



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Trabajo de Grado para Optar por el Título de:
Licenciada en Negocios Internacionales

Tema:

“Diseño de un modelo de franquicia para la internacionalización del
Restaurante Mofongo El Mocano en Miami, Estados Unidos, año
2019.”

Sustentante:

Br. Anny Cruz 2016-2575

Asesor:

Andy Crespo

Distrito Nacional
República Dominicana

Julio 2019

LIBRO DE RESERVA

Este libro de reserva
NO debe ser sacado
de la Biblioteca.

Los conceptos emitidos en
el presente trabajo de
investigación son de la
exclusiva responsabilidad
de quien lo sustenta.

ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	XVI
AGRADECIMIENTOS	XVII
INTRODUCCIÓN.....	XIX

CAPÍTULO I:

PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1.1 Teoría clásica del comercio internacional.....	1
1.2 Teoría de la ventaja absoluta	2
1.3 Teoría de las ventajas comparativas o recíprocas.....	3
1.4 Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter	4
1.5 Teoría demanda recíproca	5
1.6 Teoría neoclásica del comercio internacional.....	6
1.7 Teoría neoclásica comparativa o demanda recíproca comparativa	7
1.8 Teoría demanda representativa	7
1.9 Teoría del ciclo de vida del producto	8
1.10 Teoría a favor del proteccionismo	9
1.11 Mercantilismo.....	10
1.12 Teorías del superávit comercial.....	10
1.13 Teoría heterodoxas	11
1.14 Teoría del intercambio comercial	12
1.15 Teoría de la escuela de Krugman	13

CAPÍTULO II: MARCO CONCEPTUAL

2.1	Acceso a mercados.....	15
2.1.1	Definición de mercado.....	15
2.1.2	Concepto de acceso a mercados	16
2.2	Elementos que componen el acceso a mercados	16
2.2.1	Oferta.....	16
2.2.2	Demanda	17
2.2.3	Regulación del mercado.....	17
2.2.4	Tamaño del mercado	18
2.2.5	Competidores.....	18
2.2.6	Características de los consumidores.....	19
2.2.7	Cadena de distribución.....	20
2.3	Aspectos legales	20
2.3.1	Servicios	20
2.3.2	Acuerdos comerciales	21
2.4	Estrategias de acceso a mercados.....	22
2.4.1	Licencias	22
2.4.2	Franquicias	22
2.4.3	Contratos de compra y venta	23
2.4.4	Contratos de distribución.....	23
2.4.5	Contratos de representación autorizada.....	24
2.4.6	Operaciones de llave en mano.....	24

2.4.7 Empresas conjuntas o Joint Venture	24
2.4.8 Exportación directa o activa	25
2.4.9 Exportación indirecta o pasiva.....	25
2.4.10 Subsidiarias	25
2.4.11 Piggy-back	26

CAPÍTULO III: FRANQUICIA

3.1 Origen del sistema de franquicias en el mundo.....	27
3.2 Evolución del franchising.....	28
3.3 Evolución del sistema.....	29
3.4 Concepto de franquicia	30
3.5 Tipos de franquicia.....	30
3.6 Modelos y elementos	32
3.7 Ventajas y desventajas de la franquicia	33
3.8 Ventajas y desventajas para el franquiciado	35
3.9 Derechos y obligaciones de las partes	37
3.10 Pagos previos a la apertura de una franquicia	38
3.11 Pagos posteriores a la apertura de una franquicia	39
3.12 El contrato de franquicias y sus elementos	40
3.13 Manual de operaciones.....	45
3.14 Tipos de publicidad	46
3.15 Signos distintivos	47

3.16	Requisitos para franquiciar.....	48
3.17	Franquicias en la República Dominicana	49

CAPÍTULO IV:

RELACIÓN COMERCIAL BILATERAL Y DIPLOMÁTICA ENTRE ESTADOS UNIDOS Y REPÚBLICA DOMINICANA

4.1	Relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y República Dominicana....	51
4.2	Tratados que actualmente tiene República Dominicana con Estados Unidos	52
4.3	Perfiles económicos de Estados Unidos y República Dominicana	53
4.3.1	Economía de Estados Unidos	53
4.3.2	Economía de República Dominicana.....	63
4.4	Relaciones comerciales entre los Estados Unidos y la República Dominicana.....	74
4.5	Análisis de la balanza comercial bilateral entre los Estados Unidos y la República Dominicana	75
4.6	Modos de suministro del comercio de servicios.....	79
4.7	Principales servicios de exportación hacia Estados Unidos	79
4.8	Principales servicios de importación desde Estados Unidos	81

CAPÍTULO V:

ESTUDIO DE MERCADO

5.1	Comportamiento de la demanda de servicios de restaurantes a nivel mundial	83
5.2	Industria gastronómica o de restaurantes en los Estados Unidos	84
5.3	Industria de gastronómica o de restaurantes en Miami, Florida.....	87
5.4	Estructuras preferenciales de la demanda de consumo	90
5.5	Nivel de ingresos de la demanda en Miami	91
5.6	Determinación del mercado extranjero	91
5.7	Análisis PEST de USA	100
5.7.1	Factores político-legales	100
5.7.2	Factores económicos	108
5.7.3	Factores socioculturales.....	109
5.7.4	Factores tecnológicos	118
5.8	Mercado de destino de algunas franquicias de restaurantes dominicanos en el extranjero	118
5.9	Competencia directa	119
5.10	Competencia indirecta.....	120
5.11	Investigación de mercado	123
5.11.1	Metodología de la investigación	123
5.11.1.1	Objetivo de la investigación	123
5.11.1.2	Tipo de investigación	124
5.11.1.3	Técnicas de investigación.....	124
5.12	Encuesta sobre gustos y preferencias de restaurantes	125
	en el año 2019 en Miami, EE. UU.	125
5.12.1	La unidad de análisis	125

5.12.2 La población.....	125
5.12.3 La muestra	126
5.12.4 Procedimiento de la investigación	127
5.12.5 Análisis de interpretación de los resultados	127
5.13 Entrevista local.....	142
5.13.2 Entrevista a personalidades vinculadas con el tema de investigación	142
5.13.3 Entrevista al personal de El Restaurante Mofongo El Mocano	164

CAPITULO VI: ESTUDIO TÉCNICO

6.1 Proceso de producción y comercialización.....	176
6.1.1 Descripción del proceso	176
6.1.2 Flujograma de procesos.....	177
6.1.3 Maquinarias y equipos	177
6.2 Suplidores de la materia prima.....	178
6.3 Capacidad instalada.....	179
6.4 Políticas de calidad	179

CAPITULO VII: ASPECTOS LEGALES Y LOGÍSTICA DE ACCESO

7.1.1 Puerto de embarque	181
7.1.2 Certificaciones y normativas del proceso de exportación dominicana	182

7.1.3 Certificaciones y normativas del proceso de importación de Estados Unidos	183
7.2 Barreras de entrada al mercado meta	184
7.3 Permisos y procesos para la exportación	185
7.3.1 Permisos	185
7.3.2 Proceso para la exportación.....	186
7.3.3 Documentos a presentar	187
7.4 Proceso logístico para la exportación de algunos de los insumos criollos a utilizar en el restaurante.....	189
7.4.1 Vía transporte aéreo	189
7.4.2 Vía transporte marítimo.....	191

CAPÍTULO VIII:

INTRODUCCIÓN DEL NEGOCIO A FRANQUICIAR

8.1 Presentación del franquiciante	193
8.2 Historia de la empresa	193
8.3 Filosofía empresarial	194
8.4 Estructura organizacional.....	195
8.5 Localización de sucursales	197
8.6 Cartera de producto	198
8.7 Estrategia de ventas, promoción y publicidad	199
8.8 Objetivos del programa de franquicias	200
8.9 Descripción del negocio a franquiciar.....	201

**CAPÍTULO IX:
EVALUACIÓN DE PUNTOS DE VENTAS**

9.1 Factores esenciales al momento de otorgar una franquicia203

**CAPÍTULO X:
ASISTENCIA DE PREAPERTURA**

10.1 Asistencia del franquiciante con respecto a los siguientes puntos205

10.1.1 Diseño del local.....205

10.1.2 Asesoría en compra de equipo y mobiliario.....205

10.1.3 Orientación para obtener los permisos necesarios para la apertura del negocio208

10.1.4 Entrenamiento del personal209

10.1.5 Asistencia durante los primeros días de apertura.....210

**CAPÍTULO XI:
PLAN PUBLICITARIO**

11.1 Objetivos del plan de publicidad para la apertura de nuevos restaurantes 211

11.2 Estrategias de apertura211

**CAPÍTULO XII:
POLÍTICA DE PRECIOS Y ABASTECIMIENTO**

12.1	Control sobre los precios y abastecimiento de los productos ofrecidos en los restaurantes de la red de franquicias	214
12.2	Política sobre la decisión de los proveedores y productos estratégicos para el mantenimiento de los estándares de calidad en la preparación de los platos..	215

CAPÍTULO XIII:

PERFIL DEL FRANQUICIADO

13.1	Descripción de los requisitos del inversionista para ser franquiciado	216
------	---	-----

CAPÍTULO XIV:

COMERCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

14.1	Descripción del proceso de venta de la franquicia.....	217
14.2	Contrato de la franquicia	220

CAPÍTULO XV:

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

15.1	Organigrama del sistema de franquicia	232
15.2	Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante para manejar eficientemente el sistema de franquicias	233

CAPÍTULO XVI:

ANÁLISIS FODA

16.1	Análisis FODA Restaurante Mofongo El Mocano	236
------	---	-----

CAPÍTULO XVII: FINANCIACIÓN

17.1 Restaurante Mofongo El Mocano en la República Dominicana en la actualidad	238
17.1.1 Ventas e ingresos	238
17.1.2 Costos y gastos	239
17.1.3 Estimación del resultado de Restaurante Mofongo El Mocano.....	240
17.2 Propuesta financiera para el franquiciado	240
17.2.1 Inversión mínima.....	240
17.2.2 Ingresos	241
17.2.3 Gastos	242
17.2.4 Rendimiento.....	243
17.3 Finanzas del franquiciante	243
17.3.1 Inversión mínima.....	243
17.3.2 Ingresos	243
17.3.3 Gastos	244
17.3.4 Rendimiento.....	244
CONCLUSIONES	XXII
RECOMENDACIONES.....	XXV
BIBLIOGRAFÍA.....	XXVII
ANEXOS	LXIII

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Evolución del sistema de franquicias.....	29
Tabla 2: Indicadores de crecimiento de los Estados Unidos	55
Tabla 3: Indicadores de crecimiento de la República Dominicana	64
Tabla 4: Exportaciones hacia EE. UU. desde RD en el 2017 (millones de USD) ..	80
Tabla 5: Importaciones desde EE. UU. hacia RD en el 2017 (millones de USD)...	81
Tabla 6: Establecimientos de comida en Estados Unidos 2017-2018	85
Tabla 7: Gasto de consumo personal per cápita para categorías selectas en Florida 2017.....	88
Tabla 8: Investigación de mercados potenciales consumidores de mofongo y con alta presencia latina	92
Tabla 9: Matriz país	98
Tabla 10: Leyes del medio ambiente específicas a la EPA	101
Tabla 11: Indicadores de impuestos y contribuciones	106
Tabla 12: Indicadores económicos de Estados Unidos en el período 2016-2018	109
Tabla 13: Días festivos en Estados Unidos	117
Tabla 14: Períodos durante los cuales generalmente cierran las empresas.....	117
Tabla 15: ¿Cuál es su sexo?	128
Tabla 16: ¿En qué rango de edad se sitúa usted?	129
Tabla 17: ¿Le gusta salir a comer fuera del hogar?	130
Tabla 18: ¿Los restaurantes suelen ser una buena opción para usted salir a comer fuera del hogar?.....	131

Tabla 19: A la hora de elegir un restaurante, ¿cuáles aspectos toma en consideración?.....	133
Tabla 20: Aspectos más importantes para los comensales al visitar un restaurante	134
Tabla 21: ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?	136
Tabla 22: Dentro de los siguientes rangos indique un estimado de lo que estaría dispuesto a consumir en un restaurante	137
Tabla 23: ¿Ha oído hablar o conoce el mofongo?.....	139
Tabla 24: ¿Ha comido mofongo?	140
Tabla 25: ¿Qué piensa de la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Florida?	141
Tabla 26: Análisis FODA Restaurante Mofongo El Mocano	236
Tabla 27: Ventas de Mofongo El Mocano en el período enero-junio del 2019.....	238
Tabla 28: Costos y gastos de Mofongo El Mocano en el período enero-junio 2019	239
Tabla 29: Total costos y gastos franquiciado	242

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: PIB (PPA) de Estados Unidos en el período 2012-2017	56
Gráfico 2: Tasa de crecimiento del PIB de Estados Unidos en el período 2012-2017	57
Gráfico 3: Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de Estados Unidos en el 2017	61
Gráfico 4: Participación porcentual de los principales socios en las exportaciones de Estados Unidos en el 2017	62
Gráfico 5: Tasas de crecimiento por actividad económica en el 2018	66
Gráfico 6: PIB (PPA) de la República Dominicana en el período 2012-2017.....	67
Gráfico 7: Tasa de crecimiento del PIB de República Dominicana en el período 2012-2017	68
Gráfico 8: Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de República Dominicana en el 2017.....	72
Gráfico 9: Participación porcentual de los principales socios en las exportaciones de República Dominicana en el 2017.....	73
Gráfico 10: Balanza comercial bilateral entre EE. UU. y RD en el período 2012-2017	75
Gráfico 11: Balanza comercial bilateral entre RD y EE. UU. en el período 2012-2017	77
Gráfico 12: ¿Cuál es su sexo?	128
Gráfico 13: ¿En qué rango de edad se sitúa usted?	129

Gráfico 14: ¿Le gusta salir a comer fuera del hogar?.....	130
Gráfico 15: ¿Los restaurantes suelen ser una buena opción para usted salir a comer fuera del hogar?.....	131
Gráfico 16: A la hora de elegir un restaurante, ¿cuáles aspectos toma en consideración?.....	135
Gráfico 17: ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?.....	136
Gráfico 18: Dentro de los siguientes rangos indique un estimado de lo que estaría dispuesto a consumir en un restaurante	138
Gráfico 19: ¿Ha oído hablar o conoce el mofongo?	139
Gráfico 20: ¿Qué piensa de la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Florida?	142
Gráfico 21: ¿Ha comido mofongo?	140
Gráfico 22: Flujograma de procesos	177
Gráfico 23: Estructura organizacional de Mofongo El Mocano	196
Gráfico 24: Diseño del local	205
Gráfico 25: Organigrama del sistema de franquicia	232

DEDICATORIA

A Dios, por ser mi fuente de energía, mi paz en la tempestad, mi Padre celestial. Este y todos mis logros, los pasados y los que quedan por venir, son gracias a tu misericordia para conmigo.

A mis padres, a mis hermanos y a mi segunda madre, mi abuela Sunilda; por estar conmigo en las buenas y en las malas, por sus consejos, por su alegría, por su amor incondicional. Los amo.

A todos los que tienen metas por cumplir, a todos los soñadores que quieren ser licenciados, ingenieros, médicos, artistas, carpinteros; por mantenerse firmes y día a día luchar por hacer realidad los anhelos de su corazón.

A todo aquel que me inspiró en algún momento de mi vida, por formar una parte importante de quien soy hoy.

AGRADECIMIENTOS

A Dios; por ser mi guía y fuente de aliento, por permitirme llegar hasta aquí en su tiempo perfecto. Por respaldarme y no dejarme caer.

A mis padres, Dario Cruz y Annioris Salcedo, por poner a mi disposición todo cuanto yo necesitase en todo momento. Gracias por ponerme incluso por encima de ustedes. Gracias por estar presentes. El camino no hubiese sido el mismo sin ustedes definitivamente.

A mi hermana Darianny Cruz, por tu ayuda y diligencia para con este trabajo.

A los amigos que me llevo de UNAPEC, en especial a Axcelyn Tejada, Nicole Báez, Roy Pax, Karla Encarnación y Gema Peterson. Conocerlos ha sido de bendición para mi vida. Gracias por los momentos de diversión y risas, así como también los de apoyo y escucha. Los amo.

A mis compañeros de clase, por enseñarme y aportarme con sus conocimientos y experiencias.

A todos los profesores que influyeron en mi durante mi recorrido por la Universidad, en especial a Ángel Camacho, Yerlie Genao, Emmanuel Guzmán y Julissa Castro. Gracias por su excepcional entrega durante las horas de clase y sobre todo por estar siempre dispuestos a aclarar mis dudas y a brindarme los mejores consejos.

A UNAPEC, por ser la mejor casa de estudios que pude elegir. Gracias por la estima y los reconocimientos, que más allá de un certificado o una placa, simbolizan el

valor que tienen sus estudiantes para ustedes. Gracias por pensar siempre en mí y considerarme en cada oportunidad.

A Kristy Taveras de Mofongo El Mocano, por brindarme un sí rotundo desde la primera vez que le hablé de este tema. Gracias por tu tiempo y por la confianza que depositaste en mí. Este trabajo no hubiese sido posible sin ti.

A mi asesor, Andy Crespo. Gracias por las correcciones y la confianza depositada en mí.

A las personas e instituciones que me abrieron la puerta para brindarme información o concederme una entrevista.

A quienes de alguna manera u otra hicieron esto posible.

INTRODUCCIÓN

La globalización, denominada fenómeno, es una realidad innegable que viven los países del mundo en la actualidad y desde hace ya unos años. Esta supone cada vez un mayor grado de integración económica de todas las naciones del mundo como resultado de la liberalización y el consiguiente aumento en el volumen y la variedad de comercio internacional de bienes y servicios.

Este proceso económico, tecnológico, político, social y cultural se ha expandido a prácticamente todos los sectores, incluyendo el comercio, donde sus efectos son palpables y van desde el intercambio de cualquier producto o servicio por parte de dos países hasta la reducción de las barreras comerciales.

El origen de la franquicia se remonta a la Edad Media. Hoy en día las franquicias constituyen una consecuencia de la globalización, a la vez que fungen como un esquema generador de globalización. Este sistema es parte importante de la economía de muchos países. El modelo de franquicia es una de las formas más utilizadas para la internacionalización de las empresas debido a las facilidades y beneficios que otorga. Los actores principales de este modelo son el franquiciante y el franquiciado. Entre las franquicias más conocidas y destacadas por su éxito, están: Subway, Mc Donald's, Kentucky Fried Chicken (KFC) y Starbucks.

La presente investigación propone un diseño de franquicia para la apertura de un restaurante de la empresa Mofongo El Mocano by Taveras SRL, en Miami, Estados Unidos, analizando la factibilidad del proyecto.

La investigación está dividida en varios puntos. Primero, se abordarán las distintas teorías del comercio, seguido de ciertos conceptos que son necesarios tratar para la mayor comprensión del lector. También, se presentará la evolución de la franquicia como modelo de negocio, incluyendo los diferentes modelos existentes y los elementos que posee. Además, se explicarán las ventajas y desventajas que supone este tipo de negocios tanto para el franquiciante como para el franquiciado, así como los derechos y obligaciones de las partes, y cuestiones relativas a los pagos, las operaciones y la publicidad.

Segundo, se hará un análisis de los perfiles económicos de Estados Unidos y República Dominicana, de sus relaciones comerciales y diplomáticas; se presentará el intercambio de servicios entre estas naciones y la balanza comercial.

Tercero, se desarrollarán aspectos relativos al mercado de destino y el público objetivo, tales como la presentación de la competencia directa e indirecta de Mofongo El Mocano y el análisis de las estructuras preferenciales de la demanda de consumo.

Cuarto, se describirá el proceso de producción del mofongo y los equipos necesarios para su elaboración, se explicarán las certificaciones y normativas necesarias para operar en Miami, así como el proceso logístico para la exportación de los insumos y demás informaciones que necesita el franquiciado para operar.

Por último, se presentará la historia de la empresa, su filosofía y su cartera de productos. También, se mostrarán diversas estrategias para ser implementadas una vez formalizada la franquicia en cuestión.

Mofongo El Mocano by Taveras SRL es una empresa de origen dominicano que surgió en la provincia de Santo Domingo en el año 2015. Orientados al servicio y a la satisfacción del cliente, su concepto ha calado con éxito desde sus inicios, lo que los llevó a expandirse a Nueva York en el 2017. La empresa hace unos meses también abrió un nuevo restaurante, el cual está ubicado en Plaza Duarte, Santo Domingo.

Como lo indica su nombre, Mofongo El Mocano es un negocio de mofongos mocanos, el cual nació de la idea de Juan Carlos Taveras, el padre, y Kristy Taveras, la hija mayor y actual propietaria. Ellos identificaron un nicho de mercado y una necesidad de los consumidores de mofongo, y aprovechando sus raíces mocanas no desaprovecharon la oportunidad de abrir un restaurante de mofongo mocano. Moca es reconocido por sus exquisitos mofongos. Como resultado de su esfuerzo incansable y de su innovación constante, la empresa está preparada para dar un salto hacia la internacionalización, en esta ocasión, bajo un modelo de franquicia.

Miami fue el mercado que la investigación de mercado arrojó como el ideal para la puesta en marcha de un restaurante de Mofongo El Mocano. La ciudad cuenta con un gran número de residentes hispanos, incluyendo dominicanos, quienes son el público objetivo en primera instancia. Otras características también hacen que Miami sea el mercado de destino, como lo es la proximidad que tiene la ciudad con la República Dominicana, las facilidades de ingreso gracias a los puertos y aeropuertos y el flujo de turistas que recibe, lo que beneficiaría a Mofongo El Mocano. Los residentes de este mercado, por su parte, tienen una muy buena percepción de las franquicias y están abiertos a integrarse con diferentes culturas.

CAPÍTULO I

PRINCIPALES TEORÍAS DEL COMERCIO INTERNACIONAL

1.1 Teoría clásica del comercio internacional

Según (CATEDU, 2016) los economistas clásicos percibieron las utilidades del comercio internacional. Seguidores del liberalismo económico, fueron convencidos defensores de sus beneficios, tanto en el ámbito teórico como en el práctico. Lucharon contra los intereses de los seguidores del antiguo régimen y de la aristocracia terrateniente, inclinados a fortalecer las barreras arancelarias para defender los productos agrícolas. En el campo de la ciencia económica elaboraron teorías que continúan estando completamente vigentes en la actualidad.

La (EFI, 2014) explica que la teoría clásica del comercio internacional se basa en la teoría del valor trabajo, la cual afirma que el trabajo es el único factor de la producción y que, en una economía cerrada, los bienes se intercambian de acuerdo con las dotaciones relativas de trabajo que contienen.

La teoría del comercio es resultado de la aplicación del modelo clásico, basado en la división del trabajo y en la noción de productividad, en la determinación de tres cuestiones primordiales:

- Las ganancias del comercio
- Los patrones del comercio
- Los términos de intercambio

(Ruiz, 2008) en su tesis doctoral argumenta que la teoría clásica del comercio internacional es la primera teoría explicativa de la competitividad de los países en determinados sectores productivos. Dicha teoría empezó a elaborarse por los economistas clásicos en la segunda mitad del siglo XVIII, comenzando con David Hume, seguido de Adam Smith con la primera teoría de las ventajas del comercio internacional como capítulo integrante de la *Economía Política*¹. Y, posteriormente, los autores David Ricardo y John Stuart Mill elaboraron, ya en la primera mitad del siglo XIX, la primera teoría del comercio internacional.

Esta popular teoría, que a su vez se descompone en otras según la perspectiva de cada autor, refleja el pensamiento de la época, donde surge el liberalismo económico y se da una transición del mercantilismo al liberalismo.

1.2 Teoría de la ventaja absoluta

La teoría de la ventaja absoluta fue anunciada por Adam Smith, quien observó que algunos países, debido a la habilidad de sus trabajadores o a la calidad de sus recursos, podían producir los mismos productos que otros en menos horas de trabajo, eficiencia a la que denominó ventaja absoluta.

(Veletanga, 2019) explica que Smith postuló que, bajo libre cambio cada nación debe especializarse en producir esas mercancías que podrían ser lo más eficientemente posible. La teoría trata de que cada país se especializa en producir mercancías para las que tenga ventaja absoluta, medida ésta por el menor coste

¹ Smith escribe uno de sus principales libros "Acerca de la Naturaleza y Causa de la Riqueza de las Naciones", considerado "la Biblia" de la Economía Política.

medio de la producción en términos de trabajo con respecto a los demás países. De esta manera, al seguir este principio todos los países saldrían ganando con el comercio y se lograría la misma eficiencia a nivel internacional.

Según (Galán, Economipedia, 2018) la ventaja absoluta es la capacidad de una persona, empresa o país para producir un bien, teniendo que usar menos factores de producción que otro. De acuerdo a la teoría de la ventaja absoluta, los países al especializarse en los bienes en los que tiene ventaja absoluta exportan esos bienes y con las ganancias de esta venta compran otros bienes producidos por otros países.

1.3 Teoría de las ventajas comparativas o recíprocas

Según (Carmona, 2019) David Ricardo observó que aun cuando un país tuviera ventaja absoluta en la elaboración de dos productos, podría ser relativamente más eficiente que el otro en un producto determinado, a lo que denominó "principio de la ventaja comparativa". Un país puede ser mejor que otro país en producir varios artículos, pero solo debe desarrollar aquel que produce mejor. Su curva de posibilidades de producción lo determina. Esta teoría se convirtió en la piedra angular del comercio internacional.

De acuerdo con (Amaro, 2016) ventaja comparativa se refiere a que un ente tenga la capacidad de fabricar un bien con un costo de oportunidad más bajo que el otro. Es decir, que tenga que sacrificar menos de otros bienes con el propósito de producir ese bien, o tenga un menor costo de fabricación de ese bien respecto a otros entes.

(Galán, 2019) expresa que el concepto de ventaja comparativa es uno de los principios esenciales del comercio internacional. En esta los costes decisivos no son los absolutos sino los costes relativos de producción. En otras palabras, los países producen bienes que les supone un coste relativo más bajo respecto al resto del mundo. La teoría de las ventajas comparativas nace luego de la teoría de la ventaja absoluta, en la primera Ricardo da mayor precisión al análisis de Smith al demostrar que es posible el comercio mutuamente beneficioso aun cuando solamente existen ventajas comparativas.

1.4 Teoría de la ventaja competitiva de Michael Porter

Michael Porter es un economista estadounidense, profesor e investigador en la Universidad de Harvard. Ha publicado una serie de obras enmarcadas en el ámbito de estrategia de negocios, consideradas muy influyentes en los modelos corporativos actuales.

(Riquelme, 2017) señala como Porter denomina la ventaja competitiva como el valor diferencial que una empresa crea para sus clientes, bien sea en forma de precios menores al de la competencia o por la diferenciación de productos, es decir, cualquier característica creada por una empresa para distinguirse del resto y la sitúa en una posición superior para competir.

Para poder llevar a cabo el modelo de la ventaja competitiva se necesitan aplicar estrategias competitivas que permitan tomar acciones ofensivas para sobreponerse a otros entes del mismo rubro y obtener una posición privilegiada en una industria. El objetivo de este modelo es ayudar a la empresa a hacer frente a la competencia

y alcanzar el éxito, lo que finalmente se convertirá en ganancias y beneficios económicos.

Para (Michael Porter, 1985) el valor es la cantidad que los compradores están dispuestos a pagar por lo que la empresa les proporciona. De este modo una empresa será lucrativa si el valor que obtiene de sus compradores supera los costos que son necesarios para crear un producto determinado.

1.5 Teoría demanda recíproca

De acuerdo a (Fxrader, 2010) esta teoría trata de determinar los factores y las fuerzas que determinan la relación real de intercambio entre los países que realizan comercio internacional. *“Los productos de un país se cambian por los de otros países a los valores que se precisan para que el total de sus exportaciones pueda pagar el total de las importaciones. Esta ley de valores internacionales es una ampliación de la ecuación de la oferta y la demanda. El valor de una mercancía se ajusta por sí mismo, de modo que demanda y oferta se equilibran. Todo comercio, como intercambio de mercancías, supone que las cosas que hay que vender constituyen los medios para comprar: la oferta aportada por uno constituye la demanda de los demás. Oferta y demanda son otra forma de expresar la demanda recíproca, ambas se ajustan por sí mismas”*. El exceso de oferta en un mercado implica el exceso de demanda en otro (en dos bienes distintos).

John Stuart Mill, quien contribuyó al pensamiento clásico con su teoría de la demanda recíproca, suponía que todas las naciones se beneficiarían del libre comercio y demostró luego que estas ganancias del comercio dependían de la

demanda recíproca de exportaciones e importaciones. Cuanto mayor fuera la solicitud de productos que exportaba un país, en relación con su demanda de importaciones, mayores beneficios obtendría ese país de un comercio libre entre naciones. Los beneficios se reflejarían en el fortalecimiento de la relación real de intercambio de ese país.

1.6 Teoría neoclásica del comercio internacional

Las distintas teorías neoclásicas son: teoría de Heckscher-Ohlin, teoría de la demanda representativa y teoría del ciclo del producto.

Según (EFI, 2019) la teoría neoclásica del comercio internacional basada en la ventaja comparativa considera que los patrones del comercio internacional no dependen de la productividad del trabajo y sí de las condiciones del entorno. Nace como fruto de la crítica que se hace hacia los clásicos sobre la forma de plantear las ventajas y su repercusión en el comercio mundial.

Dicha teoría encontró su máximo exponente y perfeccionamiento en el teorema de Heckscher-Ohlin, (2X2X2) del cual hacen parte dos países, dos bienes y dos factores, formulado en el período comprendido entre las dos guerras mundiales. Este teorema, siguiendo la línea del pensamiento neoclásico, parte de los siguientes supuestos: la competencia es perfecta entre naciones, emplean la misma tecnología, los factores productivos son móviles entre sectores de una misma nación e inmóviles entre naciones, las naciones desarrolladas son más intensivas en el factor capital y las de en desarrollo más intensivas en el factor trabajo.

1.7 Teoría neoclásica comparativa o demanda recíproca comparativa

La teoría neoclásica comparativa o demanda recíproca comparativa, según (Patiño, 2013), fue desarrollada a finales del siglo XIX por los autores considerados neoclásicos. Aceptan las teorías de Ricardo y de Mill para explicar el comercio interindustrial y las amplían.

Si la diferencia de costos relativos de la teoría de Ricardo se basaba sólo en cambios de productividad del trabajo, los neoclásicos afirman que también en los cambios en la productividad del capital. Asimismo, hacía una distinción entre los costos relativos y los precios relativos, estos últimos podrían estar determinados no sólo por los costos relativos, sino también por los gustos de los consumidores. De tal forma puede haber muchos precios relativos diferentes; sin embargo, uno sólo maximizará el valor de la producción y el consumo simultáneamente es el denominado precio de equilibrio.

1.8 Teoría demanda representativa

Según el artículo de (Rondón, Salazar, & López, 2015) en 1961, S.B Linder, otro economista de la escuela neoclásica, elaboró una teoría para explicar el comercio intraindustrial entre los países desarrollados y con similar dotación de factores productivos. Para Linder, el comercio intraindustrial tiene lugar si previamente existe en la nación, una demanda representativa que le permita incrementar la producción

y minimizar los costos. El bien bajo estas condiciones puede ser competitivo y exportable.

Linder puso su atención en las similitudes en renta y gustos de algunas naciones que realizaban un elevado intercambio comercial y considera que el comercio internacional está ligado a ventajas comparativas.

1.9 Teoría del ciclo de vida del producto

La teoría del ciclo de vida del producto fue lanzada en 1966, por Raymond Vernon de la Universidad de Harvard y se fundamenta en la idea de que las características de un bien cambian a medida que el tiempo y los gustos lo hacen.

(Rondón, Salazar, & López, 2015) argumentan que Vernon desarrolla su teoría para explicar también el comercio intraindustrial en relación con el cambio tecnológico. Le interesa determinar la localización geográfica de los productos nuevos que han sido resultado de la innovación tecnológica.

Se centró en el producto más que en el país, tecnología o proporciones del producto. El comercio exterior y las inversiones directas están relacionadas con las etapas del ciclo de vida del producto. Utiliza en esta teoría las mismas herramientas básicas de la teoría de la proporción de factores, pero agregándole que:

Las innovaciones técnicas requieren grandes cantidades de capital y mano de obra calificada (Patiño, 2013) Esto se encuentra predominantemente en países sumamente industrializados.

1.10 Teoría a favor del proteccionismo

El proteccionismo es un principio económico que concede sentido económico a las fronteras políticas de los Estados nacionales y se muestra partidario de proteger las producciones nacionales de la competencia extranjera por medio de diversos impedimentos a las importaciones.

Según expresa en su artículo (Cabello, 2019), el proteccionismo es una política comercial establecida por un gobierno que tiene como finalidad proteger la industria nacional ante la competencia del extranjero con la aplicación de aranceles u cualquier otro tipo de restricción a la importación.

De esta manera, el proteccionismo supone un comercio internacional con impedimentos, al contrario de una situación de libre comercio o libre mercado. En situaciones de libre mercado es posible que la industria nacional se vea perjudicada, ya que a un país le podría resultar más barato comprar en el extranjero, es decir importar un producto, que producirlo internamente. Esto tiene el riesgo de que la producción nacional de dicho bien acabe desapareciendo y a su vez, los empleos relacionados con esa industria.

Para que ello no ocurra, se pueden implementar medidas proteccionistas. Sin embargo, las estas pueden perjudicar la competencia, provocando que los productos nacionales sean más caros y a veces, incluso de peor calidad.

1.11 Mercantilismo

Los principales exponentes del mercantilismo fueron Edward Misselden, Thomas Mun y Antonio Serra. (Contreras, 2018) define al mercantilismo como *“una doctrina económica que está basada en la acumulación de riquezas a través de los metales preciosos.”*

El mercantilismo es el comercio de bienes enfocado a generar riqueza, es decir, que la nación pueda acumular metales preciosos como oro. Esta corriente económica o teoría del comercio exterior surge en el siglo XVI, después del feudalismo.

Según (Rombiola, 2015) el mercantilismo apareció durante los siglos XVI hasta el XVIII, y tenía como base una fuerte intervención del Estado en la economía. Las premisas de este sistema eran que la riqueza y prosperidad de una nación dependían del capital acumulable y que el mercado global es inalterable. Los Estados buscaban tener una balanza comercial positiva.

El mercantilismo, para lograr su cometido de acumular capital, debía estar regido por una política proteccionista que disminuya la importación y favorezca a la exportación. De esta forma se llevó a los primeros casos de intervención y significativo control sobre la economía, y se sentaron grandes bases para el actual capitalismo (lo que Marx llamó, “La acumulación originaria”).

1.12 Teorías del superávit comercial

Según (Sevilla, 2019) superávit comercial es la diferencia positiva entre lo que un país vende al exterior (exportaciones) y lo que ese mismo país compra a otros

países (importaciones). Se considera como uno de los indicadores más importantes en relación al comercio exterior y relación económica con el exterior.

Un superávit tiene lugar cuando un país exporta más bienes y servicios al extranjero de los que compra al exterior, es simplemente la diferencia entre lo que se vende a fuera y lo que se compra, en el conjunto de una nación. Es lo opuesto al déficit comercial, que se da cuando un país compra más de lo que vende en el exterior.

Superávit comercial = Exportaciones – Importaciones.

1.13 Teoría heterodoxas

En respuesta al enfoque tradicional de la economía representada por la escuela neoclásica de la competencia perfecta, se ha desarrollado un conjunto de propuestas alternativas que explican el funcionamiento de la economía fuera de ese marco analítico. A este conjunto de escuelas se les conoce como el enfoque heterodoxo de la economía.

El autor del libro *“Introducción a la teoría económica, un enfoque latinoamericano”* (Sánchez, 2006) expresa que entre las escuelas de pensamiento heterodoxo destaca la poskeynesiana, que ha realizado importantes aportaciones a la teoría económica y gracias a la cual se han desarrollado muchas de las relaciones, conceptos y principios de lo que se conoce como la microeconomía moderna o la nueva microeconomía. Sin embargo, el campo heterodoxo cubre un espectro mucho más amplio que las propuestas poskeynesianas, e incluye a las escuelas institucionalista, evolucionista, marxista y regulacionista entre otras. A diferencia de

la escuela ortodoxa que puede ser claramente identificable, los economistas heterodoxos no forman una escuela homogénea.

En la visión heterodoxa, el análisis del funcionamiento debe explicar los mercados que no son de competencia perfecta; es decir, mercados donde existen monopolios, oligopolios y otras formas de producción, por lo que hay algunos que pueden formar precios, y otros serán seguidores.

La competencia no toma únicamente la forma de lucha de precios, sino de calidad, diferenciación y, en general, de cualquier otra forma que logre aumentar o conservar su mercado. En este ámbito de competencia la información es incompleta y tiene el rango de ser clasificada. Lo mismo ocurre con los desarrollos e innovaciones tecnológicas: las diferencias en el tiempo que da la innovación se convierten en una ganancia que vuelve a estimular la invención. La competencia real implica un proceso continuo de cambio y de evolución hacia formas superiores y complejas de organizar la producción y su distribución.

1.14 Teoría del intercambio comercial

El comercio internacional o comercio exterior hace referencia al intercambio comercial entre dos o más países/regiones económicas distintas, con un origen remoto, según explica (EALDE Business School, 2018). El intercambio comercial está causado por la distribución irregular de los recursos y la diferencia de precios entre países o regiones.

Las ventajas presentadas por el comercio exterior son la especialización, mayor estabilidad de precios, importación cuando la producción interna es insuficiente y exportación cuando hay exceso de oferta de consumo nacional.

1.15 Teoría de la escuela de Krugman

La Nueva Teoría del Comercio Internacional (NTCI) nace a finales de los setenta, - a diferencia de la Teoría Clásica del Comercio Internacional (TCCI)-, se encuentra sustentada en dos postulados: comercio internacional y organizaciones industriales. Sus principales representantes son: Brander Spencer, Paul Krugman y A. Dixit; autores que desarrollaron un planteamiento teórico sobre la base de la existencia de las fallas del mercado.

Según expresa (Maximiliano, 2009) en su ensayo *"La Nueva Teoría del Comercio Internacional en la posmodernización de la economía global"* la NTCI demuestra que muchos de los argumentos de la TCCI, han sido superados por la realidad, hoy el comercio internacional no se puede comprender si se consideran únicamente los postulados de esa escuela del pensamiento. Por ejemplo, existen fallas del mercado que exigen intervención gubernamental, de ahí la necesidad de utilizar nuevos paradigmas que permitan entender la nueva realidad dentro del comercio internacional.

Nacido en 1953, Krugman es profesor de Economía y Asuntos Internacionales en la Universidad de Princeton y fue premiado en 2004 con el Príncipe de Asturias de Ciencias Sociales. También fue galardonado con el premio Nobel de Economía 2008.

El diario (La Opinión de La Coruña, 2008) en su artículo explica que *“El enfoque de Krugman se basa en la premisa de que hay muchos bienes y servicios que pueden producirse más baratos en serie, un concepto generalmente conocido como economía de escala. Al mismo tiempo, los consumidores demandan un suministro variado de bienes. Como resultado de ello, una producción a pequeña escala para un mercado local es sustituida por una producción a gran escala para el mercado mundial, cuyas empresas compiten con productos similares a los de otras.”*

Añade que *“Las teorías tradicionales sobre comercio asumen que los países son diferentes y explican por qué algunos países exportan productos agrícolas a zonas que exportan bienes industriales. La nueva teoría aclara por qué el comercio mundial está dominado, de hecho, por países que no sólo presentan condiciones similares, sino que también comercian con productos similares.”*

Como se pudo observar, Krugman montó su teoría partiendo del concepto de las “economías de escal”, mediante el cual a mayores volúmenes de producción, menores costos, que a su vez facilitan la oferta de productos, beneficiando a los consumidores.

CAPÍTULO II

MARCO CONCEPTUAL

2.1 Acceso a mercados

2.1.1 Definición de mercado

(Tirado, 2013) en su libro "Fundamentos de marketing" explica que los economistas han considerado al mercado como *"el conjunto de compradores y vendedores que intercambian un determinado producto."* Mientras que desde el área de marketing se divide en compradores y vendedores, diferenciando los conceptos de mercado e industria. De este modo, por mercado entendemos *"el conjunto de compradores, ya no solo reales, sino también potenciales, de un determinado producto."*

(Stanton, Etzel, & Walker, 2007) en su libro titulado *"Fundamentos de marketing"* argumentan que *"el mercado consiste en compradores y compradores futuros y está formado por consumidores y negocios."*

En vista de estas definiciones, el mercado engloba tanto a los vendedores y compradores que posee una empresa o persona y a los posibles compradores que pueda atraer a través de la publicidad, la innovación, la diferenciación, la calidad, entre otros factores.

2.1.2 Concepto de acceso a mercados

Según (The International Tropical Timber Organization, 2019) *“el acceso al mercado es la medida en que los productos y servicios pueden comercializarse libremente en los mercados de exportación.”*

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2019) define acceso de las mercancías a los mercados como *“las condiciones y las medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los Miembros para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados.”*

El acceso a mercados es un concepto bastante amplio, debido a todo lo que involucra, este tiene relación con las barreras arancelarias y no arancelarias como se ha indicado.

2.2 Elementos que componen el acceso a mercados

2.2.1 Oferta

La oferta tiene que ver con los términos en los que las empresas desean producir y vender sus productos a los diferentes precios, en un momento determinado. (Mankiw, 2012) en su libro *“Principios de economía”* argumenta que *“La cantidad ofrecida de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender.”*

2.1.2 Concepto de acceso a mercados

Según (The International Tropical Timber Organization, 2019) *“el acceso al mercado es la medida en que los productos y servicios pueden comercializarse libremente en los mercados de exportación.”*

La Organización Mundial del Comercio (OMC, 2019) define acceso de las mercancías a los mercados como *“las condiciones y las medidas arancelarias y no arancelarias convenidas por los Miembros para la entrada de determinadas mercancías a sus mercados.”*

El acceso a mercados es un concepto bastante amplio, debido a todo lo que involucra, este tiene relación con las barreras arancelarias y no arancelarias como se ha indicado.

2.2 Elementos que componen el acceso a mercados

2.2.1 Oferta

La oferta tiene que ver con los términos en los que las empresas desean producir y vender sus productos a los diferentes precios, en un momento determinado. (Mankiw, 2012) en su libro *“Principios de economía”* argumenta que *“La cantidad ofrecida de cualquier bien o servicio es la cantidad que los vendedores quieren y pueden vender.”*

2.2.2 Demanda

(Mankiw, 2012) cita *“La cantidad demandada de un bien determinado es la cantidad que de ese bien están dispuestos a adquirir los compradores.”* En otras palabras, demanda hace referencia a la cantidad de bienes o servicios que se solicitan o se desean en un mercado definido de una economía a un precio determinado.

2.2.3 Regulación del mercado

(Hernández, 2007) en su tesis de grado presenta diferentes definiciones de este término, citando a diversos economistas. Para George Stigler, el término regulación *“se refiere a un amplio abanico de políticas tales como los subsidios, las cuotas, las importaciones, las modalidades de empresas públicas o privadas, e incluso, la creación de nuevos derechos de propiedad y de mercados específicos para intercambiarlos.”*

La regulación, según Roger Noll, *“se refiere a una forma de alterar el comportamiento de un mercado mediante la promulgación de reglas coactivas que gobiernan algún aspecto de la producción, los atributos cualitativos, la entrada y/o el precio a los que un bien es adquirido y vendido por otros; todos estos instrumentos pueden usarse para alterar los resultados en el conjunto de mercados señalados.”*

Como ya se ha señalado, el mercado está regulado por varios elementos, incluido el gobierno. Algunas de las regulaciones dictadas por el Estado mediante políticas públicas son: control o estabilización de precios, leyes antimonopolios, protección a

los consumidores y productores, barreras para la entrada de determinados productos, protección al medio ambiente.

2.2.4 Tamaño del mercado

(Morales, 2019) afirma que determinar el tamaño y valor del mercado se refiere al total de productos o servicios que se demandan por toda la población o región en la que nos encontramos, y dependerá del perfil del consumidor, y de cuánta población exista con este perfil en esa comunidad.

Según (Potter, 2015) el tamaño del mercado es la variable imprescindible para comprender el potencial que puede llegar a tener un proyecto. Ciertamente conocer el tamaño del mercado es importante para cualquier proyecto, pero también lo es para toda empresa establecida, ya que muchas se lanzan sin haber realizado antes las investigaciones de lugar.

Definir el tamaño del mercado ayuda a tener claro cuáles y cuántos son los potenciales consumidores que tiene un determinado producto o servicio, así permitiendo a la empresa implementar las estrategias correctas para alcanzar el logro de sus objetivos.

2.2.5 Competidores

De acuerdo al diario económico (Expansión, 2019) un competidor es una empresa, individuo o producto de características similares que trata de cubrir la misma necesidad de un público objetivo igual o relacionado.

Los competidores también se pueden definir como aquellos negocios que se enfocan a un público objetivo igual que el que tiene una empresa en específico o que ofrecen productos o servicios que se encuentran en su línea de mercado.

2.2.6 Características de los consumidores

Los consumidores son quienes compran el producto o servicio ya elaborado y quienes finalmente le dan uso. Desde el principio de la historia los consumidores han existido, pero como es natural estos han evolucionado con el tiempo. Algunas de las características del nuevo consumidor son:

- Son conscientes.
- Son más sensibles.
- Quieren dejar huella.
- Son más impacientes.
- Están mejor informados.
- Quieren ser escuchados.
- Buscan ser co-creadores.
- Están sedientos de innovación.
- Compran de marcas en las que confían.
- Están conectados de manera multicanal.
- Buscan una experiencia distinta al comprar.
- Ya no se toman en serio la publicidad tradicional.

2.2.7 Cadena de distribución

La cadena de distribución conlleva todas las actividades que se realizan desde que el producto ha sido elaborado por el fabricante hasta que ha sido comprado por el consumidor final. La cadena de distribución cuenta con tres partes que son: mayoristas, agentes comerciales y minoristas.

(Martínez Sánchez, 2016) los define de la siguiente manera: los mayoristas son aquellos que adquieren el producto directamente del fabricante. Lo almacenan y lo distribuyen a los comercios y tiendas para su venta final. Los agentes comerciales son aquellos que buscan puntos de venta estratégicos para que los productos estén al alcance de los clientes. Los minoristas son los dueños de los comercios donde los consumidores pueden adquirir los productos.

Las empresas deben prestar especial atención a la gestión de la cadena de distribución, ya que es básica para la misma. De nada sirve tener el mejor producto o servicio del mercado, si se llega al consumidor final y logran considerables ganancias.

2.3 Aspectos legales

2.3.1 Servicios

Un servicio en el ámbito económico es la acción de satisfacer determinada necesidad de los clientes por parte de una empresa a través del desarrollo de una

actividad económica (Galán, 2019) El servicio puede definirse como un bien no material o intangible.

Los servicios forman parte del sector terciario de la industria. Su principal valor es la experiencia que brindan al consumidor, por ello factores como la atención al cliente, la empatía, el respeto, la amabilidad y hasta el tiempo que se emplea en ofrecer el servicio son cruciales a la hora desarrollarse en esta categoría.

2.3.2 Acuerdos comerciales

Un acuerdo comercial es un convenio, pacto o negociación entre dos o más partes, cuyo propósito es desarrollar una actividad comercial común que sea beneficiosa para todas las partes.

De acuerdo con (CEPAL, 2019) los acuerdos son contratos que proveen un conjunto de reglas aplicables a sus miembros, que entregan estabilidad y credibilidad a las políticas internas, reducen los costos de transacción propios de las relaciones económicas internacionales, constituyen mecanismos de apoyo de procesos de reformas internas, representan un seguro contra retrocesos de reformas, estimulan la transparencia ya que obligan a los países a entregar información acerca de sus políticas comerciales, aseguran su cumplimiento por medio de sistemas de solución de diferencias, reducen los incentivos de desviarse y aumentan costos asociados a estas desviaciones.

2.4 Estrategias de acceso a mercados

2.4.1 Licencias

Según (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013) en su libro titulado *“Negocios internacionales, ambientes y operaciones”* cuando una empresa permite que otra use sus activos; como es el caso de las marcas comerciales, las patentes, los derechos de autor o la experiencia; bajo contratos denominados acuerdos de licencia, recibe ganancias llamadas regalías.

La licencia es un tipo de acuerdo de colaboración en el que el licenciante concede o autoriza el derecho de uso de su producto o servicio al licenciataro en un tiempo y territorio establecido.

2.4.2 Franquicias

(Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2013) señalan que *“la franquicia es un modo de negocios en el que una de las partes (el franquiciador) permite a otro (el franquiciatario) usar una marca comercial como activo esencial del negocio del franquiciado. Como regla, el franquiciador también ayuda constantemente en la operación del negocio del franquiciatario, tal vez proveyendo insumos, servicios administrativos o tecnología.”*

Esta estrategia de acceso a mercados desde hace décadas es muy popular y se ha expandido por todo el mundo.

2.4.3 Contratos de compra y venta

El (Código Civil de México, 2016) señala que *“habrá compra-venta cuando uno de los contratantes se obliga a transferir la propiedad de una cosa o de un derecho, y el otro a su vez se obliga a pagar por ellos un precio cierto y en dinero.”* Es decir, el contrato de compraventa es un contrato por el cual una persona (vendedor) se obliga a transferir la propiedad o titularidad de un objeto (bien mueble o inmueble) a otra (comprador), y este se obliga a pagar por ella una cantidad de dinero determinada (precio).

2.4.4 Contratos de distribución

Según el (Banco Sabadell, 2019) en virtud del contrato de distribución un profesional o empresario independiente (el distribuidor) pone su estructura y red comercial a disposición de otro empresario o fabricante (el empresario) para distribuir, durante un plazo de tiempo –determinado o indefinido– en un territorio específico, y bajo cierto control y supervisión del empresario, los productos que éste le provee, garantizándole, en determinadas condiciones, la exclusividad para revenderlos.

Mediante los contratos de distribución dos empresarios colaboran entre sí. Estos les permiten a los fabricantes comercializar sus productos en diversos territorios y captar clientes a través de otras empresas que poseen la infraestructura (locales comerciales), medios de producción (equipos tecnológicos) y el capital humano suficiente para cumplir dicho objetivo de manera independiente y autónoma.

2.4.5 Contratos de representación autorizada

En los contratos de representación autorizada, una persona, representada, a través de la representación, confiere a otra, representante, la facultad de actuar y decidir en interés y por cuenta de ésta, sin que la primera tenga que interferir necesariamente.

2.4.6 Operaciones de llave en mano

En un contrato llave en mano, el contratista es responsable tanto del diseño como de la construcción de la planta; es decir, realiza todos los trabajos necesarios para la puesta en marcha de la planta por un precio acordado y en un tiempo determinado (Global Negotiator, 2013) En pocas palabras, en las operaciones de llave en mano se entregan las instalaciones completas y listas para operar.

