

**DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES**

REPÚBLICA DOMINICANA

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial

(DR-M1020)

MEMORANDO DE DONANTES

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Elena Heredero (FOMIN) y Federico de Arteaga (MIF/OPS), cojefes del equipo; Dora Moscoso (MIF/DEU); Adalgisa Adams y Carolina Escudero (CID/CDR); Carlos Novoa (CAN/CO); y Juan Carlos Pérez-Segnini (LEG).

INDICE

I. RESUMEN EJECUTIVO	1
II. ANTECEDENTES	2
III. OBJETIVOS Y COMPONENTES	4
IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO	6
V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN	7
VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN	9
VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO	9
VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL	10

ANEXOS

ANEXO I	Marco Lógico
ANEXO II	Presupuesto resumido

APÉNDICES

APÉNDICE I	Proyecto de resolución
------------	------------------------

DOCUMENTOS DISPONIBLES EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS

DOCUMENTO I	Presupuesto detallado
DOCUMENTO II	Reglamento Operativo
DOCUMENTO III	Términos de Referencia de los integrantes de la Unidad Coordinadora
DOCUMENTO IV	Cartas de compromiso de las Cámaras participantes y convenio interinstitucional
DOCUMENTO V	Cronograma de Ejecución del Proyecto
DOCUMENTO VI	ISDP
DOCUMENTO VII	Plan de contrataciones
DOCUMENTO VI	Cartera de proyectos FOMIN en Republica Dominicana
DOCUMENTO VII	Evaluación Institucional de la Cámara de Comercio y Producción de Santiago

SIGLAS Y ABREVIATURAS

BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CCPS	Cámara de Comercio y Producción de Santiago
ESR	Environmental and Social Review
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
ISDP	Informe de Seguimiento del Desarrollo del Proyecto
ITP	Informe de Terminación del Proyecto
MIPYME	Micro, pequeña y mediana empresa
POA	Plan Operativo Anual
RO	Reglamento Operativo
UC	Unidad Coordinadora

GLOSARIO

Franquiciante o franquiciador	Es el titular o usufructuario de un nombre comercial o marca distintiva del negocio, y de un conjunto de conocimientos y experiencias (“know how”).
Franquiciado o franquiciatario	Es el empresario que adhiere y se une al sistema comercial de la franquicia, para operar una o más unidades de negocio al amparo del nombre comercial, marcas, sistema y asistencia técnica del franquiciante.
Franquicia comercial	<p>Se trata de un sistema de reproducción en cadena de un modelo de negocios comercial o industrial exitoso, a través de operadores jurídicamente independientes. Entre los elementos característicos de la franquicia comercial se incluyen:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Vinculación a través de un contrato.2. Uso compartido de una marca o nombre comercial -del franquiciante.3. Traspaso inicial de un conjunto de conocimientos y experiencias del franquiciante a favor del franquiciado (expresado en la entrega de Manuales de Operaciones y en la capacitación y entrenamiento inicial).4. Asistencia técnica constante del franquiciante al franquiciado, a través de apoyo operacional, reentrenamiento y supervisión técnica y comercial/industrial.5. Independencia jurídica entre las partes, donde cada una actúa a su propio nombre y por su propia cuenta y riesgo.6. Uniformidad de operación, debiendo el franquiciado operar conforme a estrictas normas suministradas por el franquiciante.
Microfranquicia	Modelo que ofrece oportunidades de negocio a los más pobres mediante el escalamiento hacia abajo de conceptos de negocio rentables que se encuentran en las empresas u organizaciones sin fines de lucro más exitosas.
Proveedor de redes de franquicias	Centralizan en una negociación, realizada con la empresa franquiciante, los aspectos comerciales y contractuales del abastecimiento a toda la red.

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

I. RESUMEN EJECUTIVO

País:	República Dominicana								
Organismo ejecutor y beneficiario:	Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc. (CCPS), como ente coordinador a nivel nacional, en coordinación con 6 Cámaras en cada región participante: Cámaras de Comercio de Santo Domingo, San Cristóbal, La Romana, La Vega, Puerto Plata y San Francisco.								
Beneficiarios:	Los beneficiarios directos son: i) al menos 50 empresas franquiciantes y 50 franquiciados que obtienen asistencia técnica para emprender su franquicia; ii) los potenciales franquiciados de los cuales 200 serán autodiagnosticados; iii) 50 profesionales que serán formados para ofrecer servicios de consultoría en sistemas de franquicia a las mipymes; iv) al menos 6 árbitros, que serán formados para dirimir conflictos sobre franquicias; v) 3000 personas serán informadas; y vi) otras instituciones, como entidades financieras, universidades, gremios, que podrán vincularse al proyecto y contribuir para el efecto demostrativo y sostenibilidad.								
Financiamiento:	<table><tr><td>Modalidad:</td><td>No reembolsable</td></tr><tr><td>FOMIN</td><td>US\$ 719.797 (70%)</td></tr><tr><td>Local</td><td>US\$ 301.220 (30%)</td></tr><tr><td>TOTAL</td><td>US\$ 1.021.017</td></tr></table>	Modalidad:	No reembolsable	FOMIN	US\$ 719.797 (70%)	Local	US\$ 301.220 (30%)	TOTAL	US\$ 1.021.017
Modalidad:	No reembolsable								
FOMIN	US\$ 719.797 (70%)								
Local	US\$ 301.220 (30%)								
TOTAL	US\$ 1.021.017								
Objetivos:	El fin del proyecto es contribuir al crecimiento sostenible de la PYME en República Dominicana. El propósito del proyecto es fomentar la aplicación del modelo de franquicia para favorecer la expansión de la PYME local. Para ello, incluirá los siguientes componentes: 1) análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia; 2) difusión y sensibilización sobre las oportunidades del modelo de franquicias; 3) capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las franquicias; y 4) sistema de seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas.								
Plazos:	Ejecución: 36 meses Desembolso: 42 meses								
Condiciones contractuales especiales:	Condiciones previas al primer desembolso serán: a) convenio entre la Cámara de Comercio de Santiago con las otras 6 Cámaras; b) tener instalado el Comité Directivo para la ejecución de proyecto; y c) tener preseleccionado el Coordinador.								
Excepciones a las	Ninguna.								

políticas del Banco:

Coordinación con otras instituciones financieras de desarrollo oficiales:

Al presente no existen proyectos similares financiados por otras instituciones de desarrollo oficiales.

