.

Ante esta realidad, son muy pocas las experiencias de pequeñas y medianas empresas en República Dominicana que han logrado desarrollar su modelo de franquicias. Esto ha ocasionado un estancamiento a las mismas impidiéndoles expandirse en otros territorios y también transponer sus fronteras bajo este formato, sin tener la oportunidad de convirtiéndose en multinacionales al operar en varios países.

Como parte del proceso de crecimiento del modelo de franquicias en el país, se hace necesario implementar procesos y talleres de aprendizajes que vayan dirigidos al sector dominicano, ya que este modelo de crecimiento empresarial no puede estar más tiempo lejos de la mirada del empresario y emprendedor dominicano.

Es así que, surge la necesidad de llevar a cabo un estudio del modelo de negocios de una empresa de origen dominicano, para que de dicha forma se puedan conocer los factores que impiden el desarrollo de la misma como franquicia internacional.



1. IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN

Los países han llegado a un momento de integración en donde sus actores políticos, económicos y sociales se enfrentan a un cambio radical; la producción de bienes ha quedado en un segundo plano para dar paso a los servicios, el conocimiento y la innovación.

República Dominicana vive el inicio de un nuevo reto, una transición que se puede considerar una oportunidad o bien puede representar una amenaza, todo depende del comportamiento que ejerzan los actores mencionados en el país.

La internacionalización puede constituirse como una estrategia posible para la participación de las empresas en el mercado global.

La importancia con la que cuenta la elaboración de este trabajo de investigación para analizar el esquema general de negocios de la empresa de origen dominicano XOCOLAT S.R.L., radica en que a través del mismo, dicha empresa tendrá mayores ventajas para poder competir con otras compañías que al contrario de esta han expandido sus operaciones a nivel internacional.

Además de esto, la empresa contará con la posibilidad de aumentar su cartera de clientes; expandirse a nuevos mercados y a la vez disminuir la competencia de la línea.



2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tras el surgimiento de la globalización, se ha producido un gran interés por parte de las distintas naciones de formar un sin número de tratados, bloques y alianzas estratégicas con otros países, en donde el principal objetivo radica en aumentar el comercio entre ellos.

Estos acuerdos entre las naciones, otorga un cierto grado de apertura a cada una de estas, permitiendo el ingreso de productos extranjeros al mercado nacional y por ende, aumentando los niveles de competitividad a los cuales se ven enfrentados sus productos. Esto obliga a las naciones a tener que implementar ciertas estrategias para poder estas más capacitados, no tan solo en el ámbito nacional, sino también internacional.

La República Dominicana de su parte, también ha mostrado cierta inclinación a favor de estos temas, incursionando en el mercado internacional; y teniendo a favor grandes ventajas, entre ellas la excelente posición geográfica en donde se encuentra, teniendo así, acceso preferencial a nuevos territorios.

A esto se le suman, los 12 puertos que este país posee y los tratados de libre comercio a los que pertenece. No obstante esto, siguen existiendo muchas empresas dominicanas las cuales presentan problemas que le dificultan la internacionalización.



Ahora bien, cuando se habla de internacionalizar empresas es necesario indagar en las distintas formas que poseen las empresas para incursionar a otros mercados. Dentro de los más conocidos están Las Franquicias, que son una exitosa formula de expansión de negocios, con un impacto económico y social considerable.

El desarrollo de sistemas de franquicias, ha tomado importancia en el sector comercial, específicamente en la creación de nuevos conceptos que operen efectivamente tanto en los mercados locales como internacionales.

En República Dominicana, es muy poca la información del modelo de franquicias dado a que la mayoría de las franquicias que operan son de origen extranjero, en especial estadounidense, y no sub-franquician, lo que da lugar a un mercado de franquicias de unidad, más allá de las empresas locales que están ofreciendo las mismas.

En ese mismo sentido, la empresa XOCOLAT S.R.L., tiene miras a la internacionalización de sus productos, con el objetivo de colocar franquicias en los mercados extranjeros. Sin embargo, hasta el momento no se han realizado los estudios necesarios para determinar si la misma cuenta con la capacidad necesaria para expandir sus operaciones a mercados internacionales y a la vez ser competente en estos.



Por tal razón, conjunto con lo anteriormente expuesto, se da la necesidad de realizar un análisis general a tal empresa, con el objetivo de determinar si la misma cumple con los requisitos necesarios para desarrollarse como franquicia a nivel internacional. De caso contrario, se desarrollare y propondrá a la empresa un modelo de franquicias adecuado para impulsar el desarrollo tanto de la empresa XOCOLAT S.R.L., como del comercio internacional en la República Dominicana, y de la mano con esto, hacer que el país sea más competitivo en lo que concierne a estos temas.

2.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

Tras un breve análisis realizado con el objetivo de determinar cuáles empresas dominicanas estaban certificadas para ofrecer franquicias, se pudo detectar un sin número de estas que si bien es cierto cuentan con estos permisos, no han procedido con el otorgamiento de franquicias. Tal es el caso de la empresa XOCOLAT S.R.L., que a pesar de contar con varios años de experiencia y un buen posicionamiento en el mercado dominicano, aún no han tomado la decisión de ofrecer franquicias en los mercados exteriores.