2.4.7 Empresas conjuntas o Joint Venture

Joint 24elativ (terminología inglesa) se puede traducir como negocio conjunto, inversión conjunta o empresa conjunta. El (Banco Bilbao Vizcaya Argentaria, 2019) la define como *“una asociación estratégica temporal (de corto, mediano o largo plazo) de organización, una agrupación o alianza de personas o grupos de empresas que mantienen su individualidad e independencia jurídica pero que actúan unidas bajo una misma dirección y normas, para llevar adelante una operación comercial determinada, donde se distribuyen las inversiones, el control, responsabilidades, personal, riesgos, gastos y beneficios.”*

2.4.8 Exportación directa o activa

La exportación directa o activa supone la venta de un exportador directamente desde el mercado de origen o desde una sucursal o filial de ventas propia a un importador, agente, distribuidor o comprador final localizado en un mercado exterior (Escuela de Organización Industrial, 2011) lo que quiere decir que en este tipo de exportación se tiene una relación más estrecha con los clientes. Algunas de las ventajas que ofrece esta modalidad según (Diario del Exportador, 2017) son: tener conocimiento de las operaciones del mercado, mejorar sus ventas y aumentar sus ingresos, incrementar su poder de negociación, tener contacto directo con los clientes, entre otras.

2.4.9 Exportación indirecta o pasiva

El (Centro Europeo de Postgrado, 2019) señala que la exportación indirecta o pasiva *“implica la colaboración con algún tipo de intermediario el cual revende a detallistas o al cliente final, tal es el caso de los importadores, distribuidores, mayoristas o compañías de trading.”* Contrario a la exportación activa, aquí no se tiene una relación directa con el cliente. Entre las ventajas existentes de acuerdo a (Diario del Exportador, 2017) se encuentran: bajos riesgos y poca o ninguna inversión.

2.4.10 Subsidiarias

El (Banco Popular Dominicano, 2016) describe a las subsidiarias como *“empresas que dependen de una casa matriz pero que de acuerdo a los derechos de votos que tengan tendrán autonomía en cuanto a la personalidad jurídica y financiera de la*

asociación." Otra forma de definir a una subsidiaria es como una sociedad en la que más del 50% de su capital pertenece a otra sociedad o grupo de empresas.

2.4.11 Piggy-back

Un piggy-back es un contrato de distribución comercial específico y concreto. Según la (Escuela de Organización Industrial, 2011) esta forma de entrada en un nuevo mercado se da cuando un productor utiliza sus filiales o canales de distribución en otros mercados para vender los productos de otros fabricantes conjuntamente con los suyos. Algunas compañías han utilizado el piggy-back con la finalidad de aumentar la línea de productos que ofrecen en mercados exteriores, debido a que entienden que una mayor variedad en la oferta de productos ayuda a vender mejor los suyos propios.

CAPÍTULO III

FRANQUICIA

3.1 Origen del sistema de franquicias en el mundo

Examinando en la historia, se hallan ejemplos prácticos comerciales desde el siglo XII que se asemejan al sistema de franquicias. Pero en general, se considera que el sistema de franquicias comenzó en EE. UU. luego de su guerra civil, de la mano de la empresa de máquinas de coser Singer (Singer Sewing Machine). Su propietario, Isaac Singer, estableció un sistema de licencias para que comerciantes de todo el mundo puedan vender sus máquinas de coser. Desde ese momento, otras empresas imitaron su estrategia para lograr un crecimiento a gran escala, que de otra forma hubiera sido inalcanzable por el alto costo y los riesgos que implicaba.

El sistema de franquicias no fue fruto de un momento de creatividad de una sola persona, se fue creando a partir de soluciones encontradas por empresarios, en respuesta a los inconvenientes que enfrentaban en sus negocios (Estudio Canudas, pág. 4) Las historias de éxito son interminables, algunos ejemplos son: McDonald's, Burger King, HFS, Kentucky Fried Chicken, General Motors y CocaCola.

La historia de las franquicias no es de reciente data; el origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual se otorgaban privilegios a través de unas llamadas "cartas francas" para realizar actividades como pesca y caza en determinados territorios.

Para el siglo XVII nace la palabra "franquicia", que significaba una concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro. Según (Globofran, 2015) la primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, cuando cerveceros alemanes ofrecían su producto a algunas tabernas únicamente.

3.2 Evolución del franchising

La evolución del franchising va ocurriendo de forma natural, paralelamente a la globalización de los negocios y la prueba es que el desarrollo del sistema en el mundo pasó por diversas etapas, si consideramos el grado de profesionalismo y de sistematización de los procesos, las etapas serían:

- Franquicias de producto y marca de 1ra. Generación
- Franquicias de producto y marca de 2da. Generación
- Franquicias de negocios formateados de 3ra. Generación

Actualmente y, sobre todo en los países donde el sistema tuvo una evolución mayor al nuestro, el franchising está viviendo su cuarta generación, más conocida como la era del Learning Network (Red de Aprendizaje Continuo). Es cada vez mayor el número de redes de franquicias que cuentan con la participación de los franquiciados en el proceso de tomar decisiones estratégicas. Esta mudanza de postura sucede en un momento en que la cantidad y la velocidad de circulación de

la información necesitan ser mayores, como consecuencia de nuevas tecnologías trazadas por internet y otros medios de comunicación.

La diseminación del know how, foco de las redes franquiciantes, puede ser hecha de una forma extremadamente barata. Los franquiciantes tienen ahora maneras más eficientes de pasar a las redes comunicaciones, como actualizaciones de manuales, entrenamientos, evaluación de desempeño, campañas promocionales, instrucciones para montajes de locales, entre otros asuntos.

Por parte del franquiciado, el mismo tiene acceso a todos los miembros de la red, facilitando la movilización para discusiones de asuntos relevantes a lo cotidiano de las operaciones. Estamos en una nueva era donde todos los miembros de la red participan activamente en definiciones en el rumbo de la empresa franquiciante.

(Estudio Canudas, pág. 4)

3.3 Evolución del sistema

A fin de mostrar de forma más precisa la evolución del sistema de franquicias se realizó la siguiente tabla:

Tabla 1: Evolución del sistema de franquicias

Década	Acontecimiento
1950	Surgen las redes de McDonald's, Burger King, KFC, entre otras.
1960/1970	Proceso de internacionalización fuera de los E.E.U.U.

1980	Empieza la globalización. El sistema empieza con fuerza en México y Brasil.
1990	Los efectos de la globalización son cada vez más fuertes en el mundo de los negocios. Las marcas internacionales abren franquicias en Argentina. El 90% de los conceptos eran extranjeros. Surge la Asociación Argentina de Franquicias.
Lo que va del 2000...	El sistema se hace conocido y lo adoptan las empresas nacionales. La crisis del 2001 llevo a que las extranjeras se retiraran del mercado e irrumpieron los conceptos nacionales. El sistema es aplicado en más de 50 rubros de actividad.

Fuente: Elaboración propia con datos de (Estudio Canudas).

3.4 Concepto de franquicia

De acuerdo con (Álvarez Domínguez) desde el punto de vista práctico, la franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas, representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo el paraguas de una imagen de marca homogénea.

3.5 Tipos de franquicia

Existen distintos tipos de franquicias, tales como: comercial, industrial, de distribución, de producto, de servicio, de córner y shop in shop. De acuerdo a su estructura y su mercado las franquicias también se dividen en: individual, múltiple,

regional y maestra internacional (Club Planeta, 2015) A continuación, se explica en qué consiste cada tipo.

- **Franquicia comercial:** es aquella en la cual el franquiciador cede a sus franquiciados, todos los elementos necesarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor final.
- **Franquicia industrial:** es cuando el franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.
- **Franquicia de distribución:** el franquiciado actúa como distribuidor de los productos del franquiciador.
- **Franquicia de producto:** el franquiciado vende los productos del franquiciador.
- **Franquicia de servicio:** se le denomina a aquella que tiene como objeto el prestar un servicio al cliente final.
- **Franquicia de córner:** se establece dentro de un establecimiento que ya opera. Casi siempre está relacionada con la actividad que el establecimiento franquiciado desarrolla.
- **Shop in shop:** es una franquicia de córner en la que se recrea la decoración y el ambiente de cualquier otro establecimiento integrado en la cadena.

- Franquicia individual: se le da a una persona con un contrato específico.
- Franquicia múltiple: se le da a una persona en un determinado territorio para que abra una cantidad de unidades en cierto tiempo.
- Franquicia regional: se le otorga a una persona en toda una región y si funcionan se le dan más.
- Franquicia maestra internacional: se refiere cuando un corporativo traslada una franquicia de un país a otro para que pueda ser explotada y utilizada en todo un territorio.

3.6 Modelos y elementos

Según el artículo *“Los 4 elementos de una franquicia”* de la revista estadounidense (Entrepreneur en Español, 2019) los elementos de una franquicia son: el franquiciante, el franquiciatario, el contrato y el know how. A continuación, se explica en qué consiste cada uno.

- El franquiciante: es la persona jurídica que cede una marca comercial ya acreditada, así como su técnica de trabajo, experiencia y conocimientos a cambio de determinadas compensaciones económicas.
- El franquiciatario: la contraparte, persona física o jurídica que inicia la actividad comercial asociándose a la marca franquiciada y recibe el fondo de comercio del franquiciante en una zona de exclusividad, así como su asistencia permanente durante la vigencia del contrato.

- El contrato: es el medio. A través de este documento se determina la relación entre franquiciante y franquiciatario.
- Know-how: entendido también como el "saber hacer", es el conjunto de manuales y documentos que transmiten los conocimientos y experiencias de naturaleza técnica, financiera, comercial o administrativa, necesarios para reproducir el funcionamiento de la cadena.

3.7 Ventajas y desventajas de la franquicia

(Estudio Canudas, pág. 12) en su guía titulada el "*El ABC de la franquicia*" explica diferentes ventajas y desventajas de las franquicias para las empresas.

Las principales ventajas son:

- Crecimiento más rápido: Los esfuerzos del franquiciante más los de los franquiciados permiten un posicionamiento más acelerado en el mercado. El mayor número de franquicias atrae a otros inversores generando un crecimiento poco probable de otra manera.
- Menor inversión: Se expande rápidamente con inversiones menores, pues el franquiciado financia gran parte de la expansión.
- No hay relación laboral: El franquiciado es una empresa independiente.
- Alta motivación: De los franquiciados frente a encargados dependientes, garantiza un canal de distribución leal.

- Economía de escala: A mayor cantidad de locales se optimizan las compras y la producción, logrando mejores precios y condiciones.
- Otros ingresos: Con el fee o canon de entrada más las regalías periódicas, se diversifican los ingresos.
- Aumentan las acciones de marketing: Con el aporte de cada eslabón de la cadena se posibilitan mayores y mejores acciones de mercadeo.
- Mayor innovación y desarrollo: Permite concentrarse en el desarrollo de nuevos productos y servicios.

Las principales desventajas son:

- Anhelo de independencia del franquiciado: Con el transcurso del tiempo, es común que quieran separarse de la red, atribuyéndose el éxito de la operatoria, queriendo evitar, asimismo, los pagos al franquiciante. También existe el deseo de retirarse cuando la rentabilidad es escasa.
- Riesgo de desprestigio de la marca: El franquiciante corre con este peligro por la mala operación de sus franquiciados.
- Menor discrecionalidad y menor capacidad de imposición: Dicho fácilmente, no se puede hacer lo que se quiere, por lo menos tendrá que convencer a sus franquiciados del porqué de determinadas acciones.

- Posible elección de franquiciados no idóneos: La tentación de elegir a sus candidatos por el dinero del franquiciado y no por el perfil de los mismos es elevada.

Habiendo visto todo esto, se observa que la selección de una franquicia es un proceso que conlleva realizar el debido estudio de cada una de las variables involucradas en la decisión.

3.8 Ventajas y desventajas para el franquiciado

La (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2014) presenta como las principales ventajas para el franquiciado, en un modelo de franquicia: la adquisición del know-how del franquiciador y conocimiento a priori de la rentabilidad y posibilidades del negocio que se pretende acometer; la explotación del know-how del franquiciador bajo unas condiciones geográficas preestablecidas ya que se dispone de una zona de exclusividad territorial para su explotación. Además, las posibilidades de comunicación y de marketing son muy superiores a las que tendría el franquiciado actuando individualmente y con un coste muy inferior.

(Estudio Canudas, pág. 15) por su parte, establece como ventajas para el franquiciado:

- Trabajar con una marca y nombre comercial conocido.
- Contar con la experiencia de un franquiciante: minimiza los riesgos.
- Comercializar productos y /o servicios ya probados.

- Iniciar una operación comercial con un diseño de negocio y con asistencia permanente.
- Economía de escala.
- Mayor intercambio de ideas y experiencias que favorecen el desarrollo del negocio.

En cuanto a las desventajas, la (Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife, 2014) argumenta que la falta de conocimientos sobre los medios necesarios para determinar la bondad de la cadena, el no ser propietario del nombre y marca comercial que trabaja y el hecho de que las aportaciones de criterios se producen en un nivel consultivo y nunca ejecutivo constituyen importantes inconvenientes para el franquiciado.

Otras desventajas para el franquiciado, señaladas por (Estudio Canudas, pág. 15) son:

- Costos adicionales: fee de ingreso y regalías permanente.
- Pérdida de independencia.
- Riesgos de afectación por problemas del franquiciante u otros franquiciados.
- Restricciones de zona.

3.9 Derechos y obligaciones de las partes

De acuerdo a (Mondragón, 2018) en su diario digital, Diario del Exportador, los derechos y obligaciones de los franquiciantes y franquiciados son los descritos a continuación.

Derechos del franquiciante:

- Exigir al franquiciado el pago mensual de las regalías convenidas.
- Exigir al franquiciado el cumplimiento de los manuales de operación.
- Tener acceso a la documentación del franquiciado, para velar la adecuada concreción del contrato de franquicia.

Obligaciones del franquiciante:

- Brindar al franquiciado los productos o marcas, nombres en general, el know how que le permita iniciar y proseguir sus operaciones en forma adecuada.
- No interferir en el negocio del franquiciado.
- Mantener una política de precios de los productos y servicios que aseguren la adecuada operatividad del franquiciado.
- Brindar los productos de manera oportuna.
- Respetar el derecho de exclusividad que le ha asegurado al franquiciado.

Derechos del franquiciado:

- Exigir que el franquiciante le dé la preparación inicial *convenida*, así como el entrenamiento que se comprometió dar por parte de la franquicia.
- Exigir que al franquiciante le proporcione regularmente los productos que va a comercializar y demás pactados en el contrato.

Obligaciones del franquiciado:

- Efectuar el pago inicial por ingresar al sistema de franquicia, asimismo deberá pagar mensualmente regalías al franquiciante, por el uso de los derechos concedidos.
- Emplear adecuadamente los derechos cedidos del franquiciante.
- Asumir el riesgo de la empresa, costos de personal y diversos.
- Respetar los estándares de calidad en la presentación venta y precio de los productos y servicios establecidos en el contrato.
- Aceptar la supervisión que realiza el franquiciante.

3.10 Pagos previos a la apertura de una franquicia

Los pagos previos a la apertura de una franquicia que debe asumir un franquiciado según (Entrepreneur, 2019) son: la cuota de franquicia y la inversión inicial. Estos términos se definen a continuación.

La cuota de franquicia, también conocida como canon de entrada o fee de franquicia, como se ha mencionado, representa el pago que realiza el franquiciatario

o inversionista al dueño de la empresa franquiciante por formar parte de su red. Esta incluye la licencia de uso de marca, el soporte y la capacitación inicial para operar el negocio.

Para diagnosticarla se lleva a cabo un proceso, donde el franquiciante utiliza variables tales como cuánto le costó la consultoría para desarrollar su modelo y cuánto invirtió en publicidad para darse a conocer como oportunidad de negocios. También, considera el costo del proceso de apertura de cada unidad, que va incluye la investigación para elegir al franquiciatario ideal hasta el entrenamiento del equipo de trabajo. Además, el valor de la marca puede influir, aunque se trate de un factor intangible.

Conocida como "valor piso", la suma de estos elementos *"se divide entre el número de sucursales que se pretenden abrir. Luego, el resultado se compara con el precio de la competencia y finalmente se fija según la estrategia que elija el dueño. Generalmente, este concepto representa entre el 10 y 20% de la inversión total para el franquiciatario."*, indica Entrepreneur.

La inversión inicial, por su lado, presenta criterios como la remodelación o adaptación del local, el equipamiento, el mobiliario, el inventario inicial y el capital de trabajo.

3.11 Pagos posteriores a la apertura de una franquicia

Los pagos posteriores a la apertura de una franquicia que debe asumir un franquiciado según (Entrepreneur, 2019) son: regalía, cuota de publicidad y pagos adicionales. A continuación, se explican estos términos.

o inversionista al dueño de la empresa franquiciante por formar parte de su red. Esta incluye la licencia de uso de marca, el soporte y la capacitación inicial para operar el negocio.

Para diagnosticarla se lleva a cabo un proceso, donde el franquiciante utiliza variables tales como cuánto le costó la consultoría para desarrollar su modelo y cuánto invirtió en publicidad para darse a conocer como oportunidad de negocios. También, considera el costo del proceso de apertura de cada unidad, que va incluye la investigación para elegir al franquiciatario ideal hasta el entrenamiento del equipo de trabajo. Además, el valor de la marca puede influir, aunque se trate de un factor intangible.

Conocida como "valor piso", la suma de estos elementos *"se divide entre el número de sucursales que se pretenden abrir. Luego, el resultado se compara con el precio de la competencia y finalmente se fija según la estrategia que elija el dueño. Generalmente, este concepto representa entre el 10 y 20% de la inversión total para el franquiciatario."*, indica Entrepreneur.

La inversión inicial, por su lado, presenta criterios como la remodelación o adaptación del local, el equipamiento, el mobiliario, el inventario inicial y el capital de trabajo.

3.11 Pagos posteriores a la apertura de una franquicia

Los pagos posteriores a la apertura de una franquicia que debe asumir un franquiciado según (Entrepreneur, 2019) son: regalía, cuota de publicidad y pagos adicionales. A continuación, se explican estos términos.

Regalía se refiere a la contraprestación periódica que paga el franquiciatario al franquiciante por el derecho y goce del uso de marca, el know-how y la asistencia técnica. Los números indican un porcentaje del 4 al 6% para los negocios del sector alimentario y del 10 al 15% para los de servicios. Algunas marcas se promocionan como "sin regalías", pero indirectamente pagan este concepto vía la venta de insumos, mercancía o servicios necesarios para operar, por ejemplo.

La cuota de publicidad se utiliza para la creación de marca y para generar clientes nuevos. Existen dos tipos: institucional y local. La institucional hace referencia a un fondo común de todos los franquiciatarios de la red que se destina a promociones y campañas de marketing en televisión, radio y revistas especializadas. La local es la inversión que realiza cada franquiciatario en su área de cobertura, como es el caso del volanteo, anuncios en directorios zonales, visitas casa en casa, entre otros.

Los pagos adicionales representan los desembolsos que no están explícitos en el contrato o la cuota. Estos pueden ser producto del traspaso o la renovación del contrato, del pago de una cuota extra por el espacio, también por retrasos o incumplimiento de obligaciones (renta mensual del local, servicios de agua, luz, teléfono, nómina de empleados, etc.).

3.12 El contrato de franquicias y sus elementos

El contrato de franquicia es un documento privado suscrito por dos partes, el franquiciador y el franquiciado, en el que se recoge por escrito el "acuerdo de franquicia" (Palacios Pérez) El contenido esencial de este viene determinado por tres elementos que caracterizan a la franquicia y sirven para diferenciarla de otras

figuras afines. Estos elementos son: marca, know-how y apoyo continuado. Sin embargo, el contrato de franquicias contempla otros elementos. A continuación, se explican cada uno de ellos, según (Castellanos Peñafiel, 2006, págs. 111-112) en la revista de derecho FORO.

- Licencia de marca: Es un elemento esencial del contrato de franquicia ya que, a través de ella, el franquiciante transmite legalmente al franquiciado los derechos que, como titular, ejerce sobre la marca, signos o símbolos que distinguen la calidad, prestigio e imagen de su producto o servicio, junto con una serie de normas y métodos operativos que garantizan una comercialización uniforme.
- Transferencia de un know how: Se trata de un elemento clave que, sin duda, distingue la franquicia de otras figuras comerciales, en tanto el negocio que subyace de ella radica, más que en la venta de un mismo producto o servicio, en la emulación de un esquema de ventas exitoso; en tal sentido, el know-how, integrado básicamente por el conjunto de conocimientos derivados de la experiencia del franquiciador, abarca una gran cantidad de información de carácter comercial, referente a la distribución y venta del producto o servicio, a la gestión del negocio y a los métodos de administración de la empresa.
- Regalías y canon: Confiere a la franquicia una de sus características más notables, cual es la de ser un contrato oneroso; en efecto, la regalía o 'royalty' es una contraprestación que consiste en el pago, por lo general mensual, que realiza el franquiciado al franquiciante, durante la vigencia del contrato, por

concepto de los beneficios derivados de la explotación de la franquicia, equivalente a un porcentaje sobre las ventas brutas que, en promedio, va del 3% al 6%. De otro lado, el canon, cuota inicial o 'franchise free' es el pago que, por concepto de 'derecho de entrada', hace el franquiciado, por una sola vez, cuando compra su participación en la red del franquiciante.

- Territorio: Se trata de la delimitación del ámbito territorial dentro del cual el franquiciado desarrollará la actividad comercial prevista en el contrato de franquicia.
- Asistencia del franquiciante al franquiciado: Es un elemento que, junto a la transmisión del know how, distingue al contrato de franquicia de otros tipos contractuales; se materializa, por lo general, en los manuales de operación que son documentos que estandarizan la forma de operar de una franquicia, pues contienen información relativa a temas de producción, contabilidad, recursos humanos, publicidad, promoción y mantenimiento.
- La no competencia y/o las posibilidades de subfranquiciar: Es una previsión legal contenida en una cláusula específica del contrato de franquicia que, por un lado, pretende evitar la posibilidad de que el franquiciante realice actos de competencia desleal que perjudiquen a su propia red de distribución y, por lo mismo, al franquiciado; y, por otro, prohíbe, excepto acuerdo en contrario, que éste subcontrate la franquicia con terceros.
- Confidencialidad: Subyace de la obligación de secreto que el franquiciado conviene a favor del franquiciador, que se prolonga por un plazo prudencial

posterior a la conclusión del contrato, en virtud de su acceso a información que, por ser la clave del éxito del negocio, es de carácter confidencial.

- Plazo de duración del contrato: Las partes, por lo general, tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciante; en el derecho comparado y en función de la autonomía de la voluntad, las partes pueden rescindir el contrato sin causa y en cualquier tiempo.

Otros elementos que considerar en el contrato, de acuerdo a la (Asociación Mexicana de Franquicias, 2016) son:

- La descripción operativa de la franquicia con puntos precisos como la ubicación, dimensión mínima y características de las inversiones en infraestructura, respecto del establecimiento en el cual el franquiciatario ejercerá las actividades derivadas de la materia del contrato; las políticas de inventarios, mercadotecnia y publicidad, así como las disposiciones relativas al suministro de mercancías y contratación con proveedores, en el caso de que sean aplicables.
- Evaluación y control de calidad: En este tipo de cláusulas se establecen los criterios, métodos y procedimientos de supervisión, información, evaluación y calificación del desempeño, así como la calidad de los servicios a cargo del franquiciante y del franquiciatario.

- **Modernización y revisiones periódicas:** Debe pactarse supuestos bajo los cuales podrán revisarse y, si es necesario y cuando podrán modificarse de común acuerdo los términos o condiciones relativos al contrato de franquicia. Cabe señalar que es necesario determinar los plazos y los tipos de modificaciones que se harán en caso de que existan mejoras al sistema.
- **Causales de terminación o rescisión del contrato de franquicia:** Es necesario y muy conveniente señalar las causas en que se pueden desligar del contrato tanto el franquiciante como el franquiciatario, ya que, al ser un contrato de tracto sucesivo, se puede dar el caso de no ser posible que continúe esta relación por diversas situaciones ya expuestas.

(Ferrer-Bonsoms & Sanjurjo, Abogados, 2018) agrega otros elementos y cláusulas que el contrato debe tener.

- **Preámbulo y objeto del contrato:** el objeto es la transmisión que la empresa franquiciadora hace al franquiciador de una unidad patrimonial organizada, con sus elementos materiales e inmateriales. En el preámbulo se especifica la independencia de las partes, que tienen capacidad para celebrar el contrato.
- **Señalar las obligaciones de ambas partes:** tanto las previas como las posteriores a la apertura del negocio de franquicia. Por lo general el franquiciador tiene obligación de ofrecer formación adecuada, plan financiero de la empresa, decoración de local, y asistencia técnica permanente. El

franquiciado tiene obligaciones obtener los permisos y la financiación, y vender solamente los productos de la franquicia.

- También recomienda que el contrato contenga cláusula de arbitraje para evitar litigios y cláusula de renovación del contrato.

3.13 Manual de operaciones

La (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo) argumenta que *“el manual de operaciones debe describir de manera estandarizada las operaciones del negocio, en los aspectos administrativos, contables, y en el que se refiere al rubro propio de la franquicia. Es el documento que contiene el know how de la franquicia, la principal herramienta para la transmisión de los conocimientos y la referencia para las evaluaciones que hará el franquiciante durante la operación al franquiciatario.”*

De acuerdo con (Franquicias.es) existen cuatro manuales operativos: manual técnico, de logística, de marketing y de control. A continuación, se describe cada uno.

- Manual técnico: Contempla el producto, el local y las instalaciones del negocio, el mobiliario y los equipos informáticos necesarios para operar. También incluye el mantenimiento, la limpieza y seguridad, las gestiones, permisos y licencias previas a la apertura, la personalidad jurídica del franquiciado y la contratación de seguros.

- Manual de logística: Estipula las compras y la política de compras, los proveedores, engloba la emisión de pedidos, la recepción del producto, la actuación frente a un envío defectuoso, el inventario y el almacenaje del producto.
- Manual de marketing: Abarca el mercado, la competencia, el posicionamiento, el público objetivo. Define la política comercial, la marca, la imagen, el aspecto interior de los negocios o tiendas. Incluye la atención de quejas y reclamaciones, la publicidad y promoción, las políticas de precios y las herramientas de fidelización.
- Manual de gestión: Contiene informaciones sobre cómo operar diariamente, sobre las ventas y la reposición del producto. Abarca aspectos tales como la supervisión de los empleados, los pagos a proveedores, los abonos y descuentos por volumen de compras. Además, se destaca la contabilidad, los stocks y los gastos.

3.14 Tipos de publicidad

Según (Click Printing, 2015) la publicidad se clasifica en: impresa, online, anuncios de radio, anuncios de televisión y exterior. Se definen de la siguiente manera:

- Publicidad impresa: Se realiza en cualquier medio impreso, como periódicos, revistas o folletos.
- Publicidad online: Es aquella que se hace a través de internet. Por ejemplo, banners insertados en un sitio web, anuncios en el buscador que aparecen

cuando los usuarios hacen una determinada búsqueda o anuncios en las redes sociales.

- Anuncios de radio: Son los anuncios que se escuchan en las pausas publicitarias de los programas de radio.
- Anuncios de televisión: Son los anuncios que se ven en las pausas publicitarias de los programas de televisión.
- Publicidad exterior: Es aquella que aparece en lugares públicos. Como es el caso de los carteles y las vallas publicitarias.

3.15 Signos distintivos

Los signos distintivos permiten que una marca sea identificada y diferenciada de las demás marcas existentes en el mercado. La (Oficina Nacional de la Propiedad Industrial, 2019) cita que un signo distintivo es *"cualquier signo que constituya una marca, un nombre comercial, un rótulo o un emblema, una indicación geográfica o una denominación de origen."*

La (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo, págs. 230-231) invita a tomar en cuenta las siguientes consideraciones sobre los signos distintivos en una franquicia:

- Definir la titularidad de la marca y los signos distintivos por parte del franquiciador.

- El franquiciado deberá hacer uso de la marca y los signos distintivos únicamente en la venta de los productos y servicios que el franquiciador autorice. El franquiciado no podrá hacer uso de otras marcas no autorizadas por el franquiciador.
- El franquiciado sólo podrá hacer uso de la marca y los signos distintivos en el local de negocio en el que se hubiera acordado desarrollar la actividad.
- La marca y los signos distintivos sólo podrán ser usados por el franquiciado en el territorio autorizado por el franquiciador.
- Durante la vigencia, y después de la resolución del contrato, el franquiciado se comprometerá a no hacer nada, ni directa ni indirectamente, que pueda dañar o perjudicar la imagen de la marca.
- El franquiciado defenderá y responderá judicialmente por cualquier conflicto que surja en torno a la marca.
- Tras la extinción del contrato, el franquiciado devolverá al franquiciador todos los signos que tenga en su poder.

3.16 Requisitos para franquiciar

Hay ciertos elementos que son esenciales para franquiciar. El (Estudio Canudas, pág. 10) cita que son los siguientes:

- Marca reconocida: que esté registrada y que sea valorada.

- Producto o servicio original: ya sea en sus características intrínsecas o en su forma de ofrecerlo a la venta.
- Negocio exitoso y rentable: el franquiciado duplica "éxitos comerciales" y nunca fracasos. El negocio debe permitirle al franquiciado un buen retorno de la inversión y pagarle las regalías al franquiciante.
- Know how transmisible o de fácil reproducción: el saber hacer de una compañía no solo es la forma de operar, también lo son sus valores y la cultura.
- Mercado en expansión: en el sentido que tenga un interés constante y duradero. Que no sea una moda.

3.17 Franquicias en la República Dominicana

Fue en los años 70 cuando las franquicias comenzaron a insertarse en la República Dominicana, empezando con Kentucky Fried Chicken (KFC) y Howard Johnson. A pesar de las grandes dificultades que enfrentaron en la época, a partir de finales de los 80, inicia una nueva oleada de inversiones en franquicias. Contrario a lo ocurrido en los 70, las franquicias tuvieron un mejor desempeño, a causa del crecimiento de la clase media y el poder adquisitivo, esto impulsado por el mejoramiento de la economía tras salir de la crisis de los 80 y comienzos de los 90.

Desde la década de los 70 han llegado al país algunas de las grandes franquicias a nivel mundial, especialmente norteamericanas, pero también se han hecho presentes franquicias de otros países como Brasil, Colombia y España.

A partir de 1995, las franquicias en la República Dominicana tenían presencia en varias ramas económicas, no solo en comida rápida como solía ser la tendencia al inicio, ya las franquicias se habían diversificado en áreas como la hostelería, el comercio, el entretenimiento, el cuidado personal y otros servicios.

Un factor clave para el incentivo de la inversión en franquicias fue la puesta en vigencia del tratado de libre comercio CAFTA-RD, así también como las modificaciones a la Ley 173, la cual rige la protección de los agentes y distribuidores. Para noviembre del año 2012 ciertas empresas dominicanas se encontraban listas para franquiciar, como es el caso de Blue Country, Tienda Orgánica y KB.

Algunas de las franquicias que están presentes en el país son: Swarovski, Baskin Robbins, Hooters, Quiznos, Bakers, Krispy Kreme, Helados Bon, Rico Hot Dog, Emparedado, Kentucky Fried Chicken, Taco Bell, Burger King, McDonald's, Domino's Pizza, TGI Friday's, Chili's, Pizza Hut, Tony Roma's, Papa John's, Tommy Hilfiger.

CAPÍTULO IV

RELACIÓN COMERCIAL BILATERAL Y DIPLOMÁTICA ENTRE ESTADOS UNIDOS Y REPÚBLICA DOMINICANA

4.1 Relaciones diplomáticas entre Estados Unidos y República Dominicana

Según la (Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana) los Estados Unidos de América y la República Dominicana establecieron relaciones diplomáticas en el año 1884. Desde la independencia dominicana de la República de Haití, en el 1844, el país ha vivido varios golpes de Estado, intervenciones y ocupaciones militares estadounidenses, gobiernos militares y gobiernos democráticos. La primera transferencia pacífica de poder de un presidente libremente electo a otro se dio a lugar en la República Dominicana, en el año 1978.

Las relaciones de los Estados Unidos con la República Dominicana son sólidas, no obstante, complejas. El país es un socio significativo en los asuntos hemisféricos debido a su posición en el Caribe como la economía más grande y el segundo país en cuanto a población y territorio, por su comercio bilateral con los Estados Unidos y su cercanía con el mismo. Los dos gobiernos cooperan en la lucha contra el tráfico de sustancias ilícitas y de personas, en la extradición de fugitivos, y en la introducción de medidas para prevenir la migración ilegal.

Estados Unidos sostiene un fuerte interés en una República Dominicana democrática y económicamente saludable y estable, y apoya su desarrollo democrático y económico. La República Dominicana registró el mayor crecimiento económico en América Latina durante los años 2014-15, con tasas de inflación estables y bajas. Sin embargo, la desigualdad salarial sigue siendo alta y el país enfrenta importantes obstáculos para mantenerse creciendo a gran escala a largo plazo, como la pobre calidad del sistema educativo, la deficiencia del sistema de salud ante las necesidades de la población, y los problemas en el sector energético.

La violencia se ha disparado en los últimos años en el país. Aunque se han llevado a cabo esfuerzos coordinados para hacer frente a la corrupción, mejorar la transparencia es una prioridad para poder consolidar los avances democráticos de la nación. El Gobierno de los Estados Unidos trabaja de la mano con las autoridades dominicanas para encarar estos flagelos, así como los socios nacionales e internacionales para fortalecer la capacidad institucional y técnica.

4.2 Tratados que actualmente tiene República Dominicana con Estados Unidos

República Dominicana tiene actualmente un único tratado con los Estados Unidos de América, el Acuerdo de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica y Estados Unidos (RD-CAFTA), simultáneamente con otras cinco naciones centroamericanas. Fue firmado el 5 de agosto del año 2004 y entró en vigor para la República Dominicana el 01 marzo del 2007.

Según la (Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana) este acuerdo crea oportunidades económicas nuevas al eliminar aranceles, rebajar las barreras existentes en cuanto a servicios, aperturar mercados, y promover la transparencia. También facilita el comercio y la inversión entre las siete naciones y fomenta la integración regional.

4.3 Perfiles económicos de Estados Unidos y República Dominicana

4.3.1 Economía de Estados Unidos

EE. UU. es la economía tecnológica más poderosa del mundo. Las empresas estadounidenses están a la vanguardia de los avances tecnológicos, especialmente en equipos de computación, médica y farmacéutica, aeroespacial y militar. En términos de Paridad del Poder Adquisitivo, es la segunda economía mundial desde el 2014, al haber sido reemplazada por China como primera economía global.

Al ser una economía de mercado, los actores privados toman la mayoría de las decisiones económicas. El Estado normalmente compra bienes y servicios en el mercado privado. Las firmas estadounidenses gozan de mayor flexibilidad que sus pares de Europa Occidental y Japón en lo que respecta a las decisiones de expandir el capital fijo, recortar personal y desarrollar nuevos productos.

Los desafíos de largo plazo se encuentran asociados con el estancamiento de los salarios de las familias de menores ingresos, aumento acelerado de los costos de la seguridad social de una población que envejece, provisión insuficiente de energía,

inversión insuficiente en la infraestructura deteriorada, y déficit presupuestario y en cuenta corriente.

A pesar de alto nivel de desarrollo tecnológico, la base energética aún depende del petróleo y el 50% de su consumo es importado. La escalada de precios del barril de crudo desde el 2001 hasta el 2008 generó una reacción en cadena. El alto precio de los combustibles erosionó el ingreso de los hogares, lo que a su vez provocó que los deudores cayeran en cese de pago de sus hipotecas y fue uno de los factores que provocó la crisis financiera del 2008. Dada la alta dependencia del petróleo, la caída del precio del crudo desde el 2013 contribuyó con la reactivación económica.

En diciembre del 2017, el Congreso aprobó una ley de recortes fiscales, que disminuye la carga tributaria para las compañías del 35% al 21% y el impuesto a la renta personal de casi el 40% al 37%. Este nuevo esquema impositivo rige a partir de enero de 2018 y los analistas estiman que la reducción de las recaudaciones aumente el déficit fiscal en USD 1.45 billones para el período 2018-2027 (CIA, 2019).

La economía creció 2.9% en 2018, una mejoría desde el 2.2% en 2017, y se espera que crezca en un 2.5% y en un 1.8% en 2019 y 2020, de acuerdo al FMI. El déficit fiscal se mantuvo en -5.1% durante el 2018 y las estimaciones del FMI proyectan que esta tendencia continúe (-5.6% y -5.5% en los próximos años). También observa que la deuda pública creció a un 106.1% del PIB en 2018 y proyecta que ésta crezca a un 107.8% y 110% del PIB en 2019 y 2020, respectivamente.

De acuerdo al FMI, la tasa de inflación se mantuvo constante en un 2.4% durante el 2018 y se espera que disminuya a 2.1% y 2.3% en los próximos años. Los impuestos aduaneros sobre varios productos, incluyendo acero y aluminio, dependerán del crecimiento de 2019 (Santander Trade, 2019).

A continuación, se muestran en la siguiente tabla otros indicadores de crecimiento importantes de los Estados Unidos.

Tabla 2: Indicadores de crecimiento de los Estados Unidos

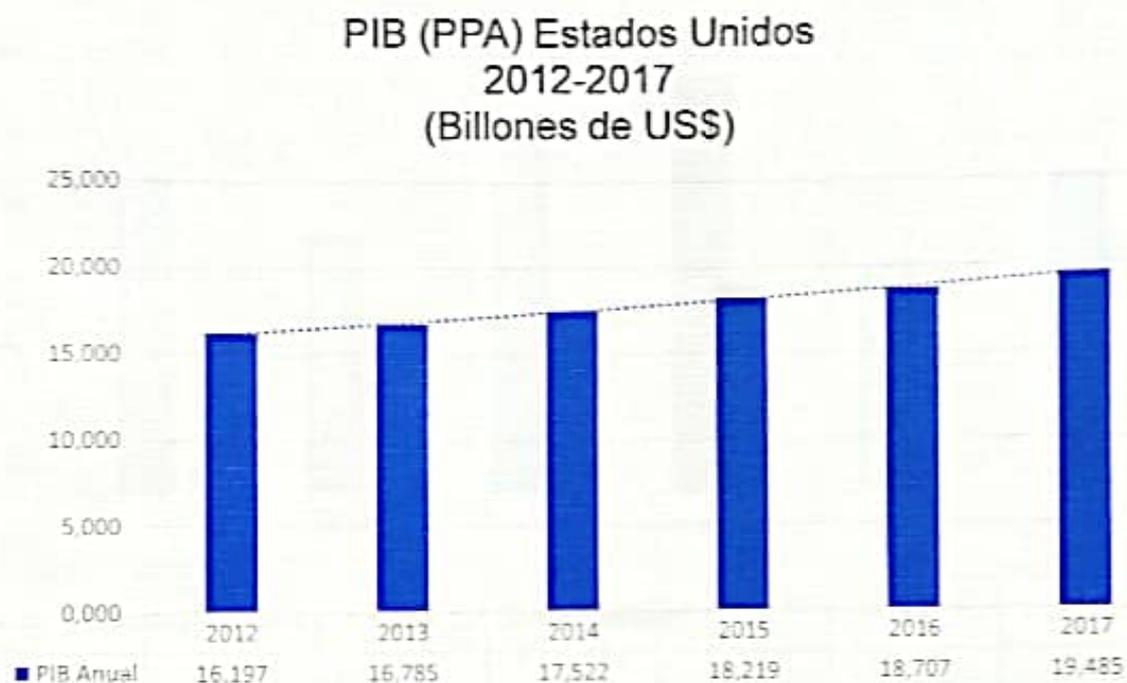
Concepto	Valor (en USD)
PIB (PPA)	\$19.49 billones
PIB – Tasa de crecimiento real	2.2%
PIB per cápita	\$59,800
Ingresos	\$3.315 billones
Gastos	\$3.981 billones
Deuda pública (% PIB)	78.8%

Fuente: Elaboración propia con datos de The World Factbook, CIA. Cifras estimadas (año 2017).

Por otra parte, es propicio destacar que el período 2012-2017 registró una tendencia al alza año tras año en los Estados Unidos. En 2012 el PIB resultó de 16.197 billones de USD, mientras en 2017 fue de 19.485 billones de USD. El 2015 fue el año en que el PIB presentó

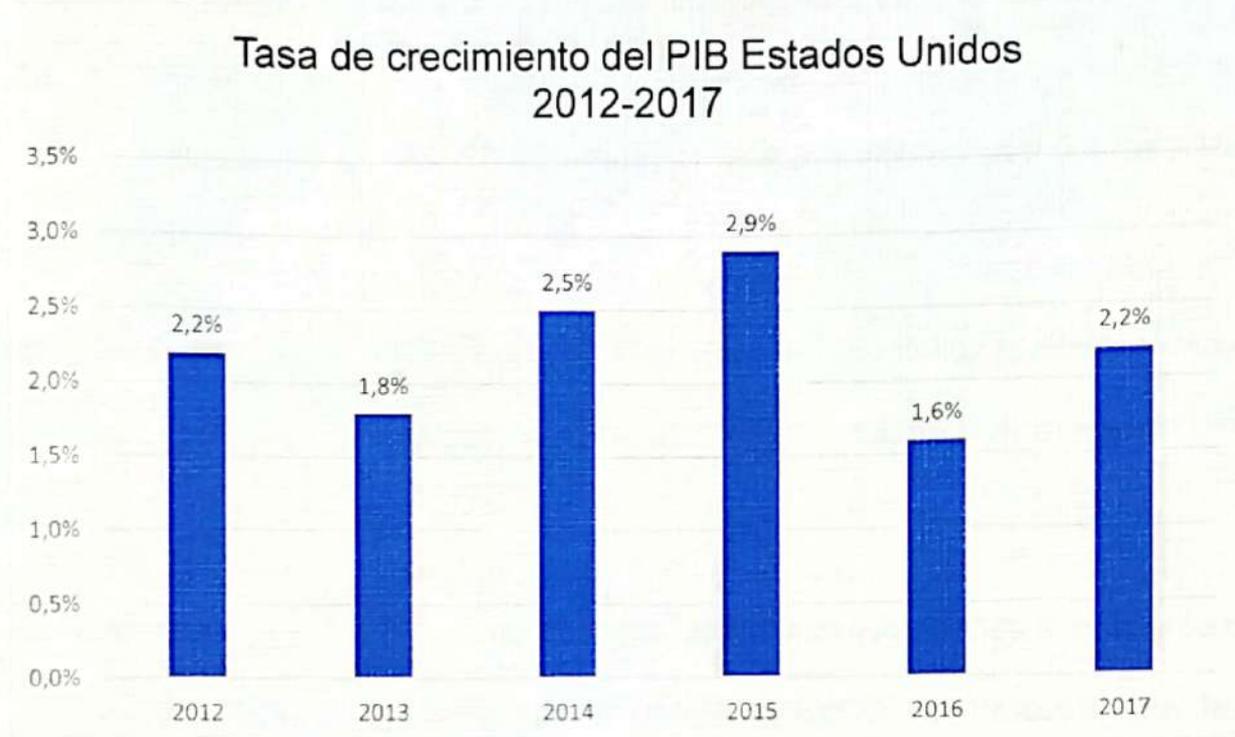
su más alto crecimiento durante este periodo, siendo de un 2.9%. Para ilustrar, se presentan los siguientes gráficos:

Gráfico 1: PIB (PPA) de Estados Unidos en el periodo 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Gráfico 2: Tasa de crecimiento del PIB de Estados Unidos en el período 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Ahora, se presenta la composición de cada uno de los sectores económicos (primario, secundario y terciario) de los Estados Unidos.

- Sector primario:

Según el informe económico y comercial sobre los Estados Unidos, de la (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2018, pág. 8) en 2017, el sector agropecuario ocupó el 0.9% del PIB. Estados Unidos es líder en los cultivos de productos genéticamente modificados y en la producción de lúpulo, maíz, zahína, soja, fresas, leche, almendras y arándanos.

A pesar de que el sector no tiene gran participación en la producción económica agregada del país, sí tiene una participación significativa a nivel mundial. El sector

agrario de Estados Unidos posee una alta vocación exportadora, es exportada más de la mitad de la producción, esto motivado por una política agraria con clara orientación al exterior. En 2017 el valor de las exportaciones agrarias estadounidenses fue de 144 millones de USD, lo que simboliza un 9.3% del total de sus exportaciones.

En ese mismo tenor, el crecimiento que han registrado las exportaciones de productos agrícolas del país desde el año 2007 al 2017 fue de 56% según la Oficina de Análisis Económico (BEA).

La agricultura emplea al 1.63% de la fuerza laboral estadounidense, de acuerdo con (Santander Trade, 2019) Solamente el estado de California *“produce más de un tercio de los vegetales del país y dos tercios de sus frutas y frutos secos.”* Por otro lado, se destaca la producción de ganado porcino, bovino y avícola.

- Sector secundario:

Este sector es fuerte en los Estados Unidos, el país desde hace años se ha destacado en el mismo. (Santander Trade, 2019) argumenta que Estados Unidos es un país sumamente industrializado, con niveles elevados de productividad y uso de tecnologías modernas. El sector secundario emplea al 18.82% de la fuerza laboral y representó en 2017 el 19.1% del PIB del país.

“Estados Unidos es el séptimo producto mundial de metales y minerales industriales” según la Asociación Nacional de Minería de Estados Unidos (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2018) Además, se encuentra en

el top-ten de productores de un amplio número de metales como zinc, hierro, cobre, oro y plata.

EE. UU. es líder mundial en las industrias aeroespacial y farmacéutica. Es el tercer productor mundial de petróleo. Debido a sus abundantes recursos naturales se ha convertido en un líder en la producción de una diversificada cantidad de minerales. Además, es el mayor productor de aluminio, gas líquido natural, electricidad y energía nuclear. Otras industrias destacadas son la del acero, madera, electrónica, automóviles, aviones, telecomunicaciones, computadores, productos químicos, procesamiento de alimentos y bienes de consumo (Montoya, 2013).

- Sector terciario:

Estados Unidos es una economía mayoritariamente de servicios. Según (Santander Trade, 2019) el sector terciario contribuye con más de tres cuartos del PIB y emplea a más del 79.40% de la fuerza laboral de la nación. La (Oficina Económica y Comercial de España en Washington, 2018) argumenta que ese sector simbolizó el 67.3% de la economía estadounidense en 2017, excluyendo los servicios prestados por la administración pública.

(Montoya, 2013) cita *“Las actividades más importantes de este sector son la banca, seguros, educación, entretenimiento, investigación, transportes, turismo y comercio.”* Los valores aportados al PIB por este sector en 2017 se distribuyen de la siguiente manera: servicios financieros (banca y seguros) un 7.5%, mientras que los servicios inmobiliarios representaron el 13.4% del PIB. El comercio (minorista y

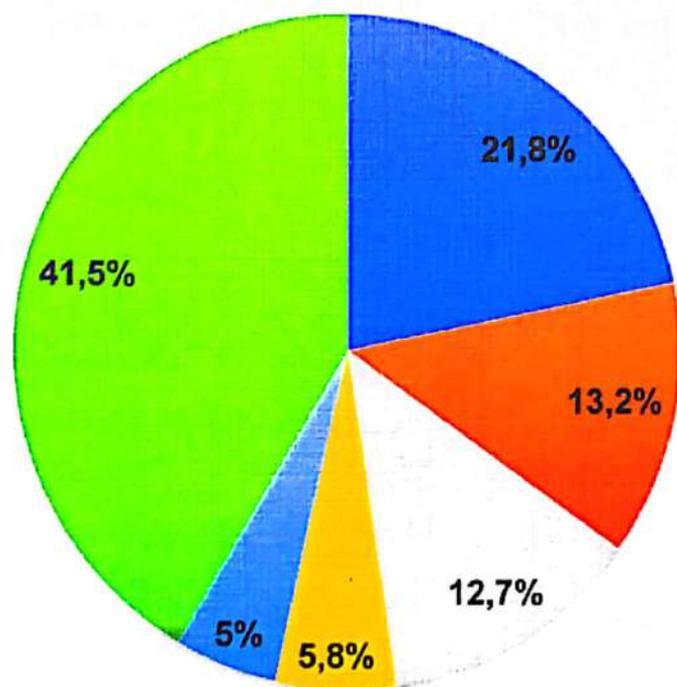
mayorista) ocupó un 11.8%. Los servicios profesionales y otros dirigidos a las empresas contribuyeron el 12.1% del PIB y la educación y sanidad el 8.4%.

De acuerdo con la (Oficina Comercial de los Estados Unidos en Colombia) en el sector servicios se destaca la tecnología informática, los servicios de captura de datos y de profesionales informáticos, los servicios de procesamiento de datos y de redes, los de telecomunicaciones, los corporativos, particularmente la consultoría de empresas y contable, y dado el firme mercado de valores los corredores de bolsa.

Los 5 principales socios comerciales de Estados Unidos en cuanto a importación, para el 2017, fueron: China, México, Canadá, Japón y Alemania. En ese año EE. UU. importó desde la República Popular China un 21.8% del total de sus importaciones. Por tanto, China fue el principal socio comercial de importación del país en el año 2017. Le siguieron a China: México con un 13.2%, Canadá con un 12.7%, Japón con 5.8% y Alemania con 5%.

Gráfico 3: Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de Estados Unidos en el 2017

Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de Estados Unidos en el 2017



■ China ■ México ■ Canadá ■ Japón ■ Alemania ■ Otros

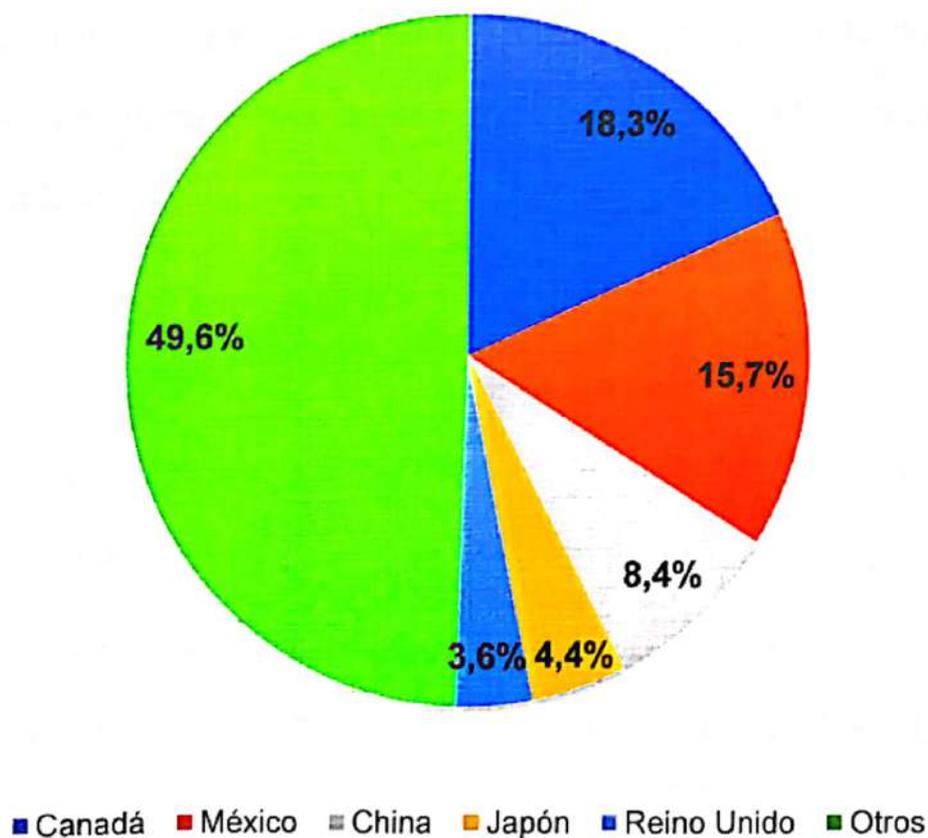
Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

Llevando estos porcentajes a valores más concretos, en el 2017 EE. UU. importó de China \$526,058,825.00 miles de dólares. Desde México \$317,215,668.00 miles de dólares y de Canadá \$306,465,102.00 miles de dólares. De Japón importó \$139,797,090.00 miles de dólares y desde Alemania \$120,004,359.00 miles de dólares. Finalmente, estos países representaron el 58.5% de las importaciones de Estados Unidos en el 2017.

