



**Decanato de Ciencias Económicas y Empresariales
Escuela de Mercadeo**

**Trabajo de Grado para optar por el título de:
Licenciado en Negocios Internacionales**

Título:

**“Diseño de una propuesta de Internacionalización
Bajo un modelo de Franquicia para la Empresa Travesías
Eventos S.R.L. en el Mercado de Costa Rica (2017-2020)”**

Sustentantes:

Br. Lucerys Medina García	2013-2513
Br. Emely Pichardo García	2014-0120

Asesor:

Cesar Caracas Rivera, MGM

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

**Santo Domingo, Distrito Nacional
Noviembre, 2017**

**“Diseño de una Propuesta de Internacionalización
Bajo un Modelo de Franquicia para la Empresa Travesías
Eventos S.R.L. en el Mercado de Costa Rica (2017-2020)”**

INDICE

DEDICATORIA.....	I
AGRADECIMIENTOS	IV
AGRADECIMIENTOS ESPECIALES	VII
RESUMEN EJECUTIVO	VIII
INTRODUCCION.....	X
1. Planteamiento del problema.....	XIII
2. Justificación	XVIII
3. Objetivos	XXI
4. Marco conceptual	XXII
5. Marco Referencial.....	XXV
Metodología de Investigación	XVIII
Técnicas	XVIII

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. LA INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS

1.1. Concepto de Internacionalización de empresa.....	3
1.2. Motivos de internacionalización de las empresas.	6
1.3. Barreras de la internacionalización.....	7
1.4. Teorías de internacionalización.	10
1.5. Comercio internacional y teoría del comercio internacional.	11
1.6. Modelos de entrada al mercado internacional.	13
1.6.1. Las Exportaciones.....	15
1.6.2. Las subsidiarias de propiedad absoluto	17
1.6.3. Llave en mano.....	19
1.6.4. Joint Venture	21
1.6.5. Licenciamientos	23
1.6.6. Franquicias	25
1.7. Criterios a tomar en cuenta en los modelos de entrada.	33

2. SELECCIÓN DEL PAÍS OBJETIVO.

2.1. Proceso de selección del país objetivo.....	38
2.2. Esquema de las 5 Fuerzas de Mercado.	39
2.3. Análisis FODA	41
2.4. Matriz País	43

3. ASPECTOS GENERALES DEL PAÍS OBJETIVO.

3.1. Geografía, Demografía y Gobierno.	45
3.1.1. San José, Costa Rica.....	48
3.2. Economía y Comercio.	50
3.2.1. Moneda y Tipo de Cambio.....	52
3.3. Cultura y sociedad	55
3.4. Facilidad para hacer negocios.....	58
3.5. Ranking Competitividad Global	65
3.6. Acuerdos comerciales de Costa Rica.....	67
3.7. Acuerdos bilaterales con la Republica Dominicana.....	68
3.8. La gastronomía dominicana y los costarricenses.	70
3.9. Constitución de la Franquicia.	73

4. TRAVESIAS EVENTOS SRL.

4.1. Identidad corporativa	75
4.2. Organización del recurso humano.....	77
4.3. Marketing de Travesías.	81
4.4. Segmentación de Mercado	83
4.4.1. Perfil del consumidor.....	85
4.5. Cadena de Suministro.....	90
4.6. Cartera de productos.....	91
4.7. Estrategia de Precios.	97
4.8. Estrategias de promoción	99

CAPITULO II. METODOLOGÍA

CAPITULO III. ANÁLISIS DE DATOS

CAPITULO IV. ANALISIS DE REPRESENTACION DE DATOS

CAPITULO V. LA PROPUESTA

CONCLUSIONES.....	XXIX
RECOMENDACIONES	XXXI
BIBLIOGRAFIA.....	XXXIV
ANEXOS	

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla I. Teorías del Comercio Internacional.....	12
Tabla II . Riesgo de los Modelos de Entrada a Mercados Internacionales.	36
Tabla III. Clasificación de los Elementos Analisis FODA.....	42
Tabla IV. Clasificación Poblacional por Edad en Costa Rica.....	47
Tabla V. Datos generales de San José, Costa Rica.....	49
Tabla VI. Variación en el tipo de cambio (CRC vs USD).	54
Tabla VII. Identidad corporativa Travesías Eventos SRL.	76
Tabla VIII. Descripción de los puestos de trabajo en Travesías Eventos. SRL. .	80
Tabla IX. Datos del Mercado Objetivo de Travesías Eventos SRL.....	86
Tabla X. Matriz comparativa de Países: Colombia, Suecia y Costa Rica.	106
Tabla XI. Fuerzas de mercado según Potter para el segmento de restaurantes en Costa Rica.	109
Tabla XII. Precios de productos de consumo masivo en supermercados costarricenses.	120
Tabla XIII. Calendario de días festivos y conmemorativos en la Republica Dominicana.....	122
Tabla XIV. Calendario de días festivos y conmemorativos en Costa Rica.	123
Tabla XV. Precios de productos comunes en un restaurante.....	139
Tabla XVI. Margen de precios de menú de competidores en el mercado de Costa Rica (CRC\$).....	139

ÍNDICE DE GRAFICAS

Figura I. Teorías de la Internacionalización	11
Figura II. Crecimiento Poblacional en Costa Rica (1960-2016).....	40
Figura III. Organigrama Travesías Eventos SRL (2017)	79

DEDICATORIAS

Dedico este gran logro al Dios todo poderoso, por ser mi guía y mí sostén en este trayecto. Sin el nada de esto hubiera sido posible. Por mostrarme la luz cuando el camino se hacía oscuro y por nunca dejarme sola.

Quiero dedicar este trabajo a mis queridísimos padres; Sonia García y Pablo Pichardo, por ser los mejores padres y por brindarme su amor incondicional, gran apoyo y valiosos consejos siempre, por estar conmigo en las dificultades que se presentaron a lo largo de este camino, por alentarme a mantenerme firme y seguir más fuerte hacia adelante.

Papi y mami, ustedes son mi pilar y mi modelo a seguir, mi roca y mi soporte, espero algún día seguir sus huellas. Siempre estaré eternamente agradecida de Dios por haberme dado unos padres como ustedes. Este logro no es solo mío también de ustedes porque todo lo que hoy soy se los debo a ustedes.

Al mejor hermano que Dios me pudo dar Emerson Pichardo, quien ha sido un soporte invaluable en mi vida y en este importante trayecto, gracias manito por tus maravillosos consejos, por alentarme y ayudarme a seguir en el camino cuando sentía haber perdido el rumbo.

A mí entrañable abuelo Papa Húngaro, tanto que soñamos con este día, el día en que culminara mi carrera y mira papa ya está sucediendo y no estás aquí para

verlo, pero, aunque tu cuerpo no esté presente físicamente, el amor que me brindaste, tus risas y tus consejos para cuando creciera resuenan en mi cabeza siempre, por eso y por muchas cosas más hoy quiero dedicarte este logro. Estoy segura que estarías orgulloso de ver lo que he logrado. A ti te lo dedico papa por todo lo inolvidable vivido contigo.

Emely Pichardo García

Dedico este proyecto a mi madre, Eridanea García, la persona que ha apoyado todo lo que emprendo desde que tengo uso de razón. Sin su aliento, sin su motivación, sin la transferencia de sus fuerzas para poder seguir adelante, ni el tiempo, ni el trabajo, ni los caminos tomados para llegar hasta aquí y tampoco el resultado hubiesen sido los mismos.

Ella es la mujer que aprendió a ser y hacer de todo, a salir adelante sin olvidarse de su sentido humano y mucho menos de su condición como hija del Altísimo, a ella le entrego este pequeño logro. Gracias por hacer de mí una mejor persona. Te amo, mami.

A mis hermanas, Dania y Kamila, a mis sobrinos Alejandro y Ricardo, les dedico las noches en desvelo como recuerdo de que si vale la pena pasarlas. Espero que lo disfruten tanto o más que yo.

Lucerys Medina.

AGRADECIMIENTOS

Quiero agradecer sobre todas las cosas a mi Dios, mi eterno padre quien ha estado conmigo siempre, por darme las fuerzas para continuar y no soltar mi mano nunca en el transcurso de este camino. A él le debo toda mi vida y todos mis logros. Te amo mi Dios y gracias por todo lo que permites en mi vida.

Quiero agradecer a mi madre Sonia García, por su infinito amor, por ser mi roca y soporte, y porque además de ser mi maravillosa madre es mi mejor amiga. Gracias mami porque sus palabras en todo este trayecto fueron como bálsamo a mis heridas, gracias por siempre estar y por ser la mejor. Te amo mami.

Agradezco a mi amado padre Pablo Pichardo, por mostrarme su incondicional amor, por su paciencia y sus invaluable consejos. Por su sacrificio incansable para que nada nos haga falta. Gracias papi por tu gran apoyo. Te amo.

Así mismo quiero agradecer a mi querido hermano Emerson Pichardo, por ser el mejor hermano y por siempre mostrarme su apoyo y sus consejos. Te amo hermano. Gracias por ser un gran soporte para mí.

A mi compañero de vida, Adonis De la Cruz, por mostrarme su sincero amor y por ser un soporte para mí. Te quiero mucho. Gracias por sacar a flote mis grandes fortalezas en este largo camino, por ser mi pañuelo de lágrimas y mi mejor amigo.

A cada uno de mis familiares que estuvieron pendientes de mi desarrollo y me apoyaron en todo momento. En especial Tía Rocío y a mi Nina; Tirsa Ortiz, y demás tíos, primos y abuelos.

A las grandes amistades que me regalo UNAPEC en este trayecto, Massiel Mora y Anabel Mena, gracias por hacer de este trayecto una aventura. Así como Vina Luz Cabrera, Su amistad sincera y su apoyo fueron invaluable durante este periodo las quiero. Gracias chicas por siempre creer en mí y porque además de ser mis colegas ser hermanas para la vida.

A mi entrañable y mejor compañera de Trabajo de Grado Lucerys Medina, Gracias amiga por todo el empeño puesto en este proyecto y por brindarme tu sincera amistad y cariño. Te quiero amiga.

Agradezco a todos esos maestros que siempre dejan una huella en sus alumnos a través de sus esmeros en la enseñanza. En especial a Mariela Fermín, Oliver D'Oleo, Cinthia Zabala y Niurka Beato.

Por último, pero no menos importante quiero dar infinitas gracias a la Asociación Popular de Ahorros y Préstamos, por haberme dado el Chance de estudiar la carrera de mis sueños.

En resumen, quiero agradecer a todo el que me mostro su ayuda en el transcurso de este camino y todos los compañeros que de alguna u otra forma fueron parte importante de este logro. Gracias a todos.

Emely Pichardo García

Doy mil gracias, en primer lugar, al Todopoderoso, razón de todas esas coincidencias que me han encaminado a alcanzar lo que me propongo según Su perfecta voluntad. Gracias por lo que llevo y lo que viene.

En segundo lugar, agradezco a mis padres, Eridanea García y Luis Medina, por ser la gasolina en el trayecto universitario. También a mis tíos, Hilda García y Luis Alix, quienes han desempeñado una labor más allá de la que les corresponde y me han querido como a una hija.

De manera muy especial, agradezco a la mejor compañera de trabajo que pude tener: Emely Pichardo. Doy gracias por permitirme formar parte de su idea, ser motivación en todo el proceso y, sobre todo, una gran amiga.! ¡Te quiero, amiga! Además, agradezco por cada uno de los profesores que formaron parte de la enseñanza requerida por el mercado y por la vida. Menciono a maestros cuya labor ha influenciado en gran manera durante la preparación académica hasta llegar a esta etapa: Mariela Fermín, Oliver D'Oleo, Anthony Caraballo, Cinthia Zabala y Nathanael Concepción.

Gracias, en resumen, a todas las personas que participaron de una u otra manera en este viaje, aquellas que me enseñaron de que preocuparme, de que no, a exigir y a dejar ir.

Lucerys Medina.

AGRADECIMIENTOS ESPECIALES

Queremos agradecer de una manera muy especial a la Chef Tita, Inés Páez Nin por su excepcional colaboración en el desarrollo de este trabajo. Por ser la propulsora de la Nueva Cocina Dominicana resaltando el potencial de los Productos dominicano, poniendo el alma y corazón en cada plato, Inspiración del presente proyecto.

También de una manera muy particular, queremos agradecer a José Omar Tamarez, profesor contratado de la Universidad, por los aportes desinteresadamente otorgados a nosotras, las sustentas. Fue elemento clave para nosotras. ¡Gracias!

Agradecemos a Cesar Caracas, asesor del trabajo de grado, por sus valiosos aportes y acotaciones.

RESUMEN EJECUTIVO

Travesías bajo el sello de Marca País de la Republica Dominicana, es puesta en tela evaluativa en aspectos mercadológicos. La plataforma de mercado dominicana, le brinda las herramientas publicitarias y de insumo eficiente para su existencia. Las facilidades logísticas, el impulso turístico del país y su capital, el trabajo profesional de su autora y propietaria han soportado la estructura de negocios.

Siendo una empresa de servicios con características especializadas y bien aceptadas por su público, se plantea la incógnita de la internacionalización de la misma. Para ello se somete a un proceso investigativo de alcance limitado a causa de recursos escasos. Esa investigación pretende identificar un mercado potencial y la manera en que la empresa entraría al mismo, todo esto a nivel de marketing conjugada en una propuesta.

Por ello, el segundo capítulo expone los conceptos, objetivos, y barreras de la internacionalización, así como también sus teorías, y los modelos de entrada que componen la internacionalización de las empresas.

El diseño de una propuesta de internacionalización lleva consigo aspectos generales y específicos tanto del país de donde se exporta la propuesta de internacionalización, así como también del país receptor. En este caso se incluye

un diseño de propuesta de internacionalización bajo un modelo específico; la franquicias.

Se explica de manera detallada las responsabilidades y derechos de las partes involucradas en un contrato de franquicias, sus características, tipos, ventajas, desventajas y el proceso de selección de un país para instalar una empresa en el exterior asegurando a las franquicias a modo de vía segura para la expansión de empresas sin la capacidad presupuestaria para la creación de filiales o recurrir a otros tipos de modelo de entrada a mercados internacionales que requiera inversión principal de los propietarios.

Resultado de un análisis comparativo, la República de Costa Rica se proyecta como el destino con mayores posibilidades de acoger una propuesta como esta y operar de manera exitosa. Siendo una economía con alto poder adquisitivo, de consumidores informados, con afinidad geográfica, cultural, relaciones comerciales preestablecidas con el país origen, República Dominicana, y disposiciones legales reguladas para la inversión y constitución de franquicias, Costa Rica parece ser un nicho de mercado.

Para ello, se apela a una propuesta de internacionalización para la empresa Travesías bajo un modelo de franquicia en el mercado de Costa Rica con proyección para los años 2018, 2019 y 2020, periodo durante el cual, se sometería la idea a una fase de experimentación con miras a dominar el nicho presente.

INTRODUCCIÓN

El proceso de la globalización es la tendencia del mercado. Adquirir presencia en el extranjero, además de representar una forma alternativa de ingresos, es esencial para la supervivencia de las empresas en la actualidad.

La franquicia es una modalidad que permite extender el producto objeto de comercialización, su concepto, *know how*, entre otros elementos, sin que los administradores sean totalmente responsables de la transferencia. Como un acuerdo de cesión de derechos de parte de un franquiciante, emisor del permiso, a un franquiciado o licenciatario, la persona receptora, la franquicia abre un abanico de oportunidades a empresas sin capacidad financiera, humana o motivación para expandirse fuera de los límites geográficos de su mercado. Establecerse en el extranjero y atraer clientes fuera del país origen es importante. Sin importar los fines funcionales de las empresas (asesorías, banca, producción masiva, etc.) un solo fin es común para todas y es la de generar ingresos. Por tanto, es conveniente diversificar las fuentes aun cuando esto implique obtención de crédito externo, asociarse, reestructurar la cadena de suministro o formular distintas estrategias de mercadeo atendiendo a distintos tipos de mercado.

Los subsectores del Turismo en específico, dedican muchos de sus esfuerzos a las actividades de promoción consecuencia de la naturaleza de sus negocios. Este sector tiene mucho valor en las economías del hoy siendo los productos que no

requieren de una explotación masiva de recursos. La variedad en la oferta los caracteriza al igual que la reputación como poderosos recaudadores de divisas.

Costa Rica es un ejemplo de estrategia de crecimiento orientada al exterior, basada en la apertura a la inversión extranjera, así como en una gradual liberalización comercial (Banco Mundial, 2017). Las estrategias, entre otros sectores, han dado frutos con el turismo, segmento que abarca hoteles, restaurantes y agencias de viajes. Además, es uno de los países enfocados en un desarrollo sostenible marcado desde hace varios años, aspecto a tomar en cuenta para la internacionalización.

La proximidad geográfica y cultural hacen de Costa Rica y República Dominicana economías de servicio, a lo que sumamos el Tratado de Libre Comercio en Centro América con Republica Dominicana y Estados Unidos, DR-CAFTA. Sin embargo, ambas poseen propuestas distintas para los mercados en los que operan y esas mismas propuestas pudieran representar oportunidades entre una y otra.

El Ministerio de Cultura de la Republica Dominicana, por ejemplo, ha nombrado personalidades y empresas en calidad de embajadores culturales por su contribución al patrimonio cultural y la economía del país. Entre ellas esta Inés Páez, participe de la preservación gastronómica dominicana y emprendedora. Siendo la creadora de su propio restaurante y platos, ofrece, dentro de las limitaciones geográficas un menú propio de su cultura con reconocimiento internacional.

Teniendo en cuanto todo lo anterior, se determina la problemática a tratar: una opción a internacionalizar con perspectiva mercadológica. La propuesta consiste en un modelo de internacionalización, utilizando la franquicia como modelo de entrada al mercado de Costa Rica, para el restaurante Travesías Eventos SRL conocido como “Travesías”.

En primer lugar, se busca hacer un análisis de indicadores de mercado que expongan los beneficios y desventajas de operar en distintos destinos extranjeros. La investigación no sería completa debido a la imposibilidad de ir presencialmente al destino. Para ello, los recursos informativos a utilizar deben adquirirse desde el país origen de la SRL, República Dominicana.

En segundo lugar, y resultado de las investigaciones, se pretende elegir un país destino donde se experimente con un modelo de franquicias con base en los análisis arrojados de la investigación. La elección tendrá el propósito de investigar a fondo aspectos asociados al éxito de la empresa en el destino.

En tercer lugar, se presentarán estrategias que expliquen la estructura de la cadena de suministro, la imagen corporativa de la empresa, la introducción del producto al mercado, propuestas de mercado y, de manera puntual, publicitarias. Dichas estrategias serán la catapulta que lance la empresa hacia el conocimiento y aceptación de su público objetivo.

1. Planteamiento del problema

Planteamiento del problema

La internacionalización, como base de la globalización y las multinacionales (EMN), como entidad organizativa, se caracterizan por una inclusión participativa y bien aceptada en el mercado. Esto ha sido motivo de estudios y análisis realizados por las más importantes organizaciones a nivel mundial. Indudablemente, ha enriquecido los proyectos de investigación de los sectores productivos, procedimientos legales, y otros aspectos a tomar a cuenta si una empresa toma la decisión de internacionalizarse.

La internacionalización es motor del comercio, innovación de cadenas de suministro, propulsor de estructuras logísticas, multiplicador de inversiones y políticas de inversión alrededor del mundo. (Hill C. W., 2011)

Así mismo la internacionalización contribuyente a la economía de los países y ganancias de los grandes empresarios, esa presencia de extranjería es cada vez más grande. Las distintas maneras en que hacen efectivo dicho proceso son guiadas por los modelos de negocios, quienes crean las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2011)

Las formas de ingreso o modelos de entrada (a un mercado foráneo) han sido objeto de estudio, análisis y discusión. El catedrático Charles Hill (2011) los clasifica en seis formas: exportación, licenciamiento, proyectos “llave en mano”,

franquicias, empresas conjuntas y joint ventures. Cada una es implementada atendiendo a la necesidad e intereses de las partes en la negociación.

Las franquicias son el modelo más conocido por la cultura general. En este caso específico, tenemos ejemplos como Zara, McDonald's, Burger King, Forever 21, a nivel general. El modelo cede a una persona jurídica o moral los derechos para explotar un concepto. Estas no necesariamente deben tener un elemento de extranjería (tenemos el caso, en un principio, de Helados Bon en República Dominicana).

Las franquicias se constituyen en un contrato mercantil que permite combinar reputación, innovación, conocimientos técnicos y experiencia del innovador con la energía, el interés y la inversión de otra parte (representado por el franquiciatario) para llevar a cabo transacciones de suministro y venta de productos y servicios. Combina los conocimientos prácticos del franquiciante con los medios de que dispone el franquiciatario y, en los sistemas de franquicia más eficaces, la energía de ambos. (Cockburn, s.f.).

Una estrategia de alta eficacia es comercializar productos bajo la marca país, ya que establece una conexión con el consumidor más fuerte que la puramente comercial. En el área de los servicios se da este fenómeno. Sin embargo, lo común es que las multinacionales más poderosas sean empresas con capital de origen norteamericano, europeo o chino y productos estándares que puedan acoger a un segmento cada vez más amplio.

Travesías, por su parte, decide dirigirse a un segmento muy delimitado. Se presenta como un restaurante de comida típica dominicana constituida bajo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de Travesías Eventos SRL. Está dirigido a un público de clase media, con preferencia de platos fuertes, postres y bebidas producidos en el país, preparados con sazones y recetas “de autor”, donde hasta los recipientes son representativos de la cultura madre.

El concepto es considerado “marca país”. El menú ha sido partícipe de ferias gastronómicas nacionales e internacionales como el Madrid Fusión 2017, con el patrocinio del Ministerio de Cultura de la República Dominicana.

Inés Páez, conocida como la Chef Tita, es una profesional de la gastronomía, autora y Administradora General del restaurante. Actualmente, se encuentra en la posición 31 entre los 520 restaurantes registrados y calificados en Santo Domingo por el portal web TripAdvisor. (Listin Diario, 2017)

El Mesón de Bari, Adrian Tropical, El Conuco, Pata e’ palo, son también restaurantes de comida típica ubicados en Santo Domingo, considerados marca país. Representan competencia directa de Travesías tanto en términos conceptuales como en precio dentro de su mercado. Ninguna de ellas, a diferencia de Adrian Tropical, opera bajo el modelo de franquicia o licencia, están domiciliados únicamente en un establecimiento y desde allí preparan y sirven sus platos.

Los restaurantes forman parte del sector económico más fuerte de la economía dominicana: servicios. Este sector fue propulsor de la inversión extranjera directa y la inversión nacional directa con mayor influencia en el sector de la Construcción dirigida al segmento microempresas, hoteles, bares y restaurantes según el Informe Nacional de Competitividad 2015-2016 facilitado por el Consejo Nacional de Competitividad y con la colaboración del Foro Económico Mundial. Es el sector más atractivo para las inversiones, sus ingresos fueron de 8.7% para el año 2015. (Consejo nacional de Competitividad, 2016)

Estos datos reflejan un ambiente altamente favorecedor cuando se habla de la naturaleza de este tipo de empresas, los restaurantes. Se proyecta un crecimiento sostenido para el sector. Aerolíneas, agencias de viajes, buscadores online y calificadoras aumentan esfuerzos de promoción y logística constantemente para facilitar la inversión en este sector. A nivel nacional, los acontecimientos son muy atractivos para Travesías, pero a nivel internacional hay más a tomar en cuenta. La República Dominicana es un país con apertura comercial atractiva. Las inversiones son un tema del día a día. El más importante acuerdo comercial del que goza es el DR-CAFTA, cuyos demás integrantes son Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. La mayoría de estas economías tienen el sector turismo como una de las principales fuentes de ingreso.

Por otro lado, está el caso de Costa Rica donde se denotan las ventajas de poseer una posición geográfica estratégica, ventaja que también es dada a la comercialización de productos, condiciones climáticas atractivas al turista y gastronomía variada.

La base legal costarricense, Ley 3284 que introduce el Código de Comercio, al igual que el DR-CAFTA, sirve de marco regulatorio y protección a empresas de capital extranjero brindando mayor seguridad a inversionistas.

Según datos del Central América Data (2016), el mercado de franquicias registró crecimiento en el año pasado para la isla. Aquellas dentro del segmento “comida rápida” tienen más auge. La obtención de crédito a bajas tasas de interés producto del crecimiento económico, es un propulsor de dicho crecimiento.

En vista de que la empresa Travesías ha rendido buenos resultados y ha tenido una aceptación en su mercado origen, es posible que en lo adelante la empresa pueda internacionalizarse. Travesías es un restaurante que ha venido para quedarse, ser una líder en el mercado no solo dominicano sino también en el mercado de América Latina y el Caribe, como lo es Costa Rica, con miras a ampliar los límites.

2. Justificación

Importancia y Justificación

El sector turismo es la fuente del mayor porcentaje de ingresos que recibe la Republica Dominicana.

Luego de haber analizado indicadores claves de países que prometen ser opciones viables al momento de internacionalizar a Travesías como una franquicia, la lista se limita a solo tres: Colombia, Costa Rica y Suiza. Siendo Costa Rica portador de la mayoría de variables a favor para un proceso de internacionalización, cuenta también con una cultura similar a la dominicana por lo que, tanteando otros indicadores por igual, se espera que tenga una buena aceptación.

En el caso de Rep. Dominicana y Costa Rica, existe la ventaja de la similitud entre culturas. Comercializar un menú dominicano, no conlleva crear un impacto marcado en cuanto a divergencias con la costumbre alimenticia, pues una diferencia tal no existe. De hecho, aprovecha un nicho de mercado.

Ofertar el menú tal y como está estructurado para el mercado dominicano es lo ideal. Además, a la vez se conserva la llamada “marca país. Suponiendo esto un valor agregado al sector de restaurantes en la Republica Dominicana., que la Marca país dominicana sea llevada a otros países como muestra de nuestras

valiosas costumbres hace que nuestro sector de restaurantes sea más conocido y por lo tanto atraiga más comensales por la curiosidad a conocer nuestra cultura. El factor “cultura” caracteriza la entidad, aportándole un valor agregado con el prestigio. Esto es tan importante desde un punto de vista publicitario, como para la preservación de un patrimonio universal y la proyección de la autora.

Gran parte de la economía costarricense fundamenta en la agricultura a beneficio de los platos, por lo que obtener la materia prima necesaria para la confección no será una tarea difícil. De igual forma cuenta con un acuerdo en común (DR-CAFTA) que propicia un escenario de preferencia arancelaria en caso de necesitar amplificar la cadena de suministro.

La apertura de un nuevo restaurante en Costa Rica impulsará la competitividad, el valor y el reconocimiento de la empresa Travesías y reafirmará que esta empresa es consistente y capaz de adaptarse a cualquier cultura, país, sociedad y recursos sin perder esa esencia de sus raíces que contribuyeron a su éxito local como empresa de servicios de comida típica dominicana.

Los aportes a la comunidad académica que representa este tipo de investigaciones, son clave para la preparación de los profesionales emergentes. Para el caso particular de este trabajo se busca proyectar las fortalezas y beneficios del subsector restaurantes en la Republica Dominicana hacia el exterior a través de la marca país, sus características, y considerar los procesos a llevarse a cabo para internacionalizar la pequeña empresa

El fomento y asistencia en la facilidad de obtención de educación superior integral, crea competencias en la población estudiantil que conducen a un capital humano capaz de diseñar soluciones. En el caso particular de las carreras de negocios, la inversión y el fomento de la misma construye una plataforma para desarrollar investigaciones, estudios, productos, ideas y análisis puntuales de la economía donde residen, estableciendo conexiones de la misma con todos los participantes, inclusive el público extranjero, donde se ubican clientes, proveedores, socios e intermediarios.

Ante este punto la comunidad académica y las metas de las empresas, especialmente pequeñas y medianas empresas, colaboran condicionando dicha plataforma de experimentación a nivel académico hasta alcanzar la ejecución profesional de las soluciones. Enfrentando así, las exigencias de un mercado globalizado que se especializa y evoluciona constantemente. Tomando en consideración las limitaciones de realizar una investigación de mercado foránea, dada que el ámbito internacional involucra dos países. Las limitantes de recursos financieros y tiempo, impiden abarcar elementos claves del trabajo. Sin embargo, otros aspectos de suma importancia son tratados.

3. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Internacionalización bajo un modelo de franquicia para la empresa Travesías Eventos S.R.L. en el mercado de Costa Rica, para el periodo 2017-2020.

Objetivos Específicos

- Presentar las variables mercadológicas que componen e inciden en el mercado de Costa Rica.
- Describir el marco legal para el establecimiento de franquicias en Costa Rica.
- Indicar que factores culturales específicos intervienen en los hábitos de consumo del público objetivo.
- Identificar la competencia del subsector de restaurantes para Travesías en Costa Rica.
- Indicar los aspectos más relevantes que hacen de Travesías un restaurante con potencial de franquicia en el mercado De Costa Rica.

4. Marco conceptual

1. **Estrategia:** el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. (Halten, 1987).
2. **Internacionalización de empresas:** Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. (Leandro, 2009)
3. **Globalización:** La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política. (Morales, 1996).
4. **Sector económico:** La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos. (Banco de la Republica, 2000)

5. **Franquicia:** Sistema de colaboración contractual entre dos empresas, jurídica y económicamente independientes, en virtud del cual una de las partes (llamada franquiciadora) cede a la otra (franquiciada), a cambio de unas determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar su marca y a comercializar una serie de servicios objeto de la actividad del negocio. (Departamento de Empresa y Empleo de la Generalit de Catalunya, 2012)
6. **Comportamiento del consumidor:** El concepto de comportamiento del consumidor significa “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”, se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad). (Ivera & Arellano, 2000)
7. **Hábitos de consumo:** Por hábito se entiende a aquella actividad que se hace de forma constante y la relación en el consumo se determina a partir de aquello que acostumbra adquirir y consumir. (Mejia, 2008)
8. **Segmentación de mercado:** el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por

alcanzar por medio de mezcla de marketing específica. La segmentación del mercado como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. (Schiffman, 2001)

9. **Inversión directa:** Inversión directa: es aquella que proviene de una persona natural o jurídica del exterior, cuyo capital es invertido en un país con la intención de tener injerencia directa de largo plazo en el desarrollo de una firma. Esta inversión se puede realizar mediante la participación en otras empresas ya establecidas o por medio del establecimiento de una filial de la empresa inversora. (Flores, 2006)
10. **Análisis FODA:** Ofrece un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro la posición de una empresa. (Espinosa, 2013).

5. Marco Referencial

Schmidt (2015) en su tesis de grado “**Patrones y Estrategias de Internacionalización de Empresas Multiláteras**” expresa las razones del deseo o inicio de las empresas en los 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, dentro de las cuales 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.

Sobre los componentes de la perspectiva físico-cultural, **Martin (2003)** en la tesis doctoral “**Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas**” establece que, desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma

que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

En base a esto, y tras la amplia revisión bibliográfica realizada, identificamos seis componentes que se repiten muy a menudo en la concepción de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural. Estos son las que pasamos a describir a continuación: a) Orientación al cliente. Parece muy claro que la principal tarea de las organizaciones consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva; en palabras de Narver y Slater (1990) “la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”.

Cumsille (2010) en la tesis “La investigación de mercados” habla sobre el fenómeno de investigación de mercados afirmando que en Estados Unidos había emergido la investigación de mercados consolidándose como una derivación de la investigación social y en algo más de dos décadas devino en una industria tecnificada, especializada y que exhibía códigos de autorregulación que establecía los límites éticos a la actividad. Esto evidencia la madurez alcanzada por esta área de estudios en dicho país constituyéndose en el paradigma al alero del cual emergerían réplicas en Europa y también en Latinoamérica, aunque en ésta última el proceso de instalación y consolidación estuvo sujeto a múltiples consideraciones político-ideológicas y a contextos de carácter histórico.

En el informe titulado “Un abordaje a los Grupos Estratégicos”, Joaquim Silva (S.f.) cita a Barney (1986), explicando las principales interpretaciones de la competición, la de Economía de la Organización Industrial, cuyos precursores fueran Mason y Bain, en 1939 y 1956, respectivamente, la de Chamberlain, en 1933, y la de Schumpeter, en 1939, todas utilizan la industria como unidad de análisis.

Mason (1942), procurando explicar las diferencias de performance entre empresas, sugiere un modelo basado en la dependencia entre estructura, comportamiento y performance, el conocido paradigma de la economía de la organización industrial.

Según este autor, esto depende del comportamiento adoptado por las empresas y este, por su vez, está condicionado a la estructura de la industria en que se integran y a su propia organización interna, pudiendo, el comportamiento provocar alteraciones estructurales de la industria. Pero ya vimos que en una industria podrán existir grupos de empresas que compiten con posturas estratégicas diferentes.

Metodología de Investigación

La inclinación investigativa del proyecto es de tipo descriptiva y documental. Esta tiene como objetivo primordial describir la realidad, siendo los principales instrumentos de investigación la entrevista, e inclusive la observación.

Técnicas

Se utilizan las entrevistas a expertos en áreas relacionadas a esta investigación con el propósito de recaudar información sobre aspectos relacionados a las mismas en la República Dominicana; a la chef, autora del menú, tanto para reforzar el concepto de la marca como para revelar sus fortalezas y debilidades con registros y conocimientos empíricos o, más bien, desde perspectivas personales. Se descartan las encuestas debido a la imposibilidad de aplicarla desde el país de origen.

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

1. LA INTERNACIONALIZACION DE EMPRESAS.

1.1. Concepto de Internacionalización de empresa.

Internacionalizarse es un proceso gradual y secuencial que se realiza por etapas durante las cuales la empresa incrementa su compromiso con las operaciones internacionales proyectándose inicialmente hacia los mercados menos distantes, psíquicamente para extender, gradualmente, sus actividades hacia otros nuevos mercados cada vez más distantes. (Carazo, 2009).

Este proceso sistemático está a su vez estrechamente conectado al macro proceso de la globalización, tocando tanto el aspecto comercial como el político y económico. El texto Negocios Internacionales: competencia en el mercado global se refiere al mismo como el cambio hacia una economía mundial más integrada e interdependiente de tratamiento y comportamiento para la producción y para los mercados.

Dos factores generales son la base de la tendencia creciente que impulsa la globalización. El primero es la reducción de las barreras al libre tránsito de bienes, servicios y capital desde el final de la Segunda Guerra Mundial. El segundo factor es el cambio tecnológico, en particular los notables adelantos de los últimos años en torno a las tecnologías de la comunicación, el transporte y el procesamiento de la información. (Hill C. W., 2011).

Mientras que para Arnoldo Araya Leandro (2009) la internacionalización de empresas es el proceso mediante el cual una empresa participa de la realidad de

la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un ambiente internacional por lo que genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países. En el aspecto comercial, los negocios internacionales establecen la guía necesaria para la ejecución. Es también una especie de marco legal y comercial a través del cual las empresas realizan transacciones de capitales, bienes y servicios con repercusión en las cadenas de suministro, la logística, el reconocimiento internacional de marcas, productos, y, sin lugar a dudas, impulsor de las ventas.

Las maneras en que se pueden realizar negocios internacionales son a través de la inversión, de las exportaciones e importaciones. Para hacerlo se debe tomar en cuenta que realizar transacciones comerciales en el extranjero conlleva un estudio del mercado meta con el fin de conocer si es posible y rentable materializarlo.

Para un correcto desempeño es vital dominar el aspecto burocrático, conocer la política comercial, de inversión y económica de los países al igual que las barreras arancelarias y no arancelarias, tributación local, en modo prevención y correcto desempeño del inversionista, sea este una persona física o jurídica, es primordial. Los costos relacionados a gestiones ejecutadas de manera indebida podrían cortar el tiempo de vida de la empresa, o peor, quedar en la primera fase de su ciclo. Las malas prácticas generan grandes pérdidas imposibles de cubrir a corto, mediano o largo plazo.

También es oportuno y necesario conocer todos los beneficios de los que pudiera proveer un acuerdo o TLC (Tratado de Libre Comercio), leyes específicas vinculadas a la inversión, tributación, constitución de sociedades, o cualquier otro documento, mecanismo o institución reguladora con el propósito de agotar los procesos requeridos para insertarse en el mercado y, con ello, ser eficiente.

La Inversión, por su parte, expone una vía menos estructurada de realizar negocios con enfoque en el mercado de valores, aporte de capitales y búsqueda de rendimientos. En un sistema capitalista, con economía de mercado, los gobiernos se ocupan de propiciar la Inversión Extranjera Directa ya que conllevan a la creación de empleos, ingreso de divisas, capitales, tecnología, mejorando el estilo de vida de los ciudadanos y, por consiguiente, solidificando la economía.

En el mundo globalizado en el que nos encontramos, la internacionalización no es más una simple elección que puedan hacer las empresas, se ha convertido en una necesidad. Es común buscar alternativas cuando a una empresa que no le resulte necesario entrar en el mercado exterior, se vea amenazada ante el crecimiento de una empresa extranjera con proyección internacional, con el mismo segmento de mercado. La competencia, factor externo de cada vez más alcance y relevancia, hará que la empresa vea en los mercados exteriores la oportunidad de no quedarse estancada.

La internacionalización supone una serie de beneficios, riesgos y dificultades. Es necesaria la utilización de las ventajas competitivas de otros países como las diferencias de los costos unitarios o la disponibilidad de determinados recursos. Además de esto, las empresas buscan la deslocalización de su producción, para situarla en lugares donde puedan obtener costos más bajos y así poder tener economías de escala. (Carrasco, 2014).

1.2. Motivos de internacionalización de las empresas.

Las empresas se internacionalizan por diversos motivos. El autor Miguel Simón (2008) en su texto “Internacionalización” señala las razones más comunes y de mayor peso por las que se toma esta decisión:

- Crecimiento de las ventas y de la rentabilidad
- Alargar el ciclo de vida del producto, una forma de contrarrestar la obsolescencia.
- Compensar el incremento de la competencia con estos esfuerzos para sobrevivir en el mercado.
- Mantener la actividad y diversificar los riesgos
- Compensar la estacionalidad de la demanda o de la oferta, reduciendo la vulnerabilidad a estas variables.
- Alcanzar mayores economías de escala.

- Obtener economías de localización, es decir, centrar las actividades en la localidad que le aporte mayores beneficios relacionados a la actividad.
- Mejora de la imagen y del prestigio
- Aprendizaje y experiencia
- Otras razones particulares para cada sociedad.

La visión de los negocios internacionales apunta a expandir las ventas y mitigar riesgos. En síntesis, son los dos motivos más importantes por lo que las empresas buscan de este crecimiento, de lo contrario están destinadas a desaparecer. La innovación es la clave de la supervivencia en un mercado global de constante cambio.

1.3. Barreras de la internacionalización

Las empresas que deciden iniciar un proceso de internacionalización se enfrentan a una serie de obstáculos y dificultades, por lo que las mismas deben ser conscientes de la existencia de estas barreras antes de iniciar, y de la necesidad de prepararse para afrontarlas y, como primer paso, de contar con los medios necesarios para ello.

En su mayoría el resultado de abordar los mercados internacionales sin ser consciente de los obstáculos y sin haberse preparado es un serio perjuicio para la empresa, que puede llegar a amenazar su supervivencia. Las empresas poco preparadas pueden enfrentarse a problemas de cobros (por no haber tomado las precauciones necesarias), incumplimientos en los plazos de entrega de

mercancías (por no haber estudiado los problemas de transporte y logística), incumplimiento de regulaciones en el país de destino (por no haber estudiado o contado con un asesoramiento sobre estas normas), etc. (Fanjul, 2017)

Enrique Fanjul (2017) se aferra a la idea de que cuatro son los obstáculos principales que enfrenta una empresa en el proceso de internacionalización. En principio, y de forma general, cabría distinguir cuatro grandes tipos de obstáculos:

1. Limitaciones de recursos financieros. Las limitaciones de recursos financieros pueden afectar a diversos aspectos de la actividad de la empresa:

En su funcionamiento interno. La empresa necesita dinero para financiar su actividad productiva, capital circulante, etc. Más directamente relacionado con su actividad internacional, la empresa necesita disponer de recursos para financiar sus actividades comerciales y de marketing (visitar mercados, participar en ferias y misiones comerciales, preparar material promocional, etc.).

En su relación con potenciales clientes, la empresa necesita ofrecer financiación a sus clientes extranjeros para que éstos financien sus compras. Puede tratarse de financiación a corto plazo (a la que es corriente referirse de forma genérica como “trade finance”), o financiación a medio o largo plazo, en la que es normal emplear créditos a la exportación.

2. **Falta de personal directivo preparado.** La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que muchas Pymes no tienen personal que hable idiomas.

El idioma es un tema muy importante al momento de internacionalizar una empresa, si no se maneja correctamente el idioma del mercado objetivo sería casi imposible establecer buenas relaciones con los clientes.