Si la empresa continua a este ritmo, podría verse expuesta a no ser capaz de desarrollar un grado de competencia que le permita hacerle frente al mercado actual, el cual cada día se encuentra más desarrollado y diversificado a nivel internacional. Además, continuara estancada en un solo territorio, teniendo la posibilidad de internacionalizarse.



"En vista de la amplia dificultad que se suma a las empresas de origen dominicano a la hora de expandirse como franquicia tanto local como internacionalmente, se ha detectado que las mismas pueden desarrollar amplios niveles de estancamiento, los cuales impedirán de cierta forma el desarrollo de sus operaciones, restándoles competitividad e impidiéndoles al mismo tiempo la oportunidad de ingresar a nuevos mercados."

2.2 DELIMITACIÓN DE TIEMPO Y ESPACIO

XOCOLAT S.R.L., es una empresa de producción y venta de chocolate Premium del mejor grano de cacao orgánico en el comercio minorista de especialidad, así como en los mercados al por mayor en la República Dominicana.

Es una empresa que se preocupa por transmitir la veracidad, ética profesional, la innovación, el trabajo en equipo, alto nivel de servicios a través de todas las acciones de la compañía.

Cabe destacar que la empresa XOCOLAT S.R.L., está certificada para ofrecer el contrato de franquicia y además está preparada para esos fines, pero hasta el día de hoy no han emitido ninguna franquicia – a pesar de contar ya con solicitudes.

Para la realización del análisis general al modelo de negocios de la empresa XOCOLAT S.R.L., tomaremos de referencia el modelo que la misma ha seguido desde sus inicios hasta el año en curso (2014).



2.3 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

2.3.1 Gran Pregunta

¿Cuál o cuáles factor(es) del modelo de negocio de la empresa dominicana XOCOLAT S.R.L., le obstaculizan internacionalizarse como franquicia?

2.3.2 Sub Preguntas

- ¿Cómo afecta esta situación al rendimiento y crecimiento de la empresa
 XOCOTAL S.R.L.?
- ¿Cómo repercuta esta problemática en la empresa XOCOLAT S.R.L., como marca?
- ¿Qué beneficios traerá consigo en República Dominicana el desarrollo de modelos de franquicia en la empresa XOCOLAT S.R.L.?
- ¿Cómo impactara a la empresa XOCOLAT S.R.L., implementación y desarrollo de un modelo de franquicia?

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar los factores que impiden la internacionalización de la franquicia a nuevos mercados de la empresa XOCOLAT S.R.L., en el sector comercial de la República Dominicana.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Proponer una optimización en el procedimiento que cuenta con desventajas de la empresa XOCOLAT S.R.L.
- Establecer estrategias para llevar el producto a otros mercados como franquicia.



4. MARCO REFERENCIAL

4.1 MARCO TEORICO

Modelos de Negocios

Desde siempre se ha podido decir que, el éxito de cada negocio depende de, entre otras cosas, un buen modelo de negocios. En el caso de muchas empresas, el éxito que pueda llegar a tener sus modelos de negocios de debe a varios elementos diferenciados entre sí, el creciente ritmo de cambio en la economía, provoca que la innovación en los modelos de negocios se constituya en un elemento fundamental.

Son numerosos los factores que determinan el éxito de un negocio. En el intento por dar respuestas a los requerimientos de clientes cada vez más exigentes las empresas se encuentran en constantes cambios; en este contexto toma importancia el concepto de modelo de negocio, cuya popularidad e importancia ha aumentado pasando a tener 107.000 referencias en mayo de 2002 en Google, a más de 602 millones en junio de 2006. Los entornos cambiantes, las tecnologías de la información e internet han sido factores importantes para su popularización (Jansen et al., 2007).

Un enfoque integrado de la investigación sobre modelos de negocios representa una oportunidad para desbloquear los procesos empresariales, explicar y predecir los resultados empresariales (George y Bock, 2011). La estrategia, fue la piedra angular de la competitividad en las tres décadas pasadas, pero en el futuro, la



búsqueda de la ventaja competitiva puede comenzar con el modelo de negocio (Casadesus-Masanell, 2004). Muchas compañías olvidan que los modelos de negocios son poderosos (Govindarajan y Timbre, 2011), la innovación en los modelos de negocio es un factor crítico para el éxito, en el actual ambiente complejo y cambiante, la supervivencia de una empresa depende de su capacidad de adaptación (Giesen et al., 2010: Morris, 2009).

El Sistema de Franquicias

El sistema de franquicias comenzó a despertar el interés de los investigadores a partir de la década de los años 60, época en la que se usó y generalizó en los EE.UU. (Alon y McKee, 1999).

Durante las décadas siguientes, la franquicia experimentó un crecimiento exponencial y alcanzo un notable éxito durante los años noventa (Ryans, Lotz y Krampf, 1999), de manera que más de un tercio de las ventas minoristas se hicieron a través de franquicias (Garg, 2005). A comienzos del siglo XXI, este sistema era utilizado en cerca de 320.000 negocios de EE.UU. y en más de 75 industrias diferentes, dando empleo a más de 8 millones de personas (Dant y Kaufmann, 2003).

En la actualidad, la red de franquicias supone en Estados Unidos una cifra de ventas anual de más de 800 billones de dólares, con más de 2.300 franquiadores y 550.000 puntos de venta franquiciados (Elango, 2007).