Por otra parte, los 5 principales socios comerciales de EE. UU. para el 2017 en cuanto a exportación se refiere, fueron: Canadá, México, China, Japón y Reino Unido. En ese año Estados Unidos exportó a Canadá el 18.3% del total de sus exportaciones. Lo que significa que Canadá fue el principal destino de las exportaciones del país. Los demás destinos de sus exportaciones simbolizaron el 15.7% en el caso de México, el 8.4% en el caso de China, un 4.4% fue exportado a Japón y un 3.6% a Reino Unido.

Gráfico 4: Participación porcentual de los principales socios en las exportaciones de Estados Unidos en el 2017

Participación porcentual de los principales socios en las exportaciones de Estados Unidos en el 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

Llevando estos porcentajes a valores más concretos, en el 2017 EE. UU. exportó a Canadá \$282,265,135.00 miles de dólares. A México \$243,314,439.00 miles de dólares y a China \$129,893,587.00 miles de dólares. A Japón exportó \$67,605,077.00 miles de dólares y a Reino Unido \$56,257,923.00 miles de dólares. En consecuencia, estos países representaron el 50.4% de las exportaciones de Estados Unidos en el 2017.

4.3.2 Economía de República Dominicana

La República Dominicana fue durante la mayor parte de su historia principalmente un exportador de azúcar, café y tabaco, pero en las últimas tres décadas la economía se ha diversificado más a medida que el sector de servicios ha superado a la agricultura como el mayor empleador de la economía, debido al crecimiento en la construcción, turismo y zonas francas. El sector minero también ha desempeñado un papel más importante en el mercado de exportación desde finales del 2012, con el inicio de la fase de extracción de la mina de oro y plata Pueblo Viejo, una de las minas de oro más grandes del mundo.

Durante los últimos 20 años, la República Dominicana ha sido una de las economías de más rápido crecimiento en América Latina, de hecho, continúa creciendo por encima de su potencial, manteniendo el liderazgo regional en toda América Latina. La desigualdad de ingresos es bastante palpable, el alto nivel de desempleo y el subempleo continúan siendo desafíos importantes para el país a largo plazo; la

mitad más pobre de la población recibe menos de un quinto del PIB, en contraste con el 10% más rico, que disfruta de casi el 40% del PIB.

La economía es dependiente mayoritariamente de los Estados Unidos, nación destino de cerca de la mitad de las exportaciones y el origen del 40% de las importaciones. Las remesas desde los EE. UU. ocupan aproximadamente el 7% del PIB, equivalente a casi un tercio de las exportaciones y dos tercios de los ingresos por turismo, de acuerdo a la (CIA, 2019).

En el mismo tenor, en la siguiente tabla se muestran algunos indicadores de crecimiento importantes de la República Dominicana.

Tabla 3: Indicadores de crecimiento de la República Dominicana

Concepto	Valor (en USD)
PIB (PPA)	\$173 billones
PIB (Tasa de crecimiento real)	4.6%
PIB per cápita	\$17,000
Ingresos	\$11.33 billones
Gastos	\$13.62 billones
Deuda pública (% PIB)	37.2%
Inflación (precios al consumidor)	3.3%

Fuente: Elaboración propia con datos de The World Factbook, CIA. Cifras estimadas (año 2017).

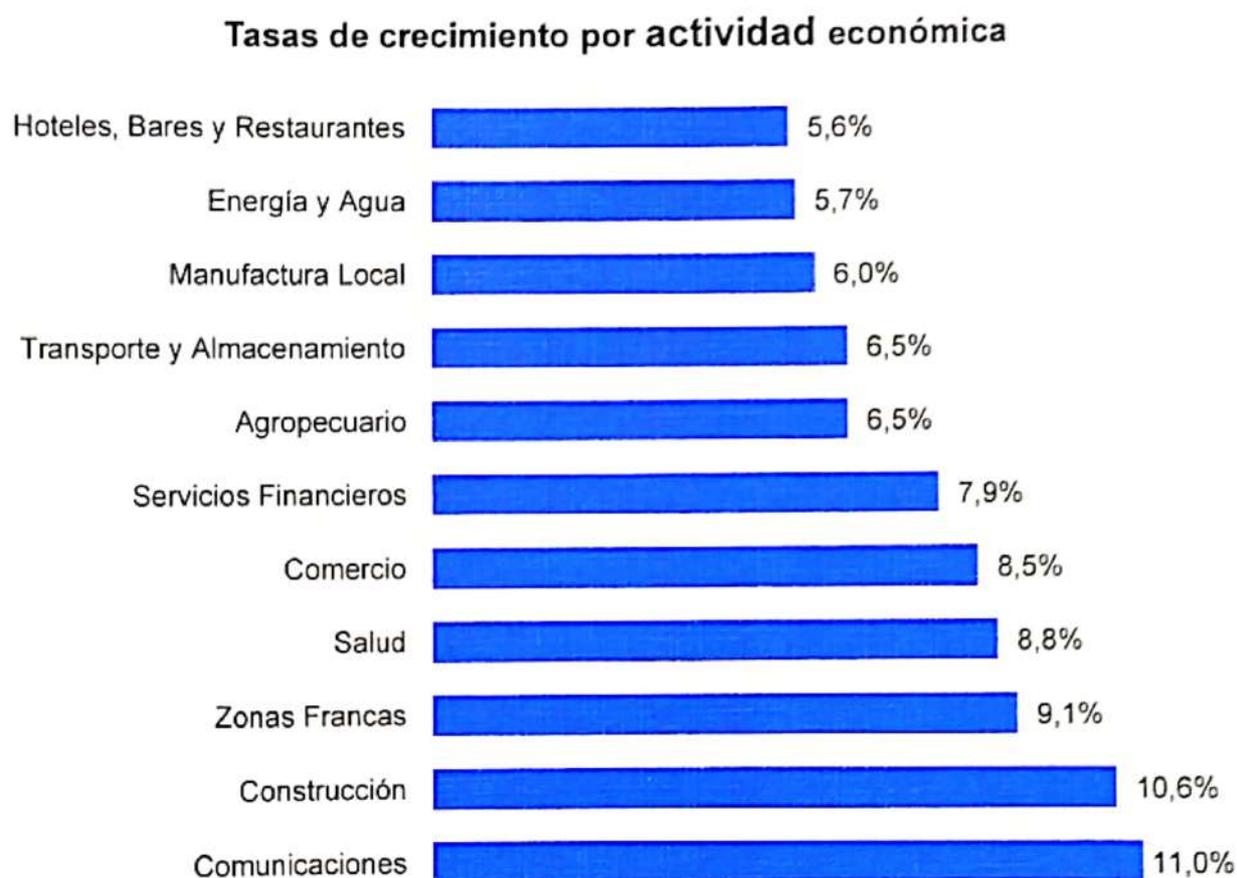
El (Banco Mundial, 2010) señala que, aunque el país ha progresado, para alcanzar su propósito de convertirse en una nación de ingresos altos para el año 2030, debe hacer frente a seis desafíos prioritarios identificados en el Diagnóstico Sistemático de País más reciente del Banco Mundial. Tales desafíos son:

- Mejorar el equilibrio fiscal.
- Aumentar su capital humano.
- Promover un mejor ambiente de negocios.
- Aumentar la transparencia y la responsabilidad en la formulación de políticas.
- Mejorar la gestión de los recursos naturales.
- Mejorar la resiliencia ante los desastres y los riesgos relacionados con el clima.

Asimismo, (UNICEF, 2013) cita que *“dadas sus condiciones geográficas como territorio insular en la ruta de huracanes, la República Dominicana es particularmente vulnerable a las consecuencias del cambio climático. Los desastres naturales afectan especialmente a la población más excluida y que cuenta con menos capacidades para protegerse de ellos, en particular a los niños, niñas y adolescentes.”* Lo que confirma que el país presenta el reto de mejorar las condiciones para sus ciudadanos, en materia de protección ante desastres naturales.

Por otra parte, al brindar los detalles del desempeño de la economía dominicana, el Gobernador del (Banco Central de la República Dominicana, 2018), el Lic. Héctor Valdez Albizu, indicó que la mayoría de los sectores registraron crecimientos positivos durante el 2018. A continuación, se presenta un gráfico a modo de ilustración:

Gráfico 5: Tasas de crecimiento por actividad económica en el 2018

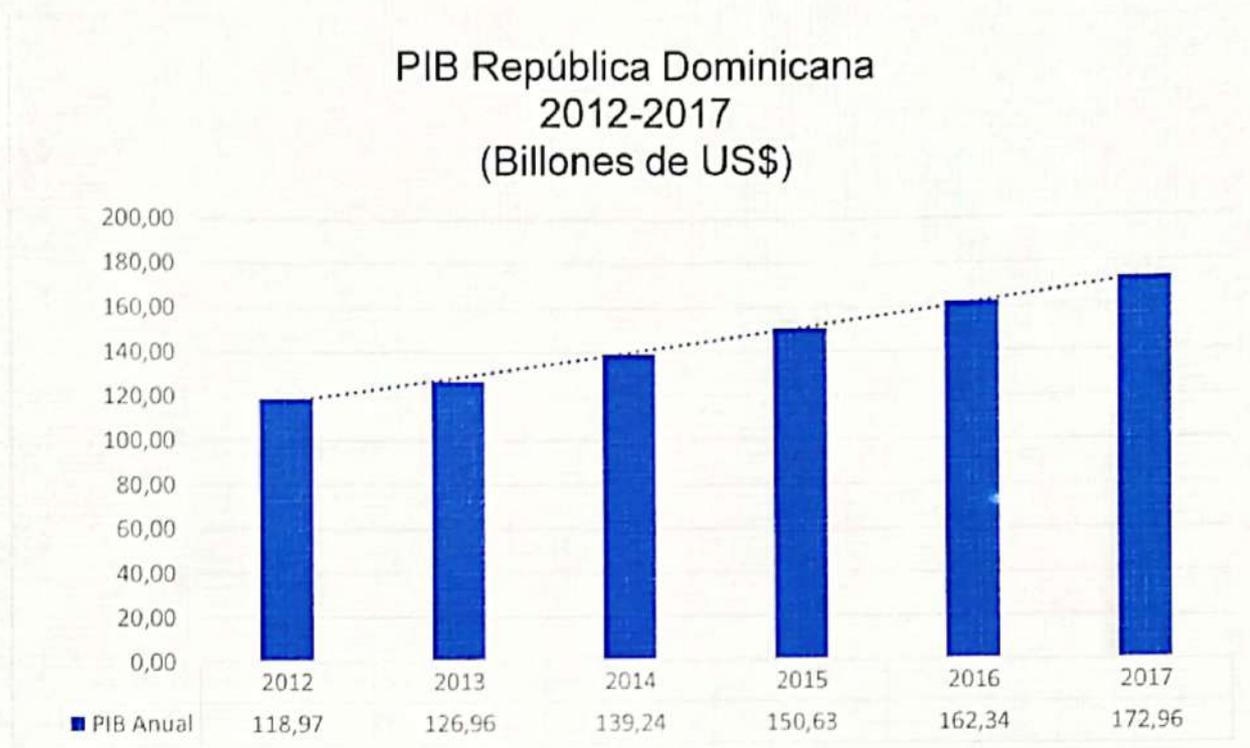


Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Central de la República Dominicana.

En el período de los años 2012-2017 el PIB de la República Dominicana mantuvo una tendencia al alza anualmente. En el 2012 el PIB fue de US\$118.969 billones de dólares en contraposición con el del 2017 con \$172.957 billones de dólares. Durante

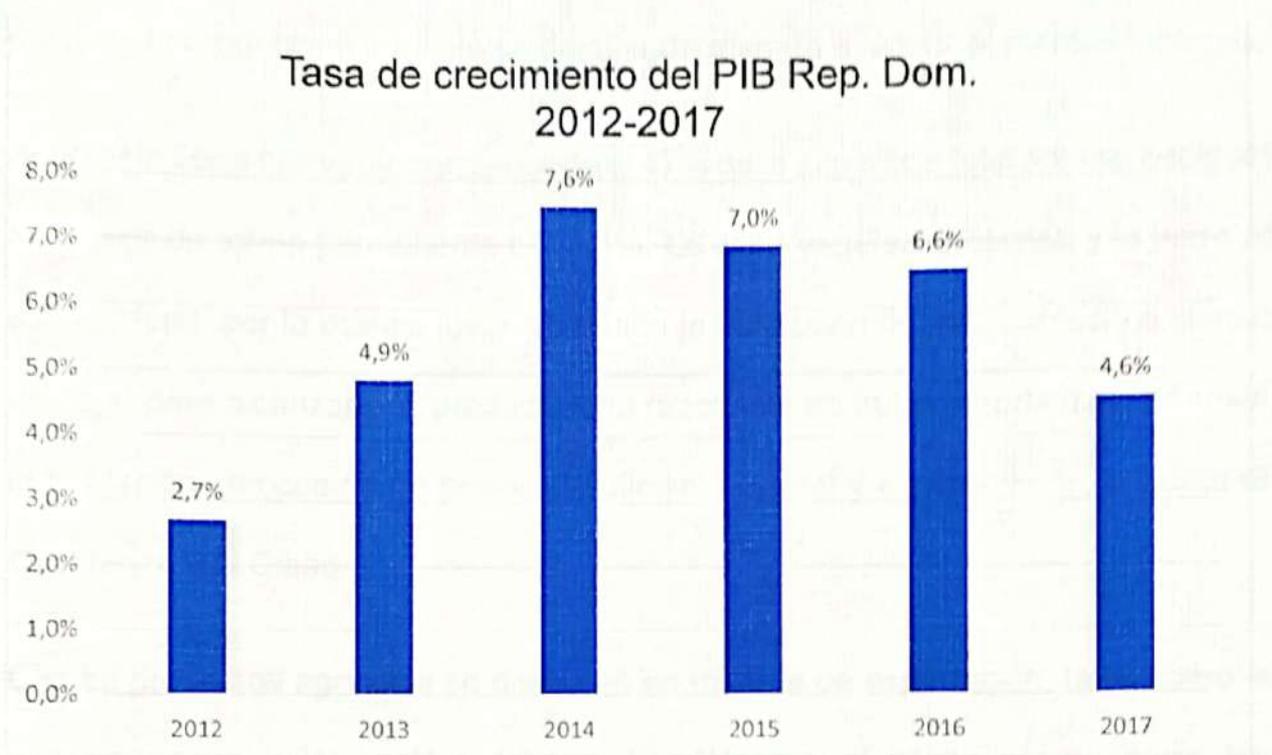
este período, la tasa de crecimiento del PIB más alta se dio a lugar en el 2014, siendo de 7.6 %. A modo de ilustración se presentan los siguientes gráficos:

Gráfico 6: PIB (PPA) de la República Dominicana en el período 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Gráfico 7: Tasa de crecimiento del PIB de República Dominicana en el período 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Ahora, se presenta la composición de cada uno de los sectores económicos (primario, secundario y terciario) de la República Dominicana.

- Sector primario:

De acuerdo con (CEPAL, 2017) en términos sectoriales, en tercer y cuarto lugar de los sectores de la economía dominicana, se ubican el sector primario y el sector manufactura especializada en maquinaria con un 17.9% y 4.5% respectivamente. A nivel de empleo, en el sector primario destacan agricultura; textiles, cuero y calzado; ganadería y silvicultura; alimentos, bebidas y tabaco.

Según el informe de la (Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, 2017) la agricultura y la ganadería representan el 13% del empleo en la

economía y la población rural vinculada al sector supone el 22% de la total del país. El sector primario, excluyendo la minería aportó en 2016 el 6.1% del PIB. Cerca del 4.2% de la producción agrícola se destina de manera esencial al mercado interno.

Aunque la tierra cultivable corresponde al 47% de la superficie total solo se dedicada a cultivos de forma permanente el 10.3%. La capa vegetal es escasa y la tierra no es muy fértil, por lo que se hace necesaria la utilización de fertilizantes y sistemas de riego para alcanzar una productividad razonable en frutas y hortalizas. Además, la población campesina no posee el suficiente capital y equipamiento, excepto en Constanza y el Cibao.

Ciertos productos agrícolas se destacan en materia de exportación, tales como: el plátano, cacao, ajíes, café y tabaco. El plátano y el cacao por su parte han incrementado sus exportaciones a Europa, fruto de la entrada en vigor del Acuerdo EPA con la Unión Europea. Este no es el caso del café, cuya producción en cambio, ha ido decayendo a la mitad del volumen cosechado varios años atrás.

En los últimos años se ha venido desarrollando una producción de calidad de hortalizas y verduras en invernaderos, así como de ciertas frutas como la piña y el banano orgánico. También, se destaca el tomate, la auyama, el aguacate y la naranja dulce. La carne de pollo resalta como principal fuente de proteína del dominicano de renta baja. La pesca y la silvicultura no aporta siquiera el 1% del PIB y la minería aporta el 1.6%.

- Sector secundario:

El sector secundario de la República Dominicana es considerado como uno de los sectores más dinámicos y diversos del Caribe, según (OMG, 2011). Según el Banco Central de la República Dominicana, a junio del año 2016 el sector secundario dominicano ocupó el 26.1% del PIB nacional sin incluir su aporte impositivo, además, emplea al 16.5% de la mano de obra nacional. De acuerdo a la (Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, 2017) *"las manufacturas aportan el 10.9% del PIB dominicano y 500,000 empleos, 71% de ellos de carácter formal. La construcción aporta el 9.5% del PIB tras haber crecido últimamente a ritmos superiores al 17%."*

- Sector terciario:

La participación del sector terciario en República Dominicana, en el año 2017, alcanzó el 62.7% del PIB, según el Banco Central (MICM, 2018). Este sector es el principal de la economía dominicana y aporta cerca de 70% del empleo. Dentro de él destaca la actividad de comercio, el principal subsector son las actividades de comercio y distribución.

El gobernador del (Banco Central de la República Dominicana, 2018) señaló que el comercio *"registró un significativo crecimiento de 8.5% en el año 2018, reflejado en el aumento en 11.2% de las ventas de los principales establecimientos comerciales y en 13.3% en las importaciones comercializables."*

República Dominicana es un país turístico por excelencia, por tanto, el turismo también sobresale a la hora de hablar del sector servicios, ya que es una fuente clave de empleo y de generación de divisas.

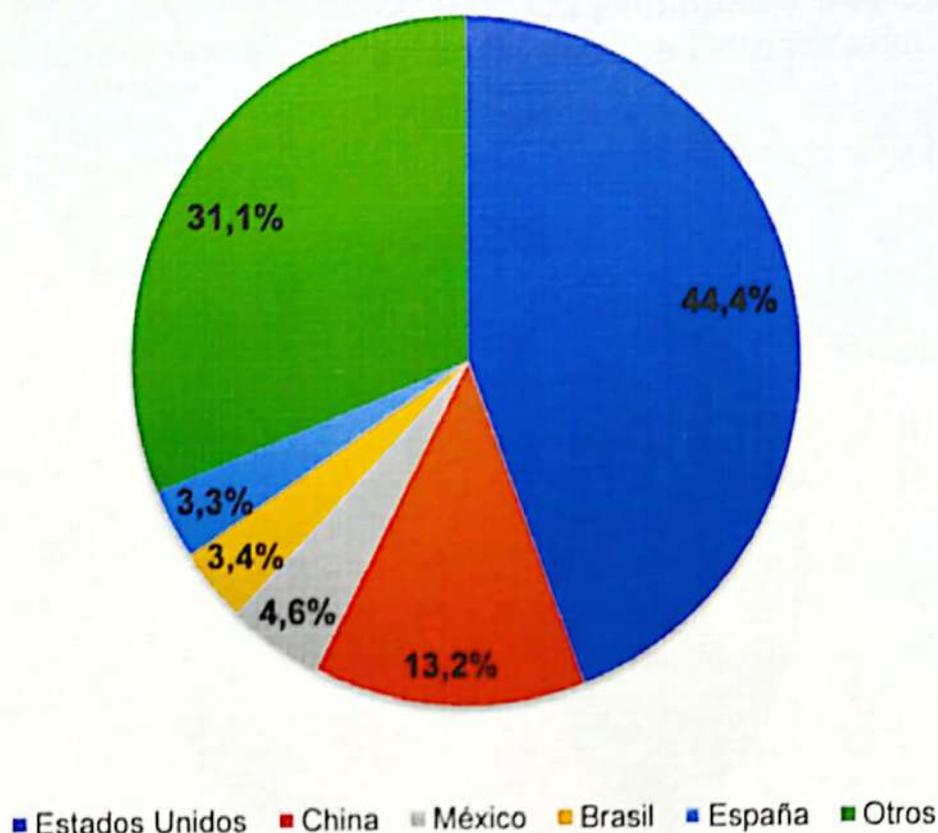
De acuerdo con el informe económico y comercial sobre la República Dominicana de la (Oficina Económica y Comercial de España en Santo Domingo, 2017, págs. 8-9) las telecomunicaciones han evolucionado mucho, especialmente la telefonía móvil. Es un subsector relevante del PIB también, el transporte de pasajeros y mercancías. En cuanto al sistema financiero, este está dominado por el bancario, que se subdivide a la vez en tres figuras denominadas: bancos múltiples, asociaciones de ahorro y préstamos, y otras entidades.

Los 5 principales socios comerciales de República Dominicana en cuanto a importación, para el 2017, fueron: Estados Unidos, China, México, Brasil y España. En ese año República Dominicana importó desde los Estados Unidos un 44.4% del total de sus importaciones. Por tanto, EE. UU. fue el principal socio comercial de importación del país en el año 2017. Le siguieron a EE. UU.: China con un 13.2%, México con un 4.6%, Brasil con 3.4% y España con 3.3%.

Llevando estos porcentajes a valores más concretos, en el 2017 República Dominicana importó de EE. UU. \$8,675,109.00 miles de dólares. Desde China \$2,577,906.00 miles de dólares y de México \$899,621.00 miles de dólares. De Brasil importó \$664,527.00 miles de dólares y desde España \$639,889.00 miles de dólares. Finalmente, estos países representaron el 68.9% de las importaciones de República Dominicana en el 2017.

Gráfico 8: Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de República Dominicana en el 2017

Participación porcentual de los principales socios en las importaciones de República Dominicana en el 2017



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

Por otra parte, los 5 principales socios comerciales de República Dominicana para el 2017 en cuanto a exportación se refiere, fueron: Estados Unidos, Haití, Canadá, India y Suiza. En ese año República Dominicana exportó a Estados Unidos el 53.3% del total de sus exportaciones. Lo que significa que Estados Unidos fue el principal destino de las exportaciones del país. Los demás destinos de sus exportaciones

consecuencia, estos países representaron el 81.1% de las exportaciones de República Dominicana en el 2017.

4.4 Relaciones comerciales entre los Estados Unidos y la República Dominicana

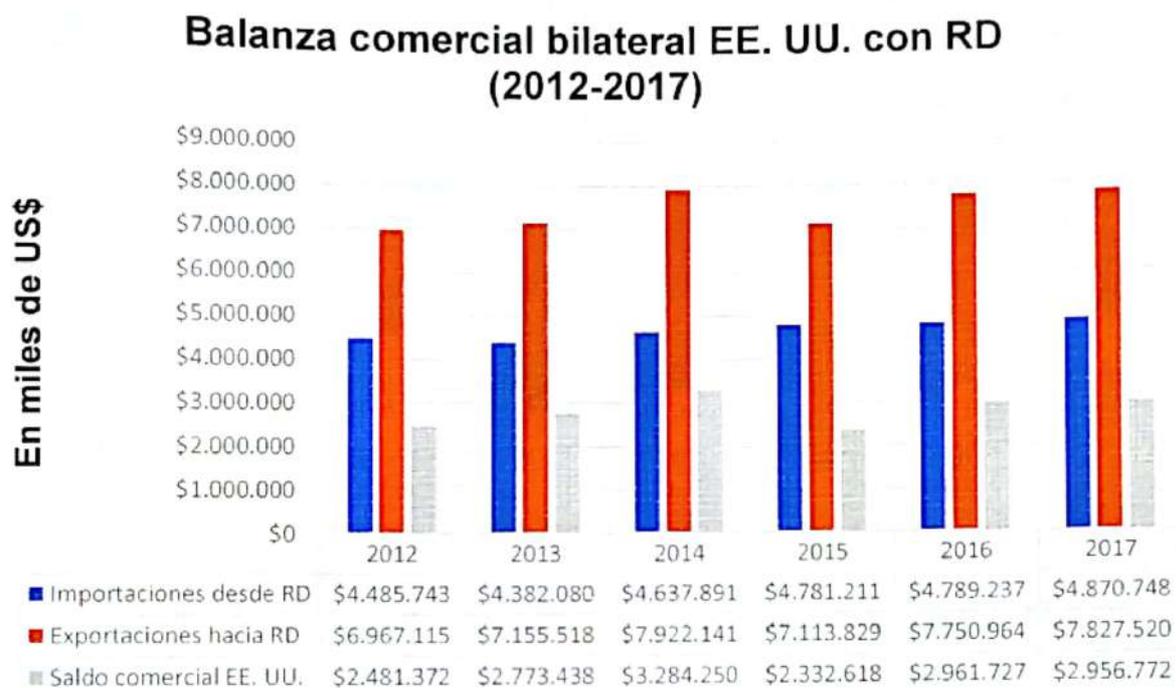
Estados Unidos es el socio comercial primordial de la República Dominicana. Ambos países son signatarios del Acuerdo de Libre Comercio República Dominicana-Centroamérica y Estados Unidos (RD-CAFTA). El mismo incluye también a Guatemala, Honduras, El Salvador, Nicaragua y Costa Rica.

De acuerdo al (CEI-RD, 2008) el mercado de los Estados Unidos ha sido históricamente el principal destino de las exportaciones dominicanas. Los productos de origen dominicano, principalmente el azúcar ha gozado de cuotas preferenciales en el exigente mercado estadounidense. En años recientes, con un comercio internacional más libre y con menores barreras proteccionistas y arancelarias, el ritmo de las exportaciones nacionales y que tienen por destino los Estado Unidos ha sido ascendente.

La República Dominicana es uno de los primeros socios comerciales de los Estados Unidos en América Latina. Aproximadamente la mitad de las importaciones dominicanas a septiembre del 2007, fueron provenientes de EE. UU. Esto denota la gran importancia del mercado estadounidense en las actividades de comercio internacional llevadas a cabo por la República Dominicana.

4.5 Análisis de la balanza comercial bilateral entre los Estados Unidos y la República Dominicana

Gráfico 10: Balanza comercial bilateral entre EE. UU. y RD en el período 2012-2017



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

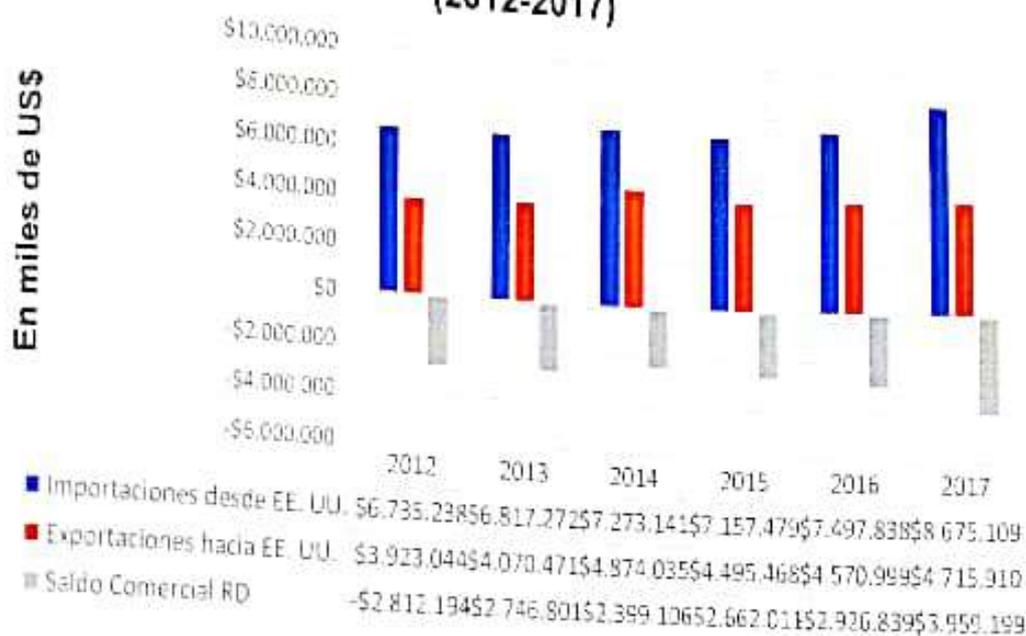
El gráfico anterior muestra la balanza comercial bilateral de los Estados Unidos con la República Dominicana en el período 2012-2016. Por medio del saldo comercial se puede observar que la balanza comercial de Estados Unidos en relación con República Dominicana presenta superávit, debido a que se exporta más de lo que se importa. En el 2017 la balanza comercial de EE. UU. tuvo un saldo positivo de \$2,956,772 miles de dólares. En el período 2012-2017 se registró un total de exportaciones hacia RD de \$44,737,087 miles de dólares sobre un monto total de \$27,946,910 miles de dólares en importaciones.

Las importaciones realizadas por Estados Unidos desde República Dominicana durante el período 2012-2017 tuvieron un comportamiento ascendente, excepto en el año 2013, como se puede apreciar en el gráfico 10, se reflejó una leve disminución en relación con el 2012. En el período 2012-2017 EE. UU. inició importando desde RD unos \$4,485,743 miles de dólares y terminó con unos \$4,870,748 miles de dólares. Al concluir el año 2017 las importaciones realizadas por EE. UU. desde RD tuvieron una tasa de crecimiento del 1.7% respecto al año 2016.

Por otro lado, las exportaciones de Estados Unidos hacia República Dominicana en el período de estudio ya mencionado se caracterizaron por presentar un alza. Las exportaciones pasaron de US\$6,967,115 miles de dólares en 2012 a \$7,827,520 miles de dólares en 2017. En el año 2015 cayeron en comparación al año anterior. Entre tanto, las exportaciones de EE. UU. hacia RD en el año 2017 tuvieron un crecimiento de aproximadamente un 1% respecto al 2016.

Gráfico 11: Balanza comercial bilateral entre RD y EE. UU, en el período 2012-2017

Balanza comercial bilateral RD con EE. UU. (2012-2017)



Fuente: Elaboración propia con datos de Trademap.

Sin embargo, si se compara la balanza comercial de República Dominicana con la de Estados Unidos en el período 2012-2017, se percibe un saldo comercial negativo debido a que se importa más de lo que se exporta. En el 2017 RD finalizó con un déficit de \$3,959,199 miles de dólares. Durante el mencionado ciclo RD importó un total de \$44,156,077 miles de dólares sobre \$26,649,927 miles de dólares en exportación.

Las importaciones realizadas por la República Dominicana desde los Estados Unidos en el período ya de estudio registraron un alza, excepto en el 2015. Estas cayeron en ese año respecto al anterior, específicamente de \$7,273,141 miles de dólares en 2014 a \$7,157,479 miles de dólares en 2015. Entre tanto, las

importaciones dominicanas en el 2017 tuvieron una tasa de crecimiento de 15.7% con respecto al año 2016.

Por otro lado, las exportaciones de la República Dominicana hacia los Estados Unidos en el período 2012-2017, se caracterizaron por presentar una tendencia alcista, excepto en el año 2015, donde disminuyeron a \$4,495,468 miles de dólares. Las exportaciones pasaron de \$3,923,044 miles de dólares en el año 2012 a \$4,715,910 miles de dólares en el 2017. La tasa de crecimiento registrada en las exportaciones de EE. UU. hacia RD fue de aproximadamente 3.2% en el 2017 respecto al 2016.

Al analizar la balanza comercial existente entre estas dos naciones, se evidencia que la diferencia en magnitud de las importaciones en relación a las exportaciones da como resultado una balanza comercial deficitaria para la República Dominicana, a lo largo de los últimos años. Según el informe de (DICOEX, 2018, pág. 9) entre el 2016 y 2017, esta aumentó considerablemente debido al aumento en las importaciones dominicanas procedentes de Estados Unidos.

Las estadísticas del Departamento de Comercio de Estados Unidos indican que en 2004 fue el último año en que República Dominicana tuvo una balanza comercial positiva frente a esa nación (Delgado, 2017).

*Nota aclaratoria: en los valores de los gráficos no. 10 y 11 existen incongruencias en ambas direcciones ya que hay datos espejos.

4.6 Modos de suministro del comercio de servicios

En el marco del Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios de la OMC, específicamente en el párrafo 2 de su artículo I se explican los distintos modos en que puede darse el comercio de servicios en función de la presencia territorial del proveedor y del consumidor en el momento de la transacción (OMC, 2019). Estos modos son:

- Modo 1 — Comercio transfronterizo: del territorio de un Miembro al territorio de cualquier otro Miembro.
- Modo 2 — Consumo en el extranjero: en el territorio de un Miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro Miembro.
- Modo 3 — Presencia comercial: por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia comercial en el territorio de cualquier otro Miembro.
- Modo 4 — Presencia de personas físicas: por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia de personas físicas de un Miembro en el territorio de cualquier otro Miembro.

4.7 Principales servicios de exportación hacia Estados Unidos

El registro del intercambio de servicios es un reto persistente en prácticamente todo el mundo debido a la inexistencia o falta de cumplimiento de una regulación que obligue a los exportadores e importadores de servicios a declarar sus operaciones de intercambio.

Cabe destacar que la República Dominicana ha estado tomando las acciones de lugar para incrementar las exportaciones de servicios y tener un mayor control sobre las mismas.

El Banco Mundial, en su base de datos cuenta con cifras estimadas respecto al comercio de servicios, las cuales fueron las utilizadas como referencia para este trabajo.

Tabla 4: Exportaciones hacia EE. UU. desde RD en el 2017 (millones de USD)

Exportaciones hacia EE. UU.	Valores
Servicios comerciales	5,028
Viajes	4,517
• Relacionado con la educación	312
Transporte	345
• Transporte aéreo	293
Otros servicios	177
Otros servicios comerciales	162

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

La tabla 4 indica que la República Dominicana tuvo una alta demanda de servicios comerciales de los Estados Unidos en el año 2017, con un total de 5,028 millones de USD sobre el total de servicios exportados. Además, se encuentra la categoría de viajes, la cual registró un total de US\$ 4,517 millones, como también la exportación de transporte, que totalizó 345 millones.

Por otro lado, la República Dominicana tiene un alto potencial en la exportación de servicios culinarios, varios chefs se han destacado en la palestra internacional, posicionando en buen lugar al país y expandiendo la gastronomía dominicana por el mundo. En los últimos años este segmento ha ido calando cada vez más. Esto es un indicio de que la gastronomía dominicana está siendo conocida por un gran número de extranjeros y, por tanto, el país puede aprovechar esta ventaja.

4.8 Principales servicios de importación desde Estados Unidos

Tabla 5: Importaciones desde EE. UU. hacia RD en el 2017 (millones de USD)

Importaciones desde EE. UU.	Valores
Servicios comerciales	1,864
Viajes	928
Transporte	521
• Transporte aéreo	451
Otros servicios	431
Otros servicios comerciales	370

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

Por medio a la tabla 5 se puede analizar que el servicio más importado de República Dominicana desde Estados Unidos en el año 2017 fueron los servicios comerciales que totalizaron 1,864 millones de USD, se destaca también la categoría de viajes con un total de US\$ 928 millones y la de transporte que totalizó US\$ 521 millones.

De la lista propuesta, es interesante ver cómo la importación de la categoría de "otros servicios" representó US\$ 431 millones del total de las importaciones.

CAPÍTULO V

ESTUDIO DE MERCADO

5.1 Comportamiento de la demanda de servicios de restaurantes a nivel mundial

Cada día hay más restaurantes y asimismo incrementa la demanda. Según la "Encuesta mundial de consumidores de restaurantes 2017", realizada por, el 34% de los consumidores encuestados dijeron que saldrían a cenar con mayor frecuencia en el próximo año.

Mantener contentos a los comensales de todo el mundo es cada vez más difícil, ya que cada vez son más exigentes. Los consumidores se están volviendo cada vez más expertos en la búsqueda de ofertas y nuevas opciones. Los operadores deben centrarse en las formas de atraer y retener a los consumidores exigentes, de acuerdo a (AlixPartners, 2016), en su estudio titulado "*Perspectiva global del restaurante: Alimentando al consumidor global*".

Los operadores tienen presión en mantener los precios bajos mientras se siguen cumpliendo los requisitos de comida fresca de los comensales, en un lugar moderno, a un buen precio. Ellos, que buscan la manera de salir adelante con todo esto y tratan de gestionar eficazmente sus cadenas de suministro globales, tienen que poder ganar con menos.

El 40% de los comensales a nivel mundial dijeron que el aspecto moderno de un restaurante es un factor importante para ellos. En países como Corea del Sur, las actualizaciones de la marca han mejorado el rendimiento financiero.

Varias cadenas ven el desarrollo internacional como un ingrediente clave para el crecimiento. Son áreas de interés: Estados Unidos, partes de Medio Oriente, India, China, Vietnam e Indonesia. Aún quedan desafíos importantes, muchos restaurantes internacionales luchan por mantenerse al día con las tendencias de los consumidores.

Las cadenas de suministro están obligadas a verse presionadas por la creciente demanda de alimentos frescos por parte de los consumidores. En general, un buen precio y un enfoque en alimentos frescos y de calidad son esenciales para que los operadores de restaurantes mantengan satisfechos a sus clientes y ganen con menos.

5.2 Industria gastronómica o de restaurantes en los Estados Unidos

En 2018, la industria de restaurantes continuó añadiendo ubicaciones a un ritmo constante, impulsada por el crecimiento de la población y por una economía en expansión. Según los datos de la Oficina de Estadísticas Laborales², la industria de restaurantes agregó 13,817 establecimientos en 2018, para un aumento de 2.2% y un total de 642,027³ establecimientos de comida y bebida.

² Nombre original en inglés, Bureau of Labor Statistics.

³ Las cifras representan solo establecimientos con empleados de nómina.

La expansión de 2018 siguió a un fuerte incremento de 15,169 ubicaciones (más de un 2.5%) en 2017, y representó el tercer año consecutivo en el que la industria de restaurantes creció en al menos 10,000 establecimientos. El segmento de servicios rápidos fue el que agregó la mayoría de las unidades en 2018, específicamente 4,982, para un aumento del 2.1% en relación al 2017 y el quinto año consecutivo en que crece en más de 4,000 ubicaciones.

El segmento de servicio completo sumó un total de 3,717 ubicaciones en 2018, disminuyendo de una ganancia de 4,867 unidades en 2017. No obstante, 2018 fue el tercer año consecutivo en el que el segmento de servicio completo agregó más de 3,000 establecimientos.

Tabla 6: Establecimientos de comida en Estados Unidos 2017-2018

Segmento de la industria	Establecimientos 2017	Establecimientos 2018	# de cambio: 17 a 18	% de cambio: 17 a 18
Restaurantes de servicio completo	243,520	247,237	3,717	1.5%
Restaurantes de servicios rápidos	238,063	243,045	4,982	2.1%

Cafeterias/ buffets de parrilla/ buffets	6,634	6,541	-93	-1.4%
Barra de aperitivos y bebidas no alcohólicas	58,752	62,233	3,481	5.9%
Contratistas de servicios de comida	21,667	22,357	690	3.2%
Catering	12,200	12,413	213	1.7%
Servicios de comida móvil	4,711	5,376	665	14.1%
Bares y tabernas	42,665	42,826	161	0.4%

Fuente: Elaboración propia con datos de la Oficina de Estadísticas Laborales.

A nivel estatal, en 2018 las tendencias fueron en su mayoría positivas, y el crecimiento en la ubicación de los restaurantes fue generalmente más fuerte en las regiones que están experimentando las mayores ganancias de empleo y población. Según la (Asociación Nacional de Restaurantes, 2019) 46 estados (incluido el

Distrito de Columbia) agregaron ubicaciones de lugares para comer y beber en 2018. Solo en 5 estados las unidades disminuyeron.

California lideró la nación al agregar 4,058 establecimientos de comida y bebida en 2018, mientras que Texas agregó una red de 1,397 ubicaciones. Arizona lideró en términos porcentuales, con un sólido incremento de 6.5% en 2018. La industria de restaurantes en Carolina del Sur creció un 5.6%, mientras que California aumentó un 5.4%.

5.3 Industria de gastronómica o de restaurantes en Miami, Florida

Los restaurantes son una fuerza impulsora de la economía de la Florida. Proporcionan empleos y crean carreras para miles de personas. Además, desempeñan un papel vital en las comunidades locales en todo el estado. De acuerdo a la Oficina de Estadísticas Laborales (2018) en el estado de la Florida a 2017 habían 40,495 establecimientos de comida y bebida, en contraste con el 2018 que estos sumaban 41,316, para una diferencia de 821 locaciones y un cambio de un 2%.

Se estima que las ventas de los restaurantes de Florida en 2018 fueron de \$50.1 billones. Los trabajos de restaurantes y servicio de alimentos en Florida, a 2019, representan el 12% del empleo del estado, lo que se traduce a 1,096,000 personas. Para 2029, se proyecta que ese número crezca un 14.1%, es decir 154,700 empleos adicionales, para un total de 1,250,700.

Según la (Asociación Nacional de Restaurantes, 2019) cada dólar gastado en el segmento de servicios de mesa contribuye con \$2.04 a la economía del estado de la Florida, y cada dólar gastado en el segmento de servicios limitados contribuye con \$1.73.

Tabla 7: Gasto de consumo personal per cápita para categorías selectas en Florida 2017

Categoría	Valor (en USD)
Gasto de consumo personal total	40,878
Vivienda y servicios públicos	7,515
Cuidado de la salud	6,973
Alimentos y bebidas fuera de las instalaciones	2,965
Gasolina y otros bienes energéticos	943
Todos los demás gastos de consumo personal	22,483

Fuente: Elaboración propia con datos del U.S. Bureau of Economic Analysis. Cifras estimadas.

De la tabla anterior se destaca la categoría de alimentos y bebidas fuera de las instalaciones, con un valor de \$2,965 USD, ocupando el 3er lugar de las categorías selectas en la tabla. Lo que quiere decir que el gasto de consumo personal per cápita en Florida es elevado.

Miami es famoso por su cocina multicultural, sus restaurantes gourmet y reconocidos chefs de fama internacional. Tiene una excelente reputación como un destino culinario de primera categoría. Existe una extensa cantidad de restaurantes

tanto de cocina americana, como de diferentes partes del mundo, incluyendo la original creación culinaria local llamada Floribbean, New World o Tropical Fusion.

Las numerosas delicias gastronómicas de esta ciudad también incluyen varios festivales de vino y comida, como el Miami International Wine Fair en septiembre y el Food Network South Beach Wine and Food Festival en febrero. En el verano se puede disfrutar del Miami Spice Restaurant Month, un evento culinario en el que decenas de los mejores restaurantes de la ciudad ofrecen comidas gourmet en tres tiempos a precios verdaderamente económicos durante todo agosto y septiembre.

En mayo de 2019 tuvo lugar en Miami la Feria Iberoamericana de Gastronomía (FIBEGA), con la intención de exponer las últimas modalidades de este creciente sector de la economía mundial. El presidente de FIBEGA, Roi Correa, habló sobre la importancia de la gastronomía en la industria del turismo, argumentando que: *“representa el 40% del gasto de los turistas y la razón por la que mucha gente viaja hoy”* (Hernández J. , 2019).

(BestDay.com, 2019) menciona que todas las zonas de Miami tienen una gran variedad de restaurantes. Sin importar el área se encuentran desde cómodos cafés para comprar un panini⁴ o una ensalada para llevar, hasta restaurantes de alta cocina con delicias culinarias preparadas por afamados chefs.

⁴ Panini es el plural de panino (panecillo) en italiano, en Estados Unidos el término se usa como singular para referirse a los sandwiches o bocadillos que se tuestan entre dos planchas calientes.

5.4 Estructuras preferenciales de la demanda de consumo

El consumidor estadounidense se muestra muy abierto a adquirir productos extranjeros. El diario (El Nuevo Herald, 2017) en su artículo titulado *“Despierta tus sentidos con la gastronomía de Miami”*, menciona que con tantos chefs aclamados provenientes de tantos lugares del mundo, las tradiciones culinarias internacionales parecen converger en Miami, donde, en unos pocos kilómetros a la redonda, se pueden probar platos de Italia, Francia, España, el Mediterráneo, India, el Medio Oriente y el Midwest estadounidense, además de los sabores exclusivos que provienen de tener al Caribe tan cerca.

Además, las influencias de Latinoamérica son particularmente marcadas en Miami. Existe un verdadero universo de restaurantes que representan a casi todos los países y herencias gastronómicas del hemisferio, desde Cuba y República Dominicana hasta Colombia y Perú. La mayoría de estas cocinas puede probarse en el vecindario de North Beach de Miami Beach.

La creatividad culinaria parece no conocer límites en Miami, donde la tendencia a reinventar tradiciones se ha convertido en una institución en sí misma. El concepto “de la granja a su mesa” y la utilización de ingredientes locales frescos son parte de la cultura en muchos restaurantes.

En conclusión, Miami es una ciudad cosmopolita, es decir, abierta a conocer nuevas culturas y costumbres. La gastronomía es un sector sumamente destacado en esa ciudad. Los consumidores de restaurantes en Miami prefieren productos frescos, platos innovadores y están abiertos a probar platos nuevos y de otras culturas.

5.5 Nivel de ingresos de la demanda en Miami

De acuerdo con (City Data, 2016), el ingreso promedio estimado de los hogares de Miami en 2016 fue de US\$34,901. El ingreso total de los hogares en Miami en ese año fue de US\$10,640,755,200. Entre el 2000 y el 2016 el cambio fue de 48.6%.

En Miami el 14.9% de los hogares gana hasta 10,000 dólares anuales. La mayor proporción (16.4%) gana de 10,000 a 20,000 dólares anuales. Un 13% gana de 20,000 a 30,000 dólares anuales. Luego un 10.5% gana de 30,000 a 40,000 dólares anuales. Un 7.7% gana 100,000 dólares. Y un 5.1% de los hogares gana más de 200,000 dólares anuales.

Finalmente, el ingreso per cápita promedio de Miami en 2016 fue de US\$25,067. Mientras en el estado de la Florida fue de US\$28,774. Según (Data USA, 2018) a fecha 2017, Miami tenía una población de 463 mil personas con una edad promedio de 39.8 años.

5.6 Determinación del mercado extranjero

Para determinar el mercado extranjero se partió de lo general a lo particular. En primer lugar, se seleccionaron cinco mercados potenciales, en los que el mofongo ya tuviese presencia y en los que exista gran cantidad de latinos. Estos mercados son: España, Estados Unidos, Puerto Rico, Colombia y Panamá. Para analizar estos países se realizó una selección de mercado por medio de una matriz país. Previo a esta matriz se realizó una investigación en la que se desglosan criterios políticos, económicos, culturales y tecnológicos.

