



**VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL**

**OPERACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS MCDONALD'S
FRENTE A LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE DESDE EL AÑO 2013**

Presentado por
Daniela Ribera Rangel

Para optar al Título de
Especialista en Derecho Mercantil

Asesor
Mario Bariona G.

Caracas, 11 de octubre de 2016



**VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL**

ACEPTACIÓN DEL ASESOR

Por la presente hago constar que he leído el Proyecto de Trabajo de Grado, por la ciudadana **Daniela Sinaid Ribera Rangel**, titular de la Cédula de Identidad V-19.162.537 para optar al Título de Especialista en Derecho Mercantil, cuyo título tentativo es: **OPERACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS MCDONALD'S FRENTE A LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE DESDE EL AÑO 2013**; y que acepto asesorar a la estudiante, durante la etapa de desarrollo del Trabajo hasta su presentación y evaluación.

En la Ciudad de Caracas, a los once (11) días del mes de octubre de 2016

Mario Bariona G.

C.I. V-5.967.806



**VICERECTORADO ACADÉMICO
DIRECCIÓN GENERAL DE LOS ESTUDIOS DE POSTGRADO
ÁREA DE DERECHO
ESPECIALIZACIÓN EN DERECHO MERCANTIL**

**OPERACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS MCDONALD'S
FRENTE A LA NORMATIVA LEGAL VIGENTE DESDE EL AÑO 2013**

Autora: Daniela Sinaid Ribera Rangel

Asesor: Mario Bariona G.

Fecha: 11 de octubre de 2016

RESUMEN

El sistema de franquicias en Venezuela ha sido un mercado muy beneficioso para el desarrollo de la inversión, generando consigo empleo y estabilidad económica y a su vez, ofreciéndole a toda la población productos y servicios de los mercados globalizados, siendo Venezuela partícipe de dicho crecimiento. La franquicia McDonald's, al ser catalogada como la marca más reconocida a nivel mundial en servicio de comida rápida, se ha visto afectada en su sistema económico, diseño, operación y estabilidad en cuanto al cumplimiento de las normativas legales vigentes dictadas mediante Decretos Leyes por el Ejecutivo y por el mercado cambiario desestabilizado basado en una economía irreal. No obstante, han sido innumerables las estrategias que se han aplicado para contrarrestar y menoscabar las sanciones contenidas en las normas, ya que son éstas de aplicación penal y pecuniaria de un alto significado que de llevarse a cabo su incumplimiento, el patrimonio de la empresa se puede desvirtuar de manera inmediata. Con ocasión a lo anterior y teniendo en cuenta la inconstitucionalidad de muchas de estas normativas, McDonald's manteniendo su marca y sus productos de calidad en un mercado sin importaciones, control y justicia sigue desarrollando sus estrategias de mercado para continuar satisfaciendo a los consumidores de la marca y al mismo tiempo siguiendo las directrices dictadas en materias ambientales, económicas, fiscales, mercantiles y sanitarias para evitar posibles cierres de Restaurantes y la aplicación de posibles sanciones.

Palabras clave: franquicia, McDonald's, Decretos-Leyes, inconstitucionalidad.

DEDICATORIA

El título de especialista obtenido se lo dedico primeramente a Dios, por permitirme ser y estar, por llenarme de bendiciones y protecciones guiándome en cada paso. A ti mi gran Dios, por ti y para ti este nuevo logro de mi vida.

A mi Ángel de la guarda, fiel amigo y oyente, quien nunca me abandona y me acompaña a cualquier lugar y momento. Gracias a ti por permitirme obtener dicho título y por superar todos aquellos obstáculos para llegar a esta meta.

A mis padres Wolfgang Eduardo y Sol María, los motores de mi vida, gracias por apoyarme y formar parte de este título. Les dedico con todo mi corazón esta nueva medalla que obtengo para demostrarles que pese a las dificultades que se nos presentan en el camino, no hay barrera que no se pueda superar. Mamá, gracias por tus consejos, impresión de guías, cenas preparadas y por siempre confiar y creer en mí. Chi, gracias por todas esas noches de transporte, paciencia y amor con la que siempre me esperabas y atendías sin importar las horas. Sin duda, son los mejores. Gracias.

A mi hermana Dayana Marisol, mi esponja de sueños, dedico este título para reafirmarte que no hay barreras a lo que realmente deseamos y que detrás de una situación difícil, siempre hay una oportunidad para crecer. Hermana, mi medalla también es para ti, en donde te demuestro que la constancia es la clave para lograr cualquier meta que te propongas. Gracias por siempre mantener en mí el niño que llevamos dentro y mantener mis energías para darte hoy y siempre lo mejor de mí.

A mi amado novio Moisés Eduardo, por apoyarme cada segundo en la materialización de este título, por inyectarme dosis de motivación, por acompañarme en esta especialización y por enseñarme diariamente a mantener la fortaleza y la constancia, permitiendo así la culminación de uno de tantos logros alcanzados a tu lado. No hay honor más grande para mí que recibir nuevamente en esta casa de estudios otra medalla junto a ti. Gracias por ser el mejor compañero de estudio del mundo y por mantener siempre viva mi llama de la esperanza.

Gracias por su amor infinito.

AGRADECIMIENTO

A la Universidad Católica Andrés Bello y a todos los profesores de esta especialización, por la enseñanza y los conocimientos impartidos, que sin duda, desde el inicio de mi carrera profesional, hicieron que trabajar duro en la colmena trae como resultado la miel del esfuerzo y todos los pilares que conllevan al éxito...

Índice General

	PP.
Carta de Aceptación del Asesor	i
Resumen	ii
Dedicatoria	
Agradecimiento	
Introducción	1
I. El Problema	
Planteamiento del Problema	4
Objetivos de la Investigación	6
Objetivo general.	6
Objetivos específicos.	6
Justificación e Importancia.	6
II. Marco Teórico	
Antecedentes del Problema	8
Fundamentos Teóricos y Jurídicos	10
Definición de Términos Básicos	19
III. Marco Metodológico	
Nivel y Tipo de la Investigación	21
Preguntas de la Investigación	21
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información	22
Análisis de Interpretación de la Información	23
Factibilidad	24

	Consideraciones Éticas y Legales	24
IV.	Estructura económica de la normativa legal vigente desde el año 2013 aplicables al sistema de franquicias McDonald's.	PP.
	Regulación Agroalimentaria	25
	Regulación Comercial	28
	Regulación Económica	37
V.	Categorización de las sanciones administrativas y penales que contiene la normativa legal en caso de incumplimiento.	43
	Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y Aguas	43
	Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT)	44
	Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE)	46
	Superintendencia Nacional Agroalimentaria (SUNAGRO)	47
	Superintendencia de Antimonopolio	48
	Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Régimen Cambiario y sus ilícitos	49
VI.	Precisión de los mecanismos de actuación frente a las fiscalizaciones realizadas por los Organismos Públicos.	50
VII.	Descripción de las medidas para la expansión de la franquicia bajo la normativa actual.	59
	Análisis del concepto de negocio	61
	Análisis de Know-How	62
	Análisis del mercado	62
	Análisis de los productos	62
	Referencias bibliográficas	64

Introducción

Las economías de mercado y la competitividad son instrumentos que han enmarcado las actividades comerciales y financieras tanto desde el siglo XX, dando paso a la creación de métodos para la implementación de mercadeo en diversas ramas de la economía, las cuales pueden establecerse de distintas formas, tales como: factoring, leasing y franquicias, siendo ésta última la actuación de una integración empresarial mediante un acuerdo de partes, donde una de ellas es titular de un determinado producto, sistema de producción, comercialización, en el cual, transmite a través de una licencia a favor de la otra, para que ésta produzca, comercialice y utilice la marca y la operación del negocio.

Esta manera de comercialización bajo la estructura de franquicia, carece en el ordenamiento jurídico venezolano una verdadera normativa que regule las modalidades y configuración jurídica (cánones, regalías, duración y clasificaciones), quedando entonces de las partes, la autonomía de la libertad contractual, en cuanto al establecimiento de las cláusulas que regirán dichos contratos., siempre y cuando las disposiciones contenidas no vulneren el orden público ni las buenas costumbres.

A pesar de la actual recesión económica que existe en el país, es notoria la intención de los franquiciados de obtener un negocio propio, es pues en este sentido que las franquicias en Venezuela forman parte del motor de la inversión, tanto para las empresas que desean ser franquiciantes como para aquellos que requieren una franquicia.

No obstante, los riesgos y limitaciones que puede tener el establecimiento de este tipo de negocio y la necesidad de conocer los medios jurídicos que puedan regular este sector, han sido pues, indispensables para la determinación del desarrollo de la franquicia, con ocasión a que las normativas que han sido dictadas por el Ejecutivo mediante Ley Habilitante desde el año 2013, han

desequilibrado el principio de la autonomía de la voluntad de las partes y toda la estructura económica que genera la implementación de una franquicia, ya que al establecer sanciones pecuniarias y penales por el incumplimiento de normativas de cualquier materia, ha traído como consecuencia el desequilibrio de la capacidad de ahorro e inversión así como también el desarrollo y aplicación de determinadas políticas para abarcar toda la materia legal vigente en Venezuela.

Dichas políticas desarrolladas por el franquiciante han sido transmitidas a todos los franquiciados de manera unánime, en virtud de que se ha vuelto imprescindible para los franquiciados cubrirse frente al franquiciante en todas las decisiones aprobadas, ya que no solo éstos comercializan la marca, sino también pagan al franquiciante la regalía correspondiente a la operación del negocio, haciendo entonces que el cumplimiento de las medidas arbitrarias impuestas –y hasta inconstitucionales- mediante Decretos Leyes sea de cabal aplicación.

La marca McDonald's en Venezuela ha sido muy exitosa desde su implementación en Venezuela en el año 1990, caracterizada por sus productos de calidad, servicio y estándares sanitarios y de limpieza que hicieron que la expansión de dicha franquicia alcanzara hasta el año 2014, la construcción y comercialización de 187 restaurantes en todo el país. Siendo esto un gran logro para el desarrollo de una franquicia de comida rápida globalizada, la cadena de hamburguesas se ha visto en la necesidad de sustituir determinados productos clásicos del menú de su marca para seguir satisfaciendo las necesidades del consumidor aunado a la falta de divisas y de la obtención de materia prima para su fabricación, trayendo como consecuencia la disminución de las ventas y la desconfianza en acudir a dicho restaurantes y no encontrar el producto de su preferencia.

Son estas las situaciones que afronta McDonald's Venezuela desde el año 2013, en el que el sistema se ha visto en la necesidad de rehacer contratos cuyas regalías estaban determinadas por ambas partes, así como la duración de la franquicia los

cuales son determinados mediante acuerdos de extensión, es menester destacar que no solo se ve afectado el acuerdo entre las partes por el ajuste de las cláusulas del contrato, sino también el hecho de crear nuevas estrategias de mercado, innovación de productos, así como la fijación de precios competidores para que, el compromiso, valores y fin de la marca continúe posicionada en el mercado pese a las injusticias y arbitrariedades que debe afrontar para lograr su fin: seguir satisfaciendo a los consumidores en la venta de comida rápida y de calidad.

CAPÍTULO I

El Problema

Planteamiento del Problema

El sistema de franquicias que opera en Venezuela en los últimos 20 años ha tenido un significado muy importante en su consolidación, generando la penetración de mercados bajo un sistema novedoso que refleja un formato de desarrollo de negocio el cual engloba aspectos económicos, financieros, políticos y de mercado.

En sí, dichos rubros de franquicias no poseen regulación expresa al respecto, generando como consecuencia la aplicación de los Principios Generales del Derecho, normas de la teoría general del contrato de Derecho Civil, la autonomía de la voluntad de las partes y en reiteradas oportunidades la aplicación de cláusulas sagradas provenientes de la casa matriz ajustadas a la normativa venezolana.

La franquicia como figura jurídica la definen los juristas Palacios y Arredondo (2000) como:

Un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios bajo condiciones específicas, según el cual una persona natural o jurídica denominada franquiciante, concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar la marca o nombre comercial, transmitiéndole la filosofía y el conocimiento técnico necesario que le permita comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes (p.95).

Los métodos comerciales en dichos sistemas no solo contienen el *know how* sino también una licencia de los derechos de uso de la marca, la exclusividad, la asistencia técnica y una supervisión por parte del franquiciante, mediante el pago de una contraprestación o pago de regalía, indicada por las partes en el contrato.

Operar un sistema de franquicias en Venezuela consolidada en más de 115 países del mundo como lo es la cadena de comida rápida McDonald's ("¿Se puede vivir sin McDonald's?" 2013) ha sido un verdadero reto en cuanto a la solidez y al mantenimiento del estándar de la marca, ya que a partir del mes de marzo del año 2013, con la implementación de las nuevas modalidades de los sistemas de cambio según el portal web del Banco Central de Venezuela (sección Información para el sistema financiero nacional): a) Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX), b) Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), c) Sistema Complementario de Administración de Divisas II (SICAD II) (posteriormente estos dos últimos unificados a SICAD) y d) Sistema Marginal de Divisas (SIMADI), ha generado como consecuencia la restricción económica ascendente de la producción y estabilización de productos propios de la marca cada vez más, entre ellos, la compra y venta eventual de un producto esencial como las papas fritas.

La marca McDonald's es considerada la "M más famosa del mundo" (Arcos Dorados, sección 60 años de experiencias increíbles, párr.1) en cuanto a los restaurantes de comida rápida y modelo a seguir para muchas franquicias en el mercado por sus distintos estándares de calidad a nivel mundial, en nuestro país se ha visto engorroso mantener precisamente la imagen y características de los productos esenciales para la marca, en virtud del control cambiario y al conjunto de regulaciones que han sido dictadas por el Órgano Legislativo así como por el Ejecutivo en uso de la Ley Habilitante.

Para el año 2014 se perdió un valioso tiempo en decisiones político-gubernamentales propicias a la economía venezolana, haciendo así que la responsabilidad de tomar acciones correctivas adecuadas en el plano fiscal, monetario, cambiario, petrolero y de incentivos efectivos para la recuperación del aparato productivo no fueran acertadas, haciendo que el espiral inflacionario se encuentre en un constante ascenso desmesurado y la implementación de normativas represivas y controladoras en todos los ámbitos legales han generado

como consecuencia el cierre de empresas y la práctica de la “creatividad” para operar con la mayor escasez de productos en la historia.

Aunado a lo anterior y siendo esto una controversia con la cual tanto las empresas como el sistema de franquicias enfrentan diariamente, es pertinente preguntarse: ¿Cómo opera el sistema de franquicias McDonald’s frente a la normativa legal vigente desde el año 2013?

Objetivos de la Investigación

Objetivo general.

- Analizar la operación del sistema de franquicias McDonald’s frente a la normativa legal vigente desde el año 2013.

Objetivos específicos.

- Analizar la estructura económica de la normativa legal vigente desde el año 2013 aplicables al sistema de franquicias McDonald’s.
- Categorizar las sanciones administrativas y penales que contiene la normativa legal en caso de incumplimiento.
- Precisar los mecanismos de actuación frente a las fiscalizaciones realizadas por los Organismos Públicos.
- Describir el establecimiento de las medidas para la expansión de la franquicia bajo la normativa actual.

Justificación e Importancia

En primer lugar, es importante señalar que el modelo comercial de la franquicia se ha consolidado en todo el mundo, presentando numerosas ventajas importantes, entre ellas, la reducción de riesgos, innovación constante y asistencia técnica permanente, pues se trata de un sistema de organización que facilita la rápida expansión de los negocios, siendo esto en Venezuela un tipo de negociación rápida y potencialmente remunerador, tanto para los franquiciantes como para los franquiciados.

No obstante, los riesgos y limitaciones que puede tener este sistema, es la necesidad de conocer los medios jurídicos y legislativos que los regulan, sobre todo en la actualidad, en virtud a la incertidumbre política y económica que afronta Venezuela, así como también la importancia del desarrollo de políticas de mercado, planes de actuación frente a fiscalizaciones, un vasto conocimiento normativo y una guía de actuación, que sean capaces de implementarse con el único propósito de mantenerse su estabilidad y reconocimiento en el mercado, siendo específicamente McDonald's la franquicia líder en Venezuela por la calidad en sus productos, servicio y emprendimiento.