Impacto social y ambiental:

Este proyecto ha sido clasificado como categoría “C” (ESR del 22 de enero de 2008).

II. ANTECEDENTES

- 2.1 **La franquicia y su desarrollo en República Dominicana.** La franquicia es una exitosa fórmula de expansión de negocios, con un impacto económico y social considerable. Estadísticas de la Organización Internacional de Franquicias (IFA), demuestran que en un período de cinco años, únicamente el 5% de los negocios independientes sobreviven, mientras que en el caso de las franquicias este porcentaje es de 95%. Igualmente, según un reciente estudio, en Estados Unidos, un 10% de la actividad económica del sector privado es generada por las franquicias, quienes emplean a más de 18 millones de personas. En América Latina, Brasil y México, en ese orden, son los países más desarrollados, contando en el 2004 con 814 y 730 franquicias, 50.028 y 42.000 puntos de venta (franquiciados y propios) y US\$13.900 y US\$7.300 millones en facturación, respectivamente. Es importante resaltar que en ambos países la mayoría de las franquicias fueron pequeñas o medianas empresas locales que ahora sobrepasan en número a las franquicias extranjeras.
- 2.2 En el caso de la República Dominicana, los antecedentes de la entrada de la franquicia está marcada por la comida rápida, con la incursión en la década de los 70 de Kentucky Fried Chicken, y del lado de los servicios, con la entrada de las empresas de alquiler de vehículos, con Budget Rent-a-Car, entre otras. El primer caso, y debido a una serie de circunstancias de tipo cultural y social, no funcionó, a diferencia del segundo caso donde todavía esas compañías permanecen compitiendo. El crecimiento más agresivo se dio a finales de la década de los 80 hasta mediados de los 90, tiempo en el cual franquicias extranjeras se establecieron en el país.
- 2.3 En la actualidad, existe poca información del mercado de las franquicias en República Dominicana dado que la mayoría de las franquicias que operan son de origen extranjero, en especial estadounidense, y no sub-franquician, lo que no da lugar a un mercado de franquicias de unidad, más allá de las empresas locales que están ofreciendo franquicias. De acuerdo a un informe elaborado en el 2005 por la oficina en Dallas, Texas, del estudio de abogados Haynes & Boone, en República Dominicana existen alrededor de 250 franquicias, con 900 locales operando y generando 10,000 empleos. Asimismo, se estima que el 95% de las franquicias en el país son extranjeras. Desde el punto de vista de organización del sector, en el 2000 se formó la Asociación Dominicana de Franquicias, que si bien tiene como socios

fundadores a franquicias locales como Helados Bon y Pizzarelli, no es una institución muy activa en el mercado y carece de la visibilidad, poder de convocatoria y capacidad para fomentar y difundir a nivel masivo la franquicia entre la comunidad empresarial. Tampoco se conocen iniciativas desde el sector público para promover la franquicia.

- 2.4 Entre los principales obstáculos al desarrollo de la franquicia local destacan: a) desconocimiento de la normativa. La franquicia en Dominicana está sujeta al Código de Comercio cuando se trata de empresas locales, pudiendo realizar contratos entre el franquiciante y los posibles franquiciados. Sin embargo, existen normas aplicables a las franquicias, las cuales se encuentran dispersas en la legislación comercial, civil, tributaria, marcaria y administrativa, entre otras fuentes del derecho, que es necesario recopilar y difundir para que el empresario tome en cuenta a la hora de franquiciar su negocio; b) falta de cultura sobre el concepto de franquicia entre la comunidad empresarial. Entre los empresarios, muchos aún creen que la franquicia es meramente un contrato, y también se han tenido experiencias de franquicias locales que no funcionaron por desarrollarse de un modo empírico y sin el asesoramiento adecuado, generando prejuicios contra la herramienta; c) la oferta de servicios de consultoría es limitada y sólo existe una empresa internacional con oficina en el país. El resto de la oferta estaría formado por algunas oficinas de abogados que han elaborado contratos de franquicias. Esta empresa consultora junto con la Asociación Dominicana de Franquicias, son las únicas instituciones que han tratado de promover mediante seminarios y talleres esporádicos la aplicación de la franquicia y han organizado sesiones de negocio entre franquiciadores extranjeros y potenciales franquiciados.
- 2.5 **Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc.** Su misión es ofrecer servicios que respondan a la demanda de sus socios, dando cumplimiento a las atribuciones legales, aumentando el número de empresas asociadas y fortaleciendo los vínculos con los agentes que fomenten el desarrollo. Actualmente, la CCPS ha acumulado un gran prestigio ante la comunidad empresarial por sus planteamientos y propuestas, así como por la identificación con los problemas sociales de esta ciudad. En los últimos años se le ha dado una gran prioridad a la capacitación del empresariado de Santiago, organizando charlas y seminarios sobre diversos temas y en especial del área administrativa, los cuales han sido bien acogidos por la comunidad empresarial. Se destaca además que a lo largo de 20 años ha organizado la feria multisectorial más importante del país "Expo Cibao" que concita la participación de más de 250 empresas de los diferentes sectores de la economía.
- 2.6 El proyecto es innovador al promover un mayor conocimiento y aplicación de la franquicia entre las mipymes, una herramienta probada de expansión de negocios con bajo riesgo, hasta ahora poco reconocida y utilizada por el sector empresarial local. La CCPS a través de seis Cámaras asociadas coordinará varias actividades del proyecto y utilizará su rol de Presidente de la Federación de Cámaras de Comercio para expandir el alcance del proyecto en todo el país y contribuir así a su efecto demostrativo. También se buscará un mayor conocimiento de experiencias exitosas de otros países de la región, y mayor integración con los países del Tratado de Libre

Comercio entre los Estados Unidos de América, Centroamérica y la República Dominicana.