Tabla 8: Investigación de mercados potenciales consumidores de *motongo* y con
 alla presencia latina

Criterios políticos	España	Estados Unidos	Puerto Rico	Colombia	Panamá
Facilidad de hacer negocios	Puesto 30 de 190 (DB, 2019)	Puesto 8 de 190 (DB,2019)	Puesto 64 de 190 (DB,2019)	Puesto 65 de 190 (Doing Business, 2019)	Puesto 79 de 190 (DB,2019)
Política comercial, acuerdos comerciales	Acuerdo de Libre Comercio CARIFORU M – UE (EPA) (UE, 2008)	DR-CAFTA (WIPO, 2004)	DR-CAFTA (PROCOMER, 2006)	No existen grandes hallazgos en esta materia. Arancel externo común 20% a los plátanos y 5% de porcino (SICE, 2002)	Acuerdo de Alcance Parcial RD-Panamá (MICM, 1985)
Riesgo político	1/7 (Credendo, 2018)	1/7 (Credendo, 2018)	2/7 (Credendo, 2018)	4/7 (Credendo, 2018)	3/7 (Credendo, 2018)
Forma de gobierno	Monarquía constitucional parlamentaria (CIA, 2019)	República federal constitucional (CIA, 2019)	Democracia presidencial (CIA, 2019)	República Presidencial (CIA, 2019)	República Presidencial (CIA, 2019)
Legislación laboral	El SMI es de 1,050 euros mensuales. Puesto 14 de 97 (Datos Macro, 2019)	SMI US\$ 7.25 p/h (U.S. Department of Labor, 2019) 1.047,8 € al mes. Puesto 15 de 97 (Datos	SMI US\$ 7.25 p/h	SMI 251 USD (El Universal, 2018) 220,3 € al mes. Puesto 63 de 97 (Datos Macro, 2018)	El SMI oscila entre 250 y 275 dólares (MITRADE L, 2017)

Criterios económicos	Macro, 2018)				
	España	Estados Unidos	Puerto Rico	Colombia	Panamá
Crecimiento del PIB	3.052% (BM, 2017)	2.273% (BM, 2017)	-2.379% (BM, 2017)	1.789% (Banco Mundial, 2017)	5.321% (BMI, 2017)
Inflación	0.955% (Banco Mundial, 2017)	1.799% (Banco Mundial, 2017)	2.691 (Banco Mundial, 2017)	5.542% (Banco Mundial, 2017)	2.035% (Banco Mundial, 2017)
Turismo	Turismo internacional, número de llegadas 81,786,000 (Banco Mundial, 2017)	Turismo internacional, número de llegadas 76,941,000 (Banco Mundial, 2017)	Turismo internacional, número de llegadas 3,797,000 (Banco Mundial, 2017)	Llegada de turistas extranjeros no residentes 4,113,497 (Organización Mundial de Turismo, 2017) Estados Unidos, Argentina, Brasil, México, Ecuador, Perú y España.	1,843,000 (Banco Mundial, 2017)
Competitividad	Puesto 34 de 137 (FEM, 2017-2018)	Puesto 2 de 137 (FEM, 2017-2018)	Excluido por falta de confianza.	Puesto 66 de 137 (Foro Económico Mundial, 2017-2018)	Puesto 50 de 137 (FEM, 2017-2018)
Disponibilidad de insumos	El 1er país productor de plátanos a nivel europeo durante el año 2016 (Fresh	Es un gran importador del plátano de América Latina (FAO, 2000) Grandes criaderos	Pese a que se consume mucho cerdo y plátanos, la mayoría es importado. El paso de	El 47,9% del total del área agrícola sembrada en tubérculos y plátano en el área	Se ha incrementado el área de producción del plátano y es solo para consumo

	Plaza, 2017)	de cerdos (El Economista, 2017)	los huracanes ha afectado al sector (Fresh Plaza, 2018)	rural dispersa censada corresponde a cultivos de plátano. El 23,2% a yuca (DANE, 2014) 33,8 millones de hectáreas están destinadas a pastos en las que se distribuyen un millón de cerdos, 720 millones de aves... (El Colombiano, 2016)	nacional (Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), 2017) La producción pecuaria en cuanto a existencia: Ganado vacuno (1,523,000), porcino (398,800) y pollo (25,453,100) (Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC), 2017)
Criterios socio culturales Consumo por categoría	España	Estados Unidos	Puerto Rico	Colombia	Panamá
	Vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles; hoteles, cafés y restaurantes; alimentos y bebidas no alcohólicas; transporte; ocio y cultura (ST, 2011)	Salud; vivienda, agua, electricidad, gas y otros combustibles; transporte; ocio y cultura; alimentos y bebidas no alcohólicas (ST, 2011)	Enfocados en lo necesario como alimentos y el pago de utilidades. Un 17% visita un "casual dining" como Pizza Hut, Chili's y Sizzler, mientras el 56% va a restaurantes de servicio rápido	Se destacan las categorías de Alimentos, Alcohólicas, Tabaco y Confitería (Nielsen, 2019)	Carne vacuna y de aves; jugos, néctares y bebidas refrescantes; farmacia especializada; verduras, vegetales y hortalizas frescas; cafetería y platillos para llevar; cervezas; tarjetas telefónicas;

			como Burger King, Church y McDonald's (Rosado, 2018)		carnes frías y embutidos empacados y panadería industrial (Dichter & Neira, 2017)
Distancia cultural	<p><u>Evasión de la incertidumbre</u> España 86, R.D. 45</p> <p><u>Orientación a largo plazo</u> España 48, R.D. 13</p> <p>España se considera el 2do país más estruendoso del mundo, no van con la incertidumbre. R.D. es más pragmático. A pesar del alto puntaje España es un país normativo (Hofstede, 2019)</p>	<p><u>Distancia al poder</u> EE. UU. 40, R.D. 65</p> <p><u>Individualismo</u> EE. UU. 91, R.D. 30</p> <p>R.D. es una sociedad jerárquica, mientras que EE. UU. se inclina más al lado contrario. EE. UU. es una de las sociedades más individualistas, R.D. es colectivista (Hofstede, 2019)</p>	<p>La diferencia más marcada está en la <u>indulgencia</u>, donde PR tiene una puntuación muy alta de 99, 95elativamente muestran una voluntad de realizar sus impulsos y deseos con respecto a disfrutar de la vida y divertirse. Además, dan mayor importancia al tiempo libre, actúan como les plazca y gastan el dinero como lo desean. R.D. tiene un puntaje intermedio</p>	<p><u>Individualismo</u> Colombia 13, R.D. 30</p> <p><u>Prevención de incertidumbre</u> Colombia 80, R.D. 45</p> <p><u>Indulgencia</u> Colombia 83, R.D. 54</p> <p>Ambas culturas son colectivistas. Las emociones no se muestran mucho en R.D. a diferencia de Colombia, pero las dos evitan la incertidumbre. La diferencia más marcada está en la indulgencia, en R.D. intermedio,</p>	<p>Ambas son sociedades colectivistas. Panamá no posee calificación en cuanto a la orientación a largo plazo y a la indulgencia. A diferencia de R.D. se considera una sociedad 95elativamente femenina, donde la atención se centra en "trabajar para vivir" (Hofstede, 2019)</p>

Tradiciones respecto a los alimentos	Desayunos: café, chocolate, panecillo o bollos y zumo de naranja. Comida: sopa o ensalada; carne o pescado y postre. Cena: platos fuertes o algo más ligero como tapas, bocadillos o ensaladas (Guía España, s.f.)	Pavo, venado, ciervo, papas, batatas, maíz y jarabe de maple, carne de cerdo y las barbacoas, las papas fritas y las galletitas con chispas de chocolate (Hablemos de culturas, s.f.)	de 54 (Hofstede, 2019) Yuca, batata, cebolla, ajo, el chayote, coco, piña, papaya, carnes de cerdo y ternera, pescados y mariscos, asopado, sopa de arroz y pollo, la sopa de pescado, empanadillas, plátano frito, arroz con coco, arroz con habichuelas (Turismo, s.f.)	en Colombia alta (Hofstede, Hofstede Insights, 2019) Ajiaco con pollo (las sopas son sagradas), arepa, caldo de pollo, changua o caldo con huevo, tamales con molidos (envueltos), bagre en salsa o bagre frito, mondongo o sopa de mondongo, carne a la llanera o mamona (Hablemos de culturas, s.f.)	Altos consumos de arroz en diferentes formas, su comida más famosa es el sancocho, arroz con frijoles, yuca frita, la tortilla de maíz. Dentro de los tubérculos, los más famosos son el ñame y la yuca (Bautrip, s.f.)
Idioma	Lengua oficial: castellano (español). Idioma de negocios: español (ST, 2018)	Lengua oficial: A nivel nacional no hay una lengua oficial. Sin embargo, el inglés es la lengua oficial de la mayoría de los estados del país y	Idioma oficial: los dos idiomas oficiales son español e inglés. Idioma de negocios: inglés (ST, 2018)	Lengua oficial: español. Lengua (s) de negocio: español, inglés. (Santander Trade, 2018)	Idioma oficial: español. Idioma (s) comercial (es): español e inglés (ST, 2018)

		la lengua más hablada. Idioma de negocios: inglés (ST, 2018)			
Datos demográficos	Población total: 46,572,028 Densidad: 93 habitantes/km ² (ST, 2018)	Población total: 325,719,178 Densidad: 36 habitantes/km ² (ST, 2018)	Población Total: 3,667,000 Densidad: 446 habitantes/km ² (ST, 2018)	Población total: 49,065,615 Densidad: 44 habitantes/km ² (ST, 2018)	Población total: 4,098,587 Densidad: 55 habitantes/km ² (ST, 2018)
Geografía	Área 505,370 km ² (CIA, 2019) Distancia RD-España 6695 km (México Distancia, 2019)	Área 9,833,517 km ² (CIA, 2019) Distancia RD-EE.UU. 3209 km (México Distancia, 2019)	Área 9,104 km ² (CIA, 2019) Distancia RD-PR 381 km (México Distancia, 2019)	Área 1,138,910 km ² (CIA, 2019) Distancia Colombia-RD 1637 km (México Distancia, 2019)	Área 75,420 km ² (CIA, 2019) Distancia entre RD-Panamá 1611 km (México Distancia, 2019)
Criterios tecnológicos	España	Estados Unidos	Puerto Rico	Colombia	Panamá
Índice de desempeño logístico	3.831 de 5 (BM, 2018)	3.885 de 5 (BM, 2018)	No hay datos disponibles.	2.942 de 5 (Banco Mundial, 2018)	3.276 de 5 (BM, 2018)
I+i+D	1.185 (BM, 2016)	2.744 (BM, 2016)	0.45 (BM, 2015)	0.271 (Banco Mundial, 2016)	0.063 (BM, 2013)

Posteriormente se ponderaron cada uno de los criterios estudiados en la tabla anterior y se calificó a los países implicados en torno a ellos, mediante una matriz país.

Tabla 9: Matriz país

Matriz País											
	España			Estados Unidos		Puerto Rico		Colombia		Panamá	
Criterio General	P	C	T	C	T	C	T	C	T	C	T
Facilidad de hacer negocios	5	5	25	5	25	3	15	3	15	2	10
Política comercial, acuerdos comerciales	5	4	20	4	20	4	20	2	10	3	15
Riesgo político	4	4	16	4	16	3	12	2	8	3	12
Forma de gobierno	3	3	9	3	9	2	6	3	9	3	9
Legislación laboral	4	4	16	4	16	4	16	2	8	2	8
Crecimiento del PIB	5	4	20	4	20	0	0	2	10	5	25
Inflación	5	5	25	4	20	3	15	1	5	3	3
Turismo	4	4	16	4	16	3	12	3	12	2	8
Competencia/Competitividad	5	4	20	5	25	0	0	3	15	3	15
Disponibilidad de insumos	4	4	16	3	12	3	12	4	16	4	16
Consumo por categoría	5	5	25	5	25	4	20	5	25	4	20
Distancia cultural	3	2	6	1	3	2	6	2	6	2	6
Tradiciones respecto a los alimentos	4	2	8	2	8	4	16	3	12	4	16
Idioma	3	3	9	2	6	3	9	3	9	3	9

Datos demográficos	4	3	12	4	16	2	8	3	12	2	8
Geografía	4	1	4	3	12	4	16	3	12	3	12
Índice de desempeño logístico	5	5	25	5	25	0	0	3	15	5	25
I i + D	4	2	8	3	12	1	4	1	4	1	4
Total			280		286		187		203		221

Leyenda: P = Ponderación, C = Calificación, T = Total.

El país que resultó con mayor calificación fue Estados Unidos, por lo que fue seleccionado como país destino. Finalmente, se procedió a escoger el mercado específico de los Estados Unidos en la que sería colocada la franquicia, en base a determinados criterios.

En el estado de la Florida los emprendedores extranjeros, en especial los hispanos y latinos, han encontrado numerosas razones para hacer negocios. La privilegiada ubicación, la infraestructura logística de la ciudad, su gran interconexión aérea, con cientos de vuelos directos a diario, convierten al estado en un estratégico puente comercial entre América del Norte y del Sur con Europa, Asia y el mundo (El Nuevo Herald, 2017) También, cabe mencionar que existen muchas similitudes a nivel cultural además de la oportunidad de poder hacer negocios en español.

Florida es el tercer estado más grande del país y la decimonovena economía más grande del mundo, de acuerdo con el (Department of Business and Professional Regulation, 2017).

Miami, por su parte, es uno de los principales destinos turísticos del estado, donde convergen personas de todas las nacionalidades, lo que resulta conveniente para cualquier negocio. El condado de Miami-Dade concentra al mayor número de latinos de la Florida, con 1.8 millones de residentes, lo que equivale a dos tercios de la población total del condado (El Nuevo Herald, 2017). Además, el mercado de franquicias alimentarias ha alcanzado notable éxito en la ciudad de Miami.

5.7 Análisis PEST de USA

5.7.1 Factores político-legales

Ley antimonopólica:

El 2 de julio del año 1890, el congreso estadounidense presentó la primera ley para prevenir que los monopolios limiten el comercio, esta ley fue denominada Ley Sherman o Sherman Antitrust Act. La misma constituyó el fundamento del derecho antimonopolio. Es aplicada a todo negocio interestatal y a toda transacción.

La Ley Sherman, modificada el 5 de enero del 2010, en su título 15 "Comercio y tratados", capítulo 1 "Monopolios y combinaciones en restricción al comercio" indica:

Toda persona que monopolice o intente monopolizar o combinar o conspirar con cualquier otra persona o personas, para monopolizar cualquier parte del comercio o comercio entre los varios Estados, o con naciones extranjeras, se considerará culpable de un delito grave, y, en su condena, será sancionado con multa que no exceda de \$100,000,000 si es una corporación, o, si hay alguna otra persona,

\$1,000,000, o por encarcelamiento que no exceda 10 años, o por ambos dichos castigos, a discreción de la corte (OMPI, s.f.).

Ley de medio ambiente:

La Agencia de Protección Ambiental de los Estados Unidos (EPA, por sus siglas en inglés), posee una serie de leyes que sirven para proteger el medio ambiente y la salud pública.

Tabla 10: Leyes del medio ambiente específicas a la EPA

Nombre	Siglas en inglés	Fecha	Propósito	Código de regulaciones federales
Ley de aire limpio	CAA	1970	Pone en práctica las regulaciones que controlan y reducen las emisiones atmosféricas de fuentes estacionarias y móviles.	40 CFR 50-93
Ley de agua pura	CWA	1972	Regula el vertimiento de contaminantes a las aguas de superficie.	40 CFR 100-149

Ley de agua potable segura	SDWA	1974	Establece normas sobre la presencia de contaminantes en el agua potable.	40 CFR 141-143
Ley de respuesta ambiental exhaustiva, compensación y responsabilidad pública	CERCLA	1980	Se encarga de lo relacionado con la limpieza de vertederos de desechos peligrosos y de definir los mecanismos de respuesta a los derrames de desechos peligrosos.	40 CFR 300-306
Ley de conservación y recuperación de recursos	RCRA	1976	Se encarga de asuntos relacionados con la identificación y la reglamentación del tratamiento, almacenamientos y la eliminación de desechos peligrosos.	40 CFR 260-266-268-270-272-279-280-282, 148

Ley federal sobre insecticidas, fungicidas y rodenticidas	FRIFA	1948	Determina la forma de registrar y hacer las pruebas de los pesticidas y regula su venta, distribución y uso.	40 CFR 152-180
Ley de control de sustancias	TSCA	1976	Establece la prueba y la notificación de sustancias químicas antes de la fabricación, distribución y empleo; y restringe el uso de sustancias químicas que representan una amenaza para la salud humana y el medio ambiente.	40 CFR 701-720, 761

Ley de planificación para las emergencias y el derecho a la información de la comunidad	EPCRA	1986	Dispone que las empresas informen sobre sus inventarios de sustancias químicas peligrosas y emisiones tóxicas, y requiere que los gobiernos estatales y locales formulen planes para responder a las emergencias causadas por las emisiones de sustancias químicas.	40 CFR 335-370, 372
---	-------	------	---	---------------------

Fuente: Elaboración propia con datos de la OMPI.

Políticas impositivas:

Sobre la tasa de impuestos para sociedades extranjeras, (Santander Trade, 2019) cita que: Las empresas extranjeras están sujetas al mismo impuesto a las sociedades que las empresas locales, con la diferencia de que su ingreso imponible es calculado sólo sobre el Ingreso Efectivamente Conectado (ECI, en inglés), que agrupa los ingresos obtenidos por intercambios y comercios concluidos en el suelo americano, por la venta de bienes inmobiliarios o stocks americanos por entidades

extranjeras. También se puede obtener una exención al impuesto ECI a través de un tratado fiscal.

Sin embargo, las empresas extranjeras están sujetas a un impuesto a las ganancias de sucursales al 30% del ECI que no es invertido en el comercio o los negocios estadounidenses, así como una retención de impuestos del ECI que no proviene de los Estados Unidos (por ejemplo, dividendos, intereses, rentas, regalías). Se puede acceder a otros acuerdos a través de convenios fiscales.

Imposición de plusvalías: Las ganancias de una empresa se gravan a las mismas tasas que los ingresos ordinarios. En general, las pérdidas de capital pueden compensar solo las ganancias de capital, no los ingresos ordinarios. Sujeto a ciertas restricciones, la pérdida de capital excedente de una sociedad puede diferirse tres años y adelantarse cinco años para compensar las ganancias de capital en esos otros años.

Las empresas extranjeras generalmente están exentas del impuesto a las ganancias de capital a menos que la ganancia sea de origen estadounidense (de bienes raíces estadounidenses o de comercio o negocios de los EE. UU.).

Tabla 11: Indicadores de impuestos y contribuciones

Índice de impuestos	Pagos (número por año)	Tiempo (horas por año)	Tasa de impuestos y contribuciones total (% de ganancias)	Índice posterior a declaración de impuestos (0-100)
84.13	11	175	45.7	94.04

Fuente: Elaboración propia con datos de Doing Business.

Regulación del comercio exterior:

La legislación de Estados Unidos impone una serie de medidas no arancelarias basadas en consideraciones de salud pública y seguridad. Muchos productos naturales sujetos a importación deben estar sujetos a regulaciones de cuarentena. Otros productos como los tomates, uvas, papas, pimientos, etc. Están sujetos a cumplir con estándares de importación del tipo de maduración, calidad, grado y tamaño.

Leyes antidumping y leyes de cuotas compensatoria: las inicia el Departamento de Comercio a petición de grupos industriales, sindicatos, confederaciones o una combinación de "partes interesadas". Para el caso de las leyes antidumping la imposición de aranceles antidumping por el monto de la diferencia de productos de importación y el precio de mercado de ventas en Estados Unidos.

Regulación sobre el empleo:

La Ley de Normas Razonables de Trabajo (FLSA, por sus siglas en inglés) exige que los empleados cubiertos, no exentos, deben recibir al menos el salario mínimo y el pago de las horas extras realizadas, si aplicase. La suma que los empleados deben recibir no se puede establecer sin conocer la cantidad de horas trabajadas.

La FLSA establece el salario mínimo, el pago de horas extras, el mantenimiento de registros y las normas de empleo juvenil que afectan a los empleados del sector privado y de los gobiernos federales, estatales y locales (Departamento de Trabajo de EE. UU., 2007).

- Salario Mínimo Federal: \$7.25 por hora. Muchos estados también tienen leyes de salario mínimo. En los casos en que un empleado está sujeto a las leyes estatales y federales de salario mínimo, el empleado tiene derecho al salario mínimo más alto.
- El empleador de un empleado que recibe propinas debe pagar al menos \$2.13 por hora en salarios directos si esa cantidad más las propinas recibidas equivale al menos al salario mínimo federal, si no es así el empleador debe compensar la diferencia.
- Horas extras: no pueden ser empleados por más de 40 horas en una semana sin recibir, por lo menos, el equivalente de tiempo y medio (1 ½) de su tarifa regular de pago por las horas extras trabajadas.

La FLSA también regula el trabajo infantil. Trabajos permitidos a los menores de edad según la FLSA:

- Menores de 13 años o menos: entregar periódicos; actuar en radio, televisión, películas o producciones teatrales; trabajar en negocios propiedad de sus padres (excepto en minería, manufactura o en trabajos peligrosos); realizar cuidado de niños o realizar tareas menores en un hogar privado.
- 14 y 15 años: pueden trabajar fuera del horario escolar en diversos trabajos no manufactureros, no mineros ni peligrosos.
- 16 y 17 años: pueden realizar trabajos no peligrosos.
- Mayores de 18 años: pueden realizar cualquier trabajo, ya sea peligroso o no.

5.7.2 Factores económicos

Estados Unidos es la economía No. 1 a nivel mundial, por delante de China. En 2018, la economía creció un 2.9%, una mejora desde el 2.2% en 2017, y es esperado un crecimiento de en un 2.5% y en un 1.8% en 2019 y 2020, de acuerdo al FMI. Se destacan las reformas a los impuestos del presidente Donald Trump, que recorta la tasa de impuesto a las empresas de un 35% a un 21% (Santander Trade, 2019).

Tabla 12: Indicadores económicos de Estados Unidos en el periodo 2016-2018

Indicadores de crecimiento	2016	2017	2018
PIB (miles de USD)	18,707,188.23	19,485,393.85	20,494,099.85
PIB (crecimiento anual %)	1.6	2.2	2.9
PIB per cápita (USD)	57,904	59,927	62,641
Endeudamiento del Estado (en % del PIB)	99.02	No data	No data
Inflación	1.3	2.1	2.4
Tasa de paro	4.9	4.4	3.9
Saldo en cuenta corriente (billones)	-432	-449	-488
Saldo en cuenta corriente (% del PIB)	-2.3	-2.3	-2.4

Fuente: Elaboración propia con datos del Banco Mundial.

5.7.3 Factores socioculturales

Estados Unidos es una de las naciones con mayor diversidad del planeta, desde su geografía hasta la composición demográfica; se hace imposible hablar de una característica única en ese escenario de riqueza geográfica, racial, étnica y cultural.

Características generales

Nombre oficial: Originalmente en inglés, The United States of America, o USA en siglas. En español conocido como Estados Unidos de América o Estados Unidos simplemente.

Superficie: Incluyendo territorios y agua totalizan 9,826,675 km², de los cuales 9,161,966 km² son de territorio, contando solamente los 50 Estados y el Distrito de Columbia.

Límites geográficos:

Al Norte: Canadá, el mar de Beaufort y el océano Ártico.

Al Oeste: El océano Pacífico, el mar de Chikotka y el mar de Bering.

Al Este: El Océano Atlántico.

Al Sur: México y el golfo de México.

Población: El censo es actualizado en Estados Unidos cada 10 años, por el US Census Bureau. El próximo será en el 2020. El último censo realizado fue el de 2010 y se calcularon 308,745,538 habitantes.

Capital: Washington, D.C., también llamada Distrito de Colombia.

Idioma: El idioma oficial nacional de facto es el inglés. El español es el segundo idioma más hablado, debido a la gran cantidad de hispanos que residen en EE. UU.

Moneda: Desde el 1792 la moneda oficial ha sido el dólar (\$USD).

Religión: Estados Unidos no reconoce a ninguna religión como oficial. La población está dividida en: 46.5% protestantes; 20.8% católicos romanos; 1.6% mormones; 0.4% cristianos (otros); 1.9% judíos; 0.7% budistas; 0.6% musulmanes; 1.8% otros no especificados; 20.8% no afiliados a ninguna religión y 4% ninguna.

Forma de gobierno: República Federal Constitucional con un sistema presidencialista.

Presidente actual: Donald Trump.

División Administrativa: Estados Unidos está compuesto por 50 estados, un distrito federal y estados asociados o no incorporados (dependencias). El (Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, 2019) cita cada uno de los estados:

Alabama, Alaska, Arizona, Arkansas, California, Colorado, Connecticut, Delaware, Florida, Georgia, Hawaii, Idaho, Illinois, Indiana, Iowa, Kansas, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Massachusetts, Michigan, Minnesota, Mississippi, Missouri, Montana, Nebraska, Nevada, New Hampshire, New Jersey, New Mexico, New York, North Carolina, North Dakota, Ohio, Oklahoma, Oregon, Pennsylvania, Rhode Island, South Carolina, South Dakota, Tennessee, Texas, Utah, Vermont, Virginia, Washington, West Virginia, Wisconsin, Wyoming, a los que hay que sumar el Distrito de Columbia.

Día de independencia: 4 de julio de 1776.

Geografía:

La geografía de los Estados Unidos se caracteriza por contar con múltiples formas de relieve y accidentes geográficos. El cuarto sistema fluvial más largo del mundo, el río Mississippi, se desplaza de norte a sur a través del centro del país. La pradera llana y fértil de las Grandes Llanuras se extiende hacia el oeste, hasta que es interrumpida por una región de tierras altas en el sureste.

También, atravesando de norte a sur toda la nación, se encuentran Las Montañas Rocosas, en el borde occidental de las Grandes Llanuras, llegando a altitudes mayores a 4,300 metros en Colorado. El Monte Denali, con sus 6,194 metros, ubicado en Alaska, es el punto más alto del país y de todo el continente, mientras, El Valle de la Muerte, en California, con -86 metros, es el punto más bajo.

A lo largo de Alaska y las Islas Aleutianas, los volcanes activos son comunes, además de que Hawái consta de solo islas volcánicas. La formación volcánica más grande del continente es el gran volcán ubicado debajo del Parque Nacional Yellowstone en las Montañas Rocosas.

Indicadores sociales:

PIB: \$57,300 (2017)

Esperanza de vida: 80 años (2017)

IDH (valor numérico/nº orden mundial): 0.92 / 10º (2016)

Coefficiente GINI: 0.45

Tasa de natalidad: 12.5 (nacimientos/1000 habitantes) (est. 2017)

Tasa de fertilidad: 1.87 (2017)

Tasa de crecimiento anual de la población: 0.81 (est.2017)

Otros indicadores sociales que destacar, según el blog (Culturas, Religiones y Creencias, 2013), son:

Cultura

La nación estadounidense tiene una diversidad de cultura y costumbres. Está influenciada tanto por sus nativos, como por las diferentes culturas que formaron la nación. Entre los grupos étnicos que lo conforma está: la raza blanca (que constituye la mayor parte de la población), los germano-estadounidenses, los irlandeses estadounidenses, los angloamericanos, los afroamericanos y los asiáticos, quienes constituyen una minoría. También los latinoamericanos que ocupan un importante lugar.

Gastronomía

La gastronomía de EE. UU. es muy popular a nivel mundial. Y muchos países han adoptado su comida. Entre sus platos populares están las famosas papas fritas, las hamburguesas, la pizza, el pollo frito, los hot dogs, cornflakes y las parrilladas. Entre sus bebidas se encuentran el té, el café, la cerveza, la leche, el jugo de naranja y la soda. Los ingredientes de uso común son: el trigo, patatas, maíz, calabazas, camote, miel de maple y las carnes (pollo, pavo, res, cerdo, ciervo). Las frutas de la

nación son las más populares como la manzana, las nueces, las uvas, las fresas y muchas más.

Arte

Los estadounidenses han revolucionado el arte, el teatro y el cine a nivel mundial. El primer quinetoscopio se utilizó en la ciudad de Nueva York, donde fue realizada la primera función cinematográfica. Hollywood es la empresa de cine más importante, que ha dado a conocer la cultura de la nación al mundo. Y qué decir de la música, géneros como blues, el jazz, country, funk, y el famoso rock and roll que subió a la fama a Elvis Presley y Chuck Berry.

También, sean destacado en la poesía y la literatura los escritores tales como Nathaniel Hawthorne, Edgar Allan Poe, Henry David Thoreau, Emily Dickinson, entre otros. Los principales museos son el Museo de Arte Moderno, el Museo Hirshhorn, Museo Metropolitano de Arte, el Instituto de Arte de Chicago, el Museo de Bellas Artes de Boston y otros.

Fiestas culturales

Las fiestas culturales tradicionales más importante que se celebran está: la famosa noche de Halloween o día de brujas, que se celebra el 31 de octubre. El Día de Acción de Gracias en el mes de noviembre y Navidad el 25 de diciembre. El deporte, muy conocido a nivel mundial, como el béisbol, baloncesto, fútbol americano, hockey sobre hielo son los más populares a nivel internacional.

Clima

El clima suele ser variable según la región. Dada la ubicación geográfica y la gran extensión territorial, el clima puede ser: continental húmedo, en el este, al sur húmedo subtropical, en el área del desierto es muy árido, en la Florida y en Hawái suele ser tropical, mientras que en Alaska es polar. Este clima es lo que hace que el país cuente con una gran biodiversidad en su flora y fauna, y hace de sus paisajes unos de los más bellos del mundo.

Los ríos y lagos más importantes son: el Río Hudson, Delaware, Susquehanna, Potomac y Savannah. Y los lagos: Ontario, Erie, Hurón, Michigan y Superior. El gobierno protege a más de cincuenta parques nacionales y diversas áreas protegidas. El ave nacional es el águila calva americana, y hay diversas plantas de flores que solo se encuentran en la nación.

Cultura de negocios

Es importante tomar en cuenta la cultura de negocios a la hora de negociar con otras naciones. La forma en que se maneje y se respete el factor cultural puede llegar a ser incluso determinante para establecer una relación de negocios.

Los estadounidenses son directos en los negocios, aunque les gusta reírse y disfrutar charlando con gente que tenga sentido del humor. En cuanto a los saludos, evitan las reuniones que incluyan abrazos y contacto físico cercano a no ser que ya se les conozca de mucho tiempo. Debido a que el tiempo es dinero, se recomienda ir directamente al asunto en cuestión.

Los ejecutivos estadounidenses están dispuestos a tomar riesgos. La toma de decisiones riesgosas suele resultar en los estadounidenses haciéndose con la mayor parte un negocio, o el 100% de este si es posible. Los eventos de negocios como las fiestas de cóctel, los juegos de golf, las parrilladas, o las cenas formales o casuales no se pretenden para desarrollar relaciones personales, sino para alcanzar los objetivos del negocio. Hacer un regalo es un buen gesto, aunque no se espera. Los regalos de negocios se suelen realizar una vez que se cierra el trato.

Los estadounidenses son directos en la forma de comunicarse. La comunicación virtual (a través del correo electrónico, SMS, Skype, etc.) es muy común y no requiere de formalidades en la interacción. Referente al código de etiqueta, se recomienda vestirse de manera conservadora para la primera reunión. Después se deberá seguir el ejemplo de sus socios estadounidenses. Siempre varía dependiendo de la industria en que se trabaje.

Es ideal llevar consigo alguna tarjeta de visita para entregarla a las distintas personas con las que se reúna. Los estadounidenses entregarán sus tarjetas de visita al empezar la reunión (Course Hero, 2019).

Tabla 13: Días festivos en Estados Unidos

FESTIVO	Días de calendario
Año nuevo	1 de enero
Nacimiento de Martin Luther King	Tercer lunes de enero
Día de los Presidentes	Tercer lunes de febrero
Día de los Caídos (Memorial day)	Último lunes de mayo
Día de la Independencia	4 de julio
Día del Trabajo	Primer lunes de septiembre
Día de Colón	Segundo lunes de octubre
Día de los Veteranos	11 de noviembre
Acción de Gracias (Thanksgiving)	Cuarto jueves de noviembre
Navidad	25 de diciembre

Fuente: Elaboración propia con datos de USA.gov

Tabla 14: Períodos durante los cuales generalmente cierran las empresas

Festivo	Días de calendario
Año Nuevo	1 de enero
Día de los Caídos (Memorial day)	Último lunes de mayo

Día de la Independencia	4 de julio
Día del Trabajo	Primer lunes de septiembre
Acción de Gracias (Thanksgiving)	Cuarto jueves de noviembre
Navidad	25 de diciembre

Fuente: Elaboración propia con datos de USA.gov

5.7.4 Factores tecnológicos

En Estados Unidos el comercio electrónico creció un 16.9% en 2013, alcanzando los 263,300 millones de USD y el 5.8% del total de las ventas minoristas. En ese año, las ventas a través de dispositivos móviles crecieron un 70% hasta los 42,130 millones.

En el último Informe sobre la economía de la información de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), se estima que el valor total de las transacciones mundiales de comercio electrónico, tanto nacionales como transfronterizas, ascendió a 25 billones de USD en 2015, lo que supone un crecimiento del 56% con respecto a los 16 billones de USD estimados en 2013 (OMC, 2018).

5.8 Mercado de destino de algunas franquicias de restaurantes dominicanos en el extranjero

Como casos de franquicias locales que se han logrado internacionalizar se encuentra Helados Bon y el restaurante La Locanda. Aunque Helados Bon no pertenece al segmento de restaurantes, es un destacado referente en cuanto a

franquicias dominicanas. La empresa se ha expandido a diversos mercados en el exterior, como Estados Unidos, Haití y Jamaica.

El concepto del restaurante La Locanda es la gastronomía italiana, pero el negocio surge en el territorio dominicano, desde donde se esparce a Panamá y Trinidad y Tobago.

5.9 Competencia directa

La competencia directa es aquella que comparte el mismo público objetivo y satisface las mismas necesidades de los clientes. Toda empresa ha de prestar especial atención a su competencia directa para triunfar en el mercado. Es un reto importante para cualquier negocio.

Mofongo El Mocano no está exenta de competencia directa. La misma empresa considera tener solo a un competidor directo, por tener un concepto muy similar en cuanto al mofongo mocano y por estar ubicado en la ciudad de Santo Domingo, al igual que dos de sus restaurantes. También es válido mencionar que ciertos negocios de carácter informal, específicamente algunos foodtrucks han empezado a vender mofongo al estilo mocano.

El competidor más directo de Mofongo El Mocano es:

- **Plazcermo Mofongo Mocano**



Ubicado en la Av. Circunvalación 128,
Los Ríos, Santo Domingo; Plazcermo

Mofongo Mocano es un negocio de mofongo mocano.

Ejemplos de sus mofongos:



5.10 Competencia indirecta

La competencia puede ser de tipo directa o indirecta. Esta última se basa en las empresas que ofrecen productos que pueden ser sustitutos, satisfaciendo la necesidad del cliente, aunque sea mediante otro producto.

Las competencias indirectas a las que se enfrenta Mofongo El Mocano son:

- Porcao



Porcao es un negocio de mofongos, esencialmente. Sin embargo, no al estilo mocano. En Santo Domingo tienen un restaurante y en Santiago un foodtruck.

Ejemplos de sus mofongos:



- **Tres Cerditos Chicharrones**



Tres Cerditos Chicharrones, es un restaurante de chicharrón, en el que además ofrecen hamburguesas de cerdo, tacos de chicharrón, pierna de cerdo, mofongo, entre otros platos derivados del cerdo.

Ejemplos de sus platos:



- Adrian Tropical

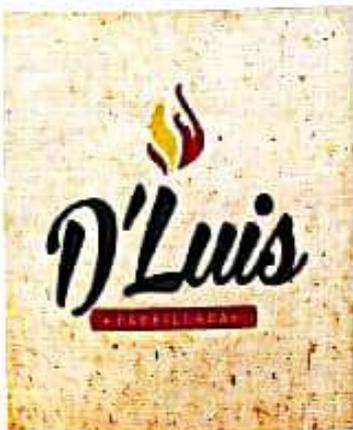


Con más de dos décadas, Adrian Tropical es una reconocida empresa dominicana. Cuenta con cuatro restaurantes en los que ofrecen sancocho, mondongo, pechuga de pollo, sopas, chivo, mofongo, etc.

Ejemplos de sus platos:



- D' Luis Parrillada



Tiene más de dos décadas ofreciendo sus servicios. La especialidad de este restaurante son las carnes, caldos, mariscos y mofongos.

Ejemplos de sus platos:



5.11 Investigación de mercado

5.11.1 Metodología de la investigación

5.11.1.1 Objetivo de la investigación

- Evaluar la aceptación de una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Estados Unidos.
- Identificar los aspectos que más influyen en la elección de un restaurante por el consumidor en Miami.
- Examinar la demanda del consumo de mofongo en Miami.
- Sugerir recomendaciones a la empresa Mofongo El Mocano.
- Conocer las opiniones de algunos empleados de Mofongo El Mocano.
- Analizar la situación actual de la industria de restaurantes en Estados Unidos.
- Definir un estimado de precios que el cliente potencial de Mofongo El Mocano está dispuesto a consumir en el restaurante.
- Determinar si el restaurante Mofongo El Mocano tiene potencial para internacionalizar sus operaciones.

5.11.1.2 Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativa. Considerada de esta manera debido a que su propósito es explicar y desarrollar un diseño de un modelo de franquicia para la internacionalización de la empresa Mofongo El Mocano by Taveras SRL a Miami, Florida, a la vez que explica las condiciones actuales de la empresa y la relación entre las variables del mercado con la misma.

5.11.1.3 Técnicas de investigación

Las técnicas de investigación utilizadas en el trabajo de grado para realizar la investigación de mercado son las siguientes:

Encuesta: se ha diseñado un cuestionario con 14 preguntas, 10 de ellas de selección múltiple y 4 preguntas abiertas, con el fin de identificar la perspectiva del potencial consumidor y certificar los criterios tomados en consideración por parte de los consumidores en Miami respecto al mofongo. La encuesta fue aplicada exclusivamente a los residentes del mercado objetivo anteriormente mencionado.

Para el desarrollo de esta encuesta fue empleada la fórmula de muestreo, presentada más adelante. De igual modo, el cuestionario se encuentra anexo al final de la investigación.

Entrevistas: se realizó un cuestionario para ser aplicado a ciertos empleados de Mofongo El Mocano, así como uno más extenso para ser aplicado a la propietaria de la empresa. Esto con el propósito de hacer recolectar información veraz de la

perspectiva de los empleados y de la gerencia sobre las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del restaurante.

También se hizo un cuestionario con relación al sector de servicios y el de restaurantes de la República Dominicana y Estados Unidos. Estas últimas entrevistas fueron realizadas a personas relacionadas a estos sectores, con experiencia y vasto conocimiento en el área.

5.12 Encuesta sobre gustos y preferencias de restaurantes en el año 2019 en Miami, EE. UU.

5.12.1 La unidad de análisis

Con esta investigación se busca conocer la perspectiva de los residentes de la ciudad de Miami en la actualidad, ya que constituyen el público meta al que Mofongo El Mocano se dirigirá. Para esto, se ha decidido elaborar una encuesta que se aplicará a una muestra seleccionada de la población total de Miami.

5.12.2 La población

En estadística, la población es definida como el conjunto de elementos de referencia sobre el que se realizan las observaciones. En este estudio la población será el total de residentes en Miami, Florida.

Según las estadísticas de Data USA, a la fecha Miami cuenta con una población estimada de 463,354 personas.

5.12.3 La muestra

Debido a que existen limitaciones en tiempo y costo, se procede a seleccionar una muestra de la población. La muestra se define como un subgrupo de la población. Se utilizará una muestra no probabilística. Para obtener una muestra confiable, se calculará la cantidad de encuestas que deberán ser realizadas y de este modo sean representativas de la población en buen grado.

La fórmula de muestreo para calcular la muestra de poblaciones finitas es la siguiente:

$$n = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

n = la muestra.

z = nivel de confianza. Se tomó un 90%, con un valor estadístico de 1.65.

p = probabilidad de éxito (0.5)

q = probabilidad de fracaso (0.5)

N = población 463,354

e = error muestra (10%)

El cálculo da el siguiente resultado:

n = 68

Por tanto, 68 será la cantidad de personas encuestadas, con un nivel de confianza de 90% y un margen de error de 10%.

5.12.4 Procedimiento de la Investigación

Se ha utilizado la página web (Microsoft Forms, 2019) para recopilar los datos, para posteriormente proceder a procesarlos y tabularlos. Se verán los resultados en términos absolutos y porcentuales.

Se realizarán análisis de tipo descriptivo para obtener toda la información que sea posible con el fin de ser utilizada por Mofongo El Mocano y su potencial franquiciado. Estas informaciones permitirán hacer recomendaciones para que la empresa logre alcanzar una mayor eficiencia y un mejor resultado dadas las opiniones de los posibles afectados.

5.12.5 Análisis de interpretación de los resultados

Luego de aplicar la encuesta, se procedió a analizar los resultados de cada pregunta por separado, a fines de obtener la mayor información posible de este instrumento. Estos se explican a continuación:

Pregunta 1: ¿Cuál es su sexo?

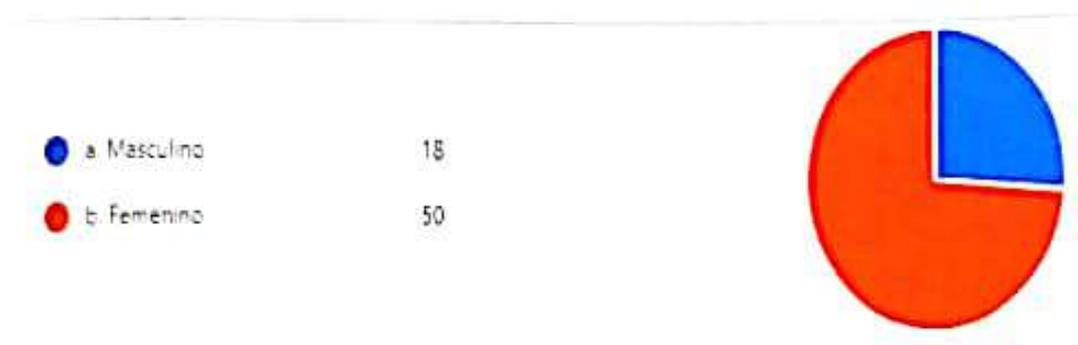
Se observa que el 74% de la muestra que contestó la encuesta fue de sexo femenino. En contraste, sólo el 26% de los encuestados fueron de sexo masculino. Esto permite concluir que las mujeres se interesaron más en responder la encuesta y, por ende, en el producto en cuestión.

Tabla 15: ¿Cuál es su sexo?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Masculino	18	26%
Femenino	50	74%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 12: ¿Cuál es su sexo?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 2: ¿En qué rango de edad se sitúa usted?

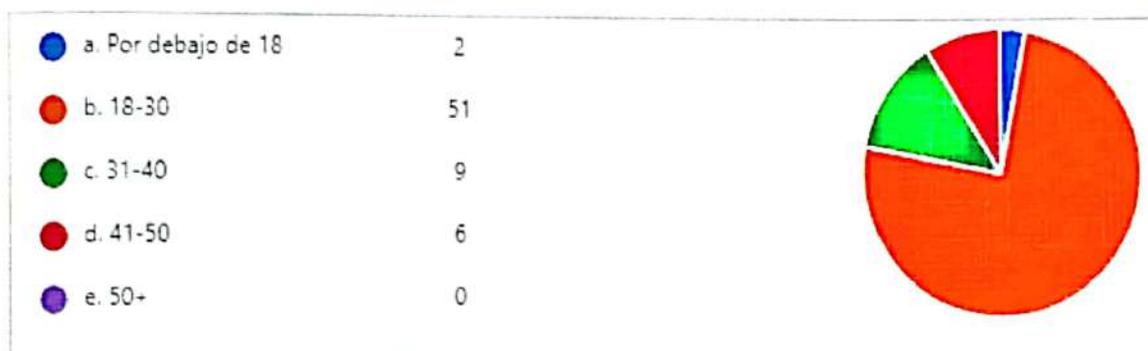
El 75% de los encuestados pertenecen al rango de edad de 18 a 30 años. El 3% tiene menos de 18 años. El 13% se sitúa entre 31 y 40 años y el 9% tiene más de 41 años. Nadie se situó sobre los 50 años. De tal forma, la mayor proporción de interesados en el mofongo en primera instancia fueron jóvenes entre 18 y 30 años. Esto puede darle una idea a Mofongo El Mocano de la segmentación del mercado meta al que se dirigirá, sin descuidar a los demás grupos de edades.

Tabla 16: ¿En qué rango de edad se sitúa usted?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Por debajo de 18	2	3%
18-30	51	75%
31-40	9	13%
41-50	6	9%
50+	0	0%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 13: ¿En qué rango de edad se sitúa usted?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 3: ¿Le gusta salir a comer fuera del hogar? (Si su respuesta es afirmativa, responder la siguiente pregunta. Si su respuesta es negativa, saltar a la pregunta 6).

{ El 88% de los encuestados respondió Sí, mientras tan sólo el 12% respondió No. Se concluye que a la mayoría de los encuestados le gusta salir a comer fuera del hogar, y por tanto, podrían ser potenciales clientes del restaurante.

Tabla 17. ¿Le gusta salir a comer fuera del hogar?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	60	88%
No	8	12%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 14: ¿Le gusta salir a comer fuera del hogar?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 4: ¿Los restaurantes suelen ser una buena opción para usted salir a comer fuera del hogar? (Si su respuesta es negativa, responder la siguiente pregunta).

El 97% considera a los restaurantes como una buena opción para salir a comer fuera del hogar. Tan solo dos personas, que representan al 3% de los encuestados,

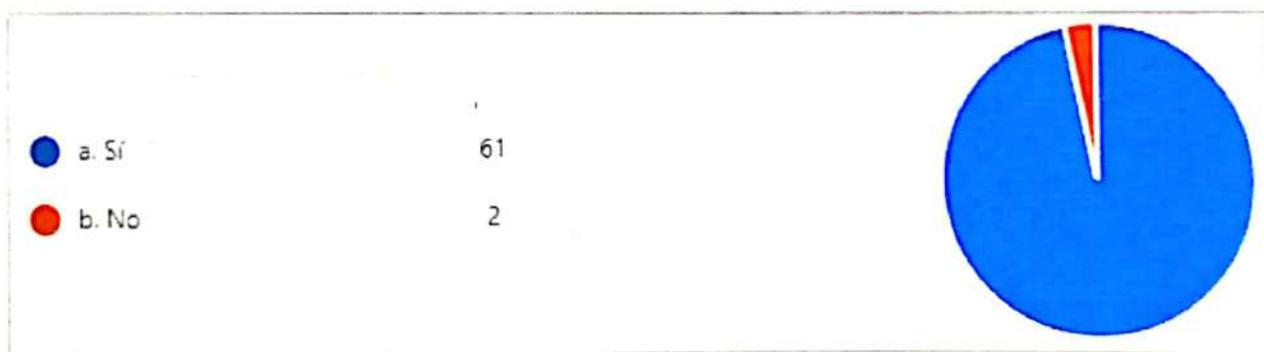
respondieron No. Por tanto, la mayoría de los encuestados podrían interesarse en comer en el restaurante de Mofongo El Mocano.

Tabla 18: ¿Los restaurantes suelen ser una buena opción para usted salir a comer fuera del hogar?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Si	62	97%
No	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 15: ¿Los restaurantes suelen ser una buena opción para usted salir a comer fuera del hogar?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 5: ¿Por qué? (Continuación de la pregunta 4).

Las personas que dijeron no consideran a los restaurantes como una buena opción para comer fuera del hogar opinan de este modo porque: afecta mucho al

presupuesto y entienden que se puede ir a restaurantes, pero muy ocasionalmente. Estas respuestas sirven para que Mofongo El Mocano lo tome en cuenta a la hora de fijar sus precios en el mercado meta, así puede captar al público que busca opciones económicas.

Pregunta 6: ¿Por qué? (Continuación de la pregunta 3).

En cuanto a las personas que no les gusta comer fuera del hogar, la respuesta más mencionada fue que preparar los alimentos en casa resulta más saludable. Por ello, Mofongo El Mocano tiene la misión de cuidar la salud de los comensales, por medio de la manipulación adecuada de los alimentos y de la inserción de opciones más amigables a su menú para este tipo de clientes.

Pregunta 7: A la hora de elegir un restaurante, ¿cuáles aspectos toma en consideración? Enumerar del 1 (mayor importancia) al 5 (menor importancia).

De los aspectos indicados en la encuesta, el orden de importancia para los encuestados es el siguiente: calidad de la comida, servicio al cliente, variedad del menú, temática del restaurante, referencia, ambiente, precio y localización. Dicha información suministra a la empresa datos certeros sobre en cuál aspecto debe enfocarse más respecto al resto. La calidad de la comida es la prioridad para los comensales, por tanto, se puede considerar un aspecto determinante.

Tabla 19: A la hora de elegir un restaurante, ¿cuáles aspectos toma en consideración?

Alternativas/ Calificación	1	2	3	4	5
Precio	19.1%	11.8%	38.2%	11.8%	19.1%
Ambiente	35.3%	10.3%	20.6%	13.2%	20.26%
Referencia	19.1%	10.3%	26.5%	20.6%	23.5%
Localización	19.1%	16.2%	26.5%	19.1%	19.1%
Servicio al cliente	36.8%	5.9%	8.8%	8.8%	39.7%
Variedad del menú	29.4%	7.4%	17.6%	14.7%	30.9%
Calidad de la comida	44.1%	7.4%	0%	2.9%	45.6%
Temática del restaurante	17.6%	20.6%	23.5%	17.6%	20.6%

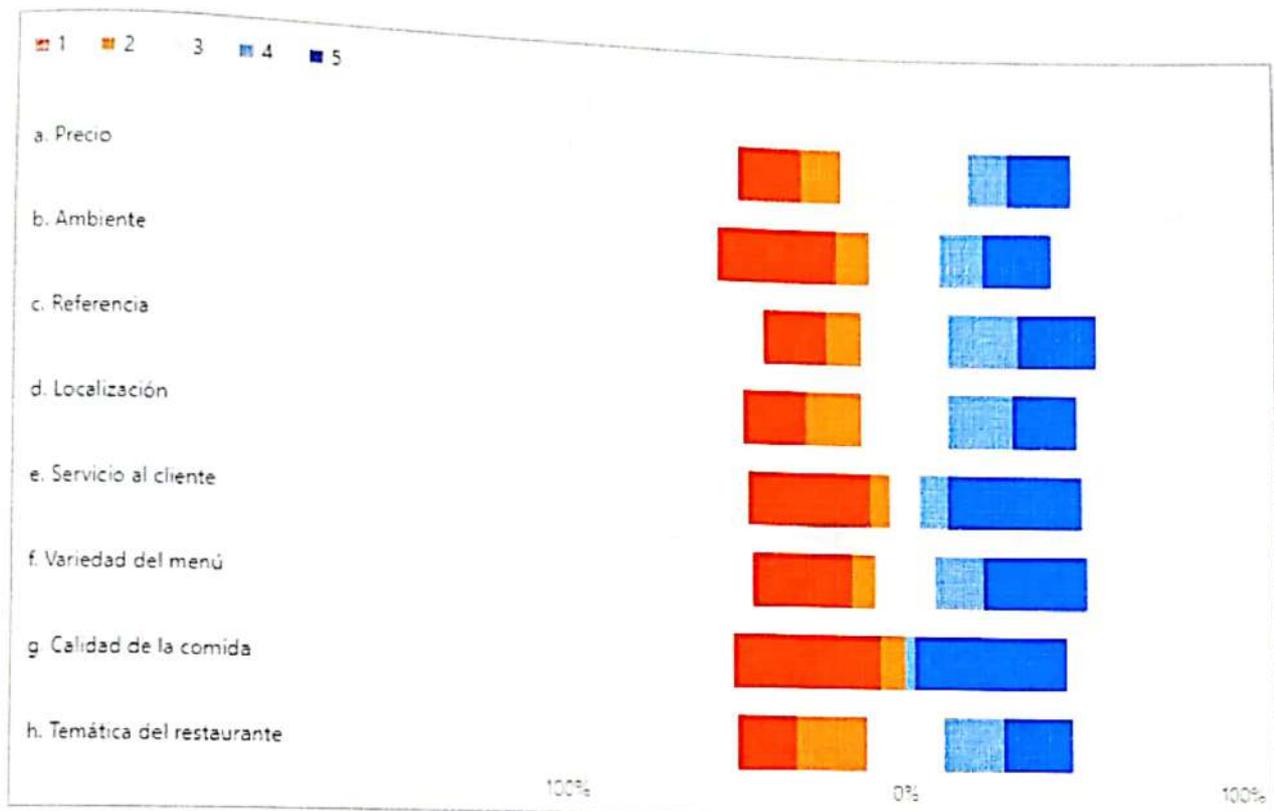
Fuente: Microsoft Forms

Tabla 20: Aspectos más importantes para los comensales al visitar un restaurante

Alternativas/ Calificación	5
Precio	19.1%
Ambiente	20.26%
Referencia	23.5%
Localización	19.1%
Servicio al cliente	39.7%
Variedad del menú	30.9%
Calidad de la comida	45.6%
Temática del restaurante	20.6%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 16: A la hora de elegir un restaurante, ¿cuáles aspectos toma en consideración?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 8: ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?

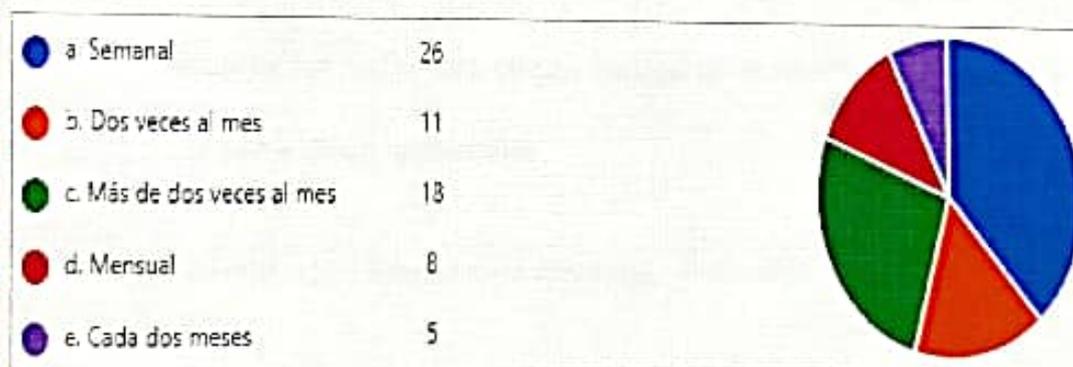
El 26% de los encuestados visita restaurantes semanalmente. El 11% asiste dos veces al mes, el 16% más de dos veces al mes. Un 8% visita restaurantes mensualmente y un 5% cada dos meses. Lo que quiere decir que un gran porcentaje de los encuestados suelen ir de manera frecuente a restaurantes, información que Mofongo El Mocano puede utilizar para captar a ese público mediante la implementación de distintas estrategias de publicidad y precio.