La Franquicia como método de internacionalización

Existe una gran variedad de definiciones del sistema de franquicias, casi tantas como autores sobre el tema, pero en términos generales se dice que '´cuando una empresa permite a un inversor usar su nombre, su imagen corporativa completa, transmite la operatividad de su modelo de negocio y le de soporte permanente para obtener ingresos, existe una franquicia´´ (Orozco et al, 2006: 69)

La franquicia se presenta como una forma de comercialización apropiada para los intercambios internacionales y para la exportación de productos, tecnologías e ideas. Si hace algunos años solo encontrábamos tiendas franquiciadas, hoy en día cualquier población de tamaño medio, tiene numerosas representaciones de esta tipo de comercios. (Boletín económico de ICE N. 2648, 2000).

La franquicia se manifiesta como una de las formas más interesantes que se le presentan a una empresa para expandirse internacionalmente, siendo un mecanismo adecuado para aunar uniformidad de la cadena y adaptación al mercado local. La franquicia como estrategia de crecimiento (Vallet, 2002) se inicia con una penetración progresiva en las áreas de mercado consideradas como más rentables y convenientes. El éxito del sistema de franquicia provoca una rápida expansión y una saturación del mercado nacional, bajo estas condiciones se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional.



El proceso de internacionalización de empresas Latinoamericanas (Sierralta, 2004, Trabajo de grado). Los países y las empresas, de manera conjunta inician su proceso de internacionalización después que se han consolidado en los mercados externos a través de las exportaciones de manufacturas, lo que quiere decir que las exportaciones de commodities no representan, realmente un esfuerzo de internacionalización ya que los grandes compradores de materias primas son los que motivan las operaciones de comercio internacional y no hay una acción dinámica por parte del vendedor.

4.2 MARCO CONCEPTUAL

Modelo de Negocios. Diseño de la estructura organizacional que representa una oportunidad comercial (George y Bock, 2011).

Ventaja competitiva. Valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, en forma de precios menores que los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costes. (Porter, 1985).

Globalización. Como un proceso social que resulta en "cantidades de personas cada vez más grandes que viven en circunstancias en las cuales instituciones están desarraigadas (**disembedded**), que vinculan prácticas locales con relaciones sociales globalizadas que organizan aspectos importantes de la vida cotidiana (Guiddens, 1999).

Internacionalización de empresa. Es el proceso de adaptar modalidades de transacción de intercambio a mercados internacionales (Andersen, 1993).



Franquicias, concesiones o licencias. Como un acuerdo contractual mediante el cual se una compañía matriz (franquiciadora) le concede a una pequeña compañía a un individuo (franquiciador) el derecho de hacer negocios en condiciones específicas (Meyer, 1992).

Comercio internacional. Es el intercambio de bienes y servicios entre residentes de diferentes países (Cornejo, 1996).

5. HIPÓTESIS

Continuando de analizar el modelo general de la empresa XOCOLAT S.R.L., se pueden formular una hipótesis que explique básicamente lo mismo:

El modelo de franquicias de una empresa local será la mejor alternativa de expansión a otros mercados, considerando que el franquiciador cede el derecho de utilizar y comercializar un sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficiencia y eficacia por medio de la aceptación de los consumidores.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE ESTUDIO

Es aplicada, porque la investigación va orientada a lograr un nuevo método destinado a solucionar un problema interno de la empresa, el cual impide que la misma pueda desarrollarse como franquicia en mercados internacionales. Además, es descriptiva ya que busca especificar las características, propiedades, y los perfiles que deben tener todos sus procesos y personas involucradas en



este. Es una investigación de campo, ya que la investigación se basara en recolección de datos dentro de la empresa, evaluando todos los pasos referentes a su modelo de negocio. Y por último es documental, porque la investigación se basara en documentaciones, utilizando básicamente datos bibliográficos, datos estadísticos, etc. Es documental debido a que las fuentes utilizadas para la elaboración del presente trabajo de grado se sustentas en revistas, libros, tesis, entre otros, los cuales se redactaran en el desarrollo del marco teórico.

6.2 METÓDO

La investigación se desarrollara con el método inductivo, es decir, desde lo particular a lo general, abarcando ítems que van desde los empleados que están involucrados en todo el modelo de negocio hasta el comercio en general.

También se llevara a cabo la investigación por el método deductivo, el cual comprenderá descripciones de cada uno de sus procedimientos, hasta llegar a los procesos específicos que son implementados por la empresa.

6.3 TÉCNICA DE RECOPILACIÓN DE DATOS

Se utilizara la técnica de encuesta para conocer las informaciones que los empleados manejan de la misma, que se hace bien, y lo que se hace mal como mejorarlo. El tipo de técnica de entrevista se utilizara en la investigación, ya que se pretende recolectar informaciones cualitativas que puedan ayudar a verificar los errores que se están cometiendo, el proceso visto desde el punto de vista del



empleado que se encuentra directamente ligado al proceso. Y por último, se utilizara la observación ya que es necesario visualizar todas las aéreas de la empresa y como son manejadas por las personas que se encuentran ligadas directamente a este, entre otros.