3. **Dificultad para identificar potenciales clientes o socios y oportunidades de negocio en otros países.** Este es uno de los obstáculos clave con los que tropiezan las empresas, a pesar de que se pueda pensar que con los avances en información que ha posibilitado Internet este obstáculo habría perdido importancia. A través de Internet se puede obtener mucha información, pero es preciso tener la capacidad para estudiarla y depurarla de forma adecuada; y aquí nos encontramos de nuevo con la barrera mencionada en el punto anterior, la falta de preparación de los recursos humanos.

4. **Dificultad para obtener información sobre mercados exteriores.** Este es sin duda uno de los campos en los que con Internet se ha dado un gran avance. Hoy es mucho más fácil que hace 20 años obtener a través de Internet estudios de mercado, o información sobre regulaciones de importaciones en otros países, por poner dos ejemplos del tipo de información más relevante que necesita una empresa cuando aborda los mercados internacionales. En todo

caso, sigue siendo un área cuya importancia es con frecuencia minusvalorada en las empresas.

Otras barreras adicionales tienen que ver con dificultades técnicas y administrativas, la evolución del tipo de cambio, documentación, problemas de cobros y pagos, la competencia de otras empresas internacionales y la influencia del gobierno en la economía.

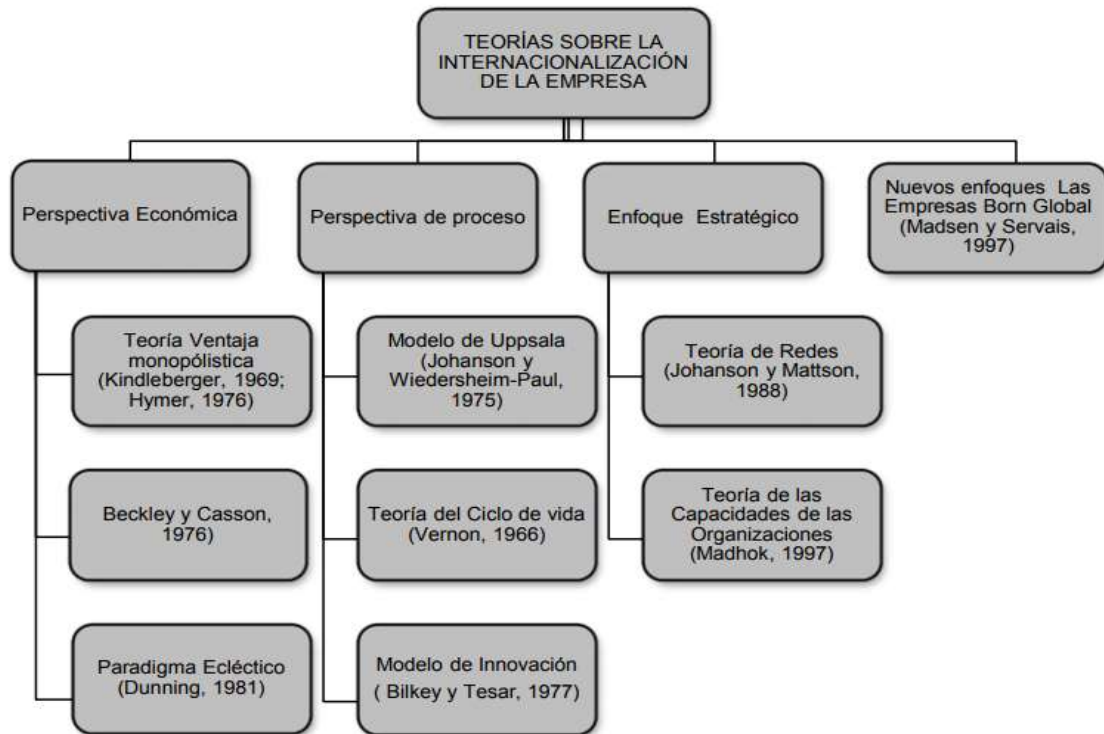
1.4. Teorías de internacionalización.

Si bien es cierto que el proceso de internacionalización es uno de los procesos más complejos de llevar a cabo para una empresa. Puesto que la misma supone ciertos riesgos que no todas las empresas están dispuestas a asumir.

Al analizar este proceso nos encontramos con la dificultad de que no existe una hipótesis universalmente aceptada, sino que existen en la literatura multitud de enfoques y/o teorías sobre la internacionalización de la empresa. (Almánzar, 2015)

En lo adelante se presenta una gráfica presentada por Marisela Almánzar (2015) en su tesis doctoral donde explica las teorías más destacadas de la internacionalización en un orden cronológico atendiendo al momento de su aparición.

Figura I. Teorías de la Internacionalización.



Fuente: Elaboración hecha por Marisela Almánzar, a partir de Aragón y Moreal (2018)

1.5. Comercio internacional y teoría del comercio internacional.

Para la profesora Laura Pérez Ortiz, de la Universidad Autónoma de Madrid (2010) quien define el comercio internacional como uno de los principales motores del crecimiento de la economía mundial y uno de los pilares del proceso de globalización actual.

De igual forma plantea que las teorías del comercio internacional nos ayudan a entender por qué comercian los países y cuáles son esos beneficios asociados a los intercambios.

Mientras que Dra. Rosa Piñón Antillon (2014) en su tesis sobre el comercio exterior de México, plantea las siguientes teorías del comercio internacional:

Tabla I. Teorías del Comercio Internacional.

Teorías	Características
Teoría mercantilista	Esta es la primera teoría que se conoce del comercio exterior surge en Inglaterra en el siglo XVI. Sostiene que el oro y la plata representan los pilares fundamentales de la riqueza nacional y es esencial para un comercio realmente dinámico.
Teoría de la Ventaja Absoluta	El principal exponente de esta teoría es Adam Smith. Sostenía que con el libre comercio cada país podría especializarse en la producción de aquellos bienes en los cuales tuviera una venta absoluta.
Teoría de la Ventaja Comparativa	David Ricardo es el principal exponente de esta teoría. Expone que un país puede importar un bien de más bajo costo, siempre y cuando dichos país sea más productivo en la producción de otros países
Modelo de Heckscher-Ohlin	Esta teoría planteo una alternativa a la teoría de David Ricardo, fue renovadora al elevar al mismo nivel de importancia al capital y al trabajo, que son considerados como los dos principales factores de producción.
Teoría del ciclo de Vida del Producto	Su exponente, Raymond Vernon, puso más atención en el producto que en los países o en la tecnología, dicha teoría menciona que las innovaciones técnicas requieren grandes cantidades de capital y mano de obra calificada, encontradas en países altamente industrializados.
Teoría del equilibrio y el Comercio Internacional.	Está basada en el estudio del mercado, así como en los precios de las mercancías en declive.
Teoría de La localización	Señala que la explotación de los recurso naturales fue hecho que llevo a la especialización en diferentes actividades, a su vez mientras aumenta la acumulación de capital y el conocimiento tecnológico se puede depender menos de los recursos naturales permitiéndole a la humanidad poder sustituir tales recurso por productos sintéticos.
Nuevas Teorías	Las nuevas teorías ya no hacen referencia a los supuestos de competencia perfecta, al contrario hablan de la competencia imperfecta y las economías de escala.

Fuente: elaboración propia. Fuente: (Antillon, 2014)

Cada una de las teorías concuerda en el intercambio entre países. Ana Salome García (2014), en su publicación sobre las Cadenas Globales de Valor, explica la relación asimétrica entre el comercio internacional, como el intercambio de bienes y servicios, relacionada con los posibles beneficios mutuos entre los países implicados. La autora confirma con ello la simplicidad del concepto y expone la complicidad de las razones del comercio internacional.

1.6. Modelos de entrada al mercado internacional.

Las diversas maneras en que las empresas se internacionalizan o hacen negocios internacionales están preestablecidas en la actualidad. Hill (2013) menciona las seis formas básicas para entrar en los mercados extranjeros: exportación, proyectos "llave en mano", licenciamientos, franquicias, joint ventures y establecimiento de subsidiarias de propiedad absoluta.

Estos modelos dan respuesta a las necesidades, principalmente, de los propietarios corporativos. Cada uno de ellos es resultado de una necesidad en específico. Los motivos por los cuales elijan hacerlo, si bien son diversos, también están ligadas a asuntos de capacidad adquisitiva, productiva o propiedad intelectual.

Por otra parte, María José Cano y Begoña Bevia (2010) hablan de las diversas maneras para la internacionalización, mencionando las tradicionales:

- Importación: compra de un producto originario de un tercer país no comunitario
- Exportación: venta de un producto a un tercer país no comunitario o Adquisición: compra de un producto CEE o Expedición: venta de un producto a un país comunitario

Además de las figuras tradicionales, otras maneras desligadas al intercambio de bienes se utilizan. Dentro de esta tipología se conocen principalmente:

- La cooperación empresarial: tanto desde el punto de vista de producción (fases intermedias de la producción como de productos terminados) como desde el punto de vista de la comercialización (cooperación entre agentes de producción y agentes de comercialización).
- La inversión directa en el exterior: ya sea a nivel de producción (trasladar la producción a otro Estado) o para ganar cadena de valor.

En lo adelante, se tomarán en consideración los modelos de entrada de mayor implementación en el mercado global actual.

1.6.1. Las Exportaciones

Las exportaciones se refieren a la venta de productos a territorios fuera de los límites geográficos del territorio nacional. Pueden ser a su vez directas, cuando la empresa utiliza única y exclusivamente recursos propios hasta el destino y/o cliente final, e indirectas, haciendo uso de intermediarios en el mercado destino para contactar a los clientes (Martelo & Coy, 2013).

Las exportaciones suponen la venta de productos a un mercado con mayor complejidad logística, y en algunos casos financiera, que las ventas en el mercado local de la empresa.

Dentro de las exportaciones podemos mencionar dos ventajas relevantes. En primer lugar, evita los costos propios del establecimiento de operaciones de fabricación en el país anfitrión. En segundo lugar, la exportación contribuye a que las empresas logren economías de localización basadas en la curva de experiencia.

Al fabricar el producto en una ubicación (territorial) centralizada y exportarlo a otros mercados nacionales, la empresa puede construir sustanciales economías de escala a partir de su volumen de ventas mundiales. Así fue como Sony dominó el mercado mundial de televisiones, Matsushita lo hizo con el de videocaseteras, muchas empresas japonesas automotrices se abrieron paso en el mercado estadounidense, y las empresas de Corea del Sur, como Samsung, cobraron

participación en el mercado de chips de memoria de computadoras. (Hill C. W., 2011).

Del mismo modo, el autor sustenta que la exportación puede presentar una serie de inconvenientes relacionados a su desempeño en el mercado. En primer lugar, la exportación desde la sede de la empresa puede no ser apropiada si existen ubicaciones de costos menores para la fabricación del producto en el extranjero.

Así, en particular para las empresas que adoptan estrategias globales o transnacionales, puede ser preferible fabricar en un sitio en el que las condiciones sean más favorables para la creación de valor, y exportar al resto del mundo a partir de allí. Este no es tanto un argumento en contra de la exportación como uno en contra de la exportación desde el país de origen de la empresa.

Muchas empresas estadounidenses de productos electrónicos desplazan parte de su fabricación al Lejano Oriente por la disponibilidad de mano de obra barata y muy calificada. Así, a partir de allí se exporta al resto del mundo, incluso Estados Unidos.

Un segundo inconveniente para la exportación consiste en que los costos elevados de transporte pueden restarle rentabilidad, sobre todo en los productos a granel. Una forma de evitar esto es fabricar este tipo de productos regionalmente. Esta estrategia permite a la empresa construir ciertas economías a partir de la producción en gran escala y, al mismo tiempo, disminuir sus costos de transporte.

Otro inconveniente es que las barreras arancelarias también restan rentabilidad; la amenaza de las barreras arancelarias del gobierno del país anfitrión añade riesgos a la exportación.

Por último, un cuarto inconveniente surge cuando, en cada país en el que hacen negocios, la empresa delega su marketing, ventas y servicios a un agente local. Esto es común para las empresas que apenas empiezan a expandirse de manera internacional. La otra empresa podrá ser un agente local o cualquier otra multinacional con extensas operaciones de distribución internacional. (Hill C. W., 2011).

1.6.2. Las subsidiarias de propiedad absoluto

Las subsidiarias tienen la particularidad de que trabajan con capital propio, sin la intervención de otras empresas. El establecimiento de subsidiarias puede partir del *greenfield* o bien podría materializarse con la adquisición de una empresa ya establecida en territorio extranjero.

En una subsidiaria con propiedad absoluta, la empresa posee 100% del capital. Hay dos formas de establecer una subsidiaria de propiedad absoluta en un mercado extranjero. La empresa puede llegar como una nueva operación en ese país, que por lo común se conoce como empresa greenfield (que se establece a partir de cero en el país), o puede adquirir una empresa establecida en el país anfitrión para promover sus productos. (Hill C. W., 2011).

Existen varias ventajas importa en relación con las subsidiarias de propiedad absoluta. En primer lugar, cuando la ventaja competitiva de una empresa se basa en la competencia tecnológica, una subsidiaria de propiedad absoluta suele ser la forma preferida de entrada, porque reduce el riesgo de perder el control sobre esa competencia.

En segundo lugar, una subsidiaria de propiedad absoluta da a la empresa un fuerte control sobre las operaciones en los diferentes países. Esto es necesario para participar en el mercado con una coordinación estratégica global (es decir, utilizar los ingresos de un país para respaldar los ataques competitivos en otro).

En tercer lugar, una subsidiaria de propiedad absoluta puede requerirse si una empresa intenta construir economías de localización o de curva de experiencia. Cuando las presiones de costo son intensas, puede convenir a una empresa configurar su cadena de valor de forma que se maximice el valor agregado en cada etapa.

De esta manera, una subsidiaria nacional puede especializarse en la fabricación de una parte de la línea de producción o de ciertos componentes del producto final, intercambiando partes y productos con otras subsidiarias en el sistema global de la empresa. (Hill C. W., 2011)

El concepto de subsidiaria también se puede encontrar como entidad que se encuentra bajo el control de una empresa separada. La sociedad dominante es conocida como la casa matriz. Una matriz puede tener docenas de subsidiarias, o tan solo una. Una subsidiaria puede ser una sociedad constituida o cualquier tipo de negocio no incorporado, como una asociación.

En cualquier caso, la empresa matriz tiene el control cuando tiene más de la mitad de los derechos de voto de la subsidiaria, dándole autoridad sobre las decisiones financieras y operativas (Gross, 2011)

1.6.3. Llave en mano

En los proyectos llave en mano el contratista accede a entregar cada detalle del proyecto terminado a un cliente extranjero, incluso la capacitación del personal operativo. (Hill C. W., 2011)

Al completarse el contrato, el cliente extranjero recibe la “llave” de una planta lista para su funcionamiento total; de aquí el término llave en mano. Ésta es una forma de exportar tecnología de proceso a otros países. Los proyectos llave en mano son muy comunes en las industrias química y farmacéutica, en la del refinamiento del petróleo y del metal, las cuales utilizan tecnologías complejas y de producción con altos costos.

El mismo Hills (2011) en su libro de Negocios Internacionales nos habla sobre que las ventajas de un proyecto llave en mano se reflejan como una manera de obtener

grandes rendimientos económicos a partir de este activo. La estrategia es muy útil cuando la Inversión Extranjera Directa (IED) se ve limitada por las regulaciones del gobierno anfitrión. Una estrategia de llave en mano también es menos riesgosa que la IED convencional. En un país con un entorno político y económico inestable, una inversión de mayor plazo puede exponer a la empresa a riesgos políticos o económicos inaceptables.

Tres inconvenientes importantes se asocian con la estrategia de llave en mano. En primer lugar, la empresa que entra en un convenio de este tipo ya no tendrá un negocio de largo plazo en el país extranjero. Esto puede ser una desventaja si el país en cuestión demuestra después ser un mercado principal para la producción del proceso que se exportó.

En segundo lugar, la empresa que participa en un proyecto de llave en mano con una empresa extranjera puede, de manera inadvertida, crear un competidor. Por ejemplo, muchas empresas occidentales que vendieron tecnología de refinamiento petrolero a las empresas de Arabia Saudita, Kuwait y otros países del Golfo ahora compiten con ellas en el mercado mundial del petróleo.

En tercer lugar, si la tecnología de la empresa es una fuente de ventaja competitiva, entonces la venta de esta tecnología mediante un proyecto de llave en mano también es la venta de ventaja competitiva a competidores potenciales o actuales. (Hill C. W., 2011)

1.6.4. Joint Venture

Trost (2011) describe la forma regular de Joint Venture como una compañía que es fundada fuera de la equidad provista de otras dos entidades. El Proyecto Conjunto o Joint Venture similar a una asociación de negocios, pero limitada a un proyecto o propósito en específico, con nacimiento en Estados Unidos.

Hills (2011) nos explica que Una empresa conjunta mejor conocida como Joint Venture significa establecer una empresa que sea propiedad colectiva de dos o más empresas independientes. Establecer una empresa conjunta con una empresa extranjera ha sido, durante largo tiempo, una forma común de entrar en un nuevo mercado.

Afirma que las joint ventures más común son las de tipo 50/50, en la que existen dos partes que poseen, cada una, 50% y contribuyen con un equipo de administradores para compartir el control operativo. Algunas empresas, sin embargo, buscan empresas en coparticipación en las que tienen un interés mayoritario y, por lo tanto, un mayor control.

Trost, por su parte, explica que las más comunes son las de capital 70/30%, 90/10% y 51/49% en Estados Unidos. Las firmas ganan control sobre la creación y comparten ganancias, gastos y activos en igual proporción a su respectiva contribución de capital registrada.

La primera de sus ventajas es que la empresa se beneficia del conocimiento del socio local sobre las condiciones competitivas, cultura, idioma, sistemas políticos y sistemas de negocios del país anfitrión.

La segunda de sus ventajas es que cuando los costos de desarrollo o riesgos de apertura de mercado extranjero son elevados, una empresa puede ganar al compartir estos costos o riesgos con un socio local.

La tercera ventaja que se destaca en muchos países son las consideraciones políticas que pueden hacer las empresas en coparticipación en el único modo factible de entrada al mercado. La investigación sugiere que las joint ventures con socios locales corren un mínimo riesgo de nacionalización u otras formas adversas de interferencia gubernamental.

Esto al parecer se debe a que los socios locales de capital, que pueden tener cierta influencia sobre la política del gobierno anfitrión, tienen un interés creado en dar su opinión en contra de la nacionalización u otra forma de interferencia gubernamental.

A pesar de estas ventajas, existen importantes desventajas en relación con las empresas conjuntas. En primer lugar, como con el licenciamiento, una empresa que participa en una empresa en coparticipación se arriesga a ceder el control de su tecnología a su socio.

Una segunda desventaja es que una empresa en coparticipación no da a la empresa un control estricto sobre las subsidiarias para construir economías de localización o basadas en la curva de experiencia. Tampoco otorga a la empresa el control requerido para participar en ataques mundiales coordinados en contra de sus rivales sobre la subsidiaria extranjera.

Una tercera desventaja de las empresas en coparticipación consiste en que un acuerdo de propiedad compartida puede conducir a conflictos y luchas por el control entre las empresas inversionistas, si sus objetivos cambian o si tienen distintas visiones sobre la estrategia adecuada. (Hill C. W., 2011)

1.6.5. Licenciamientos

Según nos cuenta Hills (2011) Un acuerdo de licenciamiento ocurre cuando un licenciante concede los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad (el licenciatario) durante un periodo específico; a cambio, el licenciatario otorga una regalía al licenciante. La propiedad intangible incluye patentes, invenciones, fórmulas, procesos, diseños, derechos de autor (copyright) y marcas registradas. En el típico convenio de licenciamiento internacional sus ventajas parten de que el licenciatario pone la mayor parte del capital necesario para iniciar la operación en el extranjero. De esta manera, una primera ventaja del licenciamiento consiste en que la empresa no asume los costos y riesgos de desarrollo propios de la apertura de un mercado extranjero.

Otra de sus ventajas es que el licenciamiento es muy atractivo para las empresas que carecen de capital para desarrollar operaciones en el extranjero. Además, el licenciamiento puede ser atractivo cuando una empresa no está dispuesta a destinar recursos financieros importantes a un mercado extranjero desconocido o políticamente volátil.

El licenciamiento también es frecuente cuando una empresa desea participar en un mercado extranjero, pero no puede hacerlo por la existencia de barreras a la inversión.

Pero a pesar de esto El licenciamiento tiene tres graves inconvenientes. En primer lugar, no concede a la empresa un control estricto sobre la fabricación, marketing y estrategia para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia. El licenciamiento suele implicar que cada licenciataria establezca sus propias operaciones de producción.

Esto limita mucho la capacidad de la empresa para construir economías de localización basadas en la curva de experiencia mediante la producción de su mercancía en una ubicación centralizada. Cuando estas economías son importantes, el licenciamiento puede no ser la mejor manera de expandirse al extranjero.

Por su parte, Wheelen & Hunger (2007) cuentan que el licenciamiento surge efecto cuando un licenciador otorga los derechos de cierta propiedad intangible a otra entidad o licenciataria durante un periodo específico, a cambio de una regalía.

Las ventajas son el bajo desarrollo de costos y riesgos para la empresa. Las desventajas son la falta de control sobre la tecnología, la incapacidad para realizar economías de localización y curva de experiencia, y la incapacidad para emplear una coordinación estratégica mundial.

1.6.6. Franquicias

Philip Moler (2009) en su libro Dirección de Mercadotecnia, explica el concepto de franquicia como un convenio con el concesionario (franquiciado) en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

Es un sistema comercial que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Es decir, consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado. A continuación, se exponen las principales características de este contrato, así como los derechos y obligaciones del franquiciador y del franquiciado. (AfiGuías, 2017).

Para Charles Hills (2011) El franquiciamiento es similar al licenciamiento, aunque el primero tiende a implicar compromisos de mayor plazo. El franquiciamiento es básicamente una forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciatario no sólo vende propiedad intangible (por lo general, una marca

registrada) al franquiciante, sino también insiste en que cumpla una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio.

El franquiciante con frecuencia también asiste al franquiciatario en el manejo del negocio durante un periodo extenso. Como con el licenciamiento, el franquiciante suele recibir un pago de regalías que corresponde a cierto porcentaje de los ingresos del franquiciatario. Mientras los acuerdos de licenciamiento se ejecutan sobre todo por compañías productoras, los de franquiciamiento se emplean más que nada por empresas de servicios.

La franquicia funciona de manera muy puntual ya que toca el tema del licenciamiento, pero se especializa poniendo atención a los requerimientos de la matriz. La franquicia no requiere de invención sino de permiso de explotación de propiedad intelectual atada a su know how y el pago de por el mismo.

El franquiciamiento necesita que dos existan dos partes interesadas en hacer negocios de su tipo para llevarse a cabo y hacerlo vinculante a través de un contrato con carácter internacional. El contrato sirve de herramienta garante, de gestión comercial, elemento probatorio, de seguridad jurídica e instrumento de colaboración entre las partes, un método de prevención y cobertura de riesgos que fija los derechos y responsabilidades entre las partes.

Las políticas de inversión privada y pública de los Estados, organismos y documentos internacionales con personalidad jurídica se encargan de regular y proteger estas negociaciones para facilitar la resolución de posibles conflictos, garantizar los derechos y deberes de las partes y promover el comercio. Tal es el caso de la Organización Mundial del Comercio, el Tratado de la Unión Europea, la Convención de las Naciones Unidas sobre los Contratos de Compraventa Internacional de Mercaderías, la Organización Mundial de Propiedad Intelectual.

Las personas o partes firmantes reciben las denominaciones de franquiciatario y franquiciado. El franquiciatario es quien vende su nombre, marca, formula, o cualquier otro tipo de propiedad intelectual (PI) comercial, y fija los términos bajos los cuales se llevaría a cabo el uso de la misma. El franquiciante hace uso de este derecho para, conforme a las negociaciones, recibir un porcentaje de las utilidades producidas que pertenecen en principio al franquiciatario (Hill, 2011).

El licenciamiento va dirigido a traspaso de derechos de producción generalmente. La franquicia, por su naturaleza, se da comúnmente en las empresas de servicios. Por ejemplo, las franquicias McDonald's, 7Eleven, Hertzio, Marriot International, RE/MAX, son de las franquicias más grandes e importantes en América según datos del sitio web Franchise Direct en su ranking de 100 franquicias más importantes de América, siendo también de las más importantes a nivel mundial. Tienen en común ser empresas dedicadas a los servicios. (Asociación Nacional de Franquicias, 2017)

Tipos de Franquicia

Según David Siuraneta Pérez (S. F.) Podemos distinguir distintos tipos de franquicia, en función del objeto franquiciado:

- i) Franquicia de producción: cuando el franquiciador es el fabricante de los productos y propietario de la marca que se comercializan.
- ii) Franquicia de distribución: El franquiciador adquiere productos del franquiciador y se limita a venderlos utilizando los distintivos de la franquiciadora.
- iii) Franquicia Industrial: en la franquicia industrial, el franquiciador cede al franquiciado el derecho a fabricar un producto según una tecnología propia.
- iv) Franquicia de servicios: el objeto del contrato es la prestación de un servicio.

Partes vinculadas a un contrato de franquicia

Las partes que intervienen y negocian en un contrato de Franquicias se definen, principalmente, por la cantidad de actores en la negociación. Desde un panorama general, esas partes son:

- **El Franquiciante**

Como lo define Enzo Campana (2010) , este es el personaje que desarrolla y establece toda la imagen de la marca, desde su logotipo hasta los manuales y

procedimientos. Es quien define todas las políticas de calidad, la tecnología a utilizar, como se vestirán los empleados, con que colores e inclusive cuáles serán las pautas publicitarias a seguir.

Además del desarrollo total del funcionamiento de la franquicia, es quien otorga el entrenamiento y asesoría a los compradores de la franquicia, con el objetivo de garantizar el entendimiento del negocio de principio a fin y que este pueda ser replicado por ellos y controlado por el creador. Se puede entonces, definir al franquiciante como la persona dueña de la franquicia, quién posee los derechos de una marca de comercialización de bienes o servicios, los mecanismos y conocimientos técnicos, administrativos, de control y tecnológicos de un determinado negocio de franquicias.

- **El Franquiciado**

También Campana (2010), explica que el franquiciado es toda aquella persona que obtiene la oportunidad de beneficiarse de la experiencia, notoriedad y garantía de una marca, unidas a la imagen ya posicionada del franquiciante, contando con la posibilidad de experimentar con una rentabilidad ya probada.

La motivación de franquiciado es principalmente beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciante.

A esta motivación básica se le añaden la gran posibilidad de reducir el riesgo y la incertidumbre en su inversión, puesto que se trata de un proyecto de éxito

probado, recibir una formación y una asistencia continua, beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos servicios propuestos por el franquiciante y recibir una ayuda a la gestión del marketing.

Características del franquiciante y franquiciado

Según establece Campana (2010) El franquiciante deberá ser una persona física o jurídica poseedor de ciertas características:

- Contar con una fórmula comercial diferenciada de la competencia.
- Que sea poseedor de los derechos de propiedad intelectual con los que comercializa el producto o servicio.
- Capacidad para formar a sus futuros franquiciados, ofreciendo soporte técnico, documentación, soporte empresarial, capacitación continua y soporte logístico de ser necesario.
- Conocimiento del Mercado y de la Competencia.
- Controlar la calidad del servicio.
- Tener un contrato de franquicia perfectamente elaborado.
- Respetar las cláusulas de exclusividad

Sin embargo, el mismo Enzo Campana (2010) establece que el franquiciado también está ligado a una gran cantidad de responsabilidades como:

- La obligación del pago de un canon de entrada y las regalías establecidas.

- Ofrecer exclusivamente los servicios establecidos por el franquiciante.
- No desempeñar ni directa ni indirectamente un comercio similar en un territorio en el que se pueda competir con alguno de los miembros de la red franquiciada
- Proteger el Know-How del franquiciante y no utilizarlo para algo distinto a la explotación de la franquicia, al igual que no divulgarlo a terceros.
- Informar al franquiciante de cualquier infracción de los derechos de propiedad industrial o intelectual del franquiciante.
- Asistir a los cursos de formación del franquiciador y hacer asistir a sus empleados.
- Lograr una facturación mínima.
- Involucramiento en las campañas publicitarias emprendidas por el franquiciante.
- Cumplir las normas relativas a instalaciones y aspecto del local.
- No cambiar la localización de las instalaciones sin consentimiento del franquiciante.
- Respetar una de las cláusulas que se establece en el contrato referida a la imposibilidad de cesión del negocio, así como los derechos y deberes que se derivan del mismo sin previo consentimiento de la empresa franquiciadora.

Ventajas y desventajas del modelo de Franquicia

El por qué de las personas o empresas para optar por la venta o compra de una franquicia se justifica con la reducción de riesgos y los costos relacionados a la producción.

- Siendo dueño de la propiedad intelectual, el franquiciatario puede abstenerse del manejo de la inversión, ejecución de operaciones, esfuerzos laborales, para permitir a un tercero hacerlo mientras este crea rentabilidad en el mejor de los casos.
- La franquicia, además, abre las puertas al mercado global. Es más sencillo para una empresa demandada expandirse rápidamente sin la necesidad de capital propio. El ingresar a un mercado totalmente diferente y desconocido no es una traba para el franquiciatario ya que los riesgos no son transferibles a este.
- También es favorable si se consideran las barreras no arancelarias. Existen disposiciones gubernamentales imposibles de evadir, pero es posible encontrar alternativas. En el caso hipotético de que existan restricciones que imposibiliten la entrada de ciertos productos o no nacionales de un país de interés, las franquicias son capaces de permitir adaptar los términos de explotación para el mercado en específico que se necesite mientras un nacional se encarga de las operaciones.

Claramente, el franquiciamiento suministra un marco seguro y favorable. Ahora bien, se debe tener en cuenta las desventajas propias de un acto como lo es este.

- El control de la gestión de calidad por parte del franquiciante se ve limitada gracias a su corto alcance. Es uno de los pocos riesgos presentes para el vendedor y de los más importantes, tomando en cuenta que es la calidad del producto es lo que mantiene a la marca en la mente de sus clientes. Si la distancia dificulta las inspecciones entonces será difícil identificar errores a tiempo.
- Los suministros, materia prima y ventas se deben ajustar a las condiciones del contrato por lo que se suele considerar conveniente la adquisición en países con dotes productivos similares o de fácil y poca costosa compra.
- La inversión inicial del franquiciante puede suponer una barrera en el proceso (Berghe, 2014).

1.7. Criterios a tomar en cuenta en los modelos de entrada.

Es importante conocer los criterios principales que caracterizan a cada uno de los modelos de entradas a mercados internacionales, puesto que los mismos contribuyen a la toma de una mejor decisión.

Para Miguel Ángel Díaz Mier y Silvia Pueyo Abardía (s.f.) quienes plantean los siguientes criterios sobre las formas de presencia en mercados internacionales.

Antes de tomar figurativamente cada criterio para la consideración de un modelo de entrada, se debe tomar en cuenta que cada caso se adaptara a condicionantes específicas. En el caso de la creación de océanos azules, como es el caso de los restaurantes dominicanos en Costa Rica (inexistentes), el riesgo es alto, pero también lo sería la rentabilidad si resultara éxito, por ejemplo.

Para entender todas las posibles maneras de internacionalización en el cuadro, se debe entender el concepto de Alianza Estratégica considerado en la matriz desde la perspectiva de negocios: cooperación. Una alianza estratégica es un compromiso entre organizaciones que comparten unos objetivos y que tienen una visión común. No se trata de una mera relación contractual entre las partes sino que dicho acuerdo aspira a la creación de valor compartido que les una y que les convierta en agentes más fuertes en el mercado (Innovation Factory Institute, 2014).

Las alianzas estratégicas se establecen para alcanzar objetivos estratégicos y se puede plantear entre proveedores y clientes, incluso entre competidores. Una alianza puede ayudar a la búsqueda de financiamiento, de apoyo técnico, así como brindar conocimientos del mercado objetivo, lo que reduce el riesgo de fracaso o facilitar trámites legales que solamente podrían cumplir nacionales en el país objetivo (Martelo & Coy, 2013).

Los contratos con agentes y distribuidoras pueden suponer un tipo de alianza. Un agente, por su parte, es un intermediario independiente, una persona contratada

con la intención de que este explote los canales de comercialización conocidos en su territorio a cambio de un porcentaje de las ventas ya que, el objetivo, es aprovechar las oportunidades que brinda el alcance geográfico de este tipo de cooperación.

Las distribuidoras, en cambio, también se asocian a nivel contractual con productores para generar la compra y posterior distribución de bienes. Las ganancias y pérdidas son asumidas únicamente por la distribuidora, liberando a los fabricantes de los riesgos del estancamiento de inventario o créditos peligrosos. Este tipo de contratos tiene la particularidad, en ocasiones, de ser confidenciales, es decir, los productos de la competencia no podrán distribuirse por la parte compradora por un tiempo determinado o total (Negociación y Contratación Internacional, 2016)

Tabla II. Riesgo de los Modelos de Entrada a Mercados Internacionales.

Criterios	Agente	Distribuidora	Licencia	Franquicia	Joint-venture	Alianza estratégica	Filial 100%
Velocidad de entrada	Alta	Alta	Más lenta	Más lenta	Lenta	Lenta	La más lenta
Costes directos e indirectos	Bajos	Bajos	Más altos	Más altos	Altos	Altos	Los más altos
Grados de libertad	Bajos	Bajos	Contractual	Contractual	Limitados	Limitados	Total
Exposición al riesgo	Reducida	Reducida	Moderada/alta	Moderada	Moderada/alta	Moderada	Alta
Período de recuperación	Bajo	Bajo	Bajo/medio	Bajo/medio	Medio	Bajo /medio	A largo plazo
Rentabilidad a largo plazo	Moderada / baja	Moderada/ baja	Baja	Alta/ moderada	Alta/ moderada	Alta	Alta
Competencia del mercado - Baja - Alta	Menos probable Presente	Menos probable Presente	Limitada Presente	Presente Presente	Menos probable Presente	Menos probable Presente	Presente Menos probable
Capacidad expansión tras la forma de entrada	Presente	Presente	Limitada	Presente	Limitada	Limitada	Presente
Madurez del producto	Presente	Limitada	Limitada	Presente	Limitada	Limitada	Menos presente
Utilización del exceso de capacidad	Presente	Limitada	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible	No disponible
Lanzamiento de menos producto	Presente	Presente	Con precaución	Presente	Limitada	Limitada	Presente
Conseguir la cobertura del mercado	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente	Presente
Recibir retroalimentación	Limitado	Limitado	Muy limitado	Moderado	Moderado	Moderado	Alto
Recuperación de ingresos por medio de ventas	Mediante comisión	Mediante ventas	Mediante royalties	Suma de royalties y otros conceptos	Compartida	Compartida según acuerdo	Beneficios completos
Control por parte de la matriz sobre el modo de entrada	Limitada	Limitada	Contractual y limitada	Alta	Moderada/alta	Moderada/alta	Total

Fuente: (Pueyo, s.f.)

En la tabla presentada anteriormente se evalúan algunos factores de cada uno de las formas inversión a mercados internacionales. Cabe destacar que existen otros criterios además de los mencionados en la tabla I relacionados con aspectos de **la entrada de la empresa en el país objetivo.** (Pueyo, s.f.)

2. SELECCIÓN DEL PAÍS OBJETIVO.

2.1. Proceso de selección del país objetivo.

Noemí Dans Rodríguez (2014) plantea en su tesis doctoral que hablar de un asunto complejo como el riesgo país exige especificar antes con precisión qué queremos decir cuando decimos riesgo. En economía el concepto de riesgo está ligado al de pérdida y la medida del riesgo, a la cuantificación de la pérdida.

Holton (2004) se refiere a la definición de riesgo de Frank Knight (2006, 1º ed.1921) como la más famosa y, desde luego, quizá sea la que sienta las bases de buena parte de los conceptos en los que luego profundizan otros autores. Knight hace que el concepto pivote sobre la capacidad de medir y distingue entre riesgo e incertidumbre. Por riesgo se refiere a la probabilidad de que ocurra un hecho incierto cuantificable mediante un cálculo objetivo que se puede realizar a priori. En cambio, la incertidumbre es la que no se puede medir porque, al estar influida por aspectos subjetivos, es imposible definir una función de probabilidad. El proceso de selección de un país está basado en aspectos característicos que orientan a una visión clara de conocer el nivel donde está posicionado ese país ante aspectos económicos, sociales, culturales, gubernamentales, comerciales, entre otras características a evaluar.

Sus costumbres como el idioma, la gastronomía, hábitos de consumo son aspectos a evaluar en términos culturales. Así como también se deben tomar muy en cuenta los aspectos económicos, como son: su capacidad de realizar negocios,

el valor de su moneda, su nivel de PIB, el Ranking de competitividad Global en el que se encuentra, entre otros aspectos.

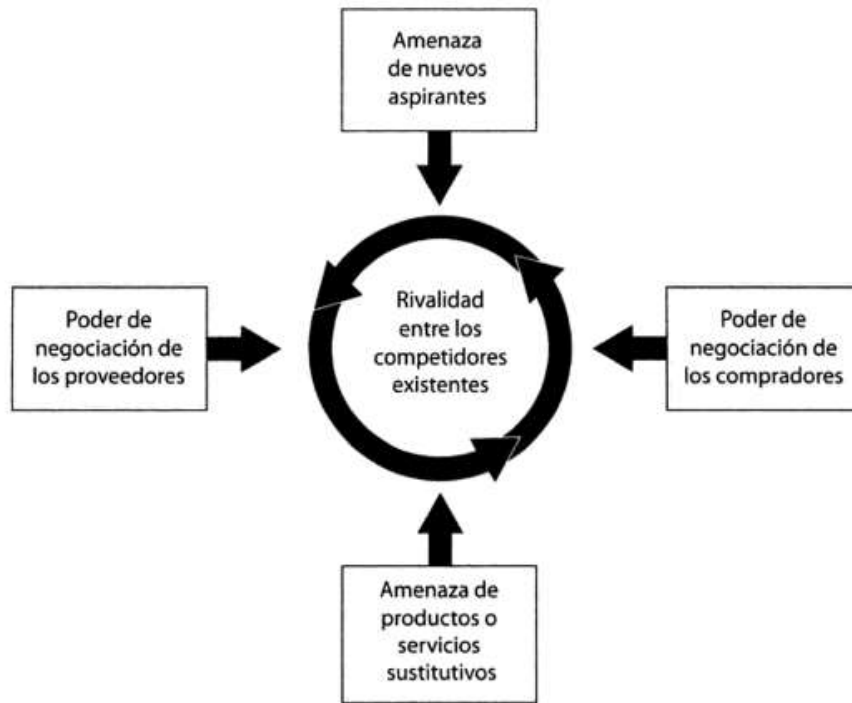
Para definir la posición en que se encuentra un país se precisa la utilización de fuentes confiables que ofrezcan información veraz y actualizada que haga posible la evaluación a través de un análisis crítico de la situación actual del país objetivo. Las fuentes de donde es posible obtener información veraz son; informes de las Instituciones gubernamentales, Banco Mundial, Organización Mundial del Comercio, Fondo Monetario Internacional, CIA Intelligent Agency, así como bases de datos y Tesis Doctorales.

Para conocer cuan riesgoso es hacer negocios en un país, existen diversas herramientas de comparación y análisis como el esquema de las 5 Fuerzas de Mercado de Michael Porter, el análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de empresas o países (FODA), la Matriz País y los datos del Doing Business.

2.2. Esquema de las 5 Fuerzas de Mercado.

Michael Porter (2009), en su libro “Ser Competitivo” define la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella convirtiéndose en una pieza clave del análisis y la formulación estratégica, si bien es cierto la fuerza más destacada no salta siempre a la vista.

Figura II. Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.



- 1) Amenaza de entrada: son ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes.
- 2) Poder de negociación de proveedores: los proveedores más influyentes acaparan más valor para sí mismos, por ejemplo, al cobrar precios más elevados, limitar la cantidad o los servicios, ejerciendo fuerza en la negociación con clientes.
- 3) Amenaza con los sustitutos: los productos sustitutos son aquellos de los que se pueden prescindir de ese producto, cuando se prefiere comprar uno usado en vez de adquirir otro nuevo, o cuando lo fabrica el consumidor.

- 4) Rivalidad entre los competidores existentes: refleja la intensidad de la competencia y la base sobre la que se asientan. Se identifica con acciones tales como descuentos en precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio.
- 5) Poder de negociación de los compradores: es la fuerza que poseen los clientes al influir en la baja de los precios, exigiendo mejor calidad o más prestaciones y enfrentando a los distintos participantes en una industria.

2.3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta de carácter gerencial válida para las organizaciones privadas y públicas, la cual facilita la evaluación situacional de la organización y determina los factores que influyen y exigen desde el exterior hacia la institución gubernamental.

Los factores se convierten en amenazas u oportunidades que condicionan en mayor o menor grado el desarrollo o alcance de la misión, la visión, los objetivos y las metas de la organización (Barrios, 2011).

Los factores mencionados se definen por su tipo de repercusión y el control que tiene la empresa sobre el mismo. Para fines de análisis para una empresa en el marco de los negocios internacionales, es necesario contemplar todos los países implicados.

EL análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) de un negocio se utiliza como una técnica que permite analizar la situación actual de una organización, persona física o jurídica, con la finalidad de obtener conclusiones carteras que permitan superar situaciones adversas en el futuro (Juarez, 2017).

Tabla III. Clasificación de los elementos del análisis FODA.

	Aspectos Positivos	Aspectos Negativos
Controlable	Oportunidades	Debilidades
No controlable	Fortalezas	Amenazas

Fuente: Elaboración propia

El autor Adalberto Zambrano (2011) describe a las oportunidades como factores positivos exógenos, las amenazas como factores negativos exógenos. Estas características en común hacen de los factores parte de un ambiente no controlable, de modo que no pueden influir en su cambio. Se identifican con imparcialidad, basadas en el presente con proyección futura.

Por otro lado, las fortalezas y debilidades son de carácter interno, sobre las que la empresa puede influir de modo que se vuelven controlables. El autor sostiene que esta es la diferenciación entre unas y otras.

En lo que respecta a Travesías en la Republica Dominicana, el FODA se alimenta de las condiciones actuales de la empresa y la experiencia de la propietaria.

2.4. Matriz País

La matriz consiste en una tabla de doble entrada que muestra información resumida y concentrada por medio de columnas y filas, la cual sirve, principalmente, las características de objetos de la misma categoría (Oerez, 2012).

Según Oviedo (s.f.) esta tabla se realiza de acuerdo al comparativo de las variables identificadas como importantes para el ingreso a un mercado potencial. La matriz contiene los factores a considerar importantes de dimensionar, se evalúan los datos dada la importancia del factor en la decisión final del país.

Las variables a tomar en cuenta dependerán del objetivo a alcanzar con el análisis de los datos.

3. ASPECTOS GENERALES DEL PAÍS OBJETIVO.



Costa Rica es un país en América Central rodeado por el Océano Pacífico y el Mar Caribe. Los países vecinos incluyen Nicaragua y Panamá. Costa Rica tiene llanuras costeras separadas

por montañas escarpadas que incluyen más de 100 conos volcánicos, de los cuales varios son volcanes principales.

El gobierno es una república democrática; El presidente de Costa Rica es el jefe de estado y jefe de gobierno. Costa Rica tiene un sistema económico mixto que incluye una variedad de libertad privada, combinada con la planificación económica centralizada y la regulación gubernamental. (Fondo Monetario Internacional, 2017)

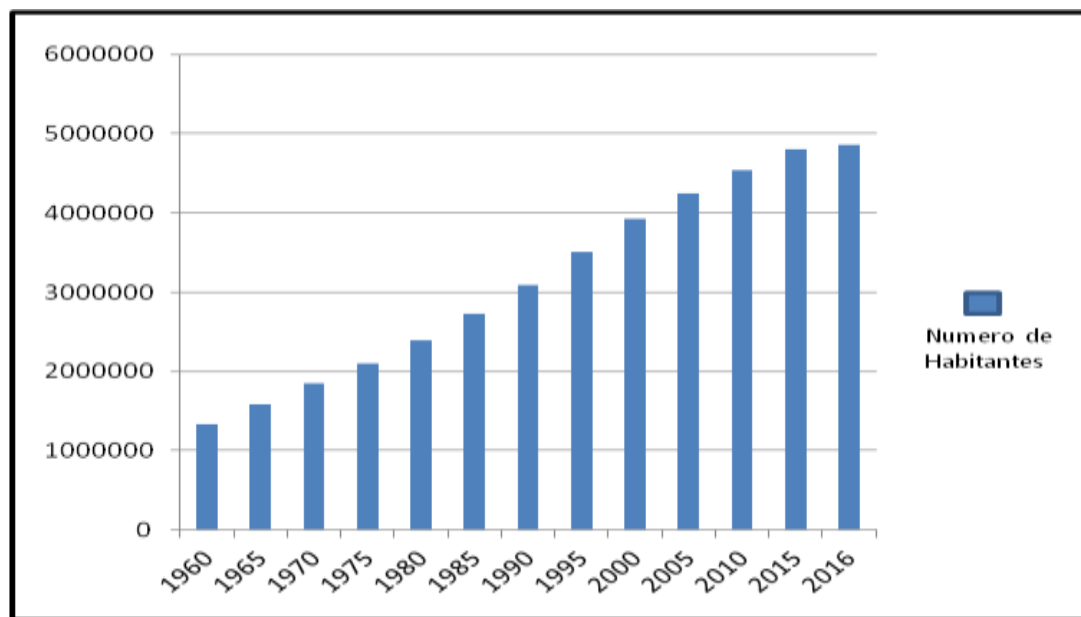
3.1. Geografía, Demografía y Gobierno.

La República de Costa Rica es un país centroamericano ubicado entre los límites de Panamá y Nicaragua al sur y norte respectivamente. Sus costas se adentran al mar Caribe, y el Océano Pacífico al este y oeste, otorgándole posición estratégica para el transporte marítimo y terrestre. La delimitación geográfica abarca 51,100 km² de extensión territorial y alrededor de 568,000 km² de extensión marítima. Entre sus principales ciudades están San José, Alajuela, Cartago y Limón (Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana, 2016).

Costa Rica es líder mundial en políticas ambientales, que han ayudado al país a construir una Marca Verde, protagonista de la publicidad eco turística del sector correspondiente. El programa Pago por Servicios Ambientales ha tenido éxito en promover la conservación de los bosques y la biodiversidad; convirtiendo el país en el único país tropical del mundo que ha reducido la deforestación (Banco Mundial, 2017).

Pasando a los aspectos demográficos, es notable el crecimiento poblacional que ha tenido el pueblo costarricense.

Grafico I. Crecimiento Poblacional en Costa Rica (1960-2016).



Fuente: Banco Mundial, 2016

Tomando como año de referencia el 1960, la densidad poblacional se ha cuadruplicado para el 2016 siendo el número de habitantes 4, 857,274. La

expectativa de vida para los hombres es de 77 años mientras las mujeres son más longevas con expectativa de 82 años (British Broadcasting Corporation, 2017).

La población femenina representa la porción de 2.427.501 y la masculina de 2.429.773, tomando el mayor porcentaje. Datos de la CIA World Fact Book registró la distribución por edades para el 2014 basado en un total de 4, 755,234 habitantes.

Tabla IV. Clasificación Poblacional por Edad en Costa Rica.

Edades	Representación (%)	Hombres	Mujeres
0-14	23,5	570,311	545.026
15-24	17,5	423,340	407,335
25-54	43,8	1,045,296	1,035,273
55-64	8,3	193,205	201,377
65 años y más	7%	154,467	179,604

Elaboración propia. Fuente: CIA World Fact Book

Su Constitución Política o normativa nacional tiene fecha de edición final para el 7 de noviembre de 1949. La misma reconoce al país como una República democrática, libre e independiente. De igual modo nombra los tres poderes del Estado, siendo estos el Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Otorga la misma importancia a los derechos de sus ciudadanos, protegiéndolos bajo los principios de libertad e igualdad. Su actual presidente es Luís Guillermo Solís. Dos vicepresidentes ejercen.

Su independencia es celebrada en conjunto con los llamados "Pueblos Centroamericanos", donde también se listan Nicaragua, El Salvador, Guatemala y Panamá. Es colonizada por españoles en 1502 e inicia su proceso de liberación en 1821 cuando otros países centroamericanos se declaran unidos libres de España, formando parte de la Provincias Unidas de Centroamérica dos años más tarde. En 1838, la PUC se desintegra y Costa Rica finalmente se independiza. (CIA Intelligent Agency, 2016)

Según los últimos reportes del Banco Mundial (2017) sobre el perfil de Costa Rica en un panorama general es un país de ingreso medio alto. Su crecimiento económico se ha sostenido en los últimos 25 años. Dicho progreso es el resultado de una estrategia de crecimiento orientada al exterior, basada en la apertura a la inversión extranjera, así como en una gradual liberalización comercial.

3.1.1. San José, Costa Rica.

San José es la capital de Costa Rica, ciudad y centro comercial. Acoge el mayor porcentaje de la población y registra los mayores movimientos de capital urbano.

Tabla V. Datos generales de San José, Costa Rica.

Población	1.023 millones de habitantes
Clima	Tropical. Temperaturas entre los 18° y 24° grados centígrados. Precipitaciones comunes en Mayo, Setiembre, Octubre y Noviembre.
Límites geográficos	Norte: Alajuela, Heredia, Cartago. Este: Cartago y Limón. Sur y Oeste: Puntarenas.
Horario de Clases	8:00 am a 11:45 am – 12:30 pm
Horario Laboral (sector privado)	8:00 am a 5:00 pm
Principales suplidores de servicios básicos	Compañía Nacional de Fuerza y Luz: proveedor de energía eléctrica; Instituto Costarricense de Acueductos y Alcantarillados: proveedor de agua potable; y el Instituto Costarricense de Electricidad: operador en función bajo la marca Kolbi.
Principales atracciones turísticas	Teatro Nacional de Costa Rica; Estadio Nacional; Museo Nacional de Costa Rica, Museo de Arte Costarricense, Museo de los Niños, Museo de Oro, Museo de Jade, Museo La Salle de Ciencias Naturales, Teatro Mélico Salazar, Parque Morazán, Parque España, Centro Nacional de Arte y Cultura.
Puertos y Aeropuertos	Por no tener salida al mar, la provincia no posee ningún puerto marítimo, pero se encuentra muy cercana a ellos (como Puerto Limón y el Puerto Caldera). Aeropuerto Internacional Daniel Oduber, Aeropuerto Internacional de Limón, Aeropuerto Internacional Juan Santamaría, Aeropuerto Internacional Tobías Bolaños
Eventos Comerciales de Relevancia	EXPOTUR Sustainable Travel Market; ExpoFranquicia; EXPHORE; Expo Vino Costa Rica; Expoempleo; Feria de Chocolate CR; Congreso Latinoamericano de Residuos de Plaguicidas: La Feria.

Fuente: Perfil Comercial de Costa Rica 2016.

3.2. Economía y Comercio.

La combinación de estabilidad política, contrato social y un crecimiento sostenido han resultado en una de las tasas de pobreza más bajas de América Latina y el Caribe.

Según los datos de la Encuesta Nacional de Hogares del Instituto Nacional de Estadística y Censo, el país logró bajar la pobreza total de 22.3% a 20.5% entre 2014 y 2016. En el caso de la pobreza rural, bajó de 30.3% a 25.7% en el mismo período; y la urbana, en esos mismos años, bajó de 19.5% a 18.6%. Entretanto, para 2016, 6.3% de los hogares del país viven en estado de pobreza extrema (Banco Mundial, 2017).

El Observatorio de Complejidad Económica, herramienta de consulta desarrollada por estudiantes del Massachusetts Institute of Technology, expone los principales datos sobre las transacciones comerciales de Costa Rica iniciando con la categoría de Economías Exportadoras del Mundo ubicándole en el puesto no. 77º, dice también es la economía más compleja no. 47º de acuerdo con el Índice de Complejidad Económica (ECI).

En 2015, Costa Rica exportó \$ 12,6 Miles de millones e importó \$ 15 Miles de millones, dando como resultado un saldo comercial negativo de \$ 2,39 Miles de millones. En 2015 el PIB de Costa Rica fue de \$ 54,1 Miles de millones y su PIB per cápita fue de \$ 15,6 Miles.

Las principales exportaciones de Costa Rica de acuerdo a la clasificación del Sistema Armonizado (HS por las siglas en inglés) son:

1. Instrumentos Médicos (\$2 Miles de millones)
2. Plátanos (\$1,24 Miles de millones)
3. Frutas Tropicales (\$1,22 Miles de millones)
4. Circuitos integrados (\$841 Millones)
5. Aparatos Ortopédicos (\$555 Millones)

Los principales destinos de las exportaciones de Costa Rica son los Estados Unidos (\$4,29 Miles de millones), Guatemala (\$587 Millones), los Países Bajos (\$537 Millones), Panamá (\$535 Millones) y Nicaragua (\$496 Millones).

Los principales orígenes de sus importaciones son los Estados Unidos (\$6,06 Miles de millones), China (\$1,92 Miles de millones), México (\$1,14 Miles de millones), Japón (\$410 Millones) y Guatemala (\$409 Millones).

Sus principales importaciones son:

1. Refinado de Petróleo (\$1,26 Miles de millones)
2. Coches (\$702 Millones)
3. Medicamentos envasados (\$455 Millones)
4. Equipos de Radiodifusión (\$374 Millones)
5. Computadoras (\$281 Millones).

Los principales destinos de las exportaciones de Costa Rica son los Estados Unidos (\$4,29 Miles de millones), Guatemala (\$587 Millones), los Países Bajos (\$537 Millones), Panamá (\$535 Millones) y Nicaragua (\$496 Millones). (Simoes).

3.2.1. Moneda y Tipo de Cambio.

Los tipos de cambio según Laura Galán (2014) determinan el valor o precio de un producto cuando se produce el intercambio de monedas de un país con las divisas de otros países y estados, mediante el cual son posibles las acciones mercantiles entre el comercio nacional e internacional. Son datos condicionados por varios factores como los cambios en la economía global y sus efectos en los países, incluyendo la política monetaria y el valor de su moneda.

Datos del Banco Central de Costa Rica BCCR (2016) hace público la política monetaria costarricense, trazando su orientación a "Metas de Inflación", un objetivo fijado en el año 2005 y cuya ejecución sigue en curso. El Banco Central reconoce la importación de las bajas tasas de inflación, influencia directa en poder de compra de los salarios e ingresos de los habitantes.

El principal instrumento de política es la tasa de interés de muy corto plazo y la ejecución de dicha política se realiza mediante la intervención discrecional del Banco Central en el mercado de dinero.

Por otro lado, está la política monetaria, cuya estructura fija sus precios en base al mercado, es decir, su tasa es flotante o fluctuante. El Banco Central se reserva

la posibilidad de realizar operaciones de intervención en el mercado de divisas para moderar fluctuaciones importantes en el tipo de cambio y prevenir desvíos de éste con respecto al que sería congruente con el comportamiento de las variables que explican su tendencia de mediano y largo plazo.

Esta modalidad entro en vigencia en fecha 2 de febrero del 2015 y sigue los objetivos a continuación:

- i. Permitirá que el tipo de cambio sea determinado por las fuerzas de oferta y demanda de divisas, pero podrá participar en el mercado cambiario con el fin de atender sus propios requerimientos de divisas y los del Sector Público no Bancario y, de manera discrecional, con el propósito de evitar fluctuaciones violentas en el tipo de cambio.
- ii. Podrá realizar operaciones directas o utilizar los instrumentos de negociación de divisas que estime necesarios de conformidad con la normativa vigente.
- iii. Utilizará en sus transacciones de estabilización en el Mercado de Monedas Extranjeras las reglas de intervención definidas por la Junta Directiva del BCCR para acotar la volatilidad excesiva intra-día y entre días.
- iv. No existe objetivo ni compromiso con un nivel particular del tipo de cambio.

Según el BCCR (2016) El Colón costarricense es la moneda de curso legal de Costa Rica. El código de la divisa de Colones es CRC, y su símbolo de la divisa es ₡.

Datos sobre divisas

Estadísticas de CRC

- **Nombre:** Colón costarricense
- **Símbolo:** ₡
- **Unidad menor:** 1/100 = Céntimo
- **Conversión de CRC principal:** USD/CRC

El histórico de tipo de cambio del Colón es relativamente estable y puede evidenciarse en los registros del Banco Central. La siguiente tabla muestra los cambios de la moneda con respecto al dólar en los últimos 9 años tomando como punto de partida el primer día de cada trimestre.

Tabla VI. Variación en el tipo de cambio (CRC vs USD).

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
En 1	550,08	558,67	507,85	505,35	502,07	495,01	533,31	531,94	548,18
Abr 1	560,98	517,73	494,63	502,58	492,72	538,59	527,35	529,61	554,47
Jul 1	570,41	530,77	498,21	492,57	493,03	537,48	528,47	541,59	566,01
Oct 1	581,91	504,78	508,86	492,42	493,57	534,02	528,80	546,35	568,33

Fuente: Banco Central de Costa Rica (2017).

Su estabilidad monetaria es uno de los motivos por los que se califica el país como uno de los mejores destinos de inversión y, en general, hacer negocios (British Broadcasting Corporation, 2016)

Perfil de CRC

- **Inflación:** 0,60%
- **Monedas:** De uso frecuente: ¢1, ¢5, ¢10, ¢20, ¢50, ¢100, ¢500
- **Billetes:** De uso frecuente: ¢1000, ¢2000, ¢5000, ¢10000, ¢20000, ¢50000.

Como se puede observar el tipo de cambio de una moneda varía a menudo, incluso diariamente, en mayor o menor medida. Cuando las transacciones se realizan en mercados de divisas libres, las oscilaciones tienen por lo general cuatro causas: el aumento de los intereses en un país, mayores inversiones del exterior, las expectativas de los actores en el mercado e intervenciones del Banco Central.

Si bien es cierto el aumento de los intereses genera un mayor interés en el exterior por dar créditos al país, aumenta la oferta de moneda extranjera y hace bajar su precio, lo que significa que hay que pagar menos. Cuando en un país se realizan inversiones externas, las divisas deben ser cambiadas a moneda nacional, cuya demanda aumenta y la moneda nacional es más "fuerte". (Kummetz, 2017)

3.3. Cultura y sociedad

El termino cultura es un complejo que abarca conocimientos, ideas, arte, moral, leyes, usos y otras capacidades que adquieren los integrantes de una sociedad. Las personas forman la sociedad y a estas a su vez las identifica su cultura (Hill, 2011).

Entre los aspectos culturales costarricenses se destacan sus creencias, etnias y grados de discriminación, preferencias, clima, entre otros. Su religión oficial es la católica, apostólica, romana. Sin embargo, da libertad al ejercicio de otros cultos siempre y cuando no atenten contra la moral universal ni las buenas costumbres.

Por otro lado, está el idioma, el español. Parte de la población también conoce del inglés y el francés debido a la incidencia del turismo. Los idiomas indígenas que aún sobreviven en la cultura son cultivados por el Estado. En cuanto a la educación, es gratuita (desde el preescolar hasta los estudios de grado universitario) y obligatoria (desde el preescolar hasta la general básica). (Constitucion politica de Costa Rica, 1949).

El mercado de Costa Rica abarca una gran variedad de consumidores divididos a su vez por edades, tipos de producto, por segmento global, por diversos criterios y por país, dentro de ese mercado se destaca un mercado llamado mercado meta el mismo se define como la parte del mercado al cual está dirigido directamente el producto. (Stanton, 2015)

Hábitos de consumo.

Por hábito se entiende a aquella actividad que se hace de forma constante y la relación en el consumo se determina a partir de aquello que acostumbra adquirir y consumir. (Mejía, 2008).

Todos los seres humanos, por naturaleza, tienen un sin número de hábitos, que van desde los quehaceres del diario vivir, hábitos tan simples como la forma de cepillarse los dientes hasta definir el día, la hora y el momento específico de hacer deportes, rutinas de aseo, formas de vestirse y sobre todo los hábitos de consumo.

El hábito de consumo de la población costarricense está en gran medida basada en productos como: lácteos, carnes, embutidos, pescados, leguminosas, hortalizas, frutas, tubérculos y raíces, pan y galletas, cereales y otros, azúcar, huevo, grasas y otros alimentos.

Según los siguientes autores Rivera, J.; Arellano, R.; Molero, V. (2000), es necesario diferenciar entre lo que es ser un cliente y un consumidor. Cuando se trata de definir el término consumidor, es necesario diferenciar los conceptos implícitos en él, puesto que de su delimitación dependen las políticas de comunicación empleadas. Por una parte, vamos a distinguir entre cliente y consumidor (o lo que es lo mismo, comprador y usuario), y por otro, entre consumidor personal y organizacional.

Cliente y consumidor suelen considerarse como un término sinónimo. Sin embargo, a efectos de marketing, es importante la distinción entre estos dos conceptos pues puede implicar el establecimiento de distintas políticas comerciales para cada uno de ellos:

- Cliente: es quien periódicamente compra en una tienda o empresa. Puede ser o no el usuario final.
- Consumidor: se consideran consumidores a las personas naturales o jurídicas que utilicen o disfruten como destinatarios finales productos o servicios en beneficio propio. (Universidad del pacifico , 2012)

3.4. Facilidad para hacer negocios.

El Banco Mundial, a través del Grupo de Indicadores Globales, facilita El proyecto Doing Business. Este es una plataforma que proporciona una medición objetiva de las normas que regulan la actividad empresarial y su aplicación en 190 economías y ciudades seleccionadas en el ámbito subnacional y regional.

El mismo analiza y compara las normas que regulan las actividades de las pequeñas y medianas empresas locales a lo largo de su ciclo de vida basado en la recopilación y análisis detallado de datos cuantitativos para comparar en el tiempo los marcos reguladores de distintas jurisdicciones. Doing Business estimula la competencia entre las economías analizadas, ofrece índices ponderables para incentivar procesos reformadores y constituye un recurso útil para investigadores universitarios, periodistas, investigadores del sector privado y otras personas interesadas en el clima empresarial de cada país.

Los indicadores miden cuán fácil es constituir un negocio, el manejo de permisos de construcción, obtener de electricidad, registrar propiedades, obtener crédito,

nivel protección de los inversionistas minoritarios, pago de impuestos, cuan habitual es el comercio transfronterizo, grado de cumplimiento de contratos y temas relacionados a la resolución de la insolvencia.

Costa Rica, en general, posee posición privilegiada entre los países centroamericanos y latinoamericanos, en general, siendo la economía no. 61 en el ranking de países evaluados para medir cuán fácil es hacer negocios en él.

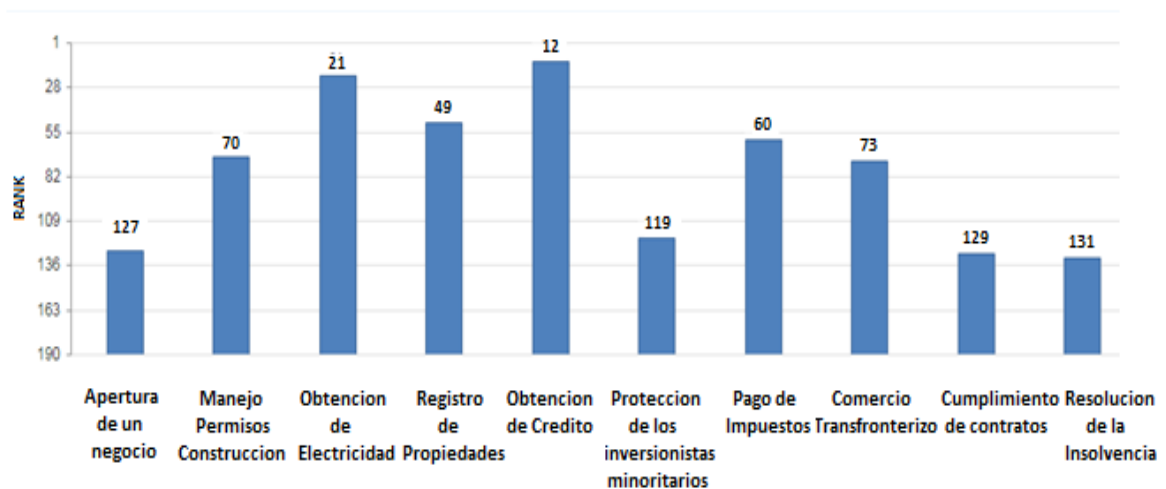
Los demás indicadores arrojan cifras favorables especialmente para:

- Obtener crédito: explora la solidez de los sistemas de información crediticia y la efectividad de las garantías y quiebras leyes para facilitar los préstamos (Puesto no. 12)
- Obtención de electricidad: mide los procedimientos, el tiempo y el costo requeridos para que un negocio obtenga una conexión eléctrica permanente para un nuevo almacén construido. Además, la fiabilidad del suministro y la transparencia del índice de tarifas mide la fiabilidad del suministro, transparencia de las tarifas y el precio de la electricidad (Puesto no. 21).
- Registro de propiedades: examina los pasos, el tiempo y el costo involucrados en el registro de la propiedad, asumiendo un caso estandarizado de un emprendedor que quiere comprar un terreno y un edificio que ya está registrado y libre de disputas sobre el título. Además,

el tema también mide la calidad del sistema de administración de tierras en cada economía. La calidad del índice de administración de tierras tiene cinco dimensiones: confiabilidad de infraestructura, transparencia de la información, cobertura geográfica, resolución de disputas de tierras e igualdad de acceso a los derechos de propiedad (Puesto no. 49).

- Pago de impuestos: reflexiona sobre pagos, tiempo y tasa impositiva total para que una empresa cumpla con todas las reglamentaciones impositivas y los procesos posteriores a la presentación (Puesto no. 60).
- Manejo de permisos de construcción: observa y mide procedimientos, tiempo y costo para completar todos los trámites para construir un almacén y los mecanismos de control de calidad y seguridad en el sistema de permisos de construcción (Puesto no. 70).
- Comercio transfronterizo: Mide el tiempo y costo para exportar el producto de ventaja comparativa e importar autopartes (Puesto no. 73).

Grafico III. Ranking pilares Doing Business para Costa Rica en el año 2017.



Fuente: Banco Mundial (2017).

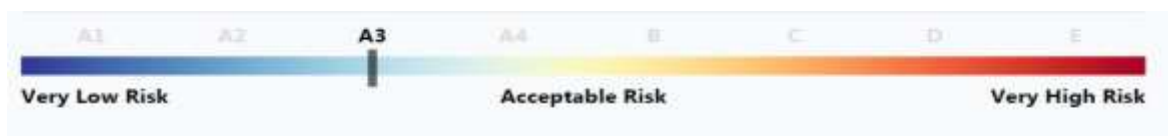
Las últimas actualizaciones publicadas por el Banco Mundial sobre reformas adoptadas en el país, con repercusión para el 2018, toma en cuenta el indicador Registro de propiedades, gracias a que Costa Rica redujo el tiempo necesario para transferir una propiedad a través de varias medidas, incluida la introducción de límites de tiempo efectivos.

Por otro lado, el indicador sobre Protección a los inversionistas minoritarios indica que se fortalecieron las protecciones al permitir un mayor acceso a la información corporativa antes y durante el juicio y al mejorar los requisitos de divulgación, pero debilitó los derechos de los accionistas en ciertas transacciones importantes.

El año se caracterizó por las facilidades en el pago de impuestos a las empresas mediante la implementación de un sistema electrónico para la presentación de impuestos sobre la renta y el IVA¹.

El entorno empresarial de Costa Rica es relativamente bueno. Aunque no siempre está disponible, la información financiera corporativa suele ser confiable. La recaudación de deudas y el marco institucional pueden tener algunas deficiencias.

Grafica IV. Grado de riesgo para hacer negocios: Costa Rica.



Fuente: Fondo Monetario Internacional (2017)

Las transacciones entre empresas pueden tener dificultades ocasionales en los entornos seguros. Se mantienen con calificación A3.

En cuanto a la calificación de riesgo de Costa Rica según Global Edge (2017) indica una perspectiva política y económica algo inestable y un entorno empresarial relativamente volátil pueden afectar el comportamiento de los pagos corporativos. La probabilidad de incumplimiento corporativo todavía es aceptable en promedio.

¹ Impuesto al Valor Agregado: El IVA es el impuesto que grava todas las ventas de bienes y la prestación de servicios. · El sistema que aplica el IVA grava cada una de las etapas de producción de bienes o de prestación de servicios, de forma tal que el productor puede deducir el impuesto pagado en cada una de las etapas en donde le añade valor a los bienes o servicios que vende o presta (Ministerio de Hacienda de la Republica de Costa Rica, 2016)

Al igual que muchos otros países latinos, de costumbres muy similares, los negocios se ven influenciados por el trato. Desde el punto de vista subjetivo, se toman en cuenta principios fundamentales de la cultura de negocios en Costa Rica tales como:

- Puntualidad, es imprescindible en todas sus citas.
- Concertar una cita es recomendable, ya sea por el teléfono, fax, el correo electrónico o carta tradicionales también, aunque en menor medida. No obstante, es recomendable confirmar la cita días antes.
- **Duración.** Las reuniones no suelen ser extensas, salvo cuando las partes no se ponen de acuerdo. Posponer no es extraño. Los recesos en algunas reuniones son más habituales que en otros países.
- **Fechas.** El clima es variado, hay meses lluviosos, cuestión a tomar a cuenta. El calendario de fiestas locales y las vacaciones es muy respetado. Los períodos vacacionales más importantes son Navidades, Semana Santa y verano.
- **Confianza.** Las conversaciones con negociantes costarricenses suelen ir acompañadas de preguntas con el propósito de conocer a su interlocutor.
- **Valores.** Los costarricenses tienen principios y valores bastante tradicionales, dando importancia a la honestidad y la confianza. Los negocios son entre personas honestas, por lo que no debe ofrecer nada que no pueda cumplir.

- **Incumplimiento.** La puntualidad es clave para plazos acordados, tanto para el cumplimiento de obligaciones como los de los pagos, pero la restricción disminuye si se presentan percances.
- **Presentaciones.** Puede que sea necesario realizar más de una presentación para lograr sus objetivos. En las primeras tomas de contacto los viajes a Costa Rica serán más frecuentes que en ocasiones posteriores.
- Las conversaciones son generalmente, en las primeras ocasiones, un medio de profundizar en el conocimiento personal. Los temas más apropiados para conversar son cualquiera de las excelencias de Costa Rica, sus paisajes, sus gentes, sus bellezas naturales... también son buenos temas de conversación los temas de actualidad, y sin tomar demasiado partido el fútbol y la política.
- Tarjetas de visita o presentación se entregan justo después de las presentaciones. Se deben dar por el lado impreso en su idioma. Escribir sobre ellas no da connotación profesional.
- **Idioma.** Aun siendo hispanoparlantes, gran parte de la población habla inglés, en especial los negociantes. Ambos idiomas son utilizados en el comercio.
- **Anfitriones.** Los costarricenses son hospitalarios, pero no suelen invitar a sus casas, hasta construir sus relaciones personales. Es de buen gusto llevar un detalle cuando se hace una invitación informal.

- **Comidas.** Los almuerzos suelen ser de negocios, cuando las reuniones coinciden a última hora de la mañana, generalmente. Las cenas suelen ser reuniones más sociales, donde suelen ser invitadas las mujeres o parejas de los asistentes. Estos encuentros son un medio para socializar. Los temas de negocios no son oportunos.
- **Saludos:** El apretón de manos es el saludo generalizado. De existir confianza, el saludo puede ser algo más efusivo, pero es recomendable mantenerse al margen.

La gente es muy cercana, amable y servicial. El turismo es su principal industria y la población suele comportarse de forma hospitalaria con sus representantes.

3.5. Ranking Competitividad Global

La competitividad es el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. EL Foro Económico Mundial (FMI) se guía de este concepto y respectivos indicadores para medir el grado de competitividad de los países.

Costa Rica está calificado como el segundo país más competitivo de América Latina, el número uno en Centroamérica. Se ubica en el puesto no. 47 en el Informe de Competitividad Global del FMI.

El informe mide avances de los países conforme a su clasificación de doce pilares base de un Estado, que a su vez se segregan según sus efectos en la competitividad:

- Requisitos básicos: instituciones, infraestructura, entorno macroeconómico y salud y educación primaria.
- Potenciadores de eficiencia: funcionamiento de mercados financieros, laborales o de bienes, pero también consideramos la capacitación y educación superior, la preparación tecnológica.
- Innovación y notificación: sofisticación e innovación comercial.

(World Economic Forum, 2017).

El Modelo para el Mejoramiento de la Gestión Institucional es uno de los vehículos que le ha conducido hasta la posición que poseen. Beñat Bilbao (2014), economista principal y director asociado del Fondo Monetario Internacional, expresa que la economía cuenta con uno de los mejores sistemas educativos de la región, una asimilación de las TCI bastante alta y una capacidad para innovar bien desarrollada en comparación con el resto de los países latinoamericanos, que posicionan bien al país para transitar hacia actividades basadas en el conocimiento.

Sin embargo, hace la observación de que algunas debilidades persistentes están retrasando su competitividad general. Dichas debilidades incluyen una deficiente infraestructura de transporte, dificultades para acceder el financiamiento, preocupaciones acerca de su desempeño macroeconómico y un alto déficit presupuestario.

3.6. Acuerdos comerciales de Costa Rica.

La organización Mundial del Comercio (WTO por sus siglas en inglés) lista los acuerdos comerciales en los que es miembro la República de Costa Rica. Es notable la incidencia que tienen los países centroamericanos. Contribuyen al equilibrio productivo y la cooperación comercial. Estos acuerdos son:

- Canadá - Costa Rica
- Central American Common Market (CACM)
- Central American Common Market (CACM) - Accession of Panama
- Chile - Costa Rica (Chile – América Central)
- China - Costa Rica
- Costa Rica - Colombia
- Costa Rica - Perú
- Costa Rica - Singapur
- Dominican Republic - Central America
- Dominican Republic - Central America - United States Free Trade Agreement (CAFTA-DR)
- EFTA - Central América (Costa Rica and Panamá)
- EU - Central América
- México - Central América
- Panamá - Costa Rica (Panamá - Central América)

3.7. Acuerdos bilaterales con la Republica Dominicana.

Costa Rica no posee un acuerdo bilateral directo con la Republica Dominicana, lo que si poseen son Acuerdos de Libre Comercio donde participan no solo estos dos países si no también países de Centro América y Estados Unidos.

Uno de ellos es el DR-CAFTA, El Centro de Exportación e Inversión de la Republica Dominicana mejor conocido como CEI-RD, en su artículo sobre “Acuerdo de Libre Comercio entre La Republica Dominicana, Estados Unidos y Centroamérica (DR-CAFTA)” nos ofrece las informaciones necesarias sobre este importante acuerdo comercial que vincula a la Republica Dominicana con Costa Rica.

En el mismo artículo nos habla de que el DR-CAFTA fue firmado el 5 de agosto del 2004. Con el fin de crear un mercado más amplio y seguro para las mercancías y los servicios producidos en los respectivos territorios; reconociendo las diferencias en los niveles de desarrollo y tamaño de las economías.

Los países que integran este acuerdo son: Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, Nicaragua, República Dominicana con Estados Unidos. (CEI-RD , S. F.)

Costa Rica fue el último país miembro en firmar el acuerdo, después de un referéndum en octubre de 2007, fue entonces cuando el congreso de los Estados Unidos firmo el proyecto de ley para implementar el CAFTA-DR el 28 de Julio de

2005, el mismo entro en vigor para Costa Rica el 1 de enero de 2009. (Banco Mundial, 2013).

Si bien es cierto los acuerdos comerciales favorecen las relaciones con países vecinos y de igual forma sus relaciones comerciales, con el CAFTA-DR no es la excepción, bajo este acuerdo se hace posible realizar exportaciones desde la República Dominicana hacia Costa Rica y de ese modo fomentar las Inversiones Extranjeras Directas (IED) para ambos países.

Otro acuerdo es el “Acuerdo de libre Comercio entre la Republica Dominicana y Centroamérica”, según el artículo publicado por el CEI-RD este acuerdo fue firmado con los países de Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras y Nicaragua en el 1998. El mismo entro en vigencia el 3 de octubre de 2001 para El Salvador y Guatemala, el 19 de diciembre 2001 para Honduras, el 3 de septiembre del 2002 para Nicaragua y el 7 de marzo del 2002 para Costa Rica.

Luego de la entrada en vigencia de este acuerdo, las partes se comprometen a garantizar el acceso a sus respectivos mercados mediante la eliminación total del arancel aduanero al comercio sobre bienes originarios, con algunas excepciones. (CEI-RD, S.F.)

3.8. La gastronomía dominicana y los costarricenses.

Costa Rica posee una buena y variada gastronomía, muchas de sus comidas están compuestas de arroz y frijoles, carnes como: cerdo, pollo, res y pescado. Muchos vegetales, legumbres y frutas tropicales. Sus recetas suelen transmitirse de generación en generación manteniendo así siempre vigente la forma de preparar los platos tradicionales sin que se pierdan las costumbres con el pasar de los años.

Un típico desayuno está hecho para empezar el día. En Costa Rica, uno de sus platos más populares, es el “gallo pinto”, compuesto por arroz blanco, frijoles rojos o negros, cebolla y ajo, todo ello acompañado de huevos fritos o revueltos y tortillas de maíz. Un desayuno que aporta la energía suficiente para toda la mañana. Sin embargo, hay algunos que prefieren optar por algo más ligero como un buen plato de frutas tropicales con piña, banano, mango, melón, papaya y sandía es una opción muy ligera y refrescante.

A la hora del almuerzo. Si el “gallo pinto” es el plato típico para el desayuno, en el almuerzo no puede faltar el tradicional “casado”, preparado con frijoles, arroz, tortilla de maíz, carne de pollo o pescado, ensalada y plátano maduro frito. Una comida completa que se presenta en un solo plato y que reúne algunos de los alimentos imprescindibles de la gastronomía de Costa Rica.

También se pueden degustar sabrosos bocadillos salados o dulces, entre los que destacan las quesadillas, elaboradas con harina, arroz, queso y mantequilla, o los palitos de queso, generalmente son el postre preferido para la hora del café.

Durante la cena, la costumbre es tomar algo ligero por las noches, para así contrarrestar el succulento almuerzo. Las sopas son los platos preferidos, aunque también se acostumbra a tener algún plato más liviano como ceviche que es elaborado con pequeños trozos de pescado cocido en jugo de limón y especias naturales.

Entre las bebidas alcohólicas, las preferidas por la gran mayoría son la cerveza, el ron y el “guaro” un aguardiente local generalmente elaborado con caña de azúcar. Uno de los sabores más auténticos de Costa Rica, es un delicioso café. Considerado como uno de los más y sabrosos del mundo. (Malagasi, 2009).

“Costa Rica cuenta con un invaluable inventario y patrimonio gastronómico inmaterial, material y mixto para poder tener en el Turismo Gastronómico una excelente fuente de ingresos, al potenciar el desplazamiento de turistas y visitantes nacionales e internacionales por platillos, bebidas, experiencias e inspiraciones basadas en sus recursos, productos y atractivos, si es verdaderamente considerado por distintos sectores como un Producto Turístico Prioritario, lo que ya han hecho varios países como Argentina, Chile, Colombia, México, República Dominicana, Puerto Rico, Perú, que ha generado una revolución gastronómica en América a la cual Costa Rica debe sumarse a la brevedad”. (Revista Summa, 2016).

La comida dominicana es reflejo de influencias nativas, españolas y africanas.

Hay una gran variedad de platos criollos y delicias que se pueden encontrar en la calle o en las playas sin riesgo para la salud, aunque lo mejor es, desde luego, probarlo en casa de alguna familia dominicana.

A continuación, se ofrecen algunas preparaciones típicas de República Dominicana:

- **Asopao:** exquisita sopa de arroz, pollo y tomate con un toque de cilantro. Es uno de los mejores reconstituyentes después de una larga noche de fiesta y baile. Existen otras variedades como el asopao de mariscos.

- **Moro:** mezcla de habichuelas, arroz y carne guisada. En algunos sitios se acompaña con bacalao. También se prepara el moro de gandules con coco, que lleva leche de coco y unas legumbres similares al guisante.

- **Salcocho:** el plato más popular, a menudo con siete variedades de carne. Como un cocido español, muy sabroso, con ingredientes nativos como la yuca, patata, ñame, yautía, plátano y cilantro

- **Bandera:** una mezcla de arroz blanco, habichuelas rojizas y carne, que componen

- **Locrio:** un clásico a base de arroz que deriva de la paella española. Admite combinaciones deliciosas con camarones, gambas, arenque, sardinas y bacalao.

- **Pica pollo:** simples y deliciosos trozos de pollo fritos. Superan con creces las frituras de comida rápida. El truco radica en la harina de yuca, su punto crujiente y el toque de orégano. Con una buena cerveza y acompañado de tostones es un aperitivo perfecto.

- **Tostones:** complemento y guarnición, son rodajas de plátano verde fritas con un toque de sal y en algunos casos con vinagre y ajo. Crujientes y deliciosos.
- **Yaniqueques:** para picar en la calle o en la playa, Tortitas de harina de trigo.
- **Bollitos de yuca:** otra opción para picotear. Bolitas de yuca fritas muy ricas. Rellenas normalmente de queso cheddar o de cangrejo.

3.9. Constitución de la Franquicia.

Requisitos y procedimientos legales para iniciar operaciones de una franquicia en Costa Rica.

Marco legal para franquicias extranjeras en Costa Rica

Las empresas que se decidan internacionalizarse hacia el mercado costarricense tienen la libertad de elegir el modelo y la estructura de cómo quieren hacerlo ya sea asociándose con una empresa existente o simplemente trabajando bajo su mismo nombre. En este caso Travesías estará incursionando en dicho mercado bajo registro, capital y administración de una persona jurídica ya establecida que tomaría el lugar del franquiciatario.

Los procedimientos a seguir para una empresa jurídica como Travesías se inician los trámites respectivos ante un notario público y posteriormente ante el registro nacional para entonces proceder a la apertura de cuentas bancarias y otros derivados.

Una vez la empresa haya realizado los primeros pasos mencionados anteriormente debe solicitar el Permiso de Uso de Suelo para llevar a cabo su actividad, de igual forma el empresario debe solicitar una Patente Municipal que le conceda el permiso para realizar sus funciones por parte del gobierno, y por ultimo debe solicitar ante el Ministerio de Salud el Permiso Sanitario de Funcionamiento.

A continuación, se muestran los pasos a seguir para completar el proceso de registro de una empresa de capital extranjero en Costa Rica:

- Inscripción de la empresa en el registro nacional
- Determinar el tipo de empresa; Determinar si requiere construir; Inscripción de la empresa como contribuyente tributario; Suscripción de póliza de riesgo del trabajo;
- Inscripción de la empresa ante la caja costarricense del seguro social (CCSS); Solicitud de permisos sanitarios de funcionamiento (PSF) ante el Ministerio de Salud, Solicitud de patente Municipal; Registro sanitario de productos específicos. (Camara de Comercio de Costa Rica, S.F.).

4. TRAVESIAS EVENTOS SRL.



“La Chef Tita define que Travesías nace mediante la necesidad que existía en el mercado de poder transmitir a los consumidores una oferta gastronómica dominicana pero de alto nivel, de calidad, sin preservativos o conservantes y bajo en grasa”. (Paez, 2017)

Así nace Travesías, con el deseo de enaltecer lo nuestro, de apoyar pequeñas comunidades de la Republica Dominicana para sacar campesinos y productores del anonimato, dando lo que somos como país y lo que produce nuestra tierra.

En Travesías rescatamos nuestro patrimonio gastronómico y hacemos una "Alta Cocina Dominicana con Sello de Autor", trabajamos de la mano con Pequeños productores, pescadores y artesanos de nuestro país para lograr una cocina sostenible, le damos prioridad a los productos de nuestra tierra y reinventamos las recetas ancestrales haciendo “La Nueva Cocina Dominicana”. (Travesias, 2016)

4.1. Identidad corporativa

La identidad corporativa de las empresas representa sus objetivos y personalidad frente todo su entorno, tomando en cuenta lo interno como lo externo. Esto es armar una personalidad coherente en la que se perciba que todos los elementos de la empresa van en una misma dirección. Forma parte importante en la estructura de los departamentos, la identificación de los puestos laborales requeridos y de la comunicación en general (Freijeiro, 2010).

Matilla (2011) citando a Capriotti (2004) lo define como el conjunto de atributos, valores o características que la empresa asume como propios, y con los que se



auto identifica y auto diferencia de las demás. Forman parte de ella los valores de la organización, su misión en la vida, su visión y objetivo como se manifiesten.

La misión, visión y valores son el fundamento de los creadores. La misión, por ejemplo, es la imagen de lo que los miembros de la empresa quieren que esta sea a corto y medio plazo mientras la visión es la imagen de lo que desean a largo plazo. Mientras los valores son un conjunto de cualidades positivas que orientan el desempeño empresarial que, deben, estar de la mano con su manifestación.

Partiendo de lo descrito previamente, Travesías reúne las características mencionadas a continuación:

Tabla VII. Identidad corporativa Travesías Eventos SRL.

Misión: Presentar lo mejor de la oferta gastronómica que puede ofrecer nuestra país en un ambiente cómodo, acogedor y exclusivo.
Visión: Ser pioneros de la Nueva Cocina dominicana rescatando el patrimonio gastronómico de nuestro país, trabajando de la mano con productores y pescadores locales, dando prioridad a los productos de nuestra tierra.
Valores: Compromiso, Pasión, Responsabilidad Social, Integridad, Patriotismo, Transparencia y autenticidad.

Fuente: Elaboración Propia.

Todo esto se asocia al slogan “Alta cocina dominicana con sello de autor”, descripción base de la sociedad.



4.2. Organización del recurso humano

Las empresas asignan tareas y recursos conforme su estructura de autoridad. El texto “Guía práctica de economía de la empresa II” (2007) esclarece que el sistema de autoridad formal se establece a través de un proceso de agrupación singular por adquirir una trayectoria ascendente ya que sitúa bajo la dependencia de un jefe a un número determinado de personas.

Al asignar posiciones concomitantemente a su alcance autoritario, se establece una relación entre ellas con crecimiento vertical y horizontal. El crecimiento vertical da lugar a la aparición de niveles de responsabilidad con distintos grados de autoridad y con la posibilidad de tomar decisiones con mayor o menor impacto. El crecimiento horizontal, por su parte, se produce para dar respuesta a la necesidad de especialización en la gestión de las funciones que se desarrollan en la empresa (Lablanca, 2015).

Claramente, los motivos o criterios a tomar en cuenta para la contrata van a depender de la posición misma. Son múltiples y podrían variar con el tiempo. Entre estos están:

- Conocimientos y grado de especialización del empleado
- Naturaleza de los procesos de fabricación
- Tipos de productos
- Mercados o zonas geográficas



- Aptitudes humanas
- Entre otras

La repartición se acoge a la naturaleza de la empresa y sus necesidades administrativas. Un esquema organizativo común es el organigrama, siendo este una representación gráfica de la estructura organizativa que tiene una empresa donde se representan los niveles de responsabilidad existentes y las áreas de actuación. Al mismo tiempo, establece la relación entre uno y otro.

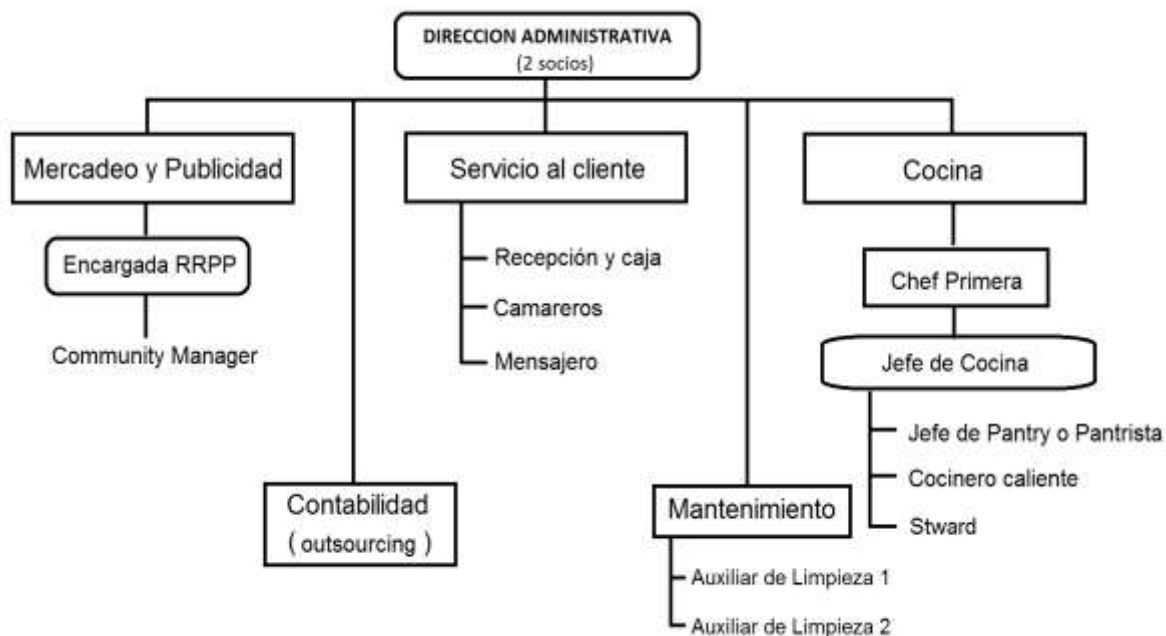
El organigrama atiende tanto a la estructura formal, en la que se crean niveles jerárquicos previo al proceso ejecutivo de las labores, atendiendo a diversos factores, como guía para alcanzar los objetivos. Sin embargo, también recibe la estructura informal, aquella que surge con el desenvolvimiento post planificación de la empresa conforme a necesidades de la misma (Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios, 2007).

Travesías, ubicada dentro de la categoría PyMes², no funciona del mismo modo que empresas de gran peso en sus actividades administrativas. Su rumbo va dirigido al recurso humano que prepara y sirve el producto, propio de las organizaciones de igual tipo (sector servicios, subsector restaurantes). Por lo tanto su estructura es simple:

² Pequeña y Mediana Empresa: empresas clasificadas con estos tamaños según su capital registrado.



Figura III. Organigrama Travesías Eventos SRL (2017).



Fuente: Elaboración Propia.

Las decisiones son tomadas por las propietarias y directoras administrativas: Inés Páez y una socia (cuyo nombre queda en anonimato para los fines). Estas comparten la composición accionaria total de la empresa en partes iguales.

Los 5 departamentos: Mercadeo y Publicidad, Servicio al cliente, Cocina, contabilidad y Mantenimiento; son guiados por la dirección. Al ser una empresa dedicada al aérea gastronómica, los departamentos de mayor vinculación a esta necesitan del personal con mayor grado de conocimiento en toda la estructura. Las posiciones se diferencian por sus asignaciones como se explica en breve:



Tabla VIII. Descripción de los puestos de trabajo en Travesías Eventos. SRL.

Cocina	Chef Primera	Es el/la Chef en jefe. Autor(a) de los platos.
	Jefe de Cocina o Chef Ejecutivo	Administrador a cargo de los insumos y preparaciones. Reemplaza a la Chef Primera en su ausencia.
	Jefe de Pantry*	Encargado de la elaboración de los platos y bebidas frías, postres alimentos preparados, frutas, lácteos, etc....
	Cocinero Caliente	Encargado de los platos elaborados en fuego.
	Stward	Se dedica a la limpieza de la cocina y áreas de servicio. Vajillas, cristalería y platería están a su cuidado.
Servicio al cliente	Recepción y Caja	Gestiones de cobro y recepción primera a clientes. Toma de pedidos vía telefónica.
	Camarero	Servicio al cliente en mesas.
	Mensajero	Correspondencia
Mercadeo y Publicidad	Encargada Relaciones Publicas	Manejo de la imagen de la empresa frente a los proveedores, competencia y clientes potenciales y vigentes.
	Community Manager	Manejo de las cuentas en redes sociales.
Mantenimiento	Auxiliar de Limpieza	Mantenimiento de la higiene en planta física.
Contabilidad	Outsourcing	La gestión contable es realizada por un tercero.

Fuente: Elaboración propia

En la cocina de Travesías, el Jefe de Pantry y el Jefe de cocina son puestos asignados a una misma persona en la actualidad.



El manejo contable se supe de una empresa dedicada a los fines. La entrega de pedidos también elige la modalidad Outsourcing a través de la empresa All Delivery, siendo su servicio la recogida y entrega de pedidos relacionadas a empresas del objeto de estudio.

4.3. Marketing de Travesías.

El marketing se ocupa fundamentalmente de llevar y hacer operar con éxito un producto (bien, servicio, valor social, ideología, opción política, creencia, etc.) a un determinado mercado a fin de satisfacer, las necesidades y deseos de los posible consumidores y usuarios, al tiempo que cumple con la misión y objetivos comerciales de la organización promotora del producto asegurándole su permanencia y crecimiento.

Por su ámbito de aplicación territorial se puede clasificar en Marketing aplicado al punto de venta, Marketing local, Marketing Nacional, Marketing Internacional y Marketing Global. Según su finalidad puede ser comercial, incentivando operaciones de compraventa de bienes y servicios, o no comercial, promocionando objetos materiales e inmateriales para la satisfacción con fines diferentes al lucro. (Kirchner, 2010).

Mientras que para José Luis Jerez, (2010) citando a Julio Cerviño es la actividad comercial diseñad apara la aplicación y consolidación de la comercialización de productos y servicios a clientes y consumidores, esta se hace internacional cuando se sitúa en más de un país.



Una descripción tradicional de las actividades de Marketing se sintetiza en la mezcla de marketing definido por Philip Moler (2009) como el conjunto de herramientas que utiliza una empresa para conseguir sus objetivos de Marketing donde se destacan cuatro grandes grupos: producto, precio, plaza y promoción.

Para el mismo Moler (2009) Producto se refiere a la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. También a la suma de valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar un producto o servicio.

El producto es cualquier cosa (objeto, servicio, lugar, organización e idea) que puede ser ofertada al mercado. Explica que los consumidores tienden a ver los productos como conjuntos complejos de beneficios que satisfacen sus necesidades. La misma cuenta con un ciclo de vida de cinco etapas definidas: Desarrollo, Introducción, Crecimiento, Madurez y Decadencia.

El producto representa la oferta de la organización hacia su mercado en vía a satisfacer la demanda.

La plaza contempla las actividades de la empresa que ponen al producto a disposición de los consumidores meta. Los canales de distribución hacen posible el flujo de bienes del productor, a través de intermediarios o inclusive el consumidor.



La promoción, por su parte, abarca las acciones que comunican los beneficios del producto para inculcar el convencimiento de compra a los clientes. Se destaca la importancia de comunicar como parte vital del ofrecimiento, tanto a clientes actuales como potenciales.

Travesía utiliza principalmente las redes sociales como medio de difusión de oferta e informaciones útiles al consumidor, como su localización, fechas y eventos importantes como acciones comunitarias. Así como también platos que identifican ciertas festividades de temporadas. Siendo esta una estrategia de mercado diferenciada.

Las promociones también utilizan también las redes sociales como canal para llegar al público en especial a través de la red social Instagram, las notas de prensa, artículos de revista y guía turístico, presentan actividades acordes a las fechas a medida en que se va publicando el escrito.

Las actividades más comunes son; el día de la Independencia Nacional de la Republica Dominicana, Semana Santa, día de las Madres, Corpus Cristi, día del padre, día de acción de gracias y noche buena.

4.4. Segmentación de Mercado

Verónica Baena (2011) plantea el segmento de mercado como el proceso a través del cual el mercado total de un producto o servicio particular es dividido en grupos relativamente homogéneos atendiendo a sus características y necesidades particulares.



La segmentación, para Van y Lebon (2014), busca ante todo dirigirse no a un mercado global, sino a grupos bien definidos de él. Las autoras señalan que la segmentación se puede reagrupar en cinco categorías los criterios principales:

- Demografía-sociedad-economía-geografía
- Actitud psicológica hacia el producto (valores, forma de consumo)
- Comportamiento con respecto al producto
- Frecuencia de compra y/o consumo promedio
- Personalidad y estilo de vida

Al delimitar un segmento para Travesías, Inés Páez, decide romper con la segmentación en la medida de lo posible. El segmento al que está orientado el restaurante es bastante amplio pues, según la Chef, está dirigido a todo público, a toda clase social, tanto a lo local como a diferentes zonas de la Republica Dominicana, extranjeros y también de distintas edades.

Es un restaurante completamente familiar, con diseño que emula la tradicional casa de madera rural y buen manejo de precios con el objetivo de abarcar mayor público en lo referente a poder adquisitivo. Además, proyecta una visión diferente al mercado de la cocina dominicana por llevar el sello de “marca país”.

Al considerar la apertura en la oferta, Travesías busca captar todos los segmentos del mercado puesto que uno de sus objetivos es que se identifique la cultura dominicana con sus platos, que cuando la gente piense en comida dominicana se dirija a este restaurante.



4.4.1. Perfil del consumidor

Javier Alonso (2013) considera al consumidor, junto a la empresa, un participante vital en el proceso de intercambio comercial. En este las empresas pretenden desarrollar productos, bienes o servicios, que puedan colocar luego en el mercado para que los consumidores lo adquieran, paguen su precio y, así, alimenten un circuito productivo que asegura la permanencia.

Quintanilla y Berenguer (2014) hacen énfasis en que el director de marketing de una empresa o el gerente comercial debe mantenerse actualizado en lo referente a conocer quien compra sus productos, como los compran, que nivel de satisfacción obtiene el consumidor y cuál es su impresión acerca del producto.

En síntesis, los consumidores tienen el poder de hacer mover la producción de la empresa, siendo el responsable de las tomas de decisiones de compra.

Según ANEXO III, los consumidores de Travesías, al igual que en cualquier otro mercado, están ubicados dentro de un segmento que, si bien es muy amplio, también posee características comunes específicas. Inés Páez inicia con la característica en común principal *"todo el que viene aquí le gusta la comida dominicana"*. Otros datos del consumidor se pueden apreciar en el formulario del mismo anexo:



Tabla IX. Datos del Mercado Objetivo de Travesías Eventos SRL.

Edad	4 – 80 años
Sexo	todos
Creencias	indiferente
Ingreso	18,000 en adelante
Clase social	Media baja y Alta

Fuente: Elaboración propia.

Un dato favorecedor y aspecto positivo del restaurante está en los platos y la manera en que se adaptan a los hábitos alimenticios de las personas, evidenciándose en las recetas y el rango de edad de su público. Este se inicia en los 4 años, gracias comida baja en grasa, sales, azúcares y, sobre todo, del hogar, hasta los 80 años, pudiendo adaptarse a dietas que imponen enfermedades como la diabetes, Alzheimer o el hígado graso, con libertad en la modificación de la receta si es requerido.

En cuanto a la nacionalidad, al igual que en las creencias, el restaurante no impone ningún tipo de traba. Aun ofreciendo un menú que se nutre de las recetas de su país, tanto el espacio como el trato al cliente proporcionan libertad en la estadía de cada visitante independientemente de su inclinación religiosa o de cualquier otra índole.

Por otro lado, está la clase o estrato social que, como forma de estratificación basada en el prestigio o categoría de ingresos de un grupo social ubicado dentro



de una economía capitalista, es también categoría del consumidor. En el caso del mercado dominicano, Páez no contempla status sino posibilidades de compra basada en los precios.

Los clientes más comunes en el restaurante forman el segmento "familia". Sin embargo, turistas, ejecutivos de negocios y embajadores también frecuentan el lugar por lo que es claramente contraproducente establecer una clasificación tal como la clase social. Pero, si es posible establecerla basada en ingresos tal como lo hace la Chef. Con ingresos de 22,000 pesos dominicanos en adelante, el restaurante es totalmente asequible.

El componente que da prestigio al restaurante y que a la vez aumenta la variable precio de los platos es la marca de autor, la única razón que incide significativamente en ella. Dicho componente crea el perfil exportable y de "marca país" propio del restaurante. Por consiguiente, es completamente razonable la relación entre calidad y precio.

La tendencia al cambio del target es, según su experiencia, nada importante. Inés explica que *"estamos hablando de un producto que trasciende gustos, edades, creencias, en resumen, el tiempo. Nuestra comida es parte de la tradición. Nos podemos dar cuenta en el transcurso de la historia que los gustos no varían porque ya son parte de la cultura como el merengue, como la bandera... eso no va a cambiar"*.



De lo anterior, se deduce que la vulnerabilidad al cambio se acerca mucho a la nulidad. Además, la innovación acompaña constantemente la oferta gastronómica alimentada de las opiniones de los clientes y observaciones de los empleados relacionadas a las modificaciones solicitadas mencionadas previamente.

La orientación del consumidor, por el sector al que pertenece la empresa está dirigida al servicio. Sin embargo, es su producto el atractivo principal junto al servicio y demás cualidades que le acompañan donde inclusive el diseño arquitectónico e interior se incluyen en la experiencia.

El cliente de Travesías es un cliente informado, más de lo empírico que lo científico. Por eso, es también exigente y leal al encontrar la satisfacción de su necesidad. No se considera buscador de ofertas por ser un cliente que busca la calidad antes que el precio y con un nivel de ingresos que le permite adquirir su producto.

Los intereses del consumidor son diversos. La oferta gastronómica cumple con necesidades de familias con almuerzos familiares del domingo y cenas por eventos hasta almuerzos diarios de empleados favorecidos por la localización geográfica del restaurante. Su estilo de vida es dinámico, tradicional pero permisivo en gustos.

Siendo el rango de edad muy amplio, lo es también los medios a través de los cuales deben llegar las distintas ofertas que promociona el restaurante y los



avances de la chef en el área culinaria, siendo este un valor agregado a la empresa. Las redes sociales Facebook, Instagram, sirven como canal de comunicación para el público joven mientras y adulto mientras el periódico, y la publicidad boca en boca sirve de canal para un público de más edad.

Mientras tanto páginas de referencia como el portal de web del Ministerio de Cultura de la Republica Dominicana, buscadores como Google y otras páginas de referencia funcionan de referentes para el público extranjero.

Según entrevista realizada a la Chef Tita quien expone que uno de los motivos por lo que no solo se hace enfoque en los platos es por la misma amplitud del público objetivo. Se *"busca vender la experiencia... tenemos de hecho un recorrido que hacemos todos los meses"* haciendo referencia a "Sabores por la Isla", un recorrido realizado en un mapa comestible que la misma Chef creo para los amantes de la cultura y las texturas.

La iniciativa es parte de una estrategia local diseñada para atraer a las personas que buscan más que el producto, buscan experiencias.

El restaurante *"viene a cumplir con la necesidad del consumidor dominicano a tener una opción a la hora de alimentarse, fuera de lo que es restaurantes de comida rápida, almuerzos o cenas en el microondas...Estamos comprometidos con la alimentación del dominicano"*. Los platos llegan a hacer valer el corto tiempo de ocio que les queda a las personas, en especial a la mujer del hogar, debido a



obligaciones laborales, familiares, sociales. Sustituye horas de cocina *“por un ambiente agradable con el único lugar que podría sustituir la cocina dominica”*.

4.5. Cadena de Suministro.

Según cuenta Luis Eduardo García Roa (2016) la cadena de suministro es una función estratégica, que abarca todas las operaciones de suministro entre clientes y proveedores, desde la fabricación, distribución, planificación, compras y aprovisionamiento, buscando ser una ventaja competitiva para la compañía.

En la entrevista realizada a Inés Páez, chef y propietaria del local, se obtuvo informaciones sobre los orígenes de sus insumos. Cuenta que en el caso de Travesías la Cadena de Suministros se abastece de los productores locales de República Dominicana, como es el caso del Chillo de Bocha Chica, Chivo de la región Norte, plátanos de Barahona, gallina vieja del Cibao, Chinolas de Monte Plata, cayó Dorado de Samaná, pulpo de Bahía de Manzanillo, Mango de la provincia Peravia Bani, casabe de Monción, tamarindo de Azua, Rosas de Constanza, Coco de Samaná, Guinea de Cotuí, Camarones de Sánchez de Ramírez, Salsa de tomates y salsa de berries elaboradas en Constanza, Aguacate de Elías Piña, Yuca de Ocoa, entre otros proveedores locales.

Al igual que la República Dominicana, Costa Rica es un gran productor agrícola por lo que muchos de los ingredientes que Travesías utiliza para la elaboración de sus platos son producidos en dicho país.



Es por esto que proponemos que sería viable y más rentable que los ingredientes que se utilicen para la elaboración del menú de Travesías sean los producidos en Costa Rica, puesto que esto implicaría un ahorro en los costos de importación desde la Republica Dominicana hacia el país objetivo.

Los centros de distribución de productos agrícolas y/o orgánicos en San José, se ocupan de recopilar lo necesario para agrupar la logística de la cadena en la misma ciudad.

4.6. Cartera de productos

Travesías se caracteriza por ser un restaurante con una oferta de platos terminados basadas en la cultura dominicana y resaltando la materia prima más emblemáticos de la agricultura dominicana, elaborados con productos de proveedores locales siendo presentados con el sello de autor a los comensales.



La cartera de productos, o menú, ofrecida por Travesías es la siguiente:

LE DAMOS LA BIENVENIDA A SU CASA

CORAZÓN

Acompáñame en esta Travesía de Sabores Dominicanos donde recogemos los productos más emblemáticos de nuestro país, rescatamos las recetas ancestrales y las juntamos con los clásicos sabores que ya conocemos desde niños, para ofrecer "La Nueva Cocina Dominicana" que apoya a pequeñas comunidades de productores, pescadores y artesanos de nuestro país para hacer una cocina sostenible en el tiempo, llena de amor y sentimientos por lo nuestro, porque somos Corazón Dominicano.



Chef Tita



www.travesiasdr.com | travesiasdr@gmail.com [f travesias.dr](https://www.facebook.com/travesias.dr) [@travesias_dr](https://www.instagram.com/travesias_dr) [yt travesias_dr](https://www.youtube.com/travesias_dr)



ESPECIALIDADES DE LA CASA

	Pechuga de Pollo rellenas de plátano maduro Barahonero, con cujiente chicharrón de la vega empanizadas en gofio de alta mira Puerto Plata y harina de pan rallado con salsa de berries criollos producidos en Constanza.	\$575
	Mi Pastel de Maiz: hecho con duo de maíces azuanos relleno de rabito estofado encendido, cremoso de aguacate de Elias Piña y espuma de queso Carolina de Nagua.	\$495
	El Quemaito arroz cremoso con habichuela negra de San Juan, tocineta crujientes, platano maduros al caldero, crujiente chicharrón y verdes aguacates.	\$495
	Pato Robao vamos a Comer Pato confitado con salsa de guayabas silvestres de la	\$750
	Pescado de temporada filete de timballo ahumado con sabores a leña y palos y hojas de menta y cilantro, acompañado de papas fritas salteadas en hierbas Dominicanas con alioli de cilantro y bija bija	\$750
	Cochinito Tierno 21 días traído del Cibao con triolija de ajos de temporada y salsa de cereza criollas, guababerris y toque de Mamajuana.	\$900
	Vacio Marinado en Hierbas de mi País, hecho al carbon con ñoquis de platano maduro salsa azul del mar	\$695
	Churrazco del Pico ala braza relleno de puré de yuca, con trocitos de queso al gratin.	\$800
	Costillas Glaseadas con tamarindo de Azua y cremoso risotto de auyama de mi conuco con semilla tostadas de pesto dulce de cilantro.	\$645
	Pasta Saona , con mariscos de nuestro litoral y salsa cremosa.	\$425
	Chivo-chivo de la Loma filetillo de chivo de la línea, estofado, acompañado de ñoquis de yuca y arroz blanco.	\$545
	Pollo a la Parilla con Marinada Criolla y el toque de sazón de la casa.	\$450
	Chillo Boca Chica : con fostonos crujientes en salsa de ajo y fritata de batata.	\$745
	Risotto de Chivo Endulzao : con platanitos al caldero y toque de aguaca para coronar.	\$595
	Risotto de Guandules Verdes : y crujiente chicharrón,	\$495
	Guinea Traviesa de Cotuí guisada con una cocción lenta de 4 hrs, bañada en vino Malbec con mezcla de hierbas aromáticas y con risotto de guandules al coco.	\$695
	Milhojas de Concón piso por piso de chivo linero, guinea traviesa, aguacate y plátanos maduros caramelizados con jengibre.	\$445
	Risotto Samaná camarones de Sanchez con toque crocante de tocineta y tropiezo de aguacate	\$595



el cruce

CALDOS Y CREAMAS

Creaciones

CORALIN

Sopa de Gallina Vieja del Cibao, con bollitos de plátanos Barahonero, croquetas crujientes de arroz de Mao y yuquita Mocanas. \$425

CORALIN

Capuchino de Yautia Blanca, con toque de parmesano y crema de queso de hoja e Nagua, cebollas caramelizadas y hongos criollos y hojita de oregano. \$475

Sancocho Bayahibe con pescado y marisco de nuestro litoral en una base de crema de auyama. \$595

Sancocho Artesanal 7 carnes con bollito de plátano y especias de la hortaliza. \$565

PARA LOS NIÑOS

Creaciones

Chicharrones de Pollo arrochito con maíz y plátanos maduros al caldero. \$325

Pizza Criolla con rueditas de salami crujiente y mix de quesos producidos en mi país. \$350

PLACER CULPABLE

Creaciones

◆ **Ganas de Jalea de Batata** : con coco de Samana, jalao melcochoso y raspadura de leche y trufita coco. \$275

◆ **Bizcocho ancestral de Yuca Mocana** y lluvia de coco caramelo de Mamajuana y chupito cremosos de coco \$325

◆ **Travesía por la Isla** Recorrido por las zonas más dulces y emblemáticas productoras de dulce de nuestro país (Postre para Compartir) \$450

Dulce de Leche Cortada de nuestras fincas caramelizado sobre crema de vainilla. \$325

Creme Brulee de habichuela con Dulce \$325

Pudin de Pan con Salsa de guayaba silvestres \$300



◆ Nuevas creaciones.

Impuestos y propina legal no incluidos.



TRAVETAPAS

	Redonda de Guandules verdes del campo , con toque de queso de cabra de la Chivita Barahona y Guinea traviesa de Cotuí estofada y salsa de plátanos maduros.	\$325
	Pizza de Casabe Pizza hecha con casabe Casabí de Monción, salsa de tomates hechos en leña de nuestro huerto, queso fresco y orégano de los memizo de Nagua Coproleca.	\$325
	Croquetas de Sancocho de mi país con mayonesa de bija y espuma de	\$300
	Salchichas Criollas , hechas en casa al carbón, con trio de salsas y panecitos del campo hechos a base de yuca de San Jose de las Matas.	\$525
	Catibías Alegría rellenas de mariscos mixtos, queso San Juan o res.	\$300
	Kipes x 2 de Chivo de la línea y picante casero.	\$275
	Mini Chimis de nuestra comida callejera bañados en cerveza Presidente, con pan de agua brillado tradicional, repollito mareao y cebollitas.	\$325
	Enrollados de Plátano Maduro rellenos de queso azul y toque dulce de guayabas silvestres	\$325
	Montaditos de Tostones crujientes con lambi del litoral norte.	\$250
	La Pinta, La Niña y la Santa María barquitos de tostones rellenos de cangrejo, chivo y lambi.	\$300
	Arepita de Yuca Crocantes con queso crema, anís, aguacate y muselina de pollo.	\$345
	Villa Mella City motonguitos con tropezones de chicharrón, mezcla de camarones y toque de aguacate.	\$345

VIAJE LIGERO

	Ensalada Taina ; camarones de Sánchez marinados en jugo de chinola sobre mezcla verdes, rúcula con lonjas de aguacate y mangos grillados, coronado con una chimichurri rústica con toque de cítricos.	\$425
	Ensalada de Aguacate Fronterizo con aceite de Oliva y Oregano	\$150
	Pulpito de la Bahía de Manzanillo a la brasa, marinado con mezcla de hierba s ajo tostado y plátano maduro grillado.	\$395
	Salpicón Pasión de Pez León con cuadritos de mango banilejo marinados en limón y con toque de cilantro.	\$425
	Montadito de Casabe de Monción tostado con rocío de aceite de oliva y ajo, berenjena asadas, oregano y mezcla de tomates frescos.	\$275

TRAVESIA VEGETARIANA

	Linguini con Vegetales grillado y pesto de Cilantro y albahaca	\$350
	Manjar Vegetariano , mezcla de 8 vegetales mixtos a la parrilla aderezados con pesto de cilantro.	\$295
	Ensalada Traviesa , Vegetales de nuestro huerto marinado con jugo de naranja	\$300





4.7. Estrategia de Precios.

Juan Tugores (2010) describe los precios como las señales que informan a los consumidores de las opciones más interesantes de compra, y también informan a los productores sobre que artículos tienen una producción más rentable. Afirma que es la función principal es, esencialmente, transmitir informaciones e incentivos a los agentes económicos con el fin de tomar las decisiones óptimas.

El mismo autor hace hincapié en este tipo de estrategias por el uso aplicado por las empresas a modo de herramienta, considerada además un factor sujeto a constantes y variados cambios en el ámbito comercial, por ser la acción que determina el precio de mercado de los productos comercializados en función de las características de los consumidores y el entorno geográfico y cultural que muestra el mercado.

Clasifica las estrategias de la siguiente forma:

1. Para nuevos productos
2. De precios de prestigio
3. Orientada a la competencia
4. Para cartera de productos
5. Diferenciales



Para empresas y productos que se insertan por primera vez en un mercado, la clasificación a tomar en cuenta en primer lugar es la dirigida a nuevos productos.

Incluye:

- Fijación de precios por descremado: lanzar un producto al mercado con un precio relativamente alto cuyo objetivo es obtener ingresos mayores. La utilizan empresas con un público, principalmente, Premium ofreciendo un producto de mayor precio que estos tipos de clientes generalmente aceptan al proporcionarles beneficios mayores a los que consumen de forma habitual.
- Fijación de precios para penetrar en el mercado: fijar un precio de lanzamiento del producto relativamente bajo cuyo objetivo sea poder introducirse en el mercado llegando a traer un gran número de consumidores con la finalidad de ganar cuota de mercado.

En un principio la Chef Tomo en cuenta como introducirse en el mercado de restaurantes sin perder su objetivo de ofrecer al público la exclusividad de sus productos, un menú autóctono de autor y resultado de años de experiencia y preparación de su creador.

Travesías se asentó en el mercado dominicano con una estrategia de precios combinada. Ofreciendo al público una estrategia de precios descremada a clientes Premium, pero sin dejar de lado la estrategia de penetración en el mercado logrando captar una gran parte de la cuota del mercado.



4.8. Estrategias de promoción

Promoción es la actividad que permite dar a conocer un producto al consumidor final, así como persuadirlo para que adquiera productos que satisfagan sus necesidades. Podrían tenerse en cuenta factores como: publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, marketing directo y fuerza de venta (Cesar Amador Diaz Pelayo, 2014).

La promoción según Alfonso Valdivia (2015) es internacional cuando es llevada a cabo en distintos países por empresas multinacionales o por alguna entidad supranacional. Las empresas deben tener en cuenta las características que diferencian a cada mercado y decidir si es adecuado utilizar la misma campaña publicitaria en otros países o adaptarla en función de las necesidades existentes. Dentro de las estrategias de promoción y publicidad internacional se agrupan dos tipos de medios. El primero es el Medio convencional, compuesto por la publicidad exterior, internet, radio y televisión. El segundo medio es el no convencional, donde las empresas pueden optar por patrocinios, marketing social, rótulos, ferias, exposiciones, publicaciones de empresas: revistas, periódicos, boletines) y regalos publicitarios.

Las estrategias puntuales de promoción internacional son las siguientes: Ferias comerciales, misiones comerciales, representación permanente, pagina web y redes sociales, agentes comerciales, referencias, portales de comercio business to business.



Entre las estrategias mencionadas, las más utilizadas por los restaurantes se definen de la siguiente manera:

Ferias Comerciales: exhibiciones que se realizan periódicamente en determinadas plazas, a las cuales acuden oferentes, además de posibles compradores, personas de negocios en busca de alguna alianza estratégica o representación, e investigadores de inteligencia comercial en busca de información útil. Lerma

Misiones comerciales: los empresarios llevan consigo muestras de los productos que desean exportar para exhibirlos a los posibles compradores. Son organizadas por dependencias del gobierno, en el ámbito nacional y estatal, si aplica, encargadas de promover las exportaciones o por las organizaciones empresariales, en el ámbito regional o sectorial (Kirchner, 2010)

También se agregan las herramientas proporcionadas por tecnologías de la información:

Página Web: es un conjunto de archivos electrónicos y páginas web referentes a un tema en particular empleados por las instituciones públicas y privadas, organizaciones e individuos para comunicarse con el mundo entero. En el caso particular de las empresas, este mensaje tiene que ver con la oferta de sus bienes y servicios a través de Internet, y en general para realizar de manera eficiente sus funciones de mercadotecnia (Milenium, 2017).



Redes Sociales: la red social virtual hace alusión al sitio web que las personas, y empresas, utilizan para generar su perfil, compartir informaciones, colaborar en la generación de contenidos y participar en movimientos sociales. Las relaciones de los usuarios pueden ser de muy diversa índole (personal, comercial, etc.) (Ovejas, 2017).

Referencias: También es conocida como “mercadotecnia de boca a boca”. Se trata de personas reales que hablan entre sí, de un consumidor a otro, en lugar de que los anunciantes lleven la conversación. Es decir, se refiere a todo aquello que se puede hacer para que la gente habla (Sernovitz, 2014).

En el mercado dominicano, Travesías, de la mano de su propietaria, participa en ferias comerciales locales e internacionales, su propia página web y las redes sociales para difundir sus creaciones.

CAPITULO II. METODOLOGÍA

Metodología de Investigación

La inclinación investigativa del proyecto es de tipo descriptiva. Esta tiene como objetivo primordial describir la realidad, siendo los principales instrumentos de investigación la entrevista, e inclusive la observación.

La investigación es también documental ya que se apoya de datos ya registrados para compensar la ausencia de información de fuentes primarias.

Técnicas

Se utilizan las entrevistas a expertos en áreas relacionadas a esta investigación con el propósito de recaudar información sobre aspectos relacionados a las mismas en la República Dominicana; a la chef, autora del menú, tanto para reforzar el concepto de la marca como para revelar sus fortalezas y debilidades con registros y conocimientos empíricos o, más bien, desde perspectivas personales.

Los datos presentados son extraídos de fuentes secundarias: libros de texto, informes, datos estadísticos facilitados por organismos e instituciones internacionales y nacionales costarricenses, especificado en el desarrollo del presente trabajo.

CAPITULO III. ANÁLISIS DE DATOS

Análisis de Datos.

Las Franquicias constituyen el mecanismo ideal para la internacionalización para empresas de servicios. Permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local, nacional o internacional. Es decir, consiste en aprovechar la experiencia de un empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado.

Las franquicias son capaces de permitir adaptar los términos de explotación para el mercado en específico que se necesite mientras un nacional se encarga de las operaciones.

El Franquiciante acoge diversas ventajas. En primer lugar, es quien otorga el entrenamiento y asesoría a los compradores de la franquicia, con el objetivo de garantizar el entendimiento del negocio de principio a fin y que este pueda ser replicado por ellos y controlado por el creador.

Es más sencillo para una empresa con demanda expandirse rápidamente sin la necesidad de capital propio. El ingresar a un mercado totalmente diferente y desconocido no es una traba para el franquiciatario ya que los riesgos no son transferibles a este.

El Franquiciado tiene alta posibilidad de reducir el riesgo y la incertidumbre en su inversión. Además, de aprovechar explotar el beneficio de una estructura de negocios ya elaborada y puesta en marcha.

Teniendo un modelo, se debe ser más crítico para la elección del país. Para ellos las herramientas de análisis, crean guías particulares por los aspectos que tocan. Se empieza por una investigación discriminatoria que, a criterio del investigador, se alimenta con informaciones pertinentes, actualizadas y veraces expuestas a modo cualitativo o cuantitativo, como la Matriz Comparativa de Mercado o Matriz País.

El matriz país representa una comparación del mercado objetivo ante posibles mercados. Analizando sus aspectos en general; culturales, económicos y productivos. Pueden añadirse aquello que, a conciencia del inversionista y los investigadores son importantes para la toma de decisión.

En lo adelante se presenta la matriz país de tres mercados potenciales Colombia, Suecia y el país objetivo Costa Rica para el año 2016.

Tabla X. Matriz comparativa de Países: Colombia, Suecia y Costa Rica.

INDICADOR	COLOMBIA	SUECIA	COSTA RICA
Balanza Comercial	-18.652.825,79	23.637.607,68	-174.203,64
PIB per cápita	5.805,6	51.599,9	11.824,6
Inflación	6%	1%	2%
Clase Social Promedio	Media Alta	Alta	Media Emergente
Moneda	Peso colombiano	Corona sueca	Colon
Tipo de Cambio US\$	3,055.3	8.5605	544.74
Población total	48,653,419	9,903,122	4,857,274
Categoría población dominante	25 - 54 años	25 - 54 años	25 - 54 años

Tasa de inmigración (por cada mil habitantes)	-0.6	5.3	0.8
Entrada de turistas	2,925,128	6,482,000	2,660,000
Aeropuertos	9	8	11
Puertos	14	84	6
Distancia desde RD	1,639.63 km	8,153.08 km	1,773.49 km
Idioma	Castellano	Sueco	Español
Acuerdos Comerciales con RD	Acuerdo AAE/EPA	No	Centroamérica y DR-CAFTA
Posición Doing Business	59	10	61
Posición Competitividad Global	61	6	54
Clima	Tropical en zonas costeras y frío en zonas más altas	Variado. Principalmente templado	Tropical y subtropical con periodos lluviosos
Principales productos agrícolas	café, flores cortadas, plátanos, arroz, tabaco, maíz, caña de azúcar, granos de cacao, semillas oleaginosas, vegetales; camarón; productos extranjeros	barley, wheat, sugar beets; meat, milk	plátanos, piñas, café, melones, plantas ornamentales, azúcar, maíz, arroz, frijoles, papas; carne de res, aves de corral, productos lácteos; madera
Porcentaje de Agricultura en PIB	7.1%	1.6%	5.5%

Fuente: Elaboración Propia. ³

Luego de observar la tabla anteriormente expuesta, desde una perspectiva general de los indicadores se aprecia una alta ventaja competitiva en el mercado sueco, sin embargo el aspecto más importante a tomar en cuenta es la afinidad

³ (CIA Intelligent Agency, 2016) (Banco Mundial, 2017) (CEI-RD, S.F.)

de su producción agrícola del país con los insumos necesarios para la elaboración de los platos en el menú con la finalidad de asegurar y simplificar los procesos logísticos y la cadena de suministro tomando en cuenta el alto grado de calidad que requiere estos insumos.

Por tanto, Costa Rica ocupa el primer lugar desde una perspectiva general. Reforzado por un mercado con alto poder adquisitivo, marco comercial preferencial, conexión cultural tomando en cuenta el idioma español como un factor clave de la misma, una de las clasificaciones más altas de la región para hacer negocios y un índice de inflación que ha permanecido estable a través del tiempo proyectándose positivo para el 2016.

El esquema de las 5 fuerzas de mercado analiza la estructura de una industria y moldea la naturaleza de la interacción competitiva dentro de ella convirtiéndose en una pieza clave del análisis y la formulación estratégica. Es ideal para analizar mercados internacionales o desconocidos. Michael Porter, su creador, propone el modelo de análisis de la competencia en un mercado tomando como referencia todos los actores del proceso de negociación, según el tipo de empresa o producto y su comportamiento social como parte de la cultura.

El modelo a continuación contribuye a la identificación de las influencias a tomar en cuenta en el mercado objetivo frente al competidor incipiente, en este caso, Travesías.

Tabla XI. Fuerzas de mercado según Potter para el segmento de restaurantes en Costa Rica.

FUERZAS DE MERCADO	NIVELES
Poder negociación de los clientes.	Alto. Los clientes tienen alto nivel educativo y alto poder adquisitivo.
Rivalidad entre las empresas.	Bajo. La competencia de un mismo mercado es baja puesto que la diversidad impera más que la cantidad. No existe un restaurante dominicano.
Amenaza de los nuevos entrantes.	Baja. La competencia directa como tal no existe para Travesías. Las regulaciones legales fomentan la inversión en el país. Los clientes son abiertos a la diversidad cultural. La variación mínima en la tasa de cambio ayuda al equilibrio de los precios de mercado.
Poder de negociación de los proveedores.	Medio. Las relaciones comerciales internacionales proyectan el comercio local motivo que aumenta las opciones de proveedores. Sin embargo, influyen las características del país como parte de Centroamérica, donde los países tienen capacidades productivas similares en el sector agrícola. La oferta se basa en términos de calidad y precio, teniendo Costa Rica mayor ventaja gracias a la asistencia del gobierno.
Amenaza de nuevos competidores.	Alta. Los restaurantes de alto nivel en Costa Rica tienen fuerza de promoción constante, enfocada principalmente en portales web para turistas y una oferta especializada para sus clientes, razones que generan lealtad en los mismos.

Fuente: Elaboración propia.

La competitividad debe evaluarse por separado. Como fue antes expuesto, el Fondo Monetario Internacional, a través de su Informe Global de Competitividad, arroja informaciones pertinentes para ello.

A continuación, los datos más relevantes de dicho reporte para la edición 2016-2017:

Ventajas y Desventajas Competitivas de Costa Rica.

Ventajas

- Instituciones democráticas (desde 1949).
- Mejores indicadores sociales en la región: educación y salud.
- Servicios e industrias de vanguardia (productos farmacéuticos, microprocesadores) atractivos para las IED.
- Diversificación del comercio gracias a múltiples acuerdos comerciales.
- Recursos turísticos: hoteles, parques nacionales.

Desventajas

- Exposición a desastres naturales.
- Infraestructuras de transporte inadecuadas.
- Económicamente y financieramente dependiente de los Estados Unidos.
- Cuentas públicas débiles.
- Falta de mano de obra calificada / trabajo no declarado. (Fondo Monetario Internacional, 2017).

Sobre su clima de negocios, El Banco Mundial registra un perfil favorable y atractivo. Las últimas actualizaciones publicadas por el organismo sobre reformas adoptadas en el país identifico:

- Reducción en el tiempo necesario para transferir una propiedad.
- Fortalecimiento de las protecciones a inversionistas minoritarios al permitir un mayor acceso a la información corporativa antes y durante el juicio y al mejorar los requisitos de divulgación, pero debilitó los derechos de los accionistas en ciertas transacciones importantes.
- Facilidades en el pago de impuestos a las empresas mediante la implementación de un sistema electrónico para la presentación de impuestos sobre la renta y el Impuesto al Valor Agregado
- La recaudación de deudas y el marco institucional tienen deficiencias.
- Las transacciones entre empresas pueden tener dificultades ocasionales en los entornos seguros. Se mantienen con calificación A3.
- Los negocios se ven influenciados por tradiciones culturales.

En cuanto a la calificación de riesgo de Costa Rica según Global Edge (2017) indica una perspectiva política y económica algo inestable y un entorno empresarial relativamente volátil que pueden afectar el comportamiento de los

pagos corporativos. La probabilidad de incumplimiento corporativo todavía es aceptable en promedio.

Por otra parte, y a modo de comparación, el análisis FODA busca identificar todos los pros y contra de la empresa objeto de internacionalización y, así, con los datos del mercado objetivo poder conocer lo que se; mantiene, se mejorara, se añade y se descarta.

El análisis de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas completa el proceso. Un análisis FODA es una herramienta utilizada con el objetivo de conocer esos aspectos de una empresa, en este caso presentamos un análisis FODA elaborado por las sustentantes sobre de Travesías en Santo Domingo, República Dominicana.

Marco legal

Se necesita completar, en primer lugar, un listado de documentos que completan el registro de la empresa y da paso a la solicitud de créditos bancarios.

Procedimientos para comenzar y operar legalmente (número de compañía)

1. Preinscripción del Registro de Persona Jurídica (por ejemplo, nombre de verificación de nombre para reserva, notarización con costo de CRC\$165,000).
2. Inscripción en la ciudad comercial más grande de la economía, San José. Costo de CRC 8,000 por cargos de registro digital y CRC 6,580 de cargos por publicación.

3. Registro posterior (por ejemplo, seguridad social, registro de identidad, sello de la compañía)
4. Llenar la Forma D-140 con los impuestos pagados al Registro Único de Contribuyentes, en la dirección general de tributación directa. Este es el registro como contribuyente.
5. Registro del seguro de riesgo laboral en el Instituto Nacional de Seguros. La prima anual es de un 2.17% de los repuestos de pagos por nomina presentados.
6. Registro de la compañía como empleador de la caja Costarricense de Seguro Social (CCSS). Amerita de 15 días previos a un registro por parte del solicitante.
7. Aplicación al servicio sanitario al Ministerio de Salud, costo de US\$30 a US\$100 dólares dependiendo del grado de riesgo.
8. Aplicar por la patente municipal en el municipio local correspondiente, el costo varía de CRC\$10,000 Y CRC\$100,000 dependiendo del tipo de actividad, número de empleados y ubicación.
9. Obtener aprobación del cónyuge para comenzar el negocio (si aplica) salir de casa para registrar compañía
10. Obteniendo cualquier permiso específico de género que puede afectar el registro de la compañía, la compañía operaciones y proceso de obtener nacional y tarjeta de identificación.

Tiempo requerido para completar cada procedimiento (días del calendario)

- No incluye el tiempo dedicado a la recolección información.
- Cada procedimiento comienza en un día separado (2 procedimientos no pueden comenzar el mismo día).
- Los procedimientos completamente completados en línea se graban como ½ día.
- El procedimiento se considera completado una vez toda la documentación es recibida.
- No debe existir contacto previo con los funcionarios u oficiales.

Costo requerido para completar cada procedimiento (% de ingreso per cápita)

- Costos oficiales solamente, sin sobornos
- Sin honorarios profesionales a menos que los servicios requeridos por ley o de uso común en la práctica.

Capital mínimo pagado (% del ingreso per cápita)

- Fondos depositados en un banco o con un tercero antes del registro o hasta 3 meses después de la incorporación.

Análisis FODA de la empresa Travesías.

En lo adelante se presenta el análisis FODA realizado desde el punto de vista de la Chef y Observaciones propias de las sustentantes.

Fortalezas

1. Marca País
2. Diferenciación. Concepto de comida de Autor, único en el mercado.
3. Comida Sostenible a lo largo del tiempo y costos
4. Única cocina del país que apoya a pequeños productores y comunidades
5. Valoración y promoción de la materia prima local
6. Gestión de calidad de alimentos
7. Servicio al cliente
8. Ventas orientadas al producto y experiencias
9. Instalaciones de diseño arquitectónico único en el país.
10. Espacio versátil; su universalidad y calidez se acopla con necesidades puntuales de los comensales como celebraciones de cumpleaños, baby showers, cenas de bodas, etc....
11. Promociones variadas.
12. Acceso a Valet parking
13. Localización estratégica en el centro de la ciudad
14. Amplio alcance del mercado meta.
15. Economía de escala. Proveerse de pequeños productores aseguran materia prima de mayor cuidado en el cultivo y precios de oportunidad.
16. Gestión de calidad. Los platos y el servicio están bajo supervisión constante de la propietaria o un subalterno en vía a garantizar la eficiencia de los procesos de preparación y ciclo de atención al cliente.

17. Diversidad en la oferta gastronómica, presente en los platos fuertes, ensaladas, postres y bebidas, con libertad a modificaciones conforme requerimientos de los comensales.
18. La propietaria, Inés Páez, da un valor agregado por su reconocimiento nacional e internacional.

Oportunidades

1. Somos el único restaurante en el país con una oferta de autor basada en la tradición local.
2. República Dominicana, como escenario de conferencias y congresos internacionales, reuniones de esa índole con la reciente apertura económica a la que ha sido sometida, aporta con la cantidad de turistas que recibe el restaurante.
3. Las políticas de fomento al turismo suman valor al restaurante, su concepto e incrementan las visitas.
4. Medios de comunicación de bajo costo y, en casos, gratuitos que contribuyen a la cercanía y actualización con el público.
5. Según la Inés Páez, la competencia es un motivo para conocer las tendencias y cambios del mercado, sirve como fuente de información para adoptar medidas cuando es necesario.
6. Valor agregado. Los esfuerzos del gobierno y la sociedad por el mantenimiento de la cultura, mantienen constante el valor agregado del restaurante.

7. Oportunidades de expansión. El concepto no es ajeno a la innovación a pesar de valerse de un concepto único.
8. Logística y cadena de suministro simple. La materia prima es 100% local, proporcionando facilidades en su adquisición.
9. Aporte económico a pequeños productores y pescadores Colaboraciones con productores de comunidades locales de poco alcance a los grandes vendedores tienen una oportunidad de venta con restaurantes como Travesías.
10. Posibilidades de expansión en el territorio nacional.
11. Calidad y estructura de una empresa de nivel exportable.
12. Los avances tecnológicos relacionados al servicio contribuyen a construir mejores relaciones con los clientes.

Debilidades

1. La dependencia total en la producción local puede causar repercusiones en la oferta de los platos.
2. Centralización. Las tomas de decisiones se adjudican solo a la cabeza la sociedad.
3. Alta vulnerabilidad a las preferencias de los comensales.
4. La rama del menú más arraigada al concepto de autor es un factor que genera predisposición.
5. El espacio físico no es suficiente en relación a la demanda.

6. La capacidad de los parqueos no es suficiente, en especial los días de mayor recurrencia gracias a que el local se encuentra en una plaza con espacio de parqueo común.
7. Desconocimiento de relación entre la autora del menú, mejor conocida como Chef Tita, y la empresa Travesías por parte del mercado.
8. La publicidad requiere de mayor inversión.

Amenazas

1. Los precios de los platos son vulnerables a los cambios en la oferta y la demanda en el mercado.
2. Cambios de la orientación del mercado en lo que respecta a sus hábitos de consumo
3. Esfuerzos de la competencia.
4. Entrada de nuevos competidores al mercado.
5. Alta influencia de productos sustitutos
6. Periodos de cambios climáticos bruscos como la temporada ciclónica que reducen la cantidad de turistas que visitan al país y las visitas a restaurantes mientras crece el consumo en los supermercados.
7. Los cambios climáticos también inciden en la disponibilidad de los factores de producción, en este caso los ingredientes.
8. Situaciones de tensión política, conflictos bélicos o visitas de jefes de Estado mayor no afables con la comunidad internacional pueden causar periodos de tensión restrictivos a las visitas turísticas en el país de forma general.

9. Cambios en la economía (valor de la moneda, recesiones) y su repercusión en el poder adquisitivo de los consumidores afectan las ventas.
10. La ubicación geográfica del restaurante es una zona comercial, caracterizada por alojar empresas que representan la competencia directa e indirecta del mismo.

Aspectos de la obtención de la materia prima

En lo referente a la materia prima no es posible realizar una comparación real y analítica entre los ingredientes a utilizar en el menú original de Travesías y el menú a ofertar en Costa Rica, debido a que se desconocen las modificaciones que se deben llevar a cabo ante la limitante de investigación de mercado y sus respectivos datos de fuentes primarias.

Ahora bien, si es posible conocer un promedio de precios. Partiendo de que San José es el centro de distribución donde estará establecido el restaurante, hacemos comparación de los precios basados en la oferta del supermercado de productos básicos que serán utilizados en la mayoría de las preparaciones dentro de esa localidad.

Tabla XII. Precios de productos de consumo masivo en supermercados costarricenses.

Precios en supermercados (US\$)		
Producto	Rep. Dom.	Costa Rica
Ternera (1kg) (cadera o similar)	6.96 \$	9.10 \$
Cebollas (1kg)	1.86 \$	1.75 \$
Plátanos (1kg)	0.92 \$	1.12 \$
Tomates (1 kg)	1.35 \$	2.45 \$
Arroz (1kg)	1.12 \$	2.10 \$
Lechuga (1 unidad)	1.05 \$	0.77 \$
Patatas (1 kg)	1.12 \$	1.93 \$
Naranjas (1 kg)	1.83 \$	2.10 \$
Manzanas (1 kg)	2.23 \$	4.02 \$
Pechugas de pollo (1 kg)	5.70 \$	7.35 \$
La cerveza importada (33 cl)	3.11 \$	2.62 \$
Cerveza nacional (0,5 litros)	1.99 \$	1.68 \$
Botella de Vino (Calidad media)	8.44 \$	10.50 \$
Agua (1,5 litros)	1.12 \$	1.93 \$
Queso fresco (1 kg)	7.39 \$	6.12 \$
Una docena de huevos	1.86 \$	2.62 \$
Un kilo de pan (1 kg)	1.35 \$	1.93 \$
Leche (1 litro)	1.16 \$	1.32 \$

Fuente: Preciosmundi. (2016).

Cabe destacar que los beneficios que ofrece ser miembro del CACM, Mercado Común de Centroamérica, y el DR CAFTA, Central América Free Trade Agreement, proporciona ciertas alternativas al abastecimiento ante períodos de cambios climáticos como lo ocurrido en octubre (2017) con el huracán Nate y sus efectos en la producción agropecuaria y pecuaria. Facilitan una opción viable a la cadena de suministro con la importación de materia prima desde la República

Dominicana, principalmente, u otros socios comerciales cercanos. Los costos de las importaciones se considerarían en la fijación de precios. La decisión se confirmaría con los datos de fuentes primarias ausentes ya mencionadas.

Las bebidas alcohólicas, por su parte, tendrán la particularidad de ser, en su gran mayoría, elaboradas con ron dominicano. Para ello se utilizará el Ron Brugal en las presentaciones siguientes:

- ❖ Brugal Extra Viejo Gran Reserva Familiar.
- ❖ Brugal Añejo.
- ❖ Brugal Carta Dorada.
- ❖ Brugal Blanco.

Brugal & Company tiene como distribuidor exclusivo al Grupo Pampa, un conjunto de empresas dedicadas a la importación y distribución en Costa Rica de bebidas, como también de productos y accesorios complementarios a la gastronomía. El portafolio presenta una extensa selección de vinos, licores, cremas, cervezas, jugos, agua, mezcladores y diversos artículos. Su centro de operación y distribución es la ciudad de San José, Costa Rica (Grupo Pampa SA, s.f.).

Los precios de las distintas presentaciones y variaciones del Ron, se publican vía catalogo digital e impreso para el público, en general. Sin embargo, los precios a restaurantes y supermercados son distintos y se mantienen como información exclusiva para las empresas motivo por el cual no se detallan en el presente

documento. También se importará en caso de que se rompan las relaciones comerciales con la empresa distribuidora.

Programación de actividades y ofertas para el periodo 2017-2020.

El Restaurante Travesías es un espacio meramente cultural, donde siempre se honra su diversidad, es por esto que continuamente se involucra con los días festivos del país donde tiene presencia, medida que aporta al atractivo comercial de la empresa.

En su casa matriz, la Republica Dominicana, es costumbre que se realicen platos emblemáticos a los días conmemorativos como:

Tabla XIII. Calendario de días festivos y conmemorativos en la República Dominicana.

Año Nuevo	1 de enero
Día de los Santos Reyes	6 de Enero
Día de Ntra. Sra. De la Altagracia	21 de enero
Día de Juan Pablo Duarte	26 de Enero
Día de la Independencia Nacional	27 de febrero
Viernes Santo	14 de abril
Día Internacional del Trabajo	1 de mayo
Día de las madres	Ultimo domingo mayo
Día de Corpus Christi	15 de junio
Día de los padres	Último domingo de Julio
Día de la Restauración	16 de agosto
Día de Ntra. Sra. De las Mercedes	24 de septiembre
Día de la Constitución Dom.	6 de noviembre
Navidad	25 de diciembre

Fuente: Elaboración propia. Ministerio de Trabajo de la Republica Dominicana

El día de viernes Santo es común realizar las típicas habichuelas con dulce, que usualmente se preparan con habichuelas rojas y azúcar morena, pero Travesías como parte de su identidad “la Nueva Cocina Dominicana” las prepara con habichuelas blancas y Chocolate blanco. Para Navidad suele preparar un menú navideño que varía con los años.

Aunque en la Republica Dominicana no está agregado a sus días festivos, pero si hay quienes deciden formar parte de actividades como Halloween o Thanks Giving y Travesías no es la excepción. Se suelen preparar un delicioso pastel de Pumpkin (Auyama) y Pavo relleno con ingredientes locales.

Las festividades, las tradiciones son convenientes. Cada vez que se celebra alguna festividad, hay algún plato que forma parte de ella y eso es una oportunidad para nosotros.

Mientras que los días festivos del país objetivo, Costa Rica, son:

Tabla XIV. Calendario de días festivos y conmemorativos en Costa Rica.

Año nuevo	1 de enero
Jueves Santo, Viernes Santo y Domingo de Resurrección	Última semana de marzo/ Primera semana de abril
Día de Juan Santamaría:	11 de abril
Día del trabajador	1 de mayo
Día del padre	Tercer domingo de junio
Día de la Virgen de los Ángeles	2 de agosto

Día de la madre	15 de agosto
Día de los Parques Nacionales	24 de agosto
Día del Niño	9 de septiembre
Día de la Independencia	15 de septiembre
Día del Encuentro de las Culturas	12 de octubre
Navidad	25 de diciembre

Fuente: elaboración propia. Guía Mundial de Viajes.

Travesías tiene un plato que representa algo de cada tradición cultural y ninguno de estos deben ser pasados por alto en el país objetivo, esto se refiere a los días festivos de la casa matriz y los de Costa Rica.

Otras actividades con la misma intención de conservar la cultura, se traducen en días de música en vivo con bandas locales, Happy Hours en la zona del bar, Presentaciones artísticas conmemorativas a los días festivos.

Una actividad que se sugiere se lleve a cabo en Costa Rica consiste en que Chef de Costa Rica realicen viajes a la Republica Dominicana con el propósito de afianzar sus conocimientos sobre la cultura dominicana.

A esto se le une el viaje que realizara la Chef Tita a Costa Rica en colaboración con los chefs de la localidad llevando a cabo “Sabores por la isla” que en los adelante se llamara “Mi tierra de sabores” referente a los sabores locales de Republica Dominicana.

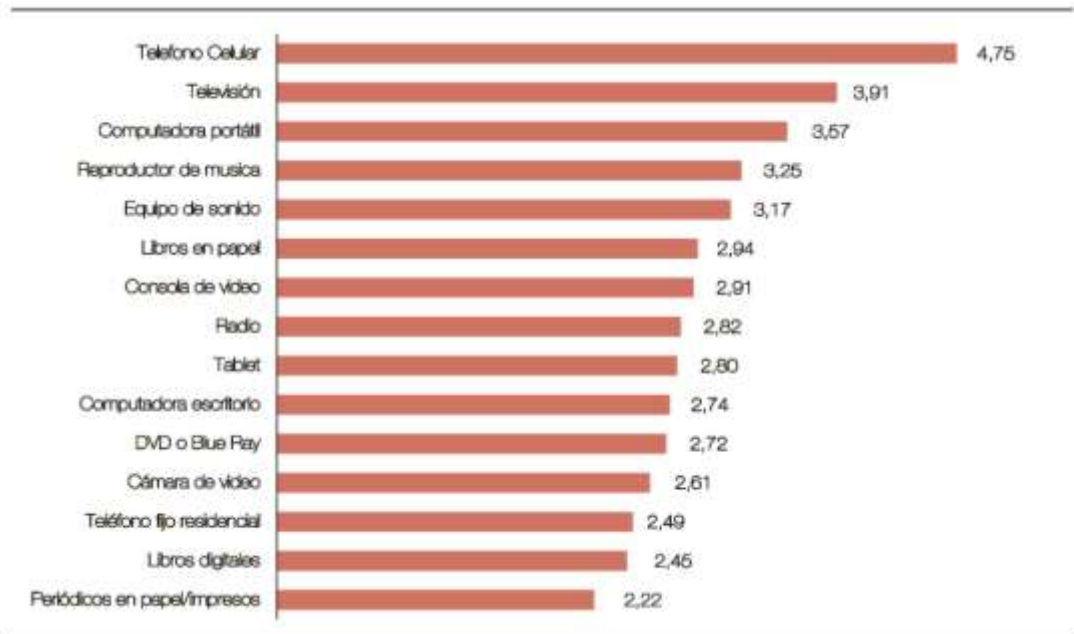
Para la estrategia publicitaria y promocional se deben tomar en cuenta los medios y herramientas que utiliza el mercado meta para recibir informaciones de este tipo. Para ello se toman los resultados publicados en el Programa Sociedad de la Información y el Conocimiento (PROSIC) de la Universidad de Costa Rica (2016).

Las encuestas se aplicaron a la población poseen las características siguientes:

1. Adultos costarricenses de entre 35 y 55 años
2. Hombres y mujeres trabajadores de los sectores público y privado
3. Habitantes del Gran Área Metropolitana y pertenecientes al nivel socioeconómico medio.
4. Muestra total de 579 personas.
5. 50.3% son mujeres y el 49,1% corresponde a hombres.
6. Media en la edad de los participantes: 44,18 años.

En primer lugar, se observó la puntuación media recibida por las principales Tecnologías de la Información (TIC's):

Grafico V. Puntuación media del uso de TIC.



Fuente: PROSIC, 2016.

La institución educativa coloca el teléfono celular como la tecnología más utilizada. La televisión ocupaba el segundo puesto. Ahora bien, no por ello pierde relevancia este medio tradicional, todo lo contrario, lo importante acá es el significado del teléfono celular para este grupo de edad.

También se observaron los resultados para la investigación sobre las razones de uso de internet, siendo las herramientas de consulta principales aquellas que necesitan de internet para su función como móvil para llegar hasta la información.

Grafico VI. Puntuaciones medias de los usos de internet.



Fuente: PROSIC, 2016.

Dichos resultados fueron un listado en orden ascendente que inicia apuntando a las redes sociales como, efectivamente, destino principal de las actividades, seguido de consultas en YouTube (base electrónica de videos de diversos tipos y temas), el consumo de música o de páginas asociadas a música, la utilización de juegos, la visita de páginas de películas o actores y el acceso al correo electrónico. En nivel intermedio se ubica la consulta para tareas escolares, así como la búsqueda de información. Por otro lado, las páginas menos frecuentadas son las asociadas a partidos políticos, contenido erótico, robótica y páginas de aprendizaje en línea (Universidad de Costa Rica, 2016).

CAPITULO IV.

ANALISIS DE REPRESENTACION DE DATOS

Presentación del análisis general de los resultados.

Las franquicias representan el modelo de negocios internacionales más conveniente para llevar a Travesías por existir una relación de ganar-ganar entre las partes, un franquiciatario con necesidad de encontrar una oportunidad de negocio y un franquiciante con una propuesta de negocio rentable en busca de inversión.

Costa Rica, promete ser un destino con fuertes oportunidades en el sector de restaurante cuyas características proponen un ambiente propicio para llevar a cabo un negocio. Entre esas características se encuentran, un PIB alto destacándose como el más alto de Centroamérica, una moneda fuerte ante los cambios del mercado, alta entrada de turistas 50% representativo de la población total, clima adecuado para la producción agrícola necesaria para abastecer la cadena de suministro del restaurante, similitud cultural, procedimientos establecidos y apertura comercial para hacer negocios, dentro de un mercado competitivo.

Así como también resaltamos que su buen clima de negocios otorga un punto a favor a las negociaciones procedentes de Latinoamérica gracias a que el trato entre inversionistas y negociantes, en general se diferencian en aspectos mínimos. Costa Rica se califica A3 el nivel de riesgo, posicionándose como una de los mejores escenarios para hacer negocios en la región a pesar de que existe espacio para mejora en su sistema.

La adquisición de una franquicia en terreno costarricense se ve condicionada a procedimientos legales que facilitan su puesta en marcha de manera eficiente.

La empresa Travesías, producto a exportar a Costa Rica posee las cualidades para ser una empresa con aceptación de mercado, gracias a la marca país dominicana a través de la diferenciación con una cocina sostenible y orgánica de concepto orientado a experiencias de servicios únicas, gestión de calidad de alimentos, un público objetivo leal, informado y con poder adquisitivo, que se sustenta con la Trayectoria profesional de una Chef con Reconocimiento Internacional.

En cuanto a inversión y ejecución de operaciones se refiere, la empresa proyecta su permanencia con el tiempo. Característica que se desprende de su identidad corporativa dado que es una representación cultural, su interacción con las personas persiste y la adaptación de la empresa a la cultura no es difícil de llevar a cabo con el tiempo. Cabe resaltar el aporte que realiza al sector agrícola y pesquero ya que abastece su cadena de suministro directamente de estos sectores.

La ciudad de San José Propicia una plataforma comercial idónea para la obtención de los recursos inclusive facilita la adquisición de un producto distintivo en la oferta gastronómica, como lo es el Ron Brugal, este ingrediente forma parte de un paquete de tendencias dominicanas a las que también se unen festividades conmemorativas que pretenden vender experiencias a los comensales.

Los medios de comunicación ideales a utilizar son el internet (redes sociales y afiches electrónicos en páginas web y anuncios de video), la televisión, la radio y prensa escrita y digital en los periódicos más leídos y revistas de mayor venta nacional.

Otros aspectos como la fijación de precios, la responsabilidad social, la gestión del recurso humano están sometidos a los acuerdos establecidos entre las partes de negociación de las franquicias.

La experta en MiPyMes, Paloma Corporán Martínez, rectifica este análisis a través de la entrevista ANEXO VIII con sus palabras:

“la balanza de pagos de la importación de servicios en Costa Rica ha mantenido un crecimiento de 2011 a 2016 constante, aunque conservador, lo cual permite inferir que hay mayor apertura para recibir este tipo de importaciones. Costa Rica, recibe una gran cantidad de turistas que llegan buscando la experiencia del ecoturismo, habría que determinar si ese público busca solo la experiencia autóctona o está abierto a experimentar con diferentes gastronomías. Lo indicado es que esta información se obtenga de un estudio de mercado, con el cual podrían determinar cuál es la mejor estrategia para promoverse y posicionarse en el mercado y precisar si el visitante y/o el costarricense podrían demandar o no este tipo de oferta”.

CAPITULO V. LA PROPUESTA

“PROPUESTA DE INTERNACIONALIZACION BAJO UN MODELO DE PARA TRAVESIAS EVENTOS S.R.L. EN EL MERCADO DE COSTA RICA (2017-2020)”

La propuesta de internacionalización toca aspectos relacionados al mercado propiamente dicho, los aspectos financieros, no forman parte del análisis debido al alcance de la investigación. Se aclara que las disposiciones descritas son responsabilidad del franquiciatario dependientes de las restricciones de Inés Páez, propietaria de Travesías en Rep. Dom.

Oportunidades y potencial del mercado.

La disposición de instalarse en otro país supone una oportunidad de desarrollo y un modo de incrementar las ventas para cualquier empresa que esté realizando una internacionalización. Existen numerosos esquemas y modelos de análisis de mercado basados en varios aspectos.

Uno de ellos es la Matriz comparativa de países, una rúbrica que toca variables clave para el conocimiento del investigador e inversionista. Otro es el Modelo de las 5 Fuerzas Competitivas de Porter, diseñado por el economista y experto en estrategias de competitividad Michael Porter. Ambas herramientas son utilizadas para la ponderación de mercados y respectiva toma del mercado objetivo.

Ubicación

El domicilio específico de Travesías en Costa Rica, no se especifica y que está sujeto a evaluación de costos por gestiones de alquiler y compra de inmueble según las tasas del mercado inmobiliario y del modo en que sea capaz el inversionista de establecerse, de la concurrencia de habitantes en la zona, de seguridad ciudadana y percepciones de las zonas por parte del público objetivo.

Modelo de contrato.

En el anexo V se presenta un modelo de contrato de franquicia que deben firmar las partes, dígase tanto el franquiciante como el franquiciado, después de haber leído y estado de acuerdo. Como parte de este contrato se establecerán manuales para cada procedimiento a seguir dentro del restaurante en cuestión así se evitará diferencias en los servicios ofrecidos por ambos restaurantes.

Las generalidades del contrato siguen la instructiva de la Convención de las naciones unidas sobre los contratos de compraventa internacional de mercaderías en los que compete a un contrato de franquicia.

Perfil del Inversionista.

Es indiscutible que uno de los aspectos más importantes para lograr el éxito de una franquicia es el perfil del inversionista, el tipo de inversionista que se elija para desarrollar y hacer crecer la marca en Costa Rica es crucial.

Las características del inversionista determinan generalmente el nivel de riesgo que estaría dispuesto a asumir. El perfil ayudará a seleccionar el tipo de inversión más apropiado a las condiciones de la empresa y al mismo tiempo evitar riesgos innecesarios. (Trejo, 2017)

El perfil de inversionista que se espera que maneje la Franquicia de Travesías en territorio costarricense, es uno con cualidades como; trabajo en equipo, pasión por la cultura, dispuesto a asumir nuevos retos culinarios, sin miedo a los cambios, con experiencia en manejo de franquicias específicamente en el subsector restaurantes, conocimientos básicos de cocina y administrativos.

Otro aspecto importante a tomar en cuenta es conocer del inversionista la disponibilidad de sus recursos, el origen de los mismos y si existe algún financiamiento, ya que estos tópicos afectan al momento de hacer la proyección de un negocio. (Cabrera, 2013)

El inversionista deberá estar dispuesto a someterse a una serie de exámenes con el objetivo de determinar su tipo de perfil de inversionista; conservador, moderado o agresivo. Así como también un test de personalidad que arrojará información sobre la forma de tomar decisiones del inversionista.

Logística de Transporte.

En vista de que el menú cuenta con platillos que exigen ser preparados con productos de una calidad que solo la tierra fértil de la República Dominicana puede

ofrecer, dichos productos deberán ser exportados hacia Costa Rica en contenedores vía marítima o aérea según sea la cantidad, peso y tipo de producto que se necesite en el país objetivo atendiendo a la demanda.

Dichos gastos deberán ser pagados por la persona a quien se designe en el contrato (franquiciante o franquiciatario), de igual forma los productos deberán ser comprados a productores locales atendiendo a uno de las políticas principales de Travesías en la Republica Dominicana.

Estrategia Comercial.

Como bien se ha argumentado, la estrategia comercial se enfocará en la altura del producto, contemplando tanto el bien (alimentos y bebidas), como el servicio, incluyendo la atención al cliente, las ofertas y actividades especiales por días festivos en el calendario dominicano y el costarricense. Además, se añade una alianza estratégica con Ron Brugal.

Aparte del gran reconocimiento que ha tenido el producto como marca país en el mercado europeo y nórdico, sin mencionar el mercado dominicano, Ron Brugal también se posiciona en el mercado centroamericano.

Larry Olmsted, miembro del Forbes Contributors de la Revista Forbes, habla en el artículo “10 Best Choices for National Rum Day” sobre uno de las presentaciones lo siguiente: *El ron que más me intrigó es el flamante Brugal 1888, que es, bueno, increíble. Brugal Anejo, el orgullo de la República Dominicana, y el ron más*

vendido en todo el Caribe, es mi ron de todos los días, no hay nada de llamativo, solo uno de los mejores espíritus por dólar que puedes comprar en cualquier categoría de bebidas...''.

La intención con la marca Brugal además de formar parte del menú de Travesías, es recrear dentro del restaurante una zona ambientada al estilo de una barra tipo bar en la playa. La misma consiste en ofrecer al público un espacio más informal, donde pueden disfrutar de tragos de autor, jugos naturales, cocteles donde estará disponible el menú de entradas.

Esta barra busca ofrecer al público una propuesta diferente sin sentir la formalidad del propio restaurante a la carta, sino más bien un espacio relajado para tomar bebidas y disfrutar de un menú de entradas, propio del restaurante, con un horario extendido.

Los elementos de la barra van acordes con la estructura clásica de un bar, siendo estos el mostrador, el mostrador de botellas, sillas para bar, con techo de cana, todo dinamizado por un bar tender.

Cabe destacar que Travesías como establece en su contrato



está dispuesto a realizar cambios en su menú con el fin de adaptar sus platos al mercado costarricense atendiendo las necesidades del consumidor...

Publicidad y Relaciones Públicas.

Los Medios a utilizar en la relación de los consumidores con el restaurante serán medios de publicidad masiva; como lo son redes sociales y periódicos. Además de estos medios de comunicación con los clientes, establecerán alianzas estratégicas con operadores turísticos donde fomenten la diversidad cultural y la curiosidad por degustar restaurantes como Travesías que ofrezcan una propuesta diferente a los consumidores.

Estrategia de Precios.

La fijación de precios estará sujeta a los costos de producción, capital humano, gastos fijos y margen de rentabilidad a conveniencia del franquiciatario. De todos modos, los precios de mercado son variable referencial.

La fórmula sugerida para la fijación de precios debe ser particular para cada plato y tomar en cuenta los costos variables de producción, la proporción de gastos fijos y el margen de utilidad siendo esta la siguiente:

$$\text{Precio} = (\text{costo variable} + \text{gasto fijo \%}) \div \text{margen de utilidad}$$

Como referencia se toman los precios más comunes de la oferta en un restaurante. Entre ellos están:

Tabla XV. Precios de productos comunes en un restaurante.

Precios en restaurantes (US\$)		
Producto	Rep. Dom.	Costa Rica
Café Cappuccino	1.42 \$	2.45 \$
Agua (botella de 33 cl)	0.44 \$	1.26 \$
Coca-Cola / Pepsi (botella de 33cl)	0.83 \$	1.45 \$
Cerveza importada (botella de 33cl)	3.19 \$	3.14 \$
Cerveza nacional (0,5 litros)	2.12 \$	2.10 \$
Menú de McDonald's, Burger King o similar	6.96 \$	7.00 \$
Comida para dos en restaurante a la carta (dos platos y postre)	35.88 \$	33.93 \$
Comida en un restaurante barato (menú del día)	7.17 \$	7.00 \$

Fuente: Preciosmundi, Víctor Rodríguez Obensa.

También se consideran los precios de platos en el menú de los competidores. Para ello se consultan los menús digitales, en la sección de platos fuertes, proporcionados por algunos que hacen públicas esta clase de información. A continuación, los principales, recalcando la inexistencia de restaurantes con la oferta de Travesías:

Tabla XVI. Margen de precios de menú de competidores en el mercado de Costa Rica (CRC\$)

RESTAURANTE	MARGEN DE PRECIOS
La Terrase: French Cuisine	9,000 – 7,200
Tenedor Argentina	9,000 – 11,000
Sapore Trattoria	6,450 – 9,950
Restaurante Grano de Oro	7,967 – 10,976

Fuente: Elaboración propia ⁴

⁴ (Menu Sapore Trattoria, s.f.)

En primer lugar, se utilizaría una estrategia de penetración en el mercado utilizando márgenes reducidos atrayendo así la atención de los comensales

Aspectos del Capital humano.

Según Anexo V, el contrato de franquicias establece en el artículo no. 14 que citando dice; **“14.- Personal del Franquiciatario.** - El Franquiciatario acepta y reconoce que el personal contratado con motivo de la Franquicia, no tendrá ninguna vinculación o relación laboral con el Franquiciante.”

Además de esto se establece que atendiendo a las necesidades del restaurante los empleados contratados sean ciudadanos; Sin antecedentes penales, Con ninguna vinculación a escándalos políticos o sociales, con alguna experiencia en servicio al cliente y que posean los valores establecidos en la identidad de Travesías.

Cabe resaltar que algunos de los empleados deben poseer características específicas, como lo son los Chef quienes prepararan los platos, estos deben tener vasta experiencia en este tipo de trabajo y conocer los ingredientes y su manejo perfectamente. Los mismos deberán ser sometidos a pruebas de preparación de todos los platos que ofrece Travesías deberán ser preparados bajo las indicaciones ofrecidas por la Chef Tita.

(Restaurante Grano de Oro!, s.f.) (La Terrasse , s.f.)

Como fomento a la diversidad cultural al menos una vez al año Travesías en Costa Rica contara con la presencia de un chef dominicano quien aportara ideas y conocimientos de la comida dominicana.

Se contará con manuales para la capacitación del personal de cocina donde se establecerán las pautas específicas como la compra y el manejo de los alimentos, gastronomía dominicana, procedimiento para la elaboración de los platos y gestión de servicio.

Responsabilidad social

Como parte de la imagen de Travesías en el país objetivo, el franquiciatario está comprometido a desempeñar una responsabilidad social ante la sociedad, esto queda a creatividad del mismo el tipo de actividad a llevar a cabo atendiendo al nivel de necesidad en dicho territorio.

Se sugiere que Travesías en Costa Rica imparta talleres a mujeres y campesinos de zonas marginadas sobre manejo y preparación de alimentos dependiendo de las condiciones de producción en la localidad, con el fin de apoyar al productor local.

Además, se pretende ofrecer un intercambio cultural en colaboración con comunidades indígenas costarricenses en vía a propiciar el desarrollo económico de la comunidad y agregar valor de su patrimonio a nuestro menú.

Inversión

El presupuesto para esta propuesta de internacionalización está sujeto a un estudio de factibilidad aun no realizado, por tal razón no se presenta. Deberá realizarse en la fase previa a la operación en vía a conocer los costos y gastos derivados de ella al igual que su rentabilidad y de ahí partiendo a determinar si es factible o no, aprovechando todas las oportunidades y fortalezas junto a la consideración de debilidades y amenazas.

CONCLUSIONES

La investigación realizada en el transcurso de la elaboración de este trabajo da a conocer la importancia de la internacionalización de las empresas y su impacto en la economía global. El proceso de expansión es una decisión, como bien fue expuesto, necesaria para la sobrevivencia a largo plazo.

De igual forma, presenta los modelos de entrada al mercado internacional y como las franquicias funcionan, de manera muy particular, como una opción sumamente viable para inversionistas en busca de negocios rentables y personas, física o jurídica, con escasez presupuestaria. Los ejemplos van desde grandes historias de éxito como 7-Eleven, el popular McDonald's o Intercontinental Hotel Group.

De lado de las franquicias dominicanas cabe mencionar Abatte Peluquería, Helados Bon, Chef Pepper y La Locanda como ejemplos de oportunidades de inversión en empresas y productos propios del mercado dominicano para su internacionalización.

Con la culminación de este proyecto hemos llegado a la conclusión de que:

- ❖ Travesías es una empresa viable para la internacionalización y cuenta con todas las características para ser exportable.
- ❖ El modelo de Franquicias es el más conveniente para la internacionalización de Travesías.

- ❖ Costa Rica es una plataforma de mercado con excelente potencial para realizar la internacionalización de Travesías.
- ❖ El mercado de costarricense es una oportunidad de realizar negocios para la dominicana en general.
- ❖ Las relaciones entre Republica Dominicana y Costa Rica permiten el aprovechamiento de mayores ventajas comerciales gracias a los acuerdos de los que ambos países son miembros.

Finalmente aseguramos que nuestra Propuesta, luego de haber realizado las investigaciones pertinentes, tiene bases sólidas, dentro del alcance investigativo, para asegurar el éxito de su implementación.

RECOMENDACIONES

Como recomendaciones, desde el aspecto general al particular, acordamos que:

- El Centro de Exportación e Inversión de la Republica Dominicana junto a otras instituciones gubernamentales y privadas conectadas con la Inversión Extranjera, deben realizar mayores esfuerzos para la promoción de la Marca País fuera del Ecoturismo y la exportación agrícola sin reducir los esfuerzos de los mismos.
- Es conveniente la creación de políticas que soporten la creación y subsistencia de los bienes y servicios Marca País.
- Ajustándose a un mercado global cada vez más dependiente de la tecnología y con necesidades de información, sería conveniente la utilización de una plataforma de comunicación efectiva entre el conjunto empresarial, el gubernamental y el académico en vía a reforzar los proyectos de investigación en instituciones de educación superior limitadas por la escasez de recursos.
- Una página web con riqueza en contenido, actualizaciones periódicas y más funcionales traería más beneficios a Travesías en el mercado origen cualquier otro mercado donde se establezca independientemente del modelo o las características del mercado.

- La inyección de eficiencia con una persona a cargo del mercadeo y el área financiera contribuiría al crecimiento y estabilidad del restaurante.
- La promoción de la Chef Tita de manera individual aporta al restaurante. Sin embargo, el aporte se fortificaría estableciendo la conexión de su trabajo con Travesías.
- El desempeño del capital humano, tanto en cocina como servicio al cliente, mejoraría con capacitaciones y beneficios conforme cuestiones como el cumplimiento de cuotas, trabajo de horas extras, buenas relaciones en el lugar de trabajo, etc. Consideramos que estos deben ser evaluados según las necesidades y problemáticas puntuales de cada franquicia.
- En resumen, las necesidades de cada mercado serán diferentes. Desde una visión con mayor alcance que Republica Dominicana y Costa Rica, otros mercados potenciales necesitarían de soluciones que pudieran implementarse y ajustarse a todos los establecimientos. Dichas soluciones podrían contemplar una red de proveedores, empleados y clientes a nivel interno y externo que permita el seguimiento continuo de los procesos, una interacción más cercana y ordenada e innovaciones que darían prestigio y credibilidad a la empresa.
- El área de Servicio al Cliente puede funcionar a nivel departamental, de modo que se puedan gestionar las capacitaciones, atención de las

opiniones de los clientes, tramitación de reservas y organización de actividades de forma más organizada y objetiva con ayuda del Encargado de Mercadeo.

- Las innovaciones siempre deben estar presentes en el menú y las actividades del restaurante tomando en cuenta los aspectos culturales de la casa matriz y, una vez más, el comportamiento y necesidades del mercado donde este la franquicia.
- Los procesos administrativos deben documentarse. En vista de que la ausencia del gerente, portador de los conocimientos necesarios para la ejecución de acciones y toma de decisiones, puede generar incertidumbre en las operaciones, es recomendable registrar los procesos propios del restaurante.

BIBLIOGRAFIA

- Asociacion Nacional de Franquicias. (2017). *Franchise Direct*. Obtenido de <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>
- Banco de la República. (2015). *Globalización*. Obtenido de <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/comunicacion/libro>
- British Broadcasting Corporation. (Julio de 2017). *BBC*. Obtenido de Costa Rica country profile: <http://www.bbc.com/news/world-latin-america-19414068>
- DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE). (2012-2013). *RENDICION DE CUENTAS*. Bogotá, Colombia: BOLETIN DE PRENSA.
- Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya. (2012). *Franquicias*.
- Guia Mundial de Viajes. (2017). *Días Festivos en Costa Rica*. Obtenido de <http://www.guiamundialdeviajes.com/costa-rica/dias-festivos>
- 50minutos.es. (2016). *El Benchmarking*. <https://books.google.com.do/>.
- Acero Estrella. (2007). *Acero Estrella certificaciones*.
- Afi Guías. (2017). *Franquicias*. Obtenido de <file:///C:/Users/my%20pc/Desktop/algo%20de%20franquicias.pdf>
- AfiGuías. (2017). Obtenido de <file:///C:/Users/my%20pc/Desktop/algo%20de%20franquicias.pdf>
- AFP. (04 de 02 de 2016). PANAMA ZONA FRANCA EN CRISIS. *EL ESPECTADOR*.
- Ale, F. L. (2015). *¿QUÉ ES LA SEGMENTACIÓN DE MERCADO?*
- Almánzar, M. A. (2015). *"LA COOPERACION Y LA COMPETITIVIDAD INTERNACIONAL DE LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DESDE LA PERSPECTIVA DEL MARKETING: UNA APLICACIÓN A LOS CLUSTER*. UNIVERSIDAD DE VALENCIA FACULTAD DE ECONOMIA.

America Economica. (s.f.). Obtenido de

<http://www.americaeconomica.com/zonas/caricom.htm>

Antillon, R. M. (2014). *EL COMERCIO EXTERIOR DE MEXICO:*

OPORTUNIDADES BRINDADAS A LA LUZ DEL AACUERDO DE ASOCIACION ECONOMICA. Mexico: UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO.

Anywhere. (2017). *San Jose.* Obtenido de <https://www.anywhere.com/es/costa-rica/destinations/san-jose>

ARIFA FLASH LEGAL. (5 de abril de 2011). *NUEVA LEY PARA EL ESTABLECIMIENTO Y REGULACIÓN DE ZONAS FRANCAS EN PANAMA.* REPUBLICA DE PANAMA.

Asamblea Nacional de Panama. (2011). *Que establece un regimen especial, integral y simplificado para el establecimiento y operación de las zonas francas y sus disposiciones .* Republica de Panama.

ATILES, P. (2014). *REGIMENES ADUANEROS ESPECIALES.*

Avalos, A. (5 de octubre de 2017). *Asote d ela tormenta Nate en Costa Rica. La Nacion.*

Bancentral. (2012). *Banco Central de la República Dominicana.*

Banco Central de Chile. (2009-2016). *BASE DE DATOS ESTADISTICOS.* CHILE: PIB SERIE EDITORIAL ECONÓMICA.

Banco Central de Costa Rica. (2016). Obtenido de <http://www.bccr.fi.cr/fatca/>

Banco Central de Costa Rica. (Octubre de 2017). *Banco Central de Costa Rica.* Obtenido de Indicadores Economicos:

<http://indicadoreseconomicos.bccr.fi.cr/indicadoreseconomicos/Cuadros/formVerCatCuadro.aspx?CodCuadro=367>

BANCO CENTRAL DE LA REP. DOM. (2014-2015). *SECTORES ECONOMICOS PIB.*

BANCO CENTRAL DE LA REPUBLICA DOMINICANA. (1991-2013). *PRODUCTO INTERNO BRUTO.* REPUBLICA DOMINICA.

- Banco de la Republica. (2000). *Banco de la Republica Actividad Cultural*.
 Banco de la Republica. (S.F.).
<http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/antropologia/lengua/clas2.htm>.
 Banco Mundial. (2013). *Costa Rica, a 5 años del CAFTA-DR: evaluacion de resultados iniciales en la economia Costarricense*.
 Banco Mundial. (2017). <https://datos.bancomundial.org/pais/costa-rica> .
 Banco Mundial. (Abril de 2017). *Grupo Banco Mundial*. Obtenido de
<http://www.bancomundial.org/es/country/costarica/overview#1>
 Barandiain, L. A. (23 de 01 de 2013). *Made for Minds*. Obtenido de
<http://www.dw.com/es/budweiser-una-cerveza-disputada/a-16544075>
 Barrios, A. Z. (2011). *Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública*. San Andres: Universidad Catolica de San Andres.
 Bayardo, M. g. (2007). Introduccion a la metodologia de la ainvestigacion educativa. En M. g. Bayardo.
 BEATO, N. (2012). *REGIMENES ADUANEROS* .
 BEATO, N. (2013). *ACUERDO DE ALCANCE PARCIAL CON PANAMA*.
 BEATRIZ MATEO . (2014). *FAO, CODEX ALIMENTARIUS*.
 Begoña, M. J., & Bevia, B. (2010). *Estrategias y Plan de Internacionalizacion*.
 España: Escuela de Organizacion Industrial.
 Bepensa. (2016). *Bepensa Dominicana celebra sus 4 Certificaciones*.
 Berghe, E. V. (2014). *Tratados de libre comercio: Retos y oportunidades*. Ecoe Ediciones.
 Bernstein, W. (2010). *Un intercambio espléndido. Cómo el comercio modeló el mundo desde Sumeria*. Barcelona: Ariel.
 Better life Index. (2012). *OECD Better Llife Index*. Obtenido de
<http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/topics/education-es/>
 Bilbao, B. (2014). *World Economic Forum*. Obtenido de [weforum.org](http://www.weforum.org):
<https://www.weforum.org/es/agenda/2014/09/las-10-economias-mas-competitivas-de-america-latina-y-el-caribe/>

- BLOOMBERGEE. (13 de 06 de 2016). MINERIA SOBRE SUELDOS EN COLOMBIA.
- Boon, J. K. (2013). *El mercado del aguacate sigue creciendo y los Países Bajos desempeñan un papel importante* .
- British Broadcasting Corporation. (2016). Los mejores y peores países de América Latina para hacer negocios. *BBC*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/05/160526_economia_mejores_peores_paises_hacer_negocios_america_latina_if
- BSI Group. (2016). *Making the migration from BS OHSAS 18001 to ISO/DIS 45001*.
- Cabrera, G. (2013). *Archivo de la etiqueta: perfil del inversionista*.
- CACCHA, S. (2012). *UNIVERSITY AT HOME*.
- Camara de Comercio de Costa Rica. (s.f.). *Guia Basica par aabrir una empresa en Costa Rica*. San Jose.
- Campana, E. (2010). *Principios del Marketing: El despertar*. . Argentina. Editorial Macchi.
- Carazo, P. C. (2009). *Pyme: estrategia para su internacionalización*. Universidad del Norte.
- Caribbean digital. (2014). *Servex Dominicana* .
- Caribeen Coral & Marble. (s.f.). Obtenido de <http://caribbeancoralandmarble.com/index.html>
- Carlos Felipe Law Firm. (2013). *Análisis comparativo entre el Sistema Torrens y el Ministerial Francés en la República Dominicana* .
- Carrasco, Y. P. (2014). *La estrategia de internacionalización*. Universidad de Barcelona.
- CEI RD. (2016). *Perfil País Costa Rica*. Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana. Santo Domingo..
- CEI-RD. (2004-2007). *SECTOR AGROPECUARIO*. Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana. Santo Domingo.

CEI-RD. (2010). *TRATADO COMERCIAL REP. DOM. Y PANAMÁ*. SANTO DOMINGO.

CEI-RD. (S.F.). *ACUERDO DE LIBRE COMERCIO ENTRE LA REPUBLICA DOMINICANA, E. U. Y CENTROAMERICA (DR-CAFTA)*. Santo Domingo.

Central America Data. (2016). *Comida rapido*. Obtenido de <http://centralamericadata.com>

Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana. (2016). *PERFIL COMERCIAL DE COSTA RICA*. Santo Domingo.

Cesar Amador Diaz Pelayo, E. F. (2014). *Mercadotecnia digital y publicidad on line*. Editorial Universitaria.

Cia Intelligent Agency. (2011). *Representantes de el pueblo de Costa Rica*.

CIA Intelligent Agency. (2011). *Representantes de el pueblo de Costa Rica*.

Clúster Ecoturístico de Jarabacoa. (2014). *Clúster Ecoturístico de Jarabacoa*. Obtenido de <http://www.jarabacoard.com/es>.

CND.COM. (2002). *Certificaciones, Cerveceria Nacional Dominicana*.

Cocacola Espana. (2007). cocacolaespana.es.

Cockburn, I. (s.f.). *Franquicias y licencias: ¿Qué son y en qué medida pueden beneficiarnos?*

Consejo nacional de Competitividad. (2016). *Informe nacional de Competitividad 2015-2016*.

Constitucion politica de Costa Rica. (1949). *La Republica Cap. 1*. San Jose, Costa Rica.

Constitucion Politica de Costa Rica. (1949). *La Republica Cap. 1*. San Jose, Costa Rica.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMA. (2010-2012). *VARIACION DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO . PANAMA : PRECIOS DE AÑO 1996*.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMA. (2012-2013).
VARIACION PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO .
 PANAMA: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO.

CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA DE PANAMA. (2013-2015).
INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA Y CENSO. PANAMA:
VARIACION PORCENTUAL DEL PRODUCTO INTERNO BRUTO.

Correa, A. P. (2013). *Generalidades de Comercio Internacional*. Medellín: Centro Editorial Esumer.

Cosas de Caribe. (2011). *Cosas de Caribe*. Obtenido de
<https://www.cosasdelcaribe.es/platos-tipicos-dominicanos/>

CRUZ, M. S. (2013). *REGIMENES ESPECIALES*.
 Cultural del Banco de la República. (2015). *Sectores económicos*. Obtenido de
http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/sectores_economicos

Davis, S. M. (2002). La Marca: maximo valor de su empresa. . En S. M. Davis. Person Educacion.

Denmark. (2016). *Denmark El Sitio Web Oficial de Dinamarca*. Obtenido de
<http://denmark.dk/es/sociedad>

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE).
 (2010). *PRODUCTO INTERNO BRUTO*. Bogota, COLOMBIA: BOLETIN NO.4.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADISTICA (DANE).
 (2014-2015). *RESUMEN EJECUTIVO*. Bogotá, Colombia.

Departamento de Empresa y Empleo de la Generalit de Catalunya. (2012).
Franquicias. .

DIARIO COMEX. (2011). *ACUERDO DE ALCANCANCE PARCIAL CON PANAMA*.

Diario Dominicano. (2016). *Cirecom OHSAS 18001*.

Diario Libre . (2012). *Tavares Industrial recibe certificación internacional* .

DIRECCION DE COMERCIO EXTERIOR. (2008). *TRATADO COMERCIAL ENTRE REPÚBLICA DOMINICANA Y PANAMÁ*. SANTO DOMINGO.

DIRECCION GENERAL DE ADUANAS. (2000). *LEY 146-2000*.

DOMINGUEZ, C. (15 de ABRIL de 2013). PERIODICO HOY.

DOMINICANA ON LINE . (2014). *SECTORES PRODUCTIVOS*. SANTO DOMINGO.

Dominicana On Line . (s.f.). *Sectores productivos*. RepublicA Dominicana: Funglode.

ECONOMIA, R. N. (13 de 06 de 2016). EL ESPECTADOR.

efsa.europa. (2016). *seguridad de alimentos* .

El Caribe . (2014). *Falcondo obtiene recertificación ISO 14001, de Gestión Ambiental*.

El Congreso de Colombia. (11 de septiembre 2015). *Ley 1004 de 2005*. Republica de Colombia.

EL DINERO. (JULIO de 2015). <https://www.eldinero.com.do>.

El nuevo diario. (2009). *Kola Real* .

ELABORACIOIN PROPIA. (2004-2007). *AHORROS DEL SECTOR AGROPECUARIO*.

Espinosa, R. (2013). *Estrategia de Marketing*.

Estrella.com. (2014). *Concredom*.

Estudio Canudas. (S. F.). *El ABC de la Franquicia*. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Europa.eu. (2014). Obtenido de https://europa.eu/european-union/about-eu/figures/economy_es

Fanjul, E. (2017). *Principales barreras a la internacionalización de la empresa*. Escuela de comercio exterior.

FAO.ORG . (2016). *CODEX ALIMENTARIUS*.

Flores, C. E. (2006). *APUNTES DE INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA*. .

FOOD.GOV. (2015). *REGULACIONES DE SEGURIDAD* .

- Formación, B. V. (2015). *La e-ntrevista: Pedro González, Experto en ISO 14001:2015*.
- FORUM TRAVIAN . (2009). *FDA, FAO, OMS, OMC y Codex alimentarius*.
- Freijeiro, S. D. (2010). *Tenicas de Comunicacion*. Ideaspropias Editorial S. L.
- Fresh Plaza. (2016).
- García, J. A. (2015). *Comercialización de productos y servicios en pequeños negocios o microempresas*. IC Editorial.
- Garijo Abajo, M. (2010). *Internacionalizacion de la empresa*. Obtenido de <http://www.internacionalizacion.net/paises/dinamarca/>
- Global Edge . (2017). *Global Edge* . Obtenido de <https://globaledge.msu.edu/countries/costa-rica/history>
- Global Edge . (s.f.). *Global Edge*. Obtenido de <https://globaledge.msu.edu/countries/jamaica>
- Global Edge. (2015). *Global Edge*. Obtenido de <http://globaledge.msu.edu/countries/colombia/risk>
- Global Edge. (2016). <https://globaledge.msu.edu/countries/canada/economy>.
- Go:Samana Cluster turistico de Samana. (s.f.). *Samana*. Obtenido de <http://gosamana.com/sobre-el-cluster-turistico-de-samana/>.
- Gomez Giraldo y Asociados. (2009). *Zona Franca de Panamá*. Republica de Panamá.
- Gracia, V. B. (2011). *Fundamentos de marketing: entorno, consumidor, estrategia e investigacion comercial*. Editorial UOC.
- Granada, N. (abril de 2015). *Proponer alternativas de solucion*.
- GREAT PLACE TO WORK. (2015). *MEJORES EMPRESAS PARA TRABAJAR EN COLOMBIA*.
- Gross, G. (Agosto de 2011). ¿Que son las compañías subsidiarias? *La Voz de Houston*.
- Grupo Pampa SA. (s.f.). *grupopampa.com*. Obtenido de <http://www.grupopampa.com/store/-Quienes-Somos.html>

- GRUPO PEÑAFIEL. (2015). <http://grupopenafiel.com.mx/bebida/dr-pepper-light/>.
- GRUPO SID. (2016). *Induveca empresa del Grupo SID*.
- GUERRERO, J. F. (2011). *REGIMENES ADUANEROS RD*.
- Guía práctica de economía de la empresa II: áreas de gestión y producción: teoría y ejercicios*. (2007). Barcelona: Ediciones Universitat Barcelona.
- Halten, K. J. (1987). *ESTRATEGIAS DE PRODUCTOS Y PRECIOS INTERNACIONALES*.
- Heritage Foundation. (2017). Obtenido de <http://www.heritage.org/index/heatmap> (2015)
- Herrera, J. E. (2013). *Investigacion de mercados*. Bogota: ECOE Ediciones.
- Hill, C. W. (2011). *Negocios Internacionales: competencia en el mercado global*.
- Holton, G. A. (2004). "Defining Risk", *Financial Analyst Journal*. Vol. 60, Nº 6, 19-25
- HOY DIGITAL. (2012). *Certifican 20 empresas en calidad ISO*.
- IDAC. (2011). *INSTITUTO DOMINICANO DE AVIACION*.
- Informe Economico. (2015). *Sctor pesca*. Bogotá: Dinero.
- Innovation Factory Institute. (17 de junio de 2014). *Las Alianzas Estrategicas y la Creacion de Valor Compartido*. Obtenido de Innovation Factory Institute: <https://www.innovationfactoryinstitute.com/blog/las-alianzas-estrategicas-y-la-creacion-de-valor-compartido/>
- International Business Center, Michigan State University. (2016). *Global Edge*. Obtenido de globalEDGE™: <https://globaledge.msu.edu/countries/costa-rica/economy>
- Investment, F. D. (2007). *PANAMA Y ESPAÑA*.
- Ismael Quintanilla Pardo, G. B. (2014). *Comportamiento del consumidor*. Editorial UOC.
- Ivera, J., & Arellano, R. (2000). Concepto de Comportamiento del Consumidor. En E. Amoros, *COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR UNA VISIÓN DEL NORTE DEL PERÚ (VOL. II)*.

- Javier Alonso Rivas, I. G. (2013). *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. ESIC.
- Jayasinghe, A. M. (2014). *The Parliamentary System of Denmark*.
- Jerez, J. L. (2010). *Marketing Internacinal para la expansion de la empresa*. ESIC EDITORIAL.
- jones, C. H. (2009). *Administración Estratégica un Enfoque Integrado*. Mc Graw Hill, Octava Edicion.
- JORDAN, W. (13 de 06 de 2016). PANAMA PORTS PIDE ANUALIDAD DE LICITACION PUERTO. *LA PRENSA*.
- JUAN MANUEL RODRIGUEZ. (2012). REPUBLICA DOMINICANA LO TIENE TODO. *SOBRE RD*, PRINCIPAL.
- Juarez, J. C. (2017). *Ya tengo un restaurante, ¿y ahora que?* Bebookness.
- Jurisdiccion Inmobiliaria. (2009). *Sistema Torrens*.
- Jurisdiccion Inmobiliaria. (2015). *Historia sector inmobiliario de Rep. Dom. Rep. Dom. Santo Domingo*.
- Kirchner, A. E. (2010). *Comercio y Marketing Internacinal*. Ceangage Learning Editores.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2009). *Direccion de Marketing*. Person Education.
- Kummetz, P. (2017). *Made for Minds*. Obtenido de <http://www.dw.com/es>
- La estrella de Panamá. (2014). *Mineria en Panamá*. . Panamá.
- La Terrasse . (s.f.). Menu del retaurante La Terrasse. French Cuisine. Costa Rica: http://restaurantlaterrasse.blogspot.ug/p/menu_5.html.
- Lablanca, I. d. (2015). *Gestión del equipo de trabajo del almacén*. Ministerio de Educacion, Cultura y Deporte en España.
- Leandro, A. A. (2009). *El Proceso de Internacionalización de empresas*. TEC Empresarial Vol.3, Ed.3, 2009 .
- Ley 8-90 sobre Fomento de Zonas Francas de Exportación. (s.f.). *Ley sobre fomento de las Zonas Francas de Exportacion*. Santo Domingo, Republica Dominicana.

LIBRE, D. (25 de 05 de 2016). INAUGURAN HOTEL EN PUERTO PLATA.
DIARIO LIBRE.

Listin Diario. (03 de 02 de 2017). *La Chef Tita Cierra feria Gastronomica en Madrid.*

Lorenzo, A. F. (2012). *Conceptos de Estrategia Empresarial.*

Los Estrategas del Marketing. (27 de diciembre de 2010).
estrategasdelmarketing.blogspot.com. Obtenido de
http://estrategasdelmarketing.blogspot.com/2010/12/fijacion-internacional-de-precios-y_27.html

Malagasi. (22 de junio de 2009). *EL Encuentro de culturas.*

Mardom. (2014). *Maritima Dominicana certificada .*

Martelo, D. N., & Coy, J. L. (2013). *PYME: Rutas para la exportacion.*
 Universidad del Norte.

Martín-Cabello, A. (2013). *Sobre los orígenes del proceso de globalizacion.*

McNeil, M. W. (2010). *Las redes humanas. Una historia global del mundo.*
Barcelona: Crítica.

Mejia, E. (recuperado el 9 de noviembre de 2008). *Psicografia de los consumidores.* Obtenido de
<dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/445/3/psicografia.pdf>

Mejia, E. (2008). *Psicografia de los consumidores.* Obtenido de Obtenido de
<dspace.icesi.edu.co/dspace/bitstream/item/445/3/psicografia.pdf>

Menu Sapore Trattoria. (s.f.). *Menu Sapore Trattoria.* Obtenido de
<http://saporetrattoria.com/es.pdf>

Milenium. (2017). *informaticamilenium.* Obtenido de
<http://www.informaticamilenium.com.mx/es/agencia.html>

MINISTERIO DE AGRICULTURA. (2008-2012). *SECTOR AGROPECUARIO.*

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. . (2005). *Regimen de Zonas Francas.* . Republica de Colombia.

Ministerio de Educacion de Colombia. (2013). *Construccion.* Bogotá, Colombia.

Ministerio de Hacienda de la Republica de Costa Rica. (2016). Preguntas y Respuestas sobre IVA y Renta. San Jose. Obtenido de Hacienda: <http://www.hacienda.go.cr/contenido/13373-iva-y-renta>

Ministerio de Industria y Comercio. (2012). Comercio bilateral entre RD y Panama.

Ministerio de Industria y Comercio. (2011). *Acuerdo RD - Panama*. Santo Domingo

Ministerio de Trabajo de la Republica Dominican. (2016). *Dias Feriados*.

Ministerio de Turismo. (2017). *La Republica Dominicana lo tiene todo*. Obtenido de Ministerio de Turismo de la Republica Dominicana: <http://www.godominicanrepublic.com/es/>

Montas, E. (2012). *TURISMO INMOBILIARIO EN LA REPÚBLICA DOMINICANA, CAUSAS DE UNA TORMENTA*.

Morales, F. (1996). *GLOBALIZACIÓN: CONCEPTOS, CARACTERÍSTICAS*.

Msdo. (17 de abril de 2012). *Blogger*.

Muñiz, A. S. (2014). Comercio Internacional: Cadenas Globales de Valor. Una aproximacion desde la Teoria de Redes. *Revista de Economia Mundial*, 151-180.

Nathalie Van Leathem, Y. L.-M. (2014). *La caja de herramientas... Mercadotecnia*. Grupo Editorial Patria.

NEWS, B. (13 de 06 de 2016). EL ESPECTADOR.

Notitur. (S.F.). *Clúster Turístico La Romana Bayahibe*. Obtenido de <http://notitur.com/directorio/empresas/cluster-turistico-la-romana-bayahibe>.

Obensa, V. R. (2016). *Preciosmundi.com*. Obtenido de <https://preciosmundi.com/costa-rica/precios-supermercado>

OECD, Better Life Index. (2017). <http://www.oecdbetterlifeindex.org/es/countries/canada-es/>.

Oerez, M. P. (2012). *Teoria, diseño y evaluacion curricular*.

OMG. (S/F). *GUIA DE NEGOCIOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO*. Obtenido de <http://www.omg.com.do/guia-de-negocios-industria-y-comercio/>

OMPI, organizacion mundial de la propiedad intelectual. (2017). *OMPI, organizacion mundial de la propiedad intelectual*.

Orange.com. (2015). *Orange na empresa Ecogestionada*.

Ortiz, L. G. (2014). *Políticas de marketing internacional*. IC Editorial .

Ortiz, L. P. (2010). *Comercio Intrnacional*. Profesora de la Universidad Autonoma de Madrid.

Osterwalder, A. (2011). *Generacion de Modelos de negocios*. España: grupo planeta.

Ovejas, I. S. (2017). *Redes Sociales para Familias*. ICB Editorial.

Oviedo, F. (s.f.). *Matrices para la Seleccion de Países para Internacionalizarse*. Obtenido de Academia: academia.edu

Paez, I. (octubre de 2017). Informaciones sobre Travesias. (L. Medina, Entrevistador)

Palavecino, S. (2014). *Sector terciario* . Panamá.

PANAMA, L. E. (15 de 06 de 2016). GOBIERNO ENFOCADO EN COLON PUERTO LIBRE. *LA ESTRELLA DE PANAMA*.

PERALTA, A. (02 de 06 de 2016). VICTORIA DE RD EN ARBITRAJE. 24 HORAS.

Pérez, D. P. (2006). *El Precio. Tipos y Estrategias de fijacion*. MBA.

Pérez, D. S. (S. F.). *Contrato de Franquicia*.

PEREZ, N. (09 de 06 de 2019). MAS DE 100 CRUCERISTAS LLEGAN POR EL PUERTO MAIMON. *DIARIO LIBRE*.

Perfil Comercial de Costa Rica. (2016). Centro de Exportacion e Inversion de la Republica Dominicana.

Pierterse, J. N. (2012). *“Periodizing globalization: histories of globalization”*. New Global Studies, 6 (2): 1-25.

Ponce, L. E. (ENERO 2012). *Zonas Francas Panamá* . PROINVEX (PANAMÁ).

PORTAFOLIO.CO. (13 de JUNIO de 2016). FMI APRUEBA CREDITO A COLOMBIA. *EL TIEMPO*.

PORTAL FERIAS. (2016). *FERIAS AGROPECUARIAS*.

Porter, M. E. (2009). *Ser Competitivo*. Grupo Planeta.

Portes, A. (14 de 06 de 2016). ECONOMIA DE PANAMA IMPULSADA POR CANAL . *CENTRAL AMERICA*.

PRENSA. (21 de 01 de 2016). MALESTAR ENTRE PANAMA Y COLOMBIA. *CENTRAL AMERICA*.

Prensa Latina. (2017). Obtenido de <http://prensa-latina.cu/index.php?o=rn&id=57458&SEO=jamaica-fortalece-capital-humano-en-sector-del-turismo>

PRENSA, L. (15 de 06 de 2016). PANAMA LIDER RECEPTOR EN INVERSION EXTRANJERA. *LA PRENSA*.

Prieto. (2013). *American Marketing Association*. p. 5.

Prospecta. (2015). *Prospecta*. Obtenido de <http://prospecta.com.co/los-principales-puertos-de-colombia-para-el-comercio-exterior/>

Puerta, P. C. (2016). *Negociacion y Contratacion Internacional*. IC Editorial.

Puerto Nuevo . (s.f.). *Puerto Nuevo*. Obtenido de <http://www.puertonuevo.com.co/index.php/es/>

Puerto Plata al Dia. (2014). *Crece Turismo Inmobiliario Republica Dominicana*.

Pueyo, S. (s.f.). *FORMAS DE PRESENCIA EN MERCADOS INTERNACIONALES*.

Qualityrd. (2015). *Quality|GB - The Global Training Provider Company*.

Ques, J. T. (2010). *Macroeconomía: Para entender la crisis en una economía global*. Editorial UOC.

QUEVEDO, M. (03 de 06 de 2016). INVERSIONES POPULAR. *24 HORAS*.

QUINTANILLA, P. (2017). *Inteligencia Competitiva y Geoeconomía*. Obtenido de 5 Fuerzas de Porter de 3 empresas.

- Ramon, D. Q. (2000). *Estrategia de internacionalizacion*. Editorial Club Universitario.
- Ravier, A. (2012).
- REDACCION EL DINERO . (noviembre de 2016). *www.eldinero.com.do*.
- Restaurante Grano de Oro! (s.f.). Welcome to the Restaurante Grano de Oro. *Menu Restaurante Grano de Oro! Costa Rica*.
- Revista Summa. (2016). COSTA RICA SE PREPARA HACIA EL TURISMO GASTRONÓMICO. *Revista Summa*.
- Rivas, A. T. (2007). Manual de investigacion documental.
- Roa, L. E. (2016). *Meetlogistics*. Obtenido de <https://meetlogistics.com/cadena-suministro/definicion-cadena-de-suministros/>
- Rodríguez, N. D. (2014). *El riesgo país en la inversión extranjera directa*.
- ROMANO, R. (15 de 06 de 2016). INDUSTRIAS LOCALES Y ZONAS FRANCAS FIRMAN ACUERDO. *DIARIO LIBRE*.
- ROMBIOLA, N. (2015). *REGIMEN ADUANERO DEVOLUTIVO*.
- ROMERO, V. (15 de JUNIO de 2016). LA INDUSTRIA CRECIO EN ABRIL. *LA REPUBLICA*.
- Ruiz, F. J. (2010). Temas de investigacion Comercial.
- s.a. (s.f.). *Estrategia de Entrada y Alianzas Internacionales*. Obtenido de encolombia: <https://encolombia.com/economia/internacional/estrategiadeentradayalianzasinternacionales/>
- Schiffman, L. G. (2001). Comportamiento del consumidor: Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk (7a. ed. --.).
- seleccioncnd. (s.f.). <http://seleccioncnd.com/nosotros>.
- Sepúlveda, C. M. (2012). *Factores que afectan la toma de decisión de los precios a nivel internacional*. Madrid : UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID.

- Sernovitz, A. (2014). *Mercadotecnia de Boca en Boca: Haga que hablen de usted*. Grupo Editorial Patria.
- Serrano, K. M. (2011). *Conceptos fundamentales en la Planificación Estratégica de las Relaciones Públicas*. Editorial UOC.
- Simoes, A. (s.f.). *Observatory of Economic Complex*. Obtenido de <http://atlas.media.mit.edu/es/profile/country/cr/>
- SIN, N. (28 de 01 de 2016). RD FIRMAN CONTRATO PARA DESARROLLAR NUEVA ZONA FRANCA . NOTICIAS SIN .
- Stanton, W. J. (2015). *Fundamentos de Marketing*. Mc Graw Hill.
- Steams, P. (2010). *Globalization in World History*. London: Routledge. .
- Suarez, S. (2014). *Sector Terciario*. Panama.
- Subgerencia Cultural del Banco de la República. (2015). *Banco de la República*. Obtenido de banrepcultural: <http://www.banrepcultural.org/>
- SULLIVAN, J. D. (2013). *NEGOCIOS INTERNACIONALES - AMBIENTES Y OPERACIONES 14va edicion*. Pearson Education.
- Tamarez, J. O. (s.f). *Tema 3 - Planeación y Control de Mercados*.
- The Bullet . (2015). *Agunsa recibió certificación*.
- Therborn, G. (2012). *El mundo. Una guía para principiantes*. Madrid: Alianza.
- TORIBIO, M. (11 de 06 de 2016). RD-EXPORTA. *ELMASACRE.COM*.
- Torres, C. A. (2006). *Metologia de la investigacion* .
- TRADE MAPS. (2013). *EXPORTACIONES DE REPUBLICA DOMINICANA HACIA PANAMA*.
- Travesias. (2016). *Travesias*. Obtenido de <http://www.travesiasrd.com/>
- Trejo, B. G. (2017). *Perfil del inversionista, mecanismo para optimizar inversiones*.
- Trost, T. (2011). *Joint Ventures: The Benefitis and Perils*. GRIN Verlag.
- Tzu, S. (2003). *El Arte de la Guerra*. Obtenido de [www.biblioteca.org.ar:](http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf)
<http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

Universidad de Costa Rica. (2016). *Programa Sociedad de la nformacion y el Conocimiento*. San Jose.

Universidad del pacifico . (2012). *El Crystal Roto*. Obtenido de <http://elcristalroto.pe/>

Univrsidad de Jaen. (s.f.). *EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR Y DE LAS ORGANIZACIONES*.

Vazquez, G. C. (2012). *Comportamiento del consumidor*.

web y empresa. (2017). *web y empresas* . Obtenido de Las seis fuerzas de potter.

Wheelen, T. E., & Hunger, D. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios 10ed*. Pearson Education .

Wikipedia. (s.f.). Obtenido de https://es.wikipedia.org/wiki/Cultura_de_Jamaica

Wikiwand . (s.f.). Obtenido de

http://www.wikiwand.com/es/Bloque_comercial#/Ocean.C3.ADa

WORDPRESS. (2008). *REGIMENES ADUANEROS* .

World Economic Forum. (2017). *The Global Competitiveness Report: 2016-2017*.

WEF.

ANEXOS

ANEXO I.

ANTEPROYECTO

A : DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES

Asunto : REMISIÓN ANTEPROYECTO DE TRABAJO DE GRADO

Tema : “Diseño de una propuesta de internacionalización bajo un modelo de franquicia para la empresa Travesías Eventos S.R.L en el mercado Costa Rica, (2017-2020).”

Sustentantes : **Br. Lucerys Medina** 2013-2513
Br. Emely Pichardo 2014-0120

Resultado de la evaluación: Aprobado: X Fecha: 19/07/2017.
Devuelto para corrección: _____ Fecha: _____.


Lic. María Margarita Cordero Amaral
Directora Departamento Ciencias Sociales

Jc. (19/07/2017)



UNAPEC

UNIVERSIDAD APEC

DECANATO DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES
ESCUELA DE MERCADEO

Anteproyecto de Trabajo de Grado para optar por el título de:
Licenciado en Negocios Internacionales

“Diseño de una propuesta de Internacionalización
bajo un modelo de franquicia para la empresa Travesías Eventos
S.R.L. en el mercado de Costa Rica (2017-2020)”

Sustentantes:

Lucerys Medina García (2013-2513)

Emely Pichardo García (2014-0120)

Santo Domingo, D. N.

Julio 2017



INDICE

Introducción	1
Justificación	2
Planteamiento del Problema.....	5
Objetivos: General y Específicos	10
Marco Conceptual	11
Marco Referencial	14
Marco Teórico.....	17
Metodología.....	26
Esquema Preliminar de Contenido	27

1. Tema

“Diseño de una propuesta de Internacionalización bajo un modelo de franquicia para la empresa Travesías Eventos S.R.L. en el mercado de Costa Rica (2017-2020)”

2. Introducción

La problemática a tratar es una propuesta a materializar con perspectiva mercadológica. La propuesta consiste en un modelo de internacionalización, utilizando la franquicia como modelo de entrada al mercado, para el restaurante Travesías Eventos SRL conocido como “Travesías”.

En primer lugar, se busca hacer un análisis de indicadores de mercado que expongan los beneficios y desventajas de operar en distintos destinos extranjeros. La investigación no sería completa debido a la imposibilidad de ir presencialmente al destino. Para ello, los recursos informativos a utilizar deben adquirirse desde el país origen de la SRL, Republica Dominicana.

En segundo lugar, y resultado de las investigaciones, se pretende elegir un país destino donde se experimente con un modelo de franquicias con base en los análisis arrojados de la investigación. La elección tendrá el propósito de investigar a fondo aspectos asociados al éxito de la empresa en el destino.

En tercer lugar, se presentarán estrategias que expliquen la estructura de la cadena de suministro, la imagen corporativa de la empresa, la introducción del producto al mercado, propuestas publicitarias. Dichas estrategias serán la catapulta que lance la empresa hacia el conocimiento y aceptación de su público objetivo.

3. Justificación

Importancia y Justificación

El proceso de la globalización es la tendencia del mercado. Adquirir presencia en el extranjero, además de representar una forma alternativa de ingresos, es esencial para la supervivencia de las empresas en la actualidad. Establecerse y atraer clientes fuera del país origen también es importante pues los subsectores del Turismo dedican sus esfuerzos a las actividades de promoción consecuencia de la naturaleza de sus negocios.

El subsector al que pertenecen los restaurantes, se está fortaleciendo en el poder de negociación que otorga a sus clientes en el país de estudio: Costa Rica. Los restaurantes especializados en menús autóctonos, es decir, creaciones propias de procedencia misma, son las favoritas del mercado. Las franquicias han crecido significativamente desde el 2011 en adelante, hasta un 85%. La gastronomía aporta un 32% de ese crecimiento. (El Financiero, 2016).

Provechosamente, hay otra preferencia a recalcar: la inclinación por platos foráneos. Varios restaurantes de reconocimiento local en el país han enfocado su oferta algún tipo de cultura en específico, diversificando una proporción con opciones relacionadas a la gastronomía costarricense si hay mucha diferencia entre una cultura y otra. En el caso de Rep. Dominicana y Costa Rica, existe la ventaja de la similitud entre culturas. Comercializar un menú dominicano, no conlleva crear un impacto marcado en cuanto a divergencias con la costumbre

alimenticia, pues una diferencia tal no existe. Ofertar el menú tal y como está estructurado para el mercado dominicano es lo ideal. Además, a la vez se conserva la llamada “marca país”, fortaleza que lo ha otorgado diversos reconocimientos internacionales.

Dejando a un lado los datos e informaciones de estudio, existe un aspecto relevante que ha posicionado al restaurante tanto para el público local como el extranjero, siendo participe de ferias culturales en calidad de embajador. Inés Páez, autora de las recetas, creó dicha marca país. El factor “cultura” caracteriza la entidad, aportándole un valor agregado con el prestigio. Esto es tan importante desde un punto de vista publicitario, como para la preservación de un patrimonio universal y la proyección de la autora.

Travesías es un restaurante de comida típica dominicana que ha tenido gran aceptación en el mercado local, destacada por sus exquisitos platos preparados con ingredientes nativos de nuestra tierra. Dar a conocer estos sabores que forman parte de nuestra cultura a otras tierras es uno de los motivos para demostrar que la empresa Travesías bajo el sello de la República Dominicana tiene de todo y para todos.

Ser capaces de transmitir los sabores que destacan nuestra cultura al mercado costarricense generará un valor agregado importante a nuestra cultura como dominicanos que a su vez despertará un sentimiento nuevo en los residentes y

turistas de Costa Rica que tengan la oportunidad de probar las recetas nativas de la isla llevados a través de Travesías.

La apertura de un nuevo restaurante en Costa Rica impulsará la competitividad de la empresa Travesías y reafirmará que esta empresa es consistente y capaz de adaptarse a cualquier cultura, país, sociedad y recursos sin perder esa esencia de sus raíces que contribuyeron a su éxito local como empresa de servicios de comida típica dominicana.

4. Planteamiento del problema

Planteamiento del problema

La internacionalización, como base de la globalización y las multinacionales (EMN), como entidad organizativa, se caracterizan por una inclusión participativa y bien aceptada en el mercado. Ha sido motivo de estudios y análisis realizados por las más importantes organizaciones a nivel mundial. Indudablemente, ha enriquecido los proyectos de investigación de los sectores productivos, procedimientos legales, y otros aspectos a tomar a cuenta si una empresa toma la decisión de internacionalizarse. La internacionalización es motor del comercio, innovación de cadenas de suministro, propulsor de estructuras logísticas, multiplicador de inversiones y políticas de inversión alrededor del mundo. (Hill, 2011)

Contribuyente a la economía de los países y ganancias de los grandes empresarios, esa presencia de extranjería es cada vez más grande. Las distintas maneras en que hacen efectivo dicho proceso son guiadas por los modelos de negocios, quienes crean las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2011).

Las formas de ingreso o modelos de entrada (a un mercado foráneo) han sido objeto de estudio, análisis y discusión. El catedrático Charles Hill (2011) los clasifica en seis formas: exportación, licenciamiento, proyectos “llave en mano”,

franquicias, empresas conjuntas y joint ventures. Cada una es implementada atendiendo a la necesidad e intereses de las partes en la negociación.

Las franquicias son el modelo más conocido por la cultura general. En este caso específico, tenemos ejemplos como Zara, McDonald's, Burger King, Forever 21, a nivel general. El modelo cede a una persona jurídica o moral los derechos para explotar un concepto. Estas no necesariamente deben tener un elemento de extranjería (tenemos el caso, en un principio, de Helados Bon en República Dominicana).

Las franquicias se constituyen en un contrato mercantil que permite combinar reputación, innovación, conocimientos técnicos y experiencia del innovador con la energía, el interés y la inversión de otra parte (representado por el franquiciatario) para llevar a cabo transacciones de suministro y venta de productos y servicios. Combina los conocimientos prácticos del franquiciante con los medios de que dispone el franquiciatario y, en los sistemas de franquicia más eficaces, la energía de ambos. (Cockburn, S.f.).

Una tendencia global es comercializar productos bajo la marca país. En el área de los servicios, es distinto. Las multinacionales más poderosas se han posicionado en cada uno de sus respectivos mercados y, por lo general, son empresas con capital de origen norteamericano, europeo o chino.

Travesías es un restaurante de comida típica dominicana constituida bajo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de Travesías Eventos SRL. Está dirigido a un público de clase media, con preferencia de platos fuertes, postres y bebidas producidos en el país, preparados con sazones y recetas nacionales, hasta servidos en recipientes representativos de la cultura dominicana.

El concepto es considerado “marca país”. El menú ha sido partícipe de ferias gastronómicas nacionales e internacionales como el Madrid Fusión 2017 a través del Ministerio de Cultura de la República Dominicana. Inés Páez, conocida como la Chef Tita, es una profesional de la gastronomía, autora y representante del restaurante. Actualmente, se encuentra en la posición 31 entre los 520 restaurantes registrados y calificados en Santo Domingo por el portal web TripAdvisor. (Listín Diario, 2017).

El Mesón de Bari, Adrian Tropical, El Conuco, Pata e’ palo, son también restaurantes de comida típica ubicados en Santo Domingo, considerados marca país. Representan competencia directa de Travesías tanto en términos conceptuales como en precio. Ninguna de ellas, a diferencia de Adrian Tropical, opera bajo el modelo de franquicia o licencia, están domiciliados únicamente en un establecimiento y desde allí preparan y sirven sus platos.

Los restaurantes forman parte del sector económico más fuerte de la economía dominicana: servicios. Este sector fue propulsor de la inversión extranjera directa

y la inversión nacional directa con mayor influencia en el sector de la Construcción dirigida al segmento microempresas, hoteles, bares y restaurantes según el Informe Nacional de Competitividad 2015-2016 facilitado por el Consejo Nacional de Competitividad y con la colaboración del Foro Económico Mundial. Es el sector más atractivo para las inversiones, sus ingresos fueron de 8.7% para el año 2015. (Consejo nacional de Competitividad, 2016).

Estos datos reflejan un ambiente altamente favorecedor cuando se habla de la naturaleza de este tipo de empresas, los restaurantes. Se proyecta un crecimiento sostenido para el sector. Aerolíneas, agencias de viajes, buscadores online y calificadoras aumentan esfuerzos de promoción y logística constantemente para facilitar la inversión en este sector. A nivel nacional, los acontecimientos son muy atractivos para Travesías, pero a nivel internacional hay más a tomar en cuenta.

La República Dominicana es un país con apertura comercial atractiva. Las inversiones son un tema del día a día. El más importante acuerdo comercial del que goza es el DR-CAFTA, cuyos demás integrantes son Estados Unidos, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Costa Rica. La mayoría de estas economías tienen el sector turismo como una de las principales fuentes de ingreso.

Por otro lado, está el caso de Costa Rica donde se denotan las ventajas de poseer una posición geográfica estratégica, ventaja que también es dada a la

comercialización de productos, condiciones climáticas atractivas al turista y gastronomía variada.

La base legal costarricense, Ley 3284 que introduce el Código de Comercio, al igual que el DR-CAFTA, sirve de marco regulatorio y protección a empresas de capital extranjero brindando mayor seguridad a inversionistas.

Según datos del centralamericadata.com (2016), el mercado de franquicias registró crecimiento en el año pasado para la isla. Aquellas dentro del segmento “comida rápida” tienen más auge. La obtención de crédito a bajas tasas de interés producto del crecimiento económico, es un propulsor de dicho crecimiento.

En vista de que la empresa Travesías ha rendido buenos resultados y ha tenido una aceptación en su mercado origen, es posible que en lo adelante la empresa pueda internacionalizarse. Travesías es un restaurante que ha venido para quedarse, ser una líder en el mercado no solo dominicano sino también en el mercado de América Latina y el Caribe, como lo es Costa Rica, con miras a ampliar los límites.

5. Objetivos

Objetivo General

Diseñar una propuesta de Internacionalización bajo un modelo de franquicia para la empresa Travesías Eventos S.R.L. en el mercado de Costa Rica, para el periodo 2017-2020.

Objetivos Específicos

- Presentar las variables de mercadológicas que componen e inciden en el mercado de Costa Rica.
- Indicar que factores culturales específicos intervienen en los hábitos de consumo del público objetivo.
- Señalar las obligaciones legales a cumplir por el inversionista extranjero para realizar negocios en Costa Rica.
- Plantear las amenazas que representa la competencia del sector turismo para Travesías en Costa Rica.
- Señalar los costos principales en los que debe incurrir la empresa Travesías para internacionalizarse a Costa Rica.
- Definir los aspectos que hacen de Travesías una empresa viable para la internacionalización.

6. Marco conceptual

1. **Estrategia:** el proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía, es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. (Halten, 1987)

2. **Internacionalización de empresas:** Bajo el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es el resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. (Leandro, 2009)

3. **Globalización:** La globalización es una fusión de procesos transnacionales y estructuras domésticas que permiten que la economía, la política, la cultura y la ideología de un país penetre en otro. La globalización es inducida por el mercado, no es un proceso guiado por la política. (Morales, 1996).

4. **Sector económico:** La actividad económica está dividida en sectores económicos. Cada sector se refiere a una parte de la actividad económica cuyos elementos tienen características comunes, guardan una unidad y se diferencian de otras agrupaciones. Su división se realiza de acuerdo a los procesos de producción que ocurren al interior de cada uno de ellos. (Banco de la Republica, 2000).

5. **Franquicia:** Sistema de colaboración contractual entre dos empresas, jurídica y económicamente independientes, en virtud del cual una de las partes (llamada franquiciadora) cede a la otra (franquiciada), a cambio de unas determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar su marca y a comercializar una serie de servicios objeto de la actividad del negocio. (Departamento de Empresa y Empleo de la Generalitat de Catalunya, 2012)

6. **Comportamiento del consumidor:** El concepto de comportamiento del consumidor significa “aquella actividad interna o externa del individuo o grupo de individuos dirigida a la satisfacción de sus necesidades mediante la adquisición de bienes o servicios”, se habla de un comportamiento dirigido de manera específica a la satisfacción de necesidades mediante el uso de bienes o servicios o de actividades externas (búsqueda de un producto, compra física y el transporte del mismo) y actividades internas (el deseo de un producto, lealtad de marca, influencia psicológica producida por la publicidad). (Ivera & Arellano, 2000)

7. **Hábitos de consumo:** Por hábito se entiende a aquella actividad que se hace de forma constante y la relación en el consumo se determina a partir de aquello que acostumbra adquirir y consumir. (Mejía, 2008)

8. **Segmentación de mercado:** el procedimiento de dividir un mercado en distintos subconjuntos que tienen necesidades o características comunes y de seleccionar uno o varios de esos segmentos como tantos objetivos por alcanzar por medio de mezcla de marketing específica. La segmentación del

mercado como la manera en que una compañía decide agrupar a los clientes, con base en diferencias importantes de sus necesidades o preferencias, con el propósito de lograr una ventaja competitiva. (Schiffman, 2001)

9. Inversión directa: Inversión directa: es aquella que proviene de una persona natural o jurídica del exterior, cuyo capital es invertido en un país con la intención de tener injerencia directa de largo plazo en el desarrollo de una firma. Esta inversión se puede realizar mediante la participación en otras empresas ya establecidas o por medio del establecimiento de una filial de la empresa inversora. (Flores, 2006)

10. Análisis FODA: La matriz de análisis DAFO, o FODA por sus siglas en español, es una conocida herramienta estratégica de análisis de la situación de la empresa. El principal objetivo de aplicar la matriz DAFO en una organización, es ofrecer un claro diagnóstico para poder tomar las decisiones estratégicas oportunas y mejorar en el futuro. Su nombre deriva del acrónimo formado por las iniciales de los términos: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Permite identificar tanto las oportunidades como las amenazas que presentan nuestro mercado, y las fortalezas y debilidades que muestra nuestra empresa. (Espinosa, 2013).

7. Marco Referencial

Schmidt (2015) en su tesis de grado “**Patrones y Estrategias de Internacionalización de Empresas Multilatinas**” expresa las razones del deseo o inicio de las empresas en los 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 (Huerta Riveros & López Morales, 2010).

Sobre los componentes de la perspectiva físico-cultural, **Martin (2003)** en la tesis doctoral “**Orientación al Mercado y Proceso de Internacionalización de las Empresas**” establece que, desde el punto de vista de esta perspectiva, una organización orientada al mercado lo estará a su público objetivo y a todos aquellos factores del entorno que pueden condicionar su relación con el mismo. Para ello será necesario potenciar sus recursos y capacidades internas, de forma

que consiga una efectiva coordinación interna que le permita generar y mantener dicha relación de forma mutuamente beneficiosa a lo largo del tiempo.

En base a esto, y tras la amplia revisión bibliográfica realizada, identificamos seis componentes que se repiten muy a menudo en la concepción de la orientación al mercado bajo una perspectiva filosófica-cultural. Estos son las que pasamos a describir a continuación: a) Orientación al cliente. Parece muy claro que la principal tarea de las organizaciones consiste en determinar las percepciones, expectativas, necesidades y deseos del mercado, y satisfacerlos mediante una oferta competitiva; en palabras de Narver y Slater (1990) “la comprensión de los clientes objetivo para lograr generar en ellos, de un modo sostenido, valor superior”.

Cumsille (2010) en la tesis “La investigación de mercados” habla sobre el fenómeno de investigación de mercados afirmando que en Estados Unidos había emergido la investigación de mercados consolidándose como una derivación de la investigación social y en algo más de dos décadas devino en una industria tecnificada, especializada y que exhibía códigos de autorregulación que establecía los límites éticos a la actividad. Esto evidencia la madurez alcanzada por esta área de estudios en dicho país constituyéndose en el paradigma al alero del cual emergerían réplicas en Europa y también en Latinoamérica, aunque en ésta última el proceso de instalación y consolidación estuvo sujeto a múltiples consideraciones político-ideológicas y a contextos de carácter histórico.

En el informe titulado “Un abordaje a los Grupos Estratégicos”, Joaquim Silva (S.f.) cita a Barney (1986), explicando las principales interpretaciones de la competición, la de Economía de la Organización Industrial, cuyos precursores fueran Mason y Bain, en 1939 y 1956, respectivamente, la de Chamberlain, en 1933, y la de Schumpeter, en 1939, todas utilizan la industria como unidad de análisis.

Mason (1942), procurando explicar las diferencias de performance entre empresas, sugiere un modelo basado en la dependencia entre estructura, comportamiento y performance, el conocido paradigma de la economía de la organización industrial.

Según este autor, la performance depende del comportamiento adoptado por las empresas y este, por su vez, está condicionado a la estructura de la industria en que se integran y a su propia organización interna, pudiendo, el comportamiento provocar alteraciones estructurales de la industria. Pero ya vimos que en una industria podrán existir grupos de empresas que compiten con posturas estratégicas diferentes.

8. Marco teórico

Variables de mercadológicas que componen e inciden en el mercado de Costa Rica.

Historia y política de gobierno.

La República de Costa Rica es un país centroamericano ubicado entre los límites de Panamá y Nicaragua, sus costas la conforman el mar Caribe y el Océano Pacífico dándole posición estratégica para el transporte marítimo y terrestre.

Su Constitución Política o normativa nacional tiene fecha de edición final para el 7 de noviembre de 1949. La misma reconoce al país como una República democrática, libre e independiente. De igual modo nombra los tres poderes del Estado, siendo estos el Legislativo, Ejecutivo y Judicial. Otorga la misma importancia a los derechos de sus ciudadanos, protegiéndolos bajo los principios de libertad e igualdad.

Su historia es muy parecida a las demás de los pueblos de América. Fue colonizada por españoles en 1502, sufrió de las mismas faltas al derecho humano con la esclavitud y comenzó su proceso de liberación en 1821 cuando otros países centroamericanos se declaran unidos libres de España, formando parte de la Provincias Unidas de Centroamérica dos años más tarde. En 1838, la PUC se desintegra y Costa Rica finalmente se independiza. (CIA Intelligent Agency, 2011)

Cultura y sociedad.

Entre los aspectos culturales se destacan las creencias, etnias y grado de discriminación, preferencias, clima, entre otros. Entre los que caben destacar, está la religión oficial siendo esta la católica, apostólica, romana. Sin embargo, da libertad al ejercicio de otros cultos siempre y cuando no atenten contra la moral universal ni las buenas costumbres. (Constitución política de Costa Rica, 1949)

Por otro lado, está el idioma español, el español. Los idiomas indígenas que aún sobreviven en la cultura son cultivados por el Estado. En cuanto a la educación, es gratuita (desde el preescolar hasta los estudios de grado universitario) y obligatoria (desde el preescolar hasta la general básica). (Constitución Política de Costa Rica, 1949)

Requisitos y procedimientos legales para iniciar operaciones de una franquicia en Costa Rica.

Marco legal para franquicias extranjeras en Costa Rica

Las empresas que se decidan internacionalizarse hacia el mercado costarricense tienen la libertad de elegir el modelo y la estructura de cómo quieren hacerlo ya sea asociándose con una empresa existente o simplemente trabajando bajo su mismo nombre. En este caso Travesías estará incursionando en mercados Costarricense Costa Rica bajo un capital de Sociedad de responsabilidad Limitada (S.R.L.).

Los procedimientos a seguir para una empresa jurídica como Travesías se inician los trámites respectivos ante un notario público y posteriormente ante el registro nacional para entonces proceder a la apertura de cuentas bancarias y otros derivados. Una vez la empresa haya realizado los primeros pasos mencionados anteriormente debe solicitar el permiso de uso de suelo para llevar a cabo su actividad, de igual forma el empresario debe solicitar una patente municipal que le conceda el permiso para realizar sus funciones por parte del gobierno, y por ultimo debe solicitar ante el Ministerio de Salud el permiso sanitario de funcionamiento.

A continuación, se muestran los pasos a seguir para completar el proceso de registro de una empresa de capital extranjero en Costa Rica:

Inscripción de la empresa en el registro nacional

Determinar el tipo de empresa; Determinar si requiere construir; Inscripción de la empresa como contribuyente tributario; Suscripción de póliza de riesgo del trabajo; Inscripción de la empresa ante la caja costarricense del seguro social (CCSS); Solicitud de permisos sanitarios de funcionamiento (PSF) ante el Ministerio de Salud, Solicitud de patente Municipal; Registro sanitario de productos específicos. (Cámara de Comercio de Costa Rica, S.f.).

Indicar que factores culturales específicos intervienen en los hábitos de consumo del público objetivo.

El mercado abarca una gran variedad de consumidores divididos a su vez por edades, tipos de producto, por segmento global, por diversos criterios y por país, dentro de ese mercado se destaca un mercado llamado mercado meta el mismo se define como la parte del mercado al cual está dirigido directamente el producto. (Stanton, 2015)

Hábitos de consumo.

Por hábito se entiende a aquella actividad que se hace de forma constante y la relación en el consumo se determina a partir de aquello que acostumbra adquirir y consumir. (Mejía, 2008).

Todos los seres humanos, por naturaleza, tienen un sin número de hábitos, que van desde los quehaceres del diario vivir, hábitos tan simples como la forma de cepillarse los dientes hasta definir el día, la hora y el momento específico de hacer deportes, rutinas de aseo, formas de vestirse y sobre todo los hábitos de consumo.

El hábito de consumo de la población costarricense está en gran medida basada en productos como: lácteos, carnes, embutidos, pescados, leguminosas, hortalizas, frutas, tubérculos y raíces, pan y galletas, cereales y otros, azúcar, huevo, grasas y otros alimentos.

Según los siguientes autores Rivera, J.; Arellano, R.; Molero, V. (2000), es necesario diferenciar entre lo que es ser un cliente y un consumidor. Cuando se trata de definir el término consumidor, es necesario diferenciar los conceptos implícitos en él, puesto que de su delimitación dependen las políticas de comunicación empleadas. Por una parte, vamos a distinguir entre cliente y consumidor (o lo que es lo mismo, comprador y usuario), y por otro, entre consumidor personal y organizacional.

Cliente y consumidor suelen considerarse como un término sinónimo. Sin embargo, a efectos de marketing, es importante la distinción entre estos dos conceptos pues puede implicar el establecimiento de distintas políticas comerciales para cada uno de ellos:

- Cliente: es quien periódicamente compra en una tienda o empresa. Puede ser o no el usuario final.
- Consumidor: es quien consume el producto para obtener su beneficio central o utilidad. Puede ser la persona que toma la decisión de comprar. (Ivera & Arellano, 2000).

La gastronomía dominicana y los costarricenses.

Costa Rica posee una buena y variada gastronomía, muchas de sus comidas están compuestas de arroz y frijoles, carnes como: cerdo, pollo, res y pescado. Muchos vegetales, legumbres y frutas tropicales. Sus recetas suelen transmitirse de generación en generación manteniendo así siempre vigente la

forma de preparar los platos tradicionales sin que se pierdan las costumbres con el pasar de los años.

Un típico desayuno está hecho para empezar el día. En Costa Rica, uno de sus platos más populares, es el “gallo pinto”, compuesto por arroz blanco, frijoles rojos o negros, cebolla y ajo, todo ello acompañado de huevos fritos o revueltos y tortillas de maíz. Un desayuno que aporta la energía suficiente para toda la mañana. Sin embargo, hay algunos que prefieren optar por algo más ligero como un buen plato de frutas tropicales con piña, banano, mango, melón, papaya y sandía es una opción muy ligera y refrescante.

A la hora del almuerzo. Si el “gallo pinto” es el plato típico para el desayuno, en el almuerzo no puede faltar el tradicional “casado”, preparado con frijoles, arroz, tortilla de maíz, carne de pollo o pescado, ensalada y plátano maduro frito. Una comida completa que se presenta en un solo plato y que reúne algunos de los alimentos imprescindibles de la gastronomía de Costa Rica. También se pueden degustar sabrosos bocadillos salados o dulces, entre los que destacan las quesadillas, elaboradas con harina, arroz, queso y mantequilla, o los palitos de queso, generalmente son el postre preferido para la hora del café.

Durante la cena, la costumbre es tomar algo ligero por las noches, para así contrarrestar el succulento almuerzo. Las sopas son los platos preferidos, aunque también se acostumbra a tener algún plato más liviano como ceviche que es

elaborado con pequeños trozos de pescado cocido en jugo de limón y especias naturales.

Entre las bebidas alcohólicas, las preferidas por ticos son la cerveza, el ron y el “guaro” un aguardiente local elaborado con caña de azúcar. Uno de los sabores más auténticos de Costa Rica, es el de un buen café para poder comprender por qué es considerado uno de los más aromáticos y sabrosos del mundo. (Malagasi, 2009)

“Costa Rica cuenta con un invaluable inventario y patrimonio gastronómico inmaterial, material y mixto para poder tener en el Turismo Gastronómico una excelente fuente de ingresos, al potenciar el desplazamiento de turistas y visitantes nacionales e internacionales por platillos, bebidas, experiencias e inspiraciones basadas en sus recursos, productos y atractivos, si es verdaderamente considerado por distintos sectores como un Producto Turístico Prioritario, lo que ya han hecho varios países como Argentina, Chile, Colombia, México, República Dominicana, Puerto Rico, Perú, que ha generado una revolución gastronómica en América a la cual Costa Rica debe sumarse a la brevedad. (Revista Summa, 2016).

Gastronomía de República Dominicana

La comida dominicana es reflejo de influencias nativas, españolas y africanas. Hay una gran variedad de platos criollos y delicias que se pueden encontrar en la

calle o en las playas sin riesgo para la salud, aunque lo mejor es, desde luego, probarlo en casa de alguna familia dominicana.

A continuación, se ofrecen algunos platos típicos de República Dominicana:

- **Asopao:** exquisita sopa de arroz, pollo y tomate con un toque de cilantro. Es uno de los mejores reconstituyentes después de una larga noche de fiesta y baile. Existen otras variedades como el asopao de mariscos.
- **Moro:** mezcla de habichuelas, arroz y carne guisada. En algunos sitios se acompaña con bacalao. También se prepara el moro de gandules con coco, que lleva leche de coco y unas legumbres similares al guisante.
- **Sancocho:** el plato más popular, a menudo con siete variedades de carne. Como un cocido español, muy sabroso, con ingredientes nativos como la yuca, patata, ñame, yautía, plátano y cilantro
- **Bandera:** una mezcla de arroz blanco, habichuelas rojizas y carne, que componen
- **Locrio:** un clásico a base de arroz que deriva de la paella española. Admite combinaciones deliciosas con camarones, gambas, arenque, sardinas y bacalao.
- **Pica pollo:** simples y deliciosos trozos de pollo fritos. Superan con creces las frituras de comida rápida. El truco radica en la harina de yuca, su punto crujiente y el toque de orégano. Con una buena cerveza y acompañado de tostones es un aperitivo perfecto.

- **Tostones:** complemento y guarnición, son rodajas de plátano verde fritas con un toque de sal y en algunos casos con vinagre y ajo. Crujientes y deliciosos.
- **Yaniqueques:** para picar en la calle o en la playa, Tortitas de harina de trigo.
- **Bollitos de yuca:** otra opción para picotear. Bolitas de yuca fritas muy ricas. Rellenas normalmente de queso cheddar o de cangrejo.

9. Metodología de Investigación

La inclinación investigativa del proyecto es de tipo descriptiva. Esta tiene como objetivo primordial describir la realidad, siendo los principales instrumentos de investigación la encuesta e inclusive la observación.

Técnicas

Se utilizan las entrevistas para recaudar información de los expertos sobre el subsector de restaurantes en la República Dominicana, sobre la propuesta de un restaurante dominicano en Costa Rica, y una entrevista a la chef, autora del menú, para reforzar el concepto tanto como para desnudar sus fortalezas y debilidades con conocimientos empíricos o, más bien, desde perspectivas personales.

10. Esquema preliminar de contenido

Introducción

Planteamiento del problema

Sistematización del problema

Importancia y justificación

Objetivos

1. Cap. 1. Marco teórico

1.1 Travesías Eventos SRL

1.1.1 Identidad corporativa

1.1.2 Estructura Organizacional

1.1.3 Segmentación de Mercado

1.1.4 Perfil del consumidor

1.2. Costa Rica

1.2.1. Historia y política de gobierno.

1.2.2. Cultura, sociedad

1.3. Concepto de Internacionalización de empresas.

1.3.1. Objetivos de la Internacionalización

1.3.2. ¿Por qué se internacionalizan las empresas?

1.3.3. La microempresa en el extranjero.

1.3.3. (I) Ventajas y desventajas.

1.3.4. (II) Caso de referencia

2. Requisitos y procedimientos legales para iniciar operaciones de una franquicia en Costa Rica.

2.1. Marco legal para franquicias extranjeras en Costa Rica.

2.2. Requisitos y procedimientos legales generales de las partes.

2.2.1. Contratos Internacionales de Franquicia.

2.2.2. Modelo Contrato de Franquicia Travesías.

3. Factores que intervienen en los hábitos de consumo del público objetivo.

3.1. Hábitos de consumo.

3.1.1. Hábitos de consumo en Costa Rica.

3.1.2. Capacidad Adquisitiva del Consumidor meta.

3.2. La gastronomía dominicana y los costarricenses.

3.1.1. Gastronomía costarricense.

3.1.2. Gastronomía de República Dominicana.

4. Listar las amenazas que representa la competencia en el sector servicios para Travesías en Costa Rica.

4.1. Barreras de entrada para nuevos competidores

4.2. Competencia directa e indirecta

5. Definir la propuesta de internacionalización a implementar en el mercado costarricense.

5.1. FODA

5.2. Constitución de la empresa

5.3. Estrategias de mercadeo

5.3.1. Oferta de Productos (menú).

5.3.1 (I) Platos

5.3.2 (II) Bebidas

5.4.2. Publicidad

2. Cap. 2. Metodología

2.1 Tipo de investigación

2.2 Método de investigación

2.3 Población

2.4 Muestra

2.4.1 Tamaño de la muestra

2.4.2 . Tipos de Muestra

2.5. Técnicas e instrumentos

3. Presentación y análisis de resultados

4. Conclusión

5. Recomendación

6. Bibliografía

7. Anexos o apéndices

ANEXO II.

ENTREVISTA A INES PAEZ NIN, ALIAS “CHEF TITA”, PROPIETARIA, CHEF EN JEFE Y AUTORA DE MENU DEL RESTAURANTE TRAVESIAS.

Favor de responder las preguntas de la manera más amplia y objetiva que se pueda. De ser posible, avalar con documentos actuales y legales.

1. *¿Cómo nace Travesías? ¿Por qué es hoy un restaurante?*

Travesías nace con una necesidad que había de poder tener una oferta gastronómica donde la gente pueda comer comida dominicana, pero de alto nivel, de calidad, sin preservativos o conservantes, bajo en grasa. Realmente, llega a llenar un nicho de mercado donde la gente pueda disfrutar de la comida desde otra perspectiva, donde se puede disfrutar alta cocina dominicana, una cocina que contrasta sabores, que busca una experiencia. Así nace Travesías, con el deseo de enaltecer lo nuestro, de apoyar pequeñas comunidades de la Republica Dominicana para sacar campesinos y productores del anonimato, dando lo que somos como país y lo que produce nuestra tierra.

2. *¿A cuál segmento de mercado se dirige? ¿Por qué?*

Mi segmento es bastante alto porque me dirijo a todo tipo de gente, a toda clase social, tanto a lo local como a diferentes zonas de la Republica Dominicana, extranjeros y también de distintas edades. Tenemos, por ejemplo, un menú para niños.

Es un restaurante familiar, un restaurante que maneja buenos precios para que las personas con cualquier poder adquisitivo puedan venir a disfrutar. Además, es un restaurante “marca país”.

Es bastante amplia la oferta, queremos captar todo tipo de mercado porque lo que queremos es que se identifique la cultura dominicana con Travesías, que cuando la gente piense en comida dominicana se dirija aquí.

3. *¿Ha cambiado la orientación de la empresa hacia otro mercado? De ser así, ¿cuál es su mercado real en la actualidad? (características demográficas y de consumo)*

Nosotros siempre hacemos cosas distintas con el propósito de llegar a más tipos de segmentos. Mira, ahora mismo estamos trabajando en un menú de comida “sana y saludable”, una Travesías vegetariana. Aunque tenemos una *travesía ligera*, un menú ligero, sabemos de la importancia en comer sano, alimentarse mejor. Entonces, como hemos visto ese nicho de mercado, también hemos querido agregar a nuestra oferta gastronómica comida vegetariana para esa gente que se cuida más.

4. *¿Cómo considera ha sido el desempeño de Travesías en términos de rentabilidad, promoción de la Marca País e innovación durante todo su periodo de vida y, específicamente, para el año 2017?*

El desempeño ha sido bastante significativo. Hemos ido creciendo a través de los años. ¡ ¡Ya tenemos 4 años y pico! Ha habido crecimiento, cada día se maneja

mejor el negocio porque conocemos sus fortalezas, sus debilidades, y la agente aprende a apreciar más el concepto, un concepto único en el país, o sea, cada día nos identifican más como marca país y no solo aquí, sino que a nivel internacional por igual.

Hay muchas publicaciones en los medios sobre nosotros, por ejemplo, las del New York Times, del Miami Herald. En el periódico El País cada vez que hablan sobre comida dominicana mencionan a Travesías. Es también muy importante el reconocimiento que hemos tenido en el exterior. Nos llegan más turistas al restaurante porque buscan y ven comentarios sobre restaurantes dominicanos donde el nuestro encabeza la lista.

Han sido años de mucho trabajo, eso sí. Pero poco a poco nos hemos ido dando a conocer, tenemos una buena plataforma. Así que la promoción de nuestro restaurante como marca país ha sido bastante efectiva.

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

Nosotros tenemos asociaciones con microempresas de la Rep. Dom., pequeños productores de nuestro país. Esas microempresas tienen son tienditas en diferentes zonas del país, producen de su tierra, hacen productos derivados y lo que nosotros hacemos es que le compramos a ellos para hacer una cocina sostenible, de esa forma generar ingresos para esa comunidad, darlas a conocer. Nosotros nos asociamos con este tipo de empresas porque ese es el concepto

nuestro apoyar a los campesinos, que nuestra cocina tenga una historia que contar en cada plato, una cocina con cultura y conocimiento. De eso nos diferenciamos entre todos los restaurantes.

Trabajamos alianzas con diferentes marcas, alianzas estratégicas con marcas como la marca MADE, de Desirée Cepeda, que es una diseñadora de interiores muy famosa en el país por exaltar la decoración criolla con otro nivel. Esta Ron Brugal, principal ron de exportación de la Rep. Dom., el que más se conoce a nivel internacional, siempre trabajamos con ellos.

Por otra parte, trabajamos con agricultores artesanos y pescadores dominicanos.

6. *¿Cómo es la relación entre Travesías y el turismo en la ciudad de Santo Domingo?*

Travesías tiene una relación muy fuerte con nuestro turismo. Tenemos mucho turismo de ciudad. El Ministerio de turismo siempre nos manda grupos de turistas a comer acá para vivir la experiencia completa en sus recorridos y, por igual, vienen muchos turistas a conocer nuestra propuesta gastronómica

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

Sí. O sea, hay otros restaurantes de comida dominicana con propuestas distintas. Que los demás no lo hayan desarrollado tanto como nosotros a nivel de infraestructura, de marca, es otra cosa porque generalmente son restaurantes más populares.

Lo nuestro es diferente, de autor. El concepto de nosotros engloba muchas cosas, tanto la arquitectura como la decoración, los platos, la oferta, van muy de la mano. Sí, hay otros restaurantes de comida dominicana pero no creo que sean igual que Travesías.

8. ¿Ha considerado extender Travesías hasta otra provincia de la Republica Dominicana? ¿De ser así, donde y por qué?

Si. Me encantaría abrir uno en Punta Cana y también he pensado en Santiago. Quiero que sea igual que acá, un restaurante independiente de cualquier otra estructura, conmigo a la cabeza parcialmente por el tema de la distancia.

9. ¿Considera usted a Travesías una empresa exportable? ¿Por qué?

Claro que sí. Es una empresa exportable. Es un concepto único que gusta muchísimo.

10. ¿Ha considerado internacionalizar a Travesías? ¿A qué países llevaría Travesías? ¿Por qué a esos destinos?

Sí, me gustaría ponerlo en Suecia. Pienso que en Miami sería un éxito. He visitado muchos países y cada vez que voy y cocino me preguntan por qué no pongo un restaurante así allá. Pero, no es tan fácil.

En Miami se está trabajando algo. Veremos si se da. Londres también está en mi cabeza... sitios remotos donde se pueda dar a conocer nuestra cultura, que les encantaría. En lugares como La India, por ejemplo, Suiza, y otros países, les han

encantado la comida. Me han invitado a cocinar en eventos internacionales, así me ha tocado llevar parte de la oferta hasta allá. Cada vez que cocino la gente enloquece con la comida de una manera que fascina.

Tenemos mucho potencial. Son los sabores y el producto que se tiene en el país que conserva su esencia, su personalidad y su gusto.

11. *¿Cómo consideraría hacerlo? ¿Qué estaría dispuesto a ceder y que No de su empresa en caso de internacionalizarla?*

De hacerlo, tiene que ser con un inversionista, franquiciarlo o tener una sociedad con otra persona. Me lo han ofrecido. Lo que pasa es que eso es muy delicado, pero, nosotros con el producto exportable ya quedarían la negociación. Yo lo podría franquiciar perfectamente poniendo bien claro cuáles son los estándares de calidad y tenerlo todo bien amarrado para que no vaya a perderse en otro país. No tendría problema.

Viajando me di cuenta de que podía encontrar en el Barrio Chino de cada país, productos que utilizo en mis platos. Casualmente en todos los barrios chinos encuentras de todo. La malanga, la yautía morada, la yuca, todo eso. Solo habría que exportar algunos productos. Eso me hizo más fácil el trabajo cuando tenía que quedarme un tiempo considerablemente largo como fue el caso de Suecia, en India me paso lo mismo.

Otros ingredientes, como el casabe, lo tuve que llevar en mi maleta porque no se encontraba. En esos casos habría importar al país donde se ubique el restaurante. Podría hacer una logística, dependiendo del país, yo pondría el ingrediente, pondría los platos. Si no se puede conseguir un ingrediente en específico y eso me altera la rentabilidad o me va a subir los costos, jamás lo pusiera. Si encontrara un tipo de coco allá, un pescado de muchísima calidad pues no voy a llevar eso de aquí. Pero productos de nuestro país se encuentra en muchos lugares del mundo. Lo que pasa es que no tiene el mismo sabor, eso es lo que hace la diferencia.

También hay limitantes productivas pero, si, se podría lograr. Si hay que sustituir, se sustituye. La esencia no debe cambiar porque eso es lo que hace a Travesías una empresa dominicana con reconocimiento.

12. ¿Considera a Costa Rica como un destino para la puesta en marcha de un restaurante como Travesías? ¿Por qué?

Si, estaría dispuesta. En Costa Rica hay muchos productos utilizados aquí. Uno de los platos principales de Costa Rica es el Gallo Pinto, que es arroz, la habichuela, pasa que el sazón dominicano no lo tiene nadie. Ni Cuba, ni Puerto Rico, nadie. Estuve en Cuba hace unos días por un evento y en el reconfirmé que el sazón no se compara. El sabor del Congrí y el Cristiano de ellos no es para nada como el moro de nosotros, el Salcocho barroco no es como el de nosotros. O sea, la comida dominicana tiene demasiado futuro y potencial.

13. *¿Desde una perspectiva económica y de mercado, como considera que sería la aceptación de los comensales en Costa Rica?*

Si, funcionaria. Costa Rica es un país de gente abierta a nuevos sabores, los ingresos son más altos que aquí. Entonces creo que sí. Claro habría que investigar el mercado antes para conocer mejor pero sí.

14. *¿Si tuviera la oportunidad de llevar Travesías a Costa Rica, 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 costarricenses?*

Se podría adaptar. Cada país tiene cultura distinta. Yo podría hacer una fusión utilizando productos de un país en específico con los productos dominicanos y así no sería tan distante.

Cada vez que uno se muda, incluso en franquicias como McDonald's, Burger King y ese tipo de franquicias, tienen que adaptarse a ese país. Por ejemplo, en Suecia, yo me sorprendí porque en McDonald's la carne de la hamburguesa es Angus, o sea, su carne es de primera calidad porque su estándar de calidad en la alimentación sueca es tan alto y es un país tan estable económicamente que ellos no van a usar cualquier carne. Entonces ellos llevan su carne de calidad sino lo suecos no les van a consumir.

Yo buscaría la forma. Lo primero que haces cuando vas a un país es visitar los mercados y conocer los productos que tienen. Y, claro, adaptarlo, hacer una mezcla, poder proporcionarles de productos que ellos conocen. No se puede llegar a poner un restaurante de una comida que no se conoce tanto a nivel internacional, como la nuestra, que sí, va a gustar desde que la gente la pruebe, pero hay que hacer que la gente la pruebe para que siga repitiendo. Eso es un trabajo. Si da trabajo aquí mismo, imagínate en otro país.

Entonces se incluye una variación en el menú que forme parte de la cultura del país donde tú estés. Eso, yo considero, es importante.

15. ¿Considera que el Ron Barceló es un producto con alto potencial exportador e ingrediente clave para la promoción de sus bebidas alcohólicas?

Si, definitivamente. Muchos de los tragos de autor están elaborados con ron Brugal, que es un ron representativo de la cultura, de la producción nacional, por eso es clave también para el mercado dominicano. Ha tenido gran aceptación a nivel internacional, no creo que sea problema para Costa Rica acoger la propuesta en nuestro menú sino todo lo contrario.

16. ¿Qué hace Travesías respecto a la Responsabilidad Social? ¿Tiene algún programa o actividad que aporte positivamente al medio ambiente y la sociedad?

Nosotros estamos creando nuestra fundación. Se llama “Ima”, esto significa “comida” en taino arahuaco. Hacemos mucha labor social.

Nosotros, por ejemplo, vamos a las comunidades, le damos talleres de cocina, le ensañamos a llegar al producto terminado. Le damos cursos de Manejo y Manipulación de Alimentos para mejorar su calidad de vida. Ahora tenemos un plan con la Primera Dama, trabajando con las niñas de 10 y 11 años embarazadas en Bani, sin una seguridad para generar ingresos. Ahora tenemos un curso de licores artesanales, de pasteles en hojas para que ellas puedan hacer.

También tenemos damos comida a los indigentes de la Zona Colonial. Es una labor que se realiza una vez al mes.

Queremos empezar a hacerlo a través de una fundación porque no la tenemos pero, de todos modos, hacemos mucha labor social y siempre la haremos. Es una de las cosas más lindas de aquí.

Nuestro menú, inclusive, identifica todas esas personas que ayudamos, todas esas pequeñas empresas con un corazón. Cada plato cuenta de donde son esos ingredientes, los ingredientes de esa gente.

Además, todos los años de Travesías lo celebro con un hogar que se llama Casa de Cristo. Está en la Zona Oriental, alrededor de El Faro. Nosotros le hacemos una fiesta aquí, la fiesta de los niños. Celebramos nuestro aniversario con ellos y le buscamos los útiles escolares, le llevamos comida como por 6 meses porque todo el mundo recolecta, todos traen, esto se llena de comida. Tenemos 4 años haciéndolo para los niños. Traemos payasos, globos, es bellissimo. Pueden ver fotos en las redes.

17. ¿Qué opinión le merece el internacionalizar a Travesías a Costa Rica? Cualquier posición u crítica adicional a la iniciativa de internacionalización puede incluirse aquí.

En la manera en que tienen pensado hacerlo, como una franquicia, considero que si se puede. Como te dije, nuestra cocina tiene mucho potencial, eso se evidencia en todos los países que tocamos y eso incluye a Costa Rica.

ANEXO III.

Formulario para la recaudación de Información pertinente a la administración y
mercado de Travesías.

Respuestas proporcionadas por Inés Páez.

IDENTIDAD CORPORATIVA

1. Tipo de sociedad. Composición accionaria.

Travesías es un SRL, Sociedad de Responsabilidad Limitada. Hay dos socios, mi hermana y yo. Cada una tiene el 50% de las acciones, pero soy la que toma las decisiones.

2. Estructura Organizacional.

Soy la Chef en Jefe y Administradora General. Trato de estar al tanto del servicio y la preparación de los platos porque es la fuerza de venta y los procesos no son largos ni centralizados.

En la cocina tengo al Jefe de Pantry o "Pantrista", un Cocinero caliente y el Steward. Esta un Supervisor de Cocina que se mantiene aquí en representación mía cuando no estoy y, aun cuando estoy, se mantiene al tanto de lo que pasa tanto en la cocina como en el restaurante.

En frente tengo un camarero(a), dos los fines de semana y días con eventos especiales o reservaciones, una persona en Caja que también atiende las llamadas para reservaciones y pedidos.

Casi siempre tenemos un pasante asistiendo en el área de servicio o en la cocina. Damos el espacio para que puedan crecer aquí.

3. Organigrama

No existe un organigrama propio. Los puestos se agregan o unifican dependiendo del crecimiento del restaurante en el tiempo y las necesidades del día. En general, los puestos anteriormente mencionados son los estáticos exceptuando a los pasantes.

4. Misión. Visión. Valores.

Nuestra misión es presentar lo mejor de la oferta gastronómica que puede ofrecer nuestro país en un ambiente cómodo, acogedor y exclusivo.

La visión se ser pioneros de la Nueva Cocina dominicana rescatando el patrimonio Gastronómico de nuestro país, trabajando de la mano con productores y Pescadores locales, dando prioridad a los productos de nuestra tierra. Puedo decir que es algo que hemos logrado solo que ahora falta llevarlo a gran escala.

Los Valores por los que nos guiamos son el Compromiso, Integridad, Patriotismo Transparencia y la Responsabilidad social, eso siempre está presente en nuestra labor.

ANEXO IV.

DATOS PARA EL ESTUDIO DE MERCADO

Perfil demográfico

- Edad: *de 4 a 80 años.*
- Sexo: *Indiferente.*
- Ingreso: *No tiene que ser un ingreso muy alto. Una persona con ingreso de \$15,000 pesos dominicanos mensuales pueden venir a comer aquí, los precios se acomodan a pesar de ser comida de autor. Tenemos “platos del día” con precios que varían según la guarnición.*
- Status social: *Clase media (baja y alta).*
- Nacionalidad: *Todo el interesado en conocer la cultura gastronómica, la oferta autóctona, los ingredientes. Tenemos comida para todo tipo de cultura.*
- Ocupación: *En primer lugar, se enfoca a ejecutivos de negocios, diplomáticos, turistas, gente que suelen probar platos de alto nivel. Pero eso no es tan importante para mí a la hora de recibir a los clientes, no hay discriminación (más bien, segregación) en ese sentido.*

Segmento de mercado

1. Necesidades: *ser la primera opción a la hora de alimentarse. No venimos como una alternativa a la comida rápida sino como la primera opción del consumidor, tal vez lo único que puede sustituir la comida del hogar porque estamos*

comprometidos con la alimentación de nuestros clientes, de que pueda comer saludable.

Otra necesidad es la ausencia de un lugar propio de nuestra cultura. Hay restaurantes que se conocen por ser dominicanos pero no por exaltar lo nuestro como lo hacemos aquí.

- 2. Personalidad: es una persona dinámica, aventurera, abierta a descubrir nuevos sabores, pero dentro de lo tradicional. También es familiar, social y sencillo.*
- 3. Tendencia al cambio: nuestros clientes no nos “cambian con facilidad”. La oferta de Travesías forma parte de la gente, de su tradición. Es diferente a un tipo de comida o restaurante que funcione por temporada. Tengo clientes que tienen viniendo los 4 años del restaurante.*
- 4. Creencias: Acá no hay diferencias en cuanto a ese tema, ni imponemos nada.*
- 5. Orientación (producto o servicio): el cliente de Travesías está orientado a ambos. Claro, vienen por la comida, pero una comida que se ofrece en un espacio ambientado en estructura y música dominicana, hay días que la música es en vivo.*

La experiencia gastronómica mensual en la que estamos trabajando es un buen ejemplo de eso (refiriéndose a Sabores de mi Tierra). Usamos el gusto, el tacto y

el sonido para acercar más el consumidor a la marca, venderles experiencias.

Cada tres meses tendremos una experiencia diferente.

Hay que estar siempre haciendo cosas sino se muere esto.

6. Intereses del consumidor (actividades que realiza, que le gusta, que compra)

La gente hace muchos eventos familiares, bodas, baby showers, cenas de graduación. Nos hacen muchas reservaciones por eso y no tienen que traer o pedir decoración por la fachada les funciona, la terraza en especial que no necesita de decoración.

Recibimos empresarios y ministros. Anuncian cuando vienen para que se mantenga la privacidad. Por lo general vienen con sus familias, amigos.

Con eso te digo que nuestros clientes tienen intereses, como todos, de tener buena comida en un espacio que les brinde cierta seguridad y la comodidad de un ambiente hogareño, pero de nivel.

7. Canales de comunicación que consulta

Tenemos el fuerte en las redes sociales y los buscadores de internet, TripAdvisor y Bocalo lo frecuentan mucho, para el público extranjero y el local (respectivamente). La cuenta de Instagram es el recurso que más se actualiza. Estamos trabajando en el sitio web de Travesías, el menú e datos de contacto ya están ahí.

Hemos estado en artículos de periódico, revistas culinarias y turísticas tanto nacionales como internacionales. Estamos en el directorio de restaurantes de “Placestogo”, una revista para el público extranjero que se encuentra en hoteles, aeropuertos.

Tratamos de estar en todos los medios posibles porque todos se consultan ya que nuestros clientes son adultos, son adolescentes, son personas mayores, extranjeras.

Explica que esto se acompaña de la capacidad financiera. También se toma en cuenta la presencia de Chef Tita en plataformas internacionales, como el Madrid Fusión, Despierta América y el Dominicana Exporta por mencionar unos cuantos, donde ha sido representante de su mercado. Inés Páez es portavoz de su marca en la televisión, radio, prensa, muestras gastronómicas y diversas ferias donde la avalan los reconocimientos recibidos por entidades como la Embajada Estadounidense. Su proyección es también aporte a Travesías.

8. Tipo de cliente: *como tenemos clientes fieles, con gustos de nivel, así son también sus exigencias. Es un cliente dispuestos a pagar por lo que hacemos y por eso nos comprometemos con ofrecerle lo mejor.*

FODA Travesías en Santo Domingo según Inés Páez.

Fortalezas

- 1) Marca País
- 2) Propuesta de comida de Autor
- 3) Cocina sostenible
- 4) Único restaurante que apoya los pequeños productores trabajando con las comunidades agricultoras
- 5) Calidad en la gestión culinaria
- 6) Equipo de trabajo preparado
- 7) Orientación de ventas a la experiencia (mix bienes y servicio).
- 8) Instalación única en la capital y, puede decirse que el resto del país. No solo parecemos una casa rural, sino que también forma parte la fachada victoriana.
- 9) La trayectoria de la Chef funciona como valor agregado y referencia a Travesías.
- 10) Asistencia de Valet Parking en el parqueo.
- 11) Localización en el centro del comercio.
- 12) Parte del menú de Travesías forma el menú oficial de Pawa, aerolínea dominicana.

Oportunidades

- 1) El crecimiento del país como plataforma de eventos. Como embajadores de cultura, somos de los pocos lugares que hemos recibido invitados internacionales del mundo político cada vez que es celebrado una cumbre o congreso. Los presidentes de Bolivia y Colombia han comido aquí. Eso nos da a conocer como empresa y como marca país.
- 2) Las festividades, las tradiciones son convenientes. Cada vez que se celebra alguna festividad, hay algún plato que forma parte de ella y eso es una oportunidad para nosotros. Pasa también con festividades extranjeras como en Thanksgiving.
- 3) El concepto hace atractivas las alianzas con agencias de viajes, aerolíneas, hoteles.
- 4) La gran aceptación que ha creado esa diferenciación hace que el restaurante llegue a tantos mercados.

Debilidades

- 1) Es corto el conocimiento de la relación entre Chef Tita y Travesías, factor que podría aumentar los visitantes en el restaurante.
- 2) El espacio de la cocina no es el deseado. Se quiere más espacio para hacer más platos en menos tiempo, preparar platos mucho más elaborados con más productos, texturas distintas y varios platos, un espacio para Pantry mayor.

- 3) Limitaciones con los equipos. Dado que el espacio es reducido, la adquisición de equipos se ve restringida por no tener espacio donde colocarlos.
- 4) La plaza comercial donde se ubica el restaurante no tiene suficientes parqueos y los mismos se dificultan los fines de semanas por la concurrencia en locales comerciales dentro de la misma plaza.
- 5) La mudanza del restaurante requiere de una gran inversión debido a los detalles del diseño.

Amenazas

- 1) Periodos de tensión política. Las visitas de importantes funcionarios de gobierno nacional e internacional disminuyen en estos momentos y eso nos afecta las ventas.
- 2) Los efectos climáticos: *“los cambios en el clima tienen efecto en la producción. Recientemente hemos tenido problemas con las fresas, por ejemplo. También afecta a los pequeños productores, de quienes nos suplimos. Cuando hay mucha lluvia los pescadores no pueden salir a pescar. Es una de las desventajas que más nos afecta”*.

ANEXO V.

Modelo de Contrato de Franquicia.

CONTRATO INTERNACIONAL DE FRANQUICIA QUE CELEBRAN POR UNA PARTE TRAVESIAS EVENTOS S.R.L., EN LO SUCESIVO DENOMINADA COMO EL “FRANQUICIANTE”, Y POR LA OTRA PARTE, LA EMPRESA “(_____)”, EN LO SUCESIVO DENOMINADA COMO EL “FRANQUICIATARIO”, DE CONFORMIDAD CON LAS SIGUIENTES DECLARACIONES, DEFINICIONES Y CLÁUSULAS:

D E C L A R A C I O N E S

Declara el Franquiciante:

I. Que es una persona moral, legalmente constituida y existente de conformidad con las leyes de los Estados Unidos Mexicanos, según consta en escritura pública no. **(Anotar número de la escritura pública)**, de fecha **(anotar fecha de la escritura pública)**, otorgada ante la fe del Lic. **(Anotar nombre completo del notario público)**, notario público no. **(Anotar no. de la notaria pública)**, de la Ciudad **(anotar nombre de la ciudad y de la entidad federativa de adscripción de la notaria pública)**, Santo Domingo, República Dominicana;

II. Que el Sr. **(anotar el nombre completo del representante legal de la empresa mexicana)**, es su representante legal, que se encuentra debidamente facultado para celebrar este Contrato y obligar a su representada en los términos del mismo, según consta en escritura pública no. **(Anotar número de la escritura pública)**, de fecha **(anotar fecha de la escritura pública)**, otorgada ante la fe del Lic. **(Anotar nombre completo del notario público)**, notario público no. **(Anotar no. de la notaria pública)**, de la Ciudad de **(anotar nombre de la ciudad y de la entidad federativa de adscripción de la notaria pública)**, Republica Dominicana, quien se identifica con: **(documento oficial de identificación - pasaporte o credencial de elector -)**;

III. Que es propietario de los derechos de la marca denominada: **(anotar denominación de la marca)**, registrada ante el Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial, bajo el número de registro **(anotar el número de registro de la marca de la Propiedad Industrial)** de marca_____ y que tiene capacidad para otorgar sublicencias de uso.

IV. Que cuenta con la licencia de uso de marca y ha desarrollado un Sistema de Franquicias denominado: _____. V. Que, dentro de su objeto social, se encuentran, entre otras actividades, las de **(anotar las actividades que constituyen el objeto social del Franquiciante)**.

VI. Que cuenta con la capacidad, conocimientos técnicos, experiencia, medios, personal y las autorizaciones correspondientes, así como la organización administrativa necesaria y adecuada para realizar las actividades y operaciones para llevar a cabo el Objeto de este Contrato.

Declara el Franquiciatario:

I. Que es una persona moral legalmente constituida y existente de conformidad con las leyes de **(anotar el país)**, según consta en escritura pública no. **(Anotar número de la escritura pública)**, de fecha **(anotar fecha de la escritura pública)**, otorgada ante la fe del Sr. **(anotar nombre completo del notario público)**, notario público no. **(Anotar no. de la notaria pública)**, de la ciudad de **(anotar nombre de la ciudad y de la localidad de adscripción de la notaria pública)**, de **(anotar nombre del país)**;

II. Que el Sr. **(anotar el nombre completo del representante legal de la empresa extranjera franquiciatario)**, es su representante legal, que se encuentra debidamente facultado para celebrar este Contrato y obligar a su representada en los términos del mismo, según consta en escritura pública no. **(Anotar número de la escritura pública)**, de fecha **(anotar fecha de la escritura pública)**, otorgada ante la fe del Sr. **(anotar nombre completo del notario público)**, notario público no. **(Anotar no. de la notaria pública)**, de la Ciudad de **(anotar nombre de la ciudad y de la localidad de adscripción de la notaria pública)**, **(anotar el nombre del país)**, quien se identifica con: **(documento oficial de identificación – por ejemplo: pasaporte -)**;

III. Que, dentro de su objeto social, se encuentran entre otras actividades, las de **(anotar las actividades que constituyen el objeto social del Franquiciatario)**;
IV. Que cuenta con la capacidad necesaria para llevar a cabo actos de comercio y en general, para el cumplimiento de las obligaciones derivadas de este Contrato;
V. Que conoce el Sistema de Franquicias _____ propiedad del Franquiciante y que tiene interés en adquirir una Franquicia de dicho Sistema.

Ambas Partes declaran:

Que tienen interés en realizar las operaciones a que se refiere el presente Contrato de conformidad a las anteriores Declaraciones y al tenor de las siguientes Definiciones y Cláusulas:

DEFINICIONES:

I. **“Sistema” o “Sistema de Franquicia”**, significa a todos los establecimientos autorizados por el Franquiciante;

III. **“Territorio”**, se refiere al área geográfica que comprende el territorio nacional de _____, así como en aquellos otros mercados, países o territorios que en el futuro se establezcan, previo el consentimiento por escrito del Franquiciante.

CLÁUSULAS

1.- **Objeto del Contrato.** - El Franquiciante otorga y el Franquiciatario acepta una Franquicia para usar las marcas y la tecnología del Sistema para operarla en forma **(anotar si es exclusiva o no exclusiva)**, en el Territorio de _____.

La localización, horarios, descripción interna y externa del establecimiento se determinan en el Anexo VI Y VII, del presente instrumento, que, firmado por los representantes legales de las Partes contratantes, forma parte integral del mismo.

2.- **Utilidad-** Como contraprestación por concepto de regalías de la Franquicia otorgada en virtud del presente Contrato, así como por la transmisión de conocimientos, asistencia técnica y el uso de Marca del Sistema, el Franquiciatario, pagará al Franquiciante, por concepto de regalías un monto del ____% (____ **por ciento**), de los ingresos totales por concepto de prestación de Servicios de Administración y Contables. El Franquiciatario pagará las regalías mediante depósito en la cuenta bancaria que le indique el Franquiciante. El depósito deberá efectuarse dentro de los primeros 5 (cinco) días hábiles de cada mes.

3.- **Obligaciones del Franquiciante.** - Tal y como se prevé en este Contrato, el Franquiciante se obliga a prestar al Franquiciatario la asistencia técnica y capacitación para la Operación y Administración del Sistema.

4.- Obligaciones del Franquiciatario. - El Franquiciatario reconoce y conviene en que como parte del Sistema es esencial la adecuada operación del establecimiento y por lo tanto un requisito fundamental es el adherirse a los estándares, manuales y políticas establecidas por el Franquiciante para el manejo uniforme de las Franquicias del Sistema, así como de cumplir con los estándares y políticas del Franquiciante en relación con el uso de las marcas del Sistema.

5.- Propiedad industrial. - El Franquiciante en su calidad de único titular de la patente y marcas del Sistema, asume toda la responsabilidad, en caso de que éstas o su uso, invadan derechos de propiedad industrial de terceros, en el Territorio donde se establezca la Franquicia.

El Franquiciatario se obliga a prestar toda la ayuda que sea necesaria al Franquiciante, para que las patentes y marcas a que se refiere la Franquicia Objeto del presente Contrato, sean debidamente registradas ante las autoridades competentes del país donde se ubique el establecimiento del Franquiciatario.

Asimismo, el Franquiciatario se obliga a notificar al Franquiciante, tan pronto tenga conocimiento, de cualquier violación o uso indebido de dichas Patentes y Marcas, que algún tercero realice, o de cualquier demanda por parte de alguna persona en contra de cualquier derecho de propiedad industrial a fin de que el Franquiciante pueda ejercer los derechos que legalmente le correspondan.

El Franquiciatario acepta y se obliga a no comercializar productos de marcas no autorizadas por el Franquiciante, ni tampoco utilizar en ninguna forma, marcas, diseños, nombres comerciales o logotipos diferentes a aquellos que identifican al Sistema.

6.- Adecuación y equipamiento del establecimiento. - Para la adecuada operación del establecimiento y de su imagen externa, interna y equipamiento, el Franquiciatario se obliga a:

Comunicar por escrito al Franquiciante dentro un término de cinco días hábiles a partir de la firma del presente Contrato, la persona responsable de obtener y de mantener vigentes las autorizaciones, permisos, licencias, clasificaciones y demás autorizaciones que sean requeridas para el funcionamiento y operación del local, de acuerdo con las normas legales vigentes.

Seguir los lineamientos, directrices e instrucciones del Franquiciante a fin de procurar que la fachada e imagen exterior del establecimiento sean compatibles con la imagen del Sistema.

Someter a la revisión y aprobación previa por escrito del Franquiciante, cualquier modificación que desee hacer a la imagen interna o externa del establecimiento, que le sean indicadas por el Franquiciante para conservar la uniformidad de imagen en el Sistema.

7.- Información contable y de programas de cómputo. - El Franquiciatario deberá presentar al Franquiciante la información contable, siempre que ésta le sea requerida por escrito, para tal efecto y permitirá durante días y horas hábiles, el acceso del Franquiciante a sus instalaciones, para que el franquiciante por sí o a través de sus representantes, revise toda la información contable y los Sistemas de Cómputo y el contenido de sus programas, sin ningún tipo de limitación. Asimismo, el Franquiciatario presentará mensualmente un reporte de ventas y estadística conforme al modelo que edite el programa de cómputo desarrollado por el Franquiciante.

8.- Manuales. - Con el fin de proteger la reputación y el buen nombre de la Franquicia y mantener los estándares de operación, el Franquiciatario deberá operar el establecimiento en estricto cumplimiento con los Manuales del Franquiciante y de acuerdo con cualquier otra comunicación por escrito que le haga el propio Franquiciante. El Franquiciatario recibirá del Franquiciante en préstamo los Manuales correspondientes y la entrega subsecuente de los mismos le serán entregados por el Franquiciante conforme éste lo considere conveniente. El incumplimiento a lo dispuesto por esta Cláusula será causal de terminación del presente Contrato sin necesidad de declaración judicial alguna, sin perjuicio de las acciones civiles y/o penales que el Franquiciante pudiera intentar contra el Franquiciatario o personal del Franquiciatario.

9.- Modificaciones en los platos. - el Franquiciatario podrá realizar adaptaciones al menú en el país objetivo, pero antes de ofrecer estos cambios al público deberá ser aprobada por el franquiciante.

10.- Confidencialidad. - El Franquiciatario, deberá mantener en forma confidencial y no divulgar a terceras personas, cualquier información (técnica, comercial o de cualquier otra índole) y/o cualquier documento incluido en la

Franquicia y que pertenezca al Franquiciante y a los cuales tengan acceso por la ejecución o el desarrollo de este Contrato y que llegue a ser de su conocimiento por razón de este Contrato o por cualquier otra razón.

Las Partes sólo utilizarán dicha información apegándose a los términos de este Contrato.

Cuando el Franquiciatario desee utilizar información en forma total o parcial, para la publicación de algún artículo, conferencia o cualquier otro evento, el Franquiciatario deberá solicitar autorización previa por escrito al Franquiciante.

El Franquiciante deberá responder dentro de un plazo que no exceda de 20 (veinte) días, comunicando su autorización, reservas o rechazo sobre la información contenida en el artículo, conferencia o cualquier otro evento. Una vez que dicho período de tiempo ha concluido sin respuesta, deberá entenderse que la solicitud fue autorizada en forma tácita.

La obligación de confidencialidad por parte del Franquiciatario, deberá ser mantenida por un período de **5 (cinco) años** con posterioridad de la terminación del presente Contrato.

11.- Publicidad. - Reconociendo el valor de la publicidad y la importancia de la estandarización de los programas publicitarios de mercadotecnia para la promoción y difusión de los servicios otorgados del Sistema, las partes están de acuerdo en lo siguiente:

- a) El Franquiciatario deberá desarrollar periódicamente programas de publicidad local, así como de promoción de ventas y difusión, estructurados, para dar a conocer los servicios ofrecidos en el establecimiento y, asimismo, cumplir con los lineamientos que determine el Franquiciante.
- b) El Franquiciatario deberá proporcionar al Franquiciante los materiales promocionales de publicidad local aprobados, que hayan sido publicados, así como los desplegados en los diarios, hojas promocionales y cupones.

12.- Acuerdo de no competir.- El Franquiciatario, se obliga a que durante la vigencia del presente Contrato y durante 2 (dos) años siguientes a la terminación del mismo, a que todos y cada uno de sus accionistas y empleados, no tendrán ninguna participación directa o indirecta, en la propiedad, operación y licenciamiento de cualquier negocio similar al contemplado en este Contrato, ni poseerán, administrarán, asesorarán o de cualquier otra forma intervendrán en la inversión o el funcionamiento de cualquier otro establecimiento que preste servicios iguales o similares a la comercialización de productos de la Franquicia, Objeto del presente Contrato.

13.- Independencia de los contratantes. - Queda entendido y aceptado por las Partes, que ambas son contratantes independientes y que la celebración del presente Contrato no convierte a ninguna de las partes en agente, representante, mandatario, socio, empleado o dependiente de la otra. En esta virtud, ninguna de las Partes tendrá responsabilidad laboral ni de ninguna otra índole, frente a los trabajadores de la otra Parte.

14.- Personal del Franquiciatario. - El Franquiciatario acepta y reconoce que el personal contratado con motivo de la Franquicia, no tendrá ninguna vinculación o relación laboral con el Franquiciante.

15.- Impuestos. - Cada una de las Partes se compromete a cubrir los impuestos que conforme a la Ley de cada país les correspondan, por ingresos derivados de este Contrato, liberando a la otra parte de cualquier responsabilidad al respecto.

16.- Seguros. - El Franquiciatario deberá obtener, dentro de los 30 (treinta) días naturales posteriores a la apertura del establecimiento y mantener vigentes durante la vigencia del presente Contrato los seguros que cubran las siguientes contingencias:

- a) Incendio, terremoto y pérdidas consecuenciales.
- b) Responsabilidad civil por actividades e inmuebles.
- c) Robo con violencia y asalto, roturas de cristales, dinero y valores.
- d) Cualquier otro seguro en las cantidades que resulten razonablemente requeridas por el Franquiciante y que sean recomendables para la mejor operación del establecimiento.

17.- Cesión de derechos y obligaciones. - El Franquiciatario no podrá ceder, transmitir, enajenar, donar, gravar o de cualquier otra forma modificar sus obligaciones y derechos establecidos en el presente Contrato, sin contar con la aprobación previa, expresa y por escrito del Franquiciante.

18.- Incumplimiento, medidas correctivas, sanciones y penas convencionales. - El Franquiciatario acepta y concede el derecho que le asista al Franquiciante para ejercer todas las sanciones y medidas correctivas a que se refiere la presente Cláusula. Si el Franquiciatario incumple el presente Contrato se hará acreedor a una pena convencional equivalente a la última regalía mensual pagada al Franquiciante multiplicada por ____ (____) veces, cuando la operación del establecimiento se vea interrumpida por más de diez días naturales, como consecuencia de violaciones a las disposiciones sanitarias de seguridad, funcionamiento y/o cualquiera otra regulación gubernamental y/o administrativa del país en que se ubique la Franquicia, en caso de incurrir por segunda ocasión causará rescisión del presente contrato sin responsabilidad para el Franquiciante. Independientemente de lo anterior, en los casos de incumplimiento de cualquier Cláusula del presente Contrato, el Franquiciante enviará al Franquiciatario un aviso de incumplimiento. Si el Franquiciatario incumpliera de nuevo con la misma o cualquier otra obligación a su cargo, el Franquiciante aplicará una pena convencional equivalente a _____; en caso de que el Franquiciatario incurra en una tercera violación, éste será sancionado con una pena convencional equivalente a _____ apercibiéndole además que de continuar sus incumplimientos le será rescindido el contrato en el caso de una nueva violación sin necesidad de declaración judicial previa.

19.- Rescisión por incumplimiento. - El Franquiciante podrá dar por rescindido el presente Contrato cuando el Franquiciatario incurra en cualquiera de las causales de incumplimiento señaladas en el presente Contrato, en cuyo caso la rescisión operará de pleno derecho sin necesidad de resolución judicial previa alguna y sin ninguna responsabilidad para el Franquiciante.

20.- Terminación anticipada. - El Franquiciante podrá dar por terminado este Contrato en cualquier momento después de ____ (____) año de la fecha de inicio de su vigencia, siempre y cuando le notifique por escrito de su terminación al Franquiciatario por lo menos con ____ (____) días antes de la fecha efectiva de terminación o en cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) Si el Franquiciatario se volviere insolvente, y se le declare en quiebra o realizare una transferencia a beneficio de sus acreedores, sin autorización del Franquiciante.
- b) Si el Franquiciatario fuere declarado en huelga y dicho emplazamiento no se dejare sin efectos dentro de los 30 (treinta) días hábiles siguientes a este evento.
- c) Si el Franquiciatario fuere multado por infringir cualquier disposición legal o su negocio fuere clausurado por dicho motivo durante más de ____ (____) días hábiles.
- d) Si los accionistas originales dejaren de ser accionistas mayoritarios del Franquiciatario y el Franquiciatario no hubiere comunicado esta circunstancia para efectos de la aprobación expresa por escrito del Franquiciante.
- e) Si el negocio dado en Franquicia permaneciera cerrado por cualquier causa (salvo fuerza mayor) durante ____ (____) días naturales consecutivos.
- f) Si el Franquiciatario no abriere el negocio al público, dentro de los ____ (____) días naturales contados a partir de la fecha de firma de este Contrato.

21.- Fuerza mayor. - En caso de fuerza mayor, la Parte afectada se verá relevada del cumplimiento de sus obligaciones en tanto persista la causa de fuerza mayor. Las Partes podrán convenir las medidas de emergencia que tomarán de común acuerdo y en forma provisional, hasta en tanto, deje de existir la causa que la originó.

22.- Vigencia. - Este Contrato entrará en vigor a partir de la fecha de firma del mismo.

23.- Notificaciones. - Toda notificación que deba enviar una parte a la otra, deberá dirigirse a las personas y direcciones que a continuación se señalan, recabando el acuse de recibo correspondiente.

El Franquiciante:

Domicilio: _____ (anotar domicilio completo) Teléfono no.: _____ (anotar número telefónico con claves telefónicas internacionales)
Fax numero: _____ (anotar número de fax con claves telefónicas internacionales) Correo electrónico no: _____ (anotar número de fax con claves telefónicas internacionales)

El Franquiciatario:

Domicilio: _____ (anotar domicilio completo) Teléfono no.:
_____ (anotar número telefónico con claves telefónicas internacionales)
Fax numero: _____ (anotar número de fax con claves telefónicas internacionales) Correo electrónico no: _____ (anotar número de fax con claves telefónicas internacionales)

Todos los avisos y notificaciones que deban hacerse las Partes en relación con este Contrato deberán ser por escrito a través de mensajería especializada, correo, fax, incluso correo electrónico, con acuse de recibo a los domicilios antes mencionados o a cualquier otro domicilio que con posterioridad pudieren señalar las Partes, pudiendo efectuar avisos y notificaciones verbales, siempre y cuando tales avisos y/o notificaciones sean confirmados por escrito dentro de las 24 (veinticuatro) horas siguientes al aviso a confirmar, para efectos de su validez.

24.- Legislación aplicable. - En todo lo convenido y en lo que no se encuentre expresamente previsto, este contrato se rige por las leyes vigentes de la República Dominicana y en su defecto, por los usos y prácticas Comerciales Internacionales reconocidas por éstas.

25.- Arbitraje. - Las Partes convienen en que todas las controversias que deriven de este Contrato o se relacionen con la ejecución del mismo, serán resueltas definitivamente en la Republica Dominicana, bajo la legislación de Republica Dominicana a través de la Ley no. 489-08, sobre Arbitraje Comercial. El lugar del arbitraje será en la Republica Dominicana, Distrito Nacional, y el idioma que se utilizará en el procedimiento será el español.

Se firma el presente contrato en la Ciudad de _____ a los días _____ del mes de _____ del 20____.

El Franquiciante

El Franquiciatario

ANEXO VI.

Características del restaurante en el país Objetivo.

La localización de travesías, será en San José ciudad principal de Costa Rica. Los horarios establecidos serán de 11:00 am – 10:00 pm todos los días.

Estructura interna.

La Estructura interna del restaurante se compone de un espacio cuadrado, con una cocina amplia que incluye tres grupos de herramientas, el primero es un grupo de equipos de cocción que incluye como tal: estufa, plancha, baño maría, hornos, gratinadora, parrilla, sartén basculante, horno de microondas, vaporizador, mesa de trabajo, mesas refrigeradas y mesa calientes.

El Segundo grupo de herramientas son los equipos de refrigeración, como los son; las neveras, cavas y congeladores. El tercer grupo de herramientas son los equipos de fuerza; batidora, licuadora, ayudante universal, peladora de papas, molidoras, rebanadoras, trituradoras, laminadora y sierra.

Es preciso que la cocina cuente con características como buena iluminación, extracción de ventilación, instalaciones de agua, paredes cubiertas con azulejos y techos impermeabilizados para evitar la condensación de vapores por último la cocina debe contar con aire acondicionado.

Además de esto el restaurante debe contar con un espacio bajo aire acondicionado central, donde son colocadas sillas y mesas con un estilo vintage,

en este espacio se colocan un tipo de sillas colgadas o columpios con el mismo estilo antiguo. Así mismo el restaurante contará con un espacio abierto donde estará la barra de bar en la playa con sillas altas para bar y techo de caña...

Estructura física

La estructura física del restaurante se compone de una estructura de casita de campo con colores azul cielo y blanco, incluyendo elementos de ventanas y puertas de una casucha.

ANEXO VII.

Galería de estructura interna y externa del restaurante.







ANEXO VIII.

A continuación, se muestra una entrevista realizada a Paloma Corporán Martínez, quien es Encargada del Departamento de Formalización y Desarrollo de Proveedores, perteneciente al Vice ministerio de Fomento a las Mipymes (Micro, Pequeñas y Medianas empresas), del Ministerio de Industria, Comercio y Mipymes.

1. *¿En qué área profesional se especializa? ¿Ha ejercido su profesión en mercados internacionales de manera total o parcial?*

Derecho con especialidad en negocios. He ejercido mi profesión de manera parcial.

2. *¿Partiendo de una perspectiva macro económica, considera a Costa Rica como una oportunidad de negocios para el sector dominicano de servicios?*

Si.

3. *¿En el caso específico del turismo?*

Si, la balanza de pagos de la importación de servicios en Costa Rica ha mantenido un crecimiento de 2011 a 2016 constante, aunque conservador, lo cual permite inferir que hay mayor apertura para recibir este tipo de importaciones.

4. *¿Considera usted a Costa Rica un país viable para la internacionalización de un restaurante dominicano?*

Hay suficiente seguridad jurídica y tenemos en común la pertenencia a organismos regionales que fomentan el desarrollo económico de la región, el fortalecimiento de las Mipymes y poseemos acuerdos que pueden favorecer esta incursión en el mercado.

5. *¿Considera que el turismo de Costa Rica es favorable para la colocación de un restaurante como Travesías?*

Costa Rica, recibe una gran cantidad de turista que llegan buscando la experiencia del ecoturismo, habría que determinar si ese público busca solo la experiencia autóctona o está abierto a experimentar con diferentes gastronomías. Lo indicado es que esta información se obtenga de un estudio de mercado, con el cual podrían determinar cuál es la mejor estrategia para promoverse y posicionarse en el mercado y precisar si el visitante y/o el costarricense podrían demandar o no este tipo de oferta.

6. *¿Bajo qué modelo de entrada (de Negocios Internacionales) considera sería conveniente, en términos de rentabilidad y protección de propiedad intelectual, internacionalizar a Travesías?*

Modelo de Franquicia.

7. *¿Qué otro destino sugeriría para la internacionalización de Travesías bajo un modelo de Franquicias?*

Centroamérica, Colombia, Estados Unidos

Galerías

Travesías Eventos SRL

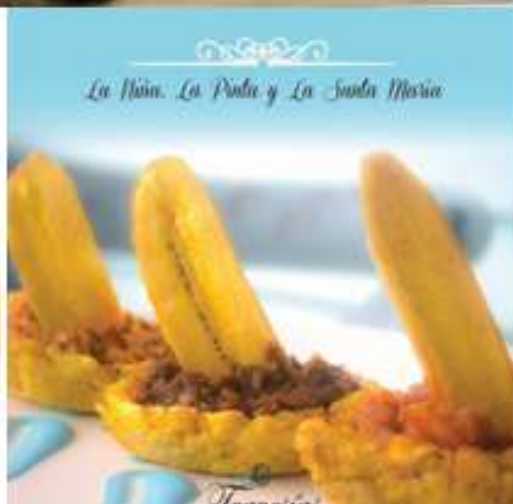
En República Dominicana.

**Av. Abraham Lincoln 617, Esq. Lope de Vega,
Plaza Castilla, Santo Domingo**

















— MENÚ —

MENÚ DEGUSTACIÓN DE 7 TIEMPOS

- AREPITAS DE YUCA CON MUSELINA DE POLLO Y SALSA DE PIMIENTOS ASADOS
- CROQUETAS DE SANCOCO CON ALIOLI DE BIJA
- QUIPE DE CHIVO DE LA LÍNEA CON SALSITA DE AJÍ GUSTOSO Y NARANJA AGRIA
- MONTADITOS DE LAMBÍ DE NUESTRO LITORAL Y CILANTRO
- CHIENCHÉN DEL SUR CON DCO DE MAÍCES Y TOQUE DE PARMESANO PARA CORONAR
- ARROZ CREMOSO CON GUINEA TRAVIESA DE COTUI ESTOFADA EN VINO DE OCOA
- BIZCOCHO DE YUCA CON SALSA CREMOSA DE GUANABANAS SILVESTRES

Congreso de EEUU reconoce aportes de chef dominicana

Temas relacionados: **Adriano Es**, **Carmen de la Rosa**, **Chef Tita**, **Estados Unidos**, **Inés Páez**, **Marisol Alcántara**, **República Dominicana**, **Ydanis Rodríguez**

23 agosto, 2017

 Deja un comentario

El Congreso de los **Estados Unidos** reconoció a la dominicana **Inés Páez**, conocida como **Chef Tita** por su labor de rescate, reinención y proyección de la gastronomía dominicana.



Páez recibió la distinción de parte del congresista dominicano **Adriano Espallat**, del concejal **Ydanis Rodríguez** en nombre de la ciudad de Nueva York; de la senadora estatal **Marisol Alcántara**, y de la asambleísta estatal **Carmen de la Rosa** en nombre del Estado.

Chef Tita fue invitada a participar en la Parada Dominicana 2017 que celebra en la referida ciudad, como máxima

representación de la gastronomía de República Dominicana, donde ondeó con orgullo la bandera dominicana y en el que tuvo un contacto directo con los dominicanos ausentes mediante un recorrido que realizó en la carroza del restaurant 809, lugar emblemático de los dominicanos.

Con una experiencia gastronómica denominada "Travesía de Sabores por la Isla", la chef deleitó con sus elaboraciones, basados en productos locales de exportación y su línea de cocina, la nueva cocina dominicana, a más de 60 personalidades que se dieron cita en el Restaurante 809, quienes vivieron una experiencia gastronómica única, llena de cultura y exaltación de la dominicanidad.

Fue en el marco de esta cena en donde la Chef fue sorprendida por el congresista Espallat, quien en nombre del Congreso de los Estados Unidos entregó el reconocimiento, definiéndola como una mujer que ha hecho un antes y un después en la gastronomía dominicana por la revolución que ha hecho de ella, y la proyección que le ha dado a nivel nacional e internacional.

Luego, Rodríguez, Concejal del Distrito 10 del Alto Manhattan, quien al entregar su proclama en nombre de la ciudad de Nueva York expresó que es la primera vez que una chef dominicana visibiliza a los productores locales y realiza una labor comunitaria con el corazón, lo que la ha llevado a posicionarse como una verdadera Embajadora de la Cocina Dominicana, según comunicado.

"Esto ha sido una gran sorpresa para mí. He trabajado por tantos años con el corazón, con pasión para ver nuestra gastronomía enaltecida, para que nosotros los dominicanos demos mucho más valor a lo nuestro, para promover las manos responsables de cultivar nuestra tierra, por incidir en que podemos con productos locales alimentarnos de manera sana y saludable, para que el mundo conozca nuestra historia y cultura a través de nuestros platos, por hacer una gastronomía sostenible, y ahora estoy viendo ese gran sueño hacerse realidad a pasos agigantados y no hay mayor satisfacción que esa. Gracias del alma por reconocer esta labor, porque la cocina dominicana es de todos", expresó la Chef.

**Accurate • Easy • Free**

Plagiarism Report For "'Diseño de una propuesta de Internacionalización Bajo un modelo de Franquicia para la Empresa Travesías Eventos S.R.L. en el Mercado de Costa Rica (2017-2020)'" .docx'

How does Viper work.....?

[\[+\] Read more..](#)

Location	Title	Words Matched	Match (%)	Unique Words Matched	Unique Match (%)
0	0	0	0	0	0
Documents found to be plagiarised					

Matching Content: No Plagiarised Text Found

Master Document Text

1. Planteamiento del problema Planteamiento del problema La internacionalización, como base de la globalización y las multinacionales (EMN), como entidad organizativa, se caracterizan por una inclusión participativa y bien aceptada en el mercado. Esto ha sido motivo de estudios y análisis realizados por las más importantes organizaciones a nivel mundial. Indudablemente, ha enriquecido los proyectos de investigación de los sectores productivos, procedimientos legales, y otros aspectos a tomar a cuenta si una empresa toma la decisión de internacionalizarse. La internacionalización es motor del comercio, innovación de cadenas de suministro, propulsor de estructuras logísticas, multiplicador de inversiones y políticas de inversión alrededor del mundo. (Hill C. W., 2011) Así mismo la internacionalización contribuyente a la economía de los países y ganancias de los grandes empresarios, esa presencia de extranjería es cada vez más grande. Las distintas maneras en que hacen efectivo dicho proceso son guiadas por los modelos de negocios, quienes crean las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. (Osterwalder, 2011) Las formas de ingreso o modelos de entrada (a un mercado foráneo) han sido objeto de estudio, análisis y discusión. El catedrático Charles Hill (2011) los clasifica en seis formas: exportación, licenciamiento, proyectos "llave en mano", franquicias, empresas conjuntas y joint ventures. Cada una es implementada atendiendo a la necesidad e intereses de las partes en la negociación. Las franquicias son el modelo más conocido por la cultura general. En este caso específico, tenemos ejemplos como Zara, McDonald's, Burger King, Forever 21, a nivel general. El modelo cede a una persona jurídica o moral los derechos para explotar un concepto. Estas no necesariamente deben tener un elemento de extranjería (tenemos el caso, en un principio, de Helados Bon en República Dominicana). Las franquicias se constituyen en un contrato mercantil que permite combinar reputación, innovación, conocimientos técnicos y experiencia del innovador con la energía, el interés y la inversión de otra parte (representado por el franquiciatario) para llevar a cabo transacciones de suministro y venta de productos y servicios. Combina los conocimientos prácticos del franquiciante con los medios de que dispone el franquiciatario y, en los sistemas de franquicia más eficaces, la energía de ambos. (Cockburn, s.f.). Una estrategia de alta eficacia es comercializar productos bajo la marca país, ya que establece una conexión con el consumidor más fuerte que la puramente comercial. En el área de los servicios se da este fenómeno. Sin embargo, lo común es que las multinacionales más poderosas sean empresas con capital de origen norteamericano, europeo o chino y productos estándares que puedan acoger a un segmento cada vez más amplio. Travesías, por su parte, decide dirigirse a un segmento muy delimitado. Se presenta como un restaurante de comida típica dominicana constituida bajo el tipo de sociedad de responsabilidad limitada con el nombre de Travesías Eventos SRL. Está dirigida a un público de clase media, con preferencia de platos fuertes, postres y bebidas producidos en el país, preparados con sazones y recetas "de autor", donde hasta los recipientes son representativos de la cultura madre. El concepto es considerado "marca país". El menú ha sido partícipe de ferias gastronómicas nacionales e internacionales como el Madrid Fusión 2017, con el patrocinio del Ministerio de Cultura de la República Dominicana. Inés Páez, conocida como la Chef Tita, es una profesional de la gastronomía, autora y Administradora General del restaurante. Actualmente, se encuentra en la posición 31 entre los 520 restaurantes registrados y calificados en Santo Domingo por el portal web TripAdvisor. (Listin Diario, 2017) El Mesón de Bari, Adrian Tropical, El Conuco, Pata e' palo, son también restaurantes de comida típica ubicados en Santo Domingo, considerados marca país. Representan competencia directa de Travesías tanto en términos conceptuales como en precio