Tabla 21: ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Semanal	26	38%
Dos veces al mes	11	16%
Más de dos veces al mes	18	26%
Mensual	8	12%
Cada dos meses	5	7%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 17: ¿Con qué frecuencia visita restaurantes?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 9: ¿Cuáles restaurantes suele frecuentar en Miami?

Dentro de una amplia lista, los restaurantes más mencionados por los residentes de Miami, en orden, fueron: Olive Garden, Chili's, McDonald's, Aromas del Peru y Hard Rock. Se puede observar que la mayoría son restaurantes con menús variados y con alto posicionamiento. Esto significa que Mofongo El Mocano debe velar por posicionarse en la mente del consumidor de Miami.

Pregunta 10: Dentro de los siguientes rangos indique un estimado de lo que estaría dispuesto a consumir en un restaurante (por persona) (US\$)

El 59% de las personas encuestadas están dispuestas a pagar en un restaurante por persona de 15 a 30 dólares. Un 7% pagaría entre 5 y 15 dólares. El 18% está dispuesto a pagar de 30 a 45 dólares y el 16% entre 45 a 60 dólares. Estos resultados dan orientación a Mofongo El Mocano en cuanto a la política de precios que debe implementar para triunfar en Miami.

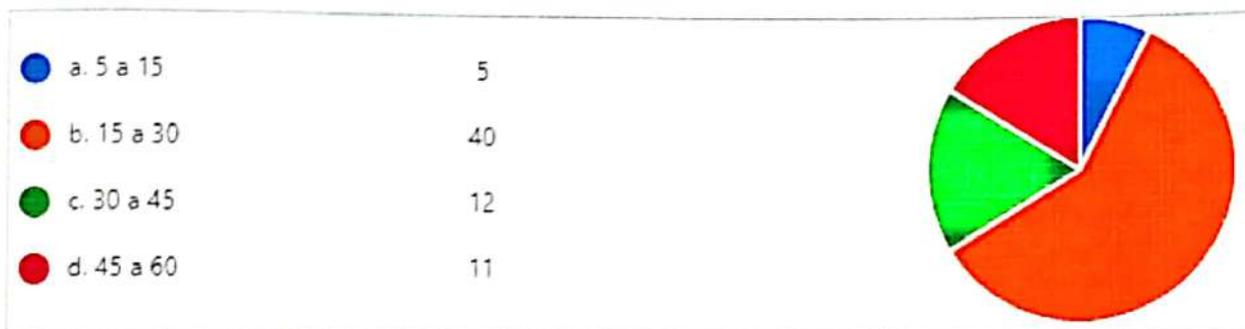
Tabla 22: Dentro de los siguientes rangos indique un estimado de lo que estaría dispuesto a consumir en un restaurante

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
5 a 15	5	7%
15 a 30	40	59%
30 a 45	12	18%

45 a 60	11	16%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 18: Dentro de los siguientes rangos indique un estimado de lo que estaría dispuesto a consumir en un restaurante



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 11: ¿Conoce algún restaurante de comida dominicana en Miami?

¿Cuál?

De todos los restaurantes citados por los residentes de Miami, el mayor número de menciones la tuvieron, en orden, los siguientes restaurantes dominicanos: Llegó el Sabor, Mangu Cafe Restaurant, Club Típico Dominicano, Punta Cana y El Conuco. Esta información es útil para Mofongo El Mocano ya que le permite conocer a sus competidores más directos de la zona y de ese modo poder analizar la competencia.

Pregunta 12: ¿Ha oído hablar o conoce el mofongo?

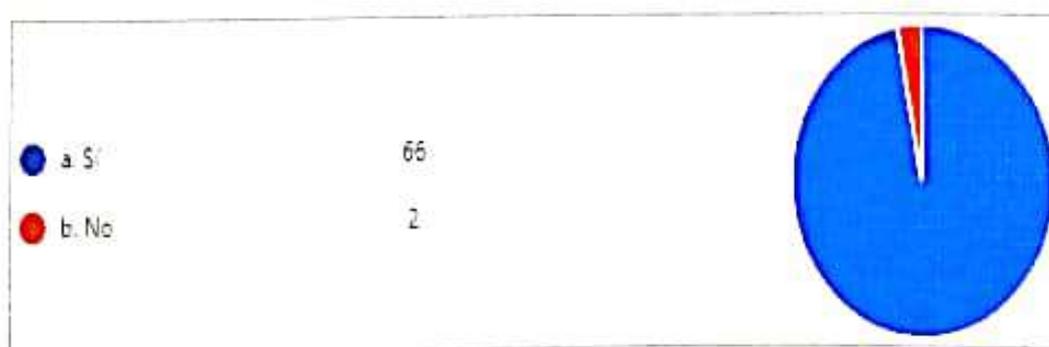
La mayoría de las personas encuestadas ha oído hablar o conoce el mofongo, específicamente el 97%, mientras el 3% no. Este dato es conveniente para la empresa ya que se dirige a un mercado que tiene conocimiento del producto o plato principal del restaurante.

Tabla 23: ¿Ha oído hablar o conoce el mofongo?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	66	97%
No	2	3%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 19: ¿Ha oído hablar o conoce el mofongo?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 13: ¿Ha comido mofongo?

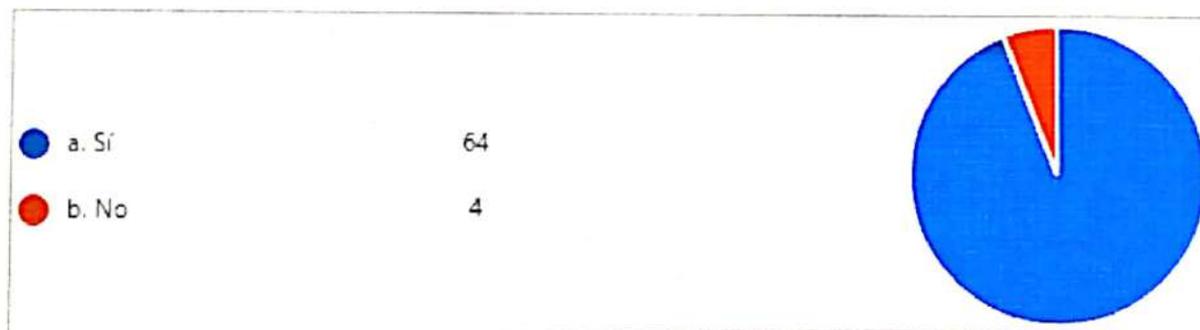
El 94% de los encuestados ha comido mofongo y el 6% no. Esto significa que la empresa tiene alto potencial en el mercado destino debido a que la mayoría de los encuestados ya ha comido el producto. Además, no se descarta la oportunidad de atraer al restante 26% ya sea por el mofongo o por algún otro plato del menú.

Tabla 24: ¿Ha comido mofongo?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Sí	64	94%
No	4	6%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 20: ¿Ha comido mofongo?



Fuente: Microsoft Forms

Pregunta 14: ¿Qué piensa de la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Florida?

El 60% la considera una buena idea, al 32% le encantaría y al 7% no le interesa la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami. Estas cifras indican a Mofongo El Mocano que Miami está en espera de que abra en la ciudad un restaurante de este tipo.

Tabla 25: ¿Qué piensa de la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Florida?

Alternativas	Frecuencia absoluta	Frecuencia relativa
Buena idea	41	60%
Me encantaría	22	32%
No estoy interesado	5	7%
Total	68	100%

Fuente: Microsoft Forms

Gráfico 21: ¿Qué piensa de la idea de establecer una franquicia de mofongo dominicano en Miami, Florida?



Fuente: Microsoft Forms

5.13 Entrevista local

5.13.2 Entrevista a personalidades vinculadas con el tema de investigación

Entrevista a autoridades y personalidades claves del sector exportador de servicios

Máximo Peña, Encargado de Asuntos Legales; Ariel Gautreaux, Analista de Organismos Internacionales y Marienna Hyar, Encargada de Acceso a Mercados del Ministerio de Industria, Comercio y MiPymes (MICM)

1. ¿Cómo considera usted las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y la República Dominicana?

Máximo: Toda relación con una potencia, de un país subdesarrollado o en vías de desarrollo con un país desarrollado, siempre van a ser buenas, siempre van a ser positivas. La evalúo como buena, como excelente, porque ya se abre el comercio

con una potencia como lo es los Estados Unidos y la relación comercial ha sido positiva.

Ariel: Las relaciones creo que son muy buenas, en términos políticos, en términos diplomáticos y en términos comerciales, como estamos hablando de relación y no de desempeño, que son cosas diferentes. Pero sí, hay buena comunicación entre los dos países, a nivel diplomático no ha habido ese gran acontecimiento en los últimos años que pueda poner en peligro esas relaciones que tenemos de más de casi 200 años con los Estados Unidos. Y creo que también en el mediano plazo eso no va a cambiar o no cambiará de manera dramática.

Marienna: Apoyando el pensamiento de ambos, realmente las relaciones con los Estados Unidos, históricamente con la República Dominicana, han sido bastante estables, comercialmente viables y diplomáticamente también bastante fuertes. Lo que pasa es que la dinámica comercial cambia, entonces conforme a ese cambio la dinámica comercial ha cambiado la forma de hacer negocios o comercio. En algún momento los Estados Unidos estuvo completamente abierto a recibir las mercancías dominicanas de forma unilateral libre de aranceles, sin embargo, a medida que fue evolucionando la tendencia de los países y cómo los países subdesarrollados fueron escalando dentro de su PIB, pues también fue cambiando la dinámica comercial y se volvió un intercambio de doble vía. Y ahí es que se consolida el DR-CAFTA, que viene a realmente poner en blanco y negro la forma de intercambiar las mercancías y los servicios entre ambas naciones. En general, sí tiene sus ventajas, políticamente, comercialmente y diplomáticamente, como

decía Ariel, te da un mapa de cómo tienes que caminar, y además de eso el acuerdo te da la certidumbre y la previsibilidad para hacer comercio.

2. ¿Cuáles servicios intercambian los Estados Unidos y la República Dominicana?

Máximo: Estados Unidos fue muy restrictivo a la hora de negociar sus servicios, hicieron muchas reservas particulares en muchas disciplinas, por ejemplo, tu como médico o como abogado no puedes ir a ejercer tu profesión a los Estados Unidos, ni ellos tampoco pueden venir a ejercer acá. Tiene que darse el proceso de homologación de ese diploma que tú adquiriste. Entonces, ¿cómo podríamos evaluar el intercambio de servicios? Muy restringido todavía, no ha habido esa apertura como la ha habido con el Caribe, como lo ha habido con la Unión Europea, con el Cariforo, porque tiene el interés, porque lo plasmó, lo escribió dentro de la normativa que es el tratado comercial entre la UE y el Cariforo. Pero con los EE. UU. no se abrió tanto, fueron servicios muy específicos, el servicio que más impacto tuvo dentro de la negociación fue el servicio de courier, que ya eso viene regulado dentro de la normativa interna cuando se aprueba el proyecto de Ley General de Aduanas, que ahí el servicio de courier, que fue el servicio en el que los EE. UU. prestó más interés al momento de la negociación, viene regulado por ahí. Pero no te puedo decir que ha habido un intercambio de servicios amplio entre EE. UU. y República Dominicana.

Ariel: El intercambio de servicios para la República Dominicana ha sido muy positivo. Si tomas uno, el turismo, por ejemplo, el año pasado seis millones y medio de turistas llegaron a aquí, a República Dominicana, de los cuales 2.3 millones fueron de Estados Unidos solamente. Entonces, la balanza comercial es muy favorable a la Rep. Dom., en materia de servicios, porque eso es un servicio y se toma como una exportación. De allá para acá, hay también presencia comercial, presencia de empresas de servicios, la banca, en diferentes sectores, tú ves hasta el Uber, eso es un servicio también. Yo creo que eso parte también de nuestra fortaleza como país, que son los servicios y las exportaciones de servicios y con EE. UU. más. O sea que creo que el intercambio ha sido muy positivo y seguirá en el futuro por igual.

Marienna: No hay una delimitación en cuanto a cuáles servicios se intercambia, ciertamente siempre vamos a ir a la evolución del comercio porque los acuerdos son un producto de la evolución que ha tenido el comercio a nivel internacional. Antes la producción se enfocaba solo en la parte de bienes y el intercambio de bienes, ni siquiera considerando cuáles eran las necesidades del usuario, sino que yo puedo producir lentes, entonces yo voy a producir masivamente lentes y el consumidor los comprará. Ya eso no es así, ahora más que bienes, el comercio se está enfocando a servicios porque ya las fronteras son invisibles, por ponerle un denominativo, ya tú puedes estar en Rep. Dom. y tener una relación comercial totalmente virtual, y eso tú lo haces a través de plataformas de servicios, por ejemplo, comercio electrónico, servicios financieros, inversiones, servicios logísticos. Entonces todo eso está contenido dentro del marco de los acuerdos de

última generación. Ciertamente el DR-CAFTA también toca esos aspectos, aunque no en el mismo alcance que los toca el acuerdo del Cariforo, como te comentaba Máximo. Pero ¿cuáles servicios se intercambian? Muchísimos. Por citar algunos, nosotros tenemos personas profesionales que van a dar servicios a los Estados Unidos, sean servicios de belleza, sea servicios de chef, culinarios, esos son servicios que van y se ofrecen. Así mismo nosotros importamos servicios, servicios de banca, servicios electrónicos, las compras que hacemos por Amazon, esos son servicios que intercambiamos, son servicios que tú estás adquiriendo en un comercio internacional que está regulado, pero desde la comodidad de donde tú estés, sin tener que movilizarte hacia otro país. Entonces dentro de ese servicio tiene diferentes modalidades de cómo se ofrecen. Ante la OMC hay 4 tipos de modalidades de servicios, uno que es que la persona se traslada al lugar, en este caso a los Estados Unidos y brinda su oferta de servicios, en otro caso es que tenga una oficina establecida allá en el punto donde ofrece el servicio, etc. También otro servicio que nosotros ofrecemos son los servicios de industria gráfica, que son bastante relevantes, aquí hay una muy buena formación para ese tipo de profesionales, y eso tú lo puedes hacer amparado en el marco de los acuerdos, brindando servicios desde tu país de origen, no necesariamente trasladándote, eso es una exportación de servicios también, cuando aquí se hace un diseño de interiores y se mandan los planos por internet, cuando aquí se hace una renovación de una casa, se hace un diseño gráfico de una marca, de un logo, todo esos son servicios exportables que la Rep. Dom. está exportando, no solo a los EE. UU., sino también a Europa y el Caribe, y a otros destinos. La dificultad o la debilidad que tenemos con el tema de servicios es la medición, porque ciertamente es muy fácil

tu decir "yo exporté tres mil toneladas de aguacate", pero tú no puedes decir "yo exporté tres mil diseños de tal o cual cosa", porque no hay una base de datos donde tú tengas la obligatoriedad de declarar qué es lo que tú estás haciendo para poder medir realmente el impacto de los servicios dentro de una economía. Ahora, ¿qué dicen las mediciones que sí tenemos, aunque son pocas? que servicios está adquiriendo incluso más participación o igual que los bienes. Por eso la importancia en este momento de darle valor a los servicios, para que seamos sensibilizados y concientizados de la importancia de que se diga qué es lo que exportamos, para fines de toma de decisiones, tanto para beneficio de quien exporta los servicios como para el Estado para trazar políticas encaminadas a este sector.

3. ¿Qué se debe tomar en consideración a la hora de exportar a los Estados Unidos?

Máximo: La normativa, su normativa interna, cuando te hablo de normativa te hablo de todas las legislaciones que tienen pendientes, tienen vigentes, en el mismo caso de la exportación de algún producto perecedero, de algún producto en específico, es cumplir con la legislación sanitaria, fitosanitaria. Desde ese punto de vista cumplir con la legislación de la ley interna, de la ley hacia donde tú te diriges.

Marienna: Tienes dos posibilidades a explorar. Si tú vas a exportar servicios o si vas a exportar bienes. Si tú vas a exportar bienes ciertamente, bueno en ambos casos tienes que ver la normativa legal que era o que te comentaba Máximo, lo que pasa es que difieren las fuentes donde tú lo vas a consultar. Me explico, si yo voy a exportar alimentos a los EE. UU. tengo que ver la normativa federal pero también la normativa estatal. Hay cosas que aplican para todo el territorio de los EE. UU., pero,

por ejemplo, si yo quiero llevar algo a Iowa a lo mejor para Iowa hay una normativa específica que se debe cumplir a parte de la federal, entonces eso tú lo puedes hacer a través de los organismos y agencias del gobierno, llámese FDA, APHIS en el caso de plantas y salud. Obviamente hacer tu registro sanitario, lo que es equivalente a hacer tu registro sanitario en la Rep. Dom., y tienes que servirte de un servicio de agente aduanal para los EE. UU. En el caso de servicios, como habíamos explicado, es un poco ya más subjetivo porque no necesariamente tiene una ley tal cual para cumplir, pero Estados Unidos si se cuida mucho en el tema de comercio electrónico, nos lleva mucha ventaja, pero normalmente, sobre todo lo que uno debe de fijarse son de los medios de pago también, que todo es con transacciones electrónicas.

Ariel: También va a depender de qué es lo que tú quieres exportar, qué producto, qué servicio. Un producto puede tener un requisito y otro producto puede tener otra normativa, entonces va a depender exactamente caso por caso, eso hay que verlo caso por caso.

Marianna: Tampoco tú puedes pensar que puedes exportar algo porque tú país lo tenga o porque tú entiendas que tienes una ventaja competitiva, sino porque realmente el mercado donde tú quieres llegar tiene demanda de ese producto. Porque yo no hago nada con ser un genio produciendo algo si tú no lo necesitas. Mi oferta tiene que responder a una demanda del mercado de destino.

4. ¿Cuál es el potencial que tiene Estados Unidos en materia de servicios, según su consideración?

Máximo: Fijate que EE. UU. es actualmente la primera potencia económica del mundo, ¿qué mejor potencial que ese? A pesar de sus últimas situaciones políticas sigue siendo la punta de lanza en materia comercial, por lo menos en este continente, por lo menos de este lado del mundo. O sea, es un mercado de consumidores de millones de consumidores, ese es el principal colofón desde mi perspectiva. Primera potencia económica en el continente y un mercado de consumidores amplísimo para exportar servicios.

Ariel: Mira, igual. EE. UU., si tú ves la economía, casi el 80% es de servicios, o sea ellos son grandes demandantes y productores de servicios. Es uno de esos sectores productivos que no es fácil colocar en otro país, por la misma característica de los servicios, la mayoría se tienen que brindar localmente, tú vas a un salón que está en tu barrio, o tú vas a un banco que está cerca. Es decir, los servicios por su característica, no es fácil tú pasarlo a un país como México o como China y que te lo brinden. Por eso es que ellos, su economía se concentra mayormente en servicios, tú lo ves. Si es un gran mercado de oportunidades también, para países como el nuestro. Yo creo que todavía debemos de explorar más oportunidades de cómo aprovechar ese mercado de servicios que podemos brindar en diferentes temas, o sea en servicios profesionales, en servicios de consultoría, de ingeniería, muchos servicios o muchos sectores en los que nosotros somos competitivos, que podemos brindarles a los clientes allá. O sea que hay oportunidades también en ese sentido.

Marienna: Poco que agregar realmente, solo enfatizar que en el hemisferio occidental Estados Unidos es el punto de referencia de oferta de servicios y así

como son de los mayores demandantes de productos son de los mayores demandantes de servicios, pero así mismo de producción. Y dentro de los servicios más destacados se pudieran encontrar los servicios de publicidad y mercadeo porque son enormes compañías las que ofrecen ese servicio. Y no podemos dejar de mencionar nuevamente el caso de Amazon, que es una plataforma de servicios a nivel mundial, que está constantemente evolucionando y nace de los Estados Unidos o de capital de los EE. UU. Es cierto que mucha de la tecnología que utilizan es subcontratada, pero esa subcontratación es una subcontratación de servicios también, que al final le rinde frutos a su economía interna, aunque el servicio se lo ofrecen desde otro lugar.

5. ¿Entiende usted que la República Dominicana debe ampliar su canasta exportadora?

Máximo: Eso va muy ligado a lo que es la diversificación de la oferta exportable. Cada Estado entiende dentro de su política comercial, dentro de su política económica, qué hace falta, qué deben de exportar, qué rubro, qué renglón deben de fortalecer, todo va a depender netamente de la voluntad política y de las necesidades que tengan para diversificar su oferta exportable. Lamentablemente nosotros hemos apelado a la importación, en muchos rubros. Pero en esencia es eso, tratar de diversificar un poco más la oferta exportable de la República Dominicana hacia fuera.

Ariel: Mira, ahí mismo, diversificarlo y también reforzar la que ya tenemos. Porque ahora mismo hay mucha incertidumbre en el sistema multilateral de comercio, la OMC, ahora mismo hay una situación un poco confusa y sí se debe ir estudiando

cómo nosotros podemos aprovechar ciertas ventajas que tenemos, o sea nos tenemos que revisar también porque no podemos ser competitivos a base de la ineficiencia, de salarios bajos, de baja productividad, tenemos que mejorar también algunas cosas que son fundamentales, pero si te digo que es positivo, diversificar no solamente la oferta sino también los destinos, no concentrarlo tanto en un solo lugar, en un solo país, en una sola región, sino también diversificar los destinos de esas exportaciones. Primero eso y luego lo otro.

Marienna: ¿Qué si debiéramos expandir la oferta exportable? ¿Por qué no? Ciertamente, como dice Máximo, hay unos factores dentro de la macroeconomía que te tienen que ayuda a apalancar esa decisión, como es el factor político, pero suponiendo que tenemos el factor político a favor, pues ciertamente es identificar en qué yo soy bueno, comparándome con el resto de la economía, no comparándome con el resto de mi industria nacional, ser competitivo, donde tú eres competitivo como te decía Ariel. Pero aparte de yo ser competitivo no es solo por yo ser competitivo, sino que ciertamente nosotros no somos un país de amplio territorio, que nos permita explotar la tierra tanto como queramos, entonces para la Rep. Dom. es importante tener una especialización o una diferenciación en los productos que exporte. Por ejemplo, el cacao es orgánico, la banana también es orgánica. El aguacate de nosotros, el guineo y el cacao están posicionados en el mercado internacional justamente por la diferenciación del producto con el resto del mundo. Entonces la diferenciación es lo que te va a decir sí, esto puede ser un producto potencialmente viable para yo exportar. Y estoy muy de acuerdo con algo que dijo Ariel: tus productos estrella, ya los productos que tú tienes posicionados,

no importa si son agro, si son industriales, es no dejarlos caer, siempre mantenerte explorando, investigando, desarrollando, invirtiendo en tecnología que permita que ese producto siga siendo un producto distintivo para la exportación de Rep. Dom. ¿Expandir? Si.

6. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el país en cuanto a exportación de servicios se refiere?

Máximo: Se han hecho metas de trabajo para el fomento de las exportaciones, fijate como el año pasado fue el año nacional para el fomento de las exportaciones, desde el punto de vista gubernamental los esfuerzos se están haciendo. Debilidades como tal, te pudiese presentar la falta de una legislación específica en ese tema, a lo interno me refiero. Pero en esencia es la falta de esa ley interna que regule la materia de servicios específicamente, pero desde el gobierno se vienen haciendo los esfuerzos para que las exportaciones sean un fuerte, que Rep. Dom. se convierta en un destino exportador interesante, no solamente en la región del Caribe y Centroamérica, sino también en todo el continente.

Ariel: Y tener una estrategia es lo importante. Una estrategia de exportación de servicios que nos ayude a nosotros trazar una meta. Los servicios por su propia característica tienden a ser más susceptibles que los bienes, los servicios toman tiempo, no es tan fácil replicar en calidad y también tú tienes ciertas limitaciones de escala para proporcionar los servicios que no pasa con los bienes, o sea hay una serie de factores que hay que tener en cuenta. Yo creo que en algunos sectores claves nosotros somos muy competitivos y tenemos muchas fortalezas, por ejemplo, en el tema del turismo, transporte, el tema de logística también, somos un

país que ahora se está posicionando en el hub. O sea que hay muchas luces, pero también necesitamos un claro objetivo, unas claras metas en el mediano y largo plazo de nuestra estrategia de exportación de servicios.

Máximo: Y también date cuenta de algo, los servicios son difíciles de cuantificar, nosotros como Rep. Dom. no tenemos todavía esa capacidad para cuantificar los servicios. Desde el Banco Central se cuantifica la cantidad laxa, no especifica de cada servicio. Y eso es una debilidad que se está luchando para cambiar, o sea actualmente se está llevando a cabo una encuesta, para ver de qué forma nosotros podemos ejecutar esa medición por cada servicio en específico.

7. ¿Cuáles son las fortalezas en ese sentido?

Máximo: La primera fortaleza que nosotros tenemos es nuestra ubicación geográfica, estamos en el medio de todo, estamos cerca del territorio americano, tenemos una oferta de servicios turísticos amplia y nuestros esfuerzos para convertirnos en el hub del Caribe en materia portuaria, en materia aérea que de por sí ya lo somos, con los aeropuertos de Punta Cana, en el caso marítimo con el puerto de Caucedo, con el mismo puerto de Haina. Son más las fortalezas que hasta las mismas debilidades, es un asunto de seguir trabajando.

8. ¿Qué acciones sugiere para que el país pueda elevar su nivel de competitividad en la exportación de servicios?

Máximo: Sigo insistiendo en la necesidad de la normativa, de que exista esa ley interna que regule la parte específica de los servicios. Algunas personas te dirán,

"ven acá, pero existen los tratados". Sí, muy bien, pero la misma ley interna se hace necesaria y se está haciendo necesaria en momentos como este.

Ariel: También hay que hacer algunos esfuerzos por mejorar algunos temas, esos transversales para los servicios, por ejemplo, el tema para elevar nuestra competitividad, que lo señala el Foro Económico Mundial, la seguridad, mejorar la seguridad pública, la calidad de los servicios públicos, como la salud, el transporte, que son necesarios para brindar nuestros servicios. Si tú te fijas por ejemplo en el turismo, es importante contar con una buena infraestructura, con servicios de seguridad que sean eficientes, de salud también. Y entonces con esos niveles bases o básicos podemos mejorar mucho, grandemente, nuestra competitividad en materia de servicios, turismo específicamente, pero eso va a generar mayor competencia en los demás sectores.

9. Desde su perspectiva, ¿qué potencial posee el sector de restaurantes en los Estados Unidos? ¿Y en República Dominicana?

Máximo: Solamente tienes que irte al estado de New York y te vas a dar cuenta de que el 90 a 95% de los restaurantes establecidos de un nivel medio, nivel alto, los propietarios son dominicanos, o sea de que el tema AyB, alimentos y bebidas de manera formal, establecido como restaurante tiene salida en los Estados Unidos, la tiene, específicamente en los estados donde haya diáspora dominicana, porque no es verdad que tú vas a tener esa misma receptividad en un estado del centro de los EE. UU., tú te tienes que ir, si tú vas a establecer un negocio específico, un restaurante, tienes que irte donde esté la diáspora, ¿sabes por qué? Por el tema de los productos nostálgicos, el dominicano que vive fuera es muy nostálgico,

desarrolla una nostalgia especial sobre sus productos, ese es el principal ingrediente que tú debes de tener en cuenta.

Ariel: Vi un estudio de que EE. UU. es un gran exportador de servicios de por ejemplo, películas y otros servicios culturales, sin embargo, es un importador neto de lo que es los restaurantes. Y por eso en EE. UU. el americano come más comida de otro país que de su propio país, come italiano, o sea cuando sale a cenar, come en un restaurante italiano, en un restaurante chino, japonés, así, cosas así. O sea que eso es una gran oportunidad de uno posicionarse, como dice Máximo, en esos sectores donde hay muchos dominicanos, pero también ir pensando en una estrategia de cómo acercarse a ese otro consumidor que le gusta cuando sale a comer fuera de su casa, probar otras cosas y consumir de otros países. Porque son cocinas, pero tú estás exportando, si tenemos un chef, si de repente promocionamos un chef bueno o un plato, son los dominicanos, o sea que eso es una gran oportunidad.

10. ¿Qué opinión le merece instalar un restaurante de mofongo dominicano en los Estados Unidos, bajo un modelo de negocio de franquicia?

Máximo: Excelente. Es un modelo de negocio viable. Ejemplos vas a ver de sobra. Habría que ver la fortaleza de la franquicia en los Estados Unidos, cómo han sido sus ensayos anteriores. Pero sí, es un negocio que tiene salida, si va dentro de un marco legal, cumpliendo todas las normativas correspondientes de salubridad, de limpieza, de higiene, conjuntamente con el estudio factico comercial de la salida del restaurante, la gran cantidad que vivirá o que vive dentro de los alrededores del restaurante, la población, si es netamente inmigrante, si es netamente

estadounidense. Toda esa parte conjuntamente con lo que tú vayas a hacer y la idea de negocio que tú tengas, sin duda que va a tener salida.

Ariel: Te voy a dar una idea, a parte de lo que dijo Máximo, y es que hay varios productos y servicios que nosotros exportamos que primero estuvieron aquí en las áreas turísticas, tú ves el ron, el tema de las cervezas, también el mismo merengue y la misma bachata, con ese mismo impacto, o sea que pudiera ser una buena estrategia si primero lo colocamos en los hoteles o lo abrimos en un área turística donde la gente comience a gustarle, y luego lo demanden en los EE. UU. o esos países, que es lo que pasa mucho, que consumen algo aquí, les gusta, le cuentan a la gente y ya cuando tú vienes a ver lo abren allá porque le gustó.

Cristela Comprés: Gerente de Servicios y Membresía de la Cámara Americana de Comercio de la República Dominicana (AMCHAMDR)

Nota: Las respuestas dadas a continuación no representan necesariamente la posición de la AMCHAMDR.

1. ¿Cómo considera usted las relaciones comerciales entre los Estados Unidos y la República Dominicana?

Nosotros estamos en uno de los mejores momentos, en cuanto a las relaciones comerciales, independientemente de que está entrando el tema de China, que ha causado mucha expectativa de lo que va a pasar. Pero sí, hay ventajas muy específicas en la relación con Estados Unidos, de muchos años, EE. UU. – Dominicana, que no se van a desplomar simplemente por la entrada de otros mercados. No te voy a decir que es imposible, pero nosotros tenemos una relación

de larga data, una relación geográfica que nos ayuda bastante para que Estados Unidos nos siga prefiriendo, en términos de import, export. Tú has visto que la Embajada Americana se ha fortalecido muchísimo, ahora mismo con la entrada de la Sra. Bernstein, que es de hecho nuestra Presidenta Honoraria, y parte de esa relación que nosotros tenemos con la Embajada es justamente porque creemos en fomentar esa relación EE. UU. – Rep. Dom. Te cuento en ese sentido que, nosotros como Cámara, recibimos a menudo muchos inversionistas, de origen estadounidense, buscando franquiciar, buscando traer negocios de los distintos sectores. No hay un sector ahora mismo que está en el tope, sino que es muy variado. Pero sí, siempre están los call centers, también el tema de agro, energía, siempre nos están buscando para eso, construcción, o sea infraestructura. Y es muy saludable, o sea se mantiene de allá para acá, de aquí para allá. Recientemente nosotros llevamos, para darte un ejemplo, delegaciones a Estados Unidos, a Miami específicamente, donde armamos un grupo, una delegación de más o menos 25 personas, de empresarios que van a comprar a EE. UU., a hacer negocios, a establecer un negocio, en diferentes sectores, nosotros somos como un intermediario. Entonces, te hago esa mención porque es una manera, como un termómetro, de que todavía hay bastante interés en ir y hacer negocios allá, y allá nos reciben bastante bien, es decir, tienen mucho interés. Tú te das cuenta cuando tú quieres hacer la cita comercial, "vienen de Dominicana", mira, inmediatamente levantan la mano, "yo quiero hacer negocios con República Dominicana". O sea que sí hay un clima muy positivo. Nosotros tenemos aquí 97 empresas estadounidenses que pertenecen a nuestra Cámara y se mantienen muy activas con nosotros, se mantienen buscando negocios con Dominicana y ampliándose. A

cada rato abren una planta nueva, amplian sus operaciones. Entonces esos son indicadores de que confían en nuestro país y por ende se amplían esas relaciones comerciales. O sea que yo la veo muy positiva y creciente realmente.

2. ¿Cuáles servicios intercambian los Estados Unidos y la República Dominicana?

En todos los sectores nosotros tenemos intercambio comercial. Pero en servicios como tal yo diría que está más flojo, porque donde toma más fortaleza es en la exportación de productos, pero de intercambio irónicamente tú tienes mucho personal técnico que va a EE. UU. a dar un soporte, sobre todo en maquinarias, en reparaciones, quizás porque nosotros nos hemos preparado más en ese sentido, eso se da mucho en la parte de zonas francas, que tú mandas mucho soporte local a EE. UU., a otras plantas a dar ese servicio. Para resumirte eso: técnicos calificados en segmentos muy específicos. Pero se da más a lo inverso, para serte honesta. Si bien es un indicador que nosotros importamos más de lo que exportamos. Nosotros ahora mismo traemos más cosas de lo que le podemos dar. Y, por ejemplo, tenemos el tema del turismo, digamos que es uno de los servicios número uno que intercambiamos y que vienen muchísimos turistas norteamericanos

3. ¿Qué se debe tomar en consideración a la hora de exportar a los Estados Unidos?

Depende del sector. Nosotros lo que hacemos aquí en la Cámara cuando una persona dice que quiere exportar, es que nosotros lo referimos al Consejo Nacional de Exportación (CNE), porque cada segmento, cada sector, tiene un requisito específico, es decir tú no trabajas lo mismo si tú quieres exportar maquinaria que si

tú quieres exportar mango o aguacate. Tiene parámetros diferentes realmente. Y no es solamente tener productos bonitos y buenos, lo primero es tener una certificación local, primero tienes que habilitar tu espacio físico, tus procesos, tú tienes que estar optimo para esa exportación primero que nada realmente. Se recomienda que la persona tenga una relación comercial con los Estados Unidos, aunque sea virtual, es decir que tenga una cuenta de banco allá, de preferencia que constituya la empresa allá, aunque sea con un representante, no físicamente pero que si tenga presencia porque eso le va a facilitar las transacciones comerciales. Es decir, siempre se le recomienda que tenga un nombre allá, en Estados Unidos. Y nosotros le damos la herramienta también para instruirlo de cómo constituir una empresa en Estados Unidos, los requisitos mínimos. Otra cosa es que tú tienes que tener conocimiento del medio exportador, es decir líneas navieras, los requisitos de Aduanas allá en EE. UU., porque tú no puedes aventurarte a lanzar algo que te vayan a rechazar. Pero todo comienza con la preparación internamente de tu producto, que esté legalmente constituido o registrado, que tenga su registro sanitario, esas cosas básicas locales. Cuando eso está amarrado ya entonces ver qué requisitos internacionales a ese país destino tienen que cumplirse para que eso se de. Pero va a ser por sector, definitivamente. Y una cosa muy importante es que las empresas tienen que hacerse socias de la Asociación Dominicana de Exportadores y del Consejo de Exportadores también, eso es un requisito básico. Porque ellos lo educan y le hacen como el checklist y le dicen sí, tú puedes. Y también con el CEI-RD, que también es un organismo que le puede acompañar. Fuera de las partes legales y localmente que tiene que cumplir entonces ya es dependiendo el segmento al que se refiera.

4. ¿Cuál es el potencial que tiene Estados Unidos en materia de servicios, según su consideración?

Nosotros tenemos montones de servicios norteamericanos aquí, montones Yo te hablé de 97 empresas que son socias de AMCHAMDR, pero fuera de eso hay un universo muchísimo más grande de empresas que son de origen norteamericano y que te ofrecen tanto servicios como productos. Tienes aquí montones de zonas francas, productos médicos. En cuanto a servicios tienes muchos call centers de origen norteamericano, franquicias de EE. UU. que vienen, también servicios médicos, hay empresas internacionales que se están radicando aquí y se está usando mucho lo del turismo de salud. Están haciendo alianzas entre mercado local, para el tema del turismo y mercado internacional para el tema de salud, es decir, trayendo franquicias o clínicas norteamericanas para brindar como un servicio integral, tomando partida o provecho de que nosotros somos un país tropical, como un país agradable, que a la gente le gusta. Entonces mientras vengo y me hago todo mi chequeo disfruto del espacio del turismo. Ahí se están dando esas alianzas de servicios norteamericanos. ¿Y por qué entra tanto el servicio norteamericano? Porque en salud tú no tú no puedes regirte con ellos de normas locales, tiene que tener relación con seguros internacionales, o sea el que viene aquí tiene que tener una organización internacional. Pero ese es el que más se está dando, el turismo de salud. Y servicios en cuanto a restaurantes justamente. El dominicano está teniendo un gusto muy exquisito y está yéndose mucho al mercado internacional. Pero sí, se está ampliando. Y también los servicios tecnológicos, aquí tenemos por ejemplo NAP del Caribe, que es una de las empresas que te ciberseguridad que

guarda los datos del Estado, por ejemplo, ese es su mayor cliente y también de empresas privadas como que almacenan toda la información allí. Entonces en tecnología se está dando también. Y en telecomunicaciones, son empresas internacionales como Claro.

5. ¿Entiende usted que la República Dominicana debe ampliar su canasta exportadora?

Sí, mil veces. Nosotros estamos importando más, lo que queremos es que saquen productos del país, pero se está dando muy a la inversa. Entonces es un sí definitivo. Nosotros tenemos que sacar más productos de aquí y tenemos con qué. Pero está creciendo muchísimo también, por ejemplo, en la parte agrícola, tú te sorprenderías de cuantos productos nosotros exportamos a Estados Unidos y que están teniendo muy buena acogida.

6. ¿Cuáles son las debilidades que presenta el país en cuanto a exportación de servicios se refiere?

Calidad. Y la cultura de nuestra gente impacta mucho y nosotros lo vemos aquí en el día a día, cuando tú viajas a EE. UU. tú ves una cultura de servicio sumamente distinta a la del dominicano. En general la cultura de servicio es un gran reto de nosotros, la forma en que nos manejamos, los tiempos de entrega, cumplimiento, calidad no solo en el servicio, en el producto también, ahora mismo nos rechazan muchos productos por incumplimiento. Tiene que ver mucho la disciplina también y organizarnos en cuanto a operaciones, y cuando tenemos la casa ya más organizada tenemos procesos, tenemos certificaciones, todo estandarizado,

servicio estandarizado, tú puedes exportarlo con más facilidad. Pero si tú no arreglas la casa primero es un poquito difícil.

7. ¿Cuáles son las fortalezas en ese sentido?

Por otro lado, a nosotros se nos aplaude mucho por nuestra forma de tratar al extranjero, tenemos nuestra fama de que somos muy cálidos, si me voy por el lado del turismo, por ejemplo, nosotros somos muy afables, buscamos a la gente, los hacemos sentir como en familia. O sea que por ese lado, como la calidad humana nos ayuda bastante. Podemos dar más, sabemos que tenemos la herramienta. También tenemos para el tema del servicio, muy buenas infraestructuras, por ejemplo, de restaurantes, de hoteles, de campos de golf, aquí se exporta mucho servicio de campo de golf, cuando te digo se exporta en un sentido de que vienen muchos turistas a utilizar nuestros campos de golf justamente porque hay dos de ellos, en la Romana uno y el otro está en Punta Cana, que son mundialmente conocidos y utilizados para los torneos mundiales. Eso te dice que hay un nivel de servicio en ese sentido muy impecable, muy bueno.

8. Desde su perspectiva, ¿qué potencial posee el sector de restaurantes en los Estados Unidos? ¿Y en República Dominicana?

La inclusión o exportación de este tipo de servicio hacia los Estados Unidos tiene su atractivo, por ejemplo, tú andas vacacionando y todo lo que tú ves es comida rápida, todo lo ves es cosas muy estadounidenses, y de repente cuando tú te encuentras con un local, cubano, dominicano, es un plus definitivamente. Yo siempre entiendo que tiene su atractivo, no al punto quizá de que yo vaya a salir a

buscar un restaurante dominicano localmente, pero te limitaría a un público dominicano entiendo yo. Pero sí, hay un interés por la comida latina en general, el estadounidense le gusta, siempre lo ve atractivo una comida latina. Entonces sí tiene su público, pero no lo veo como en una gran escala, porque el estadounidense como que es muy apegado a su menú, o sea es como un escape, un día. Eso sería más como un atractivo a mi entender. Y obviamente sí, el dominicano lo pide, lo busca, entonces yo creo que va a depender mucho de la población dominicana que radique en ese lugar. Miami me parece buenísimo. Va a depender del estado. Hay que ver tu público dominicano, que va a ser el número uno, el estadounidense se suma, pero el latino es el que te va a comprar esa comida. Y aquí, es lo que te dije ahorita, el dominicano, la tendencia es buscar comida internacional, gastronomía internacional, porque aquí el dominicano hace su comida en su casa. Aquí yo lo enfoco en que si tú tiene mofongo o restaurante dominicano tienen su buen público, porque cuando viene un turista lo llevas ahí, o sea que sí es muy positivo, pero eso es para el público extranjero a mi entender, el dominicano a menos que no quiera cocinar, pero sino yo lo tengo en mi casa. Entonces la tendencia local es a gastronomía internacional, tu público ahí sería en todo caso extranjero.

9. ¿Qué opinión le merece instalar un restaurante de mofongo dominicano en los Estados Unidos, bajo un modelo de negocio de franquicia?

No me parece mal, pero insisto en que tiene que ser un mercado ya previamente estudiado en cuanto a latinos, porque ya que sea un modelo de negocio de franquicia o no eso para mi entiendo que es indistinto. No creo que tenga que ver

con la metodología, con el modelo, sino lo que te digo es el producto, es el producto per se.

5.13.3 Entrevista al personal de El Restaurante Mofongo El Mocano

Kristy Taveras: CEO de Mofongo El Mocano

1. ¿Cómo nace Mofongo El Mocano?

Mofongo El Mocano nace a partir de una pasión, primero por el tema de los negocios, y segundo porque nosotros siempre íbamos a Moca, con la excusa de visitar a la familia íbamos a disfrutar de los ricos mofongos de la zona. Nosotros somos de Moca, aunque no tenemos ningún negocio en Moca. Entonces nosotros trajimos el concepto porque veíamos que había una brecha, vamos a decir un target, que eran las personas de Santo Domingo que no podían disfrutar los platos en la semana o tenerlos cerca, entonces nosotros decidimos, pues buscar personas con experiencia en la ciudad de Moca y traerlas a Santo Domingo y darles un toque personalizado a los platos.

2. ¿Cuál es la filosofía del restaurante?

La esencia de nuestro negocio es el concepto de mofongo de Moca, ósea el mofongo original de Moca, con el tamaño grandote, así con los ingredientes que sepan igual que allá, todo, ósea calidad, tamaño, principalmente que se de un buen servicio, que las personas se sientan acogidas, que tenga un toque creativo, que tengan muchas opciones de ingredientes también, y que las personas se sientan con la libertad de crear un mofongo a su gusto.

3. ¿Cuál es el perfil del cliente al que desean llegar, su mercado objetivo? (primario y secundario).

Yo entiendo que el mercado de nosotros es más o menos el público B, B+, A-. Ósea nosotros nos clasificamos de A- hacia abajo. Nuestro público no es un público de A+ realmente por el estilo del restaurante, por la poca formalidad que tienen al momento del servicio y eso. Ósea al momento de tú sentarte no tienes tres cubiertos, dos cuchillos, dos cucharitas, una copa, nada de eso. Este es un restaurante familiar, donde las personas no tienen que tener cierta formalidad ni nada de eso para venir a disfrutar del mofongo. Y va enfocado a eso.

4. ¿Cómo considera ha sido el desempeño de Mofongo El Mocano en términos de rentabilidad e innovación durante todo su periodo de vida?

Yo entiendo que la rentabilidad del negocio es aproximadamente un 40%, desde el último estado financiero que incurrió. ¿Eso qué incluye? Bueno la rentabilidad obviamente es lo que nos queda limpio luego de las ventas. En términos de innovación, nosotros tratamos de sacar un plato nuevo cada cuatro meses, aproximadamente, de hecho, nosotros innovamos con el mofongo de batata asada, mofongo a la crema, el bicifongo, que es un mofongo con queso mozzarella, tocineta, el quipefongo, que es relleno de quipe; recientemente lanzamos el burgerfongo, también tenemos los chimi sliders y así, cada cierto tiempo vamos sacando nuevos productos y también sacando campañas para redes sociales.

5. ¿Qué cambios han experimentado sus restaurantes en el año en curso?

Muchos, de hecho, nosotros nos mantenemos en constante innovación, tanto en el menú como en el manejo de recursos humanos, en la infraestructura del restaurante. Y cada vez que nosotros lanzamos un nuevo restaurante tratamos de que todos se parezcan, entonces nos mantenemos constantemente renovando y tratando de que todo se vea lo más bonito y pulcro posible. Y también a nivel administrativo, tenemos muchas reestructuraciones a nivel de procesos, para controlar las recetas, también para los procesos de reclutamiento, de depuración de los empleados, de entrenamiento de los empleados.

6. ¿Qué los motivó a establecer un restaurante en Nueva York?

Bueno lo mismo, el nicho. Entendíamos que en Nueva York había un público, el público de la nostalgia realmente. Ósea las personas que anhelan tener el producto no lo tienen a mano y pues al llevar ese concepto entendemos que cumplimos con ese público que no lo puede tener a disposición inmediata, sino que tiene que deslazarse aquí a Santo Domingo, etc. Y por eso decidimos aperturar esa nueva sucursal allá. Y por supuesto porque también vimos unas oportunidades en cuanto al establecimiento, es un establecimiento que también había un restaurante anteriormente, teníamos muchas oportunidades a nivel de precio, la renta y todo eso, era una opción muy tentadora en ese momento y decidimos pues agarrarla.

7. ¿Cómo manejan y controlan los 3 restaurantes de forma que sigan una misma línea? ¿Cuál ha sido la parte más difícil?

Para eso tenemos los recetarios, si es a nivel de creación del mofongo, de estandarización y de los platos. En cuanto a la estructura física, a medida que

vamos innovando tratamos de hacer lo mismo o tener cosas puntuales que representen que es el mismo restaurante en cada sitio en que nos ubicamos. Entonces, siempre nos mantenemos en eso, en remodelaciones, en que se vea físicamente igual. Y a nivel de recetario, tratar de tener el mismo insumo, sobre todo, tratar de lograr que sepa igual en cada uno de los negocios y que se vea igual. Lamentablemente la parte más difícil ha sido recursos humanos, es para mí el tema más difícil de manejar. Encontrar empleados que se sientan alineados con el negocio, de mantener un equipo complacido, para que puedan tratar bien a tus clientes y encontrar personas que le guste lo que hace, porque muchos dominicanos hacen las cosas por necesidad y cuando tú haces tu trabajo por necesidad lo estás haciendo por inercia, no porque de verdad te apasione lo que tú haces y ahí es que comienzan los problemas, no respetan reglas, llegan a la hora que quieren, tú le das un recetario y a veces no lo quieren manejar como deben de manejarlo, se faltan el respeto el uno al otro y así, eso ha sido un poquito difícil.

8. ¿Tiene la empresa alguna asociación con otras empresas dominicanas?

No. Si tratamos de aliarnos a marca que representen nuestro país obviamente, Presidente, en Nueva York, por ejemplo, tú vas a encontrar refrescos Country Club, la cerveza Presidente. Y bueno, próximamente vamos a poner un stand de una marca que se llama Brands of DR, que ahí tú puedes encontrar todas las cosas como dominicanas, desde productos del cabello hasta sazones, cosas dominicanas, netas dominicanas en Estados Unidos y aquí también ellos van a tener un stand en cada uno de los negocios.

9. ¿Cómo es la relación entre Mofongo El Mocano y el turismo, tanto en la ciudad de Santo Domingo como en Nueva York?

Entiendo que hay muy buena relación porque como es un producto típico dominicano muchos turistas vienen, degustan los platos y le encanta probar, probar algo netamente dominicano. Y nosotros tratamos de hacer nuestro menú friendly para los americanos o para el público que sepa inglés, porque nuestro menú viene en dos idiomas, en inglés y en español, para que las personas lo puedan apreciar y los que no saben español pues puedan entender un poquito más.

10. ¿Tienen competencia directa, es decir, restaurantes con la misma oferta que ustedes?

Hay muchos restaurantes que después de que nosotros abrimos fueron abriendo competencia, pero no son competencia tan directa porque la mayoría de los que nos quieren hacer competencia por la presentación del plato y eso, son foodtrucks, muchos foodtrucks que están vendiendo mofongo al estilo mocano. Pero restaurantes creo que hay muy pocos, creo que nada más hay uno, Plazcermo Mofongo, porque ya después lo que es Adrian Tropical o cosas así se enfocan más en comida gourmet dominicana, sancocho, arroces y ya el mofongo se ha quedado como un poquito más secundario, en el caso de Adrian que es una gran franquicia que se caracteriza porque vende mofongo también. Pero no es como nosotros, que nuestro producto es muy enfocado, mofongo al estilo mocano.

11. ¿Ha considerado seguir internacionalizando Mofongo El Mocano? ¿A qué países llevaría Mofongo El Mocano? ¿Por qué a esos destinos?

Hasta ahora estamos en un proceso de trademark, que es el registro de marca en Estados Unidos, nosotros seríamos como quien dice los únicos en poder llamarnos Mofongo El Mocano dentro de Estados Unidos completo. Nosotros si queremos seguir expandiéndonos, pero por ahora en EE. UU. Hay personas que se nos han acercado para España, para el público latino, pero en Europa, como que hay un interés de comprar franquicia y eso, pero no por parte de nosotros como propietarios, sino porque quieren invertir. Y nosotros estamos en ese proceso realmente, de venta de franquicias, de hacer las estandarizaciones para temas franquiciarios y también eso del trademark. Y realmente la mayoría de inmigrantes latinos y dominicanos van a EE. UU., se dirigen hacia allá, y ese es el público de nosotros, ósea el plato es muy dominicano, muy típico.

12. ¿Cómo consideraría hacerlo? ¿Qué estaría dispuesto a ceder y qué no de su empresa en caso de seguir internacionalizándola?

Lo manejaría por modelo de franquicia. Yo no estoy dispuesta a ceder el nombre, que por eso estoy haciendo mi proceso de registro de marca. Pero si se vende una franquicia obviamente lleva el nombre. Ahora, si alguien me quisiera comprar mi nombre para ponerlo por su vía no estaría dispuesta a eso. Y no sacrificaría tampoco el tema del cambio de recetas o cambiar la imagen del mofongo en sí, que se vea diferente o que la decoración sea diferente, porque ahí ya como que pierde la esencia del negocio.

13. ¿Está la empresa preparada para internacionalizarse?

Yo entiendo que si porque ya lo estamos, ya lo logramos. En Nueva York fue todo un reto porque lo hicimos nosotros mismos y fue muy empírico, o sea nosotros no estábamos "ay, una empresa que vino e hizo un estudio", no, nosotros simplemente tuvimos la intuición, hicimos un pequeño estudio de mercado obviamente de cuáles opciones las personas tenían allá. Pero nada, estamos en eso. Y si se quieren seguir abriendo franquicias hay muchísimas oportunidades allá en Estados Unidos más que todo.