- 2.7 El proyecto pertenece al Clúster de Franquicias, e incluirá las lecciones aprendidas del proyecto de franquicias que está en ejecución en Colombia (ATN/MH-9541-CO).

III. OBJETIVOS Y COMPONENTES

- 3.1 El **fin** del proyecto es contribuir al crecimiento sostenible de la PYME en República Dominicana. El **propósito** del proyecto es fomentar la aplicación del modelo de franquicia para favorecer la expansión de la PYME local. Para ello, el proyecto incluirá los siguientes componentes: 1) análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia; 2) difundir y sensibilizar sobre las oportunidades del modelo de franquicias; 3) capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las franquicias; y 4) sistema de seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas.
- 3.2 **Componente 1. Análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia (FOMIN: US\$12.500 y Contraparte: US\$ 0.).** Su objetivo es recopilar la normativa referente a la franquicia, como ley de propiedad intelectual, industrial, registro de marcas, 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.
- 3.3 Se financiarán las siguientes actividades: (i) recopilación de la normatividad existente aplicable a la franquicia; y (ii) revisar y validar la guía de buenas prácticas en franquicias adoptadas generalmente por el mercado. Se contratará a un consultor especialista en derecho comercial para que recopile y sistematice las normas aplicables a las franquicias en República Dominicana, las cuales se encuentran dispersas en la legislación comercial, civil, tributaria, marcaria y administrativa, entre otras fuentes del derecho. Como resultado de este componente se contará con un compendio de la normatividad publicado en el portal de franquicias y una guía de buenas prácticas adoptadas generalmente por las empresas franquiciantes y consultoras especializadas.
- 3.4 **Componente 2: Difundir y sensibilizar sobre las oportunidades del modelo de franquicias (FOMIN: US\$ 4.600 y Contraparte: US\$ 38.600).** El propósito de este componente es incrementar el conocimiento de las mipymes y del público en general sobre las ventajas y beneficios del modelo de franquicias y generar demanda. La CCPS y las Cámaras asociadas (La Cámara de San Francisco de Macorís, Puerto Plata, La Vega, La Romana, San Cristóbal, Distrito Nacional), realizarán las siguientes actividades: i) diseño e implementación de una campaña de promoción y un plan de medios; ii) seminarios de sensibilización/información del proyecto diseño y; iii) lanzamiento del portal de franquicias. En primer lugar, la campaña de promoción estará dirigida a los potenciales franquiciantes y franquiciados, y a diseñar un plan de medios para la comunicación a los diferentes públicos objetivo.

- 3.5 Como resultado: a) se contará con 3000 personas (universitarios, profesionales, gremios, cámaras, instituciones financieras), sensibilizadas e informadas sobre los temas de franquicias, metodología, alcances, oportunidades para todos los involucrados a través de 100 seminarios; b) se sensibilizará a 500 empresas potenciales franquiciantes y; se lanzará el portal de franquicias que será una herramienta fundamental para mantener actualizado al público interesado e informado, además de llevar un directorio de consultores y empresas participantes on line.
- 3.6 **Componente 3: Capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las franquicias (FOMIN: US\$ 411.000 y Contraparte: US\$ 142.000).** Su objetivo es capacitar a los empresarios y consultores sobre cómo franquiciar un negocio exitoso y proporcionar a un grupo de mipymes la asistencia técnica necesaria para la realización de planes de estructuración de franquicia, y generar así un efecto demostrativo en la comunidad empresarial. El componente tendrá dos subcomponentes: **3.1. Desarrollo de la Oferta de Servicios de Asistencia Técnica y Arbitraje**, el cual tendrá como actividades principales i) diseño e instrucción de los módulos legal, comercial y de procesos para los consultores; y ii) diseño e instrucción de los cursos para los árbitros y conciliadores; y iii) diseño e instrucción de los módulos para los empresarios y; **3.2. Asistencia técnica a las PYMES para el desarrollo de las franquicias**, el cual tendrá como actividad principal i) el diseño de planes de estructuración de franquicias y capacitación de empresarios; ii) la adaptación de Formularios e instructivos del autodiagnóstico desarrollados en Proyecto franquicias Colombia, para franquiciante y potencial franquiciado; iii) la realización de autodiagnósticos por empresas potencialmente franquiciantes; iv) la realización de los autodiagnósticos completados por potenciales franquiciados; y v) los planes de desarrollo de franquicias realizados y cofinanciados con la participación de un microempresario, ya sea como microfranquiciante o franquiciado
- 3.7 La asistencia técnica se llevará a cabo bajo un programa de cofinanciamiento del plan para desarrollo de la franquicia por el franquiciante, que puede alcanzar hasta un máximo del 50% de la inversión total en honorarios de consultoría, con un límite de US\$ 10.000 por desarrollo¹. El proceso para otorgar la asistencia técnica se detalla en el Reglamento Operativo.
- 3.8 Como resultado se espera que al menos 50 consultores individuales formados en asesoría de franquicias para PYMES; al menos 6 árbitros y conciliadores formados en franquicias en las principales Cámaras; al menos 50 empresas franquiciantes son capacitadas y establecen operaciones con el apoyo mínimo de un franquiciado y; de esas 50, al menos 5 cuentan con la participación de un microempresario, ya sea como microfranquiciante o franquiciado.
- 3.9 **Componente 4: Sistema de seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas (FOMIN: US\$ 10.000 y Contraparte: US\$ 10.540).** Su objetivo propósito es monitorear y documentar la evolución del proyecto, de las empresas participantes y del mercado de las franquicias en Dominicana para que

¹ Se estima que en promedio los honorarios de consultoría actuales son de US\$20.000.

exista una evaluación continua que permita corregir errores, potenciar el conocimiento adquirido y fundar así las bases para la prolongación en el tiempo del sistema creado.

- 3.10 Se financiará: i) documentación y sistematización de la experiencia del Proyecto; ii) elaborar y plan de acción para la sostenibilidad institucional, financiera y operativa del proyecto y; iii) un seminarios de cierre del proyecto. Entre los resultados se contará con un manual técnico que sistematiza las experiencias del proyecto y divulga los principales logros y factores de replicabilidad. al de clausura.

IV. COSTO Y FINANCIAMIENTO DEL PROYECTO

- 4.1 El proyecto tiene un costo total estimado de US\$ 1.021.017. El FOMIN contribuirá US\$ 719.797 en recursos no reembolsables de la Facilidad III-A, y la Cámara de Comercio de Santiago y el resto de Cámaras participantes aportarán US\$ 301.220, de los cuales al menos 50% serán en efectivo. El presupuesto estimado del proyecto se presenta en el siguiente cuadro.

(en dólares de los EE.UU.)

Categorías presupuestarias	Contribución FOMIN	Aporte Local	Total	
Personal	137.400	39.200	176,600	
Logística	22.880	70.880	93,760	
Componente 1	12.500	0	12.500	
Componente 2	4.600	38.600	43,200	
Componente 3	411.000	142.000	553,000	
Componente 4	10.000	10.540	20,540	
SUB TOTAL	598,380	301,220	899,600	
Imprevistos 5%	29,919		29,919	
Línea de base, 2 Evaluaciones e impacto	47,992		47,992	
Auditoría	10,000		10,000	
TOTAL	686,291	301,220	987,511	
Actividades del cluster	15,000		15.000	
Cuenta de evaluación de impacto (0.5%)	3.431		3.431	
GRAN TOTAL	\$704,722	\$301,220	\$1,005,942	
Porcentajes	70%	30%	100%	

- 4.2 Se espera que los beneficios sean sostenibles y perdurables, dado que todas las herramientas que se ponen a disposición de las mipymes pueden continuar en operación, al dejar creadas las condiciones para que el sistema crezca por sí solo, apoyado en empresarios informados y sensibilizados, en Cámaras de Comercio en estrecho contacto con su comunidad empresaria, en potenciales franquiciados con mayor conocimiento sobre esta modalidad de crecimiento y con las bases institucionales del sistema debidamente organizadas y sistematizadas, tanto en sus

aspectos legales, contractuales, comerciales, financieros y operativos, con un mercado de servicios en consultoría desarrollado, capacitado y bien constituido. Respecto a la capacitación, la participación del INFOTEP, entidad reconocida en República Dominicana como ente capacitador de prestigio, permitirá formar formadores para darle sostenibilidad a las instancias de capacitación creadas en el marco del proyecto e instaurar módulos de capacitación en franquicias para poder seguir capacitando en la temática. Los resultados de la estrategia de réplica y sostenibilidad del componente 4 se presentarán en un Taller en el que participarán representantes del Banco, cuya finalidad es fijar indicadores y objetivos para que el proyecto continúe de forma autónoma luego de concluido el apoyo del FOMIN.

V. ENTIDAD EJECUTORA Y MECANISMO DE EJECUCIÓN

- 5.1 El proyecto será ejecutado por la Cámara de Comercio y Producción de Santiago Inc. como ente coordinador a nivel nacional. Esta institución fue fundada el 2 de octubre del 1914 y se define como una institución sin fines de lucro, que tiene como visión el constituirse en la principal organización que aglutine al sector empresarial en Santiago para contribuir al desarrollo integral de sus miembros por medio de servicios innovadores. La misión de esta institución se circunscribe a ofrecer servicios que respondan a la demanda de sus socios, dando cumplimiento a las atribuciones legales, aumentando el número de empresas asociadas y fortaleciendo los vínculos con los agentes que fomenten el desarrollo. Actualmente, la CCYPS ha acumulado un gran prestigio ante la comunidad empresarial por sus planteamientos y propuestas, así como por la identificación con los problemas sociales de esta ciudad. Durante los últimos años esta institución le ha dado una gran prioridad a la capacitación del empresariado de Santiago, organizando charlas y seminarios sobre diversos temas y en especial del área administrativa, los cuales han sido bien acogidos por la comunidad empresarial. Se destaca además que a lo largo de 20 años ha organizado la feria multisectorial más importante del país "Expo Cibao" que concita la participación de más de 250 empresas de los diferentes sectores de la economía.
- 5.2 La CCYPS a través de seis Cámaras asociadas coordinará varias actividades del proyecto y utilizará su rol de Presidente de la Federación de Cámaras de Comercio para expandir el alcance del proyecto en todo el país y contribuir así a su efecto demostrativo. La CCYPS será la entidad ejecutora y firmará el convenio con el BID. La Unidad Coordinadora del Proyecto (UCP) estará localizada en la CCYPS y reportará a la oficina del BID en República Dominicana. La UCP estará dirigida por un Coordinador y apoyado por un asistente administrativo y un contador a tiempo parcial.
- 5.3 El **Comité Operativo** estará compuesto por 4 integrantes. Cuyos miembros en principio serían, el Director Ejecutivo de la CCYPS, y tres representantes de las Cámaras² en forma rotativa. Sus funciones son: acordar las pautas estratégicas,

² Cámaras de Comercio de Santo Domingo, San Cristóbal, La Romana, La Vega, Puerto Plata y San Francisco.

supervisar al Coordinador, aprobar los informes y las partidas presupuestarias. El Coordinador dependerá directamente del Director Ejecutivo de la CCYPS. Éste, tendrá la responsabilidad de la selección del Coordinador, la puesta en vigencia y cumplimiento del Reglamento Operativo, supervisar el presupuesto, el cumplimiento de la ejecución a través de la aprobación de los informes de progreso semestrales, ayudar a identificar, y eventualmente proporcionar recursos adicionales para apoyar el proyecto; y proporcionar las condiciones para asegurar su sostenibilidad. Se organizará, al menos, una reunión mensual y todas las sesiones adicionales que se requieran para la ejecución del proyecto. Otra figura institucional será el **Consejo Consultivo**, cuyos miembros en principio serían, la CCYPS, las seis Cámaras coordinadoras regionales³, la Asociación de Franquicias, el Consejo Nacional de Competitividad, la Secretaría de Industria y Comercio, FONDESA y el INFOTEP. El Consejo tendrá tres reuniones anuales y el BID participará como observador.

- 5.4 **Período de ejecución y calendario de desembolsos.** Se espera que el proyecto sea ejecutado en 3 años (36 meses) y desembolsado en 42 meses. Se contará con un fondo rotatorio del 10% de los fondos FOMIN, que será desembolsado y administrado en una cuenta separada.
- 5.5 **Grado de preparación del proyecto.** El Proyecto ha sido acordado con la CCYPS y Cámaras coordinadoras, en términos de sus objetivos, componentes, actividades y presupuesto. También se han firmado las cartas de compromiso de contrapartida y se ha recibido el convenio interinstitucional. Finalmente se han definido los perfiles de los integrantes de la Unidad Coordinadora y elaborado el borrador del Reglamento Operativo.
- 5.6 **Adquisición de bienes y servicios.** La adquisición de bienes y de servicios (diferentes a los de consultoría) se llevará a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en las “Políticas para la adquisición bienes y obras financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” GN-2349-7 de julio de 2006. La selección y contratación de consultores se llevará a cabo de conformidad con las disposiciones establecidas en las “Políticas para la selección y contratación de Consultores financiados por el Banco Interamericano de Desarrollo” GN-2350-7 de julio de 2006. El Ejecutor podrá utilizar cualquiera de los métodos de selección y contratación previstos en las políticas del Banco. Todas las adquisiciones y contrataciones se llevarán a cabo de acuerdo con el Plan de Adquisiciones que el ejecutor preparará al inicio de la operación y actualizará anualmente; y siempre y cuando dicho Plan de Adquisiciones cuente con la aprobación del Banco antes de llevar a cabo cualquier adquisición o contratación.

VI. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- 6.1 La Representación del Banco en República Dominicana será responsable de las actividades de supervisión y control, del seguimiento del cumplimiento de las cláusulas contractuales, de la tramitación de solicitudes de desembolso y de recibir los estados financieros auditados. La CCYPS presentará informes semestrales de situación e informe final, conforme a los requisitos estándar de información que aplica el Banco. La Representación utilizará estos informes para la preparación de los ISDP y el Informe de Terminación del Proyecto. Un **Taller de Cierre** será programado para el final de la ejecución, para evaluar los resultados alcanzados y las acciones requeridas para aumentar el impacto del proyecto. Se llevarán a cabo una auditoría de acuerdo con las políticas del Banco en la materia. El Banco, en colaboración con la Agencia Ejecutora, contratará un experto para las evaluaciones. Se realizarán dos evaluaciones: la primera cuando el Proyecto haya alcanzado el 50% de los desembolsos o haya transcurrido la mitad del periodo de ejecución, y la última evaluación se realizará un mes después de la finalización de la ejecución del proyecto. Basado en los indicadores del Marco Lógico y los informes de proyecto, las evaluaciones constatarán si existió una disparidad significativa con la ejecución de actividades, recomendarán medidas correctivas y harán énfasis en las lecciones aprendidas.

VII. BENEFICIOS Y RIESGOS DEL PROYECTO

- 7.1 **Beneficios.** Los beneficios específicos para las empresas franquiciantes y franquiciadas serían los siguientes. Para las empresas franquiciantes, la modalidad de franquicia representa: i) un ajuste de procesos internos, de sus prácticas comerciales, condición tributaria y de su situación legal, todo lo cual se traduce en mejoras significativas en aspectos legales, imagen, estrategia de negocios, de expansión y logística interna; ii) acelera su velocidad de crecimiento; iii) facilita su acceso a economías de escala; iv) normaliza procesos; v) disminuye riesgos; vi) aumenta el valor de su marca; vii) optimiza el uso de herramientas de gerenciamiento estadístico; y viii) obtiene fuentes adicionales de ingresos. El franquiciado, al incorporarse a una red existente: i) accede en forma inmediata a una marca reconocida; ii) obtiene asistencia técnica constante del franquiciante; iii) accede a economías de escala; iv) mantiene la propiedad del negocio; v) reduce costos de instalación y funcionamiento; vi) se nutre de datos precisos; y vii) se focaliza en los aspectos centrales del punto de ventas. Entre los beneficios generales podemos citar: la mejora en la perspectiva de prolongación de vida de las micro, pequeñas y medianas empresas, el establecimiento de redes de comercialización e industrialización, la generación de valor agregado, la mejora en la calidad de las propuestas de productos y servicios, el aumento del valor marcario y la capacitación.

- 7.2 **Beneficiarios.** Los beneficiarios directos del Proyecto son las micro, pequeñas y medianas empresas⁴ (mipymes) de Dominicana, quienes a través de la articulación de un sistema de franquicias sólido, transparente y moderno, podrán acceder a esta herramienta de expansión comercial, contando con un fuerte apoyo de la red de Cámaras de Comercio. De tal forma, son beneficiarios: i) al menos 50 empresas franquiciantes y 50 franquiciados que obtienen asistencia técnica para emprender su franquicia; ii) los potenciales franquiciados, al recibir información transparente objetiva y precisa sobre el sistema y sus participantes, de los cuales 200 serán autodiagnosticados; iii) 50 profesionales que serán formados para ofrecer servicios de consultoría en sistemas de franquicia a las mipymes; iv) al menos 6 árbitros, que serán formados para dirimir conflictos sobre franquicias; v) 3000 personas serán informadas sobre los objetivos del proyecto; y vi) otras instituciones, como entidades financieras, universidades, gremios, que podrán vincularse al proyecto y contribuir para el efecto demostrativo y sostenibilidad. Indirectamente, tanto los proveedores de redes como las consultoras de franquicias verán aumentado su mercado.
- 7.3 **Riesgos.** Uno de los riesgos potenciales es que la masa crítica de potenciales empresas participantes no cuenten con recursos propios o de terceros para financiar los planes. Este riesgo se mitigará mediante la labor de las Cámaras para vincular a entidades financieras al proyecto con el diseño de nuevos productos financieros que reflejen el menor riesgo financiero de la franquicia, entidades que participarán en los comités regionales y serán informadas y sensibilizadas en eventos diseñados para ese grupo. Un segundo riesgo se refiere a que las consultoras especializadas y consultores formados por el proyecto carezcan de la capacidad para implementar los planes con niveles adecuados de calidad y profesionalismo. Se tendrá especial cuidado en que el proceso sea transparente y competitivo, y se capacitará a un grupo de consultores para que apoyen y puedan asesorar a las empresas que tengan que hacer mejoras para convertirse en franquicias. Un tercer riesgo se refiere a la coordinación de las distintas Cámaras y socios estratégicos del proyecto para que se mantenga la visión y acción unificada. Se establecieron distintos comités para que tanto las Cámaras como los demás actores estratégicos tengan foros que sirvan para informar y validar las actividades desarrolladas por el proyecto.

VIII. IMPACTO SOCIAL Y AMBIENTAL

- 8.1 El proyecto ha sido considerado por ESR en su reunión del 22 de enero de 2008 y dada su clasificación C, no tiene implicancias ambientales, ni sociales.

⁴ A efectos del proyecto, las medianas empresas elegibles serán aquellas que cuenten con menos de 100 empleados y ventas anuales menores a US\$5 millones o activos menores a US\$3 millones. Se espera que al menos el 50% de las empresas apoyadas por el proyecto sean micro y pequeñas empresas.

ANEXO I
MARCO LÓGICO

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin			
Contribuir al crecimiento sostenible de la PYME en República Dominicana	<p>Cuatro años después de concluido el proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> El 80 % de las empresas franquiciadas con las que trabajó el proyecto sobreviven después del tercer año de inicio de operaciones Crecimiento del 20% de franquicias en Rep. Dominicana, con relación al indicador establecido en la estrategia de replicabilidad del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Registros de las Cámaras de Comercio. Evaluación de Impacto (?) 	<ul style="list-style-type: none"> Las condiciones macro-económicas del país se mantienen estable.
Propósito			
Fomentar la aplicación del modelo de franquicia para favorecer la expansión de la PYME local.	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Al menos 50 empresas franquiciantes establecen operaciones con el apoyo mínimo de un franquiciado. El 100% de las empresas que participan en el proyecto como franquiciantes se inscriben en el nuevo registro de franquicias administrado por las Cámaras participantes. Las empresas franquiciantes registran en promedio un 10% de incremento en ventas. Las PYME franquiciantes y reportan un alto grado de satisfacción con el proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de línea de base del proyecto. Sistema de Información del proyecto. Evaluaciones intermedia y final, y encuesta de satisfacción. Informes de progreso y final del ejecutor. Actas de los Talleres de Sostenibilidad y de Cierre. Registros mercantiles de las Cámaras de Comercio. 	<ul style="list-style-type: none"> La economía se mantiene estable. Las PYMES reconocen la utilidad del sistema de franquicias como herramienta para la expansión comercial. Las PYME franquiciantes mantienen el interés y compromiso por el proyecto.

ANEXO I
MARCO LÓGICO

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Componentes			
<p>Componente 1: Análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas de la franquicia.</p> <p>El objetivo de este componente es recopilar la normativa referente a la franquicia, como ley de propiedad intelectual, industrial, registro de marcas, 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.</p>	<p>Al final del primer semestre:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compendio de normativas aplicables a las franquicias, disponible en el portal del proyecto. • Guía de buenas prácticas en franquicias adoptada satisfactoriamente por las empresas franquiciantes y consultoras especializadas. <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compendio de normas y guía de mejores prácticas implementado por las Cámaras de Comercio participantes, PYMEs beneficiarias y consultores. 	<p>Para todos los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informes de Progreso e informe final del ejecutor • Evaluaciones intermedia y final • Registros mercantiles de las Cámaras de Comercio • Registros de los asistentes a los distintos eventos de difusión, sensibilización y capacitación. • Registro de visitas del Portal web de franquicias • Informes de los consultores • Informe de línea de base del proyecto 	<p>Para todos los componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se mantiene el consenso, la visión y la acción unificada de las Cámaras y socios estratégicos para proveer los servicios del proyecto y velar por el establecimiento de un sistema de franquicias seguro, transparente, previsible y sustentable. • Las PYMEs dominicanas cuentan con recursos propios o de terceros para implementar planes de estructuración de franquicias. • Los proveedores y consultores formados por el proyecto son capaces de atender a las empresas interesadas en implementar franquicias con niveles adecuados de calidad y profesionalidad.
<p>Componente 2: Difundir y sensibilizar sobre las oportunidades del modelo de franquicias</p> <p><i>El propósito de este componente es incrementar el conocimiento de las del público en general sobre las ventajas y beneficios del modelo de franquicias y generar demanda.</i></p>	<p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 10 Seminarios de sensibilización/información a 300 personas (universitarios, profesionales, gremios, Cámaras, instituciones financieras). • 250 empresas potenciales franquiciantes sensibilizadas. • Portal de franquicias en funcionamiento. <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • 100 Seminarios de sensibilización/información a 3000 personas (universitarios, profesionales, 	<ul style="list-style-type: none"> • Formularios de evaluación de los seminarios • Expresiones de interés escritas del posibles involucrados 	

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
	<p>gremios, Cámaras, instituciones financieras).</p> <ul style="list-style-type: none"> • 500 empresas potenciales franquiciantes sensibilizadas. • Portal de franquicias en funcionamiento. 		
<p><u>Componente 3:</u></p> <p><i>Este componente tiene por objetivo capacitar a los empresarios y consultores sobre cómo franquiciar un negocio exitoso y proporcionar a un grupo de pymes la asistencia técnica necesaria para la realización de planes de estructuración de franquicia, y generar así un efecto demostrativo en la comunidad empresarial.</i></p> <p>Subcomponente 3.1. Desarrollo de la Oferta de Servicios de Asistencia Técnica y Arbitraje.</p> <p>Subcomponente 3.2. Asistencia técnica a las PYMES para el desarrollo de las franquicias.</p>	<p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Al menos 50 consultores individuales formados en asesoría de franquicias para PYMEs. • Al menos 6 árbitros y conciliadores formados en franquicias en las principales Cámaras. • Al final del proyecto al menos 50 empresas franquiciantes establecen operaciones con el apoyo mínimo de un franquiciado. • Al final de proyecto de esas 50, al menos 5 cuentan con la participación de un microempresario, ya sea como microfranquiciante o franquiciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Programa de los cursos. • Listado de asistencia a los cursos y formularios de evaluación de los cursos por parte de los asistentes. • Franquicia operando. 	

**ANEXO I
MARCO LÓGICO**

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

Objetivos	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
<p>Componente 4: Sistema de seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas</p> <p><i>El propósito de este componente es monitorear y documentar la evolución del proyecto, de las empresas participantes y del mercado de las franquicias en República Dominicana para que exista una evaluación continua que permita corregir errores, potenciar el conocimiento adquirido y fundar así las bases para la prolongación en el tiempo del modelo creado.</i></p>	<p>Al final del primer año:</p> <ul style="list-style-type: none"> Línea de base del proyecto y sistema de monitoreo de la evolución de la intervención debidamente implementado <p>Al final del proyecto:</p> <ul style="list-style-type: none"> Manual del proyecto que sistematiza la experiencia. Seminario internacional de clausura. Estrategia de réplica y plan de acción para la sostenibilidad del proyecto (al final del primer trimestre del tercer año). 	<ul style="list-style-type: none"> Reportes del Sistema de monitoreo <ul style="list-style-type: none"> Manual. Listado de participantes. Plan de acción. 	

Actividades	Hitos de actividades principales		
<p>Componente 1</p> <p>1.1 Recopilar la normatividad existente aplicable a la franquicia</p> <p>1.2 Revisar y validar la guía de buenas prácticas en franquicias</p>	<ul style="list-style-type: none"> Compendio de normas a finales del cuarto mes de ejecución. Guía revisada y validada a finales del cuarto mes. 	<ul style="list-style-type: none"> Informe de los consultores y actas de reunión sobre la validación y consenso del registro. 	<p><u>Para todas las actividades:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> Existe demanda y disponibilidad de recursos por parte de las PYMEs para contratar asistencia técnica.

ANEXO I
MARCO LÓGICO

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

adoptadas generalmente por el mercado.			<ul style="list-style-type: none"> • Existe interés de los profesionales para ser capacitados en las áreas principales del sistema de franquicias • Existe interés de las empresas, consultores, entidades financieras, universidades, gremios en ser sensibilizados y posteriormente vincularse al proyecto. • Los proveedores aceptan un marco básico y uniforme de actuación como desarrolladores de franquicias • Se cuenta con disponibilidad de expertos.
<p><u>Componente 2</u></p> <p>2.1 Diseñar e implementar una campaña de promoción y un plan de medios.</p> <p>2.2 Realizar seminarios de sensibilización/información del proyecto.</p> <p>2.3 Diseñar e implementar el portal de franquicias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de la imagen corporativa del proyecto reconocida por la comunidad empresarial, en el mes 6 de ejecución. • Diseño de la campaña de promoción y un plan de medios, en el mes 6 de ejecución.. • 10 seminarios de sensibilización, dos en Santo Domingo, 2 en Santiago y uno en cada una de las 5 Cámaras, con un promedio de 30 participantes por evento, al final del primer año para público en general, antes del mes 18. • 10 seminarios de sensibilización para 500 empresas potenciales franquiciantes sensibilizadas, antes del mes 18. • Portal de franquicias diseñado, ajustado y en línea al final del primer semestre 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe de los consultores sobre campaña de promoción y plan de medios • Material gráfico, digital y audio visual diseñado. • Registro de los asistentes a los eventos. • Reporta de visitas del Portal franquicia web en línea 	

ANEXO I
MARCO LÓGICO

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

<p><u>Componente 3</u></p> <p>Subcomponente 3.1. Desarrollo de la Oferta de Servicios de Asistencia Técnica y Arbitraje.</p> <p>3.1 Definir e implementar los módulos legal, comercial y de procesos para los consultores</p> <p>3.2 Definir e implementar curso para árbitros y conciliadores</p> <p>Subcomponente 3.2. Asistencia técnica a las PYMES para el desarrollo de las franquicias.</p> <p>3.3 Planes de estructuración de franquicias y capacitación de empresarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de módulos y materiales para la formación de los consultores en franquicias antes del mes 12. • Elaboración de módulos y materiales para la formación de árbitros antes del mes 12. • Al menos 3 cursos de capacitación para 50 consultores antes del mes 18. • Al menos 1 curso para árbitros y conciliadores en franquicias, antes del mes 18. • Adaptación de Formularios e instructivos del autodiagnóstico desarrollados en Proyecto franquicias Colombia, para franquiciante y potencial franquiciado, al mes 6. • 250 autodiagnósticos completados por empresas potencialmente franquiciantes antes del mes 24. 	<ul style="list-style-type: none"> • Materiales didácticos diseñados • Registro de participantes a los cursos y de evaluación de consultores • Materiales didácticos diseñados • Registro de participantes a los cursos y de evaluación de consultores • Informes de los consultores • Contratos con consultores • Informes de progreso y final del ejecutor y del FOMIN para todas las actividades. • Formularios adaptados. • Reporte de hits, tiempo en línea del usuario, y de solicitudes de ayuda en la web del proyecto. • Planes de desarrollo de Franquicia. • Informes de consultoría. 	