7. FUENTES DE DOCUMENTACIÓN (BIBLIOGRAFÍA)

Para el desarrollo de este trabajo, se tomaran en cuenta diversas fuentes bibliográficas, tanto primarias como secundarias.

7.1 PRIMARIAS

Las informaciones concernientes a este trabajo recuperadas de fuentes primarias provienen de entrevistas vía correo electrónico con una de las propietarias de la empresa en estudio: XOCOLAT S.R.L.

7.2 SECUNDARIAS

- Aproximación teórica al estudio de los modelos de negocio de los periódicos en internet (2013). UCHCEU: Actividades Culturales.
 Recuperado de:
 - http://www.uchceu.es/actividades_culturales/2013/congresos/documentos/C arolina_Diaz_Espina.pdf
- Modelos de Negocio: Propuesta de un Marco Conceptual para Centros (2011). Universidad Nacional de Colombia. Recuperado de: http://www.bdigital.unal.edu.co/5152/1/940794.2011.pdf



Gracia, Teorías y Líneas de Investigación en el Sistema de Franquicias
 (2010) Recuperado de:

http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/1023.pdf

8. ESQUEMA CON EL INDICE DEL TRABAJO DE GRADO

AGRADECIMIENTOS RESUMEN EJECUTIVO INTRODUCCIÓN DESARROLLO

CAPÍTULO 1. ASPECTOS GENERALES SOBRE FRANQUICIAS

- 1.1 ¿Qué es la franquicia?
- 1.1.1 Tipos de Franquicia
- 1.1.2 ¿Qué son contratos de franquicias?
- 1.1.3 Requisitos de un Negocio para Incursionar como Franquicia
- 1.1.4 ¿Cómo internacionalizar una franquicia?
- 1.2 Perfil de las Franquicias
- 1.2.1 Desarrollo de las Franquicias en el Mundo
- 1.2.2 Desarrollo de las Franquicias en República Dominicana

CAPÍTULO 2. SECTOR EMPRESARIAL DE LA REPÚBLICA DOMINICANA

- 2.1 Perfil General de la República Dominicana
- 2.1.1 Geografía
- 2.1.2 Población
- 2.1.3 Gobierno
- 2.1.4 Economía
- 2.2 Perfil del Sector Empresarial de la República Dominicana
- 2.2.1 Oportunidades que Poseen las Empresas Dominicanas de Crecimiento
- 2.2.2 Modelo de Estrategias Competitivas del Mercado Dominicano a Nivel Internacional

CAPÍTULO 3. ANALISIS DEL MODELO DE NEGOCIOS DEL MODELO DE NEGOCIOS DE LA EMPRESA XOCOLAT S.R.L.

- 3.1 Datos Generales de la Empresa
- 3.2 Modelo de Negocios de la Empresa XOCOLAT S.R.L.
- 3.3 Metodología Aplicada
- 3.3.1 Análisis FODA
- 3.3.2 Cuestionario de Evaluación
- 3.3.3 Diamante de Porter
- 3.4 Resultados Empíricos



CAPÍTULO DISEÑO 4. DE LA **PROPUESTA PARA** LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA DOMINICANA XOCOLAT S.R.L.

- Razones de la Propuesta 4.1
- 4.2
- Finalidad u Objeto de la Propuesta Aspectos Generales de la Propuesta 4.3

CONCLUSIONES RECOMENDACIONES BIBLIOGRAFÍA ANEXOS



ANEXO 2. ENTREVISTA A PROPIETARIA DE XOCOLAT, S.R.L. DIANA MUNNÉ:

- 1- ¿Cómo definiría usted a XOCOLAT, S.R.L.?
- 2- ¿Cuál cree usted que son las fortalezas que posee la empresa?
- 3- ¿Cuáles usted considera que son las áreas a mejorar de la empresa?
- 4- ¿Qué oportunidades en el mercado visualiza la empresa en estos momentos?
- 5- ¿A quiénes considera XOCOLAT como una gran competencia en el mercado? Competencias directas e indirectas.
- 6- ¿Cuál es el segmento objetivo al que desea llegar en la actualidad o hacer llegar en el futuro sus productos?
- 7- ¿Cuenta su empresa con métodos para definir y evaluar el crecimiento en el mercado al cual usted se dirige?
- 8- ¿Existe algún atributo especial que caracterice sus productos? ¿Cuál es el producto más demandado?
- 9- ¿Cuenta XOCOLAT con la infraestructura necesaria para hacer frente a la expansión de su negocio (Dep. RR HH, ventas, mercadeo, etc.)?
- 10- ¿Esta XOCOLAT certificada por alguna norma de calidad?
- 11- ¿Cuenta su empresa con la logística necesaria para atender pedidos de nuevos mercados?
- 12- ¿Tiene XOCOLAT conocimiento de los cambios que se dan en el mercado donde opera y cómo afectaría estos cambios a su negocio?



- 13- ¿Ha considerado XOCOLAR alianzas estrategias con otras empresas con la finalidad de crear un mayor auge en el mercado?
- 14- ¿Qué evaluaciones realiza la empresa para medir la satisfacción de sus clientes?
- 15- ¿Cuáles medios de promoción utiliza XOCOLAT para atraer a los clientes?
- 16- Tenemos entendido que poseen la licencia para ofrecer el contrato de franquicia...
- 16.1 ¿Han ofrecido la franquicia?
- 16.2 ¿Quienes la han adquirido?
- 16.3 ¿Han tenido solicitudes?
- 17- ¿Cómo se visualiza XOCOLAT en 5 años aproximadamente? ¿Tiene XOCOLAT planes de internacionalizarse?
- 18- ¿Cuáles acciones está llevando a cabo XOCOLAT para lograr esta visualización?