14. ¿Considera que Mofongo El Mocano tiene un menú variado que le permita insertarse en otros mercados?

Bueno sí. Nosotros hemos agregados otros productos que son opciones alternativas para los que no quieran comer mofongo nada más, tenemos carnes, parrilladas, sancochos, arroces, y de hecho en Nueva York nosotros vendemos arroz, habichuelas y carne, el plato de la bandera dominicana. Allá se venden mariscos, se venden pastas, tenemos un menú mucho más amplio allá y eso por el tema de que allá hay una cultura con la cual nosotros teníamos que adaptarnos un poquito también. Porque el dominicano allá va a un mofongo, pero no nada más va por e mofongo, al mediodía se quiere comer su sancocho, se quiere comer su arroz con carne, y eso es lo que queríamos cautivar también, que el dominicano que vaya un día por el arroz, pero otro día va y se come el mofongo y así.

15. ¿Considera a Miami como un destino para la puesta en marcha de un restaurante como Mofongo El Mocano? ¿Por qué?

Claro que sí. De hecho, muchas personas nos han escrito que cuando abrimos en Miami y creo que sería muy buen punto Miami porque hay muchos dominicanos, hay muchos latinos, porque no solamente el dominicano come mofongo, increíblemente a los americanos, a los nativos, al americano puro le encanta el mofongo y le encanta el plátano y a los africanos también, nosotros tenemos muchos africanos allá que van a consumir mofongo y algunos árabes. Pero en Miami hay público, hay muchos colombianos, puertorriqueños, los mismos cubanos, que hay muchos cubanos en Miami, consumen mofongo y yo sé que les encantaría comer el estilo mocano.

16. Si tuviera la oportunidad de llevar Mofongo El Mocano a Miami, ¿lo haría exportando la materia prima que no cumpla con sus requerimientos de calidad en ese territorio, estaría dispuesta a permitir adaptaciones a las exigencias del nuevo mercado? ¿Estaría dispuesta a agregar platos exclusivos para servir a los comensales estadounidenses?

Si, claro que sí. De hecho, yo estaba considerando exportar el queso estilo Geo, no porque no se consiga allá, porque allá yo lo conseguí, el mismo productor de aquí los vende allá, pero sale muchísimo más costoso, entonces yo estaba tratando e ver de qué manera yo le podría hacer llegar la materia allá más que todo. Pero yo estaría dispuesta claro que sí a adaptarnos, si hay que agregar como yo hice en Nueva York, agregar nuevos platos que de repente allá se venden mucho. De hecho, eso tiene que ser parte de la internacionalización de una empresa, adaptarse a una cultura.

Ricart

1. ¿Cuál considera usted es el principal atributo de Mofongo El Mocano?

Las personas que están aquí trabajando, creo que los que están aquí son muy diferentes a los del resto de los restaurantes, su mentalidad, su forma de ser, su manera de trabajar y creo que también lo que lo hace especial es que aquí aprenden lo que es el mofongo, se apasionan con el mofongo, se apasionan de lo que venden, de lo que hacen y creo que eso influye mucho.

2. ¿Qué cosas considera usted que debe mejorar la empresa (debilidades)?

La organización, en cuanto a todo.

3. ¿Cuáles son los métodos que más utilizan para atraer clientes?

La publicidad vía redes sociales.

4. ¿Cree que sería factible seguir internacionalizando Mofongo El Mocano? ¿A qué países llevaría Mofongo El Mocano? ¿Por qué a esos destinos?

Claro que sí. Bueno, ejemplo, nosotros como dominicanos tenemos una pequeña contienda con los puertorriqueños porque dicen que el mofongo es de allá y otros de aquí, en cambio siempre recibo clientes puertorriqueños y dicen que el mofongo es de aquí, que deberían de poner uno de estos allá, en Puerto Rico. Así que de verdad creo que en Puerto Rico.

5. ¿Cree que el modelo de franquicia sería el adecuado para internacionalizar Mofongo El Mocano?

Sí.

6. ¿Está la empresa preparada para internacionalizarse?

No está preparada, pero le falta muy poco.

7. ¿Considera que Mofongo El Mocano tiene un menú variado que le permita insertarse en otros mercados?

Sí, pero nunca perdiendo de vista la base de nosotros, que es el mofongo.

8. ¿Considera a Miami como un destino para la puesta en marcha de un restaurante como Mofongo El Mocano? ¿Por qué?

Sí, porque es una comunidad latina bastante grande, eso atrae mucho, lo que es el mofongo, ¿quién no conoce el mofongo? Y sí, considero que sí.

9. Desde una perspectiva económica y de mercado, ¿cómo considera que sería la aceptación de los comensales en Miami?

Creo que sería muy buena, porque comparado a lo que me han dicho de unos precios bastante caros y exuberantes, creo que nosotros sí haríamos competencia, en cuanto a precio.

Alex Ferrera: Encargado de Cocina de Mofongo El Mocano de la Av. Gustavo

Mejía Ricart

1. ¿Cuál es el plato favorito, el que más se ordena?

El Mocano.

2. ¿De qué zona provienen sus insumos? ¿Importan algún insumo?

El churrasco es importado y la crema de leche, pero no por nosotros, sino por los proveedores de nosotros. Pero después la mayoría de los demás insumos provienen del Cibao, el queso, el plátano, los vegetales, etc.

3. ¿Tienen suplidores fijos?

Sí.

4. ¿Cree que Mofongo El Mocano está preparada para internacionalizarse a nuevos mercados?

Sí.

5. ¿Considera que Mofongo El Mocano tiene un menú variado que le permita insertarse en otros mercados?

Sí.

6. ¿Cuál cree que es un factor importante, en caso de la internacionalización del restaurante?

La calidad del producto.

7. ¿Considera a Miami como un destino para la puesta en marcha de un restaurante como Mofongo El Mocano? ¿Por qué?

Claro, podría ser una posibilidad porque es un mercado más amplio que la República Dominicana y hay un público allá que le gustan mucho los platos criollos.

8. ¿Considera factible, en caso de ser necesario, agregar platos exclusivos para servir a los comensales estadounidenses?

Estamos en la disposición de abrir nuevos platos y adaptarnos a otro mercado.

CAPITULO VI

ESTUDIO TECNICO

6.1 Proceso de producción y comercialización

6.1.1 Descripción del proceso

A continuación se detalla el proceso de elaboración del mofongo:

- **Pelado**

Se pelan los plátanos y se cortan en ruedas.

- **Cocción y freidora**

Se llevan a freír los plátanos. Mientras se van friendo se va majando sal y ajo en el pilón.

- **Preparación y majado**

Luego de 5 minutos de cocción del plátano se pasan los plátanos dentro del pilón y se mezcla con el ajo y la sal. Al mismo tiempo se le echa la carne (chicharrón) dentro del pilón y se va tratando de hacer una fórmula lo más mezclada posible.

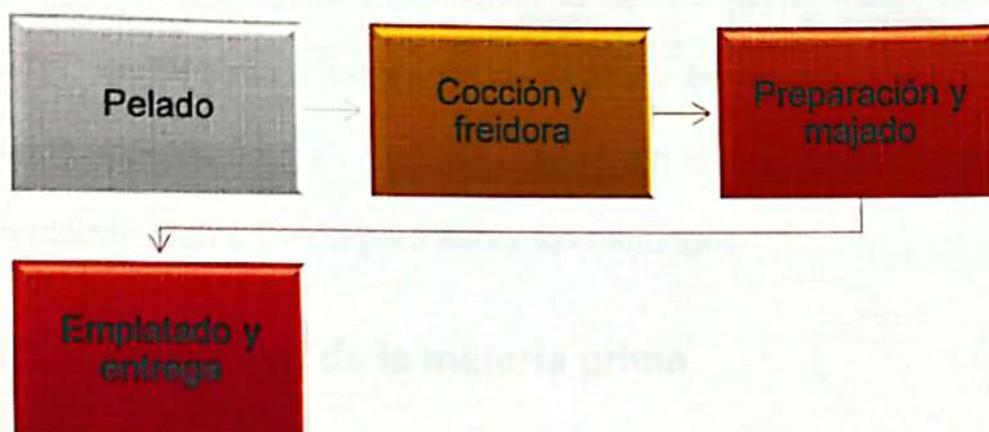
- **Emplatado y entrega**

Se saca la mezcla del pilón, se pone en el plato y se decora.

6.1.2 Flujograma de procesos

A través de las informaciones suministradas por Kristy Taveras, propietaria de Mofongo El Mocano, se ha realizado el siguiente gráfico en donde se presenta el proceso de elaboración del mofongo.

Gráfico 22: Flujograma de procesos



Fuente: Elaboración propia en base a las informaciones de Kristy Taveras.

6.1.3 Maquinarias y equipos

Para la elaboración de los mofongos de Mofongo El Mocano utiliza las siguientes maquinarias:

- Pilonos: es un instrumento que tiene una forma cónica y una base redonda, de madera, que es utilizado para moler alimentos en este caso el plátano.
- Freidores: es un electrodoméstico industrial que se usa para freír alimentos, este cuenta con uno o dos canastos que sirven para sacar los alimentos del aceite y escurrirlos.

- Cambros: Son unos envases de plástico o metal que sirven para mantener los ingredientes cerca del cocinero, en este caso los plátanos fritos, las carnes, los chicharrones, el ajo y la sal.
- Platos: es un recipiente útil para diferentes usos, pero esencialmente empleado como pieza de la vajilla para comer. Utensilio doméstico común a todas las culturas, los diccionarios lo definen como vasija circular y casi plana, ligeramente cóncava en su centro y borde extendido diferenciando platos soperos u hondos y platos llanos. En el caso de Mofongo El Mocano se utilizan platos llanos para servir los mofongos.

6.2 Suplidores de la materia prima

De acuerdo con Kristy Taveras, propietaria de Mofongo El Mocano, explica que sus proveedores de materias primas son:

Suplidores de carnes:

- Productos Cárnicos Licey
- Procesadora Minaya

Queso Geo:

- Hacienda Doña Wendy

Desechables y demás productos

- PriceSmart

Suplidores en Nueva York:

- Jetro Restaurant Depot
- BS Foods

Nota: Hay suplidores que por políticas de la empresa no se pueden divulgar.

6.3 Capacidad instalada

Capacidad instalada se define como el potencial de producción o volumen máximo de producción que tiene una empresa, unidad, departamento o sección; que puede lograr durante un período de tiempo establecido, considerando todos los recursos de los que disponible. Mofongo El Mocano cuenta con equipos de producción de sus platos, instalaciones, experiencia, recursos humanos, etc.

El restaurante de la Gustavo Mejía Ricart cuenta con capacidad instalada para 70 personas, el de Plaza Duarte para 120 personas y en el caso del restaurante de Nueva York, su capacidad instalada en el piso de abajo es para 99 personas y en el piso de arriba para 40, sumando un total de 139.

6.4 Políticas de calidad

Para Mofongo El Mocano la calidad es una prioridad en sus procesos, por ello se aseguran de que los platos sean preparados adecuadamente. Las políticas de calidad que manejan son las siguientes:

- La empresa cuenta con estandarizaciones en base a recetas, las cuales se acogen a las normas del país en donde estén para respetar asuntos como la temperatura de los alimentos.

- Porcionan todos los alimentos implicados en la preparación del mofongo y controlar las medidas para que el mofongo sepa igual en todos sus restaurantes.
- Están certificados en ServSafe de manipulación adecuada de alimentos, por exigencias de la ciudad de Nueva York.

CAPITULO VII

ASPECTOS LEGALES Y LOGÍSTICA DE ACCESO

7.1 Certificación y normativas para el proceso de exportación e importación en Estados Unidos

7.1.1 Puerto de embarque

La República Dominicana cuenta con 8 aeropuertos internacionales y 6 domésticos, además de poseer 16 puertos marítimos internacionales. Por medio de estas vías es posible trasladar los insumos que sean necesarios hacia los Estados Unidos. Tomando en consideración la localización de Mofongo El Mocano en el país, la empresa podría utilizar el aeropuerto de Santo Domingo en caso de seleccionar la vía aérea. Y en caso de preferir la vía marítima podría considerar el puerto de Caucedo.

Miami, debido a su ubicación estratégica y sus instalaciones en materia de transporte internacional resulta un destino sencillo a la hora de exportar, ya sea por vía marítima o aérea. El Aeropuerto Internacional de Miami tiene vuelos constantes casi a todo el mundo, lo que lo hace un famoso enlace. Es también uno de los principales aeropuertos en manejo de carga internacional. En la parte sur del estado de la Florida se encuentran tres puertos destacados en el transporte mundial de cargas y pasajeros: el Puerto de Miami, el Puerto de Everglades y el Puerto de Palm Beach. El más cercano a la República Dominicana es el Puerto de Miami.

7.1.2 Certificaciones y normativas del proceso de exportación dominicana

El proceso de exportación dominicana cuenta con regulaciones locales que deben de cumplirse. Toda empresa que haya decidido exportar debe conocer las leyes que rigen pero que también otorgan una serie de beneficios a las exportaciones en la República Dominicana. No todas las regulaciones a las exportaciones aplican a la exportación de alimentos, a continuación, se muestran las relacionadas, tomando como referencia la Guía de Exportación de (ADOEXPO, 2018):

- Ley 84-99, sobre Reactivación y Fomento de las Exportaciones

Esta ley permite que se puedan importar mercancías a territorio dominicano siendo suspendidos impuestos de importación si el fin de la importación de tales mercancías es su posterior exportación. Los mecanismos de apoyo con los que cuenta esta normativa son:

1. Régimen de Admisión Temporal para Perfeccionamiento Activo
2. Reintegro de los Derechos y Gravámenes Aduaneros
3. Compensación Simplificada

- Norma General 03-2007

Su objetivo es normar la compensación o reembolso de los saldos a favor del ITBIS que se originen a los exportadores que reflejen créditos por impuesto adelantado en

bienes adquiridos para su proceso productivo y a productores de bienes exentos del ITBIS.

7.1.3 Certificaciones y normativas del proceso de importación de Estados Unidos

El primer paso es cumplir con los requerimientos del Servicio de Aduanas y Control de Fronteras (Customs and Border Protection o CBP), que es la institución encargada de la dirección, el control y la protección de las fronteras nacionales de EE. UU., por lo que el ingreso de productos al país se da bajo intervención de este organismo. Para cumplir con ello, se debe determinar la posición arancelaria del producto de acuerdo. Se puede utilizar, para encontrar esa información, el Harmonized Tariff Schedule of the United States o HTSUS.

Una vez obtenida la clasificación arancelaria esta permitirá asociar los productos con las exigencias de los distintos organismos pertinentes de los Estados Unidos. La clasificación correspondiente a los plátanos es 0803, al queso 0406, a la carne de cerdo 0203 y a la carne bovina 0202 y 0201 respectivamente. De acuerdo con la (Oficina de Tratados Comerciales Agrícolas, 2019) Estados Unidos concedió a la República Dominicana contingentes arancelarios para productos específicos tales como: productos lácteos, carne bovina y azúcar. Dichos productos podrán entrar libres de arancel, pero en cantidades y volúmenes limitados.

Se necesita también un certificado de origen, que permitirá conocer y validar el país de origen del producto y, en ciertos casos, determinar las preferencias arancelarias que aplican.

La normativa de los EE. UU. referente a la inocuidad de los alimentos depende de diferentes instituciones, cuyas competencias se encuentran divididas entre los siguientes organismos estatales: Food and Drug Administration (FDA), Food Safety Inspection Service (FSIS), Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), etc.

Según una publicación de la (Cámara Americana de Comercio de Argentina, 2010): *"la FDA es una agencia que se ocupa de la inspección de productos alimentarios que no contengan alcohol, o cuyo contenido cárnico no supere el 2 %. El FSIS controla aquellos productos con contenido cárnico cocido de más del 2% o más de un 3% de contenido cárnico en crudo. Incluye en su competencia el control de la importación de carne vacuna, ovina y porcina, entre otras; y la importación de carne de aves, huevos y derivados. Por su parte, la APHIS se ocupa del control sanitario y fitosanitario de los productos importados."*

7.2 Barreras de entrada al mercado meta

Existen ciertas barreras de entrada al mercado estadounidense. Entre las principales se encuentran:

- Primero, las importaciones atraviesan un proceso de entrada formal a los EE. UU., pasando por el Departamento de Aduanas. Para esto, se debe contar con la documentación requerida, entre ella la factura comercial, el certificado de origen e información acerca del producto importado y del exportador.
- El US Fish and Wildlife está a cargo de examinar los alimentos importados a los Estados Unidos (Schultheis, 2018) Es un factor por tomar en cuenta

La normativa de los EE. UU. referente a la inocuidad de los alimentos depende de diferentes instituciones, cuyas competencias se encuentran divididas entre los siguientes organismos estatales: Food and Drug Administration (FDA), Food Safety Inspection Service (FSIS), Animal and Plant Health Inspection Service (APHIS), etc.

Según una publicación de la (Cámara Americana de Comercio de Argentina, 2010):

“la FDA es una agencia que se ocupa de la inspección de productos alimentarios que no contengan alcohol, o cuyo contenido cárnico no supere el 2 %. El FSIS controla aquellos productos con contenido cárnico cocido de más del 2% o más de un 3% de contenido cárnico en crudo. Incluye en su competencia el control de la importación de carne vacuna, ovina y porcina, entre otras; y la importación de carne de aves, huevos y derivados. Por su parte, la APHIS se ocupa del control sanitario y fitosanitario de los productos importados.”

7.2 Barreras de entrada al mercado meta

Existen ciertas barreras de entrada al mercado estadounidense. Entre las principales se encuentran:

- Primero, las importaciones atraviesan un proceso de entrada formal a los EE. UU., pasando por el Departamento de Aduanas. Para esto, se debe contar con la documentación requerida, entre ella la factura comercial, el certificado de origen e información acerca del producto importado y del exportador.
- El US Fish and Wildlife está a cargo de examinar los alimentos importados a los Estados Unidos (Schultheis, 2018) Es un factor por tomar en cuenta

debido a que es necesario cumplir con todos los requisitos que los diversos organismos involucrados señalan, para así tener éxito en la importación de alimentos.

- Los productos lácteos son inspeccionados por el Departamento de Agricultura. El Servicio de Inspección de Sanidad Animal y Vegetal (APHIS) inspecciona los productos lácteos a través del Departamento de Agricultura. En este momento, las importaciones de alimentos lácteos también serán revisadas por las regulaciones de la Administración de Alimentos y Medicamentos (FDA).
- Según las disposiciones de la ley de EE. UU. contenidas en la Ley Federal de Alimentos, Medicamentos y Cosméticos de los EE. UU., los importadores de productos alimenticios destinados a ser introducidos en el comercio interestatal (todos los alimentos importados se consideran comercio interestatal) de EE. UU. son responsables de garantizar que los productos sean seguros, sanitarios y estén etiquetados de acuerdo con los requisitos de los Estados Unidos. (FDA, 2018)

7.3 Permisos y procesos para la exportación

7.3.1 Permisos

Según el (CEI-RD, 2019), la licencia de exportación fue derogada por el Decreto 377-92, razón por la cual las personas o empresas con intención de exportar no requieren de una licencia para tales fines. Sin embargo, hay que aclarar que sí

existe un permiso o licencia para la exportación de desperdicios de metales, conforme lo establece la Ley No. 110-13.

7.3.2 Proceso para la exportación

El CEI-RD explica el proceso para la exportación englobándolo en tres pasos principales:

1) Realizar gestiones de pre-embarque: *“Durante esta fase el exportador prepara su mercancía para el proceso de traslado desde el lugar donde se produce hasta su destino final: se realiza el envasado, empaquetado, etiquetado y cualquier otro proceso de terminación que requiera el producto a ser vendido en el exterior. Es en esta etapa donde hay que hacer las gestiones de transporte: por vía aérea, marítima o terrestre. De igual manera, se deben conseguir los documentos para realizar la exportación.”*

2) Trasladar carga al puerto o aeropuerto de salida: *“Al menos 72 horas antes del traslado de la mercancía al lugar de salida ha de solicitarse la inspección de origen ante la Dirección General de Aduanas (DGA). En esta institución una comisión de la DNCD también realiza la pre-inspección de la carga. Completado estos pasos, la mercancía es trasladada al puerto o aeropuerto bajo la inspección de Aduanas, la DNCD y otras instituciones relacionadas con el producto que se exporta.*

Al llegar al puerto o aeropuerto desde donde saldrá la carga se hace entrega de los documentos de exportación y de la declaración de mercancía a la oficina de Aduanas. El transportista aduanero se encargará de desplazar el envío hacia el avión o barco donde viajará”.

3) Trasladar la carga de la aduana al embarque: *“Quien transporta la mercancía al embarque ha de poner la carga a disposición del funcionario aduanero para que la misma sea inspeccionada nuevamente. Luego, el exportador o agente aduanero debe enviar a la naviera o empresa de transporte internacional la declaración de exportación para que se complete el manifiesto de carga. Esta misma entidad solicita ante la Aduanas el embarque de la mercancía.*

Si se trata de un barco, el agente marítimo emite un conocimiento de embarque. Este es un documento que acredita la recepción de la mercancía a bordo. Este papel también sirve de contrato de transporte para el exportador y el importador. También ha de saldarse el flete. Este paso lo realizará el Capitán del barco teniendo a mano el B/L (Bill of Lading). Este documento también fungirá como instrumento de reclamo del importador.

Finalmente, la mercancía sale al lugar de destino.”

7.3.3 Documentos a presentar

De acuerdo con el (CEI-RD, 2019), los requisitos y documentos necesarios para una exportación dependerán de la característica y naturaleza del producto, como por igual del mercado al que será destinado. Sin embargo, se tienen como documentos básicos de exportación los siguientes: Factura Comercial, Declaración del Formulario Único de Exportación, Certificado de origen, Conocimiento de Embarque o Guía Aérea, Certificado Fitosanitario. Otros documentos que pueden ser necesarios son: Visto bueno, Certificado Zoosanitario y Certificado Sanitario.

- Factura Comercial: Este documento es emitido por el exportador a la orden del importador/comprador y en el se deja constancia de la venta realizada. Contiene información sobre el precio pagado o por pagar, datos sobre el nombre del importador, descripción de la mercancía, precio, lugar y condiciones definitivas de venta.
- Formulario Único de Exportación o Declaración Única Aduanera (DUA): En este se debe anexar la factura comercial y debe ser firmado por el exportador.
- Certificado de origen: Gracias a este se puede identificar y garantizar la procedencia de los productos, permitiendo que puedan ser aprovechados los beneficios arancelarios, en el caso de que aplique. Para exportar hacia Estados Unidos se debe llenar el SGP Form A, Caribbean Basin Trade Partnership Act (CBTPA).
- Conocimiento de Embarque o Guía Aérea: Su función es probar el embarque de la mercancía. Sin este documento no se puede retirar la mercancía en el lugar de destino.
- Lista de Empaque o "Packing List": Es emitido por el exportador y contiene los datos relativos al producto para facilitar su ubicación y manejo.
- Visto bueno: Según el tipo de producto que se pretende exportar, se hace necesario el registro de establecimientos y áreas de producción (fincas de producción, empresas, plantas empacadoras) ante el Ministerio de Agricultura en el Departamento de Inocuidad Agroalimentaria (DIA) y

Dirección Nacional de Vegetales Orientales y Frutas Frescos de Exportación (DINVOFEX). Además de obtener con anterioridad a la exportación los vistos buenos o requisitos especiales que de conformidad con las normas vigentes requiera el producto para ser exportado.

- Certificado fitosanitario: Certificado que se expide para productos frescos agrícolas y agropecuarios.
- Certificado zoosanitario: Documento que se avala para la exportación de especies animales.
- Certificado sanitario: Se expide para la exportación de alimentos y bebidas.

7.4 Proceso logístico para la exportación de algunos de los insumos criollos a utilizar en el restaurante

7.4.1 Vía transporte aéreo

El proceso logístico de la exportación de insumos criollos a utilizar en el restaurante Mofongo El Mocano inicia desde el establecimiento principal de la empresa, ubicado en la Avenida Gustavo Mejía Ricart No. 67, Santo Domingo, donde se realizará la recogida de los productos por parte de los agentes de transporte terrestre del courier que se seleccione en función a los costos y calidad de sus servicios. Estos productos serán llevados al Aeropuerto Internacional las Américas, donde se hará entrega de los documentos requeridos para la exportación vía aérea y posteriormente se procederá a cargarse.

Una vez lleguen los insumos al aeropuerto de destino, el Aeropuerto Internacional de Miami, estos serán transportados vía transporte terrestre hasta la zona de "Allapattah", específicamente donde se encuentre ubicada la franquicia Mofongo El Mocano.

Las aduanas estadounidenses, U.S. Customs and Border Protection, administra el arancel aduanero en Estados Unidos, sus funciones se basan en imponer y recaudar los derechos, impuestos y gravámenes sobre las mercancías importadas, hacer cumplir las normas legales aduaneras y otras leyes conexas, administrar ciertos tratados y normas para hacer cumplir algunos de los reglamentos de otros organismos federales.

El pago de algún arancel dependerá del tipo de producto que se vaya a exportar desde la República Dominicana hacia los Estados Unidos, esto debido al Tratado de Libre Comercio DR-CAFTA, que supone beneficios en ese sentido.

En cuanto los productos lleguen a EE. UU. el consignatario debe presentar al director del distrito, puerto o aeropuerto de entrada los documentos de ingreso de la mercancía (despacho de aduanas).

Para el caso del transporte terrestre aéreo, se maneja el concepto de "rueda arriba" o "wheels up" que implica que cuando el avión despegue ya el importador puede presentar los documentos antes que llegue la mercancía.

Los documentos necesarios para la exportación de alimentos vía aérea son los siguientes:

- Manifest for Aircraft
- Factura comercial
- Certificado de origen
- Guía Aérea o Airway Bill
- Declaración Única Aduanera (DUA)
- Certificado sanitario, por tratarse de exportación de alimentos
- Packing list

Los productos que se estarían potencialmente exportando por vía aérea son: vegetales, frutas y carnes. Se escogen los mismos por tratarse de productos perecederos, aprovechando la rapidez que brinda la vía aérea comparada con la marítima. Se utilizarían para su transporte contenedores frigoríficos y se estaría preservando la cadena de frío.

Es imprescindible gestionar una logística adecuada para poder mantener la calidad y frescura de los productos.

7.4.2 Vía transporte marítimo

El proceso logístico de la exportación de insumos criollos para el restaurante Mofongo El Mocano inicia desde el establecimiento principal de la empresa, ubicado en la Avenida Gustavo Mejía Ricart No. 67, Santo Domingo, donde se realizará la recogida de los productos, estos serán llevados al puerto Caucedo, en el que se entregarán los documentos requeridos para la exportación y se procederá a embarcarse. A la llegada de los insumos al puerto de destino, el Puerto de Miami,

estos serán transportados en un camión hasta la zona de "Allapattah", específicamente donde se encuentre ubicada la franquicia Mofongo El Mocano.

Los productos a exportar se podrán consolidar dependiendo el volumen que sea necesario.

Los documentos necesarios para la exportación de alimentos vía transporte marítimo son los siguientes:

- Factura comercial
- Certificado de origen
- Conocimiento de Embarque o Bill of Lading/BL
- Declaración Única Aduanera (DUA)
- Certificado sanitario, por tratarse de exportación de alimentos
- Packing list

El producto que se estaría potencialmente exportando por vía marítima sería el queso, tipo geo. Se escoge esta vía debido a que permite abaratar costos y el producto también permite que la misma sea utilizada. Se utilizarían para su transporte contenedores frigoríficos.

Es imprescindible gestionar una logística adecuada para poder mantener la calidad y frescura del producto.

INTRODUCCIÓN DEL NEGOCIO A FRANQUICIAR

8.1 Presentación del franquiciante

El mofongo es un destacado plato típico dominicano y parte de la cultura gastronómica no solo de la República Dominicana sino también de varios países de América. En el país, la zona más reconocida, por sus mofongos es Moca. Este municipio es conocido por sus deliciosos y enormes mofongos, diferenciándose inclusive de los demás. Mofongo El Mocano rescata esa tradición de degustar de un mofongo mocano y lo pone a disposición de los comensales tanto nacionales como extranjeros, que se dirigen a la ciudad de Santo Domingo o a la de Nueva York.

La empresa ha gozado de popularidad debido a las innovaciones en sus platos, creando distintas composiciones, recetas únicas, entre ellas: mofongo a la crema, mofongo de batata asada y quipe de mofongo. Además, como forma de completar su menú y para atraer a más clientes, han añadido algunos platos diferentes, como son: pechuga a la parrilla, churrasco, ensaladas, postres, etc.

8.2 Historia de la empresa

Según lo describen los propietarios, Mofongo El Mocano nace el 31 de julio de 2015, siendo testigo de las tradiciones autóctonas, de los orígenes y la riqueza cultural del municipio de Moca, así como de la firmeza de las acciones de sus mejores hombres y mujeres que no subyacen con la modernidad. La empresa es embajadora de la

frase que identifica a los mocanos "Seco, Sacudió y medio por buen cajón", que hace referencia a hombres serios, honestos y responsables presentes en este sitio encantador.

Luego de trabajar 30 años en la industria farmacéutica, como empleado, Juan Carlos Taveras "El Mocano" emprende su negocio de mofongo con RD\$ 150,000, que había sido lo que quedó de su liquidación. En una entrevista para el periódico El Caribe (2018), Kristy Taveras, la hija mayor y quien está a cargo de la empresa, comenta que, la idea inicial era poner el negocio en un food truck (una camioneta de comida), pero se dio la oportunidad de un local en una zona céntrica de la capital y no lo pensaron dos veces. "Iniciamos con tres mesas, dos cocineros traídos desde Moca, una cajera y nosotros dando el servicio".

Hoy en día, Mofongo El Mocano cuenta con 3 sucursales, dos de ellas ubicadas en Santo Domingo y una en Nueva York. La aceptación del público tanto dominicano como estadounidense y de los países que visitan sus restaurantes, le ha permitido crecer a niveles impresionantes y con expandirse con una velocidad admirable.

8.3 Filosofía empresarial

Misión: Ofrecer al público consumidor un ambiente agradable y servicio en excelencia, conservando las tradiciones que representan nuestro nombre y nuestros platos.

Visión: Liderar nuestro segmento conservando los pilares: Nuestra cultura y el uso eficiente de nuestros recursos.

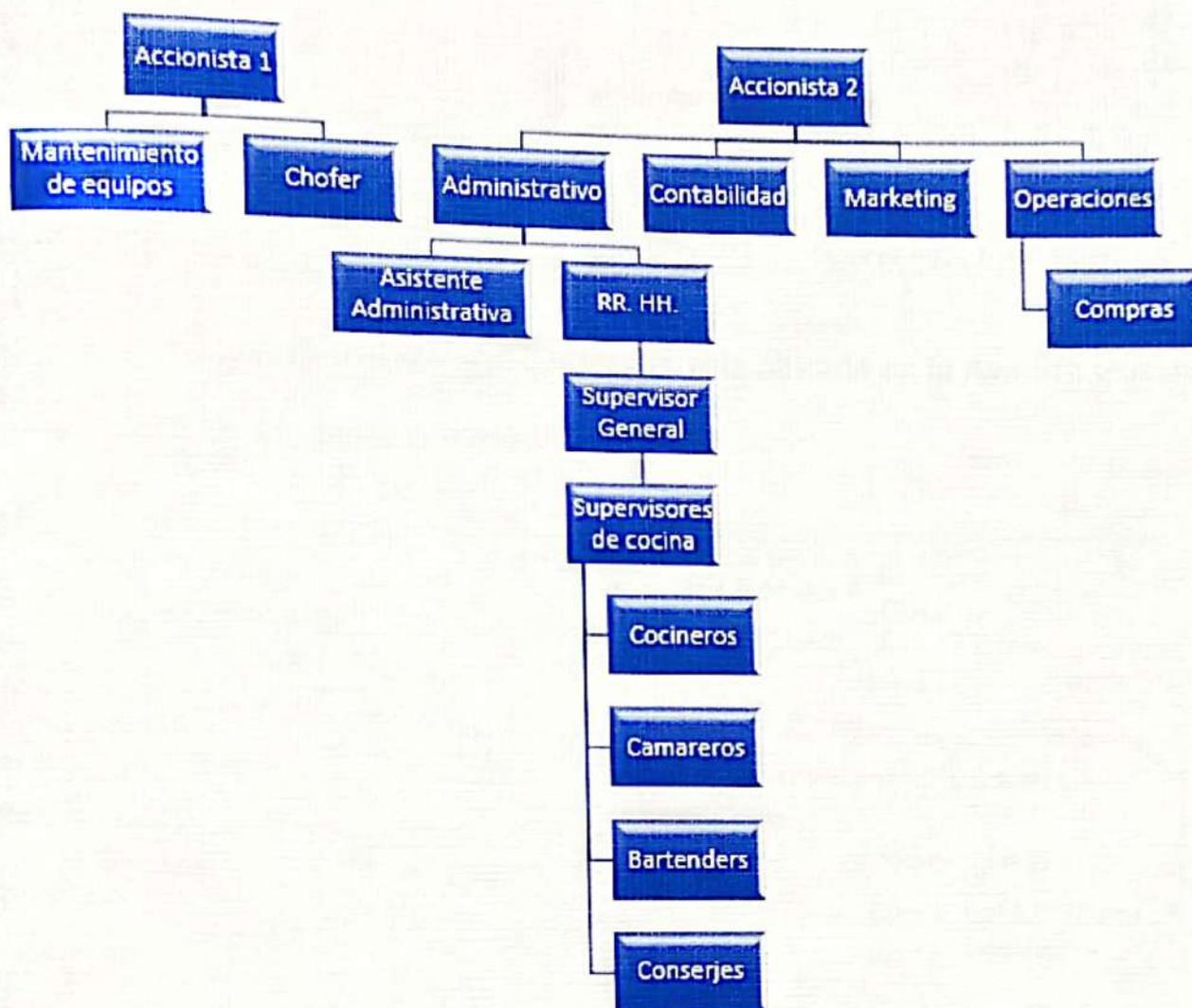
Valores:

- Responsabilidad
- Puntualidad
- Honestidad
- Buen servicio

8.4 Estructura organizacional

Las organizaciones cuentan con una estructura organizacional, conocida también como organigrama, en el que muestran su organización jerárquica. Este consiste en presentar las posiciones o cargos de cada persona que forma parte de una empresa. Es un aspecto importante para las empresas debido a que garantiza la puesta en marcha de todos los procesos por los cuales se valen las mismas, al asignar funciones específicas según el puesto que ocupe cada quien. A continuación, a través del siguiente gráfico se muestra la estructura organizacional de Mofongo El Mocano.

Gráfico 23: Estructura organizacional de Mofongo El Mocano



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por la empresa.

8.5 Localización de sucursales

Mofongo El Mocano está ubicado en Santo Domingo y Nueva York:



El primer restaurante de Mofongo El Mocano está ubicada en la Avenida Gustavo Mejía Ricart No. 67, Santo Domingo.



El último restaurante de Mofongo El Mocano está ubicado en Plaza Duarte, Carrefour, Autopista Duarte Km 10 1/2, Santo Domingo.



En Nueva York, Mofongo El Mocano está ubicado entre la 164th Street y Morris Ave., El Bronx.

Todos sus restaurantes tienen un diseño similar, utilizan los mismos colores y estampados en sus mobiliarios, con el objetivo de mantener su esencia y de que todos sus locales se parezcan.

*En los anexos se podrán apreciar de forma gráfica cada uno de sus restaurantes.

8.6 Cartera de producto



- Mofongos de diversos ingredientes (plátano, yuca, batata, chicharrón, longaniza, a la crema, estilo mocano).
- Pastel en hoja relleno.
- Camarones a la crema o ajillo.

- Pechuga a la parrilla.
- Churrasco.
- Sancocho.
- Hot Dogs.

*En los anexos se podrán apreciar de forma gráfica estos y otros platos.

8.7 Estrategia de ventas, promoción y publicidad

De acuerdo con Karla Taveras, la hija menor de la familia Taveras, la estrategia de Mofongo El Mocano está orientada a llevar una experiencia al consumidor, lo mejor del mofongo mocano con un toque de gastronomía contemporánea, añadiendo nuevos ingredientes, nuevos platos, con un toque diferenciador.

Según las informaciones suministradas por Kristy Taveras, propietaria del restaurante, las estrategias de ventas, promoción y publicidad que utilizan para dar a conocer la empresa y crear demanda son:

Ventas: Repartir panfletos en la zona donde está ubicado el restaurante y adaptarse al público, por ejemplo, en Nueva York se vende desayuno y comida dominicana (arroz, habichuelas...).

Promoción y publicidad: Es realizada una sesión de fotos a los platos del restaurante cada dos meses. Se hacen fotografías y videos del restaurante para crear contenido para las redes sociales. En ocasiones también se invitan a algunos influencers⁵ para que promocionen el restaurante compartiendo su experiencia en

⁵ La palabra influencer quiere decir influenciador, que influye en decisiones o en comportamientos. Un «influencer» es una persona que tiene presencia y credibilidad en redes sociales.

sus redes sociales. Además, las redes sociales que se utilizan son Instagram y Facebook, en las que se realiza una publicación diaria.

8.8 Objetivos del programa de franquicias

Los objetivos que se han definido para el programa de franquicias de Mofongo El Mocano son los siguientes:

- Optimizar las operaciones con el fin de administrar y controlar eficientemente un programa de franquicias.
- Establecer un sistema de control de operaciones para la venta, normas y procedimientos que mejoren la funcionalidad del restaurante.
- Continuar con la esencia de Mofongo El Mocano, incluyendo, en caso de ser necesario, adaptaciones según el público del mercado destino.
- Definir los pagos que debe hacer el franquiciado a la empresa franquiciante, con el objetivo de garantizar a esta empresa un nivel razonable de utilidad, y a su vez permitirle una utilidad al franquiciado acorde a su inversión y con el mercado en cuestión.
- Permitir al franquiciado una recuperación de la inversión en un tiempo razonable.
- Alcanzar un nuevo mercado meta, expandir la empresa y su nombre.
- Desarrollar, en conjunto con los franquiciados, un plan de mercadeo y publicidad que refuercen a la marca.
- Ser competitivos en el mercado de restaurantes de los Estados Unidos, posicionando la cultura y gastronomía dominicana en el extranjero.

8.9 Descripción del negocio a franquiciar

La franquicia otorgada por Mofongo El Mocano se fundamentará bajo el formato de franquicia máster, la misma, según el sitio web (Franquicy, s.f.), implica que el franquiciador otorga el derecho a explotar su marca y su modelo de negocio en otro país a un franquiciado que recibe el nombre de máster franquiciado y será el responsable de desarrollar la actividad del negocio en dichos límites geográficos. Esta figura podrá conceder subfranquicias en el territorio para apostar por la expansión.

Los franquiciados tendrán el privilegio de trabajar con una empresa que vela por elevar el concepto de marca país de la República Dominicana, donde los principios éticos, la orientación al servicio y la satisfacción del cliente constituyen una prioridad. El franquiciante se compromete a brindar atención permanente a sus franquicias.

A pesar de que el restaurante se expandirá a nuevos establecimientos en el extranjero y se enfrentará a consumidores con diferentes comportamientos, costumbres y culturas, el franquiciado deberá mantener el mismo estándar político de la empresa origen y las asesorías de inmobiliario y equipos con que deben contar los establecimientos instalados.

El restaurante de Mofongo El Mocano se podrá adaptar a cualquier estacionalidad siempre que cumpla con un ambiente social agradable y se preserve el concepto del negocio.

Bajo este modelo de franquicia Mofongo El Mocano le otorga a sus franquiciados el derecho de lo siguiente:

- Uso de la marca.
- Derecho de comercializar sus platos con los conocimientos y estrategias de la empresa (know how).
- Evaluación por un año de los puntos de ventas.
- Asistencia constante en la producción de su menú.
- Capacitación para la correcta formación de los empleados.
- Manual de operaciones.

CAPÍTULO IX

EVALUACIÓN DE PUNTOS DE VENTAS

9.1 Factores esenciales al momento de otorgar una franquicia

La evaluación de los puntos de ventas representa un aspecto crítico para el franquiciado al momento de conceder una franquicia. Esto debido a que el éxito de este tipo de negocio depende en gran medida de donde esté ubicado. Mofongo El Mocano, en ese sentido, debe de asesorar al franquiciado acerca del local más oportuno.

Algunos de los factores a considerar son:

- Costes.
- Ubicación.
- Forma de adquisición: alquiler, compra, leasing.
- Proximidad a los clientes y al mercado.
- Suministro de agua, luz, teléfono e internet.
- Cantidad de competidores en los alrededores.
- Cantidad de tiendas no competidoras.

Para seleccionar la ubicación ideal de una franquicia del restaurante Mofongo El Mocano en Miami se realizó una investigación sobre las zonas en las que existe mayor presencia dominicana y latina. También, la cercanía con el Aeropuerto Internacional de Miami fue tomada en cuenta. De igual modo fue considerada la

proximidad con los restaurantes que los residentes de Miami indicaron que suelen visitar, en la encuesta aplicada en el capítulo V. Por estas características, la zona que resultó como la indicada fue Allapattah, conocida también como "El pequeño Santo Domingo", debido a la diáspora dominicana que se concentra en la localidad.

Allapattah está ubicado principalmente en la ciudad de Miami, y en parte en el área metropolitana de Miami. De acuerdo con (City Data, 2016), el barrio posee una población de 47,966 habitantes y cerca del 75% de sus habitantes son hispanos, de los cuales los dominicanos ocupan una parte significativa. Según el censo estadounidense del 2000, su población era de 40,406 habitantes, el 72.23% de origen hispano (Departamento de Planificación de la Ciudad de Miami, 2004).

El ingreso medio por hogar en 2016 fue de \$25,700 USD. Allapattah se encuentra a tan solo 8 kilómetros del Aeropuerto Internacional de Miami, lo que otorga a la zona y a los negocios establecidos en la misma una ventaja indiscutible debido a su ubicación estratégica. Además, el barrio está próximo a otras reconocidas localidades como Coral Gables, Little Havana, Little Haiti y Downtown Miami.

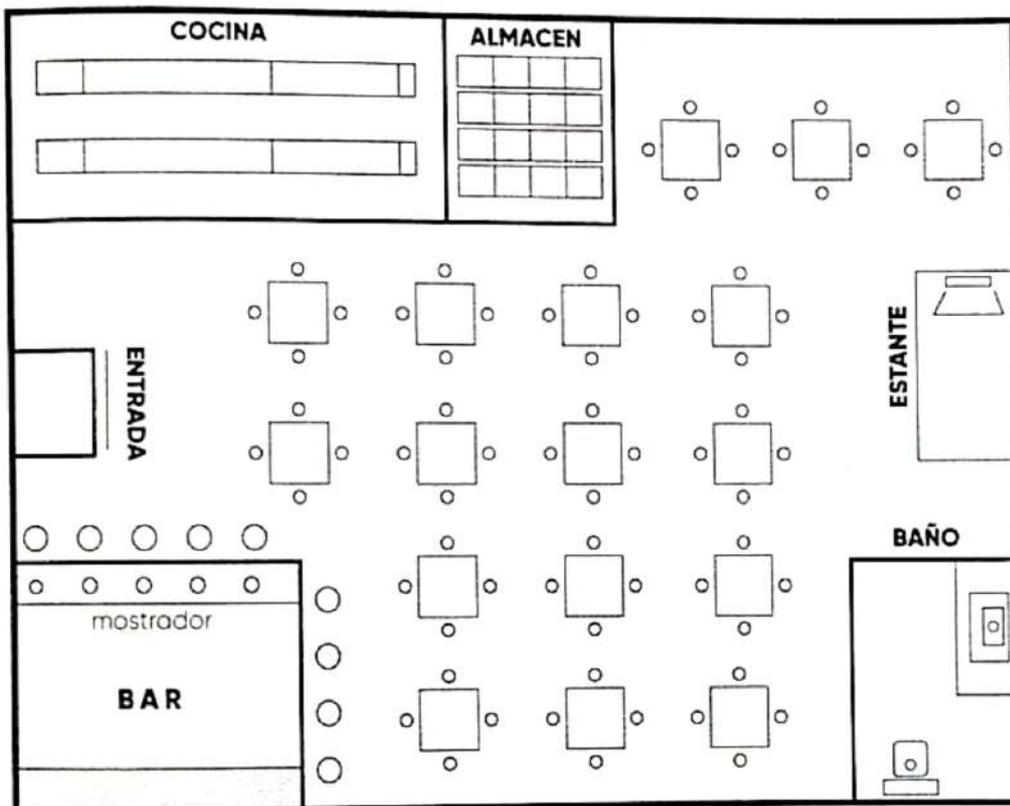
CAPÍTULO X

ASISTENCIA DE PREAPERTURA

10.1 Asistencia del franquiciante con respecto a los siguientes puntos

10.1.1 Diseño del local

Gráfico 24: Diseño del local



10.1.2 Asesoría en compra de equipo y mobiliario

Los restaurantes de Mofongo El Mocano deben contar con mobiliarios de calidad, que doten al establecimiento de la comodidad necesaria para que quien visite el negocio se sienta en un ambiente acogedor.

La iluminación: es fundamental, ya que permite dar al establecimiento mayor atractivo y crear balance, además de conducir a los clientes por cada zona del restaurante.

- Lámparas: luz blanca, dispersas, en especial en donde están las mesas.
- Reflectores: en la parte de debajo de las paredes, para crear contraste y aportar estética.

Las paredes: algunas cubiertas con empapelado tropical en tonos verde, otras decoradas en forma de rectángulos que simulen pasto verde y otros rectángulos en color blanco con bordes de madera en tonos marrón claro y oscuro. Las paredes más pequeñas serán blancas. Habrá plantas para complementar la ambientación. Se podrán colocar cuadros con diseño tropical.

El techo: en color blanco con detalles en madera marrón.

El piso: tendrá un toque rústico de color marrón, simulando tablas.

Las sillas: en color negro, sin elementos textiles ni reposabrazos. Para el bar, taburetes altos negros.

Las mesas: serán cuadradas y tendrán un toque rústico en color marrón.

Mostrador: para el bar, color blanco y base con aspecto rústico en color marrón.

Estantes: en el caso de Mofongo El Mocano, la función de los estantes es aportar a la ambientación del espacio con velones blancos y objetos diversos en tonos dorados, blanco y negro. También, servirán para poner una computadora, los

menús, los platos y la cubertería. Deben de ser en color blanco y colocados en los extremos del establecimiento, de manera que no obstruya el paso nunca. Se podrá tener estantes de madera marrón para los computadores.

Computadores: en color negro. Los computadores serán de uso exclusivo de los empleados del negocio, para facilitar la comunicación entre los mismos y estarán colocados en puntos estratégicos.

Neveras y freezers: en la cocina se deberá contar con una nevera tipo conservador para los vegetales y quesos, con 3 freezers: uno para carne y longaniza; otro para quesos y productos que no se pueden mezclar con la carne, cajas de aros de cebolla, caja de palitos de queso mozzarella y jugos concentrados; y otro para cervezas y demás bebidas.

Pilones, freidores y cambros: la cocina deberá poseer estos utensilios para la preparación de los platos. El color es indistinto ya que no estarán expuestos al público, pero se recomienda que sean de alta calidad.

Cubertería y platos: las cucharas, tenedores y cuchillos deberán de ser de color plata. Los platos deben ser blancos y llanos. Las servilletas serán de color blanco.

Con todo lo anterior descrito, se pretende tener cierto grado de similitud con el restaurante de Plaza Duarte, como se muestra en las siguientes imágenes:



10.1.3 Orientación para obtener los permisos necesarios para la apertura del negocio

Para la apertura de la franquicia Mofongo El Mocano es necesario contar con un local que permita obtener distintos de permisos y licencias, tales como:

- Número de identificación fiscal del estado, lo emite el estado.
- Número de impuestos sobre las ventas.
- Abrir una cuenta de banco comercial separada.
- Permisos de trabajo para menores.
- Retener impuestos sobre el ingreso y para la seguridad social.
- Requerimientos sanitarios para el personal a cargo del servicio.
- Facturación computarizada y requerimientos contables y tributarios.

- Permiso de letrero – Sign Permit.
- Permiso del Departamento de Salud.
- Permiso de manipulación de alimentos.
- Licencia para vender bebidas que contienen alcohol.

10.1.4 Entrenamiento del personal

Tanto el entrenamiento del personal y como el del franquiciado es esencial para el correcto funcionamiento de la franquicia. Los parámetros que dicho entrenamiento debe seguir son los descritos a continuación:

- Recursos Humanos entregará un manual a cada empleado, dependiendo del área donde se vaya a desempeñar, el mismo describe las funciones del puesto, las reglas del establecimiento, su horario, la filosofía de la empresa.
- El tiempo de entrenamiento será de 14 días de media jornada por cada persona, en el mismo local del franquiciante.
- Se otorgarán entrenamientos más especializados a personalidades específicas, como son: el administrador, los gerentes y encargados. Estos en lo adelante, tiene la tarea de transferir los conocimientos que sean necesarios a los demás colaboradores.
- El traslado y hospedaje, de ser necesarios, corren por cuenta del franquiciado.

- Como forma de entrenamiento, pero también como herramienta de evaluación, cada cuatro meses se realizarán exámenes a los empleados para comprobar su manejo de las distintas áreas y elevar su capacitación.

Los entrenamientos se basarán en el contenido de los manuales de operación y serán realizados periódicamente para mantener al personal actualizado con los avances en las distintas áreas de la empresa.

10.1.5 Asistencia durante los primeros días de apertura

Se asignará un administrador que conozca el sistema y que brinde asistencia al franquiciado en cuanto a la operación del restaurante, de este modo se ayudará al franquiciado y a todo el personal del negocio, para facilitar el manejo de las operaciones durante la fase de inicio.

El administrador que vaya a asistir deberá estar presente al menos dos semanas antes de la apertura del local y permanecer por un período de no menos de 30 días después de la apertura.

En lo adelante se realizarán visitas periódicas programadas y otras no programadas para supervisar el manejo de la franquicia.

CAPÍTULO XI

PLAN PUBLICITARIO

11.1 Objetivos del plan de publicidad para la apertura de nuevos restaurantes

- Crear demanda en el mercado de destino.
- Aumentar el reconociendo de la marca.
- Dar a conocer la marca a través de los diferentes medios de comunicación, tanto los tradicionales como los digitales.
- Alcanzar una buena posición en el mercado meta.
- Incrementar el volumen de ventas a corto plazo.
- Posicionar a Mofongo El Mocano como una marca atractiva y competitiva para los futuros inversionistas de Miami.
- Elevar el prestigio de la marca.

11.2 Estrategias de apertura

Como estrategias de apertura se señalan:

- La utilización del marketing tradicional, que involucra la radio, televisión y periódico. Se pretende ofrecer entrevistas radiales y televisivas hablando sobre el concepto del restaurante y se escribir artículos de periódicos para dar a conocer la franquicia. Esto busca llegar a un público masivo en el mercado destino.