ANEXO I
MARCO LÓGICO

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

	<ul style="list-style-type: none"> • 200 autodiagnósticos completados por potenciales franquiciados antes del mes 24. • 50 planes de desarrollo de franquicias realizados y cofinanciados entre el mes 26 y hasta el final del proyecto. De éstos, al menos 5 cuentan con la participación de un microempresario, ya sea como microfranquiciante o franquiciado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos. 	
<p><u>Componente 4</u></p> <p>4.1 Documentación y sistematización de la experiencia del Proyecto (lecciones aprendidas y mejores prácticas).</p> <p>4.2 Elaborar y plan de acción para la sostenibilidad institucional, financiera y operativa del proyecto.</p> <p>4.3 Realizar un seminario internacional de clausura y difusión de resultados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación sistematizada al final del proyecto. • Plan de sostenibilidad implementado entre el mes 24 y 36 del último año de ejecución. • Seminario organizado en el último mes de ejecución del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Informe consultores e informes de seguimiento de coordinadores de las Cámaras • Manual de la experiencia publicado • Informe de los consultores e informes de seguimiento de CCYPS. • Registro de asistentes e informe de memoria del seminario 	

Anexo II

Desarrollo de un modelo de franquicias para el sector empresarial (DR-M1020)

RUBRO	FOMIN US\$	Aporte Local US\$	TOTAL US\$
Unidad Coordinadora (total)	160,280	110,080	270,360
Personal	137,400	39,200	176,600
<i>Unidad Coordinadora</i>			
Coordinador	105,000		105,000
Contador (tiempo parcial)		14,000	14,000
Un asistente administrativo	32,400		32,400
<i>Coordinación Cámaras</i>			
6 Coordinadores regionales		25,200	25,200
Logística	22,880	70,880	93,760
Espacio de oficina UC		18,000	18,000
Espacio de oficina de las 6 Cámaras			4,000
Equipos	2,000	2,000	4,000
Comunicaciones y materiales		8,400	8,400
Viajes y viáticos	10,440	10,440	20,880
Viajes Coordinador (2 por ciudad X 2 noches x 3 años)	10,440		10,440
Viajes Coordinadores Cámaras (2 por año X 3 años)		10,440	10,440

Componente 1: Análisis de la normativa y compilación de mejores prácticas	12,500	0	12,500
1.1 Recopilar la normatividad existente aplicable a la franquicia	10,000		10,000
1.2 Revisar y validar la guía de buenas prácticas	2,500		2,500
Componente 2: Difundir y sensibilizar sobre las oportunidades del modelo de franquicias	4,600	38,600	43,200
2.1 Diseñar e implementar campaña de promoción y plan de medios	3,000	5,000	8,000
Consultoría diseño imagen, promoción y plan de medios	3,000		3,000
Edición de impresos para comunicación y capacitación		5,000	5,000
2.2 Seminarios de sensibilización		30,000	30,000
20 Seminarios sensibilización e información sobre proyecto		30,000	30,000
2.3 Diseñar e implementar el portal de franquicias	1,600	3,600	5,200
Diseño de la web del proyecto	1,000		1,000
Registro del nombre (dominio)	600		600
Hosting (arrendamiento 50/mes)		2,100	2,100
Ajustes de la web		1,500	1,500

Componente 3: Capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de las franquicias	411,000	142,000	553,000
TOTAL	411,000	142,000	553,000
Subcomponente 3.1. Desarrollo de la oferta de servicios	11,000	40,000	51,000
Elaboración de módulos y materiales para capacitación consultores			
Firma consultora internacional para diseño del módulo para capacitación	6,000		6,000
Cursos (3) para consultores (50)	30,000	30,000	30,000
Elaboración de módulos y materiales para capacitación de árbitros			
Firma consultora para diseño del módulo para capacitación	5,000		5,000
Cursos (1) para árbitros (20)		10,000	10,000
Subcomponente 3.2. Asistencia técnica a las PYMEs	400,000	102,000	502,000
Consultor para adaptar formularios para autodiagnóstico		2,000	2,000
Planes y consultoría para el desarrollo de franquicias	400,000	100,000	500,000
Componente 4: Sistema de seguimiento, documentación y difusión de resultados y lecciones aprendidas	10,000	10,540	20,540
TOTAL	10,000	10,540	20,540
4.1 Documentar y sistematizar la experiencia del proyecto	10,000	5,400	15,400
Consultor para levantar información y producir documento (3 meses x 1800)		5,400	5,400
Edición, diseño e impresión de 1000	10,000		10,000
4.2 Plan de acción para sostenibilidad		4,640	4,640
Taller para elaboración del plan		4,640	4,640
4.3 Seminario internacional de cierre y difusión de resultados		500	500
Seminario para cierre del proyecto con presentación de resultados		500	500
Total Componentes	598,380	301,220	899,600
Imprevistos 5%	29,919		29,919
Línea de base, 2 Evaluaciones e impacto	47,992		47,992
Auditoría	10,000		10,000
TOTAL	\$686,291	\$301,220	\$987,511
Coordinación	15,000		
Cuenta de evaluación de impacto (0.5%)	\$3,431		
GRAN TOTAL	\$704,722	\$301,220	\$1,005,942