Aunado a lo anterior, el sistema de franquicias McDonald's en Venezuela se ha visto en la afectado en cuanto a la marca, no solo en productos en general, sino también todos los trabajadores que forman parte de ella hasta llegar al consumidor que de alguna u otra forma le es costoso adquirir el producto. A su vez, no solo es la desventaja económica que afecta el sistema de franquicias, sino también la multiregulación existente en el tema, el cual no responde a las necesidades de los franquiciados, de tal forma de asegurar la voluntad de las partes celebrados en los contratos de franquicias.

Es por ello que surge la necesidad de estudiar el régimen normativo vigente en materia mercantil, alimentaria, cambiaria y fiscal así como las sanciones en virtud de cualquier incumplimiento, que aplican a la empresa para continuar con el desarrollo de su misión y visión, así como el procedimiento de creatividad al promocionar y crear nuevos productos conforme a la materia prima que esté disponible en el mercado.

CAPÍTULO II

Marco Teórico

El presente capítulo tiene como finalidad presentar las referencias que se utilizarán en el tema de investigación, las cuales serán las herramientas para sustentar el planteamiento del problema a través de varios aspectos, a saber: antecedentes, bases teóricas, bases legales, definiciones básicas entre otros, que permitirán interpretar y analizar la operación del sistema de franquicias McDonald's frente a la normativa legal vigente.

Antecedentes del problema

Entre los antecedentes que se encuentran en la historia, el sistema de franquicias ha existido desde la Edad Media, ya que se consideraba como costumbre por parte del Gobierno, ofrecer a distinguidas personas una licencia en la que Alba (2005) permite inferir que contenía el derecho de mantener el orden civil, la determinación de gravámenes así como la recaudación de impuestos. En esta época, el concesionario pagaba al cedente de la licencia en cuestión una suma determinada por los impuestos públicos recaudados con el fin de suministrar una protección militar o de cualquier otro tipo. De esta forma, el Gobierno (la Monarquía) podía controlar las tierras dentro de su territorio.

El origen de la franquicia, fue principalmente en Estados Unidos, la cual se remonta en la cesión a los particulares cuya explotación fue otorgada por vía legislativa para (Morejón 2009) algunos servicios públicos o *public utilities* como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos, luego en la década de 1850 a 1860 la Singer Sewing Machine Company para dar solución a los problemas que afrontaba con la distribución de sus máquinas cambió la estructura básica de su funcionamiento y con ello, sembró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una franquicia de producto y marca.

Ha sido muy importante la extensión de distintas áreas tan diferentes como comercios de venta al público, red de hoteles, prácticas deportivas, centros de

belleza, restaurantes, entre otros. Toda esta situación producto de las necesidades económicas acarrearón la constitución de formas particulares de grupos de empresas, originando obligaciones recíprocas entre las partes, con el fin de lograr la eficiencia empresarial: rentabilidad.

El contrato de franquicia es, en una aproximación, aquel que cede una marca de producto o servicio junto con métodos de comercialización y medios de venta, los cuales son utilizados por comerciantes tanto individuales como colectivos, constituyendo así una variante del típico negocio de comprar y vender.

Por otra parte, el sistema de franquicias McDonald's fue creado por los hermanos Richard y Maurice McDonald, en California en el año 1937. Su negocio consistía en la venta de malteadas y salchichas con servicio en el coche, donde a los tres años de estar en el mercado, ofrecían 25 platos diferentes. Sus pilares eran la rapidez, los precios bajos y el volumen, automatizando incluso los equipos de cocina para reducir el tiempo de los pedidos así como también la inauguración de los servicios de ventanilla de servicio directo a la clientela.

Para el año 1952, el éxito del negocio fue tan grande que los propietarios recibían hasta 300 solicitudes mensuales de operadores de distintos restaurantes para copiar el modelo de negocio. En 1953, empieza a funcionar el primer restaurante de los hermanos McDonald's en donde se desarrollaron las políticas y el "*know how*" denominado McDonald's System, Inc.

Para la Alba (2005) el mayor reto de McDonald's ha sido "... encontrar la manera de obtener una estricta uniformidad de producción sin ahogar la creatividad individual con excesiva reglamentación" (p. 7)

Para el año 1961 los hermanos McDonald's vendieron su compañía al señor Ray Kroc, el cual innovó todo el sistema operativo del restaurante, creando en primer lugar la uniformidad del sistema, la instalación de concesiones en los suburbios con el fin de mantener el crecimiento en el mercado, así como en la selección de los proveedores, lo cual representaba la igualdad en la materia prima, lo cual,

hasta el presente, ha permitido la estabilidad y crecimiento, haciendo que la marca McDonald's sea hoy en día una de las más importantes del mundo.

Entre los fundamentos para que una franquicia sea rentable, es menester la continuidad de sus prácticas y procesos de negocio. Según América Latina Business Review (2014):

Las franquicias funcionan porque los franquiciados pueden acceder a herramientas de negocios que ya han sido probadas y que muchos de sus procesos fueron patentados. Se basan en un modelo de negocio que ha funcionado en otros mercados destacando por encima de sus competidores. Estas herramientas y procesos son a menudo el núcleo de la franquicia (párr. 6).

Fundamentos teóricos y jurídicos

La franquicia ha sido una de las consecuencias más importantes de la globalización, en la que todo el mundo está inmerso. En Venezuela, el contrato de franquicia es un contrato atípico, ya que no posee regulación en la normativa legal a pesar de que se mencione en distintos textos. No obstante, es la naturaleza del contrato de franquicia, que dentro de su estructura se encuentren diversos contratos: licencias de uso de marcas, acuerdo de confidencialidad, acuerdos de distribución, entre otros; es por ello que se ha solicitado en innumerables casos la regulación del mismo principalmente por las disposiciones del Código Civil, es decir, por el derecho común.

El franquiciado se encuentra sujeto a instrucciones por parte del franquiciante, de forma tal que se garantice el cumplimiento del sistema (marca comercial, nombre comercial, publicidad) y del éxito del negocio. Por su parte, el franquiciado como contraprestación, debe abonar una suma inicial determinada y determinadas rentas (o royalties) sucesivas predeterminados durante toda la vigencia del contrato.

Para Parreño (1991), la franquicia es:

Un contrato de colaboración entre empresarios, cuyo objeto es la transmisión del derecho a usar el modelo de empresa propio del franquiciador y cuya finalidad es la distribución de productos o la prestación de servicios en el mercado. Si bien, la estructura compleja de la franquicia impide identificarla, simplemente con una licencia de marca, es innegable la importancia que, en estas relaciones contractuales adquieren tanto las marcas como otros signos distintivos del franquiciador, al constituir éstos el instrumento que permite dotar de uniformidad externa a las empresas que integran la red de distribución de productos o prestación de servicios (p. 216).

En Europa, el concepto de franquicia ha sido determinado en el artículo 1.3 b de los Acuerdos de Franquicias como:

El contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el Derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios y que comprende al menos:

- El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o de los medios de transporte objeto del contrato.
- La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un Know-How.
- La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo.

Aunado a lo anterior, la franquicia supone la existencia de dos personas jurídicas distintas, con una igualdad de capacidad de gestión con respecto al cumplimiento de objetivos así como también con responsabilidades independientes en cabeza de sus negocios. En este orden de ideas, el franquiciado pasa a formar parte junto con otros franquiciados, a una red de distribución y comercialización que garantizan el éxito del negocio.

En Venezuela, las relaciones jurídicas y comerciales que derivan del contrato de franquicia, están sometidas a la estipulación contractual de las partes, teniendo como único límite el orden público y las buenas costumbres, sin embargo, existen una serie de normativas mercantiles y tributarias que tienen aplicación directa en las relaciones jurídicas de este contrato.

No obstante, la no regulación de los contratos de franquicia han traído como consecuencia que el establecimiento de cláusulas de acuerdo a la voluntad de las partes tengan un gran vigor, lo cual, ha sido significativo el hecho de la rigidez de sujeción de los franquiciados frente a los franquiciantes en la situación económica actual venezolana; en virtud de que el estándar en la adquisición de productos así como la distribución de los mismos bajo guías de despacho, ha colapsado a ciertos restaurantes a nivel nacional por la falta de alimentos o materiales para su venta.

A partir del año 2013, la situación venezolana en materia económica ha ido decreciendo debido al poco suministro de divisas por parte del Gobierno a las empresas privadas, lo cual, ha generado el menoscabo de la producción y la estabilidad de estándares en las franquicias a nivel nacional, ya que en su mayoría, las materias primas son importadas para mantener la uniformidad del mercado.

Para Vásquez (2007) es difícil vivir en Venezuela, “ya que somos el continente con la mayor desigualdad en el mundo, (...) agudizando el nivel de inseguridad que arroja una altísima tasa de asesinatos anual (...)”, trayendo como consecuencia gastos extraordinarios tales como que a los establecimientos se le coloquen vidrios antibalas.

Aunado a lo anterior, es menester precisar que no solo es un tema de inseguridad, sino además social y económico, siendo entonces más complejo mantener una estabilidad en el mercado con la normativa legal que se ha dictado bajo Ley Habilitante en los últimos dos años.

A partir de la implementación de las normativas citadas a continuación en concordancia con la normativa cambiaria, McDonald's ha sido un ejemplo de constancia y trabajo en equipo en virtud de las modificaciones constantes a la

estructura de mercado, ya que al incrementar los precios de los productos por el aceleramiento de la inflación, la escasez y el desabastecimiento, la clientela opta por medidas alternativas y satisfacer sus necesidades, entre ellas:

- **Decreto Nro. 1467 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos:** Se regula todo el régimen de precios, comercialización de bienes y servicios, ilícitos, sanciones y procedimientos en la materia. Es sin duda alguna la norma más relevante para las empresas privadas hoy en día, ya que trae una serie de limitaciones y sanciones que son insostenibles para las mismas, ya que son desmedidas y en cierta parte injustas, por ejemplo:

- ✓ La Disposición Transitoria Primera establece que los “precios justos alcanzados con motivo de la ofensiva económica desplegada por el Presidente de la República, mantendrán su vigencia”, hasta tanto no sean modificados por la Administración.
- ✓ Corresponderá a la Administración decidir, en cada caso concreto, qué bienes y servicios serán sometidos a control de precio, costos y márgenes de ganancia.
- ✓ La Superintendencia para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDEE) podrá establecer el control de precios sobre aquellos bienes y servicios que considere estratégicos, de acuerdo con la clasificación por categorías que podrá realizar.

- **Decreto Nro. 1403 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos:** Dispone de los tres tipos de tasas de cambio. No obstante, es menester señalar los importantes cambios que ha tenido el sistema cambiario en Venezuela a partir del año 2013 con la creación de los distintos mecanismos de obtención de divisas establecidos en los Convenios Cambiarios dictados por el Banco Central de Venezuela, a saber:

- ✓ En primer lugar, el 29 de noviembre de 2013, fue creado el **Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX)** publicado en Gaceta Oficial Nro. 6116 Extraordinario, como una entidad descentralizada asignado al despacho ministerial del Vicepresidente del Consejo de

Ministros para el área económica, con el fin de desarrollar y aplicar políticas nacionales de la administración de divisas, importación, exportación, inversión extranjera e inversión en el exterior. CENCOEX se garantizó a una tasa de 6,30 Bolívars por cada Dólar Estadounidense, el cual solo se mantendría para los rubros de medicina y alimentos. La única información detallada que actualmente permanece publicada en el portal web de CENCOEX, es la adjudicación de divisas por el SICAD I de lo que va del año 2014. Según información publicada en el portal web El Monitor 1867 se infiere que según declaraciones del alto gobierno, el 80% del presupuesto de divisas para el año 2014 corresponde a la tasa preferencial de Bs. 6,30; entonces, cabe inferir que alrededor de ese porcentaje de las divisas que está adjudicando CENCOEX es una completa Caja Negra para el pueblo venezolano, dado que no se ha publicado información respecto a los adjudicatarios ni los montos adjudicados a la tasa de Bs. 6,30. Esto es incomprensible, tratándose de un organismo que vino a sustituir al tan cuestionado CADIVI y SITME.

- ✓ **Convenio Cambiario N° 21 publicado en Gaceta Oficial Nro. 40.134 en fecha 22 de marzo 2013:** Estableció el Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD), administrado por el Banco Central de Venezuela, el cual regulaba los términos y condiciones de las subastas especiales de divisas provenientes de ingresos petroleros en moneda extranjera de la República mediante convocatorias especiales destinadas a cubrir importaciones para el sector real de la economía nacional a una tasa que aperturó en 11,30 Bolívars por cada Dólar Estadounidense.
- ✓ **Convenio Cambiario N° 27 publicado en Gaceta Oficial Nro. 40.368 en fecha 10 de marzo de 2014:** Se estableció la creación del Sistema Complementario de Administración de Divisas (SICAD II) el cual permitía transacciones en efectivo y permutas de títulos valores en moneda extranjera emitidos por la República, sus entes descentralizados o por cualquier otro ente, público o privado, nacional o extranjero, que

estuviesen inscritos y tuvieran cotización en los mercados internacionales, la cual, aperturó a una tasa de aproximadamente de 49,00 Bolívares por cada Dólar Estadounidense. Este mercado operaba todos los días hábiles bancarios y podían participar tanto las personas naturales como las jurídicas del sector privado provenientes de fuentes lícitas que deseaban presentar ofertas, por Petróleos de Venezuela, S.A. y por el Banco Central de Venezuela, así como por cualquier otro ente público expresamente autorizado.

Para el 11 de febrero de 2015, El Ministerio de Economía, Finanzas y Banca Pública y el Banco Central de Venezuela anunciaron la unificación del Sistema Complementario de Divisas (SICAD) I y II y la creación del Sistema Marginal de Divisas (SIMADI) como tercer sistema de cambio.

- ✓ **Convenio Cambiario N° 33 publicado en Gaceta Oficial Nro. 6.171 Extraordinario en fecha 10 de febrero de 2015:** Se establece la nueva forma de intercambio donde personas jurídicas y naturales podrán adquirir y ofertar divisas a través de casas de cambios y otras instituciones autorizadas por el Estado venezolano, manteniendo un control del origen de los fondos. La tasa de cambio de este nuevo mecanismo será variable, de acuerdo a la dinámica del mercado.

El SIMADI es un sistema libre donde existen oferentes y el mismo mercado establecerá la tasa de cambio correspondiente. La demanda estará limitada a 300 dólares diarios para la compra.

- ✓ **Convenio Cambiario N° 35 publicado en Gaceta Oficial Nro. 40.865 en fecha 09 de marzo de 2016:** Se establecen dos tipos de cambio:

1. **“Tipo de cambio protegido” (DIPRO):** Tasa fija que se determina en el Convenio. Esa tasa solo aplicará para las operaciones enumeradas en el Convenio, de conformidad con los controles que a tales efectos se establezcan, en el marco del artículo 6 de la Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos y el artículo 4 del Convenio.

El "tipo de cambio protegido" se fijó en Bs. 9,975 por dólar para la compra y Bs. 10 para la venta.

2. “Tipo de cambio complementario flotante”(DICOM): Aplicará para las operaciones respecto de las cuales no se reconozca el derecho de adquisición de divisas al tipo de cambio protegido. Sin embargo, este tipo de cambio será regulado en otro Convenio, que deberá ser dictado dentro de los próximos treinta días. Mientras tanto, se mantendrá el mercado alternativo regulado en el Convenio N° 33, y conocido como SIMADI.

El Convenio Cambiario N° 35 regula la tasa aplicable a efectos contables, es decir, para determinar el contravalor en bolívares de cantidades expresadas en divisas. La regla, en tal sentido, es que aplicará el tipo de cambio flotante. Ese régimen ha sido previsto para las obligaciones tributarias aduaneras (salvo que rija el tipo de cambio aplicable a la operación involucrada) y los servicios prestados por auxiliares de la Administración Tributaria y Aduanera.

A todo evento, se reconoce que las obligaciones tributarias, tarifas, recargos, comisiones y precios públicos fijados en divisas, podrán ser pagados en bolívares, empleando la tasa complementaria flotante. Similar disposición rige para la aplicación de delitos y sanciones administrativos.

Para sintetizar un poco, podemos decir que los tipos de tasas de cambio con ocasión a los últimos Convenios Cambiario vigente en Venezuela son:

✓ **DIPRO –Antes SICAD- (dólar protegido):** Dólar variable. Destinado a los sectores salud, medicinas, alimentación, misiones y grandes misiones y áreas vitales de insumos básicos. Inicia con una tasa de 12 bolívares.

✓ **DICOM – Antes SIMADI- (sistema complementario flotante):** Dólar por subasta. El mercado decide su tasa de cambio. Inició con un costo de Bs. 202,94 por dólar.

• **Decreto Nro. 929 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación de Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial:** Establecen las normas que rigen las condiciones y procedimientos para regular y controlar la relación

entre arrendadores y arrendatarios, para el arrendamiento de inmuebles destinados al uso comercial. No queda claro, sin embargo, a qué se refiere la Ley con “actividades comerciales”, pudiendo asomarse dos interpretaciones: una estricta, que entienda por tal a la actividad de comercialización de bienes o servicios comerciales al consumidor final, o una amplia, que equipare actividad comercial a actividad económica.

- **Decreto Nro. 1405 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Sistema Nacional Integral Agroalimentario:** Creación de la Superintendencia Nacional de Gestión Agroalimentaria (SUNAGRO), en la cual se establece el Sistema Integral de Control Alimentario (SICA) entendida como la plataforma tecnológica instrumentada por la SUNAGRO, para ejercer el control de la cadena agroalimentaria en el territorio nacional.

En tal sentido, la movilización de productos agroalimentarios, acondicionados, transformados y terminados estará sujeta a la previa obtención de una Guía Única de Movilización, Seguimiento y Control, cuya regulación está establecida mediante Resolución.

- **Decreto Nro. 1415 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Antimonopolio:** Promueve y protege el ejercicio de la competencia económica justa, con el fin de garantizar la democratización de la actividad económica productiva con igualdad social, que fortalezca la soberanía nacional y propicie el desarrollo endógeno, sostenible y sustentable, mediante la prohibición y sanción de conductas y prácticas monopólicas, oligopólicas, abuso de posición de dominio, entre otras.

- **Decreto Nro. 1434 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario:** Incrementa los delitos penales, prescripción y sanciones administrativas aplicables, así como las potestades de fiscalización y control de la Administración Tributaria.

- **Decreto Nro. 1435 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Impuesto Sobre la Renta:** Se modifican supuestos relacionados con el hecho imponible, el ajuste por inflación, retenciones y las exenciones.

Regulaciones en materia de precios justos y en el sistema de alimentos publicados en las Gacetas Oficiales en el mes de noviembre del año 2014, ha sido lo más relevante para estructura de la franquicia McDonald's, lo cual, ha conllevado a tomar decisiones acertadas –y otras veces no- en el menú de la franquicia. La falta de papas fritas –indispensable en el menú de la marca- ha traído como consecuencia la pérdida de ventas en el mercado, siendo éste el único bien importado que se adquiere a desde hace unos años.

Por otra parte, el incremento de las sanciones administrativas y penales que contienen las normativas vigentes, han sido aumentadas hasta en un 100% en comparación con las anteriores normativas, por ende, los mecanismos de seguimiento regulatorio, de actuación frente a las fiscalizaciones y de estrategias para mantener la estandarización en los productos ha sido un gran reto.

Es menester destacar que la franquicia tiene como principio la uniformidad, no obstante, desde la restricción de divisas y los distintos sistemas cambiarios que se han implementado, McDonald's ha sido afectado tanto en la importación de sus productos así como en la distribución de los productos a nivel nacional, en virtud de la escasez de materia prima para la elaboración de los mismos.

Si las franquicias tienen la ventaja de ser un negocio aprobado, con un método confiable y un producto que tiene aceptación de los consumidores, en Venezuela, se ha visto alterado el “feedback” de los mismos, con ocasión a que si bien el menú es conocido, las innovaciones de los productos han sido estrategias de mercado en cuanto a su adaptación en lo que se pueda distribuir por parte del proveedor, lo cual, ha generado que pequeñas y medianas empresas presenten mayor variedad en cuanto a ingredientes, siendo más atractivo para los consumidores.

Esta situación ha traído como consecuencia, que las restricciones de la libertad empresarial que poseen las franquicias se haya aumentado numerosamente, ya que al mantener la obligación de adquisición de determinados productos exclusivos de la marca, ha creado incertidumbre para con los que operan los restaurantes, ya que no existe la posibilidad de buscar un mercado alternativo para la satisfacción de los clientes. Para Lhermie, Peris, Romero y Parra (2008) permiten inferir que el franquiciado puede verse afectado con la renta del negocio con ocasión a la política comercial tomada por el franquiciante, lo cual, puede generar desmotivación para trabajar en el negocio, ya que se encuentra atado a la espera de la distribución de los productos ante la numerosa escasez de materia prima, no pudiendo actuar ante dicho caso, ya que acarrea un incumplimiento del contrato y la consecuente resolución del mismo.

Por cuanto, las restricciones en materia económica por parte del Gobierno son cada vez más sancionatorias, el cumplimiento cabal de la ley (aunque varias de ellas, violen derechos constitucionales), ha sido la supervivencia de la marca. Si bien el costo de los productos cumple con lo dispuesto en el Decreto Nro. 1467 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos, también es importante esclarecer que con la inflación actual consecuencia de la devaluación de la moneda, los gastos inherentes al sistema McDonald's se encuentran en un panorama amplio de crecimiento, como consecuencia de la aplicación de la restricción financiera y económica, lo cual, es vasto para establecer un mecanismo de operación del sistema de franquicias McDonald's que a través de herramientas de actuación y decisión pueda mantenerse la marca en Venezuela.

Definición de Términos Básicos

“Know How”: Comprende cualquier tipo de conocimiento(s) o experiencia(s) técnica(s) relativas al sector de la industria o del comercio, que no son de dominio público y que procuran a quien los posee una mejora a la técnica de producción o distribución adoptada en esa sede. Debe tratarse de conocimientos o experiencias capaces de ser traducidas en enseñanzas que, una vez transmitidas, ponen al que

las recibe en situación de hacerlas suyas de forma autónoma. (Fernández, 1997, p. 194).

Marca: Es un distintivo o señal que el fabricante pone a los productos de su industria, y cuyo uso le pertenece exclusivamente (Diccionario de la Real Academia Española, 2014)

Royalty: Es el alquiler que los centros franquiciados pagan por la ventaja de disponer de una central que trabaja para mejorar el negocio y que le permite, a toda red, ser más competitiva que los centros aislados. El *royalty* debe estar compensado con el valor que le aporta la central al franquiciado (Infofranquicias, 2015).

Sistema: Conjunto de cosas relacionadas o interdependientes y que se afectan mutuamente para formar una unidad compleja; todo compuesto por partes en una disposición ordenada de acuerdo con algún programa o plan (...) (Koontz, 2006, p. 78).

CAPÍTULO III

Marco Metodológico

Nivel y Tipo de Investigación

En cuanto al tipo de investigación, la misma incluye aspectos descriptivos, ya que, por una parte, describe la situación actual del sistema de franquicias McDonald's y por la otra la normativa legal vigente desde el año 2013 a raíz del marco de la Ley Habilitante otorgada al Ejecutivo por el asamblea Nacional.

El diseño utilizado en la presente investigación fue la documental, en la que Belloso (2007) establece:

Se entiende por investigación documental, el estudio de problemas con propósito de ampliar y profundizar el conocimiento de su naturaleza, con apoyo, principalmente, en fuente bibliográfica y documentales. La originalidad del estudio se refleja en el enfoque, criterios, conceptualizaciones, conclusiones, recomendaciones y, en general, el pensamiento del autor de la investigación (p. 3).

De acuerdo con los objetivos de la investigación es meramente descriptiva, ya que lo que se busca es señalar sistemáticamente el sistema operacional y legal del sistema de franquicias así como también cuál es el esquema y orientación para abarcar toda la normativa legal y no acarrear las sanciones administrativas impuestas en cada una de ellas.

Para Namakforoosh (2005) la investigación descriptiva consiste en:

La investigación descriptiva es una forma de estudio para saber quién, dónde, cuándo, cómo y por qué del sujeto del estudio. En otras palabras, la información obtenida en un estudio descriptivo, explica perfectamente a una organización el consumidor, objetos, conceptos y cuentas (p. 91).

Preguntas de la investigación

- ¿De qué manera la normativa legal vigente afecta económicamente el sistema de franquicias McDonald's?
- ¿Cómo pueden las sanciones administrativas y penales rediseñar los acuerdos de franquicias en caso de incumplimiento?
- ¿Cómo se establecen y desarrollan dentro de la empresa los mecanismos de actuación frente a las fiscalizaciones realizadas por los Organismos Públicos?
- ¿Cuál es la medida de expansión de un sistema de franquicias bajo el marco de la normativa actual?

Técnica e Instrumentos de recolección de información

Al hacer mención a los objetivos del presente trabajo como marco para el desarrollo de la investigación donde se describirá la operación del sistema de franquicias McDonald's frente a la normativa legal vigente desde el año 2013, los documentos a los cuales se hará referencia son:

- Libros: Las fuentes documentales que más se utilizarán en la investigación, entre ellos libros de texto, manuales, diccionarios, obras de colección, libros on line, entre otros.
- Publicaciones periódicas: Publicaciones jurisprudenciales, Gacetas Oficiales Ordinarias y Extraordinarias, publicaciones en diversos portales web.
- Instrumentos legales: Diversa normativa legal vigente venezolana para describir el objeto, aplicación y sanciones correspondientes.

El presente trabajo documental se desarrollará en la recopilación de información de doctrina acerca de las franquicias en Venezuela y cómo ha sido su crecimiento y posición en el mercado. Posteriormente, se realizará un estudio de la franquicia McDonald's en cuanto a su sistema de operación, servicio haciendo hincapié en la afectación de los dictámenes por parte del Ejecutivo de cada una de las normativas desde el año 2013 mediante Decretos vía habilitante, en la que se describirán las sanciones pecuniarias y penales junto con sus agravantes y atenuantes por cada incumplimiento normativo. A su vez, se realizará una descripción del proceso de operación de la marca señalada bajo estas normas vigentes en Venezuela y los nuevos mecanismos legales implantados para evitar inspecciones innecesarias que sean parte de la colocación de multas excesivas para la empresa.

Las técnicas que se utilizarán serán las de una investigación documental, entre ellas: la lectura evaluativa, la naturaleza cualitativa y la técnica del resumen.

La investigación recolectada se llevará a cabo mediante una lectura evaluativa, en la que Pineda y Lemus (2002) señalan que “es aquella en la que se reflexiona y piensa si se está de acuerdo con lo que el autor trata de comunicar (...) el lector debe hacer uso de sus conocimientos previos y su capacidad para criticar, entendiendo esta crítica como: emitir juicios sobre las cosas, sea ese juicio positivo o negativo” (p. 8).

En cuanto a la naturaleza cualitativa, para Stake (2007) “(...) intenta establecer una comprensión empática con el lector, mediante la descripción, a veces la descripción densa, transmitiendo al lector aquello que la experiencia misma transmite (..) se intenta facilitar la comprensión al lector, ayudar a comprender que las acciones humanas importantes pocas veces tienen una causa simple, y que normalmente no se producen por motivos que se puedan averiguar” (p. 43).

Por otra parte, la técnica del resumen según Peronard, Gómez, Parodi y Núñez (1997) “Desde una perspectiva psicolingüística, se pretende formalizar los procesos mediante los contenidos de los textos son elaborados por el lector para ser ingresados en su memoria a través de macroreglas y macroestrategias” (p. 217).

Análisis e Interpretación de la Información

El análisis que se realizará será mediante la clasificación de la información, tomando en cuenta las preguntas de la investigación, aspectos centrales de la demostración para el logro de los objetivos, se materializará a través del análisis de contenido de naturaleza cualitativa, diseñando así como instrumento el contenido respectivo (Anexo “A”).

En cuanto al análisis funcional, para Saracho (2005):

Se inicia con la definición del propósito clave de la organización y concluye cuando se encuentran las funciones productivas más simples o de menor nivel que pueden ser desarrolladas por un trabajador. Parte de lo general a lo particular. Dicho análisis comienza con el establecimiento del propósito clave del área en análisis y se continúa desagregando sucesivamente en las funciones que se deben efectuar para permitir que la función principal se alcance (p. 217).

Del análisis progresivo de la información, surgirán las conclusiones y recomendaciones, las cuales serán evaluadas y perfeccionadas a través de un proceso de síntesis, lo cual se entenderá como la recomposición, de las partes o elementos de un todo, para posteriormente integrarlas en una unidad y con sentido pleno, que conducirá a conclusiones finales, racionalmente fundamentadas.

Factibilidad

Para el desarrollo de la presente investigación se cuenta con toda la factibilidad en función de la obtención de información y documentación la cual está planificada y ubicada, lo cual asegurará la culminación de trabajo planteado. Se han efectuado las coordinaciones pertinentes para obtener la información básica y cualquier otra que tenga disponible las personas consultadas que de alguna u otra forma se involucren en la misma.

Presupuesto estimado (concepto)	Bolívares
Papelería en general	2000,00
Fotocopias a bibliografías varias	2000,00
Encuadernación	1500,00
Traslados varios	6000,00
TOTAL ESTIMADO	11500,00

Consideraciones Éticas y Legales

El investigador manifiesta que entiende y acepta el marco jurídico de la Universidad Católica Andrés Bello referido a la elaboración y presentación del Trabajo de Grado (Trabajo Especial de Grado) como el manejo de la información en general y en particular sobre aquella que va a referenciar en la investigación, comprometiéndose a respetarlos conforme a los valores éticos de esta institución.

CAPITULO IV

Estructura económica de la normativa legal vigente desde el año 2013 aplicables al sistema de franquicias McDonald's.

El análisis de la estructura económica de la normativa legal vigente desde el año 2013 aplicables al sistema de franquicias McDonald's, se divide en tres grupos:

1. REGULACIÓN AGROALIMENTARIA

SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE GESTIÓN AGROALIMENTARIA

A partir del año 2014 se crea el Sistema Nacional de Gestión Agroalimentaria (en lo adelante SUNAGRO) mediante la Ley del Sistema Nacional Integral Agroalimentario, vía Ley Habilitante aprobada por el Presidente Nicolás Maduro, la cual tiene como finalidad el control de la producción, procesamiento y distribución de alimentos así como el mantenimiento actualizado de la información nacional respecto a los inventarios de productos agroalimentarios en el territorio venezolano, evitando así el acaparamiento, especulación y abandono de productos por parte de las empresas tanto públicas como privadas.

La exposición de motivos señala que dicha Ley está dirigida a fortalecer la soberanía alimentaria del país así como también potenciar la integración de los ministerios e instancias de gobierno con vinculación directa e indirecta en la producción de alimentos.

Para llevar a cabo el proceso de control y gestión de la SUNAGRO, se crearon las denominadas guías de movilización, seguimiento y control, las cuales consisten en un documento obligatorio mediante el cual se autoriza el traslado de los productos agroalimentarios desde y hacia los destinos establecidos, la cual deberá recepcionarse en señal de conformidad con los productos despachados, en este caso desde el centro de distribución hacia cada restaurante.

Como consecuencia de ello, la empresa se ha visto limitada severamente desde la implantación de las guías de movilización, seguimiento y control, con ocasión a que el procedimiento de la distribución de los productos desde su centro de almacenamiento

ubicado en Santa Teresa del Tuy, Estado Miranda, hasta cada uno de los restaurantes a nivel nacional deberá realizarse obligatoriamente con dicha guía más una orden de entrega o factura.

Para la obtención de la guía anteriormente mencionada, todas las personas naturales o jurídicas que participen directa o indirectamente en la actividad agroalimentaria, independientemente del rango de la cadena de distribución y comercialización que ocupe, deberá inscribirse en una plataforma tecnológica instrumentada por la SUNAGRO, en el que luego de la presentación de determinados recaudos específicos solicitados por el Organismo competente, obtendrá un código SICA (Sistema Nacional Integral de Control Agroalimentario), como acreditación digital emitido por el sistema.

En fecha 15 de abril de 2015 mediante Gaceta Oficial Nro. 40.644 se publicó la Providencia Nro. 006/2015, en la que se estableció las Normas Relativas a Actividades Relacionadas con Productos Agroalimentarios, con el fin de:

Establecer las obligaciones que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que produzcan y/o importan, acondicionen, almacenen, despachen, transportan, distribuyan y/ o comercialicen al detal productos agroalimentarios, cuando por razón de su actividad comercial, reciban en sus establecimientos y demás instalaciones estos.

Aunado al control de movilización y comercialización, se estableció también en la Providencia las obligaciones que deben cumplir los receptores de los productos; así como la obligación de inventario que deberán cumplir las personas naturales o jurídicas, cuya actividad comercial esté relacionada a la recepción, almacenamiento o despacho de productos agroalimentarios.

Es importante mencionar que, se ratifica el funcionamiento del sistema en un momento en el que Venezuela atraviesa la mayor escasez de alimentos, (al menos en los últimos diez años), tanto así que su impacto internacional ha sido inevitable. En este sentido, la Unión de Naciones Suramericanas (UNASUR) en marzo de 2015 acordó la distribución de alimentos en el territorio venezolano para combatir la escasez y, por otra parte, el Comité de Derechos Económicos, Sociales y Culturales de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en junio de 2015 elaboró un informe en el que exhortó al

gobierno venezolano a tomar “medidas urgentes” a fin de solucionar el desabastecimiento de alimentos.

Visto lo anterior, el único fin de crear el SICA y las guías de movilización, seguimiento y control es evidente: controlar y monitorear todo el proceso agroalimentario, lo cual, afecta directamente el derecho constitucional de ejercer libremente la actividad económica en el sector alimentación, sin imposiciones ni arbitrariedades, así como disponer de sus propios bienes, razón por la cual, el fundamento otorgado al SICA es falso, pues el artículo 305 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela no hace mención a que el Estado esté llamado a “garantizar y planificar” la alimentación de los ciudadanos, lo que sí debe, es limitarse a fijar reglas precisas para que las competencias en el sector alimentación ofrezcan productos de calidad y puedan cubrir la demanda que los consumidores requieran.

Básicamente, la finalidad de este sistema es controlar qué se consume, cuánto se consume, cuándo se consume, quién lo distribuye y quién lo comercializa.

La SUNAGRO, es un Organismo que funge no solo como rector en el sector agroalimentario sino que se atribuye potestades que violan la libertad de empresa y el derecho de propiedad, cuando se establece, por ejemplo, que ciertas empresas son obligadas a despachar sus productos a las redes de alimentos manejadas por el Gobierno, como lo es PDVAL o a imponer, ya de manera definitiva, la obligación a las empresas privadas de pasar entre el 30% y el 100% de su producción a las cadenas de distribución del Estado. Esta situación ha traído como consecuencia que los productos que requiere McDonald’s para la venta de su menú sea más engorroso, debido a que los pocos proveedores que pueden satisfacer y elaborar productos en los volúmenes que requiere la empresa para abastecer a los 134 restaurantes, 52 centros de postres y 17 McCafés, distribuyen su mercancía a las redes del gobierno, lo cual, conlleva a que los despachos sean de volúmenes más altos y más constantes, generando que el proveedor limite su cantidad para poder satisfacer a los demás clientes.

La principal limitante de McDonald’s radica en que los volúmenes que requiere para su abastecimiento y satisfacción son muy altos, trayendo como consecuencia que solo sea –en ciertos casos- un solo proveedor que por sus producción pueda fijar una relación contractual con la empresa. Además de ello, la escasez ha sido un factor fulminante para

la creación de nuevos *ítems* en el menú, por lo que ha limitado la capacidad de innovación y la libertad empresarial de brindarle al público nuevos sabores.

No siendo suficiente con el control agroalimentario que realiza la SUNAGRO, a partir del 09 de octubre del año 2015, se publicó un comunicado en el portal web de este Organismo, en el que se iniciaba el proceso de recaudación por concepto de tasas, a todas las personas naturales y jurídicas que realizaran actividades relacionadas con el sistema agroalimentario en el territorio nacional.

En ese sentido, para las tasas por emisión de guías única de movilización, se deberá certificar el pago correspondiente en bolívares equivalentes al valor en unidades tributarias para el momento, el cual tendrá como fechas de corte los días 15 y 30 de cada mes; dicho pago podrá ser efectuado dentro de los tres días hábiles siguientes a cada una de las fechas anteriormente descritas. Igualmente, para el pago de tasas por inscripción en el SICA, constatación de condiciones, operaciones e inducción, se deberá certificar el pago correspondiente en bolívares equivalentes al valor en unidades tributarias, el cual deberá hacerse igualmente dentro de los tres días hábiles siguientes a la solicitud del trámite requerido.

Para McDonald's, el pago de tasas se ha convertido en un gasto prioritario y sumamente elevado, debido a la gran cantidad de guías que se emiten semanalmente para abastecer a todos los restaurantes a nivel nacional, ya que sin dicha tasa, las guías de movilización no cambian de status en el sistema y trae como consecuencia la no distribución de los alimentos, provocando su vencimiento y posterior destrucción.

Para Baraybar (2015) “No se justifica el pago de una tasa por un servicio que no se requiere para el proceso de fabricación y comercialización de alimentos” (p. 1-4).

Adicionalmente, considera que el monto de la tasa resulta "excesivo", si se toma en consideración el volumen de Guías tramitadas diariamente por la industria.

2. REGULACIÓN COMERCIAL

LEY DE REGULACIÓN DE ARRENDAMIENTO INMOBILIARIO PARA EL USO COMERCIAL

Desde el año 2013, el Ejecutivo mediante Ley Habilitante decidió dictar el Decreto Nro. 929, contentivo del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación del

Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial (en lo adelante la “LAIUC”), la cual fue publicada en Gaceta Oficial Nro. 40.418, en fecha 23 de mayo de 2014.

La Ley en cuestión, tiene como fin establecer las condiciones que regulan el sector inmobiliario comercial o de servicios, a través de una serie de artículos de cumplimiento obligatorio tanto por el arrendador como por el arrendatario. Para McDonald’s, la LAIUC no ha sido de gran impacto, debido a que los contratos de arrendamiento antes de su publicación, cumplían con las determinaciones que allí se señalan.

Aunado a lo anterior, la empresa ha ido adecuando las cláusulas que lo ameritan (canon de arrendamiento principalmente), por establecerse mediante tres mecanismos distintos que las partes deberán adecuar en su relación arrendaticia, permaneciendo vigentes el resto de las cláusulas allí pactadas por encontrarse vigentes y sin contravenir la LAIUC.

El contrato de arrendamiento según las condiciones de la LAIUC, deberá ser elaborado por escrito y autenticado en una Notaría Pública, con una vigencia mínima de un (1) año, debiendo mencionar las condiciones físicas del inmueble y de la edificación donde se encuentre ubicado; el canon de arrendamiento; la modalidad de cálculo utilizada según lo convenido entre las partes; el valor del inmueble; el pago de los gastos comunes; el cumplimiento de las obligaciones establecidas por el comité paritario y las obligaciones de ambas partes en la relación contractual.

Es importante mencionar que, una vez vencido el plazo del contrato de arrendamiento, el arrendatario podrá hacer uso de una prórroga legal, la cual será obligatoria para el arrendador y optativa para el arrendatario, que se fijará conforme a la duración de la relación arrendaticia, debiendo mantenerse las mismas condiciones y estipulaciones de canon convenidas por las partes, salvo que el mismo haya sido objeto de ajuste debido a un procedimiento de regulación.

Para este punto en cuestión, hay que destacar que la LAIUC no es precisa en varios conceptos, razón por la cual, ha generado que cada parte de la relación arrendaticia interprete cada artículo a su conveniencia. Por ejemplo, con la duración de los contratos, los arrendadores al momento de redactar un nuevo contrato de acuerdo a la disposición transitoria primera de la LAIUC -la cual estableció un lapso de hasta seis (6) meses para la adecuación de los contratos de arrendamiento-, no toman en cuenta la vigencia del

contrato de arrendamiento anterior, haciendo que, de esta manera, la prórroga legal sea de un lapso menor a lo que ya se venía acumulando para optar al plazo máximo por la misma.

Esto ha generado que las discusiones y negociaciones de los contratos de arrendamiento presenten retardos, porque si bien es una adecuación a la nueva Ley, los contratos de arrendamiento de McDonald's son en su mayoría de 15 años contados a partir de su apertura al público con una prórroga automática de 5 años, y siendo esto así, corresponde al arrendatario disfrutar de 3 años más del inmueble de acuerdo a lo establecido en la prórroga legal.

Aunado a lo contenido en el acápite, al querer los arrendadores adecuar los contratos de arrendamiento según la LAIUC, se establecen nuevas condiciones y modalidades, las cuales son negadas debido a que lo pactado en la relación contractual vigente se entiende aceptado y negociado. Si bien es cierto que la LAIUC no señala que al momento de adecuar el contrato de arrendamiento se debe dejar sin efecto el contrato anterior, ambas partes han sabido aprovechar de esas inconsistencias que la misma Ley presenta para tratar de incluir aquellas cláusulas que en principio no fueron negociadas. No obstante, la franquicia al tener un estándar en modelos de contratos y cláusulas sagradas o corporativas las cuales deben ser incluidas obligatoriamente, la negociación resulta ser un poco más extensa, debido a que no se pueden renunciar a ellas y se hace engorroso debido a que se ha tenido que debatir por segunda vez dichas cláusulas. Por ende, ha generado que las adecuaciones se realicen solo a cláusulas específicas, entendiendo que el resto de las cláusulas han sido ya convenidas, pero no siempre resulta de esta manera.

Entre las cláusulas corporativas que se encuentran en los contratos de arrendamiento de la marca McDonald's se encuentran:

1. FACTURACIÓN: “**LA ARRENDADORA** se compromete a entregar a **LA ARRENDATARIA**, dentro de los cinco (5) días siguientes al recibo de tal notificación, la factura en original del canon de arrendamiento (incluyendo el cobro del Impuesto al Valor Agregado - IVA), que cumpla con los requisitos formales establecidos por la legislación fiscal vigente, la cual es indispensable para que **LA ARRENDATARIA** procese el pago, que será realizado dentro de los siete (7) días hábiles bancarios siguientes contados a partir de la fecha en que

se le hubiere presentado la correspondiente factura. Por cada día de retraso en la entrega de la factura, **LA ARRENDATARIA** tendrá un día adicional para el pago oportuno

del canon de arrendamiento. Si **LA ARRENDADORA** no le entrega a **LA ARRENDATARIA** el original de la factura que por concepto de canon de arrendamiento debe proporcionarle, **LA ARRENDATARIA** quedará facultada para retener el pago hasta tanto no reciba de **LA ARRENDADORA** las facturas pendientes de entrega, sin que esto implique incumplimiento alguno por parte de **LA ARRENDATARIA**, ni **LA ARRENDADORA** podrá exigirle cantidad alguna por concepto de mora, interés, daños, perjuicios o indemnización” (subrayado propio).

Para Arcos Dorados, la entrega de la factura por parte del arrendador es fundamental para que se pueda procesar el pago, con ocasión a que es agente de retención especial.

2. “DEL CESIÓN DEL CONTRATO: Aunque el presente contrato se celebra estrictamente en consideración a la persona de **LA ARRENDATARIA**, excepcionalmente ésta podrá ceder o subarrendar **EL LOCAL** y el negocio que en él opera, o ceder parcialmente los derechos y obligaciones que le otorga el presente contrato, sólo a una empresa o persona licenciataria o franquiciada, socia o relacionada, para lo cual no necesitará autorización alguna de **LA ARRENDADORA**, siempre y cuando éstos sigan operando un fondo de comercio bajo la marca McDonald’s, quien operará el negocio en los términos y condiciones establecidos en el presente documento; quedando expresamente convenido y entendido que en caso de subarrendamiento o de cesión **LA ARRENDATARIA** quedará automática y solidariamente obligada, con la licenciataria o franquiciada, al cumplimiento de las obligaciones que asumió con **LA ARRENDADORA** en virtud de este documento, así como de sus prórrogas. A tales fines, **LA ARRENDATARIA** deberá notificar por escrito dicha cesión o subarrendamiento a **LA ARRENDADORA**. Asimismo, **LA ARRENDATARIA** podrá cobrar a la franquiciataria, operadora o tenedora de la franquicia McDonald’s correspondiente a **EL LOCAL**, la cantidad que estime conveniente por la operación de este tipo de fondo de comercio bajo la marca McDonald’s” (subrayado propio).

Al tratarse de un sistema de franquicias, la cesión debe ser una característica esencial en los contratos de arrendamiento para poder transferir la operación de los locales al franquiciado, la misma no puede estar supeditada a consentimiento ni aprobación de terceros.

3. “SALIDA ANTICIPADA: Las partes aceptan que **LA ARRENDATARIA**, queda facultada para dar por terminado el presente contrato en cualquier momento, sin que **LA ARRENDADORA** hubiere incurrido en incumplimiento de las obligaciones que por disposición legal o con motivo de la celebración del mismo tiene a su cargo. En tal caso, **LA ARRENDATARIA** se compromete a notificar de su decisión a **LA ARRENDADORA**, por escrito, y con al menos noventa (90) días calendarios de anticipación. En virtud de lo aquí dispuesto **LA ARRENDATARIA** quedará obligada a pagar por concepto de pena convencional a **LA ARRENDADORA** una cantidad equivalente al canon de arrendamiento mensual promedio pagado durante los últimos cuatro (04) meses, quedando las partes completamente desvinculadas y sin más derechos, deberes u obligaciones que reclamarse, ya que el contrato quedará terminado y extinguido de pleno derecho, sin que haya lugar a reclamación por daños y perjuicios. El pago de la penalidad aquí dispuesta se realizará en el momento de la suscripción del finiquito que **LA ARRENDADORA** se obliga a otorgar a **LA ARRENDATARIA** dentro de los quince (15) días continuos siguientes al vencimiento del referido lapso de noventa (90) días calendarios contados a partir de la notificación de terminación anticipada de este contrato. Las partes acuerdan que el documento de finiquito ha de ser suscrito ante Notaría Pública, y de manera recíproca” (subrayado propio).

En caso de que las ventas proyectadas en el local arrendado no sean las esperadas, para Arcos Dorados esta cláusula es fundamental, de forma tal que el retiro de los equipos y el cierre y entrega del local se realice en cualquier momento del contrato de arrendamiento y no al momento del vencimiento del mismo. Sin esta cláusula el contrato de arrendamiento no puede firmarse por parte de la empresa, resulta ser una cláusula innegociable.

4. “DECLARACIÓN DE ORIGEN DE FONDOS: **LA ARRENDATARIA** declara y garantiza que los fondos utilizados por ella para la instalación y puesta

en marcha de su negocio, son y serán siempre de origen lícito. Por tanto, exime de toda responsabilidad, en este sentido a **LA ARRENDADORA** y a todos sus representantes, directivos, ejecutivos o personal general”.

De forma de garantizar al arrendador los fondos con los cuales es pagado el canon de arrendamiento y condominio del local donde opera la franquicia, se redacta esta cláusula con el fin de eximir al arrendador de cualquier hecho ilícito que pueda generarse en la duración del contrato.

5. “INDEPENDENCIA: Lo dispuesto en este Contrato y el canon de arrendamiento convenido, no implica, en modo alguno, asociación entre las Partes, por lo que no se permitirá intervención o control de una sobre la otra, puesto que cada una conserva plena independencia en el manejo y decisión del negocio y su actividad comercial”.

Arcos Dorados establece en esta cláusula la no intervención de un tercero en el contrato de arrendamiento, ya que las cláusulas pactadas y negociadas son entre el arrendador y el arrendatario.

6. “CONFLICTO DE INTERESES: **LA ARRENDADORA** manifiesta expresamente que ninguna persona física o moral que se encuentre directa o indirectamente relacionada con ellos, es agente, empleado, proveedor, licenciatario, o mandatario de **LA ARRENDATARIA**. Las Partes manifiestan expresamente que lo declarado con anterioridad fue una de las condiciones que condujeron a la celebración del presente Contrato; si alguna de estas declaraciones resultare falsa, **LA ARRENDATARIA** tendrá derecho a solicitar la resolución del presente Contrato sin pago de indemnización a **LA ARRENDADORA** y a exigir el pago de los daños y perjuicios a los que hubiere lugar”.

La participación de una persona que sea parte de Arcos Dorados y que el arrendador tenga conocimiento de esto, será causal de terminación del contrato, debido a que dicha persona podrá revelar la confidencialidad de la marca o los procesos de operaciones de la empresa, lo cual es inaceptable.

7. CUMPLIMIENTO DE LA OFICINA DEL CONTROL DE LOS ACTIVOS EXTRANJEROS DE LOS ESTADOS UNIDOS DE AMÉRICA “OFAC”, LEYES CONTRA EL TERRORISMO, LEGITIMACIÓN DE CAPITAL Y

ACTIVIDADES SOSPECHOSAS: 1. **LA ARRENDADORA** declara y garantiza que tanto ella como sus causahabientes por cualquier título y cualquier persona o entidad que tenga interés en ser propietaria: (i) no deberá estar actualmente registrado por la Oficina de Control de los Activos Extranjeros del Departamento del Tesoro de los Estados Unidos de América “OFAC”, en la “Lista” de Nacionales Especialmente Designados y de Personas Bloqueadas y/o en cualquier otra lista similar que conserve la “OFAC” de acuerdo con las leyes, decretos presidenciales regulaciones emanadas de entes oficiales de los Estados Unidos de América, que en conjunto y en lo sucesivo se denominará la “lista”; (ii) **LA ARRENDADORA** no es una persona o entidad con la cual un ciudadano de los Estados Unidos de América tenga prohibido realizar negociaciones por razones de embargo comercial, sanción económica o cualquier otra prohibición de las leyes, regulaciones o decretos de los Estados Unidos de América; (iii) ninguno de los fondos u otros activos de **LA ARRENDADORA** son propiedad o usufructo, directa o indirectamente, de alguna persona embargada, quien se definirá más adelante; (iv) no existe interés directo o indirecto de alguna persona embargada sobre **LA ARRENDADORA**; (v) ninguno de los fondos de **LA ARRENDADORA** han sido obtenidos de actividades ilegales por lo que negociación con **LA ARRENDADORA** no está prohibida por la ley o que el presente Contrato no infringe las leyes nacionales, ni de los Estados Unidos de América ni de la República Bolivariana de Venezuela; y, (vi) **LA ARRENDADORA** ha implementado procedimientos y que éstos serán aplicados con regularidad para asegurar que las declaraciones y garantías anteriores permanezcan fieles en todo momento; en especial mantener un estricto apego a las leyes nacionales aplicables en relación al lavado de dinero, antiterrorismo, y en general actividades sospechosas.

2. Por medio de la presente **LA ARRENDADORA** reconoce y acuerda que en caso de ser incluida en la “Lista”, en cualquier momento durante la vigencia de este Contrato o que **LA ARRENDADORA** incumpla con cualquiera de las garantías establecidas en el numeral anterior, será motivo de incumplimiento sustancial de este Contrato y **LA ARRENDATARIA** podrá solicitar la resolución del presente contrato.

8. NORMATIVA ANTICORRUPCIÓN: Las Partes se obligan a cumplir con sus obligaciones bajo el presente Contrato de manera ética y profesional, con la diligencia del “buen hombre de negocios”, observando cabalmente y en todo momento la legislación aplicable, incluyendo, pero sin limitación: (i) las Leyes Anticorrupción de los Estados Unidos (Foreign Corrupt Practices Act – FCPA -) y toda otra legislación y/o regulación en materia anticorrupción que resulte aplicable; (ii) todas las leyes, regulaciones, códigos de práctica o conducta o lineamientos relativos a la privacidad de los datos, a las actividades de telemarketing, a la cobranza indebida a consumidores de telefonía u otros servicios relevantes, a la pre-asignación fraudulenta de servicios, u otras prácticas de venta desleales o indebidas; y, (iii) todas las leyes y regulaciones sobre control de exportaciones (incluso aquellas promulgadas o emitidas por los organismos del Gobierno de los Estados Unidos de América, incluyendo, sin limitación, las del Departamentos de Comercio y Defensa de los Estados Unidos de América), que prohíben la exportación o el desvío de bienes a ciertas jurisdicciones prohibidas.

Las dos últimas cláusulas provienen de McDonald’s CorporationTM, debido a que los actos de terrorismo, anti-corrupción, prácticas desleales e indebidas son tópicos que Arcos Dorados rechaza a nivel mundial. Por ende, en cualquier país en donde opere dicho sistema de franquicias, las cláusulas anteriormente mencionadas deben estar suscritas con todos los proveedores de bienes y servicios de la marca, sin derecho a negociación.

En cuanto a la fijación del canon de arrendamiento, se estipula que el mismo será pactado entre las partes, quienes de mutuo acuerdo deberán aplicar, obligatoriamente, alguno de los tres métodos que se establecen en la LAIUC. En caso de no llegar a un acuerdo, la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE), intervendrá con el fin de determinar el cálculo del canon correspondiente. En este orden de ideas, los mecanismos a ser seleccionados por las partes son:

1) Canon de Arrendamiento Fijo (CAF): Para este cálculo, se toma en cuenta el valor del inmueble para el momento de la negociación, siendo determinado por la SUNDDE a través de avalúo del costo de reposición (la cual a la presente fecha aún no ha sido determinada) y el porcentaje de rentabilidad anual prevista en 12% para el

primer año y en 20% cuando se refiera a centros comerciales y/o nuevos locales. Dicho canon se expresa mediante la siguiente fórmula, cuyo resultado será el monto a pagar:

$$\text{CAF} = (\text{VI}/12/\text{M2A}) * \text{M2a} * \% \text{RA}$$

CAF: Valor del canon de arrendamiento fijo mensual.

VI: Valor del inmueble al momento de la transacción, el cual se determinará mediante avalúo realizado según el método de costo de reposición.

M2A: Metros cuadrados arrendable.

M2a: Metros cuadrados a arrendar.

%RA: Porcentaje de rentabilidad anual.

2) Canon de Arrendamiento Variable (CAV): Es aquel que es pactado en base al 1% y 8% sobre el monto de las ventas brutas realizadas.

3) Canon de Arrendamiento Mixto (CAM): Es el compuesto por los métodos anteriores, es decir, una porción fija más un porcentaje de ventas, indicándose que la porción fija no podrá ser superior al 50% de lo que correspondería a un canon de arrendamiento fijo, mientras que el porcentaje de ventas no podrá exceder del 8%. En caso que el porcentaje de ventas supere el doble de la porción fija, sólo se pagará como canon de arrendamiento mensual el monto resultante de aplicar lo señalado en el CAV.

Otra de las novedades que presenta la LAIUC es la creación del Comité Paritario de Administración del Condominio, el cual tendrá a su cargo lo correspondiente al mantenimiento y gastos del inmueble arrendado. Está integrado por representantes de los propietarios y de los arrendatarios, en igualdad de número y derechos, quienes de mutuo consentimiento, establecen las condiciones y normas del condominio, así como la aplicación de sanciones por incumplimiento por parte de alguna de ellas.

Con respecto a los contratos establecidos en moneda extranjera, la LAIUC hace una prohibición expresa, debiendo adecuarse los existentes en forma automática a la moneda nacional al valor determinado según el proceso regulatorio contenido en la nueva ley, y dentro del plazo de 90 días. Para este caso, McDonald's ajustó con los arrendadores aquellos contratos de arrendamiento cuyos cánones estaban establecidos en moneda extranjera, para así evitar sanciones objeto de multas, así como las nuevas condiciones según la nueva modalidad de canon de arrendamiento.

3. REGULACIÓN ECONÓMICA

En este segmento de la regulación económica, se encuentran distintas normativas, a las cuales, McDonald's ha tenido que ajustar su estructura económica y de mercado, a saber:

1. Ley Orgánica de Precios Justos

En cuanto al discurso por parte del Gobierno de la “guerra económica”, entra en vigencia dicha Ley, la cual permitirá a las autoridades públicas establecer un mayor nivel de control directo sobre variables claves de la actividad económica de las empresas privadas, con base en la amenaza de severas sanciones que pueden ser desde la expropiación de activos hasta sanciones penales.

Para McDonald's el asunto de costos, ganancias y precios es un juego contable sin reglas claras, lo cual ha hecho que en la práctica, el origen y características de los mecanismos planteados establezcan que el fin se circunscribe al aumento del control sobre los procesos de producción, distribución y comercialización de bienes y servicios. De conformidad con la normativa, la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) cuenta con amplias facultades para establecer controles de precios, por lo tanto, señala el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos en su artículo 21 que “en ningún caso, el margen de ganancia de cada actor de la cadena de comercialización excederá de treinta (30) puntos porcentuales de la estructura de costos del bien o servicio”.

Estos controles implican diversas dificultades conceptuales para su aplicación y auguran distorsiones muy graves de materializarse su aplicación de forma extendida.

La economista Abadi (2014) señala lo siguiente:

No es lo mismo el margen de ganancia de la empresa que el margen de ganancia sobre el producto. Las ganancias son producto de la diferencia entre los ingresos totales y los costos totales a nivel de la empresa, lo cual no necesariamente guarda relación exacta con el margen de ganancia por un producto individual. Por ejemplo, McDonald's puede tener dos productos con costos de producción

idénticos pero márgenes de ganancia diferentes –en función de la demanda del mercado-, lo cual puede resultar en que la ganancia de la empresa sea, por ejemplo, 30%, pero no así los márgenes de ganancia de alguno de los productos.

Asignación de costos comunes. McDonald's comercializa varios productos lo cual implica incurrir en costos directamente vinculados con cada producto pero también costos “comunes”, tales como gastos en el personal administrativo o instalaciones físicas ¿Cómo se debe realizar la asignación de estos gastos en la estructura de costos por productos?

Gastos razonables. Una dificultad de la aplicación de dicha normativa es la falta de claridad sobre cuáles costos son considerados aceptables por el ente regulador y cuáles no. Al establecer, por ejemplo, que “los costos y gastos... no podrán exceder de los costos razonables registrados contablemente” ¿Qué significa “razonable”?

Inspección, fiscalización y control. La Ley crea la SUNDDE como un nuevo órgano que sustituye al INDEPABIS y la SUNDECOP. Este organismo se convierte en el regulador principal de las disposiciones establecidas en la Ley. Para ello dispone de un amplio conjunto de facultades que incluyen la posibilidad de: requerir información, inspeccionar, solicitar comparecencias, tomar control temporal de los procesos de producción, distribución o comercialización, solicitar medidas cautelares, entre otras. La experiencia previa indica varias dificultades: 1) Retardo regulatorio: La dificultad y magnitud de la tarea va a implicar severas dificultades para poder atender de forma oportuna los trámites vinculados con la Ley; 2) Aplicación selectiva: este tipo de medidas se han concentrado intensamente en productores específicos con base en criterios tremendamente discrecionales, 3) No hay zona de seguridad: dada la incertidumbre acerca de cómo serán los procedimientos y la poca claridad en las definiciones incluidas en la Ley, las empresas se encuentran en una situación en la cual es

difícil establecer si se encuentran en cabal cumplimiento de la regulación.

Aunado a lo anterior, McDonald's ha sido inspeccionado en una serie de oportunidades desde la creación de dicho Organismo, en los que se ha solicitado principalmente la estructura de costos y las facturas de los proveedores que suministran los productos a la empresa.

En el año 2013 y 2016, debido a fiscalizaciones de revisión de cumplimiento de normativas, la SUNDDE congeló los precios de los productos comercializados, lo cual generó como consecuencia la reducción de las inversiones desde los principales proveedores como los prestadores de servicios, entre éstos últimos, los medios de publicidad (servicios informáticos, suministros, vallas, televisión, radio y periódicos), generando pues, rupturas contractuales e indemnizaciones a los proveedores, que, sin haber ocasionado algún incumplimiento en sus obligaciones, tuvieron que rescindir el mismo. Por consiguiente, McDonald's para evitar nuevamente dicha situación, ha elaborado una cláusula de salida anticipada, con el fin de que en caso de presentarse nuevamente una inspección que genere control o congelación de precios, las relaciones contractuales puedan reducirse o rescindirse sin necesidad de indemnizaciones, en la que, si el proveedor niega dicha condición, no se lleva a cabo la firma del contrato, a saber:

“Si como consecuencia de una regulación, control, fijación, congelación de precios o el establecimiento de márgenes de ganancias, de los productos comercializados por ALIMENTOS ARCOS DORADOS DE VENEZUELA, C.A. o cualquiera de sus operadores, franquiciados, socios y/o empresas relacionadas, bien sea a través de algún instrumento de carácter normativo legal o sub-legal o como consecuencia de una intervención u ordenamiento emitido por parte de algún organismo público regulador, las partes acordarán la reducción de la inversión, incluso se podrá rescindir del contrato, por lo que solo el monto correspondiente a los doceavos facturados a la fecha en que ocurra este supuesto, serán utilizados como pauta al aire. En ese sentido, ninguna de las partes podrá cobrar a la otra o ejercer alguna acción o reclamo solicitando indemnización de ninguna naturaleza como consecuencia de lo dispuesto en esta cláusula, en

consecuencia, renuncia expresa y voluntariamente al ejercicio de acciones legales o extrajudiciales de cualquier naturaleza por este concepto”.

Para Abadi (2014):

La política de control de precios aplicada en Venezuela ha sido completamente inefectiva para disminuir la inflación, pues va dirigida a atacar el síntoma, y no los problemas de fondo. Entre febrero 2003 (primeras regulaciones de precios) y diciembre de 2013, la inflación de alimentos y bebidas acumuló 2.064%. Por su parte, entre abril de 2012, mes en que entró en vigencia regulación de precios de 19 productos de cuidado personal, y diciembre 2013, la inflación de estos bienes acumuló 30,9%.

Vale decir que las fuertes distorsiones generadas se han traducido en el surgimiento de mercados negros y contrabando, en donde los precios regulados no son acatados, provocando escasez por los bajos incentivos para la producción local. En 2013, la escasez general promedió 20,8%. Incluso, para finales de ese año, 21 productos básicos presentaron escasez mayor al 70%, y hasta 46 presentaron niveles superiores al 40%. En el caso particular de la Ley de Costos y Precios Justos, entre diciembre de 2012 y agosto de 2013, el BCV reportaba que en 16 de los 19 rubros de cuidado personal regulados por la SUNDECOP había aumentado la escasez y donde algunos de estos productos registraron niveles de escasez críticos.

Con la Ley de Precios Justos y la nuevo SUNDEE, el Gobierno Central otra vez parece preferir mantener e incrementar los férreos controles que existan sobre el sector privado, en lugar de promover acciones que contribuyen a eliminar las distorsiones que persisten en la economía.

Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos

En la Gaceta Extraordinaria Nro. 6.150, de fecha martes 18 de noviembre de 2014, se publica el Decreto presidencial N° 1.403, mediante el cual se dicta el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus Ilícitos.

La nueva normativa comparada con la vigente del año 2013, presenta algunas modificaciones relacionadas con la creación de un mercado alternativo de divisas, estableciendo los operadores cambiarios que estarán autorizados a participar en dicho sistema, a saber: los bancos universales, los operadores de valores, así como los demás sujetos que realicen operaciones afines y estén previamente autorizados. Si bien McDonald's ha estado en cumplimiento constante con las normativas legales y más aún, para la obtención de divisas con el fin de satisfacer la demanda de nuestros clientes en cuanto a aquellos productos que, son emblemáticos y mundiales en todas las cadenas McDonald's, con la aplicación aún más contraída de los procedimientos, ha sido un número considerable de intentos fallidos para lograr obtener un resultado positivo de dicho mercado.

Dentro de la reforma, resalta el aumento de las penas y sanciones para aquellas personas que incurran en los delitos cambiarios tipificados en dicha normativa. Tal es el caso de la pena de prisión entre dos (02) y siete (07) años para quienes promuevan la venta y compra ilegal de divisas y de tres (03) a siete (07) años para quienes adquieran divisas valiéndose de cualquier medio fraudulento o engaño.

La última modificación a dicha Ley, se llevó a cabo en fecha 30 de diciembre de 2015, publicada en Gaceta Oficial Nro. 6.210, la cual no introdujo cambios de fondo, en el sentido que no alteró el esquema básico de la Ley anterior. Sin embargo, a continuación se detallan los cambios puntuales de la reforma:

✓ **Certificados de Producción:** Dispone el artículo 7 que la Vicepresidencia sectorial con competencia en el área económica, en coordinación con la Vicepresidencia Ejecutiva de la República, creará el Sistema de Certificados de Producción. De esa manera, el “Certificado de Producción” es obligatorio “a los fines de solicitar divisas destinadas a la importación de determinados insumos, servicios, bienes de capital o cualquier otro componente productivo”, de conformidad con la regulación del Centro Nacional de Comercio Exterior (CENCOEX).

Por ello, el propósito de este Certificado es condicionar la adjudicación de divisas por el Estado, al cumplimiento de deberes específicos, que deberán estar contemplados, en todo caso, en la regulación dictada por la CENCOEX.

Si bien McDonald's, ha cumplido con el requisito de la obtención del certificado de producción, éste ha sido irrelevante para su uso, ya que desde el año 2013, la restricción de obtención de divisas hasta la actualidad ha sido cada vez más rigurosa –por no decir inexistente-, lo cual, para la operatividad de la empresa no ha sido indispensable.

✓ **Obligación de declarar:** El artículo 16 establece un deber nuevo, conforme al cual, las personas naturales o jurídicas deberán informar al CENCOEX “las operaciones cambiarias que realicen en el país, conforme a los medios, términos y oportunidad que disponga el referido instituto”.

De acuerdo con lo establecido en el acápite, la regulación cambiaria no escapa de las restricciones que ha aplicado el Ejecutivo a las leyes económicas y financieras del país, por lo que en caso de incumplimiento, las sanciones que contiene la ley ocasionaría grandes desniveles presupuestarios a la empresa, teniendo en cuenta que, lograr una justicia expedita, es por los momentos inobservable, por lo que el derecho a la defensa es prácticamente inaplicable e inejecutable.

CAPÍTULO V

Desde el año 2013, las sanciones que se han establecido en las reformas de Ley y la creación de Decretos-Leyes tanto por el Ejecutivo como por el Legislativo, han sido cada vez más directas para el aparato productivo de los comerciantes y empresarios, debido a las multas y sanciones punitivas que contienen cada una de las leyes dictadas desde el año 2013 hasta el presente.

Las sanciones contenidas, se han caracterizado por la generalidad que presentan, es decir, están dirigidas a la restricción de la actividad económica, impidiendo el libre albedrío de los comerciantes y empresarios, sin medir, si quiera, las consecuencias que conlleva su aplicación, alegando el Presidente Nicolás Maduro que “el nuevo andamiaje legal forma parte de un esfuerzo para corregir los efectos de la guerra económica, que, según el Ejecutivo, empresarios y adversarios políticos habrían desatado desde 2013 para generar malestar entre los venezolanos y justificar su derrocamiento”.

Entre los principales Organismos que han sido reformados estableciendo nuevas penas y sanciones se encuentran:

a) Ministerio del Poder Popular para el Ecosocialismo y Aguas.

Supuestos hechos sancionables:

- ✓ Uso de aguas ilícitamente o en cantidades superiores a las que las normas técnicas sobre su uso racional le señalen.
- ✓ Verter o arrojar materiales no biodegradables, sustancias, agentes biológicos o bioquímicos, efluentes o aguas residuales no tratadas, objetos o desechos de cualquier naturaleza en los cuerpos de aguas, incluyendo los sistemas de abastecimiento de aguas, capaces de degradarlas, envenenarlas o contaminarlas.
- ✓ Infiltrar o enterrar en los suelos o subsuelos, sustancias, productos o materiales no biodegradables, agentes biológicos o bioquímicos, agroquímicos, residuos o desechos sólidos o de cualquier naturaleza que no sean peligrosos, que sean capaces de degradarlos, esterilizarlos, envenenarlos o alterarlos nocivamente.
- ✓ Introducir en los servicios de manejo integral de residuos y desechos no peligrosos otras sustancias, materiales y desechos peligrosos así como también construir, operar o mantener lugares para la disposición de desechos peligrosos, sin autorización de las autoridades correspondientes.

✓ Incumplimiento de las normas que rigen la materia sobre traslado o manipulación de sustancias o materiales peligrosos.

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

✓ Arresto de dos a cuatro meses o multa de doscientas unidades tributarias (200 U.T.) a cuatrocientas unidades tributarias (400 U.T.).

✓ Prisión de uno a dos años o multa de un mil unidades tributarias (1.000 U.T.) a dos mil unidades tributarias (2.000 U.T.).

✓ Arresto de uno a tres años o multa de trescientas unidades tributarias (300 U.T.) a un mil unidades tributarias (1000 U.T.).

✓ Arresto de uno a tres años o multa de trescientas unidades tributarias (300 U.T.) a un mil unidades tributarias (1.000 U.T.)

✓ Prisión de cuatro a seis años y multa de cuatro mil unidades tributarias (4.000 U.T.) a seis mil unidades tributarias (6.000 U.T.)

Circunstancias atenuantes:

a) Haber reparado o disminuido de manera espontánea el daño causado.

b) Haber informado previamente el peligro inminente.

c) Haber colaborado con los agentes encargados en la cesación del hecho.

Circunstancias agravantes:

a) Constreñir a otro para la realización de un hecho.

b) Poner en peligro la salud pública.

c) Cometer el hecho en tiempos de inundación, sequía, domingo o feriado.

b) Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (SENIAT).

Supuestos hechos sancionables:

✓ Ilícitos tributarios formales

✓ Ilícitos tributarios materiales

- ✓ Ilícitos tributarios penales:
- ✓ Defraudación tributaria
- ✓ Falta de enteramiento de anticipos por parte de los agentes de retención
- ✓ Instigación pública
- ✓ Divulgación y uso de información confidencial

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

- ✓ Clausura de 5 días hasta suspensión de la actividad que realiza.
- ✓ Multa desde cinco unidades tributarias (5 U.T.) a dos mil unidades tributarias (2000 U.T.).
- ✓ Multa desde 100% hasta 500% de las cantidades indebidamente obtenidas.
- ✓ Prisión de seis (6) meses hasta siete (7) años.

Circunstancias atenuantes:

- a) Grado de instrucción del infractor.
- b) La conducta que se asuma para el esclarecimiento de los hechos.
- c) La presentación y declaración para el pago de deuda para regularizar el crédito tributario.
- d) El cumplimiento de los requisitos omitidos que puedan dar a la imposición de sanción.
- e) Las demás que resulten de los procedimientos administrativos.

Circunstancias agravantes:

- a) La reincidencia.
- b) La cuantía del perjuicio fiscal.
- c) La obstrucción del ejercicio de la Administración Tributaria.
- c) Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE).**

Supuestos hechos sancionables:

✓ Incumplimiento de la Providencia Nro. 003/2014 de los Criterios Contables para la determinación de precios justos

- ✓ No prestar la colaboración necesaria o la información oportuna
- ✓ Expendio de alimentos o bienes vencidos
- ✓ Especulación
- ✓ Importaciones de bienes nocivos para la salud
- ✓ Alteración fraudulenta de los bienes o servicios
- ✓ Acaparamiento
- ✓ Boicot
- ✓ Reventa de productos de primera necesidad
- ✓ Contrabando de extracción
- ✓ Usura
- ✓ Alteración fraudulenta de precios

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

- ✓ Suspensión del sistema de asignación de divisas
- ✓ Multas desde doscientas unidades tributarias (200 U.T.) hasta cincuenta mil unidades tributarias (50.000 U.T.)
- ✓ Cierre temporal de almacenes, depósitos o establecimientos de comercios
- ✓ Ocupación temporal por un lapso de hasta 180 días
- ✓ Clausura de almacenes, depósito y establecimientos
- ✓ Comiso de los bienes objeto de la infracción
- ✓ Revocatoria de licencias, permisos o autorizaciones
- ✓ Suspensión del RUPDAE desde tres (3) meses hasta diez (10) años
- ✓ Prisión desde cuatro (4) meses hasta seis (6) años

Circunstancias atenuantes:

- a) Reconocimiento de la comisión del ilícito administrativo.
- b) La iniciativa del sujeto de subsanar el ilícito cometido.
- c) El suministro de información relevante sobre la materialización de otros ilícitos vinculados o no al sujeto de aplicación.

d) Bajo niveles de ingresos del infractor.

Circunstancias agravantes:

a) Reincidencia.

b) Magnitud del daño causado a la población que accede a los bienes y servicios.

c) El número de personas afectadas.

d) La obstaculización a las actuaciones de las autoridades competentes.

e) Altos niveles de ingresos del infractor.

d) SUNAGRO - adscrito al Ministerio del Poder Popular para la Alimentación.

Supuestos hechos sancionables:

✓ Ilícitos leves: No inscribirse en los registros exigidos - presentar con retardo las declaraciones exigidas - aportar información falsa o fraudulenta - negarse a prestar el apoyo requerido en la inspección.

✓ Ilícitos graves: No acatar las órdenes del órgano competente - incumplir las normas de importación de los productos agroalimentarios - no permitir u obstaculizar la inspección - no presentar las declaraciones exigidas.

✓ Extracción de productos destinados al abastecimiento del local.

✓ Incumplimiento del orden priorizado de colocación de alimentos, servicios e insumos.

✓ Daño premeditado a la producción.

✓ Incumplimiento de las restricciones a la movilización.

✓ Omisión de obligación de formar.

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

✓ Multas desde cincuenta unidades tributarias (50 U.T.) hasta veinte mil unidades tributarias (20.000 U.T.).

✓ Comiso.

✓ Cierre temporal del establecimiento.

✓ Prisión de seis (6) meses a tres (3) años.

Circunstancias atenuantes:

- a) La conducta que el autor asuma para el esclarecimiento de los hechos.
- b) El cumplimiento de los requisitos omitidos.
- c) La magnitud del perjuicio económico individual o colectivo causado.

Circunstancias agravantes:

- a) La magnitud del perjuicio económico individual o colectivo causado a los riesgos que representa la seguridad y soberanía agroalimentaria.

e) Superintendencia de Antimonopolio

Supuestos hechos sancionables:

- ✓ Obstaculización de la entrada o permanencia de empresas, productos o servicios en todo o parte del mercado.
- ✓ Incitación a no aceptar la entrega de bienes o prestación de servicios, impedir su adquisición o prestación, no vender materias primas o insumos.
- ✓ Manipulación de factores de producción, comercialización o distribución.
- ✓ Aquellos convenios que restrinjan la competencia económica.
- ✓ Prácticas desleales, engañosas y fraudulentas en la producción, distribución y comercialización de bienes y servicios.

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

- ✓ Entre diez por ciento (10%) o el veinte por ciento (20%) de los ingresos brutos anuales. Las sanciones podrán aumentar hasta un cincuenta por ciento (50%).

Circunstancias atenuantes:

- a) Realización de actuaciones tendientes a reparar el daño.
- b) La no aplicación efectiva de las conductas prohibidas.
- c) Realización de actuaciones que pongan fin a la competencia económica.

Circunstancias agravantes:

- a) Posición de instigador en la restricción de la competencia económica.
- b) Falta de colaboración u obstrucción en el proceso.
- c) La comisión reiterada de la restricción de la competencia económica.
- d) La adopción de medidas para imponer o garantizar el cumplimiento de las conductas restrictivas a la competencia económica.

f) Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Régimen Cambiario y sus Ilícitos, adscrita a la Superintendencia Nacional para la Defensa de los Derechos Socio Económicos (SUNDDE) y CENCOEX.

Supuestos hechos sancionables:

- ✓ Adquisición de divisas mediante engaño.
- ✓ Adquisición de divisas para fines diferentes.
- ✓ Presentación de documentos de forma falsa o forjada.
- ✓ Incumplimiento de anunciar la procedencia de las divisas mediante un aviso visible al público.

Las sanciones establecidas en la normativa legal para los supuestos hechos anteriormente descritos son:

- ✓ Multas desde doscientas unidades tributarias (200 U.T.) hasta cinco mil unidades tributarias (5.000 U.T.).
- ✓ Prisión hasta siete (7) años.
- ✓ Reintegro de las divisas al BCV.
- ✓ Suspensión del RUSAD.

Las sanciones establecidas en cada uno de los Organismos anteriormente mencionados reflejan el autoritarismo y represión que lleva cada empresa privada en caso de algún incumplimiento, aunado a la gran cantidad de vacíos legales que se prestan a interpretaciones que cada parte involucrada maniobrará a su favor, lo cual conlleva al menoscabo de la credibilidad y asistencia a la vía judicial.

CAPÍTULO VI

Precisión de los mecanismos de actuación frente a las fiscalizaciones realizadas por los Organismos Públicos.

Siendo Arcos Dorados una de las franquicias más importantes de Venezuela y la preferida de las familias en cuanto a comida rápida se refiere, no significa que ha sido válvula de escape de las fiscalizaciones e inspecciones -tanto a los restaurantes a nivel nacional como a la corporación- de los Organismos gubernamentales para los cuales aplica.

Para ello, se deben establecer una serie de mecanismos de actuación de forma tal que la empresa pueda desenvolverse de una mejor manera:

- ✓ En primer lugar, debe delegarse en una persona la atención del(los) funcionario(s), darles la bienvenida, atenderlos en una sala y brindarle la mayor comodidad mientras dura la fiscalización. Normalmente participan varios departamentos de la Corporación, debido a que cada uno de ellos se especializa en un punto específico del cual el funcionario desee indagar.
- ✓ Asimismo, es indispensable que la cartelera del contribuyente esté a la vista con la información requerida por el Organismo, entre ellos: Registro de Información Fiscal (RIF), patente de industria y comercio, conformidad de uso, obligaciones fiscales, declaración del Impuesto al Valor Agregado (IVA) e Impuesto Sobre la Renta (ISLR), RUPDAE, entre otros.
- ✓ Otro punto importante e indispensable es conservar los libros de contabilidad: (diario, mayor e inventario) así como los libros mercantiles, los cuales son requeridos por el funcionario en la mayoría de las oportunidades.
- ✓ En el proceso de fiscalización, es el Departamento Legal el encargado de garantizar que el procedimiento se lleve a cabo de la manera correcta, así como el cumplimiento del procedimiento administrativo de acuerdo con lo establecido en la normativa legal vigente.

Sin duda alguna, Arcos Dorados buscará siempre la conciliación y negociación con los funcionarios del Organismo que lo haya(n) visitado. Sin embargo, los procedimientos de fiscalización sólo pueden ser realizados por quienes realmente han sido designados como fiscales adscritos al correspondiente ente administrativo. Estos deben ser funcionarios públicos, ya que está prohibido que particulares realicen esta tarea

específica que involucra invadir la esfera privada del contribuyente relativa a documentación comercial, libros contables, registros, operaciones y demás elementos que se relacionen con la actividad económica de la empresa.

Las fiscalizaciones, una vez iniciadas, no tienen un plazo de tiempo definido, a pesar de que se deben respetar los principios de eficiencia de la función pública y la no interrupción de la actividad económica de la empresa.

Para London (2015):

Lamentablemente, estos elementos son difíciles de hacer valer sin la intervención de una decisión judicial, por lo que es frecuente que las fiscalizaciones pueden perpetuarse en el tiempo sin mayores limitaciones que la discrecionalidad del funcionario fiscal y de sus superiores.

En el mes de abril del año 2015, la SUNDDE fiscalizó a más de 30 restaurantes a nivel nacional, motivado al lanzamiento de un producto innovador denominado *“Mejor que una son dos”* la cual consistía en la venta de dos hamburguesas BigMac y dos bebidas regulares, siendo sancionados con 5000 U.T. o más por cada restaurante fiscalizado, por la comercialización de lo que la SUNDDE denominó “promoción”.

En virtud de lo anterior, si bien hubo multiplicidad de sedes fiscalizadas, hay lo que la doctrina llama “conexión por el objeto”, al ser el motivo y el supuesto de hecho que les da origen el mismo; y “conexión por el sujeto”, por cuanto, es sólo una persona jurídica (la empresa franquiciante) quien establece las condiciones de comercialización de los productos.

Si bien la Providencia N° 77/2014 mediante la cual se establece el Procedimiento para Autorizar las Promociones solicitadas ante la Superintendencia, no establece una definición expresa sobre lo que debe considerarse como “promoción”, sí establece los criterios técnicos para entender cuándo se está en un caso de dicha naturaleza, esto es:

- a) La duración por un tiempo determinado, que ha de ser menor a 3 meses.
- b) Descripción detallada de la mecánica de la actividad a realizarse, por no ser la normal.

- c) Cantidad de bienes, productos o servicios que se ofrezcan (Inventario).
- d) Bases, condiciones y restricciones.

De lo anterior debe entenderse, por interpretación en contrario, que aquello que sea actividad normal y oferta normal de productos, según el modelo de negocios de que se trate, no puede considerarse promoción, especialmente cuando, como suele ocurrir en este caso, la innovación y el estar atentos a los gustos y preferencias del público que visita los establecimientos, satisfaciendo el derecho constitucional que les reconoce el artículo 117 del Texto Fundamental, que lleve a ofrecer constantemente nuevos productos, que en todos los casos permanecen disponibles por un tiempo sobradamente mayor al establecido como criterio temporal (3 meses) para las promociones.

En efecto, McDonald's es una cadena de servicio de comida reconocida por ofrecer sus productos al público de manera regular bajo la figura de "combo", innovando constantemente en su composición de los mismos, pero manteniendo su oferta más allá de lo que, temporal y legalmente, puede considerarse como "promoción".

Un combo es la agrupación de varios productos en un menú integrado para constituir una comida completa, compuesta por una hamburguesa, un acompañante y una bebida. Dichos combos se proponen a los clientes adaptándolos a sus necesidades y preferencias. Así, hay combos grandes para aquellos que comen mucho y combos pequeños para aquellos que comen poco. En el caso de *"Mejor que una son dos"*, lo que se ofreció al público fue un combo con mayor contenido para aquellos clientes cuyos gustos y preferencias sólo podían satisfacerse con una mayor cantidad de comida.

El nuevo combo fue puesto a disposición del público con ánimo de permanencia, y no a tiempo determinado. No estaba sujeto a condiciones específicas que impusieran al cliente cumplir ciertos requisitos para poder acceder a una segunda hamburguesa. La segunda hamburguesa no era un obsequio, sino que el precio del combo se estableció de acuerdo a la normativa vigente sobre precios justos. Asimismo, la publicidad no indujo al error al cliente, porque no comunicó condiciones especiales para la adquisición del combo, ni tampoco temporales, o sobre cantidades limitadas, y no lo hizo porque no fue incorporado a la oferta de productos con ánimo promocional, sino que se consideraría permanente.

Aunado a lo anterior, Arcos Dorados elaboró un manual de auditoría en forma de *check list*, el cual contiene las obligaciones que deben cumplir las personas jurídicas de acuerdo a la normativa legal vigente:



Obligaciones en materia Fiscal y Parafiscal

Obligación		Observaciones	
1	¿Declara y paga el Impuesto sobre Valor Agregado dentro de los 15 días continuos siguientes al mes en que se causó el derecho?		
2	¿Declara y paga las retenciones de Impuesto al Valor Agregado dentro de la fecha indicada en el calendario de contribuyentes especiales o los siguientes 5 días hábiles de cada quincena?		
3	¿Declara y paga el Impuesto sobre la Renta en la fecha indicada por el calendario de contribuyentes especiales o dentro de los 3 meses siguientes al cierre del ejercicio fiscal?		
4	¿Presenta la declaración estimada de Impuesto sobre la Renta dentro de la 2da quincena de junio?		
5	¿Paga oportunamente las porciones de la declaración estimada de Impuesto sobre la Renta?		
6	¿Declara y paga las retenciones de Impuesto sobre la renta dentro de la fecha indicada en el calendario de contribuyentes especiales o dentro de los 10 días continuos del mes siguiente en que se efectuó el pago o abono en cuenta?		
7	¿Presenta en el SENIAT la relación anual de retenciones de Impuesto sobre la Renta?		
8	¿Declara y paga el 1% sobre las ganancias o utilidad en las operaciones al Fondo Nacional Antidrogas dentro de los 60 días continuos siguientes a la fecha de cierre del ejercicio fiscal?		
9	¿Cuándo presenta ingresos brutos anuales superiores a 100.000UT declara y paga el 0,5% de tales ingresos al Fondo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación entre los meses de marzo a junio?		
10	¿Cuándo su utilidad neta o ganancia contable es superior a 20.000 UT, declara y paga el 1% de dicha utilidad al Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte dentro de los 120 días continuos siguientes al cierre del ejercicio fiscal?		
11	¿Cuándo no obtiene utilidad neta o ganancia contable superior a 20.000 UT presenta declaración (sin aporte) al Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte dentro de los 120 días continuos siguientes al cierre del ejercicio fiscal?		
12	¿Declara y paga el 0,25% de la utilidad neta o ganancia contable al Fondo Nacional para el Desarrollo del Deporte dentro de los 190 días siguientes al cierre del ejercicio fiscal? (Declaración estimada)		
13	¿Declara y paga el Impuesto sobre Actividades Económicas de forma mensual y oportuna?		
14	¿Presenta la Declaración Definitiva de Impuesto sobre Actividades Económicas entre el 01 y 31 de enero que contenga el monto de los ingresos brutos efectivamente obtenidos durante el ejercicio fiscal anterior?		
15	¿Presenta la Declaración Estimada de Impuesto sobre Actividades Económicas entre el 01 y 31 de octubre del año estimando los ingresos que obtendrá el año siguiente?		
16	¿Declara y paga al IVSS la cotización del aporte patronal y las retenciones por el aporte de los trabajadores dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes?		
17	¿Declara y paga al Fondo de Ahorro Obligatorio para la Vivienda el aporte patronal y las retenciones por el aporte de los trabajadores dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes?		
18	¿Declara y paga al INCES el aporte del patrono sobre el salario del trabajador y las retenciones de aporte de los trabajadores por las utilidades anuales dentro de los primeros 5 días siguientes al vencimiento de cada trimestre?		
19	¿Declara y paga al IVSS - Tesorería de Seguridad Social la cotización del aporte patronal y las retenciones por el aporte de los trabajadores dentro de los primeros 5 días hábiles de cada mes correspondientes al Régimen Prestacional de Empleo?		



Obligaciones en materia de Seguridad Social y Salud laboral

	Obligación	Si	No	Observaciones
1	¿Presenta el formulario de modificación de los datos del patrono en el IVSS dentro de los 3 días hábiles siguientes en que ocurra el cambio?			
2	¿Presenta en el IVSS los formularios de inscripción de los trabajadores dentro de los 3 días hábiles siguientes a la fecha de ingreso del trabajador?			
3	¿Presenta en el IVSS los formularios de egreso de los trabajadores dentro de los 3 días hábiles siguientes a la fecha de retiro del trabajador?			
4	¿Notifica al IVSS a través del sistema Tiuna los ajustes de salario, reposos y permisos no remunerados de los trabajadores, en la fecha de su ocurrencia?			
5	¿Lleva Registro Patronal de Asegurados que establece el IVSS?			
6	¿Entrega mensualmente al trabajador el estado de cuenta de los aportes acumulados en el Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda?			
7	¿Expede al trabajador retirado una constancia de los aportes acumulados en el Fondo de Ahorro Obligatorio de Vivienda hasta la fecha de su retiro y de la institución hipotecaria donde fueron depositados?			
8	¿Presenta al Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social la declaración trimestral de actualización de datos de los trabajadores en lo que refiere a empleo, horas trabajadas y salarios pagados dentro de los primeros 15 días siguientes al vencimiento del trimestre objeto de la declaración?			
9	¿Emplea un número de aprendices INCES en el equivalente al 3% - 5% del total de trabajadores empleados durante el año inmediatamente anterior?			
10	¿Renueva anualmente la acreditación de Servicios de Seguridad y Salud en el Trabajo?			
11	¿Notifica al INPSASEL las enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo?			
12	¿De forma pública y visible lleva un Registro actualizado de los índices de las enfermedades ocupacionales y accidentes de trabajo?			
13	¿Informa al INPSASEL la ocurrencia de todo accidente de trabajo a través del portal web, teléfono o fax dentro de los 60 minutos siguientes a su ocurrencia?			
14	¿Declara formalmente al INPSASEL todo accidente de trabajo dentro de las 24 horas siguientes a su ocurrencia?			
15	¿Informa por escrito a sus trabajadores y al Comité de Seguridad y Salud Laboral las condiciones inseguras a las que están expuestos por la acción de agentes físicos, químicos, biológicos, meteorológicos o condiciones disergonómicas o psicosociales que puedan causar daño a la salud con ocasión de la prestación del servicio y los principios de prevención a ser adoptados?			
16	¿Existe un Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo en su establecimiento?			
17	¿El Servicio de Seguridad y Salud en el Trabajo está integrado por un equipo multidisciplinario?			
18	¿Los delegados de prevención de su centro de trabajo fueron electos por los trabajadores?			
19	¿Posee el número de delegados de prevención que exige la ley y están registrados en el INPSASEL?			
20	¿Existe un Comité de Seguridad y Salud en su Centro de Trabajo registrado en el INPSASEL?			
21	¿El Comité de Seguridad y Salud se encuentra integrado por un número igual de delegados de revención y representantes del patrono?			
22	¿El Comité de Seguridad y Salud es consultado sobre las políticas, programas y actuaciones en materia de seguridad y salud en la empresa?			

23	¿Su centro de trabajo cuenta con un Programa de Seguridad y Salud, aprobado por el INPSASEL, elaborado por el Comité de Seguridad y Salud con la participación de los trabajadores?			
24	¿Mantiene un registro actualizado de los niveles de peligrosidad de las condiciones de trabajo (estadísticas de accidentalidad)?			
25	¿Mantiene un sistema de vigilancia sobre los accidentes y enfermedades ocupacionales más frecuentes en el centro de trabajo (vigilancia epidemiológica)?			
26	¿Su centro de trabajo mantiene los elementos básicos de saneamiento: agua potable, baños en condiciones higiénicas, salas de vestuarios, botiquín de primeros auxilios, transporte para lesionados (servicio de ambulancia), servicio de atención médica para emergencias, áreas destinadas al descanso de los trabajadores?			
27	¿Imparte programas de educación y capacitación técnica para los trabajadores en materia de seguridad y salud en el trabajo, dejando constancia de haberlos realizado?			
28	¿Practica periódicamente los exámenes de salud preventivos a sus trabajadores, semestral o anual?			
29	¿Practica exámenes médicos pre-empleo, pre y post vacacionales, y a la terminación de la relación de trabajo?			
30	¿Los trabajadores tienen acceso al resultado de sus exámenes de salud?			
31	¿Preserva la confidencialidad de los exámenes de salud?			
32	¿Provee a sus trabajadores de los implementos y equipos de protección personal adecuados a las condiciones de trabajo, dejando constancia de dicha provisión?			
33	¿Aplica políticas sancionatorias o amonestaciones para advertir a los trabajadores que no utilicen los implementos de protección laboral?			
34	¿Posee constancia escrita del recorrido habitual que deben hacer los trabajadores desde su lugar de habitación hasta su centro de trabajo y viceversa, así como el tiempo promedio requerido para ello y el medio de transporte habitual?			
35	¿Presta servicio de transporte a sus trabajadores y existe constancia del mantenimiento preventivo de las unidades destinadas para ello?			
36	¿Ha informado a los trabajadores del procedimiento que deben observar para denunciar incumplimientos en materia de seguridad y salud laboral (acoso, discriminación, etc.)?			
37	¿Posee equipos de extinción de incendio ubicados en lugares accesibles, identificados en color rojo, con instrucciones de manejo en español, con indicación de la última fecha de revisión y recarga ?			
38	¿Conocen sus trabajadores, el sitio de ubicación de los equipos de extinción de incendios, el manejo y los procedimientos seguros para el uso de los mismos?			
39	¿Mantiene salidas de emergencia accesibles y bien identificadas?			
40	¿Los servicios sanitarios se encuentran diferenciados por sexo, en proporción al número de trabajadores, dotados de agua corriente, jabón y papel higiénico, y en perfectas condiciones de limpieza?			
41	¿Los puestos de trabajo se encuentran con pisos y paredes limpios, las basuras y desperdicios derivados del trabajo con depositados en recipientes cerrados y los cielos rasos, vigas, puertas y demás elementos se encuentran en buen estado?			
42	¿Posee Certificado de inspección y control de incendios vigente?			
43	¿Existe evidencia o registro del auxilio (atención primaria) al trabajador lesionado o enfermo mediante los medios o equipos disponibles en el centro de trabajo?			
44	¿Reincorpora a su puesto de trabajo o a otro de similares características a aquellos trabajadores que has sufrido accidente o enfermedad ocupacional?			
45	¿Se le otorga a los trabajadores el beneficio de alimentación balanceada durante la jornada de trabajo?			
46	¿Notifica al IVSS la inscripción así como la desincorporación de los trabajadores?			
47	¿Luego de la ocurrencia de algún accidente laboral se investigan las causas del accidente, adoptando medidas preventivas para evitar la recurrencia y se informa al INPSASEL tales medidas?			



Obligaciones varias

	Obligación	Sí	No	Observaciones
1	¿Exhibe en la recepción del establecimiento copia del RIF, la declaración definitiva de rentas del ejercicio anterior, declaración de impuesto al valor agregado del ejercicio anterior?			
2	¿Exhibe cartel contra la discriminación que señale: "Toda persona tiene derecho a la protección y al respeto de su honor, dignidad, moral y reputación, sin distinción de su origen étnico, origen nacional o rasgos del fenotipo. Se prohíbe todo acto de discriminación racial, racismo, endorracismo y de xenofobia, que tenga por objeto limitar o menoscabar el reconocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos y libertades de la persona o grupo de personas."?			
3	¿Exhibe cartel a favor de un ambiente 100% libre de humo de tabaco?			
4	¿Informa semestralmente al Consejo Nacional para las Personas con Discapacidad, al Instituto Nacional de Empleo y al Instituto Nacional de Estadística el número de trabajadores con discapacidad, su identidad, tipo de discapacidad y actividad que desempeña?			
5	¿Coordina con el Instituto Nacional contra la Discriminación Racial los mecanismos para la formación y sensibilización de trabajadores en materia de prevención y erradicación de la discriminación racial?			
6	¿Lleva los libros y registros conforme a los principios de contabilidad generalmente aceptados?			
7	¿Informa al SENIAT las modificaciones de la composición de la sociedad?			
8	¿Exhibe y conserva los documentos, libros de comercio y registros especiales de las situaciones que constituyan hechos impositivos siempre que el tributo no esté prescrito?			
9	¿Exhibe en oficinas las declaraciones, informes, documentos, comprobantes de legítima procedencia de mercancía, entre otros, que se relacionen con el hecho imponible?			
10	¿Se exige a los trabajadores el Registro y Alistamiento para la Defensa Integral de la Nación?			
11	¿Se encuentran vigentes los Certificado de Inspección y Control de Incendios Vigente por parte del Cuerpo de Bomberos?			
12	¿Se realizó la inscripción en el Registro Único de Personas que Desarrollen Actividades Económicas conforme a lo establecido en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos?			
13	¿La empresa se encuentra inscrita en el Registro y Alistamiento para la Defensa Integral de la Nación?			
14	¿Los alimentos que se ofrecen a los compradores se encuentran en buenas condiciones?			
15	¿Los alimentos cumplen con las autorizaciones sanitarias ?			
16	¿Los restaurantes cuentan con el permiso sanitario vigente?			
17	¿Los restaurantes cuentan con los dispositivos necesarios para la protección de los alimentos de cualquier alteración o contaminación?			
18	¿Los sistemas y materiales empleados en la confección, revestimiento, soldadura, unión y cierre de recipientes, son expresamente autorizados por el Ministerio de Sanidad y Asistencia Social?			
19	¿Los utensilios usados en la preparación, conservación o expendio de alimentos contienen sustancias capaces de alterarlos?			
20	¿Poseen todos los trabajadores Certificados de Salud expedido por las autoridades sanitarias?			

21	¿Se manejan correctamente las sustancias o desechos peligrosos? (Art. 102 Ley Penal Ambiental)			
22	¿Se declara ante el CENCOEX el monto y la naturaleza de la respectiva operación o actividad cuando se importa, hacia el territorio por un monto superior a los diez mil dólares de los Estados Unidos de América (US\$ 10.000,00) o su equivalente en otras divisas?			
23	¿Cuando se adquieren bienes con divisas autorizadas por el CENCOEX, se exhibe un anuncio visible al público indicando cuáles de los bienes y servicios ofertados en ese comercio, fueron adquiridos con divisas autorizadas?			
24	¿Se inscribió a la empresa en el Sistema Integral de Gestión para las Industrias y el Comercio (SIGESIC)?			
25	¿En caso de haber realizado modificaciones en la actividad económica, variación de más del 30 % de la composición accionaria, variación de más del 30 % de los trabajadores declarados; cambio de domicilio fiscal, se realizaron los cambios en el portal de SIGESIC?			
26	¿Se realiza la respectiva declaración de aduanas con aquella mercancía destinada al régimen aduanero?			
27	¿Se consigna de la declaración anticipada para el ingreso de mercancía al país a través del Sistema Aduanero Automatizado?			
28	¿Se presenta la declaración definitiva o del reonomiento de la mercancía?			
29	¿Los contratos de arrendamiento vigentes han sido adecuados conforme a la LAIUC?			
30	¿Se realizan las recepciones de las guías de movilización en el portal SADA?			
31	¿Se mantiene un respaldo de las guías recepcionadas en el restaurante?			
32	¿Se suministra al SENIAT la información relativa a su principal actividad económica cumpliendo las condiciones y especificaciones técnicas establecidas en el Portal informando en el mes siguiente a la fecha que ocurra la modificación?			

Si bien los mecanismos de actuación frente a las fiscalizaciones que organiza la empresa pueden ser en ciertos momentos inusuales por la complejidad de los requerimientos y tiempos de respuesta, el comportamiento del funcionario o el Organismo consultado, se mantiene siempre la rectitud de la buena actuación del lanzamiento de cada producto al mercado, de la fijación de precios, de las transacciones y el trato a cada uno de los empleados y sobre todo, de las finanzas de la empresa, en resumen, el correcto actuar en la operación del negocio en cuanto a cumplimiento de normativa legal vigente se refiere.

CAPÍTULO VII

Descripción de las medidas para la expansión de la franquicia bajo la normativa actual.

De acuerdo con Gayarre (2010):

En un entorno cambiante como el de la empresa actual, se deben plantear nuevas formas de desarrollo, las cuales sean por un lado eficaces y por otro rentables, (probablemente los dos objetivos principales) en este caso, todo indica que comenzar a desarrollar la expansión de una de las franquicias más reconocidas, solo puede abrir nuevas oportunidades de negocio y sinergias latentes.

Para el año 2014, Arcos Dorados abrió un restaurante ubicado en la Avenida Urdaneta con Esquina Candilito, Centro Comercial Casabera, que conllevó a una serie de actividades y la intervención de todos los Departamentos que allí operan, a saber:

- ✓ El traslado de todos los equipos, el acondicionamiento del local (incluyendo a los discapacitados),
- ✓ La aplicación de todos los procedimientos para la operación del restaurante,
- ✓ La decoración y el mobiliario,
- ✓ La contratación de los empleados, su respectivo entrenamiento y transmisión del Know How.
- ✓ La instalación de los puntos de venta,
- ✓ La asignación de un consultor de operaciones quien se encargaría de la supervisión y control de las actividades del restaurante,
- ✓ La inclusión en las listas de mercadeo, de pedidos de inventario,
- ✓ La obtención de todos los permisos gubernamentales –permiso sanitario, permiso de bomberos, inscripción en SUNAGRO, derecho de frente- y pago de gastos comunes,
- ✓ Entre otros.

Para la empresa, aperturar este restaurante frente a la crisis que actualmente afronta Venezuela, fue todo un reto y un logro importante, porque se demuestra, una vez más, la confianza que tiene Arcos Dorados en el país y su gente.

Si bien es cierto que la apertura de restaurantes para la marca es mucho más engorrosa –en cuanto a operación amerita–, la apertura de los centros de postres y McCafé ha sido mucho más viable y confortable, con ocasión a que el trámite de acondicionar y amoblar el espacio que se arrienda o se compra, es más pequeño, por ende, mucho más manejable.

Aunado a lo anterior, Arcos Dorados desde el año 2013, ha aperturado un (1) restaurante, 5 centros de postres y 2 McCafé, los cuales han generado una gran inversión e ingresos a la compañía, siendo un resultado completamente positivo.

Por otra parte, Arcos Dorados actualmente se enfoca en la apertura de los centros de postres debido a que es una de las atracciones que actualmente expresan los clientes tanto en el restaurante como en las redes sociales. La mezcla de helados y la variedad de sabores ha hecho que los postres sean una gran fuente de ingreso para la franquicia, por lo que los estudios de mercadeo, han permitido que la empresa se enfoque en buscar los puntos más estratégicos a nivel nacional para colocar kioscos de centros de postres y ofrecer al público los productos con la mejor calidad y excelencia.

La medida de expansión más importante y fundamental para la instalación de un nuevo punto de venta es, sin duda alguna, la ubicación del mejor punto comercial, lo cual, es indiscutiblemente la clave del éxito.

En Venezuela, la apertura de Centros Comerciales en estos últimos 3 años ha sido muy reducido, debido a la falta de materia prima para la construcción y la gran cantidad de inversión a realizar para la adecuación de cada uno de los locales que allí operarán, por lo que la búsqueda y el estudio de un buen punto para instalar parte de nuestra franquicia se ha convertido en un gran trabajo. Además de ello, la operación de la franquicia fuera de Centros Comerciales, requiere un mayor estudio, puesto que la influencia de personas y el fácil acceso son las medidas que determinan la fijación del espacio del negocio.

Arcos Dorados para evaluar la instalación de un restaurante, centro de postres y/o McCafé tiene en cuenta los siguientes elementos, a saber:

1. **Proximidad, atractivo y facilidad para los clientes:** Esta característica influye en la capacidad de atraer a la clientela, por lo que se busca una zona en la que la marca pueda posicionarse y que los productos estén en la competencia, así que se debe analizar en qué zona de la población es conveniente la ubicación y si es compensable que la zona sea muy transitable tanto por personas como por vehículos.
2. **Presencia de la competencia:** En principio, es importante que no haya ningún competidor en el área de influencia pero en ocasiones, la suma de competidores beneficia a todos ya que así se conforma un polo de atracción para clientes.
3. **Características del espacio elegido:** Es indispensable comprobar que el espacio cumple la normativa legal, las medidas necesarias de seguridad, que permite un correcto desarrollo de la actividad, la instalación de los equipos y el mobiliario requerido el cual conlleva al cumplimiento de procedimientos específicos exigidos por la marca, así como el buen acceso y la comunicación. También se debe tener en cuenta las futuras reformas, los costos de instalación y la posibilidad de ampliar el espacio.
4. **Factores legales e institucionales:** Actualmente, la inscripción en los distintos entes gubernamentales así como los permisos para operar el negocio, son indispensables para la existencia del mismo. Por ende, la burocracia y los tiempos de respuesta, deben ser tomados en cuenta para realizar la expansión de la franquicia, ya que en ciertas ciudades del país, la documentación es mucho más amplia, por lo que el trámite suele ser más engorroso, por lo cual, requiere de análisis y estudio previo.

Análisis del concepto de negocio

El desarrollo de una idea empresarial bajo el sistema de franquicia supone poseer un concepto de negocio claramente definido y probado.

La definición consiste en planificar las bases la partida del negocio, exponiendo su estructura organizativa y funcional, sus características, sus productos, así como la filosofía empresarial.

Para Bermúdez (2002), la prueba o contrastación implicará experimentar la puesta en práctica de ese concepto de negocio bajo condiciones reales. De esta manera el franquiciador tendrá oportunidad de aprender de sus errores y poder transmitir posteriormente los mejores métodos de gestión y funcionamiento. El mejor vehículo para la adquisición de esta experiencia es mediante la explotación de centros piloto,

siendo este un requisito imprescindible antes de dar un nuevo paso de cara a la creación de una red de franquicia.

Análisis del Know-How

Una vez establecidas las bases del negocio, el franquiciador deberá tener en cuenta una serie de cuestiones relativas a su saber hacer específico, es decir, aquellos conocimientos que tan solo él posee y que deberá transmitir adecuadamente a sus franquiciados, con la finalidad de que los métodos aplicados en cada centro franquiciado sean fiel reflejo del concepto de negocio original.

Análisis del mercado

Todo franquiciador deberá analizar una serie de factores, externos e internos, con el fin de comprobar si su concepto de negocio es viable y tiene posibilidades de desarrollarse con éxito, tanto a corto como a largo plazo, en régimen de franquicia. Entre estos factores, el mercado juega un papel muy importante, ya que es el primer elemento externo al que cualquier empresa debe enfrentarse.

Son varios los requisitos que se deben verificar del mercado potencial del bien o servicio que se quiere franquiciar. Principalmente habrá que conocer con precisión la dimensión del mercado, su ámbito geográfico, el crecimiento que ha tenido así como su evolución, la segmentación a aplicar y la competencia que disputa una mayor cuota de participación, para lo cual, los sistemas de información geográfica, como el geomarketing, se han erigido como instrumentos adecuados.

La viabilidad será mayor cuanto más estabilidad aporte el producto al mercado y siempre que la zona de exclusividad para el franquiciado incluya un número suficiente de clientes potenciales con el fin de permitirle amortizar las inversiones acometidas y rentabilizar el negocio.

Análisis de los productos

La competitividad de los productos es uno de los pilares fundamentales en la viabilidad de un proyecto de franquicia. Sus características, los valores añadidos que posea sobre el resto, conformarán sus atributos y le darán sentido a la franquicia como un concepto original y único.

Los bienes, servicios o ideas que vaya a constituir la franquicia deberán cumplir una serie de requisitos que mejoran la viabilidad del proyecto:

- ✓ Diferente: Los productos deberá diferenciarse con facilidad de los de la competencia. Estos elementos diferenciadores se darán en el producto en sí o en sus formas de comercialización.
- ✓ Competitivo: La realización calidad-precio será la que propiciará un posicionamiento más o menos privilegiado respecto a la competencia.
- ✓ Completo: El surtido que se oferte en los establecimientos franquiciados deberá ser suficientemente amplio y variado para lograr la especialización deseada en el mercado.

La franquicia es una estrategia de comercio asociado al ser independiente, jurídica y económicamente, los sujetos del contrato de colaboración. Sin embargo, la franquicia tiene una estrecha relación con las demás tipologías. Cuestiones como los costes de agencia, los recursos financieros, la disposición a compartir el negocio, o la rapidez en la expansión influirán notablemente en la elección de una u otra estrategia.

Recientes estudios ponen de manifiesto las ventajas reales de la franquicia sobre la sucursal, especialmente en lo que a rapidez de expansión y costes de agencia se refieren. Sin embargo, la pérdida del control sobre el negocio y las fuertes inversiones en asistencia a la red pueden decidir al empresario por sistemas de integración.

Referencias Bibliográficas

- Abadi A. (2014). *Ley de Precios Justos ¿Más de lo mismo?* Prodavinci de fecha 03 de febrero de 2014. Recuperado de <http://prodavinci.com/2014/02/03/actualidad/ley-de-precios-justos-mas-de-lo-mismo-richard-obuchi-y-anabella-abadi/>
- Anónimo (2015). *Unasur distribuirá alimentos para combatir la escasez en Venezuela*. Informe21.com de fecha 06 de marzo de 2015. Recuperado de <http://informe21.com/alimentos/unasur-creara-cadenas-de-distribucion-para-combatir-la-escasez-en-venezuela>
- Anónimo (2015). *Cobro de guías de movilización elevará costos de producción de alimentos*. Diario El Universal de fecha 13 de octubre de 2015. Recuperado de http://www.eluniversal.com/noticias/economia/cobro-guias-movilizacion-eleva-costos-produccion-alimentos_89958
- Anónimo (2015). Nicolás Maduro anuncia reforma fiscal en Venezuela. La Prensa/Economía de fecha 31 de diciembre de 2015. Recuperado de http://www.prensa.com/economia/Nicolas-Maduro-anuncia-reforma-Venezuela_0_4381811852.html
- Bermúdez J., (2002). *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. [Libro en línea] Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=kc3etZc7xSwC&pg=PA56&dq=define:+franquicia&hl=es419&sa=X&ei=iHlwVfrMH8mcgwSOYLACA&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=define%3A%20franquicia&f=false>
- Convenio Cambiario N° 21 (2013, Marzo 22). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 40.134, marzo 22, 2013.
- Decreto Nro. 1434 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Código Orgánico Tributario (2014, Noviembre 18). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6152 (Extraordinario), noviembre 18, 2014.
- Decreto Nro. 1467 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Precios Justos (2014, Noviembre 19). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6156 (Extraordinario), noviembre 19, 2014.
- Decreto Nro. 1403 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Régimen Cambiario y sus ilícitos (2014, Noviembre 18). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6150 (Extraordinario), noviembre 18, 2014.

Decreto Nro. 929 con Rango, Valor y Fuerza de Ley de Regulación de Arrendamiento Inmobiliario para el Uso Comercial (2013, Mayo 23). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 40.418, mayo 23, 2014.

Decreto Nro. 1405 con Rango, Valor y Fuerza de Ley del Sistema Nacional Integral Agroalimentario (2014, Noviembre 18). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6150 (Extraordinario), noviembre 18, 2014.

Decreto Nro. 1415 con Rango, Valor y Fuerza de Ley Antimonopolio (2014, Noviembre 18). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela*, 6151 (Extraordinario), noviembre 18, 2014.

Gayarre, J. (2010). La expansión en franquicia. Estudio previo y desarrollo. Aplicación a un caso práctico. Recuperado de <http://docplayer.es/7700232-La-expansion-en-franquicia-estudio-previo-y-desarrollo-aplicacion-a-un-caso-practico.html>

Herrera, L. (2015). En *Sistema Integral de Control Agroalimentario (SICA) y recientes medidas de la SUNAGRO. Distribución controlada para garantizar el acceso al alimento*. CEDICE. Caracas.

Lhermie C., Miquel S. y Parra F., (2008). *Distribución Comercial*. [Libro en línea] Recuperado de https://books.google.co.ve/books?id=MFeMermRJwIC&pg=PA160&dq=ventaja+s+y+desventajas+del+contrato+de+franquicia&hl=es419&sa=X&eiUbxsVZ_BsSIsQT40oGwAw&ved=0CBsQ6AEwAA#v=onepage&q=ventajas%20y%20desventajas%20del%20contrato%20de%20franquicia&f=false

London C., (2015). La fiscalización de tributos. Recuperado de <http://gerenciaytributos.blogspot.com/2010/06/la-fiscalizacion-de-tributos.html>

Peronard M., Gómez L., Parodi G., Núñez P., (1997) Comprensión de textos escritos: de la teoría a la sala de clases [Libro en línea] Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=s4HpWkS8ssQC&pg=PA217&dq=tecnica+del+resumen&hl=es419&sa=X&ved=0CCIQ6AEwAWoVChMIIMOVuIvIlgIVCJANCh3lAQH8#v=onepage&q=tecnica%20del%20resumen&f=false>

Pineda M. y Lemus F., (2002). *Lectura y redacción* [Libro en línea] Recuperado de https://books.google.co.ve/books?id=ST-pmR-m_68C&pg=PA8&dq=lectura+evaluativa&hl=es419&sa=X&ved=0CB8Q6AEwAWoVChMIN2lyIXlgIVgvGACCh03yQ2Y#v=onepage&q=lectura%20evaluativa&f=false

Providencia Nro. 006/2015, Normas Relativas a Actividades Relacionadas con Productos Agroalimentarios (2015, Abril 15). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela* 40.644 (ordinario), abril 15, 2015.

- Saracho J., (2005). *Un modelo general de gestión por competencias* [Libro en línea] Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=gTX24ti91ygC&pg=PA217&dq=analisis+general+%2B+metodologia&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMI3K5TlxgIVRtKACh0rg3p#v=onepage&q=analisis%20general%20%2B%20metodologia&f=false>
- Stake R., (2007). *Investigación con estudio de casos* [Libro en línea] Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=gndJ0eSkGckC&pg=PA41&dq=NATURALEZA+CUALITATIVA&hl=es419&sa=X&ved=0CBsQ6AEwAGoVChMIgK2OxoflxgIVyJANCh0rHQbn#v=onepage&q=NATURALEZA%20CUALITATIVA&f=false>
- Vásquez N., (2007). *Cómo hacernos ricos o ahogarnos en el petróleo* [Libro en línea] Recuperado de <https://books.google.co.ve/books?id=gJOT1ioHNXEC&pg=PA151&dq=FRANQUICIAS+EN+VENEZUELA&hl=es419&sa=X&ei=0lxsVZrJJYHtggT6xYKACg&ved=0CDgQ6AEwBjgK#v=onepage&q=FRANQUICIAS%20EN%20VENEZUELA&f=false>