- El marketing viral, que es una estrategia de marketing digital, para promover el negocio en las plataformas digitales, como Instagram, Facebook y YouTube.
- Pruebas de producto y muestras, indispensables para que los periodistas, medios e influencers puedan conocer de primera mano el producto y contar su experiencia. También, es una forma de que el público pueda probar la comida del restaurante de manera gratuita y esto permita que se conviertan en futuros clientes, además de la posibilidad de que recomienden el establecimiento a otras personas.
- Utilizar influencers, personas reconocidas que tengan poder sobre los residentes de Miami, para que promocionen la marca sirviendo de puente directo y efectivo para llegar a los consumidores.

La inauguración del restaurante será un día en el que no haya eventos importantes en la ciudad de Miami, con el fin de que la franquicia pueda obtener la mayor atención posible por parte de los clientes.

La apertura de la franquicia será en la temporada de verano, aprovechando que es una época en la que muchos turistas latinos viajan a Miami. Como estrategia de apertura también se escogerá un día del fin de semana y en un horario accesible para que un gran número de consumidores pueda asistir a la inauguración del negocio.

Otra estrategia es realizar ofertas en los platos del restaurante durante los primeros días, para dar a conocer el establecimiento al mayor número de personas posible, en un tiempo corto.

CAPÍTULO XII

POLÍTICA DE PRECIOS Y ABASTECIMIENTO

12.1 Control sobre los precios y abastecimiento de los productos ofrecidos en los restaurantes de la red de franquicias

Mofongo El Mocano tendrá la responsabilidad de asignar los precios de ventas al franquiciado, basándose en la investigación de mercado realizada en este proyecto en el nicho de mercado de Miami en el período mayo-julio 2019. Mediante el análisis de inteligencia de mercado, la empresa tiene la tarea de determinar si los precios podrían cambiar, según cambios que se produzcan en los perfiles de los clientes y en el mercado en general.

El franquiciante debe notificar los cambios en los precios de manera formal y con suficiente tiempo de antelación para que el franquiciado pueda tomar las medidas de lugar. La fijación de precios permitirá al franquiciante tener control sobre la relación calidad-precio de los productos vendidos. Se deberán tomar en cuenta los precios de la competencia y los costes de producción de los platos.

Para el abastecimiento de los productos, en el caso de que se necesite, decida o convenga exportar algún insumo desde la República Dominicana, se implementará el proceso logístico descrito en el capítulo VII. Independientemente de si se exporte o no desde República Dominicana, el franquiciado deberá abastecerse vía el franquiciante, para de esta manera garantizar la calidad de las preparaciones y conservar el sabor característico de la marca.

12.2 Política sobre la decisión de los proveedores y productos estratégicos para el mantenimiento de los estándares de calidad en la preparación de los platos

Con respecto al abastecimiento de los productos, Mofongo El Mocano tendrá el derecho en la elección de sus proveedores y productos estratégicos, de modo que se asegure tener una calidad excepcional en la preparación de sus platos. Mofongo El Mocano, como empresa franquiciante tendrá la política de que el franquiciado hará sus pedidos a la casa matriz y bajo ningún pretexto a los proveedores. La empresa tomará la orden del franquiciado para de esta manera indicarles a sus proveedores la cantidad que deben de abastecer.

Los proveedores de Mofongo El Mocano serán una pieza fundamental en cuanto al abastecimiento se refiere, ya que concentrarán uno de los aspectos más sensibles e importantes a la hora de establecer un restaurante.

CAPÍTULO XIII

PERFIL DEL FRANQUICIADO

13.1 Descripción de los requisitos del inversionista para ser franquiciado

Para obtener la franquicia de Mofongo El Mocano, el interesado debe utilizar una empresa con los siguientes aspectos:

- Experiencia en el sector al que pertenece Mofongo El Mocano.
- Ser una compañía reciente en el mercado para así no correr riesgos de algún pasivo laboral o tributos de operaciones anteriores de dicha empresa.
- Carta de garantía del banco que certifique las procedencias de los fondos de inversión.
- El franquiciado inversionista debe supervisar y controlar el restaurante, en función a su compromiso estipulado en el contrato de la franquicia. Independientemente de que el que el propietario no será la persona que atienda el local directamente en el día a día, el franquiciado inversionista también puede representar una buena opción para lograr el crecimiento de la empresa.

CAPÍTULO XIV

COMERCIALIZACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS

14.1 Descripción del proceso de venta de la franquicia

El proceso de ventas de la franquicia Mofongo El Mocano estará dividido en las siguientes etapas:

- **Contacto inicial:** El proceso comenzará una vez que Mofongo El Mocano reciba emprendedores o empresarios interesados en asociarse a la red de franquicias. Los métodos para este contacto inicial serán llamadas telefónicas o vía internet. Posteriormente, se le solicitará al franquiciado sus datos personales, tales como su nombre, dirección, teléfono, e-mail, y se indagará en si posee local y cuál es la ubicación de este.
- **La solicitud:** Después del primer contacto, Mofongo El Mocano dispondrá toda la información previa que le será entregada al candidato sobre el proceso de selección, así como también lograr que el candidato responda una solicitud de franquicia. El propósito de la solicitud es identificar si el candidato, que opta por la selección, reúne los requisitos solicitados por la Mofongo El Mocano. Esta solicitud consta de un cuestionario amplio y detallado donde se le pregunta al candidato sus datos personales, situación familiar, formación académica, experiencia profesional y las motivaciones que lo inclinan a querer ser un franquiciado de la red.

- **La entrevista:** Una vez que la solicitud de franquicia ha sido respondida y que la misma presenta un candidato interesante, se procederá a concertar una entrevista. La misma se trata de una cita de contacto directo donde el director de franquicias de Mofongo El Mocano interviene (o el propietario franquiciante). La entrevista deberá ser amplia y extensa buscando primero, verificar la validez de los datos recogidos en la solicitud de franquicia; y segundo, obtener los datos de los candidatos que no hayan sido recogidos anteriormente.

Agregando, la entrevista es una excelente oportunidad para obtener y comprobar si la situación económica y financiera del candidato le va a permitir afrontar la inversión y desenvolverse sin problemas económicos en su actividad. Esto se realiza logrando conocer las cargas económicas del candidato, si ha tenido o tiene algún otro negocio, la situación económica familiar, etc.

De igual forma Mofongo El Mocano podría recibir preguntas por parte del candidato, como pueden ser:

- ✓ ¿Cuál es el capital requerido por la compañía que gestiona la franquicia?
- ✓ ¿Cómo es la relación con el equipo directivo?
- ✓ ¿Qué zona de exclusividad le pertenece al franquiciado?
- ✓ ¿Cuál es la facturación y beneficios estimados?
- ✓ ¿Cómo puede proteger la franquicia de la competencia?

- ✓ ¿Cuáles son las condiciones para renovar la franquicia al final del contrato?
- ✓ ¿Qué ocurre si el franquiciado desea terminar antes del período establecido en el contrato?

- **La experiencia piloto:** Luego de que el candidato haya aprobado los filtros anteriormente mencionados, la empresa franquiciante (Mofongo El Mocano) lo invitará a pasar un día dentro de uno de sus restaurantes, para que perciba la experiencia de su manejo y operación.

Esta experiencia será muy reveladora para Mofongo El Mocano porque le permitirá ver la actitud, motivación y disposición del candidato, como también comprobará de un modo más real si el candidato está capacitado y si tiene los dotes e intereses necesarios para llevar a cabo con éxito el negocio emprendido. De igual manera, con esta experiencia el candidato podrá comprobar si es realmente el negocio que le gustaría emprender.

Luego que el candidato apruebe esto último, verificará que cumpla con las siguientes cualidades:

- ✓ Ser una persona dispuesta a seguir las normas.
- ✓ Que es esté capacitado para emprender un negocio a largo plazo.
- ✓ Que sea honesto, para garantizar un correcto manejo de ganancias y pago de impuestos.

- ✓ Que tenga una vida estable, para tener cierta garantía de que no surjan problemas legales relacionados con un franquiciado divorciado varias veces.
- **La carta de intención:** Una vez el proceso se encuentre bien encaminado y con el visto bueno de Mofongo El Mocano, el candidato a franquiciado procederá a firmar una carta de intención o de compromiso con el franquiciante plasmando en ella su voluntad de adquirir una franquicia. Esto representa una forma de que el franquiciante tenga la garantía de que el franquiciado no romperá sus relaciones sin ninguna obligación una vez obtenidos estos conocimientos.
 - **Firma de contrato:** Una vez cumplidos con todos los requisitos, se procede finalmente a la firma del contrato para después proceder al entrenamiento, diseño del local y la entrega de los manuales de operación.

14.2 Contrato de la franquicia

El siguiente modelo de contrato se ha extraído de (Wonder.Legal España, s.f.) y se le ha hecho ciertas adaptaciones y correcciones de lugar.

Modelo: Contrato franquicia internacional

En _____, a _____ 2019

REUNIDOS

De una parte _____, mayor de edad, con domicilio en _____
NIF número _____, y en calidad de _____, actuando en virtud
de autorización pertinente y escritura pública, en representación y nombre de la
entidad _____ con NIF número _____ con domicilio
en _____

En lo adelante el FRANQUICIADOR

De otra parte _____ mayor de edad, con domicilio en _____ NIF
número _____, y en calidad de _____, actuando en virtud de
autorización pertinente y escritura pública, en representación y nombre de la
entidad _____ con NIF número _____ con domicilio
en _____

Además, en lo adelante el FRANQUICIADOR y el FRANQUICIADO, se
denominarán de forma individual al como "la Parte" y de forma conjunta como "las
Partes", reconociéndose capacidad legal suficiente para contratar y obligarse en la
representación que actúan y siendo responsables de la veracidad de sus
manifestaciones.

EXPONEN

I. Que el FRANQUICIADOR se viene dedicando al siguiente negocio o actividad mercantil: _____, con suficiente experiencia, éxito y un notorio prestigio. Este concepto comercial ha sido explotado por el mismo durante un periodo razonable y, como mínimo, en una unidad de piloto, lo cual le ha permitido desarrollar y mejorar un eficaz sistema de comercialización propio.

II. Que, para el desarrollo de dicho negocio o actividad, el FRANQUICIADOR es titular de la siguiente marca: _____ registrada en _____ (nombre de la institución). El registro de la marca fue solicitado el _____ y cuenta con el siguiente número de solicitud: _____. Esta marca fue otorgada para los siguientes productos y o servicios: _____

De conformidad con la normativa vigente en materia de marcas y de propiedad industrial, esta marca tiene carácter excluyente en el territorio que le corresponde con respecto a los productos y o servicios mencionados.

El FRANQUICIADOR declara y el FRANQUICIADO reconoce que la marca del FRANQUICIADOR constituye una garantía de calidad de sus productos a sus clientes.

III. Que, las partes habiendo llegado libre y espontáneamente, a una coincidencia mutua de sus voluntades, formalizan la celebración del presente CONTRATO DE FRANQUICIA, y que en lo adelante se regirá por las siguientes cláusulas:

1. OBJETO DEL CONTRATO:

Por medio del presente, el FRANQUICIADOR cede y transmite, en régimen de franquicia y con carácter temporal al FRANQUICIADO, quien lo acepta expresamente, el derecho de abrir un restaurante de Mofongo El Mocano domiciliado en..... de conformidad con las estipulaciones que se establecen.

El FRANQUICIADOR transmite el derecho de explotación de la marca MOFONGO EL MOCANO, así como la producción de sus platos en un local propio, según lo estipulado en el actual Contrato. También el FRANQUICIADOR transmite el derecho del saber hacer y por su parte el FRANQUICIADO asume el compromiso de implementar todo lo expuesto en el saber hacer y ajustarlo a su gestión del negocio.

El FRANQUICIADOR debe de informar al FRANQUICIADO sobre cualquier ajuste que se haga en el saber hacer en pro al mejoramiento de la explotación del negocio.

El FRANQUICIADO acepta esta licencia de uso temporal y reconoce ser consciente de que la resolución del presente Contrato comportará la resolución inmediata e irrevocable de la misma.

2. TERRITORIO

EL FRANQUICIADO explotará la franquicia concedida en el siguiente ámbito territorial: _____

En concreto, la actividad comercial derivada de los derechos adquiridos en el presente Contrato será desarrollada únicamente en el local ubicado en:

3. LOCAL COMERCIAL O ESTABLECIMIENTO

EL FRANQUICIADOR presta su conformidad a la ubicación, superficie y otras características del local propuesto por el FRANQUICIADO, ya que estas son acordes a su imagen y a la de los productos. Por tanto, cualquier modificación de estas deberá contar con el acuerdo previo y por escrito del FRANQUICIADOR.

EL FRANQUICIADO proporciona en este acto las más amplias informaciones sobre las características del local comercial, incluyendo planos y fotografías y los datos relativos al título habilitante y a las condiciones en las que puede usar y disfrutar del mismo. El FRANQUICIADO se compromete a mantener el título habilitante para usar y disfrutar del local durante toda la duración de este Contrato.

La decoración del local deberá respetar íntegramente las instrucciones del FRANQUICIADOR, entre otras cuestiones, en lo que concierne a los colores, materiales, elementos decorativos, disposición y al uso de su marca, ya que esto es lo que permite conseguir y mantener una presentación específica y uniforme de los locales de la red de franquicia. El FRANQUICIADO deberá invertir los medios económicos y financieros necesarios para la decoración del local. Cualquier modificación relativa a la decoración deberá contar con el acuerdo previo y por escrito del FRANQUICIADOR.

El FRANQUICIADO se compromete a mantener su local en el perfecto estado de decoración, conservación y limpieza.

El FRANQUICIADOR se reserva el derecho a inspeccionar periódicamente, por sí o por una persona encargada, dicho local, a fin de comprobar el cumplimiento de los términos y condiciones previstos en este Contrato.

4. DURACIÓN DEL CONTRATO

El presente Contrato entra en vigor el día de su firma señalado en el encabezamiento, y tendrá validez por un plazo de _____

Sin embargo, llegado el día del vencimiento del Contrato, si ninguna de las Partes hubiese notificado a la otra como mínimo con _____ de antelación, por escrito fehaciente, su voluntad de no renovar el presente Contrato se entenderá que este entra en períodos sucesivos de prórroga automática.

Estos períodos de prórroga serán de: _____, y se prolongarán de forma sucesiva hasta alcanzar un máximo de: _____. Alcanzado este límite, el Contrato terminará de forma automática, es decir, sin necesidad de requerimiento alguno.

Las Partes acuerdan que la prórroga del Contrato no implicará, en ningún caso, la obligación del FRANQUICIADO de volver a pagar el canon inicial previsto en la estipulación 8.1

Transcurrido un período de _____ desde la entrada en vigor de este Contrato, tanto el FRANQUICIADO como el FRANQUICIADOR tendrá derecho a desistir anticipadamente del mismo sin causa justificada. En todo caso, la Parte cuya voluntad sea desistir del Contrato deberá notificar esto, expresamente y por escrito fehaciente, a la otra Parte con como mínimo: _____ de antelación al momento en

la que el desistimiento sería efectivo. El desistimiento no generará ningún tipo de indemnización o penalidad.

5. EXCLUSIVIDAD

Las Partes no acuerdan establecer una exclusividad territorial a favor del FRANQUICIADO en el ámbito territorial indicado en la estipulación no. 2.

En otro sentido, las Partes acuerdan que el FRANQUICIADO sólo podrá distribuir los Productos identificados con la marca del FRANQUICIADOR.

6. PEDIDOS Y ENTREGAS DE PRODUCTOS

A fin de respetar lo previsto en la estipulación anterior, de garantizar el nivel de calidad esperado por los consumidores finales y de mantener la identidad común de la red de franquicia, el FRANQUICIADO se obliga a adquirir todos los insumos que serán utilizados para la preparación de los platos, en exclusiva, al FRANQUICIADOR.

Los pedidos de compra de los productos se realizarán por escrito, indicando el número de unidades y lugar donde se tenga que realizar la entrega, junto con el nombre de un encargado que se responsabilice de la recepción de la mercancía. El FRANQUICIADOR hará todo lo posible por satisfacer las necesidades del FRANQUICIADO en lo concerniente al suministro de los productos y pondrá puntualmente en conocimiento del FRANQUICIADO la aceptación de los pedidos y de las posibles fechas de entrega. La entrega de los productos se realizará a portes

pagados, y en un plazo de tiempo según el cliente haya hecho su orden de compra. Los costes de envíos estarán incluidos en el precio de los productos.

El FRANQUICIADO reconoce tener un perfecto conocimiento de las condiciones generales de venta y de entrega del FRANQUICIADOR y se compromete a respetarlas. En todo caso, las condiciones generales que rijan cada pedido serán las que el FRANQUICIADOR haya establecido en ese momento. El FRANQUICIADOR no será responsable ante el FRANQUICIADO por ningún tipo de retraso o deficiencia en la entrega provocados por fuerza mayor.

7. CONDICIONES DE VENTA DE LOS PLATOS

En la reventa de los Platos, que constituyen el producto final, el FRANQUICIADO se obliga a aplicar el sistema de comercialización propio del FRANQUICIADOR. En tanto que, el FRANQUICIADO deberá informar por escrito al FRANQUICIADOR sobre los precios fijados.

8. CONTRAPRESTACIÓN FINANCIERA DE LA FRANQUICIA

8.1 Canon inicial

En contraprestación a la concesión de la franquicia, el FRANQUICIADO se obliga a pagar al FRANQUICIADOR la cantidad de _____ (US\$ _____) en concepto de canon inicial o de entrada de franquicia.

Este pago se realiza por el FRANQUICIADO de forma completa al momento de firmar el presente Contrato, recibiendo el FRANQUICIADOR este acto su importe a

su entera satisfacción, y constituyendo el presente documento a la más formal y solemne carta de pago que en derecho corresponda.

8.2 Canon periódico

El FRANQUICIADO también está obligado a pagar al FRANQUICIADOR un canon mensual equivalente a la cantidad de _____ (US\$ _____). Este pago está destinado a la asistencia técnica y/ o comercial que el FRANQUICIADOR prestará al FRANQUICIADO durante toda la vigencia del presente Contrato. Asimismo, como también el derecho de uso de la marca y la retribución de las campañas de publicidad y promoción desarrolladas por el FRANQUICIADOR.

9. OBLIGACIONES DE LAS PARTES

9.1 Obligaciones del FRANQUICIADOR

El FRANQUICIADOR estará obligado en garantizar la imagen de la marca, a través de la conservación de la titularidad y de los derechos de uso sobre la marca. También velará porque el FRANQUICIADO cumpla con las prescripciones de utilización de la marca. Además, el FRANQUICIADOR promocionará, desarrollará y mantendrá la imagen de la marca por medio a campañas publicitarias y de promoción.

El FRANQUICIADOR está obligado a transmitir su saber hacer al FRANQUICIADO, mediante el cumplimiento de las obligaciones de formación y asistencia a las que hace referencia esta estipulación.

El FRANQUICIADOR tendrá la obligación de llevar a cabo la supervisión del FRANQUICIADO, todo ello con el objetivo de mantener la reputación de la marca y conservar una imagen uniforme. Asimismo, velar porque el FRANQUICIADO esté cumpliendo a cabalidad con los procedimientos del sistema de comercialización.

Otras de las obligaciones del FRANQUICIADOR, es que este impartirá una formación inicial en la cual se le transmitirá el derecho de explotación del sistema de comercialización y el saber hacer. Esta formación también abarcará el entrenamiento del personal que tendrá el FRANQUICIADO.

9.2 Obligaciones del FRANQUICIADO:

El FRANQUICIADO asume el compromiso de aplicar el sistema de comercialización propio del FRANQUICIADOR conforme a las instrucciones del FRANQUICIADOR. De igual forma, el FRANQUICIADO está obligado a participar del curso de formación que convoque el FRANQUICIADOR.

El FRANQUICIADO se compromete a ser leal, y a obrar de buena fe y con la diligencia tanto en relación con los intereses de sus clientes o consumidores como en relación con los intereses del FRANQUICIADOR.

10. SEGUROS

El FRANQUICIADO debe de contar con una póliza de seguro en una compañía de reconocida solvencia para cubrir suficientemente todo riesgo relacionado, directa o indirectamente, con su local y con los Productos, cualquiera sea el lugar que estos se encuentren almacenados. Se compromete también a mantener la póliza durante

toda la vigencia del Contrato y a aportar su prueba si esta es requerida por el FRANQUICIADOR.

11. CONFIDENCIALIDAD

Las Partes deben de mantener en secreto y confidencialidad de todas las informaciones que se les haya comunicado. Si se comete un incumplimiento de esta, la Parte que cometió dicho incumplimiento ha de pagar a la otra Parte una indemnización compensatoria.

Tal como se había estipulado anteriormente en este Contrato, las Partes son y permanecerán independientes jurídica y financieramente durante la vigencia de este.

El FRANQUICIADO está obligado a desarrollar la red de franquicia, así como también el mantenimiento de su identidad común o uniformidad y de su reputación. En este mismo tenor, el FRANQUICIADO asume el compromiso de incrementar los volúmenes de ventas de los platos.

12. REQUISITOS NORMATIVOS E INVERSIÓN NECESARIA PARA EL EJERCICIO DE LA ACTIVIDAD

El FRANQUICIADO deberá respetar los requisitos normativos impuestos para el ejercicio de la actividad. En este sentido, no podrá comenzar a explotarla hasta que cuente con todos los permisos y licencias que sean necesarios para el ejercicio de esta.

Asimismo, el FRANQUICIADO comprende y se compromete a efectuar las inversiones específicas de la franquicia a las cuales se refiere el contrato.

13. JURISDICCIÓN

En caso de controversia, diferencia, conflicto o reclamación en cuanto al Contrato, o en relación con o derivado de la interpretación o ejecución de este, las Partes acuerdan que se someterán a la jurisdicción de los JUZGADOS y TRIBUNALES competentes conforme a derecho.

Y en prueba de conformidad y aceptación de todo lo establecido, ambas Partes firman en el lugar y fecha señalados en el encabezado, a un solo efecto, todas las hojas de este Contrato en dos ejemplares, uno para cada Parte.

.....

EI FRANQUICIADOR

.....

EL FRANQUICIADO

.....

ABOGADO NOTARIO

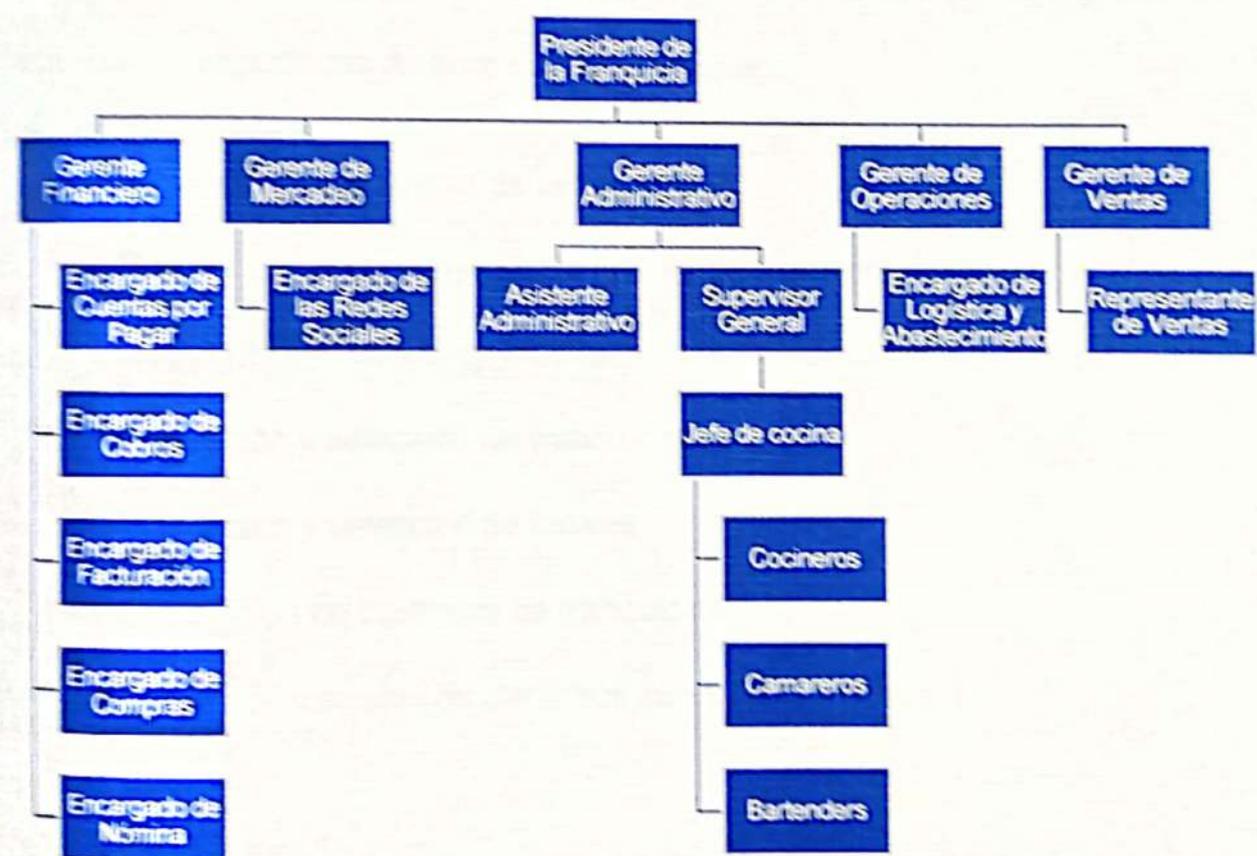
CAPÍTULO XV

ORGANIZACIÓN DE LA COMPAÑÍA

15.1 Organigrama del sistema de franquicia

El organigrama estructural es fundamental al momento de establecer una franquicia. El franquiciante debe tener y presentarle su estructura organizacional del país de origen al posible franquiciado. Además, el franquiciante debe diseñar un organigrama estructural para el inversionista, en el que se muestre cómo está constituido su modelo de franquicia.

Gráfico 25. Organigrama del sistema de franquicia



Fuente: Elaboración propia.

15.2 Funciones y actividades que debe realizar la empresa franquiciante para manejar eficientemente el sistema de franquicias

Las actividades que debe realizar el franquiciante se pueden dividir según el momento en que se encuentre el contrato o la solicitud de franquicia. Esto con el fin de analizar las funciones que debe realizar el franquiciante en busca de un manejo eficiente del sistema de franquicias.

Los procesos generales en los que se dividen son:

Selección y contratación de franquiciados: durante esta etapa las actividades fundamentales estarán dirigidas a conseguir prospectos de franquiciados y lograr que estos concluyan con éxito la firma del contrato de franquicia. Algunas de las actividades específicas durante esta etapa serían:

- Promoción y publicidad de la franquicia
- Reuniones con prospectos franquiciados o de conversión
- Reclutamiento de franquiciados
- Evaluación y selección de franquiciados
- Evaluación y selección de locales
- Suscripción de contratos de franquicias
- Cobro por concepto de derechos inicial de la franquicia

Preapertura de las tiendas: las actividades de esta etapa son las que deben ser realizadas por Mofongo El Mocano antes del inicio de operaciones de la franquicia y una vez firmado el contrato.

- Aprobación del punto donde se pretende abrir la franquicia
- Aprobación del proyecto arquitectónico
- Asesoría en la compra de equipos
- Entrega de manuales operativos
- Evaluación y aprobación del personal que laborara en tiendas
- Entrega de papelería y formatos necesarios para el control de las operaciones
- Asistencia técnica y operativa durante los primeros días de operación de la franquicia

Operación de la franquicia:

- Supervisar el cumplimiento de las normas de operación
- Supervisar el cumplimiento de usos de la marca
- Diseño y puesta en marcha de planes promocionales
- Análisis de precios y costos con el fin de mantener los niveles de rentabilidad aceptables
- Vigilar los procesos de los productos ofrecidos por la competencia, a fin de mantenerlos dentro de unos rangos competitivos
- Asistencia administrativa a los franquiciados
- Verificar el cumplimiento de los planes de mercadeo y promoción
- Encomiendas y correcciones de manuales

- Aplicación de programas de expansión
- Asistencia en el mantenimiento de quipos e instalaciones
- Verificar el cumplimiento de obligaciones gubernamentales por parte de los franquiciados (impuestos, permisos, normatividad laboral, defensa civil, etc.).

Renovación del contrato de franquicia: Al finalizar el término del Contrato de Franquicia, y de estar conforme con el desempeño del franquiciado, se debe intentar que el contrato se renueve, por lo tanto, se realizarán las siguientes actividades:

- Redefinir el área de territorialidad de la franquicia, (es recomendable que la territorialidad de la franquicia se mida en metros o kilómetros a la redonda). Para el caso de Centros Comerciales este análisis no es relevante y la exclusividad está limitada al centro comercial donde operará el franquiciado.
- Supervisar el pago de derechos de renovación (si existen).
- Firmar el nuevo contrato.

CAPÍTULO XVI

ANÁLISIS FODA

16.1 Análisis FODA Restaurante Mofongo El Mocano

Tabla 26: Análisis FODA Restaurante Mofongo El Mocano

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none">• Estricto control de calidad.• Diversidad de platos.• Precios asequibles.• Innovación en sus platos.• Valor agregado en sus platos.• Atiende a una demanda existente.• Concepto para toda la familia.• Concepto de marca atractivo.• Buenos platos respecto a la competencia.	<ul style="list-style-type: none">• Añadir nuevos platos al menú.• Descubrir nuevos nichos de mercados.• Creación de una eficiente página web.• Posibilidades de exportación de franquicias.• Poca competencia en el mercado de mofongo mocano.• Crecimiento estructural.• Crear nuevas estrategias de marketing y publicidad, que

	<p>involucre otros medios a los utilizados hasta el momento</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aliarse con otra empresa internacional.
<p>Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de experiencia en la red de franquicias. • Difusión limitada a redes sociales. • Los procesos y estructuras de franquicias se encuentran implementándose. • Personal poco motivado. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo de insumos muy elevados. • Alza del dólar. • La competencia de los negocios adyacentes. • Altos costos en arriendos de locales. • Surgimiento de nuevos competidores.

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por Mofongo El Mocano.

CAPÍTULO XVII

FINANCIACIÓN

17.1 Restaurante Mofongo El Mocano en la República Dominicana en la actualidad

17.1.1 Ventas e ingresos

Tabla 27: Ventas de Mofongo El Mocano en el período enero-junio del 2019

Ventas de Mofongo El Mocano en el período enero-junio del 2019	
Mes	Valor estimado
Enero	1,765,151.39
Febrero	1,330,331.52
Marzo	1,432,501.56
Abril	1,588,073.54
Mayo	1,510,088.78
Junio	1,472,332.30
Total	RD\$ 9,098,479.09

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por Mofongo El Mocano. Valores aproximados*

Como se observa en la tabla 15, el volumen de ventas de Mofongo El Mocano varía de un mes a otro. En el período enero-junio del año en curso, el mes que tuvo mayor flujo fue enero, seguido de abril, en tercer lugar se encuentra mayo, en cuarto lugar junio. El quinto lugar es ocupado por marzo y en el último lugar se encuentra febrero.

En general, las ventas del restaurante sobrepasan por mucho el millón de pesos independientemente del mes que se observe.

Las ventas durante el periodo señalado totalizaron RD\$ 9,098,479.09, lo que quiere decir que el negocio tiene un buen nivel de ventas. Se puede concluir en que Mofongo El Mocano vende aproximadamente RD\$ 18,196,958.20 al año.

17.1.2 Costos y gastos

Tabla 28: Costos y gastos de Mofongo El Mocano en el periodo enero-junio 2019

Costos y gastos de Mofongo El Mocano en el periodo enero-junio 2019				
Mes	Compras	Gastos menores	Operacional	Nómina
Enero	820,781.86	5,966.76	141,950.00	381,205.31
Febrero	611,657.41	4,320.00	67,982.00	377,507.13
Marzo	742,813.14	5,616.00	81,183.80	389,507.78
Abril	761,657.56	6,177.60	61,183.80	385,507.93
Mayo	681,805.43	7,926.64	74,780.20	389,058.73
Junio	780,131.54	7,850.00	85,430.15	374,058.02
Total	\$4,398,846.94	\$37,857.00	\$512,509.95	\$2,296,844.90
Total costos y gastos				RD\$ 7,246,058.79

Fuente: Elaboración propia con datos provistos por Mofongo El Mocano. Valores aproximados*

Durante el periodo enero-junio del año en curso, Mofongo El Mocano incurrió en costos y gastos de: RD\$ 4,398,846.94 en compras, de RD\$ 37,857.00 en gastos menores, de RD \$512,509.95 en gastos operacionales y de RD \$2,296,844.90 por concepto de nómina. Lo que totalizó RD\$ 7,246,058.79 como se muestra en la tabla 16.

Haciendo una aproximación, con los datos suministrados, el restaurante tiene costos y gastos anuales de RD\$ 14,492,117.60.

17.1.3 Estimación del resultado de Restaurante Mofongo El Mocano

Según los análisis anteriores, Mofongo El Mocano tiene un total de ingresos de RD\$ 18,196,958.20 de pesos anuales y un total de gastos de RDS 14,492,117.60 de pesos anuales. Esto permite estimar un resultado de RD\$ 3,704,840.62.

17.2 Propuesta financiera para el franquiciado

17.2.1 Inversión mínima

El inversionista que desee convertirse en franquiciado de Mofongo El Mocano deberá asumir en el primer año una inversión mínima. Esta estará compuesta de tres partes. La primera es una cuota o canon inicial de 30,000 USD que corresponde a la prestación que deberá pagar el franquiciado al franquiciante. En dicha cuota estará incluida la licencia para utilizar la marca, así como también la transmisión de la tecnología de la marca o el reconocido Know How.

En segundo lugar, el inversionista deberá pagar un depósito de garantía de 5,000 USD. En caso de que el franquiciante no tenga costos fuera de lo estimado, será devuelto al final del contrato. En tercer lugar, el inversionista también deberá contar con un valor importante para su inversión inicial para poner en marcha el negocio. El valor se estima de 400,000 USD. Esta cantidad incluye los entrenamientos previos, la instalación del local de acuerdo con los requerimientos del franquiciante, el evento de apertura, entre otros aspectos de lugar.

17.2.2 Ingresos

La población de Miami se estima en 463,354 personas. Luego de realizar la investigación de mercado se estima que el 95% de las personas está interesado o le gusta la idea de que exista una franquicia de mofongo dominicano en Miami y que se estará en capacidad de captar un 4% del mercado en el primer año.

Según se había estimado, las ventas de Mofongo El Mocano de manera regular totalizan aproximadamente RD\$ 18,196,958.20 anuales, por lo que, realizando una estimación, se pronostica una venta de 56,866 platos anuales.

Mofongo El Mocano tiene la responsabilidad de fijar precio y se estimó que, dado el estudio de mercado, fijará un precio de venta promedio de USD \$ 15 dólares por plato.

Dadas las cantidades y el precio, se asumió que el volumen de venta en el primer año será de US\$ 852,990.

17.2.3 Gastos

Los gastos anuales en que incurrirá el franquiciado se detallan como se ve en la tabla debajo. El total de costos y gastos anuales del franquiciado es 363,384.55 USD.

Destaca un total de costos de producción de US\$86,485. Esto hace referencia al costo de comprar los productos necesarios para la preparación de los platos.

Se incluyen los gastos en la tienda, el gasto del seguro de la franquicia, los gastos generales y los gastos de logística. También se incluye el royalty que hace referencia a la regalía mensual que se debe pagar al franquiciante por el uso de la marca. Esto constituye un 4.5% del volumen de venta de cada mes.

Tabla 29: Total costos y gastos franquiciado

Total Costos y Gastos franquiciado	
Seguro	60,000
Royalty	38,384.55
Total Compras	97,000
Gastos generales	56,000
Gastos tienda	31,000
Gasto Logística	81,000
Total Costos y Gastos	US\$ 363,384.55

Fuente: Elaboración propia en base a estimaciones e informaciones provistas por Mofongo El Mocano.

17.2.4 Rendimiento

Dados los ingresos y los costos vistos anteriormente, la propuesta para el inversionista le ofrece un rendimiento de un 57% del volumen de venta en el primer año. Este rendimiento tiene descontada la inversión inicial, por lo que es un resultado neto. Se proyecta que el resultado en los próximos años aumente y luego se mantenga constante.

17.3 Finanzas del franquiciante

17.3.1 Inversión mínima

El franquiciante deberá incurrir en costos iniciales o inversión mínima para poder adaptarse a los nuevos requerimientos que tendrá con la franquicia. Estos incluirán habilitar su modelo de abastecimiento suplir a la franquicia o hacer la debida gestionar para cumplir con este fin, así como la contratación de un personal que maneje el mayor volumen de operaciones y la nueva logística necesaria. Se estimó que Mofongo El Mocano tendrá una inversión inicial de 2 millones de pesos.

17.3.2 Ingresos

Mofongo El Mocano tendrá diferentes tipos de ingresos por ser parte de la franquicia. Recibirá una cuota inicial del franquiciado que rondará los RD\$ 1,500,000. A partir de ahí, recibirá por concepto de royalty el 4.5% del volumen de ventas que se estima en RD\$ 1,919,227.5 en el primer año. Recibirá también del

franquiciante el total de las compras realizadas, recordando que las mismas son suministradas via Mofongo El Mocano. En total, tendrá unos ingresos de DOP 8,269,227.5

17.3.3 Gastos

Mofongo El Mocano tendrá gastos generales adicionales a su actual operación. Se ha estimado que deberá contratar personal que maneje el nuevo volumen de operaciones y que hará dos viajes anuales a Miami para dar seguimiento a las operaciones de la franquicia. Se estima un total anual de gastos adicionales de DOP 6,000,000.

17.3.4 Rendimiento

Dados los ingresos y gastos, Mofongo El Mocano tendrá un rendimiento de DOP 2,269,227.5 en el primer año, que corresponde a un 27% de los nuevos ingresos. En años subsiguientes, se espera que el rendimiento aumente y luego se mantenga constante.

CONCLUSIONES

Algunos factores por los que las empresas deciden internacionalizarse son: reducir riesgos, minimizar costos y expandir las ventas. Por medio de la investigación realizada en este trabajo se pudo observar la importancia de la internacionalización de las empresas, proceso que viene a agregar beneficios a las organizaciones que deciden dar este paso.

Aunque existen diversos métodos o modelos para insertarse en otros mercados, el modelo de franquicia resulta ser el favorito de muchas empresas, debido a que supone beneficios indiscutibles tanto para el franquiciante como para el franquiciado. En los últimos años, un gran número de empresas se han sumado a la red de franquicias y la tendencia indica que seguirá creciendo esta cifra. La franquicia permite dar a conocer las marcas alrededor del mundo con mucha mayor facilidad que si se hiciese como una expansión de la empresa por sus propios medios.

En la República Dominicana, las franquicias tienen una fuerte presencia. El país cuenta con casi 200 franquicias, incluidas marcas internacionales y nacionales, siendo la principal área la de servicios. Cabe destacar que República Dominicana amplía cada vez más este sector y se puede considerar una economía de servicio.

En Estados Unidos, las franquicias están presentes en todo el país, la nación tiene fortalezas en ese sentido y se ha destacado por ello. En el caso de Miami, el auge de las franquicias es evidente, destacándose las franquicias de alimentos.

En consecuencia, con los objetivos de este trabajo de grado se concluye que:

- Mofongo El Mocano by Taveras SRL tiene el potencial necesario para internacionalizarse bajo un modelo de franquicia a la ciudad de Miami. La empresa ha demostrado, desde sus inicios, su extraordinaria capacidad de crecimiento a una velocidad admirable, así como la rentabilidad del restaurante, generando ganancias desde el primer día de operación.

La situación actual de la empresa es muy buena y apunta a continuar de ese modo, sin embargo, enfrenta el reto de seguir expandiéndose a nuevos mercados para poder seguir creciendo a escala internacional. Por tanto, el crecimiento y rendimiento del negocio aumentarían.

- Miami es el mercado de destino ideal para la puesta en marcha de un restaurante de Mofongo El Mocano. La ciudad cuenta con las características necesarias para que esto se lleve a cabo. Así lo mostró la encuesta realizada a los residentes de la ciudad, al igual que lo sustentan las fuentes de informaciones oficial utilizadas durante todo este trabajo.

Con un amplio mercado, una de las comunidades de latinos más grandes de los Estados Unidos, una economía estable, un clima tropical y estratégica posición geográfica, Miami se presta como el escenario para instaurar una franquicia de mofongo mocano. La factibilidad de su apertura es de 100%.

- República Dominicana se vería altamente beneficiada por la implementación de una franquicia de la compañía. No solo se estaría llevando la gastronomía

dominicana a otros territorios, sino que se pueden exportar productos criollos para la preparación de los platos del restaurante. Esto supone un beneficio para el país ya que aporta positivamente a la balanza comercial.

La marca país de la nación también entra en juego al tratarse de un restaurante de comida típica y que vela por que sea preservada su esencia dominicana, cuidando detalles como la decoración inclusive.

- Luego de la implementación de un modelo de franquicia en la empresa Mofongo El Mocano, la misma se gozará de los beneficios que otorga el sistema de franquicias, como por ejemplo, recibirá pagos periódicos de los franquiciados, posicionará su marca en otro(s) país(es), adquirirá experiencia en ámbitos de comercio internacional.

Finalmente, la internacionalización de Mofongo El Mocano a Miami, bajo un modelo de franquicia se traduce en pleno desarrollo para la marca y para el país.

RECOMENDACIONES

- ✓ Si Mofongo El Mocano decide optar por la internacionalización bajo el modelo de franquicia, debe utilizar el estudio de mercado como herramienta fundamental, ya que es una fuente de información confiable y precisa. De este modo la empresa podrá determinar las estrategias a emplear.
- ✓ Crear una página web para República Dominicana o en su defecto solo tener una general, con subdivisiones por país. Esto debido a que actualmente la empresa tiene una página web dirigida exclusivamente al restaurante ubicado en Nueva York. De seguir utilizándose esta página, se recomienda que se modifique y se incluyan aspectos como la historia y la filosofía del restaurante. Así como implementar un sistema de pedidos online.
- ✓ Además de una página web, la empresa podría desarrollar una aplicación móvil para que los consumidores puedan hacer sus reservaciones y pedidos por esta vía, y puede aprovechar la misma para brindar descuentos, promociones e interactuar con los clientes acerca de sus experiencias e inquietudes.
- ✓ Desarrollar artículos con su marca, como por ejemplo servilletas, vasos y llaveros que tengan el logo del restaurante. Esto con el fin de hacer branding y crear una mayor conexión con el cliente.
- ✓ Diversificar sus medios publicitarios. No limitarse a las redes sociales y desarrollar estrategias de publicidad en medios más tradicionales como la

televisión, la radio, las vallas publicitarias, periódicos y revistas; de modo que se logre captar a un mayor número de consumidores.

- ✓ Implementar campañas de publicidad de incógnita, con el objetivo de llamar la atención de nuevos clientes.
- ✓ Mejorar la eficiencia del capital humano, en especial del área administrativa, para que los plazos y los procesos no se vean afectados por el incumplimiento o retraso de los colaboradores de la empresa.
- ✓ Ampliar los manuales de operación, de manera que todos los procesos realizados en la empresa estén debidamente documentados y registrados.
- ✓ Mejorar la organización a nivel general y en especial el manejo de la información. Tener claro aspectos claves de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- ADOEXPO. (2018). *Guía de Exportación*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de <https://asociacionavieros.com/wp-content/uploads/2017/03/guia-adoexpo2018.pdf>
- AlixPartners. (2016). *Perspectiva global del restaurante: Alimentando al consumidor global*. Recuperado el 06 de junio de 2019, de https://emarketing.alixpartners.com/rs/emsimages/2016/pubs/EI/AP_Global_Restaurant_Outlook_Oct_2016.pdf
- AlixPartners. (2017). *Encuesta mundial de consumidores de restaurantes 2017*. Recuperado el 06 de junio de 2019, de https://emarketing.alixpartners.com/rs/emsimages/2017/pubs/EI/AP_Global_Restaurant_Survey_InBrief_Nov_2017.pdf
- Álvarez Domínguez, C. J. (s.f.). "FRANQUICIA" -clave al éxito económico. *Derecho*, 3. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de "FRANQUICIA" -clave al éxito económico : <http://servicio.bc.uc.edu.ve/derecho/revista/idc25/25-6.pdf>
- AMA. (2006). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Capítulo 2: Marco teórico: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf
- Amaro, C. (30 de noviembre de 2016). *Analytica*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Ventaja Comparativa vs Absoluta:

<https://www.analytica.com.do/2016/11/macroconcept-ventaja-comparativa-vs-absoluta/>

Asociación Mexicana de Franquicias. (10 de junio de 2016). *Franquicias de México*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de Identifica los elementos mínimos importantes al firmar un contrato de franquicia: <https://franquiciasdemexico.org.mx/elementos-de-un-contrato-de-franquicias/>

Asociación Nacional de Restaurantes. (2019). *Florida Restaurant Industry At A Glance*. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <https://restaurant.org/Downloads/PDFs/State-Statistics/florida.pdf>

Asociación Nacional de Restaurantes. (05 de junio de 2019). *National Restaurant Association*. Recuperado el 05 de junio de 2019, de Restaurant industry added nearly 14k locations in 2018: <https://restaurant.org/Articles/News/Restaurant-industry-added-nearly-14k-locations>

Banco Bilbao Vizcaya Argentaria. (2019). *Banco Bilbao Vizcaya Argentaria*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de ¿Qué es una joint venture?: <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/joint-venture/index.jsp>

Banco Central de la República Dominicana. (2018). *Banco Central de la República Dominicana*. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de Economía dominicana crece 7.0% en el año 2018: <https://www.bancentral.gov.do/a/d/4188-economia-dominicana-crece-70-en-el-ano-2018>

Banco Mundial. (1 de abril de 2010). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de República Dominicana: panorama general: <http://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic/overview>

Banco Mundial. (2016). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Gasto en investigación y desarrollo (% del PIB): <https://datos.bancomundial.org/indicador/GB.XPD.RSDV.GD.ZS?locations=CO&view=chart>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Crecimiento del PIB (% anual): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CO&view=chart>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Inflación, índice de deflación del PIB (% anual): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=ES>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Inflación, índice de deflación del PIB (% anual): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=US>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Inflación, índice de deflación del PIB (% anual): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=PA>

Banco Mundial. (2017). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Inflación, Índice de deflación del PIB (% anual): <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.DEFL.KD.ZG?locations=CO>

Banco Mundial. (2017). *World Bank*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de International tourism, number of arrivals: [https://data.worldbank.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=ES](https://data.worldbank.org/indicator/ST.INT.ARVL?locations=ES)

Banco Mundial. (2017). *World Bank*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de International tourism, number of arrivals: <https://data.worldbank.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=PR>

Banco Mundial. (2017). *World Bank*. Obtenido de International tourism, number of arrivals: <https://data.worldbank.org/indicador/ST.INT.ARVL?locations=PA>

Banco Mundial. (2018). *Banco Mundial*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Índice de desempeño logístico: <https://datos.bancomundial.org/indicador/LP.LPI.OVRL.XQ?end=2018&locations=CO&start=2018&view=bar>

Banco Mundial. (2019). *Doing Business*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Doing Business: http://www.worldbank.org/content/dam/doingBusiness/media/Annual-Reports/English/DB2019-report_web-version.pdf

Banco Popular Dominicano. (26 de septiembre de 2016). *Impulsa Popular*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de ¿Qué son las compañías subsidiarias?: <https://www.impulsapopular.com/gerencia/que-son-las-companias-subsidiarias/>

Banco Sabadell. (2019). *Banco Sabadell*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Aspectos claves del contrato de distribución: https://blog.bancosabadell.com/files/aspectos_clave_contrato_distribucion.pdf

Bautrip. (s.f.). *Bautrip*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Comida típica en Panamá: <https://www.bautrip.com/guia-viaje/panama/comida>

BestDay.com. (2019). *Best Day*. Recuperado el 08 de junio de 2019, de Gastronomía y Restaurantes en Miami | Qué comer en Miami: <https://www.bestday.com.mx/Miami-area-Florida/Restaurantes/>

Bureau of Labor Statistic. (2018). *State Eating and Drinking Place Establishments*. Recuperado el 06 de junio de 2019, de <https://restaurant.org/Downloads/PDFs/Research/State-Eating-and-Drinking-Place-Establishments.pdf>

Cabello, A. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Proteccionismo: <https://economipedia.com/definiciones/proteccionismo.html>

Cámara Americana de Comercio de Argentina. (2010). *Certificaciones sugeridas para exportar a Estados Unidos*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de http://images.fedex.com/images/ar/pymex/Certificacion_2010.pdf

Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife. (2014). *Creación Empresas*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de Franquicia - Ventajas y desventajas del Franquiciado: <http://www.creacionempresas.com/franquicia/154-/821-ventajas-y-desventajas-del-franquiciado>

Cámara Santa Cruz Tenerife. (2014). *Creación Empresas*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de Contrato de Franquicia: <http://www.creacionempresas.com/franquicia/legislacion-de-franquicias/contrato-de-franquicias>

Carmona, D. (2019). *Academia*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Principales teorías del comercio internacional: https://www.academia.edu/23723526/PRINCIPALES_TEORIAS_DEL_COMERCIO_INTERNACIONAL

Castellanos Peñafiel, L. (2006). El contrato de franquicia en el comercio internacional. *FORO revista de derecho*(5), 111-112. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de El contrato de franquicia en el comercio internacional: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1717/1/RF-05-TC-Castellanos.pdf>

Castillo, V. (30 de Abril de 2016). *Sabores dominicanos*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El mofongo mocano, toda una delicia: <http://saboresdominicanos.org/Noticia/Diario-G/el-mofongo-mocano-toda-una-delicia>

Castro, E. D. (Enero de 2016). *Recursos Bibliográficos Universidad Rafael Landívar*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de EL CONTRATO DE FRANQUICIA EN LAS TRANSACCIONES COMERCIALES:

<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/07/01/Romero-Axel.pdf>

CATEDU. (25 de octubre de 2016). *E-ducative CATEDU*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Teorías clásicas sobre el comercio internacional: http://educativa.catedu.es/44700165/aula/archivos/repositorio/1000/1051/html/3_teoras_clasicas_sobre_el_comercio_internacional.html

CDN. (2015). *CDN*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de El mofongo un plato típico de la cocina dominicana: <https://www.cdn.com.do/2015/07/31/el-mofongo-un-plato-tipico-de-la-cocina-dominicana/>

CEI-RD. (2008). *Relaciones Comerciales y de Cooperación Estados Unidos y República Dominicana*. Gerencia de Inteligencia de Mercados. Recuperado el 03 de junio de 2019, de http://www.cei-rd.gov.do/estudios_economicos/comercio/relacion_comercial_usa.pdf

CEI-RD. (2019). *CEI-RD*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de ¿Cómo y dónde obtener una licencia para exportar?: https://cei-rd.gov.do/ceird/transparencia/preguntas_frecuentes.aspx

Centro Europeo de Postgrado. (2019). *Centro Europeo de Postgrado*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Entrada en los mercados internacionales: exportación: <https://www.ceupe.com/blog/entrada-mercados-internacionales-exportacion.html>

CEPAL (julio de 2017). CEPAL. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de Análisis estructural de la economía dominicana: el mercado laboral: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/41955/1/S1700636_es.pdf

CIA. (23 de Enero de 2019). CIA. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de The World Factbook: Spain: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sp.html>

CIA. (22 de Enero de 2019). CIA. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de The World Factbook: United States: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