ANEXO 3. ENCUESTA A CLIENTES/CONSUMIDORES DE CHOCOLATE

Entrevista a Clientes Xocolat

Esta encuesta pretende reunir información sobre el concepto y la percepción de los clientes sobre la empresa XOCOLAT, S.R.L. La información recopilada será utilizada para asuntos académicos y será tratada de manera confidencial. Agradecemos su honestidad y por favor no deje ninguna pregunta sin contestar.

¿Usted cons	sume chocolate?
0	° Sí
0	° No
	de comprar chocolates, bombones y dulces, ¿Cuále entos prefiere?
0	C La Dolcerie
0	La cuchara de madera
0	C Xocolat
0	C Kah Kow
0	Pastelería del Jardín
0	Otro:
¿Conoce us	ted la chocolatería Xocolat? *
0	° Sí
0	° No
¿Cuáles sor Especifique.	los productos que más consume cuando visita Xocolat?
	establecimientos toma como opción para adquirir producto os de Xocolat? cuál
0	© Pastelerías
0	Coffee Shops
0	C Helad <u>erías</u>
0	Otro:



¿Cóı	mo calificar	ía usted	la calidad de l	os productos	Xocolat?	
0	0	Exceler	ite			
0	0	Buena				
0	0	Aceptak	ole			
0	0	Deficier				
	0	Muy de				
0		ividy de	noiente			
Calif	ique segùn	su crite	rio los siguien	tes aspectos	de Xocolat:	
Siene	do los valore	s 1=Exc	elente y 5=Defi	ciente		
		1	2	3	4	5
	Ubicación	0	0	0	0	0
	Exhibición d los producto	s U	0	0	0	0
	Ambientació y Decoració		0	0	0	0
	Limpieza higiene	e o	0	0	0	0
	Mobiliario	0	0	0	0	0
	Atención a cliente	al C	0	0	0	0
; Cái	mo conside	ra usted	los precios de	e los producto	s Xocolat?	
	0	Muy cos	-	o los producto	3 Addolat .	
0	0	-				
0	0	Costoso				
0	0	Asequib				
0	0	Económ				
0	•	Muy ec	onómicos			
¿Cóı	mo conoce	la empre	esa Xocolat?			
0	0	Por rece	omendación			
0	0	Redes	sociales			
0	0	Publicid	lad (periódico, i	revistas, TV, ra	dio, etc)	
0	0		lad exterior (Ca		•	
0	0		e venta (local)	,	, ,	



0	0	Otro:
	ntera	a de las ofertas que brinda Xocolat?
0	0	Recomendaciones
0	0	Redes sociales
0	0	Publicidad (periódico, revistas, TV, radio, etc)
0	0	Publicidad exterior (Carteles, vallas, volantes, etc.)
0	0	Punto de venta (local)
0	0	Nunca me he enterado de alguna oferta de Xocolat
0	0	Otro:
¿Como uste	d pe	rcibe la naturaleza de la empresa Xocolat?
Justifique su	-	uesta en la próxima pregunta
0	0	Una empresa nacional
0	0	Una empresa internacional
¿Por qué?		
¿Considera	uste	d asequible las ubicaciones de las sucursales de Xocolat?
0	0	Sí
0	0	No
¿Le gustari sucursales?		que Xocolat contara con nuevos puntos de ventas o
0	0	Sí
0	0	No
¿Dónde?		
¿Le gustaría	ver	la empresa Xocolat en mercados extranjeros?
0	0	Sì
0	0	No



¿Dónde?		
Sexo:		
0	\circ	Masculino
0	0	Femenino
Edad:		
0	0	Menos de 20
0	0	20-35
0	0	36-45
0	0	46-55
0	0	Más de 50
Estudios alc	anza	ados:
Favor selecci	one	el más alto
0	0	Primaria
0	0	Bachiller
0	0	Técnico
0	0	Licenciatura o Ingeniería
0	0	Maestría o Ph.d.
¿Cuál es su	nive	el de ingreso mensual?
0	0	Menos de \$15,000.00
0	0	Entre \$15,001.00 y \$25,000.00
0	0	Entre \$25,001.00 y \$35,000.00
0	0	Entre \$35,001.00 y \$45,000.00
0	0	Más de \$45,000.00
Indicar su co	orrec	o electrónico, redes sociales (Facebook, twitter)



ANEXO 4. LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO EN SU PROGRAMA SOBRE DESARROLLO DE FRANQUICIAS OFRECE UN AUTOEVALUACIÓN DE MICRO EMPRESAS, LA CUAL SE MUESTRA A CONTINUACIÓN.

CÁMARA DE COMERCIO Y PRODUCCIÓN DE SANTIAGO PROGRAMA DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL EN REPÚBLICA DOMINICANA

AUTO DIAGNÓSTICO DEL FRANQUICIANTE (MICRO EMPRESA)

•		
Fecha:		
Razón	Social /	# RCN:
Nombre Empresa:		
Nombre	persona	# de Cédula de Identidad:
Contacto:		
Dirección:		Ciudad:
Correo electrónico:		Teléfono:
Sector al cual pertend	ece su empresa:	



Estimado Potencial Franquiciante,

El formulario que se presenta a continuación busca conocer un poco acerca de su empresa mediante una serie de preguntas que cubren una serie de temas para tener una idea inicial acerca del potencial de su negocio para expandirse y crecer a través del modelo de franquicias.

Está conformado por una serie de preguntas de sencilla respuesta (SI ó NO) que permitirán aprender acerca del nivel de desarrollo de su negocio, y también le permitirán a Ud. conocer un poco acerca de las cosas que son relevantes dentro del desarrollo de un modelo de franquicias.

No hay respuestas acertadas o equivocadas, la intensión es conocer más acerca de su negocio para poder apoyar mejor el desarrollo del modelo de franquicia.

1. ¿Es claro para su Empresa cuál es su mercado objetivo (grupo de consumidores) al cual le hace llegar en la actualidad o desea hacer llegar en el futuro sus productos?	SI NO _	
2. ¿Ese mercado objetivo cuenta con un número alto de clientes / consumidores potenciales para su negocio?	SI NO	
3. ¿Posee su empresa algún tipo de datos de las opciones de ubicación ideal para abrir un nuevo punto de venta o tienda?	SI NO	
4. ¿Conoce las características ideales del sitio donde se pueden desarrollar con éxito, sus nuevos puntos de venta, en cuanto a número de clientes, entorno comercial y formatos de negocios tales como: tiendas individuales, hipermercados o centros comerciales, entre otros?	SI NO _	
5. ¿Conoce su empresa cuáles son los competidores en los diferentes mercados en los que compite?	SI NO _	_
6. ¿Conoce cuáles son las características que diferencian su producto o servicio del de los competidores?	SI NO _	
7. ¿La relación calidad-precio de su producto o servicio frente al de la competencia es altamente competitivo?	SI NO	
8. ¿Tiene establecido un sistema que le permita determinar con exactitud los costos de sus productos, servicios y procesos?	SI NO	
9. ¿Tiene claramente definidos los volúmenes de ventas o ingresos por servicios y por punto de venta o de atención que Ud. posee en la actualidad?	SI NO _	
10. ¿Tiene claramente definidos los volúmenes de ventas o ingresos por servicios y los márgenes de utilidad por producto o servicio?	SI NO	
11. ¿Se tiene un proceso claramente definido que garantice la estandarización de los productos o servicios que ofrece su empresa?	SI NO	_
12. ¿Dispone de algún sistema de control de información, para administrar la variedad y amplitud de sus productos y/o servicios?	SI NO	
13. ¿Tiene registrada su marca (logo y lema) ante la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONPI)?	SI NO	
14 ¿Tiene establecido semestral o anualmente un monto mínimo de	SI	



inversión en publicidad y lo cumple?	NO
15. ¿Su concepto de negocio cuenta con elementos de originalidad y es	SI
atractivo, en comparación con los negocios en su sector?	NO
16. ¿Tiene más de un punto de venta que sirva de modelo para el	SI
franquiciado?	NO
17. ¿Sus puntos de venta son atractivamente rentables?	SI
	NO
18. ¿Tiene estimativos sobre el monto total de la inversión requerida para	SI
abrir un nuevo punto de venta?	NO
19. ¿Realiza pronóstico de ventas con periodicidad mensual o semestral?	SI
	NO
20. ¿Cuenta con la infraestructura (recurso humano, financiero, material y	SI
conocimiento) para hacer frente a una estrategia de desarrollo de	NO
franquicia?	
21. ¿En un entorno comercial similar al de sus unidades piloto o puntos de	SI
venta, resultaría fácil reproducir el negocio objeto de la franquicia por un	NO
franquiciado?	
22. ¿Ha recibido alguna solicitud de franquicia en el último año?	SI
	NO
23. ¿Si un potencial Franquiciado, bajo su orientación, siguiera su mismo	SI
método de trabajo, esto le garantizaría una rentabilidad interesante?	NO
24. ¿Tiene convenios especiales para manejo de proveedores de materias	SI
primas o adquisiciones de tecnología, entre otros?	NO
25. ¿La empresa cuenta con sistemas de interconexión con sus clientes,	SI
proveedores y puntos de venta para suministros, recaudos e intercambio de	NO
información?	
26. ¿Su empresa pertenece formalmente a un gremio, asociación, red	SI
empresarial, grupo o cadenas productivas?	NO



ANEXO 5. AUTO DIAGNÓSTICO DEL FRANQUICIANTE (PYMES) OFRECIO POR LA CAMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO

PROGRAMA DE DESARROLLO DE UN SISTEMA DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL EN REPÚBLICA DOMINICANA

AUTO DIAGNÓSTICO DEL FRANQUICIANTE (PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA)

Fecha:		
Razón Nombre Empresa:	Social /	# RNC:
Mombre Empresa.		
Nombre	persona	# de Cédula de Identidad:
Contacto:		
Dirección:		Ciudad:
Correo electrónico:		Teléfono:
Sector al cual pertene	ce su empresa:	

Estimado Potencial Franquiciante,

El formulario que se presenta a continuación busca conocer un poco acerca de su empresa mediante una serie de preguntas, de sencilla respuesta (SI ó NO), que buscan tener una idea acerca del nivel de desarrollo de su negocio y su potencial para expandirse y crecer a través del modelo de franquicias. No hay respuestas acertadas o equivocadas, la intensión es conocer más acerca de su negocio para poder apoyar mejor el desarrollo del modelo de franquicia.

I. CONOCIMIENTO DEL MERCADO

En éste módulo se evalúan los aspectos básicos del conocimiento que tiene su empresa sobre el mercado en el cual opera, así como las características del proceso de mercadeo efectuado y su capacidad de desarrollar una gestión comercial efectiva.

Se indaga igualmente en ésta sección acerca de la existencia de aspectos que diferencian a su producto o servicio de los de la competencia.



Las siguientes preguntas permiten identificar el conocimiento que tiene de su mercado:

4 . For along more on Francisco qu'el co qui more de abietire (muno de	CI
1. ¿Es claro para su Empresa cuál es su mercado objetivo (grupo de	SI
consumidores final) al cual le hace llegar en la actualidad o desea hacer	NO
llegar en el futuro sus productos?	
2. ¿Ese mercado objetivo cuenta con un número alto de clientes /	SI
consumidores potenciales para su negocio?	NO
3. ¿Cuenta su empresa con métodos para definir y evaluar el crecimiento en	SI
el mercado en el cual opera a lo largo del tiempo?	NO
4. ¿Posee su empresa algún tipo de datos de las opciones de ubicación	SI
ideal dentro del país para abrir un nuevo punto de venta o tienda?	NO
5. ¿Conoce las características ideales del sitio donde se pueden desarrollar	SI
con éxito, sus nuevos puntos de venta, en cuanto a número de clientes,	NO
entorno comercial y formatos de negocios tales como: tiendas individuales,	
hipermercados o centros comerciales, entre otros?	
6. ¿Tiene conocimiento de los posibles cambios que se dan en el mercado	SI
donde opera y cómo afectarían estos su negocio?	NO
7. ¿Está preparado para asumir esos cambios?	SI
	NO
8. ¿Es estable el sector en el que opera su negocio?	SI
	NO
9. ¿Conoce su empresa cuáles son los principales competidores en los	SI
diferentes mercados donde opera?	NO
·	
10. ¿Dispone de información o tiene algún conocimiento acerca de esos	SI
competidores (tamaño, reputación, calidad de productos y servicios, fuerza	NO
de venta y precios)?	
11. ¿Conoce las estrategias de sus competidores para la expansión de sus	SI
negocio?	NO

II. PRODUCTO o SERVICIO:

Esta sección busca identificar el conocimiento que tiene acerca del producto ó servicio que su empresa comercializa. Este es un factor crítico de éxito en la viabilidad de un proyecto de franquicia.

Los productos o servicios que su empresa comercializa deben contar con algún atributo o característica especial (calidad, variedad, precio, manejo de costos, gestión de proveedores y márgenes de utilidad) que lo distinga de la competencia de manera de poder aspirar a tener una demanda y posición relevante en el mercado en el cual opera.



Las siguientes preguntas permiten identificar el conocimiento tiene de su producto o servicio:

12. ¿Conoce cuáles son las características que diferencian su producto o servicio del de los competidores?	SI
13. ¿Ha desarrollado estrategias para contar con una marca fuerte y reconocida en el mercado?	SI
14. ¿La relación calidad-precio de su producto o servicio frente al de la competencia es altamente competitivo?	SI
15. ¿Tiene establecido un sistema que le permita determinar con exactitud los costos de sus productos, servicios y procesos?	SI
16. ¿Tiene claramente definidos los volúmenes de ventas o ingresos por servicios y por punto de venta o de atención que Ud. posee en la actualidad?	SI
17. ¿Tiene claramente definidos los volúmenes de ventas o ingresos por servicios y los márgenes de utilidad por producto o servicio?	SI
18. ¿Se pueden garantizar los suministros o materias primas (si aplica) al franquiciado, en caso de implementación de una franquicia?	SI NO
19. ¿Ha identificado cuáles deben ser los requerimientos de personal críticos de una tienda ó punto de venta franquiciado en caso de implementar una franquicia?	SI
20. ¿Tiene determinada la línea de productos o servicios desde el punto de vista de variedad y amplitud, para presentarla adecuadamente en cada uno de los futuros centros franquiciados.?	SI
21. ¿Se tiene un proceso claramente definido que garantice la estandarización de los productos o servicios que ofrece su empresa?	SI
22. ¿Dispone de algún sistema de control de información, para administrar la variedad y amplitud de sus productos y/o servicios?	SI NO
23. ¿Su empresa cuenta con la logística necesaria para atender pedidos de nuevos puntos de venta?	SI NO

III. MODELO DE NEGOCIO:

Para dar el paso hacia franquiciar cualquier concepto de negocio es ideal que éste haya sido previamente comprobado y contrastado preferiblemente mediante la explotación de un punto de venta "piloto", que puede ser propio y debe estar documentado.

En éste sentido es útil contar con información de esta experiencia tal como: criterios tenidos en cuenta para la toma de la decisión sobre la ubicación del negocio, el diseño del punto de venta, su imagen gráfica, definición de proveedores para adecuar el local, requerimientos de la estructura funcional, niveles de inversión, políticas de promoción de ingreso al nuevo mercado y márgenes de rentabilidad logrados.



Las siguientes preguntas permiten identificar que tanto conocimiento documentado hay sobre su modelo de negocio:

24.¿Tiene su empresa 2 puntos de venta que tengan cada una más de 3 años operando ó 3 puntos de venta que tengan cada una más de 2 años operando?	SI
25. ¿Tiene registrada su marca (logo y lema) ante la Oficina Nacional de Propiedad Industrial (ONPI)?	SI NO
26. ¿Tiene un plan de acción claro de Identidad corporativa: material gráfico, diseño del logo, que le permita tener una imagen corporativa homogénea?	SI NO
27. ¿Posee la empresa un manual de identidad corporativa para sus productos, puntos de venta, personas de contacto, señalización, etc.?	SI
28. ¿Tiene establecido semestral o anualmente un monto mínimo de inversión en publicidad y lo cumple?	SI
29. ¿Su concepto de negocio cuenta con elementos de originalidad y es atractivo, en comparación con los negocios en su sector?	SI
30. ¿Tiene más de un punto de venta que sirva de modelo para el franquiciado?	SI
31. ¿Sus puntos de venta son atractivamente rentables?	SI
32. ¿Tiene estimativos sobre el monto total de la inversión requerida para abrir un nuevo punto de venta?	SI
33. ¿Tiene capacidad de inversión para impulsar la expansión del negocio a través de franquiciados?	SI
34. ¿Sabe cuál es su capacidad de operación y hace planeación de su producción?	SI
35. ¿Realiza pronóstico de ventas con periodicidad mensual o semestral?	SI
36. ¿Cuenta con la infraestructura (recurso humano, financiero, material y conocimiento) para hacer frente a una estrategia de desarrollo de franquicia?	SI
37. ¿En un entorno comercial similar al de sus unidades piloto o puntos de venta, resultaría fácil reproducir el negocio objeto de la franquicia por un franquiciado?	SI _

IV. OPERACIÓN DEL NEGOCIO:

La operación del conjunto integral del negocio, debe ser un tema de dominio del empresario. El saber hacer y la forma como operar el negocio a franquiciar deberá poder transmitirse con relativa facilidad al franquiciado si dispone del perfil inicialmente requerido por el franquiciante. Es recomendable que ese "Saber – Hacer" ó "Como operar el Negocio" debe estar conveniente y suficientemente descrito en manuales o cualquier otro elemento adecuado para facilitar su transmisión.

Las siguientes preguntas permiten identificar que tanto conocimiento documentado hay sobre la operación del negocio:

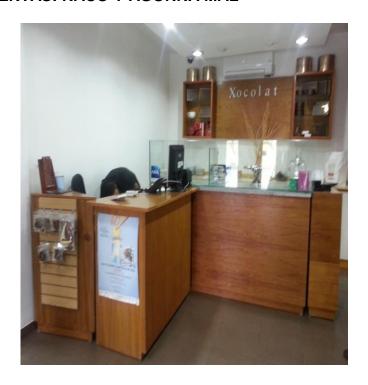


38. ¿Conoce suficientemente bien el negocio y se siente en condiciones de	SI
transmitirlo al futuro franquiciado?	NO
39. ¿Tiene la empresa políticas y manuales de procedimientos escritos,	SI
actualizados, conocidos y acatados por todo el personal que permitan	NO
transmitir el modelo de negocio?	
40. ¿Ha recibido alguna solicitud de franquicia en el último año?	SI
	NO
41. ¿Si un potencial Franquiciado, bajo su orientación, siguiera su mismo	SI
método de trabajo, esto le garantizaría una rentabilidad interesante?	NO
42. ¿Posee la empresa alguna certificación de la calidad?	SI
	NO
43. ¿Cuenta con algún programa ó mecanismo de formación, capacitación y	SI
entrenamiento para los actuales y nuevos empleados de su empresa?	NO
44. ¿Tiene convenios especiales para manejo de proveedores de materias	SI
primas o adquisiciones de tecnología, entre otros?	NO
45. ¿Cuenta con programas integrados (software) para gestión operativa,	SI
administrativa o financiera?	NO
46. ¿La empresa cuenta con sistemas de interconexión con sus clientes,	SI
proveedores y puntos de venta para suministros, recaudos e intercambio de	NO
información?	
47. ¿Cuenta con fuentes de información que lo mantengan actualizado	SI
sobre posibles cambios en la economía, el sector en el cual opera, u otros	NO
aspectos que puedan afectar su negocio?	
48. ¿Su empresa pertenece formalmente a un gremio, asociación, red	SI
empresarial, grupo o cadenas productivas?	NO



ANEXO 6. VISITA A LA EMPRESA

PUNTOS DE VENTAS: NACO Y AGORRA MAL





AREA DE PRODUCCION





AREA DE EMPAQUE





ALMACEN DE MATERIAS PRIMAS





EMPLEADA DE PRODUCCION: MIRIAM





Productos ofrecidos por XOCOLAT, S.R.L.











