



proyecto

DESARROLLO DE UN MODELO
DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR
EMPRESARIAL DOMINICANO

Estudio de caso implementación modelo de franquicia en 40 empresas de República Dominicana



proyecto

DESARROLLO DE UN MODELO
DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR
EMPRESARIAL DOMINICANO

**ESTUDIO DE CASO IMPLEMENTACIÓN
MODELO DE FRANQUICIA EN 40 EMPRESAS
DE REPÚBLICA DOMINICANA**



PROYECTO DESARROLLO DE UN MODELO DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DOMINICANO

Cámara de Comercio y Producción de Santiago

Financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo - BID - a través del Fondo Multilateral de Inversiones - FOMIN -

“Esta publicación es el resultado de un Estudio de Caso de la experiencia del Proyecto Desarrollo de Un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial Dominicano, apoyado por el Fondo Multilateral de Inversiones del BID (FOMIN) y ejecutado en diversas ciudades de República Dominicana durante el período 2009 a 2013, logrando estructurar exitosamente como franquicias a 40 empresas dominicanas.

Su elaboración fue hecha por Milton Tejada, especialista en investigación cualitativa y director del Grupo de Consultoría Pareto. En su proceso participaron empresarios dueños de franquicias, consultores internacionales expertos en estructuración de franquicias, miembros y directivos de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago y la Coordinación del Proyecto.

Título

Estudio de caso implementación modelo de franquicia en 40 empresas de República Dominicana

Consultor:

Milton Tejada

Revisión:

Rosa Ildefonso, Coordinadora del proyecto

Carlos Peralta, Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc.

Fotografías:

Proyecto Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial Dominicano.

Diseño y Diagramación

ocho_ochenta design

Impresión

Impresora Teófilo





- Representantes del primer grupo de empresas estructuradas al modelo de franquicias, junto a representantes del FOMIN, CCYPS y la coordinadora de proyecto.



ÍNDICE

1.	Presentación.....	pág. 6
2.	Introducción.....	pág. 7
3.	El contexto.....	pág. 10
4.	El proceso y un diagnóstico de debilidades.....	pág. 14
5.	La estandarización como respuesta.....	pág. 22
	5.1. Significado del proceso para empresas y consultores	
6.	Impactando el tejido empresarial.....	pág. 26
7.	Valores añadidos:.....	pág. 30
	7.1. Capacidad técnica local.....	pág. 30
	7.2. Difusión del concepto de franquicia.....	pág. 30
	7.3. Fortaleciendo alianzas y avanzando hacia la asociatividad.....	pág. 31
	7.4. Aclarando la normativa.....	pág. 31
8.	Lecciones aprendidas.....	pág. 34
9.	Algunas recomendaciones.....	pág. 36
	ANEXO I - Glosario	
10.	Franquicias, abriendo brechas en el ecosistema de negocios de R.D.	pág. 38



PRESENTACIÓN

Para el Fondo Multilateral de Inversiones y la Cámara de Comercio y Producción de Santiago es de mucha satisfacción presentar esta publicación como resultado de un estudio de caso de la experiencia del Proyecto Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial Dominicano, ejecutado en diversas ciudades de República Dominicana durante el período 2009 a 2013.

El proyecto estableció el sistema de franquicias nacionales, contribuyendo con el crecimiento sostenible de las pequeñas y medianas empresas; logrando estructurar exitosamente como franquicias a 40 empresas dominicanas.

La presentación de esta publicación, confirma la importancia de la cooperación internacional para la ejecución de proyectos en República Dominicana y representa uno más de los logros de las instituciones que unieron esfuerzos, para demostrar con hechos sus misiones: apoyar el crecimiento económico y la reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe a través del fomento a la inversión privada y la promoción al desarrollo del sector privado; así como apoyar el crecimiento del sector empresarial de la República Dominicana, a través del fortalecimiento de los vínculos con los agentes que fomentan el desarrollo económico y social.

La intervención que se realizara mediante este proyecto aportó a las estrategias de desarrollo sostenible de la República Dominicana, mediante el fortalecimiento de cada una de las empresas estructuradas al modelo de franquicia. Este aporte incrementa las posibilidades de permanencia y de competitividad, y simultáneamente, fortalece el impacto social de las mismas.

Rosa Ildfonzo
Coordinadora Proyecto



INTRODUCCIÓN

La organización de una empresa bajo el formato de franquicias es relativamente nueva en República Dominicana. La estructuración permite una mayor garantía de sobrevivir, de expandirse en el mercado, de crecer, por lo cual se convierte no sólo en un aporte al fortalecimiento del tejido empresarial, sino también en un aporte a aspectos claves como la generación de empleos, la formalización de las empresas, la adopción de las mejores prácticas de negocios, entre otros.

La Cámara de Comercio y Producción de Santiago, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), ejecutó el proyecto “Desarrollo de un Modelo de Franquicias para el Sector Empresarial Dominicano”, favoreciendo a unas 40 empresas de diversas ciudades del país durante el período 2009-2013.

Dada la novedad del proyecto y su impacto, se consideró necesario construir un estudio de caso, el cual aquí presentamos.

Es un modo de reconstruir la experiencia destacando aspectos claves del proceso (especialmente el elemento de su estructuración como tal), y exponiendo la reflexión de las empresas beneficiarias, las firmas internacionales actuantes y el organismo ejecutor (la Cámara de Comercio y Producción de Santiago), de modo que pudiesen extraerse lecciones importantes, aspectos replicables, tanto para continuar la estructuración de franquicias en República Dominicana, como para otras latitudes que quieran beneficiarse de lo aprendido en este proyecto.

El análisis documental, las entrevistas de una muestra de empresarios y consultores a profundidad, la discusión de los responsables, entre otros aspectos, permitió lo que consideramos un relato a tomar en cuenta, tanto por el Fomin - BID - CCYPS, como por todos aquellos que valoren hacer de su concepto de negocios una franquicia como un camino saludable para el fortalecimiento empresarial.



- Firma de contrato con la primera empresa que entró al proyecto para convertir su modelo de negocios a franquicias.



- Conferencia sobre franquicias como modelo de negocios en la etapa de sensibilización, la cual se presentó en varias ciudades.



3. EL CONTEXTO

3. EL CONTEXTO

Una marca reconocida, una gama de productos o servicios demandados en el mercado y un “know-how” específico, pueden encontrar en el sistema de franquicias una forma de expansión rápida dentro de un ámbito geográfico determinado.

El concepto de franquicia como facilitador de negocios es relativamente reciente en República Dominicana. Uno de los ejemplos más antiguos y exitosos ha sido el de Helados Bon, el cual ha venido operando desde 1975, pero que se expande como franquicia desde 1982, naciendo como una forma de reconocer el compromiso de algunos empleados y compartir con ellos un negocio que ya tenía un concepto claro. Hoy en día cuentan con más de 250 puntos de ventas, una parte como tiendas corporativas, y la mayor parte como franquiciados.

Sin embargo, es el proyecto “Desarrollo de un Sistema de Franquicias para el sector empresarial en República Dominicana”, casi 30 años después, el que inicia la sistematización y desarrollo de las franquicias como un modelo de negocios que favorece el crecimiento de las pequeñas y medianas empresas en el país.

Este programa es financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), y ejecutado por la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, Inc. Es bueno precisar que el BID-FOMIN aportó un subsidio a la estructuración de cada una de las empresas como franquicias, pero que estas empresas invirtieron una contraparte significativa en el proceso.

QUÉ ES UNA FRANQUICIA.

Una franquicia es un sistema de comercialización de productos, servicios o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre personas físicas o jurídicas, financieramente distintas e independientes, denominadas franquiciador y franquiciado. En esta relación comercial, el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar su idea de negocio conforme a su concepto y criterio. Este derecho faculta al franquiciado a la utilización del nombre comercial, marca de los productos o servicios, know-how y demás derechos de propiedad intelectual que posea el franquiciador a cambio de una contraprestación económica, pactada dentro del marco legal de un contrato escrito y firmado por ambas partes.



- Directorio de Franquicias de la República Dominicana.

La documentación existente sobre la evolución de franquicias procedentes del extranjero y ubicadas en República Dominicana, así como sobre su significado económico y social, es escasa. Sin embargo, se indica que los antecedentes se ubican en la década de los 70 con la entrada de Kentucky Fried Chicken en el área de comida rápida y de Budget Rent-a-Car en alquiler de vehículos.

En el caso de este proyecto, en enero del 2010 se inicia la contratación de consultorías para definir sus aspectos institucionales. Entre ellos:

- Línea Base.
- Normativas de Franquicia.
- Guía de buenas prácticas.
- Imagen corporativa del Proyecto.

Fue iniciado un plan de sensibilización mediante charlas, involucrando a diferentes cámaras: Santo Domingo, Santiago, San Cristóbal, La Romana, San Francisco de Macorís, La Vega, Puerto Plata e Higüey



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID

DESARROLLO DE UN MODELO DE FRANQUICIAS PARA EL SECTOR EMPRESARIAL DOMINICANO



Muchas más que una lavandería



• Marcas de Franquicias Dominicanas.

4. EL PROCESO Y UN DIAGNÓSTICO DE DEBILIDADES

4. EL PROCESO Y UN DIAGNÓSTICO DE DEBILIDADES

Los pasos de un proceso de “franquiciabilidad” de una empresa obligan a la estandarización de muchos temas o aspectos. En el caso de este proyecto, el proceso seguido es descrito en el siguiente gráfico:

MOTIVACIÓN

- Etapa de sensibilización
- AUTODIAGNÓSTICO. Las empresas se autoevaluaron en cuatro áreas.

EVALUACIÓN

- El autodiagnóstico es sometido a una herramienta, previa recomendación

RATIFICACIÓN

- Recomendaciones:
 1. Sigue en el proceso, o
 2. Fortalecimiento institucional
 3. Si sigue, se le solicita CARTA DE RATIFICACIÓN de compromiso.

CONSULTOR

- Diagnóstico de franquiciabilidad

CÁMARA

- Carta presentando opciones de firmas
- Contrato tripartito: BID-CCYPS-Empresas

ESTANDARIZACIÓN

- Asistencia técnica en cuatro bloques clave.

Resultados: Documentos por bloque

Firma de formato de satisfacción

Empresa lista para franquiciarse

En la Línea Base y en la Evaluación Intermedia del Proyecto, se destaca que en el país existía un desconocimiento sobre la normativa aplicable a las franquicias, las cuales se encuentran dispersas en la legislación comercial, civil, tributaria, marcaría y administrativa. También se indica que existía una falta de cultura sobre el concepto de franquicia en la comunidad empresarial dominicana. Además, la oferta de servicios de consultoría era limitada.

En este marco desfavorable, la Cámara de Comercio y Producción de Santiago logró que cuarenta empresas dominicanas se sumaran al proyecto.

El primer paso, el autodiagnóstico¹, tocó áreas fundamentales de las empresas: conocimiento de mercado, producto o servicio que ofrecen, modelo de negocio que implementan y operación del negocio.



• Conferencia Franquicias

ÁREAS DEL AUTODIAGNÓSTICO.

CONOCIMIENTO DEL MERCADO. 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 también acerca de la existencia de aspectos que diferencian a su producto o servicio de los de la competencia.

PRODUCTO Ó SERVICIO. Se 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.

MODELO DE NEGOCIO. Se verifica si cuenta con información de su 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.

OPERACIÓN DEL NEGOCIO. La operación del conjunto integral del negocio, debe ser un tema de dominio del empresario. El saber hacer y la forma cómo 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” este suficientemente descrito en manuales o cualquier otro elemento adecuado para facilitar su transmisión.

¹ . Un total de 63 empresas llenaron sus autodiagnósticos. De ellas, 3 no calificaban para el proceso y otras 20 no continuaron el proceso. El principal motivo para no continuar lo fue la falta de recursos.

¿QUÉ REVELÓ ESTE PRIMER PASO EN EL PROCESO DE ESTANDARIZACIÓN?

De modo general, las empresas participantes en el proceso se encontraban bien posicionadas en cuanto a “conocimiento del negocio”, con n 89.5% de respuestas positivas, y en “producto o servicio” con un 90.6% de respuestas positivas (lo cual es un factor crítico para la conversión en franquicia).

Sin embargo, dos aspectos en el tema de “conocimiento del negocio” pueden llamar la atención y son relativos al conocimiento del mercado y de la competencia.

Cuadro No. 1

Puntos críticos en el área de conocimiento del mercado por parte de las empresas franquiciables (Respuestas negativas).

Aspecto	Abs	%
¿Cuenta su empresa con métodos para definir y evaluar el crecimiento en el mercado en el cual opera a lo largo del tiempo?	16	40.0
¿Conoce las estrategias de sus competidores para la expansión de su negocio?	15	37.5

Mostraron puntos débiles en el “modelo de negocio”, con un 76.43% de respuestas positivas, y en “operación del negocio”, con un 69.09% de respuestas positivas.

Específicamente, dentro del área “modelo de negocio” se evidenció que:

- Una de cada dos empresas carecía de un manual de identidad corporativa para sus productos, puntos de venta, personas de contacto, señalización, etc.

- Una de cada dos empresas carecía de un monto mínimo para publicidad y/o cumplía;
- Una de cada cinco empresas participantes no tenía más de un punto de venta que pudiese servir de modelo para un posible franquiciado;
- Una de cada cuatro carecía de capacidad de inversión para impulsar el negocio a través de franquiciados.

El siguiente cuadro resume las respuestas:

Cuadro No. 2

Puntos críticos en el área de modelo de negocio por parte de las empresas franquiciables (Respuestas negativas).

Aspecto	Abs	%
¿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?	35	87.5
¿Posee la empresa un manual de identidad corporativa para sus productos, puntos de venta, personas de contacto, señalización, etc.?expansión de su negocio?	21	52.5
¿Tiene establecido semestral o anualmente un monto mínimo de inversión en publicidad y lo cumple?	20	50
¿Tiene más de un punto de venta que sirva de modelo para el franquiciado?	9	22.5
¿Tiene capacidad de inversión para impulsar la expansión del negocio a través de franquiciados?	10	25
¿Realiza pronóstico de ventas con periodicidad mensual o semestral?	12	30

Y en el área de “operación del negocio”, se destaca que, en ese momento.

- Una de cada dos empresas carece de política y manuales de procedimientos escritos, conocidos y acatados por el personal, que permitieran transmitir el modelo de negocio;
- Ocho de cada diez empresas carecía de alguna certificación de calidad;
- Una de cada dos empresas no pertenecía a algún gremio asociación, red empresarial o cadena productiva;
- Una de cada cuatro no tiene algún programa o mecanismo de formación, capacitación y entrenamiento de sus empleados.
- Una de cada dos empresas carece de algún sistema de interconexión con sus proveedores, clientes y puntos de venta.

El siguiente cuadro resume las respuestas en términos absolutos y relativos:

Cuadro No. 3

Puntos críticos en el área operación del negocio por parte de las empresas franquiciables (Respuestas negativas).

Aspecto	Abs	%
¿Tiene la empresa políticas y manuales de procedimientos escritos, actualizados, conocidos y acatados por todo el personal que permitan transmitir el modelo de negocio?	21	52.5
¿Ha recibido alguna solicitud de franquicia en el último año?	12	30
¿Posee la empresa alguna certificación de la calidad?	31	77.5
¿Cuenta con algún programa ó mecanismo de formación, capacitación y entrenamiento para los actuales y nuevos empleados de su empresa?	11	27.5
¿Tiene convenios especiales para manejo de proveedores de materias primas o adquisiciones de tecnología, entre otros?	10	25
¿La empresa cuenta con sistemas de interconexión con sus clientes, proveedores y puntos de venta para suministros, recaudos e intercambio de información?	19	47.5
¿Su empresa pertenece formalmente a un gremio, asociación, red empresarial, grupo o cadenas productivas?	21	52.5



Fue en estas áreas en donde se concentró el acompañamiento de los consultores a las empresas.

Posteriormente, cada empresa que reunió los requisitos a partir del autodiagnóstico, fue sometida a un “diagnóstico de franquiciabilidad”, por parte de una empresa consultora.

Este paso fue financiado por el FOMIN. La selección resultante es el listado que se muestra en el cuadro siguiente:

Cuadro No. 4

Listado de empresas participantes en el proyecto

> SANTO DOMINGO

1. The Color Factory. Pintura y Accesorios
2. Orgánica/Productos naturales
3. Kid's Fitness/ Gimnasio
4. Mango Bajito/Textil
5. One Two One
6. KB Importadora
7. Servisec Dry Clean
8. Mercofact/ Mercado de Facturas
9. Ortho Oral
10. Blue Country Jeans
11. BB Clinic-Smart Clinic Service & Accessories Shop
12. Tingola/Textil
13. Roica/ Muebles
14. Mr. Optic
15. Funeraria Blandino
16. Jardín Constanza
17. Predator/Fumigación
18. Spacio Dental
19. Conosmania/Temakeria
20. Xocolat/Chocolates
21. Tonos y Colores /Pintura y accesorios
22. Caperucita Rosa/Flores
23. Abatte Peluqueria
24. Restaurant La Locanda
25. Salud Bucal
26. Restaurant El Conuco

> SANTIAGO DE LOS CABALLEROS

1. Don Emilio Sandwich
2. Exercise Metropolitan Club
3. Panadería Y Repostería La Campagna
4. Farmacia San Luis
5. Ludiska Peluqueria Express
6. Strong Burger
7. Muebles Yoyo
8. Terminaciones y Colores. Pintura y Decoración
9. Juan Hernández y Asociados, Seguros
10. Preventis/ Centro de Salud
11. Farmahorro
12. Biodental

> BOCHA CHICA

1. Farmacia Bárbara María

> HIGÜEY

1. Servi Dental Plus



- Acto de certificación de las primeras 16 franquicias nacidas del proyecto.

El diagnóstico de franquiciabilidad reveló otros aspectos a tomar en cuenta en el proceso de estandarización de las empresas. Sin embargo, no se construye aquí una generalización por dos razones. Primero, porque la metodología utilizada en este proceso difiere de una empresa consultora a otra y, segundo, porque las especificidades de cada empresa requieren un trabajo más profundo para establecer los puntos comunes entre las empresas, sean estas debilidades (lo cual escapa al objetivo de esta historia de caso) o fortalezas.

El diagnóstico de franquiciabilidad es un instrumento sumamente útil no sólo para el proceso de estandarización como tal, sino para mejoras futuras en cada una de las empresas. Entre las áreas que esta parte del proceso abordó se encuentran:

- El concepto de negocios que se busca franquiciar;
- Elementos de mercado;
- Factores clave de éxito;
- Elementos para desarrollar una red;
- Perfil jurídico, personal y financiero del franquiciado;
- Validación de los elementos a aportar al franquiciado;
- Estructura organizacional;
- Análisis de aspectos financieros;
- Análisis de aspectos legales
- Elementos de una planeación estratégica: misión, visión, política de calidad, valores corporativos, objetivos estratégicos, análisis de fortalezas y debilidades, entre otros.

El “diagnóstico de franquiciabilidad” finaliza, para cada empresa, con un conjunto de conclusiones y recomendaciones. Algunos elementos críticos que fueron muy reiterativos en estos documentos fueron ² :

- Dificultades de organización interna;
- Carencia de manuales de procedimiento;
- Ausencia de registro de marcas;
- Carencia de controles de calidad internos;
- Poca pro-actividad en las ventas;
- Locales que requieren innovación o adecuación;
- Ausencia de controles financieros internos,
- Fuerte competencia a considerar;
- Productos similares a precios muy competitivos.

² . Fueron revisados varios diagnósticos de franquiciabilidad para establecer esta lista, la cual no es exhaustiva y, como ya se señaló, cada empresa tiene sus fortalezas y debilidades particulares, expresándose en un perfil único.



• Arbitros y conciliadores formados en el tema franquicias.



5. LA ESTANDARIZACIÓN COMO RESPUESTA



5 LA ESTANDARIZACIÓN COMO RESPUESTA

Al constituirse en un sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocios comercial o industrial, a través de operadores jurídicamente independientes, hay un conjunto de elementos que caracterizan una franquicia comercial y que, por lo tanto, se esperaba en el proyecto que desarrollaran las empresas participantes. Entre estos elementos se encuentran:

- Vinculación a través de un contrato;
- Uso compartido de una marca o nombre comercial;
- Traspaso inicial de un conjunto de conocimientos y experiencias del franquiciador a favor del franquiciado (manuales de operaciones y capacitación y entrenamiento);
- Asistencia técnica constante a través de apoyo operacional, reentrenamiento, supervisión técnica y comercial/industrial;
- Independencia jurídica de las partes, donde cada una actúa a su propio nombre y por su propia cuenta y riesgo;
- Uniformidad de operación, debiendo el franquiciado operar conforme a estrictas normas suministradas por el franquiciador.

Las firmas internacionales contratadas debían abordar el proceso de estandarización con cuatro entregas:

1. Formato de franquicia / Concepto de negocios
2. Comercialización
3. Legal
4. Financiera

Un primer paso fue establecer cuál fue el “concepto de negocio” que ofrecía la empresa a franquiciar. ¿Qué es lo característico, qué lo hace un concepto único o especial? Así, por ejemplo:

- Se define como una empresa de servicios y productos de belleza “que usa fórmulas exclusivas de productos, que permiten rehabilitar, desrizar y alisar el cabello, sin usar productos químicos, conjugando secretos...” (One Two One).
- Un centro avanzado de servicios que ofrece programas de desarrollo y enseñanza para niños desde los seis meses hasta los 14 años, contribuyendo a su desarrollo físico y mental, a través de la estimulación motora y musical (Kid’s Fitness).

En esta parte, se trataba también de ver las ventajas del concepto, determinar los productos o servicios que ofrecían, el territorio a franquiciar, los formatos a ofrecer, el perfil del franquiciado (incluyendo características personales), personalidad jurídica, entre otros aspectos.

Al hablar de la comercialización, se estableció, en cada caso, la relación entre el franquiciante y el franquiciado, los mecanismos de búsqueda de franquiciados, la plantilla o ficha inmobiliaria.

Avanzar en la comercialización también llevaría a la entrega de una carta o circular de oferta, reuniones con el posible franquiciado, estudio de mercado, carta de intención del candidato y, finalmente, la firma de un contrato de franquicia.

También se establecen las funciones y actividades que ha de llevar a cabo, en el proceso y en el seguimiento, la empresa franquiciante.

El proceso de estandarización, como ya se indicó, supuso un análisis financiero, así como un análisis de los aspectos legales que implicó cada caso de las empresas beneficiadas del proyecto.

Sin embargo, es preciso aclarar que la estandarización en lo jurídico, financiero, operativo y comercial no fue una tarea de los consultores. Estos acompañaron el proceso, proveyeron de cómo hacerlo (metodología), aportaron sus experiencias, así como instrumentos que facilitaban la tarea, pero la estandarización fue un proceso que realizó cada empresario en su negocio porque, en definitiva, es el empresario el que sabe cómo hace las cosas.

“Cuéntenos cómo lo hace, tenemos un equipo que le ayudará a elaborar un manual de cómo lo hace. No sé de arreglos florales o de odontología, pero sé cómo usted puede poner por escrito lo que hace”, indicó un consultor entrevistado.

5.1. SIGNIFICADO DEL PROCESO PARA EMPRESAS Y CONSULTORES

En la elaboración de esta historia fueron entrevistados siete empresarios de igual número de empresas, así como cinco consultores pertenecientes a tres de las cinco firmas que participaron en el proceso de estandarización (estructuración) de las empresas; dos funcionarios de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago y la consultora contratada como coordinadora del Proyecto.³

Un elemento abordado fue la entrada al proyecto. Los entrevistados llegaron porque participaron en algún evento, llenaron el formulario y luego le llamaron, o porque se enteraron a través de alguien. *“Fui a un evento de la Cámara sobre Impuestos Internos y ahí hablaron y como tengo dos sucursales y quiero seguir abriendo otras y el costo de apertura es muy grande, entonces en este modelo puedo expandir el negocio, expandir la marca”*, dijo Luis Kalaf, presidente de Ludiska.

Para las empresas, aun aquellas que afirman que tenían bastante aspectos definidos, el estandarizar sus operaciones y constituirse en franquicias no hubiese sido posible sin la intervención del proyecto. Un consultor lo explicó de este modo: *“Hay empresas que tienen un concepto de negocios interesante, pero sin claridad*

³ . Las personas y empresas entrevistadas fueron: Julio Castillo (Preventis); Modesto Arostegui (La Campagna); Jordi Pelegrín (Servisec); Juana Ramírez (One two One); Diógenes Méndez (Blue Country Jeans); Mayelin Soriano (Fabamax), Luis Kalaf (Ludiska), Ninoshka Rondón (Kid's Fitness). Los consultores entrevistados fueron: Simón Planas (Front Consulting, de Venezuela); Luis Fernando Valencia (Valencia & Hoyos, de Colombia), así como Luis González, Dulce Rivero (Alcázar & Compañía, de México). Finalmente de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago fueron entrevistados: Carlos Peralta (Gerente de Gestión Social y Capacitación), Ana D. Fernández (Gerente Legal) y Rosa Ildefonso (Consultora coordinadora del Proyecto).



*interna, surgen intuitivamente, no son el resultado de un proceso estructurado y sistemático. Para estas empresas el proyecto aportó cosas que parecen elementales, pero necesarias*⁴.

Aunque en numerosos casos los beneficios recibidos por las empresas no se han traducido en la expansión de ellas vía franquicias, sin embargo son considerados como clave para garantizar la sostenibilidad y competitividad de las empresas en el futuro inmediato.

Para los empresarios entrevistados fue un acierto la contratación de consultores internacionales⁵ para acompañarles en el proceso. Además, el proyecto les permitió negociar el aporte que harían, lo que probablemente condujo a reducir los costos, toda vez que las empresas consultoras estaban visualizando la posibilidad de “paquetes” en República Dominicana.

La estandarización es vista como un objetivo que conlleva un proceso permanente, continuo. *“Se trata de procurar la disciplina del cumplimiento de procedimientos y políticas por parte de todos los integrantes de la cadena de una franquicia”*, señaló un consultor. Esa disciplina no se logra de la noche a la mañana. Una de las empresarias indicó: *“Nos falta. No porque no sepamos qué hacer, es que requiere también recursos para que nuestros puntos de venta tengan uniformidad. Ahora la economía no nos permite avanzar más”*.

También existe conciencia de que el hecho de poner por escrito sus políticas y procedimientos es parte esencial de *“poder replicar”* el concepto. *“Al escribirlo puedo enseñarlo a alguien, puedo mejorarlo, en la franquicia lo que tengo escrito es lo que voy a transmitir”*, explicó un empresario entrevistado.

Otro indicó: *“Si lo escribo lo estoy entendiendo mejor y tengo posibilidad de transmitirlo, y luego medir, evaluar”*, o como lo señaló Luis Fernando Valencia, uno de los consultores: *“Estandarización: entiéndalo, escríbalo, transmítalo y evalúe”*.

Sin embargo, la estructuración no sólo es organización hacia dentro. Hacia fuera, hacia la relación con el Estado, implicó establecerse como empresas plenamente formales. Una empresaria indicó: *“Tenía mis marcas registradas, pero no le daba seguimiento a ese aspecto. Se creó una cultura de registro y seguimiento. El proyecto exigía formalidad”*.

Tanto en la Cámara de Comercio como en el proyecto y en las empresas participantes existió y existe la voluntad de no *“clonar”* negocios sin registros, permisos, licencias.

Se indicó que el reto de estas nacientes franquicias es el de implementar una metodología de asistencia técnica y supervisión con miras a lograr un nivel de estandarización óptimo *“y que este se mantenga e incluso mejore”*.

Las empresas participantes en el proyecto tienen un desarrollo desigual en cuanto a su expansión como franquicias. Sin embargo, se espera que la naciente Cámara Dominicanas de Franquicias⁶ contribuya a este proceso de expansión y consolidación de esta forma de negocios en el país.

Luis González de la firma Alcázar & Compañía afirma que *“lo más valioso de este programa es que estos empresarios comparten objetivos comunes”* y cita entre estos objetivos el abrirse paso en el *“ecosistema”* de negocios de República Dominicana, consolidar la figura de franquicia *“y llevar a cabo acciones conjuntas para invitar a inversionistas a participar en su cadena de valor y continuar siendo competitivos frente a empresas de clase mundial”*.

⁴. Por ejemplo: cómo contestar un teléfono, cómo atender una persona que ingresa a un punto de venta, cómo entregar el producto, cómo atender una queja o reclamo, cómo hacer llamadas posteriores, entre otros aspectos.

⁵. Las empresas consultoras participantes fueron: Front Consulting (Venezuela); Congenia (España); Alcázar & Compañía (México); Mundofranquicia (España); Poblete & Cabrera (México) y Valencia Hoyos (Colombia).

⁶. La Cámara Dominicana de Franquicias, nace a partir del proyecto, como medio de sostenibilidad de las acciones emprendidas desde el mismo; constituyéndose en una asociación sin fines de lucro, cuyo objeto es la promoción, divulgación, colaboración, protección y fomento de las actividades comerciales desarrolladas mediante el sistema de franquicias. Integra la mayor parte de las empresas participantes en el proyecto y abierta a empresas establecidas tanto nacionales como internacionales radicadas en territorio dominicano.



6. IMPACTANDO EL TEJIDO EMPRESARIAL

6. IMPACTANDO EL TEJIDO EMPRESARIAL

Algunas características importantes de las empresas participantes se indican en los siguientes cuadros:

Cuadro No. 5
Registro de marca, puntos de ventas y empleados de las empresas participantes

Localidad	Empresas participantes	Con Marca Reg	Puntos de Venta	No. Empleados
Santo Domingo	26	22	118	1089
Santiago	12	11	41	448
Boca Chica	1	1	4	20
Higüey	1	1	3	15
Total	40	35	166	1572

Puede notarse que el 87.5% de las empresas participantes tenían su marca registrada al inicio del proceso. El programa, como tal, contribuyó a que el 100% tuviese su marca registrada.

Además, el impacto del programa sobre lo laboral se expresa en que estas empresas tenían un total de 1,572 empleados (un promedio de 39 empleados por empresas), los cuales ven sus puestos de trabajo fortalecidos al lograr que la unidad productiva tenga una mayor formalización y mejor aún si logra franquiciarse como tal. Claro, el hecho de convertirse en franquicia también obliga a estos empleados a estándares mejores, permitiendo que su valor de mercado crezca. Estos se ubican en 166 “puntos de venta” o locales distintos.

Los promedios indican diferencias regionales. Mientras en Santo Domingo el promedio de empleado por empresa es de 43.6, en Santiago es de 37.3, indicando probablemente PyMES de menor tamaño en el Cibao.

En atención al tiempo operando tenemos:

Cuadro No. 6
Empresas por cantidad de años operando

Localidad	NR	5 años o menos	6 a 10 años	11 a 15 años	16 años o más
Santo Domingo	6	8	4	3	5
Santiago	3	3	2	1	3
Boca Chica	0	0	0	0	1
Higüey	0	1	0	0	0
Total	9	12	6	4	9

Como puede apreciarse, tomando como referencia que 31 empresas respondieron este aspecto, el 39% tiene cinco años o menos, son relativamente jóvenes, pero hay un 29% que sobrepasa los 16 años. Desde las que se inician en el proceso, pero con un concepto definido, hasta las que ya tienen un tiempo relativamente largo (sobre todo tratándose de PyMES) en el mercado.

En la Evaluación Intermedia se señaló como riesgo que la masa crítica de empresas no contara con los recursos suficientes propios o de terceros, para involucrarse en el proyecto. Sin embargo, la respuesta en este sentido es significativa. Las empresas participantes se involucraron no sólo con su tiempo y sus recursos humanos, sino que también aportaron monetariamente. Inicialmente se estimó un costo de US\$20,000.00 por empresa por concepto de honorarios para las firmas consultoras que debían realizar el proceso de estandarización. De este monto, se planteó que las empresas asumiesen el 50%. Sin embargo, la realidad de las PyMES en República Dominicana hace muy difícil cumplir este parámetro, por lo cual se introdujo el criterio de que las empresas negociaran con las firmas consultoras el aporte que les correspondía. Este esquema generó confianza en los empresarios y consultores. Los aportes de las empresas –en este proceso de negociación- fueron desde 4,000 dólares hasta 10,000 dólares por empresa, con un promedio de US\$6,647.75 (equivalente a la tasa vigente el 20 de septiembre del 2013 a RD\$283,725.97).

Por otro lado, a pesar de que ya han concluido el proceso 40 empresas, el lograr franquiciados no es una tarea fácil, es más bien lenta. En el momento en que se escribía esta historia, muchas de las empresas se encontraban en una etapa preliminar de contactos y de estudio de factibilidad con posibles inversionistas o socios. Algunas, muy pocas, se encontraban viviendo sus primeras experiencias de haberse franquiciado.

No hay que olvidar, tampoco, que el hecho de que hayan estandarizado sus procesos requiere de tiempo para madurar y hasta para introducir correcciones si fuese necesario.

Desde el punto de vista de a cuáles sectores pertenecen las empresas participantes tenemos:

- 12 Sector salud (farmacias, servicios odontológicos, gimnasios, optométricos);
- 9 Área de servicios (lavanderías, peluquerías, financieros, funerarios);
- 7 Sector comercio (accesorios de mujeres, celulares, pinturas, alimentos);
- 3 sector textil
- 2 sector industrial (muebles)
- 7 sector de alimentos.



• Acto Expo Franquicias RD 2013



7. VALORES AÑADIDOS



7. VALORES AÑADIDOS

7.1. CAPACIDAD TÉCNICA LOCAL

Uno de los logros de este proyecto ha sido la formación de capacidad técnica local. Un total de 40 consultores terminaron un diplomado (42 iniciaron el proceso), mientras que se formaron un total de 19 árbitros.

El diplomado para potenciales consultores en esta área involucró sobre todo a profesionales que ya se encontraban en el mundo de la consultoría empresarial, permitiéndoles ampliar sus horizontes como tales, pero también ser parte de esa masa crítica que requiere el desarrollo productivo dominicano. Puede afirmarse que es un logro que trasciende el tiempo de duración del Proyecto y sigue cumpliendo sus funciones especialmente en materia de expandir el concepto, brindar el servicio a otras empresas y posiblemente hasta de hacer más accesible el costo del servicio para las PyMES dominicanas.

7.2. DIFUSIÓN DEL CONCEPTO DE FRANQUICIAS

El Programa supuso un proceso de sensibilización e información previo con el objetivo de captar empresas que pudiesen beneficiarse del mismo. Sin embargo, este proceso se vio enriquecido por otras acciones que a lo largo del proyecto se fueron realizando tales como:

- Brochure inicial del proyecto, donde se da a conocer el mismo e informaciones generales del sistema de franquicias.
- Participación en Expo-Cibao desde el 2009 hasta el presente, logrando la asistencia de cientos de visitantes, además de ser un punto importante para la difusión del concepto de franquicias.
- Participación en programas de televisión, especialmente locales;
- Unas 30 conferencias que sirvieron tanto para difundir el concepto como para animar a invertir en este tipo de negocios. Un ejemplo de este tipo de conferencias lo fue la facilitada por Pablo González, ejecutivo de Mundofranquicia; Alfonso Riera (Front Consulting), Luis Fernando Valencia Hoyos (de Valencia Hoyos y Asociados), José Manuel Soto (de Alcázar y Compañía), entre otros.
- Almuerzo para presentar las franquicias nacidas hasta noviembre del 2012;
- Edición Especial de Infocámara de Noviembre del 2012. Publicación de las primeras 16 empresas estructuradas a franquicias;

- Primer Directorio de franquicias de la República Dominicana, exponiendo las 40 marcas estructuradas en el proyecto
- Brochure-directorio de las 40 marcas de franquicias dominicanas.
- Una de las actividades finales que mostró tanto el interés y empuje de las empresas involucradas en colocarse como franquicias, así como el interés de potenciales inversionistas lo fue Expo-Franquicia RD 2013, actividad que reunió a 24 de las empresas más diversas en uno de los principales centros comerciales de Santo Domingo, Galería 360, durante los días 9 y 10 de Noviembre, 2013.

En este evento las empresas reportaron haber recibido más de 70 solicitudes de potenciales franquiciados (entre las empresas que reportaron recibir ofertas se encuentran Conosmanía, Ludiska, Caperucita Rosa, Mr. Optic, Servi Dental Plus y Orgánica), además el interés del público durante los dos días y la difusión a través de los medios de comunicación.⁷

7.3. FORTALECIENDO ALIANZAS Y AVANZANDO HACIA LA ASOCIATIVIDAD

El Instituto de Formación Técnico-Profesional (INFOTEP) se constituyó en un fuerte aliado del Programa al apoyar con recursos para la implementación del Diplomado de Formación para consultores de Franquicias y el Seminario para Formación de Árbitros y Conciliadores.

En otro orden, la mayor parte de las empresas involucradas en el proyecto decidieron aglutinarse como organización y crearon la Cámara Dominicana de Franquicias y escogieron su primera directiva, la cual está siendo presidida por Osvaldo Santana Oleaga (Funeraria Blandino), quien sostuvo que la entidad tiene la misión de respaldar al sector franquicias y reafirmar su compromiso de impactar el desarrollo social, económico y ambiental promoviendo este modelo de negocios.⁸

7.4. ACLARANDO LA NORMATIVA

Uno de los componentes del proyecto llevó a aclarar la normativa vigente en República Dominicana y que pudiese afectar el aspecto jurídico de las franquicias, tales como ley de propiedad intelectual, industrial, registro de marcas, las cuales se encuentran dispersas en la legislación comercial, civil, tributaria, marcaría y administrativa, entre otras fuentes del derecho, así como mejores prácticas internacionales, para establecer un marco de referencia para la organización de las franquicias, adaptado y aplicable al contexto dominicano, que permita su futura expansión y consolidación.

Su propósito fue presentar a los potenciales franquiciantes y franquiciados el marco legal que protege la relación de negocios a emprender; así como identificar y evaluar las debilidades del marco regulatorio que de una u otra forma dificultaría el proceso de expansión de franquicias en el país. El cuadro siguiente muestra el resultado de esta consultoría:

⁷. Indicador del impacto de esta actividad fue el reporte dado en algunos medios de prensa. Por ejemplo, los siguientes link: http://www.diariolibre.com/economia/2013/11/10/i410288_camara-dominicana-franquicias-inaugura-exposicion-negocios.html; <http://hoy.com.do/exposicion-busca-proyectar-pais/>; <http://eltitular.do/la-camara-dominicana-de-franquicias-inaugura-exposicion-de-negocios/>; <http://www.iberoamerica.net/república-dominicana/prensa-generalista/diariolibre.com/20131110/noticia.html?id=WT6aiBp>; <http://www.quehacerhoy.com.do/eventos/otros/expo-franquicia-rd-2013>; <http://atmosferadigital.blogspot.com/2013/11/expo-franquicia-rd-2013-presentara.html>.

⁸. La actividad también fue reseñada por los medios de comunicación. Ver: <http://elnuevodiario.com.do/app/article.aspx?id=349996>; <http://www.almomento.net/articulo/148625/Constituyen-Camara-Dominicana-de-Franquicias>.



CUADRO NO. 7
MATRIZ DE ANÁLISIS DE UN CONTRATO TIPO DE FRANQUICIAS VS. LEGISLACIÓN DOMINICANA

Contenido del Contrato de Franquicia	Legislación Dominicana
1. Identificación de las partes: Se plasma quiénes serán los agentes del contrato.	Título III del Código Civil de la RD (Art.1101)
2. Identificación de las marcas, uso de marca, rotulo y/o denominación comercial	Ley 20-00 de Propiedad Industrial En el caso de licencias de software aplica la Ley 65-00 de Derechos de autor
3. Identificación detallada del negocio del franquiciador: Se clarifican todos los aspectos de la franquicia que ha desarrollado el franquiciador.	
4. Pactos de exclusivas y no competencia: Se establecen diferentes exclusivas de distribución que pueden afectar a territorios, a compras, ventas, etc.	Ley General de Defensa de la Competencia
5. La presentación uniforme de los locales, dimensión, decorado, etc. o de los medios de transporte objeto del contrato;	Título III del Código Civil Ley 4807, Control de alquileres y desahucios
6. La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un saber hacer o know-how;	Título III del Código Civil (sección III) Título VI de la Competencia Desleal, Ley 20-00 de Propiedad Industrial Art. 377 al 418 del Código Penal (Disposiciones sobre el secreto profesional y la confidencialidad)
7. La prestación continúa por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo.	Ley General de Defensa de la Competencia Título III del Código Civil
8. Condiciones de suministro: Se regula cómo el franquiciado comprará las mercaderías.	Ley General de Defensa de la Competencia Título III del Código Civil
9. Condiciones económicas: Se regula la relación económica entre franquiciador y franquiciado.	Art. 1134, 1142 y siguientes del Código Civil
10. Duración del contrato. Condiciones de terminación y sus consecuencias: Se explican en qué casos se puede terminar el contrato antes de su vencimiento y con qué consecuencias.	Sección IV Título III Código Civil Art. 1226 (de la cláusula penal)
11. Solución de Controversias	Ley 498-08 sobre Arbitraje Comercial



8. LECCIONES APRENDIDAS



8. LECCIONES APRENDIDAS

1. Las franquicias no constituyen el único modelo de expansión de un negocio. Sin embargo, pueden permitir expandirse a pequeñas y medianas empresas dominicanas, que han mostrado ser exitosas pero que también muestran limitaciones en capital y en el acceso a financiamiento en condiciones competitivas.
2. El programa mostró que una de las dificultades mayores para la permanencia de las empresas es su falta de estructuración interna, así como sus niveles de informalidad (marca, nombre) y su dependencia de la presencia del propietario para funcionar bajo determinados parámetros no escritos. El proceso de estandarización ayudó a algunas empresas a regularizar algunos de esos aspectos y a todas a que la “herencia” que significa un concepto de negocios se plasmase en papel y pudiese ser comercializada y transmitida a otros.
3. El programa se destacó por el hecho de que pequeñas y medianas empresas hicieron aportes significativos en dinero para el pago de las consultorías para su estandarización. Esto indica que no es cierto que estas empresas son incapaces de poner capital para su innovación y para lograr niveles de competitividad en el mercado. No todo se espera ni de los proyectos con financiamiento internacional ni del Estado.

Es, además, una señal de compromiso de este segmento empresarial y posibilita que los empresarios se encuentren en una mejor posición para exigir resultados a los consultores contratados.

Uno de los empresarios entrevistados explica una razón: “Vimos el alcance: Si podemos estandarizar nuestra operación y que un consultor externo nos ayude a posicionarnos entre los primeros 10 o 5 salones de Santiago y nos vendemos como franquicia, creo que la inversión será recuperada”.

4. Con la instauración y posterior consolidación de estas empresas como franquicias se ha generado una masa crítica de conceptos, métodos, prácticas de mejora empresarial, fortalecimiento, que tendrá mucho impacto en el tejido empresarial dominicano, especialmente en las pequeñas y medianas empresas, así como en la estabilidad del empleo formal que generan.



• Reunión empresarios para formación de la Cámara Dominicana de Franquicias.

5. La estandarización de los procesos en las empresas constituye el establecimiento de un modelo de calidad que coloca a estas unidades productivas a la puerta de obtener alguna certificación de calidad internacional como lo es, por ejemplo, la ISO 9000.
6. El manejo profesional de la coordinación del proyecto fue destacado por los entrevistados en el proceso. Este tipo de proyecto requiere de consultores que en la coordinación muestren, además de capacidad, compromiso.
7. El hecho de que la Cámara de Comercio y Producción de Santiago impulse y apoye la asociatividad, contribuyó a que una parte significativa de las empresas beneficiarias asumiese organizarse como sector en una Cámara Dominicana de Franquicias el cual constituye un mecanismo de representación y promoción de las empresas.

Esta institución permitirá ampliar la lista de potenciales clientes vía relacionados, reforzar la imagen de este modo de hacer negocios, recibir solicitudes de compras de franquicias, compartir aprendizajes con otras empresas, impulsar procesos de capacitación, entre otros beneficios que han de esperar los participantes.

8. El proceso de franquiciarse obliga a confiar el “know-how” de aspectos tales como marca, concepto de negocio, procedimientos, manuales, etc., otros, lo cual no parece ser común en el universo empresarial dominicano. Son formas de colaboración que pueden irse profundizando.
9. El marco regulatorio que afecta a este segmento se conoce mejor y podrá ser mejor manejado por los árbitros y conciliadores de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago, los cuales participaron de un diplomado al respecto. Esto facilita un canal para la solución de diferencias entre franquiciadores y franquiciados cuando estas se presenten.⁹

⁹. Carlos Peralta, Gerente de Mercadeo de la CCyPStgo, señaló que se trata de un marco regulatorio que aunque forma parte de las regulaciones generales del comercio en República Dominicana, tiene especificidades que es necesario conocer.



9. ALGUNAS RECOMENDACIONES

1. La necesidad de tener un tiempo prudente para consolidar la estructuración realizada, así como el hecho de que el concepto de franquicias en todo su valor y posibilidades era relativamente desconocido en todas sus implicaciones en República Dominicana, obliga a recomendar al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) contemple una segunda etapa que permita:

a. Contribuir a que las empresas colocadas en condiciones de franquiciarse puedan contar con apoyo en el proceso: mercadeo y asesoría en la firma de los acuerdos correspondientes.

b. Poder realizar una evaluación de la implementación de lo acordado para estructurarse como franquicias, de modo que puedan realizarse correctivos necesarios.

Esta segunda etapa podría estar a cargo de la naciente Cámara Dominicana de Franquicias o de la propia Cámara de Comercio y Producción de Santiago.

2. Se recomienda a la Cámara de Comercio y Producción de Santiago así como a la naciente Cámara Dominicana de Franquicias el continuar promoviendo el conocimiento del concepto, así como conocimiento sobre sus beneficios, el sistema regulatorio que las rige, etc.

3. Es deseable también un nuevo proyecto que coloque otro conjunto de pequeñas y medianas empresas bajo el concepto de franquicias. Sin embargo, a diferencia de este primer proyecto, el proceso de coordinación debería ser realmente más un fruto de colaboración interinstitucional entre dos o más cámaras de comercio.

4. Se recomienda aplicar nuevos criterios e indicadores a la hora de seleccionar una empresa que aspira a constituirse en franquicia. El objetivo final de un proyecto como este no es el de fortalecer internamente a las empresas, lo cual es un objetivo intermedio). Algunas empresas pueden haber accedido al proyecto sólo en función del objetivo intermedio, sin ningún interés en el objetivo final.

ANEXO

GLOSARIO:

- > **FRANQUICIA.** :: Se define como un sistema de colaboración entre dos partes jurídicamente independientes, vinculadas entre sí a través de un contrato mediante el cual una de las partes, la empresa franquiciante cede, a cambio de una contraprestación, el derecho a utilizar su marca comercial y su “saber hacer” empresarial, por un tiempo limitado y en un territorio determinado.
- > **FRANQUICIANTE/FRANQUICIADOR.** :: Titular o usufructuario de un nombre comercial o marca distintiva del negocio y de un conjunto de conocimientos y experiencias (Know-how).
- > **FRANQUICIADO.** :: El empresario que se adhiere y se une al sistema comercial de la franquicia, para operar una o más unidades de negocio al amparo del nombre comercial, marcas, sistema y asistencia técnica del franquiciante.
- > **KNOW-HOW.** :: Es el conjunto de sistemas y procedimientos que llevaron a obtener éxito al franquiciante; por medio de esto, el franquiciante aprende a mantener la calidad, prestigio e imagen de los bienes o servicios que vende.
- > **CONCEPTO DE NEGOCIO.** :: Conjunto de métodos, procesos, procedimientos, fórmulas, recursos, información, productos, servicios, entre otros, que comprenden una forma particular de realizar o llevar a cabo un negocio.



FRANQUICIAS, ABRIENDO BRECHAS EN EL ECOSISTEMA DE NEGOCIOS DE R.D.

“No puedo clonar un modelo de negocios pirata, clandestino, ilegal, que evade impuestos, que no tiene registros, permisos, licencias. Estas son empresas organizadas, son empresas formales”, expresó Valencia.

Por Milton Tejada C.
Grupo de Consultoría Pareto

Cuarenta empresas estructuradas como franquicias, listas para expandirse en este modelo o ya en expansión; la creación de la Cámara Dominicana de Franquicias; el hecho de que pequeñas y medianas empresas hayan aportado sumas millonarias para pagar a los consultores; el fortalecimiento de más de 170 puntos de ventas y más de 1,500 empleos dominicanos, son sólo algunos indicadores de que el proyecto **“Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial de República Dominicana”**, puede ser considerado como exitoso.

Para hablar del proceso fueron entrevistados por separado tres consultores internacionales que participaron por tres firmas distintas y de mucha experiencia en este campo empresarial. Luis González, de México; Simón Planas, de Venezuela, y Luis Fernando Valencia, de Colombia, acompañaron a la Cámara de Comercio y Producción de Santiago en la estructuración como franquicias de pequeñas y medianas empresas dominicanas de Santo Domingo, Santiago, Boca Chica e Higüey.

El programa, fue subsidiado por el Banco Interamericano de Desarrollo a través del FOMIN, lo cual le dio a las empresas “la posibilidad de hacerse de instrumentos valiosos con una inversión razonable”, indicó Planas.



DESARROLLANDO FRANQUICIAS

Al constituirse en un sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocios comercial o industrial, a través de operadores jurídicamente independientes, hay un conjunto de elementos que caracterizan una franquicia y que, por lo tanto, se esperaba en las empresas participantes.

Las firmas internacionales contratadas debían abordar el proceso de estandarización en, por lo menos, cuatro áreas clave: concepto de negocios, comercialización, aspectos legales y aspectos financieros. Es la “constitución” como franquicia de pequeñas y medianas empresas.

Planas señala que desde el momento en que el propietario de una empresa o un comercio permite a un tercero el uso de su marca, le da un know how, “entonces hablamos de franquicia”.

Contrario a la creencia de muchos de que se trata de “tiendas idénticas”, Planas explica que más bien se establece una “identidad corporativa”, una identidad con diversidades: única línea gráfica, una forma de hacer las cosas, unos procedimientos establecidos, unos manuales que indican qué puede transmitirse, unas responsabilidades de las partes, en fin “*se estructuran en función de poder vender el modelo de negocios, reproducirlo vía terciarización y reivindicarlo como único y propio*”, establece.

De esa estructuración, Valencia Hoyos expresa que algunas empresas tienen un concepto de negocios que puede ser muy interesante, pero no hay mucha claridad interna sobre cómo hacerlo. “*Surgen muy intuitivamente, pero no son el resultado de un proceso estructurado y sistemático, a veces ni siquiera los temas más fundamentales lo tienen definido. Por ejemplo, cómo se contesta un teléfono, cómo se atiende a una persona que ingresa al punto de venta, cómo entregar el producto, cómo atender una queja, un reclamo, cómo hacer llamadas posteriores para medir la satisfacción, cosas elementales que la hacen por pura intuición, pero no las tienen establecidas*”.

Esa, la estandarización en todas las áreas, es el principal aporte de los consultores.

González completa la idea al indicar que los empresarios asesorados han tenido la oportunidad de estructurar aspectos clave de sus negocios a nivel jurídico, financiero, operativo y comercial. “*Cada punto de venta debe ser sustentable y generar su propio mercado en la localidad donde está ubicada, sin depender de un subsidio de la empresa matriz o a su vez esta subsidiar a otra sucursal*”, señala.

Añade que la estandarización no es un objetivo que se logre de un día para otro, es parte de un proceso continuo y de procurar con disciplina el cumplimiento de procedimientos y políticas por parte de todos los integrantes de la cadena de una franquicia.

“*Y hay que escribirlo, porque eso que tenemos escrito es lo que vamos a transmitir al franquiciado*”, agregó Valencia.

DIFICULTADES

Estas cuarenta empresas estructuradas quieren ver el éxito de su inversión de recursos y tiempo. Cada una aportó, en promedio, US\$6,647, el equivalente a más de 280,000 pesos dominicanos. En muchos casos, es una cantidad considerable de dinero, especialmente para ellas, que son Pymes. Sin embargo, se presentan dificultades.

Para Luis González, la principal dificultad fue la entender los formatos de negocios como unidades independientes y sustentables en lo individual, pero que comparten servicios y estrategias como cadena. “*La estandarización no es un objetivo que se logre de un día para otro, es parte de un proceso continuo y de procurar la disciplina del cumplimiento de procedimientos y políticas por parte de todos los integrantes de la cadena de una franquicia*”, señala.



En cambio, para Simón Planas, a pesar de la buena disposición, sucede que *“el pequeño empresario es de todo en sus negocios. Juega todas las bases. La disponibilidad de poder dedicarle tiempo al proyecto hacía a veces difícil el seguimiento. En oportunidades tuvimos que agarrar al empresario y sacarlo de su oficina, para aislarlo del día a día, para que pudiese sentarse no a apagar fuegos, sino a pensar en su negocio”*, expresa.

“Implicó muchas reuniones, elaboración de borradores, correcciones, reelaboración de documentos. En los cuatro o cinco meses no siempre las cosas fluyeron al ritmo deseado, y no se trata de resistencia o mala voluntad, es el ritmo”, considera Valencia.

Otras dificultades tienen que ver con lo difícil que todavía se hace colocarse en el mercado dominicano. El desconocimiento del modelo por parte de posibles inversores, la presencia de marcas extranjeras con un nivel de publicidad y estrategias de mercadotecnia agresivas que influyen la percepción de los inversionistas locales hacia mitos como el que las franquicias solo son extranjeras, o solo tienen éxito empresas grandes y transnacionales, o son muy caras, o únicamente son de alimentos y bebidas o de entretenimiento, son sólo algunos obstáculos.

IMPACTOS

Luis González indica que todos estos empresarios ahora comparten objetivos comunes y buscan abrirse una brecha en el ecosistema de negocios dominicano, promover y consolidar la figura de la franquicia y llevar a cabo acciones conjuntas para captar inversionistas.

Otro impacto importante, indica Valencia, es que dentro de los requisitos para franquiciarse, la formalidad es un tema muy importante. *“No puedo clonar un modelo de negocios pirata, clandestino, ilegal, que evade impuestos, que no tiene registros, permisos, licencia. Estas son empresas organizadas, son empresas formales”*, afirma que el proyecto ayudó a consolidar este aspecto.

Además, el proceso permitió “sembrar” una importante semilla de protocolos de servicio al cliente. *“Uno de los elementos importantes de imagen corporativa es ese proceso estandarizado de cómo lo atienden a uno desde el momento en que lo saludan, hasta el momento en que lo despiden. Hay un sello en cada empresa, que hace parte de la diferencia”*, expresó uno de los consultores.

Planas hace otro enfoque: adquirir una franquicia, invertir en ella, es una forma muy eficiente de ahorrarse una curva de aprendizaje, lo cual ahorra tiempo y dinero.

Por ahora, el reto inmediato es proteger sus derechos intelectuales en el ámbito comercial. Además, tienen el reto de, una vez consolidado su proceso interno, iniciar un proceso de promoción y otorgamiento de franquicias. Finalmente, no deben olvidar *“implementar una metodología de asistencia técnica y supervisión con miras a lograr un nivel de estandarización óptimo y que este se mantenga e incluso mejore”*, en sus franquiciados, concluye González.



• Consultores de Franquicias

DOCUMENTOS CONSULTADOS:

- > LINEA DE BASE
- > RECOPIACION DE LA NORMATIVA APLICADA A FRANQUICIAS EN LA REPUBLICA DOMINICANA
- > GUIA DE BUENAS PRÁCTICAS
- > MEMORANDUM DE DONANTES
- > MARCO LOGICO
- > REGLAMENTO OPERATIVO
- > PRESUPUESTO
- > EVALUACION INTERMEDIA
- > INFORMES DE ACTIVIDADES MENSUALES Y SEMESTRALES
- > FORMULARIOS DIAGNOSTICOS

ESTUDIO DE CASO IMPLEMENTACIÓN MODELO DE FRANQUICIA EN 40 EMPRESAS DE REPÚBLICA DOMINICANA

Av. Las Carreras # 7, Edificio Empresarial,
Santiago, República Dominicana
Apartado Postal 44

Tel.: 809.582.2856 ext. 242/225

Web: www.franquiciasrd.com

Email: franquicias@camarasantiago.com

Email: economia@camarasantiago.com

facebook: franquicias dominicanas

twitter: @franquiciasrd