CIA. (22 de Enero de 2019). CIA. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de The World Factbook: Panama: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pm.html>

CIA. (22 de mayo de 2019). CIA - *The World Factbook*. Obtenido de United States: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/us.html>

CIA. (7 de mayo de 2019). CIA - *The World Factbook*. Recuperado el 29 de mayo de 2019, de Central America: Dominican Republic: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html>

CIA. (22 de Enero de 2019). *The World Factbook: Colombia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/co.html>

CIA. (23 de Enero de 2019). *The World Factbook: Puerto Rico*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de CIA: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rq.html>

City Data. (2016). *City Data*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Miami, Florida (FL) income map, earnings map, and wages data: <http://www.city-data.com/income/income-Miami-Florida.html>

City Data. (2016). *City Data*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Allapattah neighborhood in Miami, Florida (FL): <http://www.city-data.com/neighborhood/Allapattah-Miami-FL.html>

Click Printing. (2015). *Click Printing*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de QUÉ TIPOS DE PUBLICIDAD EXISTEN EN LA ACTUALIDAD: <https://www.clickprinting.es/blog/que-tipos-de-publicidad-existen-medios>

Club Planeta. (2015). *Trabajo*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de Tipos de Franquicia: http://www.trabajo.com.mx/tipos_de_franquicia.htm

CNC. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*. Consejo Nacional de Competitividad, División de Información Estratégica, Santo Domingo, República Dominicana. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de <http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/06/Informe-Nacional-de-Competitividad-2015-2016rev.pdf>

Código Civil de México. (06 de marzo de 2016). *Tareas Jurídicas*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de ¿Qué es el contrato de compraventa? <http://tareasjuridicas.com/2016/03/06/que-es-el-contrato-de-compraventa/>

Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo. (s.f.). *Guía para la Elaboración de Manuales de Franquicias* (Primera edición ed.). Lima, Perú: Estación La Cultura SAC. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Gu%C3%ADa%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manuales%20de%20Franquicias.pdf>

Comunidad Andina. (30 de Enero de 2002). *SICE*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Arancel Externo Común: http://www.sice.oas.org/trade/junac/decisiones/Dec535_anx.pdf

Contreras, S. (2018). *Lifeder*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Mercantilismo: Historia, Características y Representantes: https://www.lifeder.com/mercantilismo/#Representantes_principales

Cori, D. R. (2017). *La franquicia: Una opción de crecimiento para la empresa*. Universidad Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración, Monterrey, Nuevo León. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de https://www.academia.edu/31757485/La_Franquicia_una_opci%C3%B3n_de_crecimiento_para_la_empresa

Course Hero. (2019). *Course Hero*. Recuperado el 06 de julio de 2019, de El primer contacto los estadounidenses son directos:

<https://www.coursehero.com/file/p21qnts/El-primer-contacto-Los-estadounidenses-son-directos-en-los-negocios-aunque-les/>

Credendo. (2018). *Credendo*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Riesgo político a medio/largo plazo: <https://www.credendo.com/es/country-risk>

Culturas, Religiones y Creencias. (2013). *Culturas, Religiones y Creencias*. Recuperado el 06 de julio de 2019, de Historia, Cultura y Religión de Estados Unidos: <http://culturasreligionescreencias.blogspot.com/2012/03/historia-cultura-religio-estados-unidos.html>

DANE. (2014). *Censo Nacional Agropecuario*. Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Recuperado el 29 de Enero de 2019, de <https://www.dane.gov.co/files/images/foros/foro-de-entrega-de-resultados-y-cierre-3-censo-nacional-agropecuario/CNATomo2-Resultados.pdf>

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales Ambientes y Operaciones* (Décimo cuarta ed.). Pearson. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de [file:///C:/Users/annyc/Downloads/Libro%20Negocios%20Internacionales%20Ambientes%20y%20operaciones%252c%2014va%20Edición%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/annyc/Downloads/Libro%20Negocios%20Internacionales%20Ambientes%20y%20operaciones%252c%2014va%20Edición%20(1).pdf)

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios internacionales, ambientes y operaciones* (Décimo cuarta edición ed.). México: Pearson. Recuperado el 21 de mayo de 2019

Data USA. (2018). *Data USA*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Data USA: Miami, FL & Florida: <https://datausa.io/profile/geo/miami-fl/?compare=florida>

Datos Macro. (2018). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de SMI de Estados Unidos (USA): <https://datosmacro.expansion.com/smi/usa>

Datos Macro. (2018). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Colombia - Salario Mínimo: <https://datosmacro.expansion.com/smi/colombia>

Datos Macro. (2019). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de SMI de España: <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

Debitoor.es. (s.f.). *Debitoor*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de ¿Qué es una franquicia?: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>

Delgado, E. (28 de febrero de 2017). Intercambio comercial de RD con Estados Unidos. *El Dinero*. Recuperado el 03 de junio de 2019, de <https://www.eldinero.com.do/37609/intercambio-comercial-de-rd-con-estados-unidos/>

Departamento de Planificación de la Ciudad de Miami. (2004). *Miami Gov*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Información del censo: <https://web.archive.org/web/20080517201540/http://www.miamigov.com/Planning/pages/services/Census.asp>

Departamento de Trabajo de EE. UU. (2007). *División de Horas y Salarios*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs22spanish.pdf>

Data USA. (2018). *Data USA*. Recuperado el 10 de junio de 2019, de Data USA: Miami, FL & Florida: <https://datausa.io/profile/geo/miami-fl/?compare=florida>

Datos Macro. (2018). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de SMI de Estados Unidos (USA): <https://datosmacro.expansion.com/smi/usa>

Datos Macro. (2018). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Colombia - Salario Mínimo: <https://datosmacro.expansion.com/smi/colombia>

Datos Macro. (2019). *Datos Macro*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de SMI de España: <https://datosmacro.expansion.com/smi/espana>

Debitoor.es. (s.f.). *Debitoor*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de ¿Qué es una franquicia?: <https://debitoor.es/glosario/definicion-de-franquicia>

Delgado, E. (28 de febrero de 2017). Intercambio comercial de RD con Estados Unidos. *El Dinero*. Recuperado el 03 de junio de 2019, de <https://www.eldinero.com.do/37609/intercambio-comercial-de-rd-con-estados-unidos/>

Departamento de Planificación de la Ciudad de Miami. (2004). *Miami Gov*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Información del censo: <https://web.archive.org/web/20080517201540/http://www.miamigov.com/Planning/pages/services/Census.asp>

Departamento de Trabajo de EE. UU. (2007). *División de Horas y Salarios*. Recuperado el 03 de julio de 2019, de <https://www.dol.gov/whd/regs/compliance/whdfs22spanish.pdf>

Department of Business and Professional Regulation. (2017). *Guía para iniciar un negocio en Florida*. Recuperado el 21 de junio de 2019, de <http://openmyfloridabusiness.gov/wp-content/uploads/2018/03/OMFB-eGuide-Espa%C3%B1ol.pdf>

Dewey, C. (03 de Junio de 2017). *El Economista*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Estadounidenses consumen más cerdo que antes: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/Estadounidenses-consumen-mas-cerdo-que-antes-20170603-0020.html>

Diario del Exportador. (2017). *Diario del Exportador*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de ¿Cuál es la mejor opción para su negocio? Exportación indirecta o exportación directa: <https://www.diariodelexportador.com/2017/08/cual-es-la-mejor-exportacion-indirecta.html>

Dichter & Neira. (24 de Octubre de 2017). *Panamá América*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Carnes, jugos y medicinas, los productos de mayor consumo: <https://www.panamaamerica.com.pa/tema-del-dia/carnes-jugos-y-medicinas-los-productos-de-mayor-consumo-892330>

DICOEX. (2018). *Perfil Comercial República Dominicana – Estados Unidos*. MICM, Departamento de Inteligencia Comercial. Recuperado el 03 de junio de 2019, de <https://www.micm.gob.do/images/pdf/direcciones/comercio-externo/departamento-inteligencia-comercial/perfiles-pais/Estados-Unidos.pdf>

<https://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/negocios/article133995749.html>

El Universal. (29 de Diciembre de 2018). Colombia sube a 251 dólares el salario mínimo para 2019. *El Universal*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de <http://www.eluniversal.com/internacional/29343/colombia-suba-a-251-dolares-el-salario-minimo-para-2019>

Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana. (s.f.). *Embajada de los Estados Unidos en la República Dominicana*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de Políticas e historia: <https://do.usembassy.gov/es/our-relationship-es/policy-history-es/>

Entrepreneur en Español. (2019). *Entrepreneur*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de Los 4 elementos de una franquicia: <https://www.entrepreneur.com/article/263721>

Estudio Canudas. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El ABC de la franquicia: https://www.academia.edu/33048331/ABC_De_La_Franquicia

Estudio Canudas. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El ABC de la franquicia: https://www.academia.edu/33048331/ABC_De_La_Franquicia

Estudio Canudas. (s.f.). El ABC de la Franquicia. *Estudio Canudas*, 4. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf>

Expansión. (2019). *Expansión*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Competidor: <http://www.expansion.com/diccionario-economico/competidor.html#>

Fanjul, E. (2017). *Iber Global*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Qué es la internacionalización: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

FAO. (2000). *FAO*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de PANORAMA GENERAL DE LA PRODUCCIÓN Y EL COMERCIO MUNDIAL DE BANANO: <http://www.fao.org/docrep/007/y5102s/y5102s04.htm>

FDA. (22 de marzo de 2018). *FDA*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de Importación de productos alimenticios en los Estados Unidos: <https://www.fda.gov/food/food-imports-exports/importing-food-products-united-states>

Federación Hispana. (2016). *Los latinos en la Florida Central*. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de https://hispanicfederation.org/advocacy/reports/Latinos_in_Central_Florida_En_Espanol.pdf

Ferrer-Bonsoms & Sanjurjo, Abogados. (2018). *Ferrer-Bonsoms*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de ¿Qué debe contener el contrato de franquicia?: <http://ferrer-bonsoms.com/contenido-contrato-franquicia/>

FMI. (2008). *Eumed*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de NOTAS SOBRE GLOBALIZACIÓN: <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/389/DEFINICIONES%20DEL%20TERMINO%20GLOBALIZACION.htm>

Foro Económico Mundial. (2017-2018). *WEForum*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Informe Global de Competitividad: [http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

[2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www3.weforum.org/docs/GCR2017-2018/05FullReport/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Franquicias.es. (s.f.). *Franquicias*. Recuperado el 28 de mayo de 2019, de Manual de franquicia: <https://www.franquicias.es/manual-de-franquicia>

Franquicy. (s.f.). *Franquicy*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de ¿Qué es una franquicia maestra o máster?: https://franquicy.com/que-es-una-franquicia-maestra-o-master.html?utm_source=emprendepyme.net&utm_medium=content&utm_campaign=seo_sp&utm_term=post_1192

Fresh Plaza. (10 de Marzo de 2017). *España produce más del 60% del plátano y la banana europeos*. Dirección General de Agricultura y Desarrollo Rural de la Unión Europea. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de España produce más del 60% del plátano y la banana europeos: <https://www.freshplaza.es/article/3105049/espana-produce-mas-del-60-del-platano-y-la-banana-europeos/>

Fresh Plaza. (20 de Julio de 2018). *Fresh Plaza*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Puerto Rico: Los productores de plátano se agrupan: <https://www.freshplaza.es/article/117741/Puerto-Rico-Los-productores-de-pl%C3%83%C2%A1tano-se-agrupan/>

Fxtrader. (16 de julio de 2010). *Emprendices*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Teorías Clásicas del Comercio Internacional: <https://www.emprendices.co/teorias-clasicas-del-comercio-internacional/>

Galán, J. S. (2018). *Economipedia*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Ventaja absoluta: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-absoluta.html>

Galán, J. S. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 20 de mayo de 2019, de Ventaja comparativa: <https://economipedia.com/definiciones/ventaja-comparativa.html>

Galán, J. S. (2019). *Economipedia*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Servicio: <https://economipedia.com/definiciones/servicio.html>

García. (junio de 11 de 2018). *EALDE Business School*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Las teorías del Comercio Internacional: <https://www.ealde.es/teorias-comercio-internacional/>

García, I. (2018). *Emprende PyME*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de ¿Qué es el mercado meta?: <https://www.emprendepyme.net/que-es-el-mercado-meta.html>

Global Negotiator. (2013). *Global Negotiator*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de ¿Qué es un contrato llave en mano?: <https://www.globalnegotiator.com/blog/contrato-llave-en-mano-modelo-definicion/>

Globofran. (12 de agosto de 2015). *Globofran*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de La franquicia: Un poco de historia: <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>

Gobierno de España. (2013). *No al Cubo*. Recuperado el 17 de julio de 2019, de La cadena de frío: <http://noalcubo.org/index.php/aprovecho/la-cadena-de-frio>

González. (s.f.). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Marco teórico: http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martin_r_c/capitulo2.pdf

Guía España. (s.f.). *Guía España*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Costumbres y Tradiciones de España: <http://www.guiaespana.net/tradiciones-costumbres.html>

Gutiérrez, M., Hernández-Nieto, R., & Moreno-Fernández, F. (2017). *Mapa hispano de los Estados Unidos*. Universidad de Harvard, Instituto Cervantes de la Facultad de Artes y Ciencias. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de Mapa hispano de los Estados Unidos: http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017sp.pdf

Hablemos de culturas. (s.f.). *Hablemos de culturas*. Recuperado el 30 de Enero de 2019, de Cultura, costumbres y tradiciones de Estados Unidos: historia, y mucho más: <http://hablemosdeculturas.com/cultura-costumbres-y-tradiciones-de-estados-unidos/#Gastronomia>

Hablemos de culturas. (s.f.). *Hablemos de culturas*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Costumbres colombianas: cultura, tradiciones, creencias, y mucho más:

http://hablemosdeculturas.com/costumbres-colombianas/#Regiones_cultura_y_costumbres_Colombianas

Hernández, F. R. (2007). *LA POLITICA DE COMPETENCIA Y EL PROCESO DE REGULACION EN MEXICO, 1993 – 1999*. D.F., México. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de file:///C:/Users/annyc/AppData/Local/Temp/Temp1_281.zip/281.pdf

Hernández, J. (03 de mayo de 2019). *Diario Las Américas*. Recuperado el 08 de junio de 2019, de Feria en Miami apuesta por el turismo gastronómico: <https://www.diariolasamericas.com/florida/feria-miami-apuesta-el-turismo-gastronomico-n4176728>

Hofstede. (2019). *Hofstede Insights*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de COUNTRY COMPARISON: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/colombia,the-dominican-republic/>

IFA. (2017). *Impacto de la franquicia en Florida*. Organización Internacional de Franquicias (IFA), Florida. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de <https://franchiseeconomy.com/FL.html>

Ilse Maubert. (29 de noviembre de 2019). *Entrepreneur*. Recuperado el 27 de mayo de 2019, de Los costos de una franquicia: <https://www.entrepreneur.com/article/263851>

Instituto Nacional de Estadística y Censo (INEC). (2017). *Producción Pecuaria*. Controloría General de la República de Panamá. Obtenido de

https://www.contraloria.gob.pa/inec/Publicaciones/Publicaciones.aspx?ID_SUBCATEGORIA=13&ID_PUBLICACION=893&ID_IDIOMA=1&ID_CATEGORIA=4

Jiménez, F. A. (04 de Enero de 2016). *El Colombiano*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Plátanos, lo que más produce el campo colombiano: <http://www.elcolombiano.com/negocios/inventario-agropecuario-de-colombia-NN3384078>

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing* (Décima Edición ed.). Prentice Hall. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de <https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

La Opinión de La Coruña. (14 de octubre de 2008). *La Opinión A Coruña*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Paul Krugman, Nobel de Economía por sus teorías sobre el comercio: <https://www.laopinioncoruna.es/economia/2008/10/14/paul-krugman-nobel-economia-teorias-comercio/228525.html>

León, S. (17 de febrero de 2018). Mofongo El Mocano: el emprendimiento familiar de los Taveras. *El Caribe*. Recuperado el 11 de julio de 2019, de <https://www.elcaribe.com.do/2018/02/17/panorama/dinero/mofongo-el-mocano-el-emprendimiento-familiar-de-los-taveras/>

López, F. (2011). *Escuela de Organización Industrial*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Módulo Gestión internacional: <https://www.eoi.es/es/file/16826/download?token=qy8cz5Po>

Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (Sexta edición ed.). McGraw-Hill. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de <http://www.jaimedv.com/eco/1c1-micro/mankiw-principios-eco-ed6.pdf>

Mankiw, N. G. (2012). *Principios de economía* (Sexta edición ed.). Mc Graw-Hill. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de <file:///C:/Users/annyc/Downloads/principios%20de%20econom%C3%ADa.pdf>

Martínez Sánchez, E. (06 de diciembre de 2016). *Marketing 4 food*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Cadena de distribución: <https://www.marketing4food.com/glosario/cadena-de-distribucion/>

Martins, F. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Contrato de know how: https://www.academia.edu/25971949/CONTRATO_DE_KNOW-HOW_INTEGRANTES

Maximiliano, G. H. (2009). La Nueva Teoría del Comercio Internacional en la posmodernización de la economía global. *Temas de Ciencia y Tecnología*, 13(37), 20. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de http://www.utm.mx/edi_anteriores/temas037/E3-.pdf

México Distancia. (2019). *México Distancia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Distancia entre República Dominicana y España: <http://www.mexicodistancia.com/cc/DO-ES>

México Distancia. (2019). *México Distancia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Distancia entre República Dominicana y Estados Unidos: <http://www.mexicodistancia.com/cc/DO-US>

México Distancia. (2019). *México Distancia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Distancia entre República Dominicana y Puerto Rico: <http://www.mexicodistancia.com/cc/DO-PR>

México Distancia. (2019). *México Distancia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Distancia entre República Dominicana y Colombia: <http://www.mexicodistancia.com/cc/DO-CO>

México Distancia. (2019). *México Distancia*. Recuperado el 29 de Enero de 2019, de Distancia entre República Dominicana y Panamá: <http://www.mexicodistancia.com/cc/DO-PA>

Michael Porter. (1985). *Economía 48*. Recuperado el 21 de mayo de 2019, de Ventaja competitiva: <http://www.economia48.com/spa/d/ventaja-competitiva/ventaja-competitiva.htm>

MICM. (25 de agosto de 2018). *MICM*. Recuperado el 03 de junio de 2019, de Panorama del Comercio de Servicios en la RD: <https://micm.gob.do/noticias/panorama-del-comercio-de-servicios-en-la-rd>

Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación. (junio de 2019). *Estados Unidos*. Ministerio de Asuntos Exteriores, Unión Europea y Cooperación, Oficina de Información Diplomática. Recuperado el 04 de julio de 2019, de Estados



UNAPEC
UNIVERSIDAD APEC

Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo y Negocios Internacionales

Anteproyecto de Trabajo Grado para Optar por el Título de:
Lic. en Negocios Internacionales

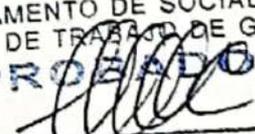
Tema:

“Diseño de un Modelo de Franquicia para la internacionalización del
Restaurante Mofongo El Mocano en Miami, Estados Unidos, año 2019.”

Sustentante:

Anny Cruz 2016-2575

Distrito Nacional
República Dominicana
Marzo 2019

DEPARTAMENTO DE SOCIALES	
PROYECTO DE TRABAJO DE GRADO	
APROBADO	
FIRMA	
FECHA	27-4-19

Índice

Título del tema:.....	3
Introducción.....	4
Justificación.....	5
Delimitación del tema y planteamiento del problema.....	7
Delimitación del tema.....	7
Planteamiento del problema.....	7
Objetivos.....	12
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos.....	12
Marco teórico referencial.....	13
Marco referencial.....	13
Marco conceptual.....	18
Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa.....	22
Tipo de investigación.....	22
Métodos.....	22
Técnicas.....	23
Fuentes de documentación.....	24
Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado.....	29

Título del tema:

“Diseño de un Modelo de Franquicia para la internacionalización del Restaurante Mofongo El Mocano en Miami, Estados Unidos, año 2019.”

Introducción

La franquicia es un sistema de comercialización por el cual el dueño de una compañía vende los derechos de sus servicios, producto, y/o concepto para que otros lo promuevan y vendan en un territorio definido, bajo ciertos procedimientos y condiciones. Este sistema constituye un ganar-ganar tanto para el franquiciador como para el franquiciado, ya que ambos obtienen utilidades. La franquicia es uno de los métodos de internacionalización más eficientes debido a las múltiples facilidades y beneficios que ofrece.

Mofongo El Mocano by Taveras SRL es una empresa dominicana que surgió en el año 2015, en el Distrito Nacional. Es el resultado de los esfuerzos continuos de una familia que inició su negocio de mofongo mocano de manera muy humilde, con una inversión mínima, mobiliario usado y un espacio reducido. Pese a sus limitaciones iniciales el restaurante ha tenido una aceptación excepcional que le permitió expandirse a Nueva York en el año 2017 y lo convierte en un negocio sumamente rentable.

En este caso, se busca realizar una propuesta de diseño de un modelo de franquicia para la internacionalización de la empresa en el mercado de Miami, Estados Unidos, en vista del impresionante crecimiento de la misma y de la propuesta innovadora que representa, principalmente frente a un mercado extranjero.

Primero, se busca analizar los diferentes indicadores del mercado que muestren las ventajas y desventajas de operar en diversos destinos foráneos. Segundo, fruto de las investigaciones, se pretende escoger un mercado destino que garantice, en la medida de lo posible, el éxito de la empresa en ese mercado. Tercero, se expondrán estrategias en torno a la introducción del restaurante al mercado, la imagen corporativa de la compañía y la cadena de suministro.

Justificación

Las empresas ya no pueden limitarse al plano local, el mundo de los negocios gira en torno a la globalización, un fenómeno que les exige cambios y, que las obliga a ser más competitivas e ir en busca de nuevos mercados. El proceso de globalización trae consigo un sin número de oportunidades que los empresarios no deben desaprovechar, es un reto al que las organizaciones se enfrentan y en el que no deben escatimar esfuerzos para utilizarlo a su favor.

Existen diversas maneras de insertarse en los mercados internacionales: exportaciones, operaciones de llave en mano, licencias, franquicias y alianzas estratégicas o joint ventures. Se ha seleccionado la franquicia por ser un método exitoso, que involucra a un franquiciador y un franquiciado, donde este último paga una cantidad de dinero al primero para la explotación de su marca, siendo así un modelo beneficioso para ambos.

Mofongo El Mocano by Taveras SRL, es una empresa dominicana ubicada en Santo Domingo y en Nueva York, que nace en el año 2015, y se ha dado la tarea de ofrecer las raíces dominicanas de influencias taínas, africanas y españolas, mezcla de historia y cultura que identifica sus platos. Cuentan con un equipo repleto de tradición y servicio con un toque de modernidad e innovación.

La empresa reconoce la importancia de abrirse a otros mercados para de esta forma expandir sus ventas, reducir riesgos y adquirir recursos, sin embargo, a la fecha no tiene la estructura necesaria para ubicarse en otros territorios por sí misma.

Una de las razones por las que surge la entidad es justamente la dificultad de quienes viven en la ciudad de Santo Domingo de trasladarse hasta el municipio de Moca para disfrutar de

un mofongo mocano, lo que implica mayores costos y mayor inversión de tiempo. Pues ahora la compañía enfrenta el reto de llevar la misma experiencia a quienes por razones de costos o tiempo no pueden viajar hasta el país y desean degustar un mofongo mocano.

Delimitación del tema y planteamiento del problema

Delimitación del tema

El estudio se centra en el análisis detallado de una propuesta de diseño de un modelo de negocios para la instalación de una franquicia del restaurante dominicano Mofongo El Mocano en Miami, Estados Unidos, en base a los datos obtenidos en el año 2019, con el propósito de poner de manifiesto el grado de competitividad que posee la empresa en torno al mercado internacional.

La investigación se realizará en las instalaciones de Mofongo El Mocano en Santo Domingo.

Planteamiento del problema

La realidad en que están inmersos los negocios en la actualidad es distinta a la que anteriormente se daba. Las franquicias son un formato de negocio en pleno auge mundialmente, debido a la facilidad con que suelen ser establecidas y la rentabilidad y confiabilidad en comparación con un negocio tradicional. República Dominicana no está ajena a la dinámica que se da en torno al sector, en el país existen numerosas franquicias pertenecientes al sector servicios, comercio, restaurantes, educación, cuidado personal, entretenimiento y otros.

Según el asesor comercial de la embajada de Estados Unidos y experto en el tema, Robert Jones, en cualquier economía son las empresas pequeñas las que crean la mayoría de los empleos y la actividad económica. La ventaja de las franquicias es que fomentan y facilitan mucho mejor, en forma eficiente y exitosa esa creación de empresas pequeñas (Polanco, 2017) Los beneficios y las facilidades que confieren las franquicias son innegables y por tanto constituyen un motivo para su elección frente a los demás modelos de negocio.

De acuerdo al Informe Nacional de Competitividad 2015-2016 (CNC)⁶, los sectores más atractivos para los inversionistas son turismo, inmobiliaria y comercio. Esta conclusión surge porque estos sectores percibieron un 65% en total de la inversión recibida. El aumento de este indicador resalta el potencial productivo del país, y su rentabilidad indicando un aumento de la competitividad nacional.

Eso pone en contexto el crecimiento y, por tanto, el rendimiento que tiene actualmente el sector comercio y turismo en el país. Además de su aporte en cuanto a la economía de la República, su gran participación en la creación de oportunidades de trabajo para los dominicanos. Confirmando de ese modo que esos sectores tienen altos pronósticos de seguir aumentando con fuerza en los años que se aproximan. Con el establecimiento de modelos de franquicias se contribuye al crecimiento sostenible de la PYME⁷ en República Dominicana.

Cada día las personas exploran más, viajan más y quieren saber qué comen otras culturas, las costumbres que tienen y cuáles son las diferencias entre una cultura y otra, todo eso es lo que justamente hace que las franquicias sean atractivas. Constituyen una forma de llevar la cultura de una nación hasta las manos de quienes poseen interés de ser parte de sus consumidores finales. Muchos turistas, aquí y en todo el mundo, tienen ansias de conectar con otras culturas.

Usualmente los extranjeros que desean degustar de platos dominicanos no tienen acceso a ellos en sus países o localidades, lo que imposibilita que tales personas tengan la oportunidad de disfrutar de la comida dominicana, a no ser que viajen hasta el país. Por lo que, esta

⁶ Consejo Nacional de Competitividad (CNC)

⁷ PYME: Pequeñas y Medianas Empresas.

dificultad constituye una barrera para que la gastronomía dominicana se dé a conocer en el resto del mundo. Difundir nuestra gastronomía alrededor del mundo no solo haría que los restaurantes nacionales tengan presencia en otros territorios, sino también atraería comensales al país, y eso evidentemente aumentaría el turismo.

“La gastronomía dominicana es una de las más diversas de la región del Caribe y se le considera el resultado de las confluencias de culturas disímiles como taína, la africana y la hispana” (Pereyra, 2017) esta combinación es lo que hace que los sabores dominicanos sean tan especiales y seductores, logrando que miles de extranjeros se inclinen por los mismos. Incluso, los nacionales que residen fuera del territorio dominicano han desarrollado la tendencia de preparar platos típicos de la nación o de ir en busca de un lugar que les brinde los sabores y la calidez que nos caracteriza.

La comida dominicana tiene mucha similitud con otras de la región, como es el ejemplo de la puertorriqueña, lo que constituye una ventaja a la hora internacionalizar un restaurante dominicano, ya que significa tener un público consumidor de esos platos en otros países, para fines de este caso, en Estados Unidos, donde hay alrededor de 57,5 millones de hispanos que representan el 17,8% del total de la población. Según las proyecciones de la Oficina del Censo de los Estados Unidos, se espera que la población hispana aumente hasta alcanzar los 106 millones en 2050 y los 119 millones en 2060 (Gutiérrez et al., 2017, págs. 6, 15)

En 2016, tan solo en la Florida habían 5,126,975 de hispanos, que representan el 24,9% del total de en Estados Unidos, de los cuales al menos un millón es puertorriqueño (Federación Hispana, 2016, pág. 2) En 2017, se registró en Florida la existencia de 47,000 franquicias que emplean a 514,000 personas, con un rendimiento de 44,8 miles de millones de dólares,

contribuyendo al Producto Interno Bruto (PIB) con 27,1 miles de millones. Adicional a eso, el 78% de los votantes del estado tienen una opinión favorable de las franquicias (IFA⁸, 2017) lo que pone de manifiesto la enorme acogida que tienen las franquicias en el estado de la Florida y las altas probabilidades de éxito a causa de la gran cantidad de hispanos.

El mofongo es un plato típico de Puerto Rico y República Dominicana. Normalmente, se hace con plátano verde frito machacado en un pilón, su principal insumo, el plátano ha sido cultivados en sitios dispersos en Florida desde que se introdujeron en el siglo XVI, una producción comercial limitada se ha establecido desde finales de los 1800s, la misma provee este fruto a los mercados locales y regionales en el sur de Florida (Universidad de Florida) esto constituye indudablemente una ventaja para la empresa, ya que en la región destino se produce el ingrediente fundamental para sus creaciones.

No se puede dejar de lado la existencia del DR-CAFTA que, por supuesto otorga preferencias arancelarias en caso de que la compañía tenga que exportar ciertos insumos hacia Miami, Florida. Para los fines el tratado es de mucha utilidad y por ello se le ha de tomar en cuenta. Debido a la proximidad y los beneficios comerciales presentes entre República Dominicana y Estados Unidos, exportar la materia prima necesaria no representa grandes dolores de cabeza. De hecho, esto resultaría conveniente para el país, debido a que las exportaciones afectan de forma positiva la balanza comercial de la nación.

Mofongo El Mocano es un restaurante de comida típica dominicana, específicamente de mofongo mocano, con el nombre de Mofongo El Mocano by Taveras SRL. Está dirigido a

⁸ Nombre original en inglés, International Franchise Association (IFA), traducción: Asociación Internacional de Franquicias.

un público de clase media y media baja, con preferencia por platos autóctonos del país, elaborados con ingredientes representativos de la cultura dominicana y en este caso servidos en el peculiar pilón.

Partiendo de que la empresa dominicana Mofongo El Mocano ha tenido una extraordinaria aceptación y un admirable rendimiento, de un 50% por plato en Santo Domingo y un 30% aproximadamente en Nueva York, es posible que en lo adelante la empresa pueda internacionalizarse bajo el modelo de franquicia hacia un nuevo mercado.

Mofongo El Mocano es el restaurante pionero en mofongo mocano tanto en Santo Domingo como en Nueva York. Sus fundadores supieron identificar la necesidad que existía en las dos ciudades y la convirtieron en una atractiva y rentable oportunidad de negocios. La entidad está encaminada hacia su expansión a nivel internacional con miras a introducirse en mercados afines al dominicano como lo es Miami.

Objetivos

Objetivo general

Diseñar una propuesta de un modelo de franquicia para la internacionalización del restaurante dominicano Mofongo El Mocano by Taveras SRL, año 2019.

Objetivos específicos

- Evaluar cómo afecta la situación actual al crecimiento y rendimiento de la empresa Mofongo El Mocano.
- Analizar la factibilidad de la apertura de un restaurante de Mofongo El Mocano bajo el modelo de franquicia en Miami.
- Determinar los beneficios que traerá consigo a República Dominicana el desarrollo de un modelo de franquicia en la compañía.
- Estimar los beneficios que obtendrá la empresa luego de la implementación de un modelo de franquicia.

Marco teórico referencial

Marco referencial

El Dr. Ronald Santos Cori (2017) en el 3er Congreso Internacional de Investigación en Escuelas y Facultades de Negocios "La Franquicia: una opción de crecimiento para la empresa" establece que, las franquicias son un mecanismo de desarrollo de distribución contractual con alta importancia económica y social por volumen de personas que laboran en franquicias, y el volumen de derramas económicas de ellas. Algunos criterios indican si se puede convertir en una franquicia podría mejorar su sobrevivencia.

El desarrollo de elementos de atractividad de la franquicia para los potenciales franquiciadores, los que podrían considerar algunos factores esenciales como lo es la experiencia del franquiciador, por ejemplo, a mayor experiencia del franquiciador más atractiva será la franquicia.

El objetivo es determinar la importancia económica y social del modelo de franquicias y e identificar los principales criterios que indican que una empresa se puede convertir en una franquicia.

Se concluye, que la franquicia es un modelo de distribución que permite un rápido crecimiento, y reduce la percibibilidad de nuevos emprendimientos, al permitir que un tercero entre a una industria acompañado de una empresa experimentada que permite reducir el riesgo de fracaso. Por esto se torna como una opción real a considerar para la gestión de mercadotecnia de las empresas y así lograr un crecimiento. Los principales criterios que indican que una empresa se puede convertir en una franquicia son; que la marca ya sea

reconocida, que tu negocio sea original y capaz de ser reproducido, que sea rentable y que tenga un gran futuro proyectado.

Schmidt (2015) en su tesis de grado “**Patrones y Estrategias de internacionalización de Empresas Multilatinas**” expresa las diversas razones por las que las empresas en su totalidad desean o inician procesos de internacionalización. Según ciertos autores, estas razones se pueden agrupar en dos grupos: las razones internas y las externas.

En primer lugar, las razones internas están dadas por las variables propias de la empresa y se relaciona con la capacidad de la empresa para tomar decisiones con respecto a la mejora en la competitividad. Dentro de estas razones se encuentran la reducción de costos, alcanzar el tamaño mínimo eficiente, búsqueda de nuevos recursos, disminuir el riesgo país, aumento del mercado potencial, exportar recursos y capacidades, entre otros. Por otro lado, dentro de las razones externas o ajenas a la empresa, se encuentran el ciclo de vida de la industria o el mercado interno saturado, demanda externa, seguir al cliente, globalización de la industria, ambiente económico y político local, entre otros.

El objetivo de esta tesis es estudiar a las multilatinas en su camino de expansión hacia los mercados externos, y ver si éstas siguen un patrón de internacionalización que pueda asemejarse al proceso que realizaron otras multinacionales.

Las conclusiones indican que, en efecto, a partir de lo observado en el primer eje de internacionalización acerca de los modos de entrada, se puede apreciar que un factor común sobre los modos de operación empleados en la expansión de las multilatinas es que comenzaron exportando y luego prosiguieron con inversión extranjera directa tal como dice la teoría.

Observando el caso de las franquicias, la mayoría de los países de Latinoamérica aún no exportan a gran escala sus franquicias. En efecto, la mayoría de los países de la región importan franquicias más de lo que exportan. Si se comparan los modos de entrada de las multilatinas utilizados con respecto al mundo, el modo de entrada más empleado en Latinoamérica continúa siendo las exportaciones, seguidos por las fusiones y adquisiciones (excluyendo licencias y franquicias).

Por lo tanto, a partir de lo indicado anteriormente, no hay evidencia suficiente para afirmar que las multilatinas siguen el patrón de internacionalización que han seguido muchas multinacionales a nivel global.

El Estudio Canudas en su guía "El ABC de la franquicia" comparte con el público en general toda la experiencia adquirida a lo largo de más de 20 años en el negocio de las franquicias. La segunda edición del ABC de la franquicia fue lanzada con el objetivo de seguir contribuyendo a la divulgación del sistema de franquicias en Argentina, entendiendo que será útil para clarificar el verdadero significado del franchising. A su vez, comprendiendo su metodología y funcionamiento, servirá como una buena herramienta para adoptarlo en forma exitosa como ha ocurrido en otros lugares de mundo.

El contenido del cuadernillo está dirigido para tres grupos de interesados en el sistema de franquicias: Por un lado, el empresario que quiere crecer. Por el otro, el Pequeño y mediano inversor, con cuyos ahorros quiera montar su propio negocio y ve en las franquicias una oportunidad. Y por último el público en general, entre ellos estudiantes, profesionales, periodistas, cámaras empresarias e instituciones educativas de todo tipo, bibliotecas, etc. que obtendrán la información básica y necesaria para conocer el sistema.

En conclusión, la evolución del franchising va ocurriendo de forma natural, paralelamente a la globalización de los negocios y la prueba es que el desarrollo del sistema en el mundo pasó por diversas etapas, si consideramos el grado de profesionalismo y de sistematización de los procesos.

La franquicia es una moderna forma de comercializar productos o servicios por la cual el franquiciante otorga el derecho de utilizar su marca y a trabajar bajo su mismo sistema comercial en un territorio exclusivo a un tercero, llamado franquiciado. El franquiciado le abona al franquiciante un derecho inicial y posteriores regalías mensuales, asumiendo la gestión y el riesgo comercial y financiero del negocio.

El sistema hace que el franquiciante ceda el derecho de utilizar su nombre comercial y la marca de sus productos y servicios, el Know How, los métodos técnicos y de negocio, el procedimiento y otros derechos de propiedad industrial e intelectual, apoyando al franquiciado con la prestación de asistencia comercial y técnica mientras dure el contrato de franquicia pactado. También puede distribuirle sus productos.

Opera Global Business (2017) en su manual “**El estudio del mercado**” expresa que con el estudio de mercado tratamos de averiguar la respuesta del mercado ante un producto o servicio, con el fin de plantear la estrategia comercial más adecuada. El mercado se puede entender como un lugar donde se realizan intercambios, pero en este caso desde una óptica comercial, utilizaremos este término como el conjunto de compradores y vendedores de un producto o servicio.

Los objetivos del manual son: establecer las diferencias entre compradores reales y potenciales, desglosar el concepto de cuota de mercado, identificar los componentes de la estructura del mercado y determinar los factores que otorgan ventaja competitiva.

En conclusión, los compradores reales son los que compran un determinado producto, y los potenciales los que pueden llegar a adquirirlo. La cuota de mercado se obtiene cuando se compara el mercado actual de una empresa con el mercado actual total del producto. Es una forma de medir el éxito comercial de una empresa. La estructura de mercado está compuesta por los fabricantes de bienes y prestadores de servicios, intermediarios, prescriptores y compradores. Los factores que otorgan ventaja competitiva pueden ser el precio, la calidad, las ventajas en el producto ampliado o en otras características.

Marco conceptual

1. **Modelo de negocio:** Es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es una descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para la creación, comercialización y entrega de ese valor y el capital relacionado, para generar flujos de ingresos rentables y sostenibles (Osterwalder et al., 2014, pág. 5)
2. **Internacionalización de la empresa:** Puede definirse como un proceso mediante el cual ésta desarrolla una parte de sus actividades (venta de sus productos, compra de suministros, producción, etc.) en otros países distintos al suyo de origen (Fanjul, 2017)
3. **Franquicia:** Es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato en virtud del cual, una de ellas – la franquiciadora – concede a la otra u otras, - denominadas franquiciados -, a cambio de unas contraprestaciones, el derecho a explotar una marca y una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación (Castro, 2016)
4. **Franquiciado:** Es el inversor, persona física o jurídica, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.

5. **Franquiciante:** Es una persona física o jurídica que ha desarrollado un negocio bajo un método determinado, referente a un producto o servicio, y que busca su expansión a través de la búsqueda de inversores a los que otorgará el derecho a operar bajo su marca y con su método. El franquiciante prestará una asistencia inicial y continuada a dichos inversores - franquiciados a través del asesoramiento, entrenamiento y orientación para el desarrollo del concepto de negocio (Estudio Canudas, pág. 8)
6. **Contrato de franquicia:** En el se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes, y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, las cuales son muy diferentes a otro tipo de contratos (González, pág. 10)
7. **Mercado:** Conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o un deseo particular que puede satisfacerse mediante una relación de intercambio (Kotler et al., 2005)
8. **Globalización:** La creciente dependencia económica mutua entre los países del mundo ocasionada por el creciente volumen y variedad de transacciones transfronterizas de bienes y servicios, así como por la de flujos internacionales de capitales, y por la aceleración de la difusión de la tecnología en más lugares del mundo (FMI⁹, 2008)
9. **Know how:** Ciertos conocimientos o procesos, secretos u originales, que una persona tiene, y que, debidamente aplicados, dan como resultado un beneficio en favor de quien lo emplea (Martins, pág. 9)

⁹ FMI: Fondo Monetario Internacional

10. **Segmentación de mercado:** Es el proceso de subdividir un mercado en diferentes subconjuntos de consumidores que se comportan de la misma manera o tienen necesidades similares (AMA¹⁶, 2006, pág. 3)
11. **Análisis FODA:** Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que en su conjunto diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa; es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada (Talancón, 2006)
12. **Inversión extranjera directa (IED):** Se da cuando una persona moral o física invierte directamente en medios para producir y/o comercializar un producto en un país extranjero. En la inversión extranjera directa (IED), a la que algunas veces se le llama inversión directa, el inversionista obtiene una participación mayoritaria en una empresa extranjera (Daniels et al., 2013, pág. 18)
13. **Marca país:** Se entiende por marca país una estrategia de Estado orientada a capitalizar la reputación de un país en mercados internacionales. Es un conjunto de actividades que contribuyen a crear la imagen de un lugar determinado (Echeverri, 2016)
14. **Mofongo mocano:** Es un plato originario del municipio de Moca, provincia Espaillat de la República Dominicana, preparado con plátano frito y luego majado con chicharrón, un poco de sazón y ajo, y servido cubierto completamente de queso

¹⁶ Nombre original en inglés, American Marketing Association (AMA), traducción: Asociación Americana de Marketing.

derretido y con un “pico de gallo”. Es famoso por su peculiar sabor y la manera única de prepararlo (Castillo, 2016)

15. **Mofongo El Mocano:** Es una empresa dominicana que nace el 31 de julio de 2015, siendo testigo de las tradiciones autóctonas, asidas a los orígenes y la riqueza cultural de este municipio, la firmeza de las acciones de sus mejores hombres y mujeres que no subyacen con la modernidad, por eso nuestro establecimiento es embajador de la frase que identifica a los Mocanos “Seco, Sacudió y medio por buen cajón”, que hace referencia a hombres serios, honestos y responsables presentes en este sitio encantador (Mofongo El Mocano)

Diseño metodológico: metodología y técnicas de investigación cuantitativa y/o cualitativa

Tipo de investigación

El tipo de investigación es explicativa. Es considerada de esta manera debido a que su propósito es explicar y desarrollar una propuesta de diseño de un modelo de franquicia para la internacionalización de la empresa Mofongo El Mocano by Taveras SRL a Miami, Florida, a la vez que explica las condiciones actuales de la empresa y la relación entre las variables del mercado con la misma.

Es una investigación documental porque utiliza documentos oficiales e instrumentos de investigación como fuente de información, tales como libros, archivos, leyes, registros estadísticos, consultas y entrevistas.

Métodos

El método que se utilizará es el estadístico, por ser un proceso de obtención, representación, simplificación, análisis, interpretación y proyección de las características, variables o valores numéricos de un estudio o de un proyecto de investigación para una mejor comprensión de la realidad y una optimización en la toma de decisiones.

También se utilizará el método analítico, por ser aquel que consiste en la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos. El análisis es la observación y examen de un hecho en particular.

Técnicas

Las técnicas que se emplearán son las entrevistas y las encuestas. Las entrevistas permitirán la obtención de información fundamental para la realización del tema de investigación. Tales entrevistas serán realizadas a los propietarios de la empresa Mofongo El Mocano y a expertos relacionados con el tema en cuestión. Las encuestas permitirán la recolección de datos de residentes del Estado de Florida.

Fuentes de documentación

- AMA. (2006). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de
Capítulo 2: Marco teórico:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf
- Castillo, V. (30 de Abril de 2016). *Sabores dominicanos*. Recuperado el 07 de Marzo de
2019, de El mofongo mocano, toda una delicia:
<http://saboresdominicanos.org/Noticia/Diario-G/el-mofongo-mocano-toda-una-delicia>
- Castro, E. D. (Enero de 2016). *Recursos Bibliográficos Universidad Rafael Landívar*.
Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de EL CONTRATO DE FRANQUICIA EN
LAS TRANSACCIONES COMERCIALES:
<http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2016/07/01/Romero-Axel.pdf>
- CNC. (2016). *Informe Nacional de Competitividad 2015-2016*. Consejo Nacional de
Competitividad, División de Información Estratégica, Santo Domingo, República
Dominicana. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de
<http://www.competitividad.org.do/wp-content/uploads/2016/06/Informe-Nacional-de-Competitividad-2015-2016rev.pdf>
- Cori, D. R. (2017). *La franquicia: Una opción de crecimiento para la empresa*. Universidad
Autónoma de Nuevo León, Facultad de Contaduría Pública y Administración,
Monterrey, Nuevo León. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de

https://www.academia.edu/31757485/La_Franquiela_una_opor%C3%B3n_de_crecimiento_para_la_empresa

Daniels, J. D., Radebaugh, L. H., & Sullivan, D. P. (2013). *Negocios Internacionales Ambientales y Operaciones* (Décimo cuarta ed.). Pearson. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de [file:///C:/Users/annyc/Downloads/Libro%20Negocios%20Internacionales%20Ambientes%20y%20operaciones%252e%2014va%20Edici%C3%B3n%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/annyc/Downloads/Libro%20Negocios%20Internacionales%20Ambientes%20y%20operaciones%252e%2014va%20Edici%C3%B3n%20(1).pdf)

Echeverri, L. M. (08 de Agosto de 2016). *País Marca*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de LA MARCA PAÍS: ENTRE LA ESENCIA Y RELEVANCIA: <https://paismarca.com/2016/08/08/la-marca-entre-la-esencia-y-relevancia/>

Estudio Canudas. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El ABC de la franquicia: https://www.academia.edu/33048331/ABC_De_La_Franquicia

Estudio Canudas. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El ABC de la franquicia: https://www.academia.edu/33048331/ABC_De_La_Franquicia

Fanjul, E. (2017). *Iber Global*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Qué es la internacionalización: <http://iberglobal.com/index.php/escuela-de-comercio-exterior/1448-que-es-la-internacionalizacion>

Federación Hispana. (2016). *Los latinos en la Florida Central*. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de https://hispanicfederation.org/advocacy/reports/Latinos_in_Central_Florida_En_Espanol.pdf

FMI. (2008). *Eumed*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de NOTAS SOBRE GLOBALIZACIÓN:
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2008b/389/DEFINICIONES%20DEL%20TERMINO%20GLOBALIZACION.htm>

González. (s.f.). *Universidad de las Américas Puebla*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de
Marco teórico:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/martin_r_c/capitulo2.pdf

Gutiérrez, M., Hernández-Nieto, R., & Moreno-Fernández, F. (2017). *Mapa hispano de los Estados Unidos*. Universidad de Harvard, Instituto Cervantes de la Facultad de Artes y Ciencias. Recuperado el 21 de Febrero de 2019, de Mapa hispano de los Estados Unidos:
http://cervantesobservatorio.fas.harvard.edu/sites/default/files/mapa_hispano_2017s.p.pdf

IFA. (2017). *Impacto de la franquicia en Florida*. Organización Internacional de Franquicias (IFA), Florida. Recuperado el 21 de Enero de 2019, de
<https://franchiseeconomy.com/FL.html>

Kotler, P., Armstrong, G., Cámara, D., & Cruz, I. (2005). *Marketing* (Décima Edición ed.). Prentice Hall. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de
<https://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mercado-definicion-concepto.html>

Martins, F. (s.f.). *Academia*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Contrato de know how:
https://www.academia.edu/25971949/CONTRATO_DE_KNOW-HOW_INTEGRANTES

- Mafongo El Mocano. (s.f.). *El Mocano*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de Introducción: <http://elmocano.com/introduccion/>
- Opera Global Business. (2017). El estudio del mercado. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de <https://operagb.com/wp-content/uploads/2017/09/8448169298.pdf>
- Osterwalder, Morris, & Magretta. (2014). *Repositorio*. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica: http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%20NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIA-L-UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Pereyra, E. (28 de Septiembre de 2017). La gastronomía dominicana, alquimia de tres culturas. *Diario Libre*. Recuperado el 16 de Enero de 2019, de <https://www.diariolibre.com/gastroclub/la-gastronomia-dominicana-alquimia-de-tres-culturas-GX8257558>
- Polanco, M. (02 de Marzo de 2017). RD registra auge de franquicias; el 45% es de EE.UU. *El Caribe*. Recuperado el 04 de Marzo de 2019, de <https://www.elcaribe.com.do/2017/03/02/panorama/pais/registra-auge-franquicias-45/>
- Schmidt Gabler, M., Silva Siegel, M. F., & Cruz Infante, J. T. (2015). *Patrones y estrategias de internacionalización de empresas multilatinas*. Santiago, Chile. Recuperado el 06 de Marzo de 2019, de <http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/136158/Patrones%20y%20estrategias%20de%20internacionali.pdf;sequence=1>

Talancón, H. P. (Septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la Economía*, 2. Recuperado el 07 de Marzo de 2019, de La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Universidad de Florida. (s.f.). *Cultivo del Plátano en los Jardines de Florida*. (J. H. Crane, C. F. Balerdi, & I. Maguir, Edits.) Recuperado el 21 de Enero de 2019, de Seminole County Florida: <http://www.seminolecountyfl.gov/core/fileparse.php/3357/urlt/Cultivo-del-platano-en-los-jardines-de-Florida.pdf>

Esquema preliminar de contenido del Trabajo de Grado

Dedicatorias

Agradecimientos

Resumen ejecutivo

Introducción

Justificación

Planteamiento del problema

Objetivos generales y específicos

Capítulo I. Marco teórico

1. La internacionalización de empresas

1.1. Concepto de internacionalización de empresa

1.2. Motivos de internacionalización de las empresas

1.3. Barreras de la internacionalización

1.4. Teorías de internacionalización

1.5. Comercio internacional y teoría del comercio internacional

1.6. Modelos de entrada al mercado internacional

1.6.1. Las exportaciones

1.6.2. Las subsidiarias de propiedad absoluto

1.6.3. Llave en mano

1.6.4. Joint Venture

1.6.5. Licenciamientos

1.6.6. Franquicias

1.7. Criterios a tomar en cuenta en los modelos de entrada

2. Selección del país objetivo

2.1. Proceso de selección del país objetivo

2.2. Esquema de las 5 fuerzas de mercado

2.3. Análisis FODA

2.4. Matriz país

3. Aspectos Generales del país objetivo

- 3.1. Geografía, demografía y gobierno
 - 3.1.1. Miami, Florida
 - 3.2. Economía y comercio
 - 3.2.1. Moneda
 - 3.3. Cultura y sociedad
 - 3.4. Facilidad para hacer negocios
 - 3.5. Ranking Competitividad Global
 - 3.6. Acuerdos comerciales de Estados Unidos
 - 3.7. Acuerdos bilaterales con la República Dominicana
 - 3.8. La gastronomía dominicana y los estadounidenses
 - 3.9. Constitución de la franquicia
-
- 4. Mofongo El Mocano by Taveras SRL
 - 4.1. Identidad corporativa
 - 4.2. Organización del recurso humano
 - 4.3. Marketing de Mofongo El Mocano
 - 4.4. Segmentación de mercado
 - 4.4.1. Perfil del consumidor
 - 4.5. Cadena de suministro
 - 4.6. Cartera de productos
 - 4.7. Estrategia de precios
 - 4.8. Estrategias de promoción

Capítulo II. Metodología

Capítulo III. Análisis de datos

Capítulo IV. Análisis de representación de datos

Capítulo V. La propuesta

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos