



Universidad del Azuay

Facultad de Ciencias Jurídicas

Escuela de Estudios Internacionales

**ANÁLISIS DE MERCADOS  
INTERNACIONALES PARA EXPANSIÓN DE  
EMPRESAS: CASO “RED CRAB”**

Autor:

**Andrés Fabian Argudo Coronel**

Director:

**Juan Francisco Álvarez Valencia**

**Cuenca – Ecuador**

**2024**

## **DEDICATORIA**

A mi mamá, Ximena, por estar siempre a mi lado y apoyarme en absolutamente todo. Eres el pilar de mi vida.

A mi papá, Alfredo, por enseñarme sobre las cosas importantes en la vida y a nunca rendirme.

A mi tía, Rina, por darme todo el cariño del mundo y darme las palabras de aliento que siempre necesito escuchar.

A mi abuelita, Chabelita, por ser la luz que ilumina mi vida y alegra mis días.

A mi hermano, Luis Alfredo, por ser un ejemplo que seguir e incentivar me a ser mejor cada día.

A mis sobrinos, Martina y Martín, por darme el amor más sincero y motivarme a ser el mejor modelo que seguir para ellos.

## **AGRADECIMIENTO**

Primero quiero agradecer a la Universidad del Azuay por los últimos 4 años de mi vida. Lugar donde aprendí mucho más allá de lo académico.

A mi tutor, Juan Francisco Álvarez, por su constante apoyo y por ser mi guía durante el desarrollo de este trabajo.

A mis docentes, personas increíbles que me han brindado los conocimientos necesarios para convertirme en un excelente profesional.

A mi familia, mis personas incondicionales que siempre están conmigo en este viaje llamado vida.

A mis amigos, por estar siempre para mí cuando lo necesito y por darme el aliento que necesité para desarrollar este trabajo.

A mi tío, Efrén, por su apoyo incondicional durante toda mi vida y por darme la información necesaria para el desarrollo de este trabajo.

# **ANÁLISIS DE MERCADOS INTERNACIONALES PARA EXPANSIÓN DE EMPRESAS: CASO “RED CRAB”**

## **RESUMEN:**

La globalización en la que el mundo se encuentra actualmente ha provocado un aumento en la competencia internacional por lo que las empresas buscan expandirse globalmente. En este contexto es esencial conocer los diferentes mercados internacionales y determinar cuál es el mercado ideal para una empresa. Debido a esto, la presente investigación realizó un análisis de los mercados internacionales para la entrada del restaurant “Red Crab” como franquicia utilizando una metodología de carácter descriptivo con un enfoque cualitativo utilizando bases de datos secundarias de páginas oficiales para poder conocer los distintos mercados internacionales mediante factores culturales, económicos y sociales. Al realizar este análisis se obtuvo que el país ideal es Estados Unidos y se incluye un modelo de contrato de franquicia para que el restaurant “Red Crab” tenga éxito en ese país.

**Palabras clave:** Franquicia, Internacionalización, Mercados, Países, Factores

## **INTERNATIONAL MARKET ANALYSIS FOR COMPANY EXPANSION: “RED CRAB” CASE**

### **ABSTRACT:**

The globalization in which the world currently finds itself has led to an increase in international competition and companies are looking to expand globally. In this context, it is essential to know the different international markets and determine which is the ideal market for a company. Due to this, this research conducted an analysis of the international markets for the entry of the restaurant Red Crab as a franchise using a descriptive methodology with a qualitative approach using secondary databases of official pages to know the different international markets through cultural, economic, and social factors. This analysis showed that the ideal country is the United States, and a franchise contract model is included for the Red Crab restaurant to be successful in that country.

**Keywords:** Franchise, Internationalization, Markets, Countries, Factors

# ÍNDICE DE CONTENIDOS

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN: .....	III
ABSTRACT:.....	III
ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	IV
ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS.....	V
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO 1 .....	3
MARCO TEÓRICO .....	3
1.1 Internacionalización.....	3
1.2 Franquicia .....	3
1.3 Investigación de mercado .....	7
1.4 Proceso de selección de mercados .....	9
1.5 Dimensión Cultural.....	12
1.6 Factores económicos y estándares para evaluar la posibilidad de entrada a un mercado.....	14
CAPÍTULO 2 .....	18
ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “RED CRAB” .....	18
2.1 Historia de la empresa y estado actual.....	18
MISIÓN .....	20
VISIÓN.....	20
PROPÓSITO Y VALORES.....	20
2.2 ANÁLISIS FODA .....	21
Análisis Organizacional.....	22
Fortalezas .....	22
Debilidades .....	22
Análisis del Entorno.....	23
CAPÍTULO 3 .....	26
METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE MERCADOS.....	26
3.1 Metodología.....	26
3.2 Selección de mercados.....	26
Asia .....	28
Europa.....	38
África.....	48
América .....	57
3.3 Selección final del mercado .....	68
CAPÍTULO 4 .....	71
RESULTADOS.....	71
CONCLUSIONES.....	79
RECOMENDACIONES.....	81
REFERENCIAS .....	82
ANEXOS .....	88

## ÍNDICE DE TABLAS, FIGURAS Y ANEXOS

### Índice de tablas

<i>Tabla 1</i> Matriz de Evaluación de Factores Internos: Fortalezas y Debilidades de "Red Crab" .....	23
<i>Tabla 2</i> Matriz de Evaluación de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas de "Red Crab" .....	25
<i>Tabla 3</i> Selección de mercados objetivos para expansión de "Red Crab" .....	27
<i>Tabla 4</i> Dimensiones culturales de Hofstede: Singapur.....	37
<i>Tabla 5</i> Dimensiones culturales de Hofstede: Dinamarca .....	47
<i>Tabla 6</i> Dimensiones culturales de Hofstede: Cabo Verde.....	57
<i>Tabla 7</i> Dimensiones culturales de Hofstede: Estados Unidos .....	68
<i>Tabla 8</i> Matriz de selección final del mercado .....	69

### Índice de figuras

<i>Figura 1</i> Organigrama restaurant "Red Crab" .....	21
<i>Figura 2</i> Población en millones de Singapur .....	28
<i>Figura 3</i> Puntaje de transparencia en Singapur.....	29
<i>Figura 4</i> Puntaje de estabilidad política en Singapur.....	30
<i>Figura 5</i> Puntaje de la seguridad jurídica en Singapur .....	31
<i>Figura 6</i> Porcentaje de crecimiento económico anual de Singapur .....	32
<i>Figura 7</i> Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Singapur.....	33
<i>Figura 8</i> Puntaje del riesgo comercial en Singapur .....	34
<i>Figura 9</i> Puntaje del Doing Business en Singapur .....	35
<i>Figura 10</i> Población en millones de Dinamarca .....	38
<i>Figura 11</i> Puntaje de transparencia en Dinamarca.....	39
<i>Figura 12</i> Puntaje de estabilidad política en Dinamarca .....	40
<i>Figura 13</i> Puntaje de la seguridad jurídica en Dinamarca.....	41
<i>Figura 14</i> Porcentaje de crecimiento económico anual de Dinamarca .....	42
<i>Figura 15</i> Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Dinamarca .....	43
<i>Figura 16</i> Puntaje del riesgo comercial en Dinamarca .....	44
<i>Figura 17</i> Puntaje del Doing Business en Dinamarca .....	45
<i>Figura 18</i> Población en miles de Cabo Verde .....	48
<i>Figura 19</i> Puntaje de transparencia en Cabo Verde.....	49
<i>Figura 20</i> Puntaje de estabilidad política en Cabo Verde .....	50
<i>Figura 21</i> Puntaje de la seguridad jurídica en Cabo Verde.....	51
<i>Figura 22</i> Porcentaje de crecimiento económico anual de Cabo Verde .....	52
<i>Figura 23</i> Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Cabo Verde .....	53
<i>Figura 24</i> Puntaje del riesgo comercial en Cabo Verde .....	54
<i>Figura 25</i> Puntaje del Doing Business en Cabo Verde .....	55
<i>Figura 26</i> Población en millones de Estados Unidos.....	58
<i>Figura 27</i> Puntaje de transparencia en Estados Unidos.....	59
<i>Figura 28</i> Puntaje de estabilidad política en Estados Unidos.....	60
<i>Figura 29</i> Puntaje de la seguridad jurídica en Estados Unidos .....	61
<i>Figura 30</i> Porcentaje de crecimiento económico anual de Estados Unidos.....	62
<i>Figura 31</i> Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Estados Unidos.....	63
<i>Figura 32</i> Puntaje del riesgo comercial en Estados Unidos.....	64
<i>Figura 33</i> Puntaje del Doing Business en Estados Unidos .....	65
<i>Figura 34</i> Letrero del restaurant "Red Crab" .....	76
<i>Figura 35</i> Diseño interior de "Red Crab" .....	77
<i>Figura 36</i> Segundo diseño interior de "Red Crab" .....	78

### Índice de Anexos

<i>Anexo 1</i> Modelo de contrato de franquicia "Red Crab".....	88
---	----

# ANÁLISIS DE MERCADOS INTERNACIONALES PARA EXPANSIÓN DE EMPRESAS: CASO “RED CRAB”

## Introducción

En la presente investigación se analizaron diferentes mercados internacionales que han sido previamente seleccionados los cuales son: Singapur, Dinamarca, Cabo Verde y Estados Unidos. El motivo del análisis de estos diferentes mercados es para poder encontrar un mercado óptimo para que el restaurant “Red Crab”, restaurant de mariscos ubicado en la ciudad de Guayaquil, pueda operar fuera del territorio nacional mediante una franquicia en el mercado internacional escogido.

El porqué las empresas y en este caso los restaurantes deben estar en constante evolución y crecimiento y tener miras a operar en mercados internacionales es debido a la creciente globalización de los mercados que ha provocado un aumento de la competencia internacional para las empresas. Esto obliga a las compañías involucradas en este sector a prestar más atención al desarrollo que ocurre para determinar si tienen la oportunidad de expandirse en el extranjero y consolidar su marca y posicionarla en diversos mercados globales (Santo-Cori, 2017).

Existen varios factores a tomar en cuenta para escoger un mercado óptimo en el que pueda operar el restaurant “Red Crab”. Todos estos factores demuestran la situación y realidad actual de los países que pueden determinar la estabilidad a largo plazo de la empresa que pretende llegar, su posición en cuanto la competencia, la factibilidad de éxito de la empresa, etc. Todo esto se pudo medir mediante factores económicos, culturales, sociales y políticos. Entonces, esta investigación fue de tipo cualitativa con un enfoque descriptivo, con los factores que se tomaron en cuenta que ayudaron con la presente investigación descritas en el libro de *Marketing Internacional* de Olegario Llamazares García-Lomas, al igual que los factores de Hofstede que se pudieron obtener mediante Hofstede Insights. De igual manera se analizaron aspectos económicos y políticos mediante herramientas como *Doing Business* y el Banco Mundial.

Dentro de la investigación que se llevó a cabo en este proyecto se obtuvo que la situación actual del restaurant “Red Crab” le permite poder expandirse a nivel internacional, debido a su organización interna y externa como empresa. De igual manera, mediante los

diversos factores mencionados anteriormente que fueron analizados, se obtuvo que el país ideal para la llegada del restaurant “Red Crab” como franquicia es Estados Unidos y es importante considerar el aspecto de las franquicias en Estados Unidos para que el restaurant “Red Crab” pueda aprovechar de mejor manera los beneficios de este tipo de negocio.

# CAPÍTULO 1

## MARCO TEÓRICO

### 1.1 Internacionalización

En el marco actual que vivimos a nivel mundial la globalización es un actor predominante en todos los aspectos: sociales, culturales, económicos, tecnológicos, etc. Debido a esto muchas empresas han tomado decisiones de internacionalizarse tanto en su alcance, su funcionamiento, sus productos, etc. En ese contexto de acuerdo con lo que menciona Knight (2007) el concepto de internacionalización puede significar diferentes cosas dependiendo del punto de vista y del contexto, es por esto que puede ser usado de varias maneras. Sin embargo, para el contexto empresarial la internacionalización es el proceso por el cual las empresas se expanden fuera de los mercados donde operan localmente.

Si bien expandirse globalmente y llegar a mercados internacionales trae consigo muchas ventajas, aunque el proceso de internacionalización no es algo fácil de alcanzar. Kafouros et al. (2022) mencionan que se trata de un proceso complejo que no siempre progresa, pero tampoco carece de interés. A pesar de tener su complejidad, existen varios factores por los que las empresas considerarían expandir su actividad comercial en otro país mediante la internacionalización. Entre estas se encuentran: economías de escala, perfeccionamiento del *know how*, aparición de nuevos mercados atractivos, el fenómeno de la globalización, etc. (De Castro & Cataluña, 2004).

A lo largo de los años gracias al fenómeno de la globalización se han podido crear estrategias para que el proceso de internacionalización sea llevado de la mejor manera y tenga resultados positivos. Basado en lo que dice Larrinaga (2007) hay varias estrategias para el éxito de implementar una franquicia y esta se divide en 4 partes principales: realizar un análisis estratégico internacional, determinar el sistema de objetivos de las actividades internacionales, formar una estrategia internacional y finalmente implementar esta estrategia internacional.

### 1.2 Franquicia

La internacionalización permite a las empresas a estar en constantes procesos de crecimiento e innovación para destacar en cuanto a su competencia. Una manera de internacionalizarse y poder expandir su mercado fuera del territorio nacional es mediante una franquicia, ya que en base a lo que menciona Miranda (2022) las franquicias son tipos de negocios que ya se encuentran establecidos en el mercado y siempre están en continuo crecimiento.

Las franquicias son tipos de negocios en los que una empresa denominada franquiciador permite a otra empresa llamada franquiciado utilizar su negocio mediante el pago de regalías (Duarte, 2003). También, la franquicia es una estrategia comercial, forma de operación y distribución de bienes y servicios diseñada para satisfacer una necesidad. Es una asociación estratégica entre dos empresas distintas: el franquiciador y el franquiciado. La franquicia representa entonces una manera de darse a conocer en mercados internacionales y poder obtener ganancias por lo mismo.

Las ganancias que por lo general obtiene el franquiciador se dividen en tres, en palabras de García-Lomas (2022) y son las siguientes:

- **Canon de entrada:** hace referencia al valor inicial que debe pagar el franquiciado cuando recién va a integrarse en la red. El valor que se debe pagar es proporcional al volumen comercial de la empresa y puede oscilar entre los \$10.811 USD hasta los \$540.570 USD.
- **Canon operativo:** es el que por lo general representa más ingresos para el franquiciador; sin embargo representa mayores desafíos para su manejo. Equivale a un porcentaje de las ventas del franquiciado. Usualmente es entre el 5% y el 10%.
- **Canon publicitario:** sirve para financiar esfuerzos publicitarios conjuntos por parte de los franquiciados. Normalmente, se pacta que haya una tarifa mensual.

Así como existen algunas formas para que el franquiciador obtenga ingresos mediante la franquicia, también es importante que se identifique el tipo de franquicia que es la que va a ofertar. Existen algunos tipos de franquicia los cuales son (Santo-Cori, 2017):

- **Franquicias de producción:** el franquiciado puede fabricar y vender o distribuir productos de acuerdo con las instrucciones del fabricante.

- **Franquicias de servicios:** el franquiciado brinda servicios bajo la señalización, el nombre y/o la marca del franquiciador y este brinda el apoyo administrativo y técnico necesario.

- **Franquicia de distribución:** el franquiciado adquiere y distribuye los bienes del franquiciador, establece relaciones con los clientes específicos y brinda soporte técnico a los clientes.

- **Franquicia Industrial:** este tipo de franquicia se diferencia de otros tipos de franquicias donde el elemento subyacente es una patente o un secreto industrial, pero ambos deben estar bajo la marca registrada para seguir considerándose una franquicia y no se confunda con otro tipo de empresa.

- **Franquicia Comercial:** en este tipo de franquicia, el franquiciador transfiere al franquiciado todos los elementos necesarios para posibilitar la venta del producto o servicio a los consumidores. Son franquicias adquiridas para operar puntos de venta y mercados y es una de las franquicias más desarrolladas porque la estandarización de operaciones brinda muchos beneficios como internacionalizar su negocio o mantener una marca probada.

La franquicia comercial es de los tipos de franquicia más comunes y más negociadas en la actualidad. En base a lo que menciona Izuzquiza (2008) a este tipo de franquicia también se le conoce como *franchising* y prácticamente es un método de cooperación entre diferentes empresas independientes, ya que se requiere una acción conjunta de ambas partes para el desarrollo empresarial exitoso de ambas empresas. Su objetivo es distribuir un tipo de producto con una marca, firma o proceso de fabricación que caracterice ese producto. También menciona que hay ciertas características principales que el contrato de franquicia comercial posee. Entre estas características podemos encontrar:

- a) Las partes poseen autonomía jurídica y económica, así como una personalidad jurídica distinta.

- b) Autorización del franquiciado a utilizar nombres comerciales, insignias, marcas, logotipos y demás signos distintivos propiedad del franquiciador, sujeto a los términos pactados.

c) Requiere un alto grado de cooperación entre las partes, ya que el franquiciado debe adaptarse a las prácticas del franquiciador quien debe aportar con el know-how.

d) Duración del contrato y estabilidad necesarias para la validez de la transacción.

e) Prohibición a los franquiciados de operar fuera de sus áreas de responsabilidad asignadas.

f) Otorga al franquiciador plena autoridad para gestionar el desarrollo comercial del franquiciado de conformidad con el acuerdo de franquicia comercial.

g) Establecer un sistema de pago del franquiciado al franquiciador.

h) Confidencialidad del contenido del contrato.

Con los diferentes tipos de franquicias que existen, se pueden dar muchas oportunidades de crecimiento para las empresas y sus diferentes modelos de negocio. Sin embargo, las franquicias traen consigo sus respectivas ventajas y desventajas. En cuanto a sus ventajas la franquicia es un enfoque de crecimiento externo que le permite a las diferentes empresas aprovechar las ventajas de la red y las economías de escala. También la franquicia es una poderosa combinación de crecimiento y éxito comercial (Pérez Llanes, 2017). Otra ventaja de las franquicias es la reputación que tiene en el mercado ya que este es un sistema de licencias establecido que resulta en costos operativos más bajos para los distribuidores porque el franquiciador les brinda una mejor gestión de inventario y otras oportunidades de ahorro de costos a los franquiciados. De igual manera se recalca que las utilidades y ganancias para el franquiciador son de un margen apropiado y el negocio se llevaría eficientemente por medio de una cadena (J. Rodríguez, 2023).

A pesar de esto, también existen algunas desventajas, como por ejemplo las tarifas que cobra el franquiciador por el uso del nombre comercial, las tarifas de envío y otros costos pueden ser muy altas en determinadas ubicaciones. Sumado a esto es que el franquiciado no tiene independencia y libertad creativa, debe seguir los patrones que el franquiciante le ha dicho. Una desventaja para el franquiciante es que tiene menos control sobre su franquiciado que si estableciera su propia instalación de fabricación. Otra desventaja tal como menciona (Lauletta, 2020) es que el franquiciado en un momento futuro puede convertirse en un

competidor debido a que este puede crecer exponencialmente y al terminar el contrato de franquicia puede el franquiciante encontrarse con un competidor fuerte.

Entonces, la franquicia representa una manera óptima de poder expandir empresas y llegar a mercados internacionales.

### **1.3 Investigación de mercado**

Para llegar a abrir una franquicia y poder posicionarse en un mercado internacional es importante realizar una investigación de mercado actual que demuestre las necesidades y tendencias de consumo del lugar al que se pretende llegar. El estudio o investigación de mercado es una herramienta que se utiliza para obtener información acerca de las preferencias, gustos, rutinas y tradiciones de un grupo de consumidores particular, ya sea respecto a un producto o servicio específico. Este estudio proporciona un profundo conocimiento sobre el nicho al cual se pretende vender (Universidad Anáhuac Querétaro, 2022).

La investigación de mercados fue creada para brindar soluciones a las necesidades de información en la toma de decisiones empresariales. Esto comienza con un conjunto estructurado de procesos que las empresas necesitan para obtener información precisa, concisa y relevante. Entonces, la investigación de mercados ayuda a las empresas a obtener información real y actual sobre las tendencias del mercado tomando en cuenta factores como clientes, competidores, oferta, demanda y la situación del mercado en el presente (Rodríguez et al., 2021).

Al ser la investigación de mercados una búsqueda profunda y extensa de información esta debe tener un proceso y el proceso para la investigación de mercados es una serie de cinco pasos consecutivos que describen las tareas que se deben completar para realizar correctamente un estudio de investigación de mercados (Thompson, 2006).

Entre estos 5 pasos podemos encontrar:

- 1. Definición del problema y de los objetivos de la investigación de mercados:** este es el primer paso y el más crucial ya que determinará el resto de la investigación. Se debe considerar el propósito del estudio, el contexto de la información relevante, la información requerida y

su uso en la toma de decisiones. Existen 3 tipos de objetivos para la investigación de mercados:

- **Investigación Exploratoria:** el objetivo es obtener información introductoria que ayude a definir el problema y proponer hipótesis.

- **Investigación Descriptiva:** su propósito es explicar mejor el problema, la situación y el mercado de marketing, incluido el potencial de mercado del producto y los parámetros demográficos y las actitudes de los consumidores que compran el producto.

- **Investigación Causal:** el propósito de este objetivo es probar hipótesis sobre relaciones causales.

**2. Diseño del plan de investigación de mercados:** es importante decidir qué información se necesita, cuándo, dónde y cómo obtenerla. Para ello, se crea un plan de investigación escrito que detalla el enfoque de investigación específico, los métodos de contacto, el plan de muestreo y el equipo que utilizará el investigador para obtener y procesar los datos. Además, se determinan plazos para iniciar y finalizar los trabajos de investigación. Por lo general en este paso se incluyen elementos como el nivel de precisión de los hallazgos, tiempo y coste de la investigación de mercados y condiciones aplicables a los estudios de investigación.

**3. Recopilación de Datos:** en este paso los datos principales que se obtienen se dividen en 2: datos primarios y datos secundarios.

- **Datos primarios:** se trata de información específica de una encuesta que se recopila por primera vez y se compila utilizando uno o más de estos elementos: cuestionarios, observación, trabajos de campo.

- **Datos secundarios:** hace referencia a la información ya existente que puede ser obtenida de manera interna como por ejemplo empresas y oficinas; y de manera externa teniendo datos fuera de la empresa, del gobierno y de entidades públicas.

**4. Preparación y análisis de datos:** en este paso, una vez recopilados los datos, se procesan y analizan para aislar información y conocimientos importantes. Se debe verificar la precisión y la integridad de los datos de la encuesta y codificarlos para su análisis. Luego, se tabulan los

resultados, se calculan los valores promedio y se toman más mediciones estadísticas

**5. Interpretación, preparación y presentación del informe con los resultados:** este es el paso final en el cual el investigador de mercados debe interpretar todos los resultados obtenidos en la investigación, que saque las conclusiones respectivas y pueda informar a la dirección lo que se concluyó.

## **1.4 Proceso de selección de mercados**

En el mundo globalizado en el que nos encontramos actualmente, el expandirse a mercados internacionales y poder tener operaciones en otros países se ha convertido en un elemento primordial a nivel competitivo y estratégico para las empresas.

De acuerdo con Miečinskienė et al. (2014) el proceso de selección de mercados es una herramienta importante para que las empresas elijan el mejor mercado internacional entre una variedad de países potenciales donde desean iniciar o expandir sus operaciones internacionales. A su vez, la selección de mercados internacionales es primordial para las empresas que deseen expandir sus operaciones dado que las empresas necesitan adaptarse a las duras condiciones del ambiente y del mercado mundial, la selección de mercados internacionales facilita el proceso de internacionalización que mejora la competitividad de las empresas (Olevsky, 2016).

Cuando una empresa decide operar internacionalmente, debe tomar tres decisiones basadas en el marketing internacional: elegir un mercado internacional, elegir un modo de entrada y diseñar una estrategia de marketing mix, siendo la primera la más importante para saber el mercado óptimo de entrada (Sánchez, 2020). Una vez se tenga planeado el plan de marketing internacional, la empresa debe decidir el número de países a los que planea expandirse y tener una idea de cuáles van a ser. La razón de esto es que con más de 80 países con un importante potencial de mercado, las empresas sólo pueden elegir un pequeño número de países para su expansión internacional, por eso es tan importante esta decisión de marketing internacional.

También es importante que las empresas tomen en cuenta los siguientes tres aspectos para tomar decisiones correctas (García-Lomas, 2022):

a) **Número de países:** dentro de este factor existen dos posibilidades que se pueden dar:

1. **Concentración:** con esta estrategia, la empresa centra sus recursos en unos pocos mercados para lograr un crecimiento continuo del volumen de ventas. Los principales beneficios son una mayor visibilidad en los mercados seleccionados, menores costos logísticos y administrativos, y más recursos disponibles para publicidad y promoción en cada mercado.
2. **Diversificación:** esta estrategia se basa en vender en más mercados, incluso a costa de ganar una gran participación de mercado en estos mercados. Sus ventajas incluyen información comparativa en diferentes mercados del mundo, menor dependencia de un pequeño número de mercados y evitar la confrontación directa con los principales competidores.

b) **Zonas geográficas más favorables:** se basa en centrarse en una zona geográfica específica que abarca países similares en términos de criterios para seleccionar los países más favorables. Los 3 principales factores son:

1. **Proximidad geográfica/cultural:** cuanto más cerca esté la región del país en el que está ubicada una empresa, más fácil será competir, ya que, previsiblemente, los costos logísticos, las barreras comerciales y las diferencias culturales serán menores.
2. **Nivel de desarrollo:** cada empresa incluye un discernimiento de su capacidad para competir en función del nivel de avance de la nación a la que apunta. De este modo, por ejemplo, las empresas excepcionalmente imaginativas con artículos de calidad podrán competir en países grandes como Canadá, Estados Unidos y China en los que se pueden admitir las ofertas líderes; en cambio las empresas más pequeñas, sin innovación e imaginación, se inclinarán por competir en zonas menos avanzadas como América Central o África.
3. **Crecimiento económico:** un factor importante a la hora de decidir entrar en un nuevo país es la situación económica del país. A medida que un país crece, resulta más fácil para las empresas acercarse y hacer

ofertas a clientes potenciales que buscan nuevos negocios debido a las perspectivas económicas favorables.

**c) Selección de países objetivo:** una vez que haya seleccionado el área geográfica más favorable, el siguiente paso es analizar qué países dentro de esa área tienen más probabilidades de ser seleccionados como su mercado objetivo. Este estándar generalmente se basa en factores económicos y culturales, y es importante que las empresas cumplan con los cinco requisitos de información que se enumeran a continuación:

- 1. Información relevante:** debe estar directamente relacionado con el objetivo perseguido, que es simplemente la selección del mercado exterior más ventajoso.
- 2. Información accesible:** es fácil de encontrar para las empresas sin tener que depender de fuentes externas que incurran en costos adicionales.
- 3. Información objetiva:** se trata de datos, estadísticas, números, características, etc., que pueden cuantificarse de modo que las comparaciones entre países arrojen resultados fácilmente interpretables.
- 4. Información homogénea:** esto es igualmente aplicable a todos los países estudiados, lo que permite realizar comparaciones.
- 5. Información actualizada:** se refiere al futuro cercano, que pueden ser de 2 a 3 años, o al pasado reciente, hace 2 o 3 años, y por el cuál se puedan hacer proyecciones.

Una vez que ya conocemos los factores que son importantes para considerar a la hora de escoger un mercado internacional para expandir una empresa, también es importante conocer las fases en la selección de nuevos mercados internacionales. En base a lo que mencionan (Sakarya et al., 2007) hay 3 etapas que se deben tomar en cuenta para la selección de mercados internacionales:

- a) **Valoración preliminar:** se identifican mercados potenciales como candidatos para un mayor análisis. En esta etapa, se utilizan indicadores a nivel macro para eliminar los mercados que no cumplen con los objetivos de la empresa.
- b) **Identificación:** como resultado de la etapa anterior, se evalúa el atractivo de la industria y se estiman los costos e ingresos para un pequeño número de países
- c) **Decisión final:** en esta etapa se encuentra el mercado que mejor se adapta a los requerimientos de la empresa y a los recursos disponibles.

## 1.5 Dimensión Cultural

Si bien al encontrarnos en un mundo globalizado la cultura puede llegar a compartirse y tener rasgos similares, cada país tiene una cultura única dentro del mismo y por lo mismo tienen diferentes costumbres, idiomas, maneras de llevar negocios, etc. La dimensión cultural debe existir para un desarrollo exitoso de una comunidad. Es por esto que tomar en cuenta las diferentes dimensiones culturales dentro de un país son muy importantes para poder analizar un mercado internacional y, posteriormente, escoger el mercado correcto teniendo en cuenta como es su cultura (Martínez Rodríguez, 2018).

La cultura en común y la cultura organizacional son las características principales de cada empresa y sociedad. En este contexto, hasta la actualidad una de las manera más comunes de medir la cultura de cada país es mediante las seis dimensiones propuestas por el psicólogo holandés Geert Hofstede (Demmler et al., 2018).

Tal como mencionan Leonavičienė & Burinskienė (2022) la ventaja de Hofstede sobre los modelos electivos se basa en comparaciones transfronterizas cuantificables, comprensibles y disponibles, una categorización científica social repetible y digna de reforzar la investigación comercial universal. Las medidas sociales de Hofstede son parte de los componentes vitales para las formas de internacionalización.

Como se mencionó anteriormente, las dimensiones de Hofstede son las siguientes (Hofstede, 2001):

**a) Distancia al poder:** esta dimensión también se le conoce como distancia jerárquica. Se trata de cómo la sociedad responde a la desigualdad. Es importante explicar que el término poder en este sentido se refiere a la capacidad de una persona para determinar o dirigir las acciones de otra. Esta dimensión no mide necesariamente

la distribución del poder en una sociedad, sino más bien la actitud del público hacia la sociedad, es decir, el grado en que se espera y acepta que el poder sea distribuido de manera desigual.

**b) Individualismo vs. Colectivismo:** mide el grado en que los miembros de una sociedad se identifican como individuos y no como miembros de un grupo. El individualismo es una característica de las sociedades en las que los vínculos entre los individuos son muy distantes. Esto significa que se espera que todos, ante todo, cuiden de sí mismos y de su familia inmediata. El colectivismo por otra parte, es una característica de las sociedades en las que las personas están integradas desde el nacimiento en grupos integrados y cohesivos que protegen a los individuos durante toda su vida a cambio de una lealtad incondicional.

**c) Masculinidad vs. Femenidad:** las diferencias de género entre hombres y mujeres ahora se reconocen como construcciones sociales y culturales. Por lo tanto, las sociedades abordan esta distinción de diferentes maneras. Hofstede (2001) resalta que la masculinidad representa una sociedad con roles sociales de género muy diferentes. Se cree que los hombres son asertivos, duros y centrados en el éxito material, mientras que se cree que las mujeres son más modestas, amables y preocupadas por la calidad de vida. La feminidad representa una sociedad en la que los roles sociales de género se superponen; es decir, tanto hombres como mujeres son humildes, amables y preocupados por la calidad de vida. Vilmundardóttir (2019) menciona que el hecho de que la sociedad tienda a identificarse con características masculinas o femeninas afecta no sólo a la vida familiar, sino también al mundo del trabajo, la escuela, la política, la religión, el comportamiento social y personal.

**d) Evasión de la incertidumbre:** se trata de cómo la sociedad aborda la incertidumbre futura. Esta dimensión gira en torno al grado en que la sociedad busca influir o controlar el futuro, o en qué medida lo permite. Esta incertidumbre está relacionada con un hecho fundamental de la vida humana que todas las sociedades buscan afrontar y al mismo tiempo protegerse de posibles riesgos. Las principales formas de controlar el futuro son a través de la tecnología, las leyes y los rituales. Si bien la tecnología ayuda a las personas a evitar las incertidumbres que crea la naturaleza, las leyes, regulaciones y reglas no escritas buscan mantener estable el comportamiento de las personas ahora y en el futuro. Los rituales, como los que se encuentran en las religiones, ayudan a las personas a afrontar inseguridades de las que no pueden protegerse a futuro.

e) **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo:** la orientación a largo plazo significa promover virtudes orientadas al futuro, especialmente la paciencia y la mesura. En el otro extremo del espectro, la orientación a corto plazo representa la promoción de las virtudes pasadas y presentes, especialmente el respeto por la tradición, la preservación de las apariencias y el cumplimiento de los deberes y derechos sociales. En sociedades que ven el tiempo como algo a largo plazo, la recompensa no inmediata es una de sus características más definitorias. Por eso, la paciencia, la perseverancia, el ahorro y las inversiones son importantes. Cuanto menor sea el valor de la escala, mayor será la orientación a corto plazo. Las sociedades de corto plazo esperan resultados inmediatos y ponen menos énfasis en ahorrar para obtener recompensas futuras.

f) **Indulgencia:** los esfuerzos de las personas por regular sus deseos e impulsos están abarcados por esta dimensión, que reconoce que el disfrute es un control moderadamente débil. El placer se refiere a la tendencia a satisfacer con relativa libertad las necesidades humanas básicas y naturales relacionadas con el placer y el disfrute de la vida. Su opuesto, la templanza o la moderación, refleja la creencia de que esta satisfacción debe ser limitada y regulada por estrictas normas sociales.

Entonces, las dimensiones culturales son importantes a la hora de hacer negocios y el escoger un mercado objetivo, debido a que estas nos permiten tener en cuenta la manera de hacer negocios que tienen los países, su distancia jerárquica, la barrera del idioma, entre otras que permitirán tener una idea más clara de que país se adapta más al modelo de negocio que se tiene.

## **1.6 Factores económicos y estándares para evaluar la posibilidad de entrada a un mercado**

Tal como se mencionan dimensiones culturales a tomar en cuenta al momento de considerar países para poder expandir empresas y negocios, es crucial también tomar en cuenta diferentes factores económicos que son importantes para valorar el potencial del mercado que puede ser el mercado destino. Los factores económicos se encuentran entre las muchas razones que impiden la paz financiera para todos y es algo que las empresas deben tomar en cuenta antes de expandirse a mercados nuevos (Wiese Gutierrez, 2019). Es importante darle la consideración tanto a la economía como a sus distintos factores ya que

esencialmente, el estado y la evolución de los factores y fuerzas económicas generales son cruciales para que cualquier empresa prospere (Yáñez & Pazmiño, 2015).

García-Lomas (2022) recomienda tomar en consideración los siguientes factores económicos al momento de escoger el mercado objetivo para la expansión:

- **Crecimiento económico del país:** el primer dato que es importante analizar es la tasa de crecimiento del PIB esperada durante los próximos años para cada país analizado. El crecimiento y la persistencia de la demanda, que normalmente asciende al 5% del PIB, facilita el acceso a los mercados y hace que las inversiones comerciales sean más rentables. Por el contrario, si el PIB está estancado, normalmente en el 1%, o si el país está en recesión, será muy difícil entrar en él. Los productos básicos, como alimentos y vivienda, suelen tener una demanda estable y se ven menos afectados por las condiciones económicas.

- **Poder adquisitivo per cápita:** también es información importante el nivel de ingresos de cada país, medido utilizando la paridad del poder adquisitivo per cápita. El concepto abarca no sólo la prosperidad de una nación, sino también el tipo de cambio de su moneda y el cambio en su valor frente al dólar estadounidense, lo que lo convierte en un indicador ideal del poder adquisitivo de quienes residen dentro del país. Incluso dentro de la misma economía o región, el poder adquisitivo per cápita puede variar ampliamente.

- **Riesgos comerciales:** otro criterio relevante a la hora de seleccionar países objetivo en función de factores económicos es el riesgo económico que una empresa debe asumir en sus actividades internacionales. Si una empresa quiere establecerse en este país mediante un tipo de entrada como franquicia, debe analizar los riesgos de su inversión. Estos incluyen riesgos como la nacionalización, la expropiación, las regulaciones sobre participación en las ganancias y la existencia de acuerdos de protección de inversiones.

- **Facilidad para hacer negocios:** las tendencias económicas actuales hacen que los países con regulaciones y leyes que fomentan el establecimiento y desarrollo de empresas y ofrecen costos competitivos para su implementación sean cada vez más valorados como mercados objetivo. Este criterio de facilidad para hacer negocios evalúa aspectos como el tiempo y costo de instalación de un

negocio, la facilidad para obtener crédito, impuestos locales, costos laborales y logísticos, y el cumplimiento de contratos y procedimientos de facturación.

- **Transparencia y corrupción:** los estándares de accesibilidad del país también incluyen la consideración de elementos éticos de la vida empresarial, incluidos aspectos como la transparencia de la información, la competencia y la regulación de licitaciones, las prácticas de contratación gubernamentales y corporativas, la corrupción y el soborno.

También existen otros criterios que son importantes para poder escoger un mercado destino entre los cuales varían tanto en criterios físicos del mercado a analizar como la situación en la que se encuentra el país. Entre estos criterios se pueden encontrar los siguientes:

- **Distancia geográfica:** las distancias geográficas incluyen la distancia física, la falta de fronteras comunes, la falta de acceso a mares y ríos, el tamaño de los países, las debilidades en los sistemas de transporte y comunicación y las diferencias climáticas (Cuervo-Cazurra, 2007). Es esencial tomar en cuenta este criterio debido a que, generalmente, cuanto más lejos está un país de otro, más difícil resulta hacer negocios. La distancia geográfica afecta negativamente a la inversión y el comercio. Entonces, es importante tomar en cuenta este criterio para que la elección del mercado objetivo sea la correcta (Urco et al., 2019).

- **Estabilidad política:** si bien los factores económicos determinan el éxito de un negocio en otro país la perspectiva de la estabilidad política es un factor significativo porque un país en cualquier momento puede enfrentarse a conflictos tanto internos como externos que cambiarían considerablemente el panorama a la hora de hacer negocios (Fanjul, 2019). También, para la estabilidad política es importante considerar tanto el progreso democrático como la liberalización, así como la competencia sectorial y que requieren que las empresas aumenten sus ingresos y márgenes de ganancias, para que puedan llevar a cabo operaciones exitosas dentro del mercado elegido. (Blázquez, 2002)

- **Seguridad jurídica:** el tener en cuenta a la seguridad jurídica que un sistema de leyes de un país ofrece a sus ciudadanos es muy importante también para poder operar como negocio en ese país. La seguridad jurídica expone todo lo que consideramos parte esencial de nuestro proyecto de vida, y por tanto influye

decisivamente no sólo nuestra existencia, sino también la existencia de todos y todo lo que nos rodea. En este contexto, si un país llega a ser peligroso y su jurisprudencia y marco legal no son estables ni confiables es difícil que un negocio prospere en ese país (Jaramillo, 2014).

- **Competencia local:** otro criterio a considerar para expandirse a otro mercado es el de la competencia local, tanto directa como indirecta. Es importante ver cuál es la competencia y que fidelidad y nivel de aceptación tienen, ya que esto puede informar sobre el posible fracaso o éxito de la expansión de una empresa hacia un determinado mercado.

## **CAPÍTULO 2**

### **ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA “RED CRAB”**

#### **2.1 Historia de la empresa y estado actual**

“Red Crab” es un restaurante guayaquileño de mariscos que ofrece la mejor experiencia gastronómica a sus clientes y cuenta con más de 26 años de trayectoria. “Red Crab” abrió sus puertas por primera vez el 24 de Abril de 1997 en la ciudadela Urdesa, barrio emblemático y de las más comerciales en la ciudad de Guayaquil. “Red Crab” nace bajo la idea y concepto del economista Efrén Coronel, que quería brindar un nuevo enfoque a la manera de comer mariscos que se tenía en el Ecuador. Con un menú innovador y que elevaban platos tradicionales a la alta cocina, “Red Crab” no tardó en posicionarse entre las destacadas experiencias culinarias en la ciudad de Guayaquil.

Con el pasar del tiempo, debido al impacto y la alta demanda que tuvo el restaurant “Red Crab” con su primer restaurante ubicado en Urdesa, decidieron expandirse dentro de la ciudad y es así como abren el segundo restaurante en Octubre del 2000 en Samborondón, local moderno ubicado en Entre Ríos. Posterior a esto, el restaurante tenía muchos visitantes de la Sierra ecuatoriana, por lo que Efrén Coronel decide crecer dentro del país y abre dos nuevos restaurantes en Cuenca y en Quito respectivamente, ambos restaurantes funcionaban bajo una sociedad.

En primer lugar, abrieron un nuevo local en la ciudad de Cuenca en el mes de Noviembre del 2003. Después llegó también a la ciudad de Quito en el año 2005. La popularidad del “Red Crab” cada vez crecía más y es por esto que el local ubicado en Entre Ríos, no era lo suficientemente grande para abastecer a toda su distinguida clientela. Es ahí cuando el economista Efrén Coronel, el 24 de Octubre del 2008, abre las puertas del “Red Crab” más grande hasta el momento, ubicado en Samborondón en el centro comercial Plaza Nova. Con el paso del tiempo, la innovación y la experiencia eran notables para el restaurant “Red Crab” y su crecimiento cada vez era más demandado por sus clientes, es así como el 22 de Noviembre del 2019 “Red Crab” abre su tercera sucursal en la ciudad de Guayaquil, ubicado en el edificio Ágora XXI, diagonal al Mall del Sol.

Después de 15 años de recorrido y de brindar el mejor servicio, los restaurantes de Cuenca y Quito cierran sus sucursales. Esto debido a que los socios se trasladaron fuera del país y el economista Efrén Coronel decide vender los restaurantes que hasta el momento siguen en operación, pero no bajo la marca “Red Crab”.

A lo largo de su trayectoria, el restaurant “Red Crab” ha sido el punto de encuentro para varios clientes de renombre, tanto a nivel nacional como internacional. Cantantes, actores, políticos, deportistas, embajadores, etc., han visitado el restaurante desde su apertura, que siempre ha ofrecido un servicio de primera y platos de calidad, siendo la razón de su clientela tan distinguida.

El año 2020 fue un año bastante trágico a causa de la pandemia causada por el COVID-19. Entre los afectados económicamente se encuentran los restaurantes. La emergencia nacional que enfrentaba el país ese año obligó a muchos restaurantes a cerrar permanentemente, y algunos se vieron obligados a cerrar sus sucursales, lo que provocó despidos a gran escala. Otras empresas de servicios tuvieron que reinventarse para lograr una lenta y dolorosa recuperación económica, creando el potencial para una revitalización gradual (Yacelga & Patrel, 2021). El segundo fue el caso del restaurant “Red Crab” que decidió, aparte de poder realizar entregas a domicilio, vender sus productos congelados empacados al vacío, para que sus clientes consuman sus mariscos favoritos de la manera más fácil y rápida. “Red Crab” es un restaurante exitoso y que todos los años va en auge ya que presenta un porcentaje de crecimiento anual del 8%, sin contar los años de la pandemia 2020 y 2021.

En la actualidad “Red Crab” es catalogado por sus clientes como uno de los mejores restaurantes del país. Su responsabilidad por brindar la mejor calidad de platos, servicio y experiencia han hecho que el restaurant siempre se encuentre en constante innovación. Los tres restaurantes que están ubicados en la ciudad de Guayaquil cuentan con bares completos donde se ofrecen coctelerías clásicas y de autor. A su vez, ofrecen servicios a domicilio, eventos de catering y sus mejores productos empacados al vacío para que el consumidor final pueda degustar el producto fácilmente. Así también ofrecen opciones de maridaje para acompañar sus deliciosos platos, vinos importados y de la mejor calidad.

Por todo lo mencionado anteriormente el restaurant “Red Crab ha sido galardonado por varios premios, entre los cuales se encuentra el de mejor restaurante de mariscos.

También cuenta con premios por parte de la alcaldía de Samborondón y la Municipalidad de Guayaquil por ser una empresa líder en el desarrollo turístico y económico. No obstante, su premio más prestigioso lo obtuvieron en el año 2023 por parte de la *European Foundation for Quality Management*, fundación que otorga este reconocimiento a los mejores restaurantes con la mayor excelencia en organización en toda América del Sur. A su vez, se encuentran a miras a exportar tres de sus productos congelados empacados al vacío: uñas de cangrejo, carapacho relleno y carne de cangrejo a los Estados Unidos.

El restaurant “Red Crab” tiene su respectiva misión, visión y valores de la empresa los cuales son:

### **MISIÓN**

“La misión de nuestra empresa es satisfacer a nuestros clientes brindándoles productos elaborados de alta calidad con excelente servicio en un ambiente exclusivo y acogedor, contribuyendo de esta manera con el desarrollo turístico y económico de nuestro país.”

### **VISIÓN**

“Nuestra visión, ser la cadena de restaurantes de mariscos de mayor prestigio nacional con proyección internacional”

### **PROPÓSITO Y VALORES**

- Compartir tradiciones
- Ofrecer el mejor servicio
- Responsabilidad de brindar los mejores productos de alta calidad
- Amabilidad y comprensión con los clientes
- Esfuerzo y dedicación
- Profesionalidad y experiencia

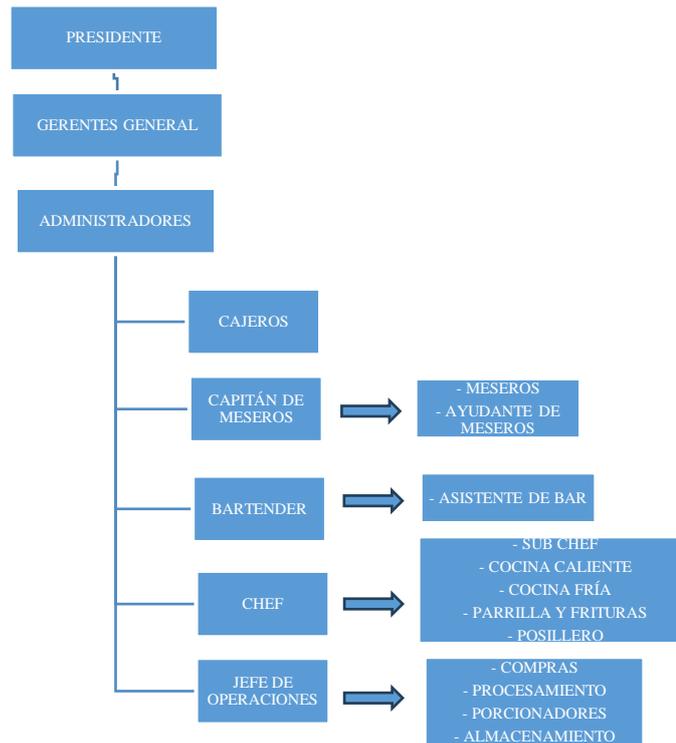
Una vez que se conoce el propósito y lo que quiere llegar a ser el “Red Crab” es importante conocer como está constituida la empresa mediante un organigrama. Un organigrama, en palabras de Pérez (2016) es un modelo diagramático de la estructura, jerarquía o formalidad de la empresa. Esto nos permite reconocer tanto las estructuras organizativas como las conexiones que existen entre ellas. Entonces un organigrama nos

facilita al momento de conocer como está constituida una empresa y poder tener en cuenta los diferentes departamentos dentro de la misma.

## ORGANIGRAMA RESTAURANT “Red Crab”

**Figura 1**

*Organigrama restaurant "Red Crab"*



*Nota.* Adaptado de “Manuales de Funciones. Organigrama de RED CRAB”, por Efrén Coronel, 2024.

## 2.2 Análisis FODA

El análisis FODA es un procedimiento que pretende examinar los elementos fuertes y débiles que determinan el estado de una organización, además de realizar una evaluación externa, que son las oportunidades y amenazas (Sarli et al., 2015). Entonces, el análisis FODA se utiliza para determinar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de una empresa. Para que una empresa crezca y pueda conocer su viabilidad de operación fuera de su país de origen el FODA es una herramienta esencial (Torres Arriaga, 2019).

Se puede decir que el análisis FODA se divide en dos grupos: el análisis del entorno que corresponde a los factores externos de la empresa es decir, las oportunidades y amenazas

que se pueden presentar; y el análisis organizacional que son los factores internos de la empresa en donde se identifican las fortalezas y debilidades que existen.

## **Análisis Organizacional**

Un análisis organizacional nos va a permitir conocer lo que está haciendo correctamente el restaurant “Red Crab” es decir las fortalezas que tiene, y así poder intensificarlas. También nos ayuda a identificar las falencias dentro de la organización, sus debilidades, para poder mejorarlas y eliminarlas y que el restaurant siga creciendo y ofreciendo el mejor servicio.

### **Fortalezas**

- Tres locales en la ciudad de Guayaquil ubicados en puntos estratégicos.
- Alta calidad en sus productos.
- Servicio de primera a todos sus clientes.
- Gran variedad en sus platos y cocteles.
- Varios reconocimientos y premios.
- Publicidad masiva en todas sus redes sociales.
- Infraestructura moderna y ambientada al restaurante.

### **Debilidades**

- Precios del menú, son altos, pero se relacionan directamente con la calidad de los mariscos y el servicio que se brinda.
- Falta de un programa de fidelización a sus clientes.
- Costos de operación elevados.

Para el análisis organizacional se desarrolló una matriz para poder tener una idea más clara de las fortalezas y debilidades. Se utilizó una ponderación para cada factor el cual se divide de la siguiente manera:

0,01 No es importante

1,00 Muy importante

La clasificación para cada factor se dividió de la siguiente manera:

Debilidad Mayor	1
Debilidad Menor	2
Fortaleza Menor	3
Fortaleza Mayor	4

Si el valor total ponderado es mayor a 2,5 entonces la empresa tiene una fuerte organización interna, si por el otro lado tiene un total menor de 2,5 entonces la empresa tiene una organización interna débil y debe mejorar. La Tabla 1 muestra el total ponderado de los factores internos

**Tabla 1**  
*Matriz de Evaluación de Factores Internos: Fortalezas y Debilidades de "Red Crab"*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Locales	0,10	3	0,30
Alta calidad de productos	0,20	4	0,80
Servicio	0,10	4	0,40
Variedad en el menú	0,10	4	0,40
Reconocimientos	0,08	4	0,32
Publicidad	0,10	3	0,30
Infraestructura	0,10	3	0,30
Precios	0,20	1	0,20
Programa de fidelización	0,05	2	0,10
Costos de operación	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>3,26</b>

Después de realizar el análisis organizacional en el que se determinaron las fortalezas y debilidades, el restaurant "Red Crab" obtuvo un valor ponderado total de 3,26 que indica que la empresa tiene una gran administración interna.

## **Análisis del Entorno**

Este tipo de análisis nos permite identificar las oportunidades que oferta el mercado, al igual que las amenazas que presenta para poder tomar en cuenta ambas, y beneficiarse de las oportunidades que pueden darse para poder evitar las amenazas. El análisis del entorno toma en cuenta los factores externos a una empresa.

## **Oportunidades**

- Apertura de nuevas sucursales.

- Expansión a territorios internacionales.
- Aparición de nuevos clientes.
- Facilidad de adaptación a nuevas tecnologías por constantes capacitaciones.
- Creación de nuevas experiencias para sus clientes.

### **Amenazas**

- Entrada de nuevos competidores.
- Cambios de consumo en los clientes.
- Aumentos en costo por subida del IVA.
- La competencia tiene precios menores.

Para el análisis del entorno se utilizó una ponderación similar a la del análisis organizacional, es decir:

0,01 No es importante

1,00 Muy importante

La clasificación que tiene cada factor en el análisis del entorno se dividió de la siguiente manera:

Amenaza Menor	1
Amenaza Mayor	2
Oportunidad Menor	3
Oportunidad Mayor	4

Si el total del valor ponderado es menor a 2,5 quiere decir que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades que se presentan ni evitan las amenazas externas. Si es mayor a 2,5 significa que la empresa está respondiendo de manera extraordinaria hacia las oportunidades y amenazas que se presentan en su industria. La Tabla 2 muestra el total ponderado de los factores externos

**Tabla 2***Matriz de Evaluación de Factores Externos: Oportunidades y Amenazas de "Red Crab"*

<b>Factores</b>	<b>Peso</b>	<b>Clasificación</b>	<b>Valor ponderado</b>
Nuevas sucursales	0,12	4	0,48
Expansión internacional	0,15	4	0,60
Nuevos clientes	0,10	4	0,40
Adaptación a nuevas tecnologías	0,05	3	0,15
Nuevas experiencias	0,10	3	0,30
Nuevos competidores	0,15	2	0,30
Cambios de consumo	0,05	1	0,05
Aumentos en costo	0,08	1	0,08
Precios de la competencia	0,20	2	0,40
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,76</b>

Al tener el valor ponderado total del “Red Crab” después de haber realizado el análisis del entorno en donde se toman en cuenta las oportunidades y amenazas, se puede observar que tiene el valor de 2,76 que demuestra que el restaurant tiene una gran respuesta ante las oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno.

## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA Y SELECCIÓN DE MERCADOS**

#### **3.1 Metodología**

La metodología usada para esta investigación fue una metodología de investigación descriptiva con un enfoque cualitativo utilizando bases de datos secundarias para recopilar la información necesaria. El objetivo del enfoque descriptivo es determinar las características, propiedades y perfiles de procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se evalúa (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2020). En este caso se analizaron los mercados por lo que este enfoque permitió determinar todas las características y factores necesarios para conocer el mercado ideal para la expansión de la empresa “Red Crab” a un mercado internacional.

Con la investigación descriptiva como no hay variables a considerar, la herramienta de recolección de datos es todo lo que está disponible. En cuanto al enfoque cualitativo, en este método sólo se miden las características del elemento que se está estudiando, un país seleccionado por cada continente en esta investigación (Alban et al., 2020).

La información que se recopiló para esta investigación fue de bases secundarias entre las cuales se encuentran artículos de investigación sobre la selección de mercados. El libro *Marketing Internacional* de Olegario Llamazares García-Lomas es la principal fuente para los factores a tomar en cuenta para la selección de mercados, dicho libro examina factores que influyen en la elección de un mercado para la apertura de nuevos negocios en mercados internacionales. La información sobre estos factores para cada país escogido se obtuvo de páginas oficiales como el Banco Mundial, Hofstede Insights, Transparency, Datos Macro, etc. Para comparar los diferentes países y mercados internacionales se recopiló la información brindada por las anteriores fuentes y procesarla mediante el software Atlas TI para recopilar los datos y poder hacer una tabla de ponderación para cada criterio por los 4 países escogidos y así poder dar con el país final que será el seleccionado para la expansión de “Red Crab” hacia ese país.

#### **3.2 Selección de mercados**

Para poder seleccionar los países principales a ser analizados, se desarrolló una tabla para mostrar el país ideal por cada continente. Aquí se tomaron en cuenta factores como cercanía, tamaño de la población, PIB y crecimiento del PIB de los países, estabilidad política, transparencia, facilidad para hacer negocios, etc. Se escogieron tres países por continente y el más repetido por cada factor fue escogido como el país que se va a analizar por ese continente. Ver Tabla 3 para conocer los países seleccionados por continente

**Tabla 3**  
*Selección de mercados objetivos para expansión de "Red Crab"*

<b>Criterios</b>	<b>Tres más importantes de Asia</b>	<b>Tres más importantes de Europa</b>	<b>Tres más importantes de África</b>	<b>Tres más importantes de América</b>
Distancia Geográfica	Indonesia Maldivas Taiwán	España Portugal Francia	Santo Tomé y Príncipe Gabón República del Congo	Perú Colombia Brasil
Tamaño del mercado	China India Indonesia	Alemania Francia Reino Unido	Nigeria República Democrática del Congo Etiopía	Estados Unidos Brasil México
PIB per cápita	Singapur Brunéi Japón	Luxemburgo Irlanda Dinamarca	Mauricio Sudáfrica Cabo Verde	Estados Unidos Canadá Uruguay
Crecimiento del PIB	Vietnam Filipinas Malasia	Mónaco Irlanda San Marino	Cabo Verde Níger Seychelles	Guyana Panamá Colombia
Índice de transparencia	Singapur Hong Kong Japón	Dinamarca Finlandia Noruega	Seychelles Cabo Verde Botsuana	Canadá Uruguay Estados Unidos
Estabilidad Política	Singapur Japón República de Corea	Holanda Irlanda Noruega	Botsuana Namibia Senegal	Canadá Estados Unidos Uruguay
Seguridad Jurídica	Brunéi Camboya Mongolia	Dinamarca Hungría Chipre	Kenia Malawi Ruanda	Estados Unidos Colombia México
Facilidad para hacer negocios	Singapur Hong Kong República de Corea	Dinamarca Reino Unido Noruega	Marruecos Mauricio Costa de Marfil	Canadá Estados Unidos Chile
<b>Selección final</b>	<b>Singapur</b>	<b>Dinamarca</b>	<b>Cabo Verde</b>	<b>Estados Unidos</b>

*Nota.* Adaptado de Banco Mundial, s/f, <https://www.bancomundial.org/es/home> y de Transparency International, 2023, <https://www.transparency.org/en/>

Una vez realizada la selección de mercados se analizó cada uno mediante los factores que se mencionaron anteriormente tanto sociales, políticos, económicos y culturales. Para cada país seleccionado se incluyeron gráficos en los factores sociales, políticos y económicos para ver la evolución de este en los últimos años.

## Asia

### Singapur

#### Distancia geográfica

Es importante considerar la distancia geográfica entre un país y otro debido a que la cercanía o lejanía puede ser un factor crítico al momento de hacer negocios. En el caso de Singapur este país tiene una distancia de 19.608 km considerando el punto desde Guayaquil hasta Singapur (Geodatos, 2024d).

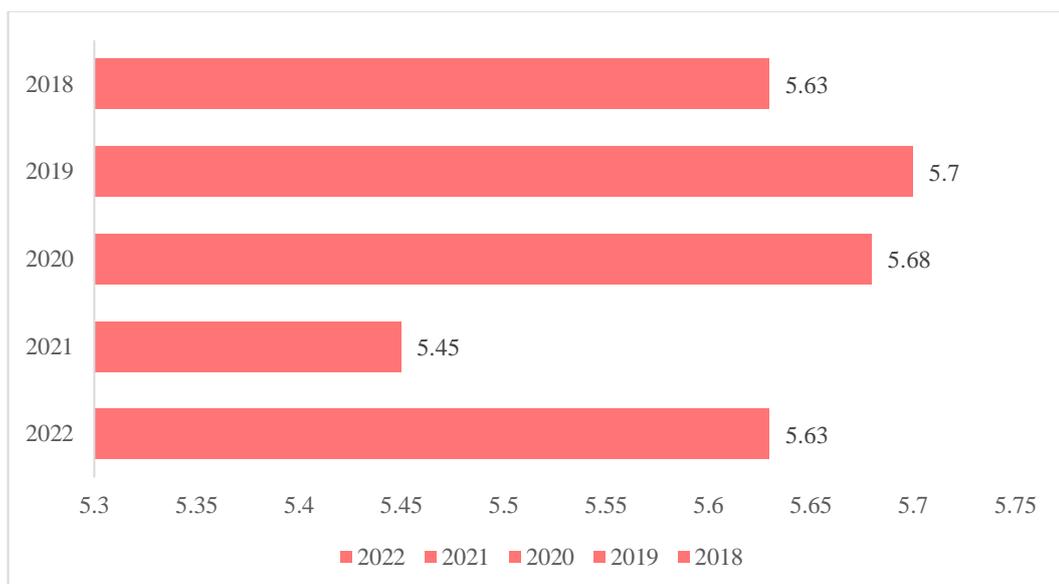
#### Tamaño del mercado (población)

Otro factor importante es la población, porque un país con muchos habitantes significaría un porcentaje de posibles nuevos clientes. En el caso de Singapur, este tiene una población de 5,6 millones de habitantes (Banco Mundial, 2022p).

La Figura 2 muestra que la población de Singapur siempre ha oscilado entre los cinco millones de habitantes, siendo el año 2019 el año con mayor población registrada con 5,7 millones de habitantes y el año con menor población es el año 2021 con 5,45 millones de habitantes, dato que se podría atribuir a la pandemia del COVID-19 y las pérdidas que causó.

**Figura 2**

*Población en millones de Singapur*



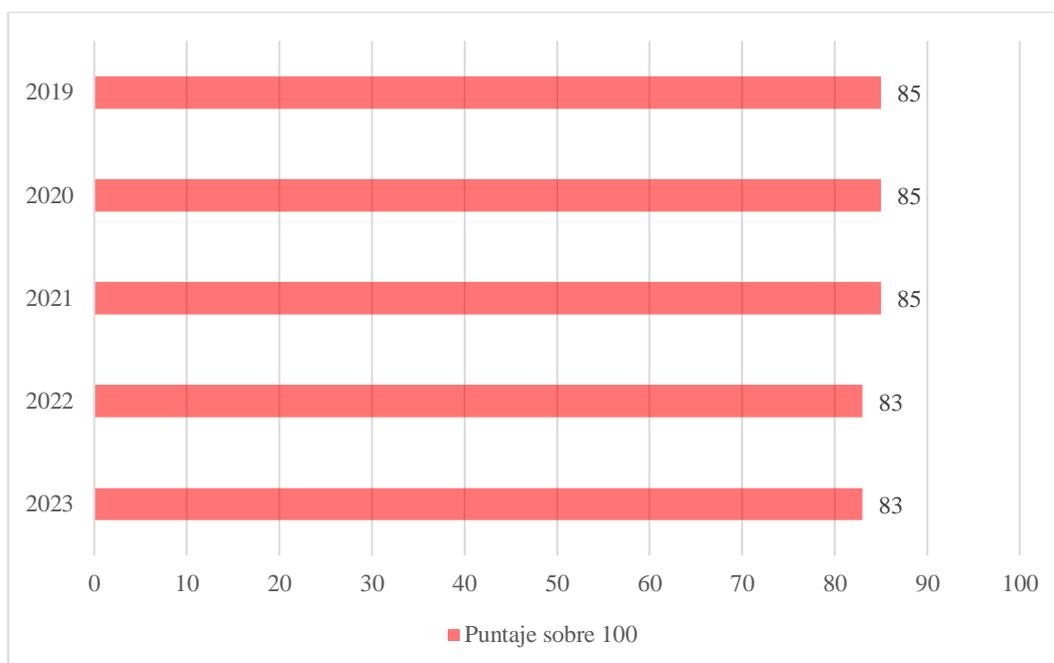
*Nota.* Adaptado de *Población, total – Singapore*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=SG>.

### Índice de transparencia

Al momento de negociar dentro de otro país, y principalmente querer mover operaciones a ese país tener en cuenta la forma de gobierno y que no exista corrupción es algo muy importante, para poder realizar transacciones y negocios de la única manera que se debe hacer: legalmente. Singapur ocupa el puesto número cinco de los 180 países de esta lista, con un puntaje de 83/100 que quiere decir que en Singapur la corrupción, el desvío de fondos públicos, el soborno, nepotismo, etc., son casi inexistentes dentro de Singapur. El cero representa un puntaje de corrupción total y el 100 un puntaje de corrupción nula (Transparency International, 2023a).

En la Figura 3 se puede ver que en cuanto a la transparencia en Singapur este se encuentra entre los primeros puestos y del año 2019 al 2021 obtuvo un puntaje de 85, sin embargo, para los años 2022 y 2023 bajó dos puntos obteniendo un puntaje de 83. A pesar de esto sigue dentro del Top 10 de los países con mayor transparencia.

**Figura 3**  
*Puntaje de transparencia en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Corruption Perceptions Index – Singapore*, de Transparency International, 2023, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/sgp>

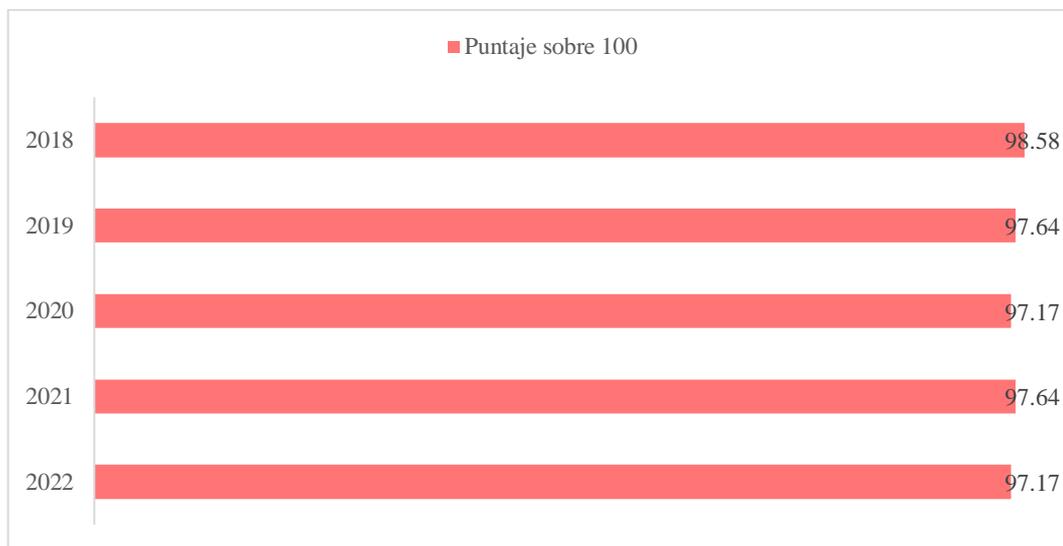
## Estabilidad política

La estabilidad política que tiene un país nos permite observar si puede ser un buen mercado debido a que un país con un gobierno efectivo y estable no afectarían la entrada de la empresa ni su futuro en ese país. El Banco Mundial permite observar la puntuación de estos factores mediante el indicador mundial de gobernanza. En el caso de Singapur tiene una puntuación de 97,17/100 que quiere decir que Singapur es un país muy estable políticamente (Banco Mundial, 2022g).

En la figura 4 se puede observar que en el año 2018 Singapur tuvo el puntaje más alto de estabilidad política con casi 99/100. Desde el año 2019 hasta el 2022 se mantuvo en el rango de 97 lo cual sigue siendo muy bueno. En los años 2019 y 2021 obtuvo el mayor puntaje en ese rango, obteniendo 97,64 respectivamente. En definitiva, Singapur tiene una buena estabilidad política.

### Figura 4

*Puntaje de estabilidad política en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Worldwide Governance Indicators*, de Banco Mundial, 2022, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

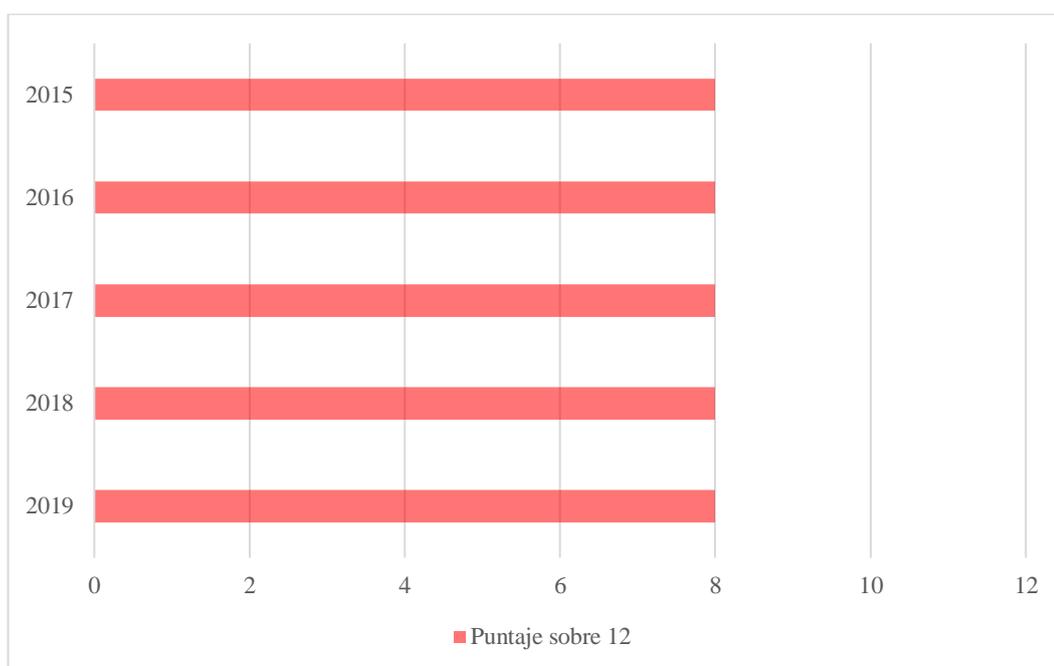
## Seguridad jurídica

Este índice nos permite observar los países que tienen mayor cumplimiento y fortaleza de los derechos legales en cuanto a préstamos. Este índice se mide en un rango de 0 a 12, en donde 0 equivale a débil y 12 equivale a fuerte. Una puntuación más alta indica que la ley

está mejor diseñada para ampliar el acceso al crédito. En el caso de Singapur se ha mantenido en un ocho desde el año 2013 hasta el 2019, lo que quiere decir que, si bien no tiene un cumplimiento fuerte como sería tener 12, se encuentra sobre la mitad y si da cabida a los cumplimientos de los derechos legales de los prestamistas y prestatarios (Banco Mundial, 2019<sup>a</sup>).

La Figura 5 demuestra que desde el año 2015 hasta el 2019 que es lo que contabiliza el Banco Mundial en este factor, Singapur ha mantenido un puntaje ocho sobre 12 en cuanto a su seguridad jurídica. Esto quiere decir que se inclina más hacia el lado fuerte del cumplimiento de los derechos legales.

**Figura 5**  
*Puntaje de la seguridad jurídica en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) – Singapur*, de Banco Mundial, 2019,  
<https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=SG>

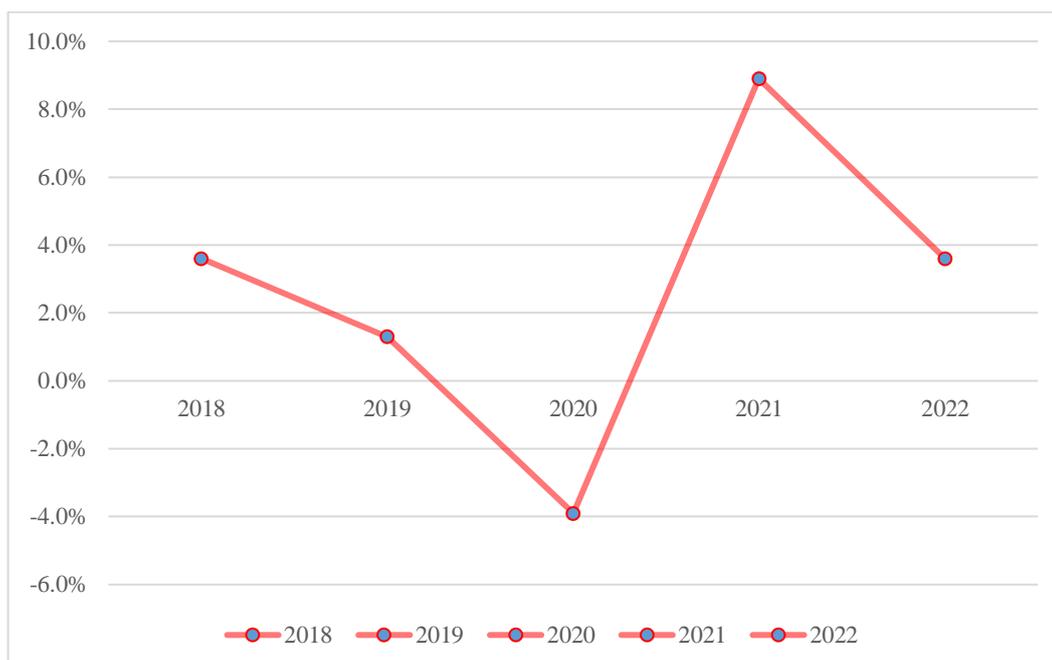
La Figura 5 demuestra que desde el año 2015 hasta el 2019 que es lo que contabiliza el Banco Mundial en este factor, Singapur ha mantenido un puntaje ocho sobre 12 en cuanto a su seguridad jurídica. Esto quiere decir que se inclina más hacia el lado fuerte del cumplimiento de los derechos legales.

## Crecimiento económico del país

Este índice es importante tomar en cuenta debido a que si un país se encuentra estancado económicamente, va a ser mucho más difícil que el negocio prospere en ese lugar. Si tiene un porcentaje de crecimiento de su PIB es más probable que existan posibilidades de éxito en ese país. Singapur tiene un crecimiento del 3,6% hasta el año 2022 lo que supone que el país si tiene un porcentaje de crecimiento que puede rendir al momento de establecer un negocio en ese país (Banco Mundial, 2022c).

La Figura 6 muestra los puntos de crecimiento y decrecimiento que ha tenido Singapur. En el año 2020 presentó un decrecimiento del -3,90%, esto puede ser debido a la pandemia del COVID-19. Así mismo, para el año siguiente, en el 2021 tuvo un crecimiento del 8,90% que puede ser con la comparación del año anterior que claramente fue un mal año.

**Figura 6**  
*Porcentaje de crecimiento económico anual de Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Crecimiento del PIB (% anual) – Singapur*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=SG>

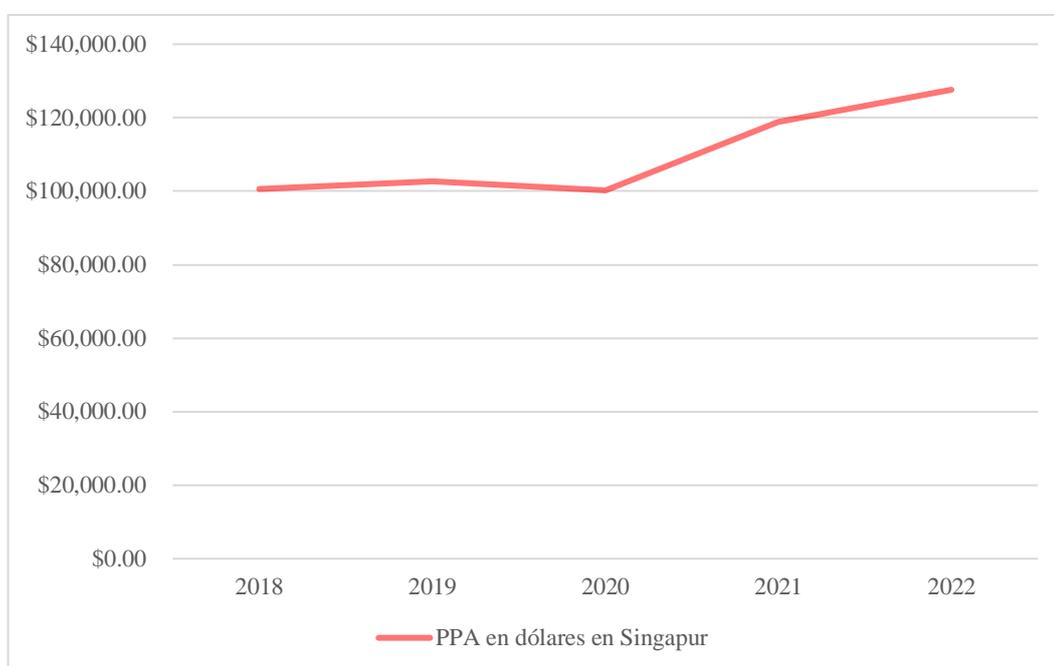
## Poder Adquisitivo per cápita

El poder adquisitivo per cápita por PIB de cada país nos permite conocer la cantidad de bienes y servicios que una persona promedio puede adquirir en ese país mediante el PIB per cápita. El Banco Mundial tiene la herramienta para conocer esto de cada país haciendo

uso del valor del dólar internacional al valor actual. En el caso de Singapur, es un país cuyo poder adquisitivo crece cada año. En el año 2022 tuvo un PPA de \$127.606,8 a comparación de su año anterior, 2021, que contaba con \$118.887,8. Este es un buen índice ya que el país tiene un PPA alto que demuestran la prosperidad del país (Banco Mundial, 2022m).

Como se puede observar en la Figura 7, el poder adquisitivo en Singapur es muy alto, alcanzando los \$127.606,80 en el año 2022. También se puede ver que siempre ha estado en crecimiento, sin embargo en el año 2020 presenta un decrecimiento a comparación de sus dos años anteriores, posiblemente a causa de la pandemia.

**Figura 7**  
*Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) – Singapore*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=SG>

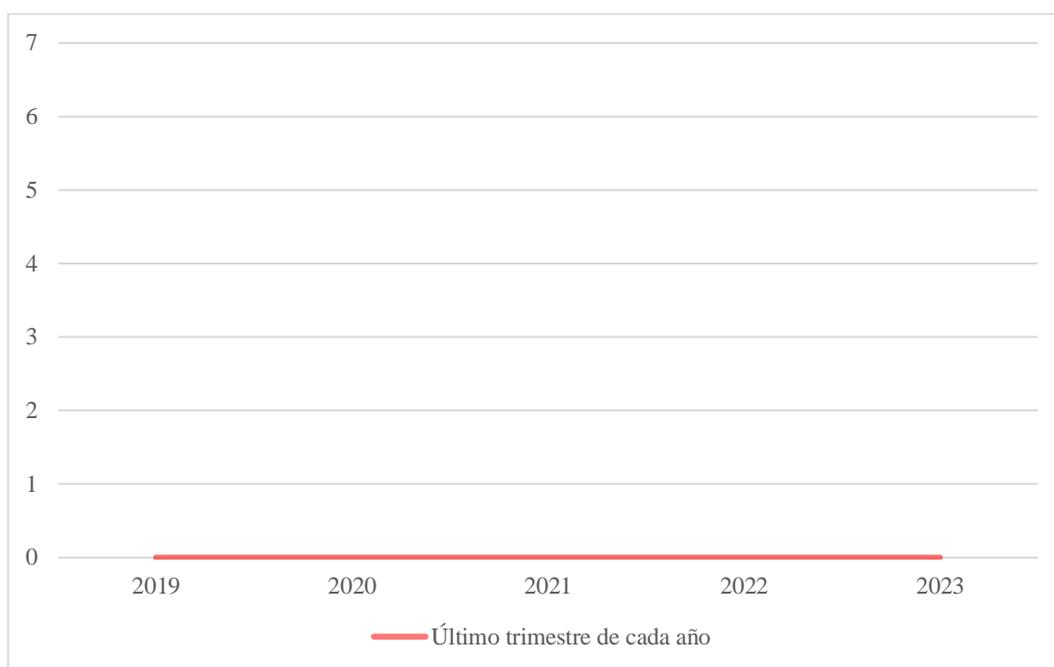
### **Riesgos comerciales**

Si un país presenta muchos riesgos al momento de hacer negocios con ellos, es mejor evitar un contrato comercial con ese país. Este factor hace relación al riesgo país que tiene una nación. Singapur tiene un riesgo comercial bajo, con una puntuación de uno siendo uno el riesgo más bajo y siete el riesgo más alto. Esto significa que Singapur no presenta un peligro alguno al momento de establecer relaciones comerciales con el país (Cesce, s/f). También de acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico,

Singapur no presenta riesgo alguno al tener un puntaje de cero en cuanto a su riesgo país (OECD, 2024).

Singapur al ser un país de renta alta y aperturista hacia negocios no presenta riesgo alguno como se puede observar en la Figura 8. Desde el año 2019 hasta el 2023 se ha mantenido con un puntaje de cero sobre siete, es decir no es nada riesgoso realizar negocios con Singapur.

**Figura 8**  
*Puntaje del riesgo comercial en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*, de OCDE, 2024, <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/cre-crc-historical-internet-english.pdf>

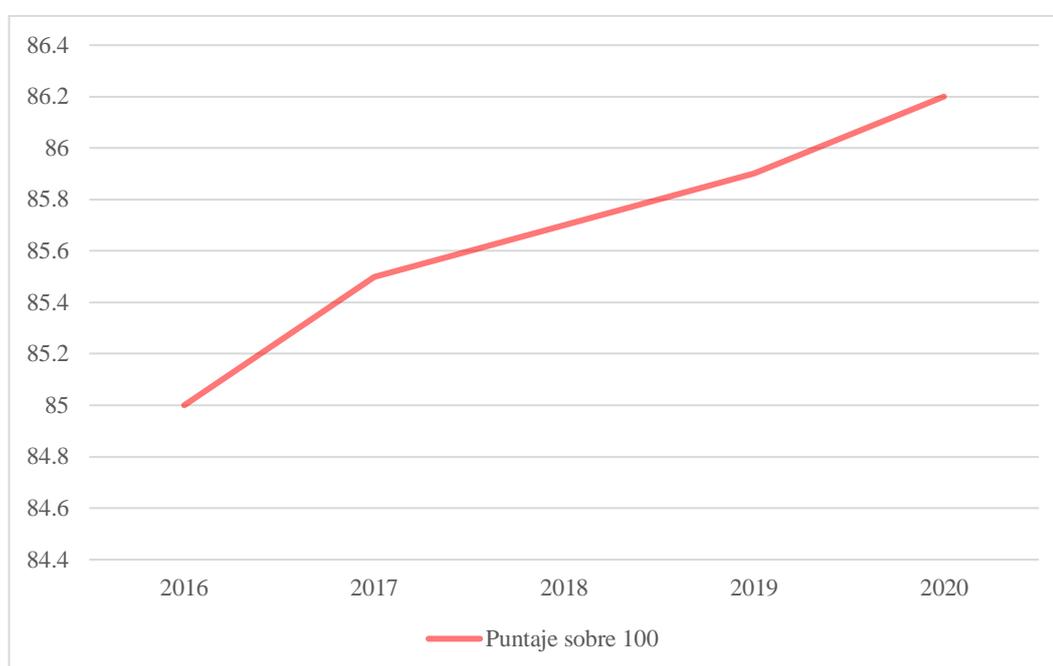
### **Facilidad para hacer negocios**

Este índice del Banco Mundial permite ver cómo se encuentran los países en términos de apertura hacia los negocios. Se divide en un ranking del uno al 190, entre más cerca los países se encuentren al uno, significa que las regulaciones en el ámbito de los negocios de esa economía facilitan la apertura de empresas locales y sus actividades. Se toman diversos criterios para dar una calificación ponderada. Entre estos criterios se encuentran la apertura de un negocio, los manejos de permisos de construcción, la obtención de crédito en ese país, pago de impuestos, etc. Entonces, Singapur se encuentra entre los mejores puestos, es decir

en el Top 10 del ranking, ubicándose en el puesto número dos, con una puntuación de 86,2. Lo que esto indica es que, si se quiere expandir un negocio, Singapur definitivamente es de las mejores opciones (Banco Mundial, 2020a).

En la Figura 9 se puede apreciar el desarrollo y crecimiento que ha tenido Singapur como país para hacer negocios. Siendo el año 2020 el año donde mejor se puntúa, obteniendo un puntaje de 86,2/100. Es posible observar también que todos los años ha mejorado su puntuación.

**Figura 9**  
*Puntaje del Doing Business en Singapur*



*Nota.* Adaptado de *Historical Data of Doing Business*, de Banco Mundial, 2020, <https://archive.doingbusiness.org/en/data>

## **Las dimensiones culturales de Hofstede**

### **Distancia al poder**

Este aspecto trata sobre el hecho de que no todos los miembros de la sociedad son iguales. Refleja la perspectiva de la cultura sobre las desigualdades entre la sociedad. En el caso de Singapur, este tiene un puntaje alto con 74 puntos sobre 100. Esto quiere decir que Singapur tiene un sistema jerárquico que es heredado del estilo Confuciano desde China. Es decir, en Singapur el poder es centralizado y solo los jefes pueden dar órdenes y el resto tiene que seguirlas. Los empleados esperan a que se les diga lo que tienen que hacer. La

actitud hacia los superiores es completamente formal y se da una comunicación indirecta y el flujo de la información es completamente selectivo (The Culture Factor Group, 2024a).

### **Individualismo vs. Colectivismo**

En esta dimensión se determina si en una sociedad predomina más el uso del “yo” o del “nosotros”, el sí tienen que depender de otras personas para llevar a cabo una actividad o si prefieren realizarlas individualmente. Singapur tiene un bajo nivel de individualismo con un puntaje de 43/100. Esto quiere decir que es una sociedad colectivista, las personas suelen ser miembros de grupos internos (familias, clanes u organizaciones) que se cuidan unos a otros a cambio de lealtad, razón por la cual el "nosotros" es importante (The Culture Factor Group, 2024a).

### **Masculinidad vs. Femenidad**

Aquí se habla sobre si una sociedad tiene más tendencia hacia el éxito o hacia la calidad de vida. La pregunta básica aquí es qué quiere la gente, si ser la mejor (masculinidad) o quedarse haciendo lo que le guste (femenidad). Singapur puntúa 48/100 que puede caer en la “mitad” del puntaje, sin embargo, apunta más hacia el lado de la feminidad. Esto significa que se valoran y fomentan los aspectos más suaves de la cultura, como la igualdad con los demás, el acuerdo y la compasión por los menos afortunados. Se valora mucho ser humilde y modesto (The Culture Factor Group, 2024a).

### **Evasión a la incertidumbre**

Este aspecto se refiere a cómo la sociedad afronta el hecho de que nunca se podrá conocer el futuro. ¿Deberíamos intentar controlar el futuro o simplemente dejar que suceda? Esta ambigüedad crea miedo, y diferentes culturas tienen diferentes maneras de afrontarlo. Singapur tiene un puntaje muy bajo de ocho, es decir no evaden la incertidumbre y tienden a aceptar la ambigüedad, por lo que entrar a ese país con nuevas ideas, culturas, etc., no sería un problema mayor (The Culture Factor Group, 2024a).

### **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo**

La puntuación de Singapur es 67/100 en esta dimensión. Esta puntuación refleja que Singapur tiene los siguientes atributos culturales que respaldan la inversión a largo plazo: persistencia, esfuerzo continuo, resultados lentos y frugalidad. Permite que Singapur utilice

los recursos con moderación, ordene las relaciones según el estatus y tenga un sentimiento de vergüenza. Singapur también surgió como uno de los cinco grandes éxitos económicos a nivel mundial (The Culture Factor Group, 2024a).

## Indulgencia

Esta dimensión se define como el grado en que las personas intentan controlar sus deseos e impulsos en función de la forma en que fueron criadas. Un control relativamente débil se llama "disfrute" y un control relativamente fuerte se llama "restricción". Por tanto, la cultura puede describirse como indulgente o restrictiva. En el caso de Singapur, este país tiene un puntaje de 48/100 que significa que se encuentra casi en la mitad, sin embargo, se sitúa más hacia el lado restrictivo, en el cual por las leyes del país existe un control relativamente fuerte (The Culture Factor Group, 2024a).

Para mayor facilidad de entendimiento se cree necesario el análisis de estas dimensiones culturales mediante una tabla, en donde se situarán las dimensiones analizadas de Singapur y la puntuación que tuvieron. La puntuación se va a dividir en dos, como se detalla a continuación:

Baja	1-50
Alta	51-100

La Tabla 4 muestra las diferentes dimensiones culturales y puntajes que Singapur tiene.

**Tabla 4**  
*Dimensiones culturales de Hofstede: Singapur*

Número	Puntuación	Dimensiones Culturales	
1	Alta	Distancia alta de poder	74
2	Baja	Individualismo	43
3	Baja	Masculinidad	48
4	Baja	Resistencia a la incertidumbre	8
5	Alta	Orientación a largo plazo	67
6	Baja	Indulgencia	48
		Restricción	

*Nota.* Adaptado de *Country Comparison Tool - Singapore*, de The Culture Factor Group, 2024, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=singapore>

## Europa

### Dinamarca

#### Distancia geográfica

A comparación del anterior continente, Europa es un continente que se encuentra más cercano que Asia, por lo que las distancias van a ser más cortas entre Ecuador y los países del continente europeo. En este escenario el país escogido por el continente europeo fue Dinamarca, y este país tiene una distancia de 10.362 kilómetros desde Guayaquil hasta Copenhague, la capital de Dinamarca (Geodatos, 2024b).

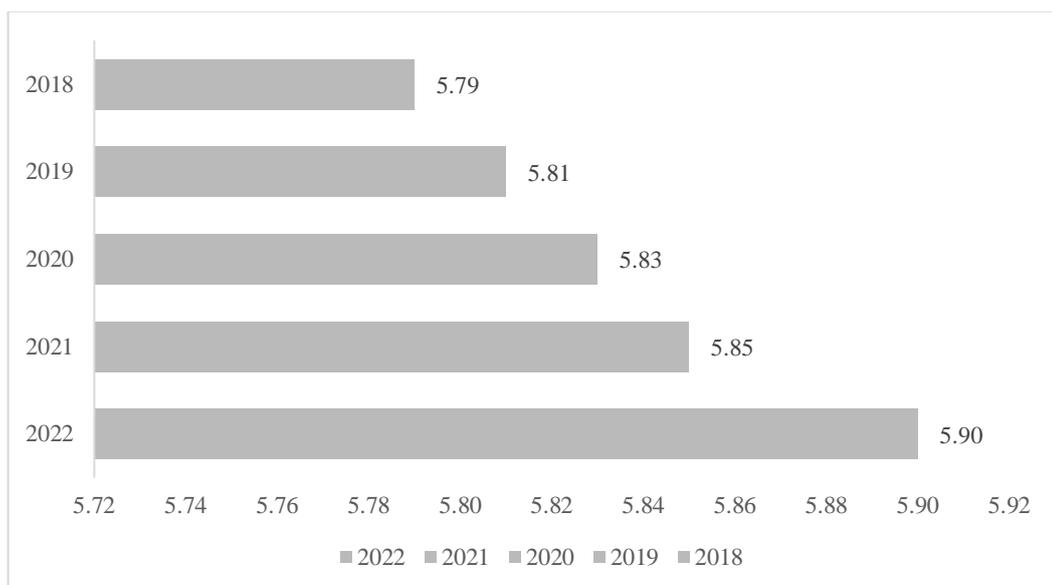
#### Tamaño del mercado (población)

Dinamarca al igual que Singapur es un país con poca población y tienen prácticamente una población similar. Dinamarca es un país justo arriba de Alemania y tiene una población de 5,9 millones de habitantes (Banco Mundial, 2022e).

Como se puede observar en la Figura 10, Dinamarca ha tenido una población creciente durante los años 2018 al 2022 creciendo un aproximado de 20 mil personas entre el 2018 a las 2021 y 50 mil personas entre el 2021 y el 2022.

#### Figura 10

*Población en millones de Dinamarca*



*Nota.* Adaptado de *Población, total – Denmark*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=DK>

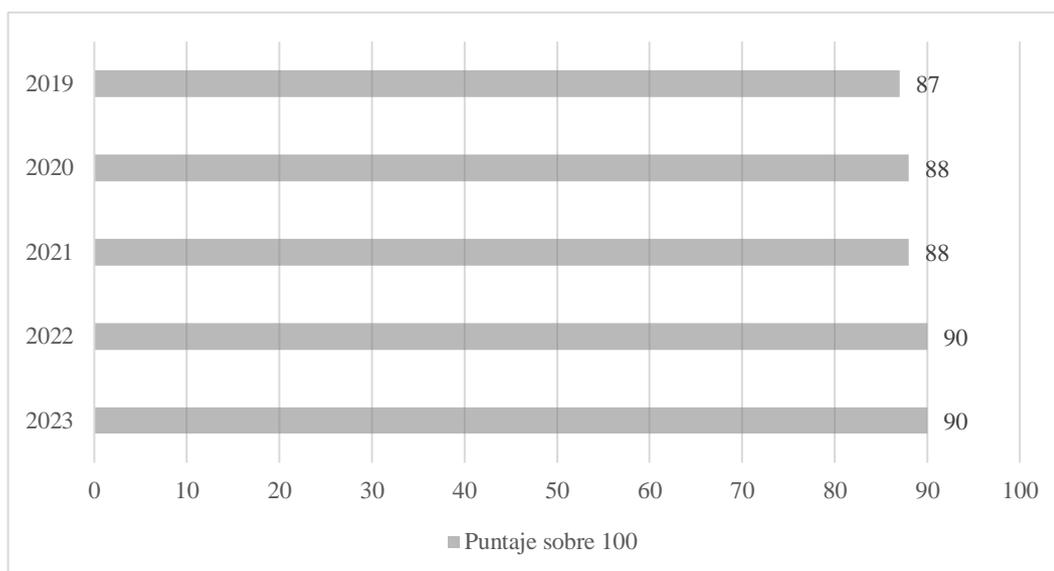
## Índice de transparencia

Al ser Dinamarca un país que forma parte de la Unión Europea, este debe tener un alto índice de transparencia debido a que uno de los valores clave de la UE es la transparencia. Se obliga a la UE a publicar información sobre decisiones y gastos políticos y a respetar el principio de libertad de información. Estos principios forman parte de los Tratados de la UE (Unión Europea, s/f).

Entonces, al tener esta información sobre la transparencia en la Unión Europea es muy probable que Dinamarca se encuentre en un puesto alto del ranking. Dinamarca tiene una puntuación de 90/100 y se encuentra en el primer puesto del ranking, puesto que ha mantenido los últimos dos años. Debido a esto es muy factible poder realizar negocios con Dinamarca, porque es un país que siempre comparte su información y no tiene probabilidad de estar involucrado en casos de corrupción (Transparency International, 2023b).

Como se mencionó uno de los pilares de la Unión Europea es la transparencia de sus miembros y eso se puede ver reflejado en la Figura 11. El puntaje de transparencia en Dinamarca ha crecido, siendo los años 2022 y 2023 sus años con mejor nivel de transparencia, puntuando 90/100 en ambos años.

**Figura 11**  
*Puntaje de transparencia en Dinamarca*



*Nota.* Adaptado de *Corruption Perceptions Index – Denmark*, de Transparency International, 2023, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/dnk>

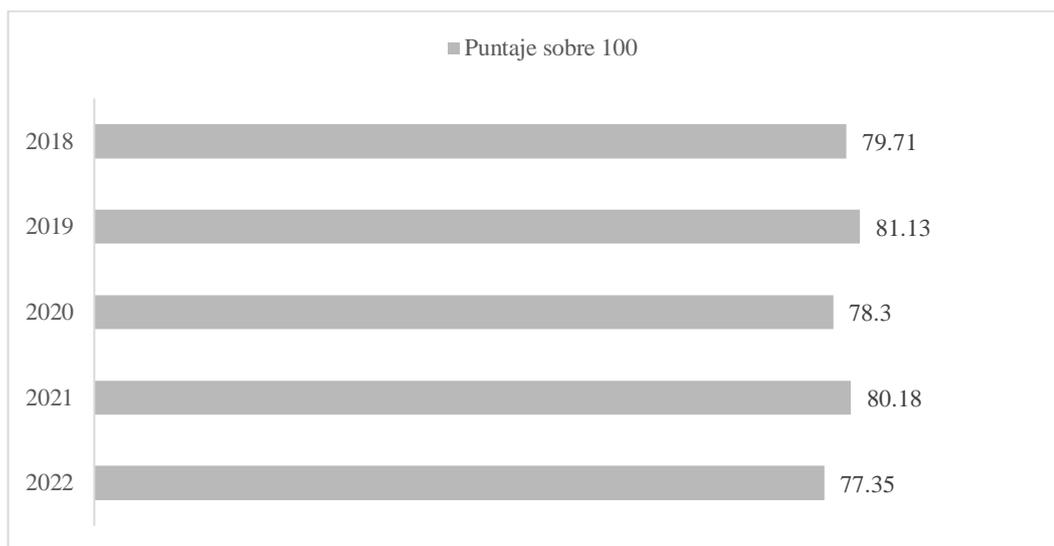
## Estabilidad política

Dinamarca en este indicador obtiene una puntuación de 77,36 lo que sugiere que el país es significativamente estable en relación con otros países y períodos de tiempo. Los ciudadanos suelen exhibir una actitud positiva ante la vida debido a la estabilidad política y social. Esto indica que la mayoría de las personas pueden llevar una vida razonablemente segura y predecible (Banco Mundial, 2022h).

Como se puede apreciar en la Figura 12, la estabilidad política en Dinamarca es buena pero no es la mejor. Su puntuación está entre los 77 y 81 puntos respectivamente lo cual representa que, si existe una estabilidad a comparación de los puntajes de otros países, pero puede mejorar. El mejor año políticamente estable fue el año 2019 con 81,13 puntos.

### Figura 12

*Puntaje de estabilidad política en Dinamarca*



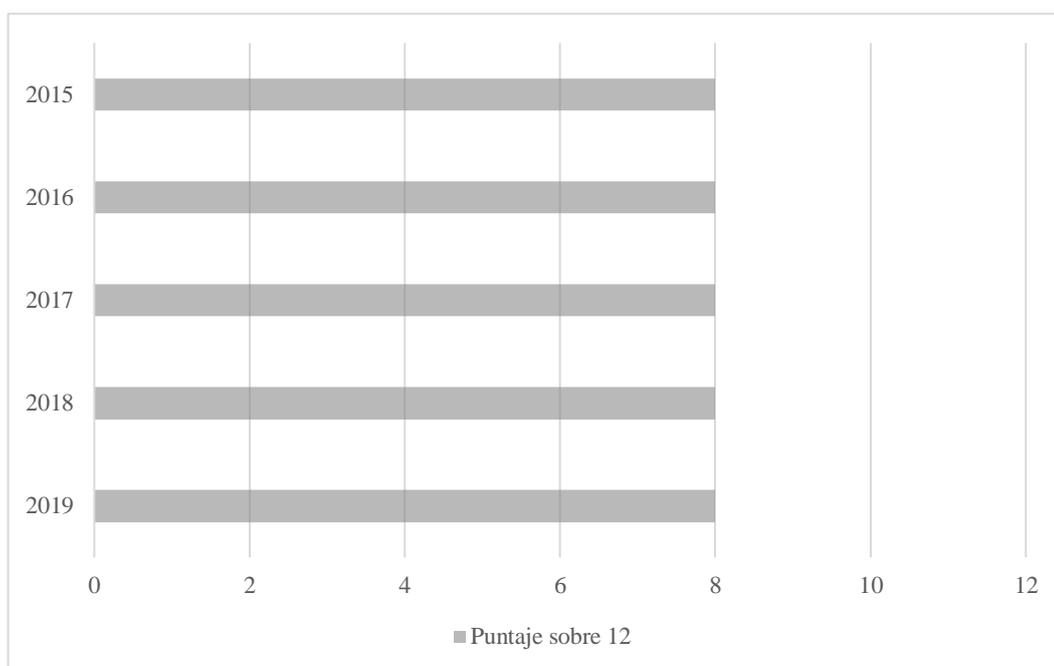
*Nota.* Adaptado de *Worldwide Governance Indicators*, de Banco Mundial, 2022, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

## Seguridad Jurídica

En el caso de Dinamarca se encuentra sobre el promedio de seis que tiene la Unión Europea en este indicador. Dinamarca en el 2019 puntúa un ocho sobre 12, al igual que Singapur lo que significa que si bien no es tan riguroso como el 12, se encuentra sobre la mitad de seis y se enfoca en cumplir con las obligaciones legales de los prestamistas y prestatarios (Banco Mundial, 2019c).

La Figura 13 muestra que al igual que Singapur, Dinamarca puntúa un ocho sobre doce en este factor de la seguridad jurídica durante los años 2015-2019 que son los años que el Banco Mundial contabiliza. Se encuentra sobre el punto medio del seis lo cual es un buen indicador.

**Figura 13**  
*Puntaje de la seguridad jurídica en Dinamarca*



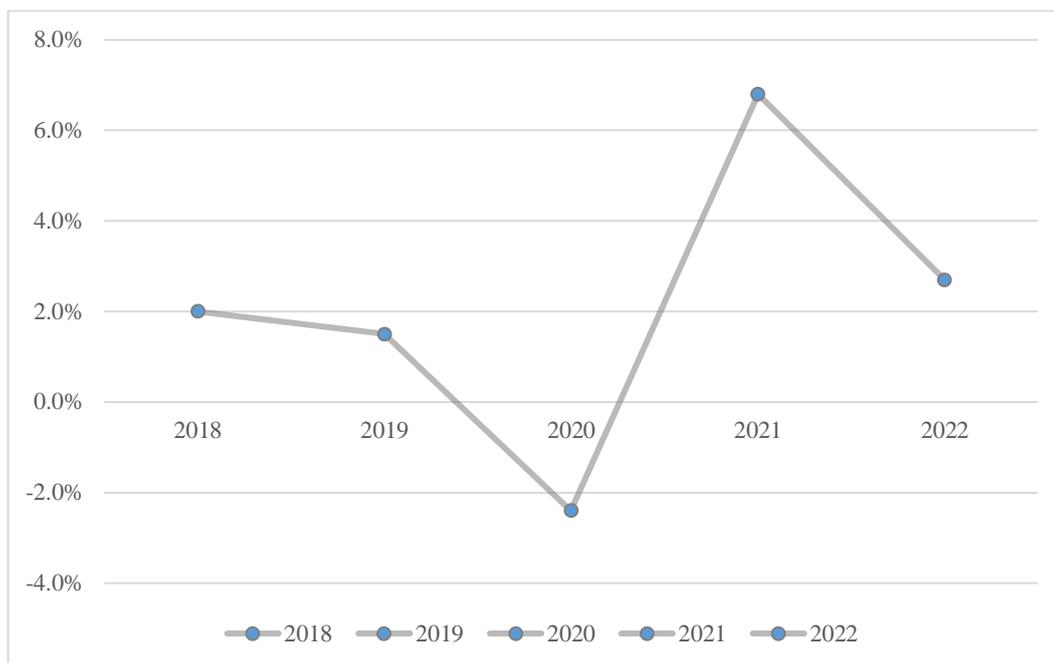
*Nota.* Adaptado de *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) – Denmark*, de Banco Mundial, 2019, <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=DK>

### **Crecimiento económico del país**

El crecimiento económico de los países europeos suele ser altos debido a que forman parte de una unión económica, la Unión Europea. En el caso de Dinamarca, este tiene un porcentaje de crecimiento del 2,7% en el año 2022 lo cual es un rendimiento positivo para el crecimiento del PIB del país y resulta a su vez un resultado positivo para poder operar con un negocio en ese país (Banco Mundial, 2022b).

Se puede apreciar en la Figura 14 que en el caso de Dinamarca su crecimiento económico ha sido variado. En el año 2018 tiene un crecimiento del 2% pero decrece un 0,5% en el año 2019 que cuenta con un crecimiento del 1,5%. Al igual que Singapur, y que la gran mayoría de países presenta un decrecimiento en el año 2020 debido a la pandemia principalmente. Tiene su pico de crecimiento en el año 2021 con 6,80% y se estabiliza a un crecimiento de 2,70% en el año 2022.

**Figura 14**  
*Porcentaje de crecimiento económico anual de Dinamarca*



*Nota.* Adaptado de *Crecimiento del PIB (% anual) – Denmark*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=DK>

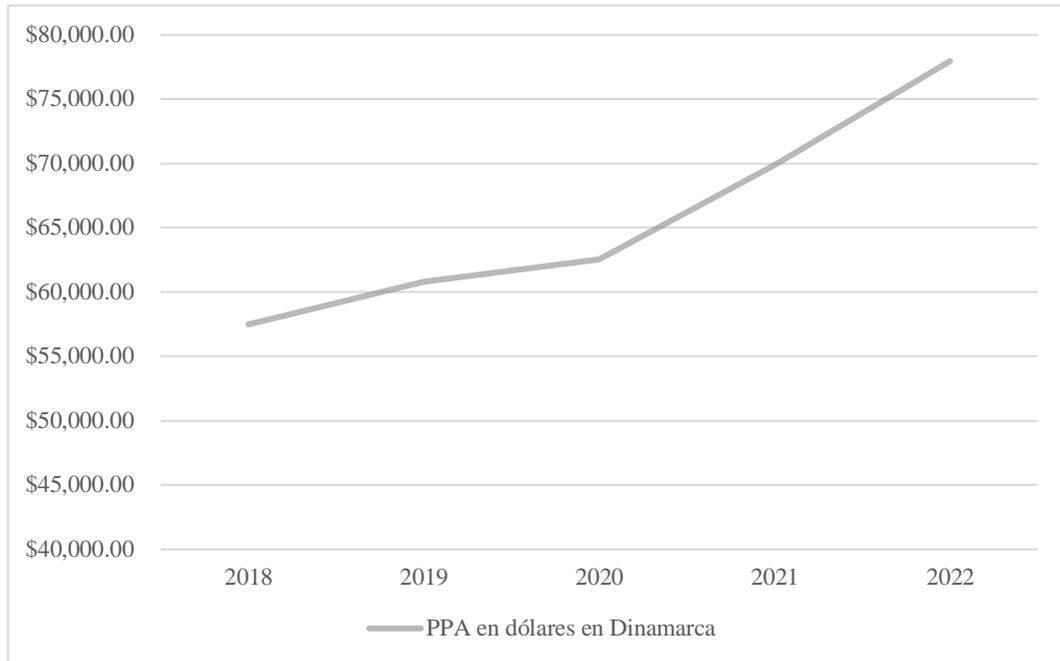
### **Poder Adquisitivo per cápita**

Al igual que Singapur, Dinamarca tiene un poder adquisitivo per cápita que va en aumento cada año. En el año 2022 tuvo un PPA de \$77.9523,7 que demuestra que los habitantes de Dinamarca tienen una alta posibilidad de adquirir los bienes y servicios que requieran (Banco Mundial, 2022).

Como se puede observar en la Figura 15, Dinamarca cuenta con un poder adquisitivo per cápita bastante alto, lo que significa que su población puede costear diferentes bienes y servicios. Dinamarca ha presentado un aumento de su PPA per cápita cada año, siendo la diferencia entre el 2021 y el 2022 de casi 8 mil dólares. El año con mayor PPA per cápita es el 2022 con \$77.953,70.

### Figura 15

#### Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Dinamarca



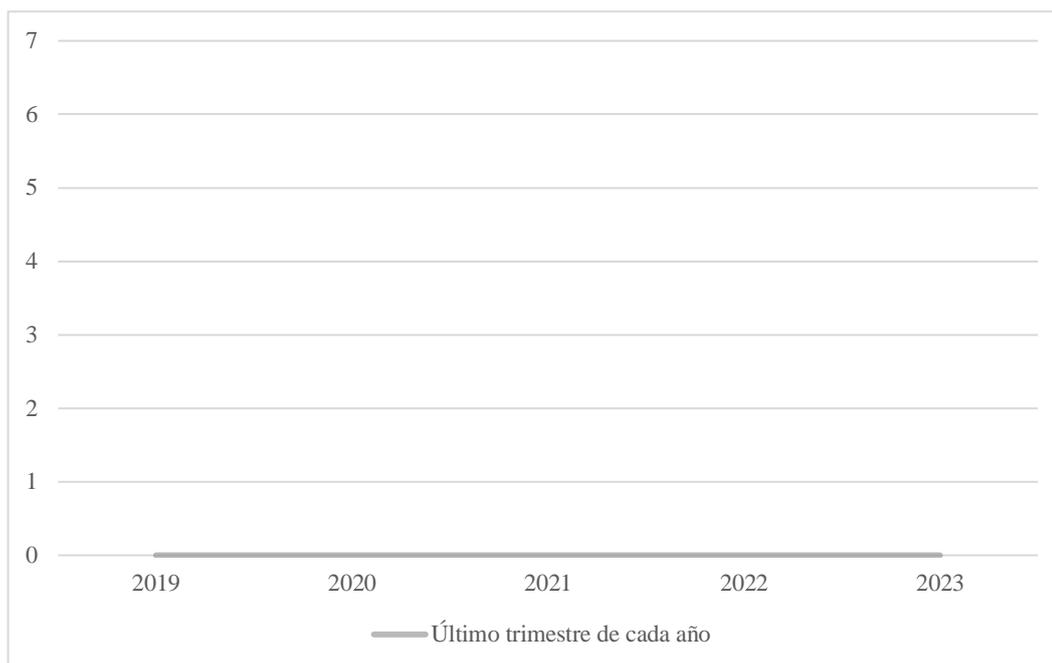
Nota. Adaptado de *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) – Denmark*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=DK>

### Riesgos comerciales

En cuanto a los riesgos comerciales que presenta Dinamarca, es un país muy estable y próspero. Debido a esto tiene un riesgo comercial muy bajo y no se le cuenta como un riesgo comercial debido a su renta alta. Tiene un puntaje de cero (OECD, 2024).

La Figura 16 demuestra que al igual que Singapur, Dinamarca es un país con rentabilidad alta y no presenta riesgos comerciales, debido a esto todos los trimestres desde el año 2019 hasta el 2023 han tenido un puntaje de cero sobre siete que mide el riesgo país, haciendo que Dinamarca sea un país con nulo riesgo comercial.

**Figura 16**  
*Puntaje del riesgo comercial en Dinamarca*



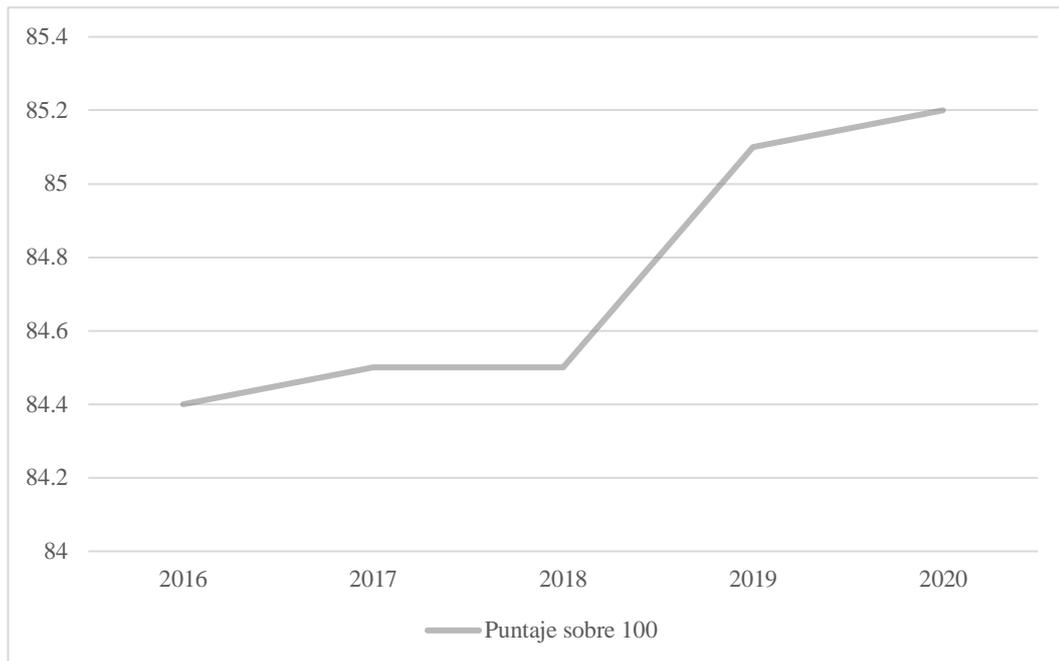
*Nota.* Adaptado de *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*, de OCDE, 2024, <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/crc-crc-historical-internet-english.pdf>

### **Facilidad para hacer negocios**

Como se mencionó anteriormente, el Banco Mundial toma en cuenta algunos criterios para dar la puntuación a los diferentes países. Al igual que Singapur, Dinamarca se encuentra en el Top 10 del ranking, ubicándose en el cuarto puesto con un puntaje de 85,3 en el año 2020 (Banco Mundial, 2020c).

En la Figura 17 se puede ver que Dinamarca entre los años 2016 al 2020 ha demostrado un alto puntaje en la facilidad para hacer negocios. En los años 2017 y 2018 se mantuvo el puntaje de 84,5 y después de eso subió en los años siguientes, siendo el 2020 el año con mejor puntaje obteniendo un 85,2 ubicándolo en el cuarto puesto a nivel mundial.

**Figura 17**  
*Puntaje del Doing Business en Dinamarca*



*Nota.* Adaptado de *Historical Data of Doing Business*, de Banco Mundial, 2020, <https://archive.doingbusiness.org/en/data>

## **Las seis dimensiones culturales de Hofstede**

### **Distancia al Poder**

En el caso de Dinamarca, tiene un puntaje de 18 en este factor. Entonces, Dinamarca se encuentra en el nivel más bajo en este sentido en comparación con otros países. Esto coincide totalmente con lo que expresan muchos extranjeros que viven en Dinamarca. Los daneses no ejercen control, pero forman a sus empleados y exigen autonomía. De hecho, Dinamarca ocupa el primer lugar entre los países de la UE en términos de autonomía de los empleados. De espíritu muy igualitario, los daneses creen en la independencia, la igualdad de derechos, en jefes accesibles y una gestión que facilite y empodere. El poder está distribuido y los gerentes confían en la experiencia de los miembros de su equipo. El lugar de trabajo tiene una atmósfera muy amigable y la comunicación es directa y dedicada (The Culture Factor Group, 2024b).

### **Individualismo vs. Colectivismo**

Dinamarca puede ser considerado un país bastante individualista al tener un alto puntaje de 89. Esto significa que existe una fuerte preferencia por ambientes sociales

relajados donde se espera que los individuos cuiden sólo de sí mismos y de su familia inmediata. También debido a esto hacer negocios con daneses es relativamente fácil. Las conversaciones triviales se mantienen al mínimo y no es necesario entablar una relación primero. Los daneses también son conocidos por ser muy directos en su comunicación (The Culture Factor Group, 2024b).

### **Masculinidad vs. Femenidad**

Dentro de esta dimensión Dinamarca puntúa un muy bajo nivel de masculinidad, debido a esto se encuentra en el lado de la feminidad con un puntaje de 16. Entonces, al igual que Singapur, en Dinamarca es importante mantener el equilibrio entre la vida personal y laboral y mantener a todos involucrados. Los directivos eficaces apoyan a los empleados y las decisiones se toman mediante la participación. Los gerentes buscan el consenso y las personas valoran la igualdad, la unidad y la calidad en su trabajo. Las disputas se resuelven mediante compromisos y negociaciones, y los daneses son conocidos por debatir durante largos períodos de tiempo hasta llegar a un acuerdo. De igual manera, se fomentan incentivos como tiempo libre y flexibilidad de horarios y espacios de trabajo (The Culture Factor Group, 2024b).

### **Evasión a la incertidumbre**

Dinamarca tiene un puntaje de 23 en esta área, lo que significa que no evade la incertidumbre. El resultado es que los daneses necesitan una cultura laboral menos rígida y caótica. Los daneses son capaces de aceptar cambios de planes y cosas nuevas que suceden de la noche a la mañana. La curiosidad es natural y se cultiva desde temprana edad. Esta combinación de países muy singulares y curiosos es también la fuerza impulsora detrás de la reputación de Dinamarca en materia de innovación y diseño. Esto se manifiesta en un sentido del humor, un gran apetito por consumir productos nuevos e innovadores y en las industrias altamente creativas y en rápida evolución en las que florece la sociedad en su conjunto, como la publicidad, el marketing y la tecnología financiera (The Culture Factor Group, 2024b).

### **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo**

Una puntuación de 59 indica que la cultura danesa es relativamente pragmática y se orienta más a largo plazo. La creencia de que la verdad está determinada principalmente por

el contexto, la situación y el tiempo prevalece en las sociedades pragmáticas, muestran capacidad para adaptar fácilmente las tradiciones a circunstancias cambiantes, una fuerte tendencia a ahorrar e invertir, frugalidad y tenacidad para lograr resultados (The Culture Factor Group, 2024b).

## Indulgencia

Dinamarca tiene una puntuación alta de 70 en esta dimensión, lo que significa que Dinamarca es un país indulgente. Los residentes de sociedades con altos niveles de indulgencia a menudo están dispuestos a satisfacer sus impulsos y deseos para poder disfrutar y disfrutar de la vida. Tienen una actitud positiva y tienden a ser optimistas. También valoran su tiempo libre, hacen lo que quieren y gastan el dinero como ellos desean (The Culture Factor Group, 2024b).

La Tabla 5 muestra las diferentes dimensiones culturales y puntajes que Dinamarca tiene.

**Tabla 5**  
*Dimensiones culturales de Hofstede: Dinamarca*

Número	Puntuación	Dimensiones Culturales		
1	Baja	Distancia alta de poder	Distancia baja de poder	18
2	Alta	Individualismo	89	Colectivismo
3	Baja	Masculinidad		Feminidad
4	Baja	Resistencia a la incertidumbre		Aceptación a la incertidumbre
5	Alta	Orientación a largo plazo	59	Orientación a corto plazo
6	Alta	Indulgencia	70	Restricción

*Nota.* Adaptado de *Country Comparison Tool - Denmark*, de The Culture Factor Group, 2024, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=denmark>

## África

### Cabo Verde

#### Distancia geográfica

Cabo Verde es una isla de África que se encuentra un poco más cerca a América Latina que los otros países del continente africano. La distancia que existe entre Ecuador y Cabo Verde es de 6.273 kilómetros tomados desde el centro de cada país (Geodatos, 2024<sup>a</sup>).

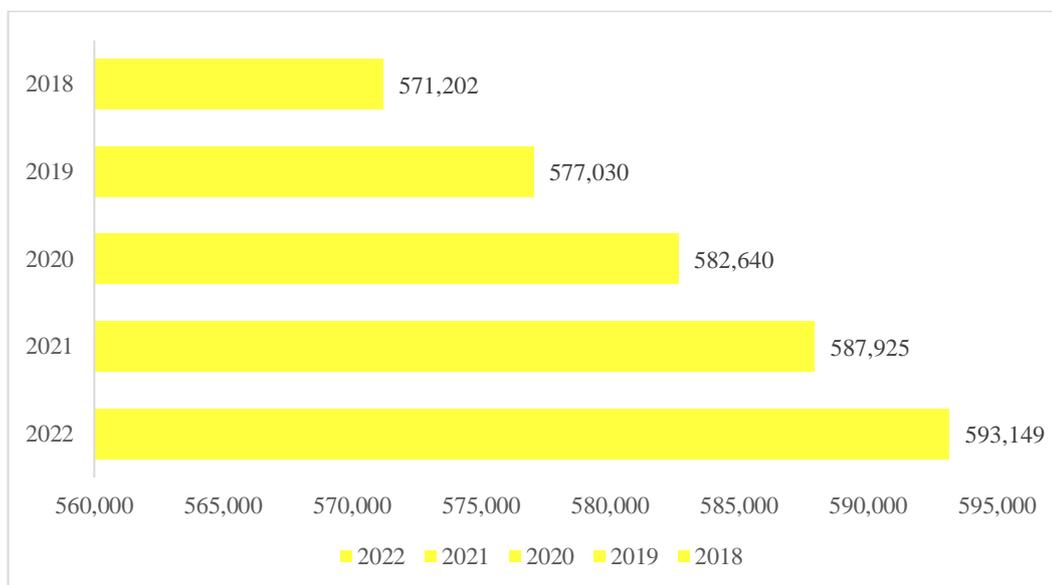
#### Tamaño del mercado (población)

Cabo Verde al ser una isla del continente africano no cuenta con una población muy grande, pero se posiciona entre los mejores crecimientos del PIB del continente. Cabo Verde cuenta con una población de 593.149 de habitantes en el año 2022 (Banco Mundial, 2022o).

La Figura 18 muestra que a diferencia de los otros países que cuentan con mayor población, Cabo Verde es un país más pequeño en cuanto a número de habitantes y cada año crece más, con un aproximado de 5 mil personas por año.

**Figura 18**

*Población en miles de Cabo Verde*



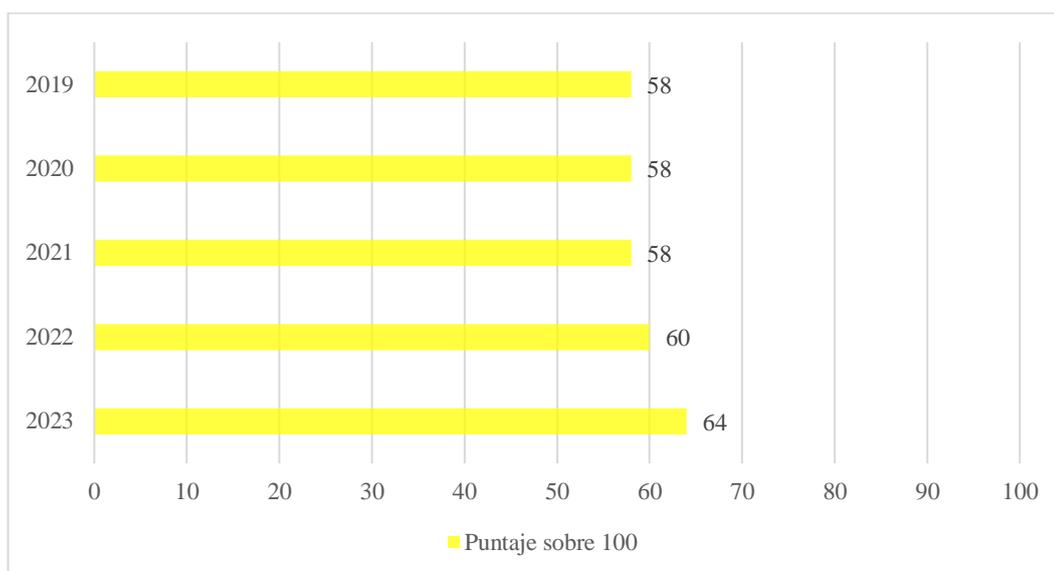
*Nota.* Adaptado de *Población, total – Cabo Verde*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CV>

## Índice de transparencia

En el caso de Cabo Verde, en su índice de transparencia cuenta con un puntaje de 64/100 en el año 2023, que si bien no es un puntaje muy alto, es el segundo país con mejor puntaje de África tan solo detrás de Seychelles. Cabo Verde está en el puesto 30 de los 180 países analizados en este índice (Transparency International, 2023c).

Como se puede observar en la Figura 19, la transparencia en Cabo Verde no ha sido la mejor, siendo el mayor puntaje 64/100 en el año 2023. A pesar de esto, es importante recalcar que si bien no son puntajes altos, si ha tenido una evolución en su puntaje, entre los años 2021 y 2022 de dos puntos y de cuatro puntos del año 2022 al 2023.

**Figura 19**  
*Puntaje de transparencia en Cabo Verde*



*Nota.* Adaptado de *Corruption Perceptions Index – Cabo Verde*, de Transparency International, 2023, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/cpv>

## Estabilidad política

África es un continente que abarca muchos problemas, pero entre sus principales se encuentra la inestabilidad política. La falta de voluntad política y la inestabilidad de la misma causa que el continente se encuentre estancado y no se integre. (Badi, 2001)

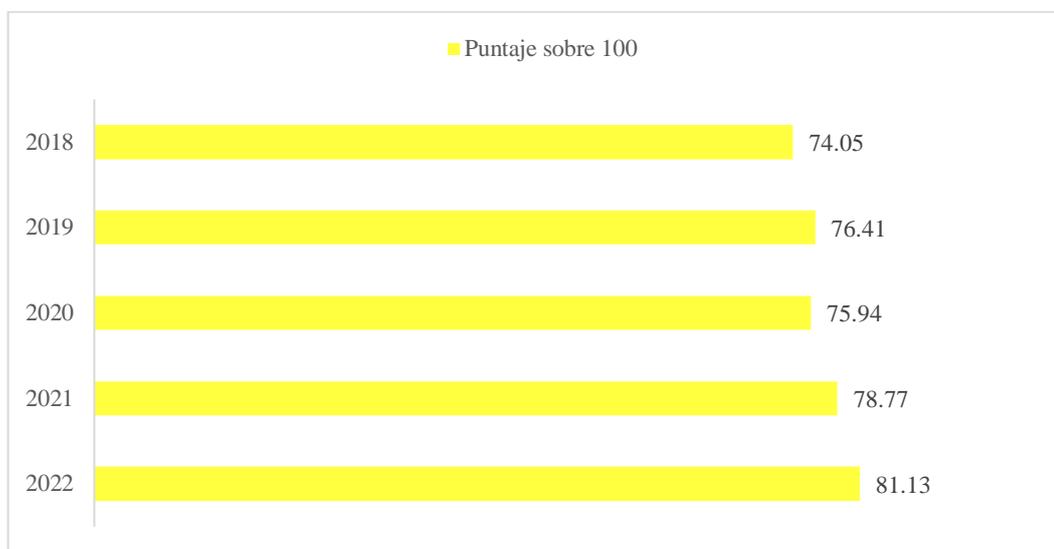
Una vez que se conoce esto, es claro que la estabilidad política dentro de Cabo Verde no va a ser la mejor, pero al igual que su transparencia puede ser mejor que la de otros países

africanos. Cabo Verde puntúa 81,13/100 en este índice en el año 2022 lo cual no es un mal puntaje considerando la inestabilidad política de África (Banco Mundial, 2022i).

En la Figura 20 se puede apreciar los puntajes de estabilidad política en Cabo Verde entre los años 2018 al 2022. Se puede ver como ha evolucionado y mejorado, sin embargo del año 2019 al 2020 bajó con muy poco su puntaje. A partir del 2020 ha mejorado sus próximos años, subiendo aproximadamente tres puntos cada año.

### Figura 20

*Puntaje de estabilidad política en Cabo Verde*



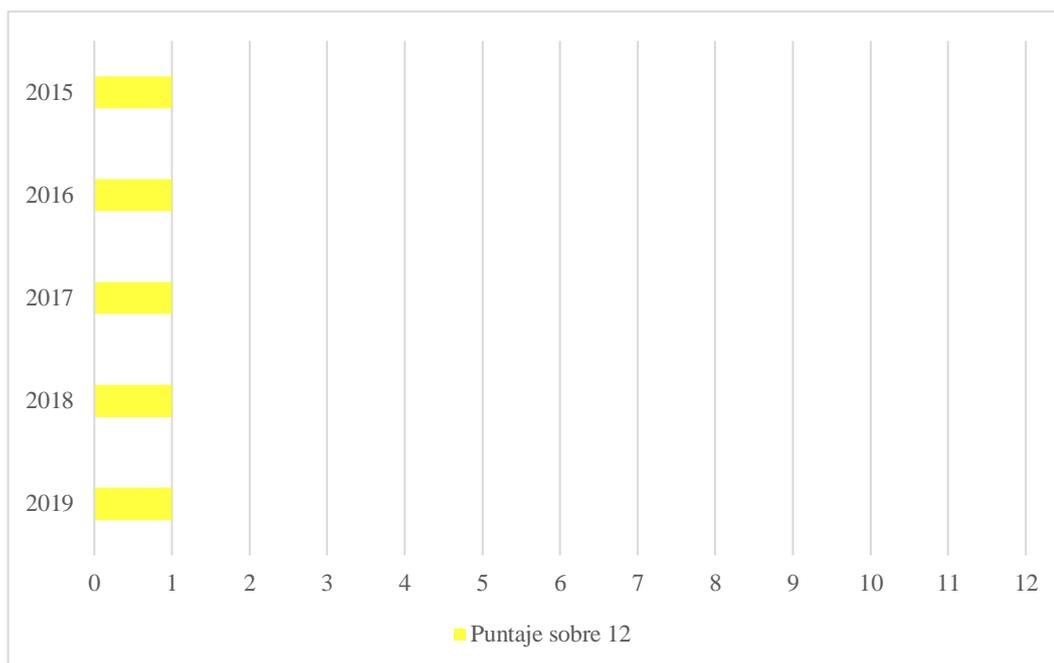
*Nota.* Adaptado de *Worldwide Governance Indicators*, de Banco Mundial, 2022, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

### Seguridad jurídica

La fortaleza de los derechos legales es un factor importante a considerar. En el caso de Cabo Verde este puntúa un 1/12 en este índice, lo cual es un puntaje muy malo debido a que está cerca al cero que es el puntaje más bajo y que significa que el país es bastante débil en cuanto a su seguridad jurídica (Banco Mundial, 2019b).

En la Figura 21 se puede ver que la seguridad jurídica en Cabo Verde se ha mantenido en el bajo puntaje de 1 desde los años 2015 al 2019, esto quiere decir que la fortaleza de los derechos legales en Cabo Verde no ha cambiado y es débil.

**Figura 21**  
*Puntaje de la seguridad jurídica en Cabo Verde*



*Nota.* Adaptado de *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) – Cabo Verde*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=CV>

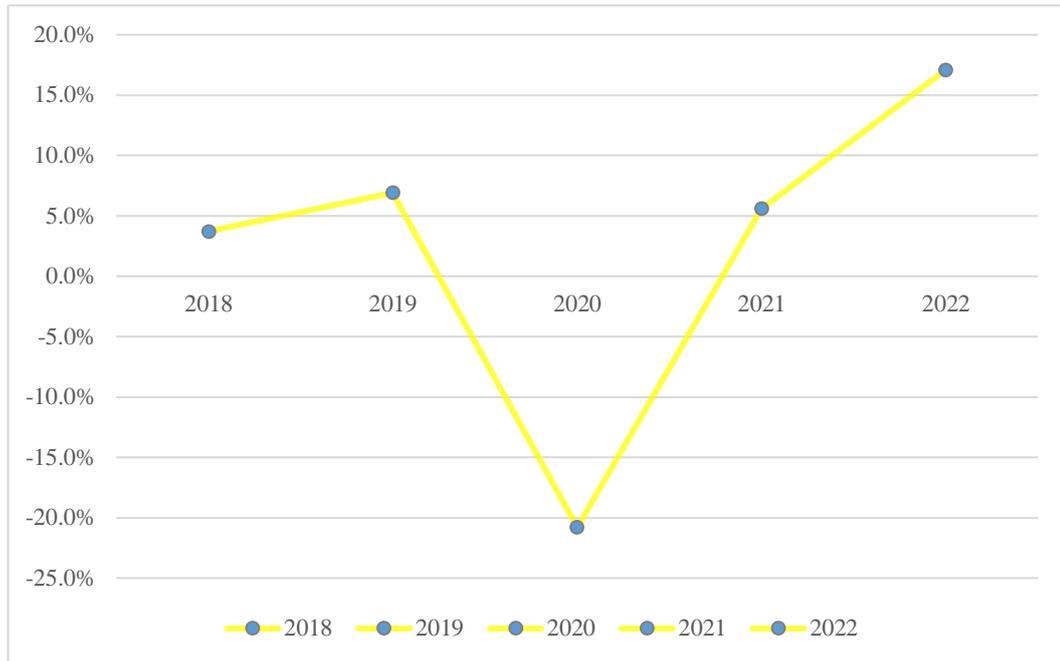
### **Crecimiento económico del país**

El crecimiento económico que ha tenido Cabo Verde como país es impresionante. Es el país de todo el continente africano con mayor crecimiento porcentual en el último año medido, 2022. Cabo Verde tuvo un crecimiento del 17,1 en 2022, siendo mayor que varios países grandes como Canadá, Estados Unidos y China (Banco Mundial, 2022a).

Como se puede apreciar en la Figura 22, el crecimiento económico de Cabo Verde es muy positivo, entre los años pre-pandemia creció un 3,70% en 2018 y subió 3 puntos más para 2019 alcanzando un 6,90% de crecimiento. Para el año 2020 la economía decrece enormemente con un -20,80% debido a la pandemia, posiblemente por que uno de los mayores sustentos del país es el turismo y en la pandemia no se podía viajar. A pesar de eso, para los años 2021 y 2022 vuelve a números positivos el crecimiento económico, con 5,60% en el año 2021 y un impresionante 17,10% en el año 2022.

**Figura 22**

*Porcentaje de crecimiento económico anual de Cabo Verde*



*Nota.* Adaptado de *Crecimiento del PIB (% anual) – Cabo Verde*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CV>

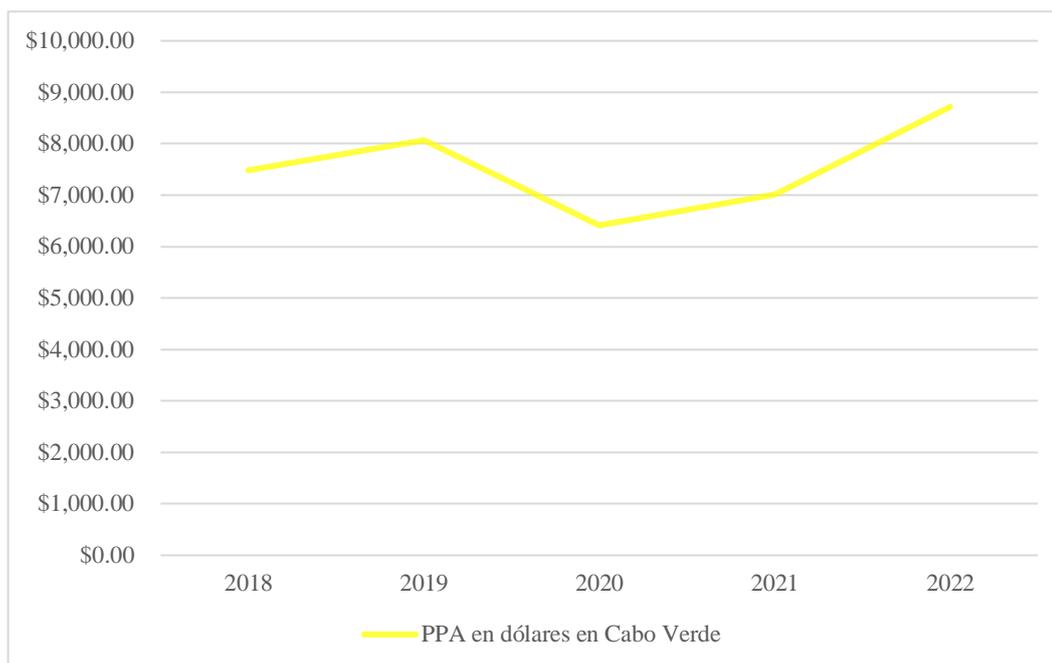
### **Poder Adquisitivo per cápita**

El poder adquisitivo per cápita en Cabo Verde no es muy alto, pero esto es entendible debido a la poca población que tiene el país. El año medido más reciente fue el 2022, en donde Cabo Verde contó con un PPA per cápita de \$8716, una cifra bastante baja comparada con Singapur y Dinamarca (Banco Mundial, 2022k).

La PPA en Cabo Verde no es muy alta como se puede ver en la Figura 23, su punto más alto fue en el año 2022 en donde alcanzó \$8.716 de poder adquisitivo per cápita, seguido del 2019 que contó con \$8.071,90. Estos datos no son malos tomando en cuenta la poca población que tiene Cabo Verde.

**Figura 23**

*Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Cabo Verde*



*Nota.* Adaptado de *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) – Cabo Verde*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=CV>

La PPA en Cabo Verde no es muy alta como se puede ver en la Figura 23, su punto más alto fue en el año 2022 en donde alcanzó \$8.716 de poder adquisitivo per cápita, seguido del 2019 que contó con \$8.071,90. Estos datos no son malos tomando en cuenta la poca población que tiene Cabo Verde.

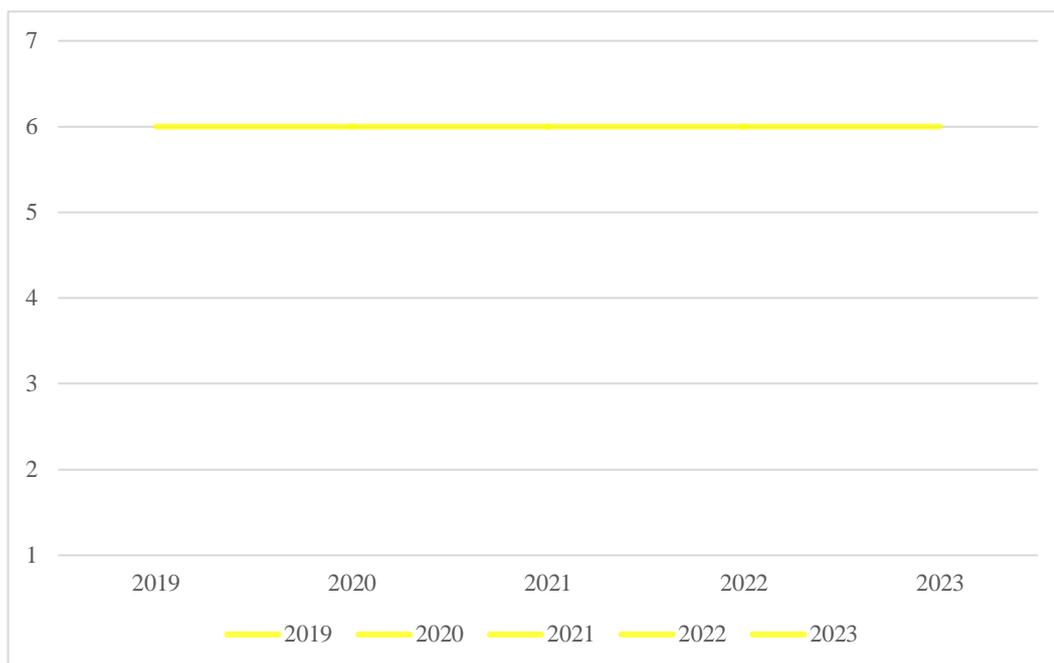
### **Riesgos comerciales**

El riesgo que presentan la mayoría de países africanos puede ser alto, sobre todo por su inestabilidad política, índice que se pudo ver anteriormente. En este índice Cabo Verde puntúa un seis, lo cual representa un riesgo bastante alto debido a que el máximo es siete. La economía interna de Cabo Verde no es muy favorable pero su evolución es estable, puntúa un seis debido a la transparencia del país que inspira desconfianza (OECD, 2024).

Como se puede observar en la Figura 24, el riesgo comercial de Cabo Verde se ha mantenido en un seis desde el año 2019 hasta el 2023, es decir no ha mejorado para nada su oportunidad comercial en ese país y es muy riesgoso establecer relaciones comerciales con ese país.

## Figura 24

### Puntaje del riesgo comercial en Cabo Verde



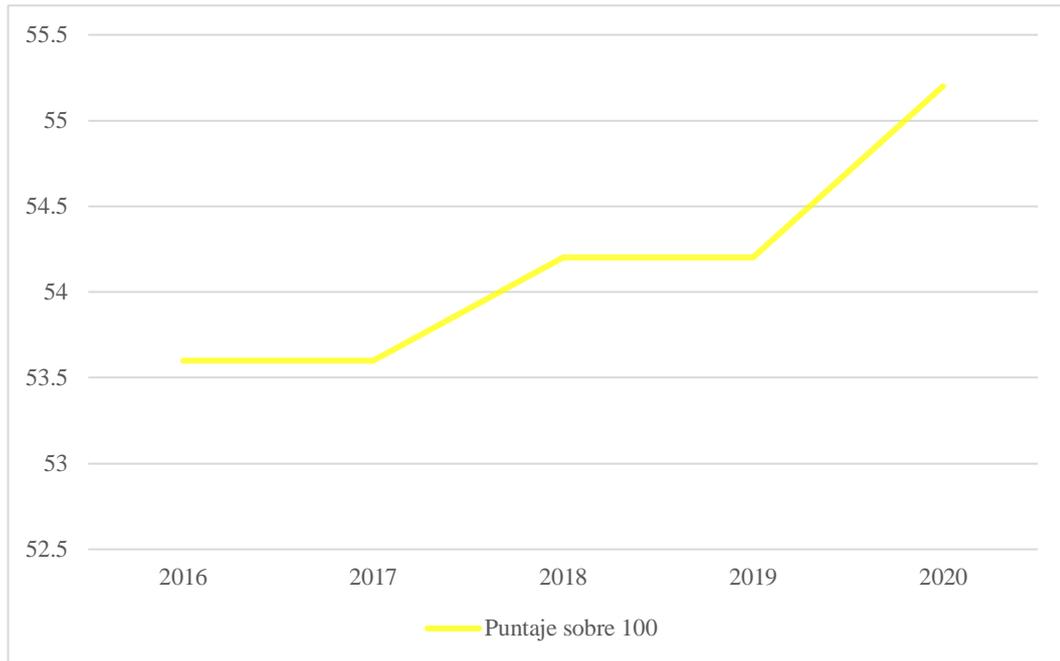
Nota. Adaptado de *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*, de OCDE, 2024, <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/cre-crc-historical-internet-english.pdf>

## Facilidad para hacer negocios

El continente africano no es muy bueno al momento de realizar negocios en ese país, la mayoría de los países que conforman el continente africano se encuentran en los últimos puestos del ranking del Doing Business. En el caso de Cabo Verde se encuentra en el puesto 137 de 190, si bien se encuentra en una mejor posición que otros países sigue siendo una posición bastante baja. Cabo Verde tuvo un puntaje de 55,2 en el año 2020 en este indicador (Banco Mundial, 2020b).

En la Figura 25 se puede apreciar que el puntaje de Cabo Verde en el índice del Doing Business no es muy alto, se ha mantenido entre el 53 y el 55,5 entre los años 2016 al 2020. A pesar de esto, si ha existido una mejora y ha habido una evolución en cuanto a su puntaje, creciendo un aproximado de 0,6 puntos entre el 2017 y 2018 y un punto entre el 2019 y el 2020, siendo ese el año con mejor puntaje con 55,2/100.

**Figura 25**  
*Puntaje del Doing Business en Cabo Verde*



*Nota.* Adaptado de *Historical Data of Doing Business*, de Banco Mundial, 2020, <https://archive.doingbusiness.org/en/data>

## **Las seis dimensiones culturales de Hofstede**

### **Distancia al poder**

Cabo Verde al igual que Singapur puntúa alto en esta dimensión, y también puntúa alto como la mayoría de países del continente africano como Ghana, Etiopía, Marruecos, etc. Cabo Verde tiene una puntuación de 75 en esta dimensión, lo que la hace una sociedad jerárquica. Esto significa que las personas aceptan un orden jerárquico en el que cada uno tiene su propia posición y no requiere mayor justificación. Las jerarquías dentro de las organizaciones reflejan desigualdades inherentes, la centralización es común, los subordinados esperan que se les diga qué hacer y el jefe ideal es un déspota (The Culture Factor Group, 2024c).

### **Individualismo vs. Colectivismo**

La naturaleza colectivista de Cabo Verde es evidente en su baja puntuación de 20. Se trata de un vínculo estrecho y a largo plazo en el propio grupo de una persona, ya sea dentro de su familia inmediata o en conexiones sociales más amplias. La lealtad es primordial en las culturas colectivistas y tiene prioridad sobre la mayoría de las demás reglas y

regulaciones sociales. La sociedad fomenta relaciones sólidas en las que todos son responsables de los miembros de su grupo. En las sociedades colectivistas, los insultos son fuente de vergüenza y pérdida de confianza, las relaciones entre empleador y empleado son moralmente reconocidas (como los vínculos familiares) y las decisiones de contratación y ascenso se basan en el grupo al que pertenece el empleado (The Culture Factor Group, 2024c).

### **Masculinidad vs. Feminidad**

Al igual que Singapur y Dinamarca, Cabo Verde está en el lado de la feminidad con un puntaje de 15. Entonces, con esa puntuación, Cabo Verde se considera una sociedad relativamente orientada al consenso. En países con puntuaciones bajas en motivación para el logro y el éxito, el énfasis está en "trabajar para vivir", los gerentes buscan el consenso y las personas valoran la igualdad, la solidaridad y la calidad de vida. Las disputas se resuelven mediante compromisos y negociaciones. Se prefieren incentivos como tiempo libre y flexibilidad. Y finalmente, la atención se centra en la felicidad y el estatus no se muestra ni se enfatiza (The Culture Factor Group, 2024c).

### **Evasión a la incertidumbre**

Con una puntuación de sólo 40 en este punto, Cabo Verde es una cultura bastante pragmática en lo que respecta a evitar la incertidumbre. La atención se centra en el plan, con la capacidad de cambiar e improvisar sobre la marcha. Además, las emociones rara vez se expresan en estas sociedades, la gente está muy relajada y no tiene miedo de correr riesgos. Esto en consecuencia hace que se aumente la aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y la voluntad de probar algo nuevo y diferente, ya sea tecnología, prácticas comerciales o alimentos (The Culture Factor Group, 2024c).

### **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo**

Cabo Verde tiene una de las puntuaciones más bajas en esta dimensión en comparación con otros países, con solo 12 puntos, entonces es una cultura normativa. Los habitantes de este tipo de sociedad están muy interesados en establecer la verdad absoluta y su pensamiento es normativo. Tienen un gran respeto por la tradición, una tendencia relativamente baja a ahorrar para el futuro y están más centrados en los resultados

inmediatos. Es decir, Cabo Verde tiene una orientación de corto plazo (The Culture Factor Group, 2024c).

## Indulgencia

Cabo Verde al igual que Dinamarca es un país con un alto nivel de indulgencia. En este caso, Cabo Verde tiene un puntaje de 83 en esta dimensión y demuestra que es un país indulgente. Las personas en sociedades con altos valores materialistas tienden a estar dispuestas a satisfacer sus impulsos y deseos, especialmente cuando se trata de disfrutar y divertirse en la vida, por lo tanto tienen una actitud positiva y tienden a ser optimistas. También valoran su tiempo libre, hacen lo que quieren y gastan el dinero como ellos desean (The Culture Factor Group, 2024c).

La Tabla 6 muestra las diferentes dimensiones culturales y puntajes que Cabo Verde tiene.

**Tabla 6**

*Dimensiones culturales de Hofstede: Cabo Verde*

Número	Puntuación			Dimensiones Culturales	
1	Alta	Distancia alta de poder	75	Distancia baja de poder	
2	Baja	Individualismo		Colectivismo	20
3	Baja	Masculinidad		Feminidad	15
4	Baja	Resistencia a la incertidumbre		Aceptación a la incertidumbre	40
5	Baja	Orientación a largo plazo		Orientación a corto plazo	12
6	Alta	Indulgencia	83	Restricción	

*Nota.* Adaptado de *Country Comparison Tool – Cape Verde*, de The Culture Factor Group, 2024, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=cape+verde>

## América

### Estados Unidos

#### Distancia Geográfica

Estados Unidos al encontrarse en América, específicamente en América del Norte, es el país más cercano a Ecuador. Tomando en cuenta las capitales de ambos países, la distancia entre Quito y Washington D.C es de 4.335 kilómetros (Geodatos, 2024c).

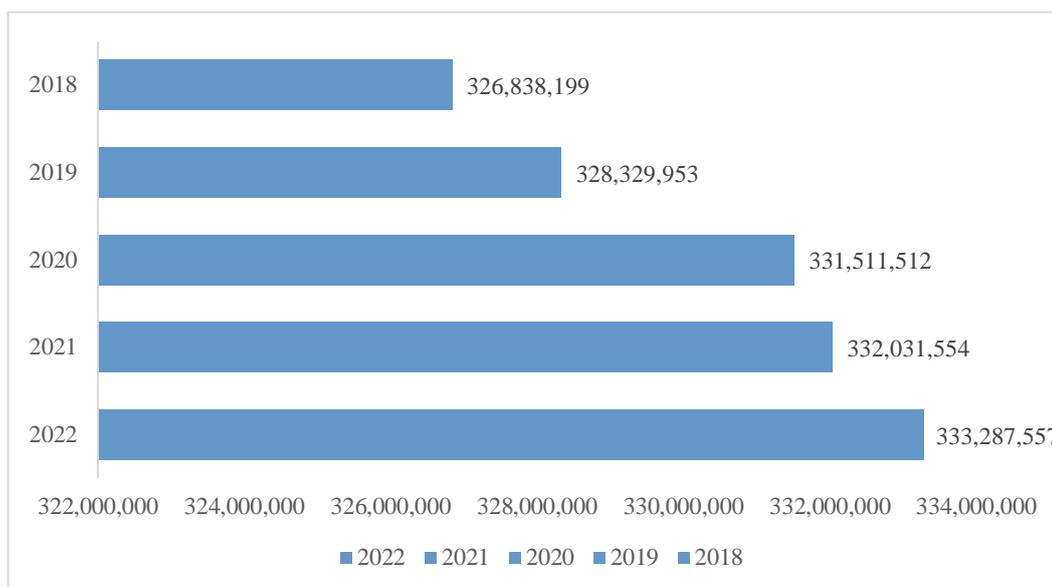
## Tamaño del mercado (población)

Estados Unidos es un país bastante grande que se divide en 50 estados, haciendo que la población sea bastante mayor que la de los otros países analizados. Estados Unidos durante los últimos años analizados siempre ha tenido una población de más de 300 millones de habitantes. Para el año 2022 tuvo una población de 333.287.557 habitantes, teniendo 60 veces más la población de Singapur y Dinamarca 500 veces la población de Cabo Verde (Banco Mundial, 2022q).

La Figura 26 muestra que la población de Estados Unidos ha estado siempre en crecimiento, superando los 330 millones de habitantes en el año 2020 y creciendo un aproximado de 1.3 millones cada año, a excepción de los años 2020 – 2021 en donde solo hubo un crecimiento de 0.52 millones de personas.

**Figura 26**

*Población en millones de Estados Unidos*



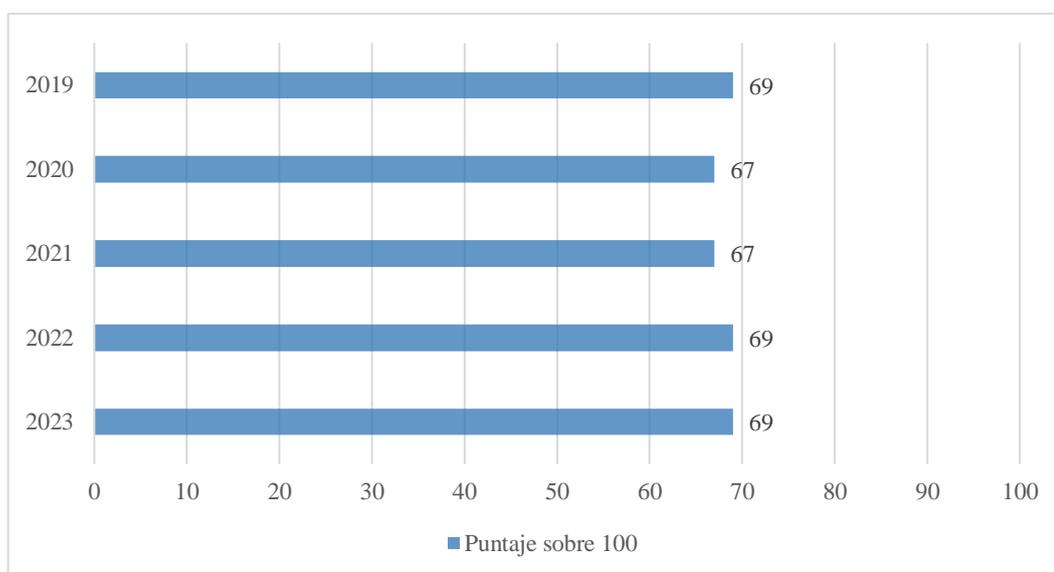
*Nota.* Adaptado de *Población, total - United States*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=US>

## Índice de transparencia

El nivel de corrupción en los sectores públicos en Estados Unidos no es un nivel alto, pero no está al nivel de Singapur o Dinamarca. En este factor, Estados Unidos tiene un puntaje de 69/100 ubicándolo en el puesto número 24 de los 180 países analizados en el índice de transparencia (Transparency International, 2023d).

En la Figura 27 se puede observar que la mayoría de los últimos años analizados Estados Unidos ha tenido un puntaje de 69 sobre 100 en su transparencia. En los años 2020 y 2021 sin embargo bajó 2 puntos en este factor teniendo un puntaje de 67, pero posteriormente volvió a su puntaje de 69 en los años siguientes.

**Figura 27**  
*Puntaje de transparencia en Estados Unidos*



*Nota.* Adaptado de *Corruption Perceptions Index – United States*, de Transparency International, 2023, <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/usa>

### **Estabilidad política**

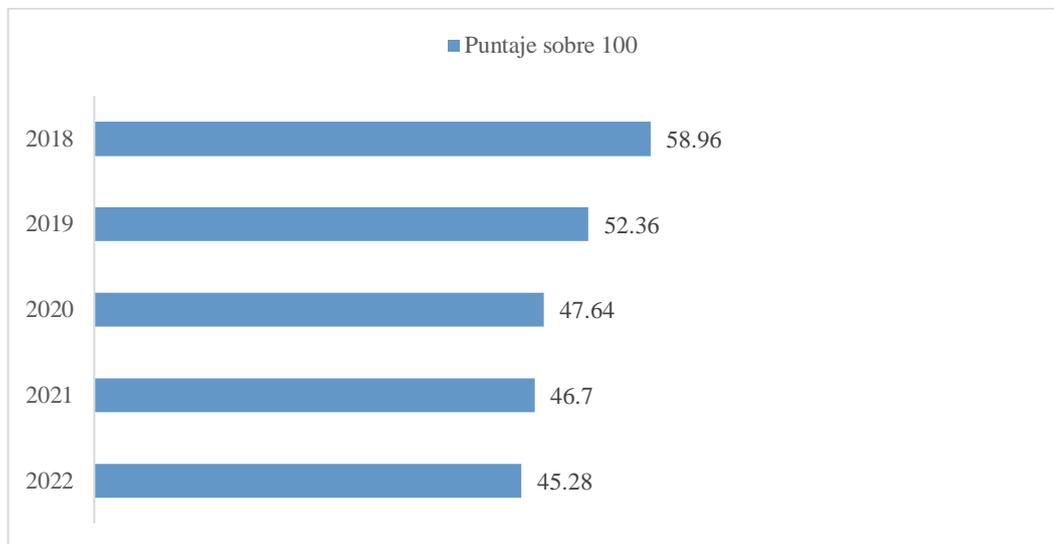
La estabilidad política en Estados Unidos se ha visto en bajada, puede ser ocasionada por factores como marchas, levantamientos contra el gobierno y la percepción de la democracia en el país. En Estados Unidos la satisfacción de la democracia ha cambiado drásticamente, a nivel de que tres cuartas partes de los estadounidenses expresaron insatisfacción con la democracia y el desempeño del gobierno (Foa et al., 2020). En el último año analizado por el Banco Mundial, es decir en el 2022, Estados Unidos tuvo un puntaje de 45,28 en este índice, siendo incluso menor que la de Cabo Verde y no llega ni a la mitad del puntaje (Banco Mundial, 2022j).

Como se puede observar en la Figura 28, la estabilidad política en Estados Unidos ha bajado cada año desde el 2018, en donde también obtuvo su mejor puntaje con 58,96/100. Para los años siguientes ha estado en bajada e incluso bajaron del puntaje medio que sería

50 en el año 2020 con 47,64 puntos. Se puede decir entonces que la estabilidad política en Estados Unidos no es la mejor y que presenta problemas en su gobierno.

**Figura 28**

*Puntaje de estabilidad política en Estados Unidos*



*Nota.* Adaptado de *Worldwide Governance Indicators*, de Banco Mundial, 2022, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

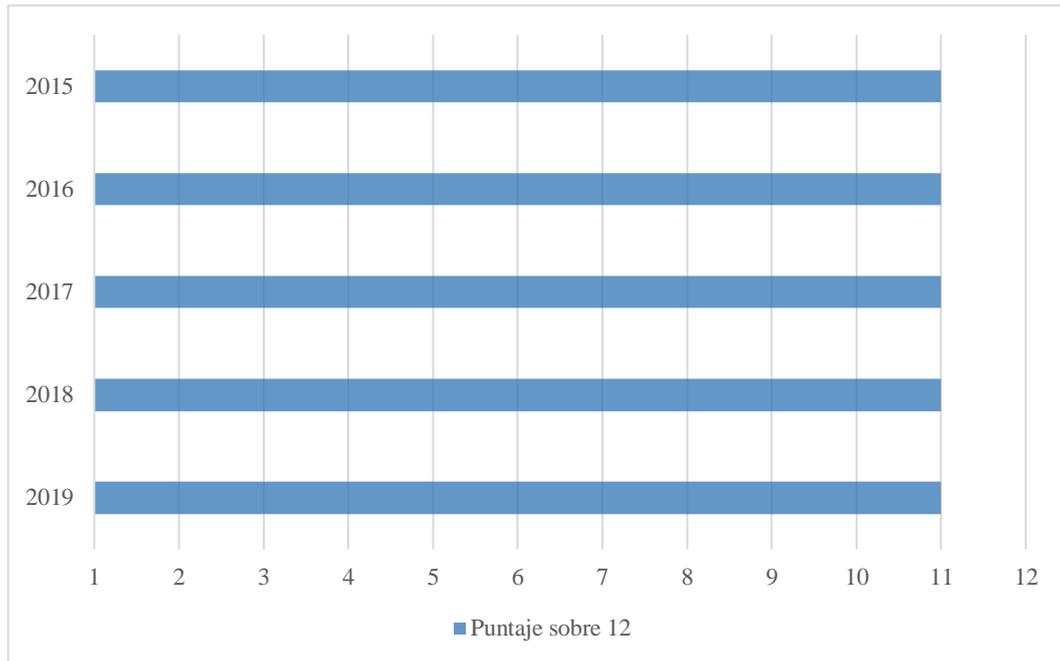
**Seguridad jurídica**

A pesar de no tener la mejor estabilidad política, los derechos legales en Estados Unidos son bastante fuertes. Estados Unidos tiene un puntaje de 11 sobre 12 en este índice lo que le da un puntaje casi perfecto (Banco Mundial, 2019d).

La Figura 29 muestra que la seguridad jurídica en Estados Unidos ha tenido un puntaje de 11 durante los años 2015 al 2019, lo que significa que es un país en donde los derechos legales toman bastante fuerza y son respetados.

### Figura 29

#### Puntaje de la seguridad jurídica en Estados Unidos



Nota. Adaptado de *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) – United States*, de Banco Mundial, 2019, <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=US>

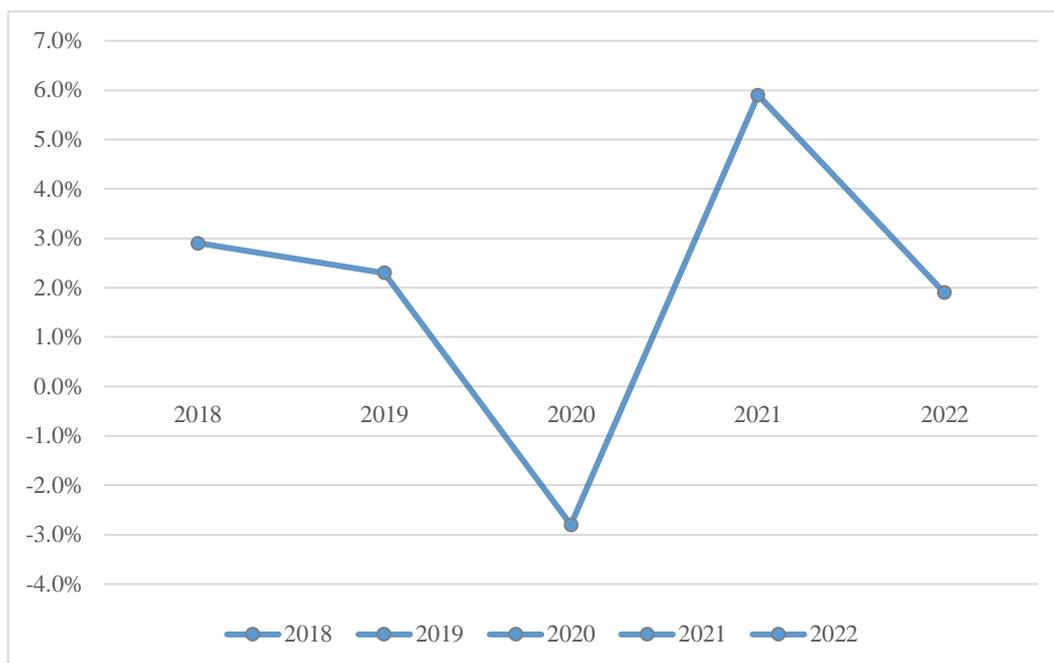
### Crecimiento económico del país

Estados Unidos es una de las mayores potencias a nivel mundial, por lo que su economía es favorable para la gran mayoría de sus habitantes. En el caso de su crecimiento económico, en el año 2022 tuvo un crecimiento positivo de 1,9% lo cual es bueno considerando su estable rendimiento en este factor (Banco Mundial, 2022d).

En la Figura 30 se puede observar que entre los años 2018 al 2022 Estados Unidos ha presentado porcentajes de crecimiento entre el 1,90% hasta el 5,90%, a excepción del año 2020 en donde tuvo un decrecimiento del -2,80% esto a causa de la pandemia. A pesar de eso, a comparación con otros países, Estados Unidos no tuvo un desplome en su crecimiento económico ese año como otros países.

**Figura 30**

*Porcentaje de crecimiento económico anual de Estados Unidos*



*Nota.* Adaptado de *Crecimiento del PIB (% anual) – United States*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US>

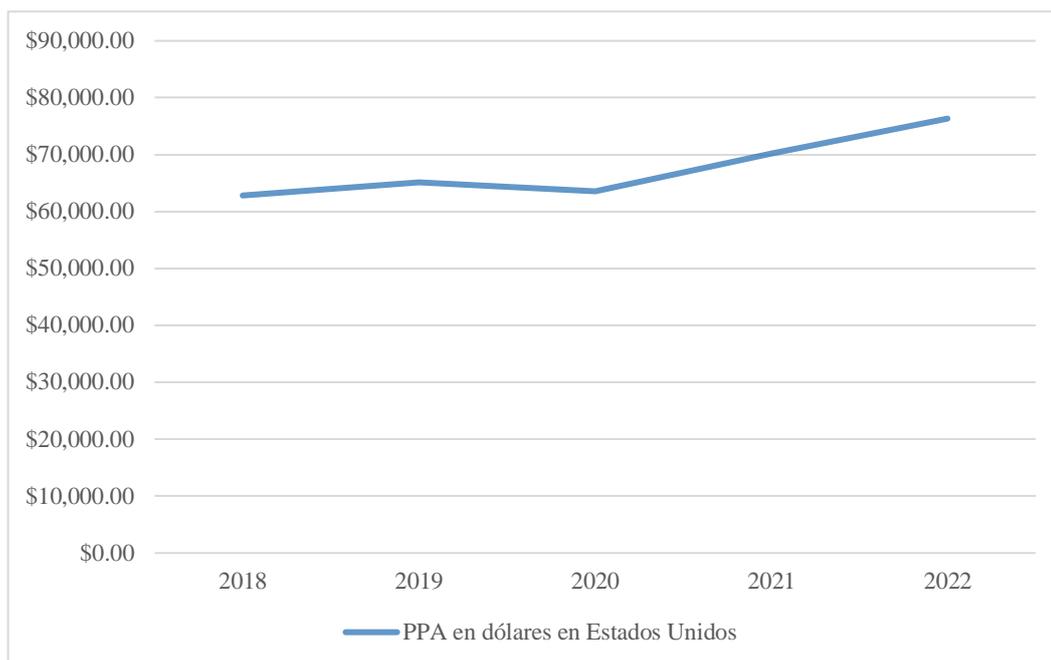
### **Poder Adquisitivo per cápita**

Como se mencionó anteriormente Estados Unidos es un país con un nivel bastante alto de población, por lo que su poder adquisitivo per cápita va a ser alto, ya que además es un país con las personas más ricas a nivel mundial. Estados Unidos tuvo un PIB per cápita de \$76.329,60 en el año 2022 y cada año ha estado en crecimiento. Esto da a entender que la población de Estados Unidos tiene un alto nivel de poder adquisitivo y pueden satisfacer las necesidades que tengan (Banco Mundial, 2022n).

En la Figura 31 se puede apreciar que Estados Unidos ha tenido un PIB per cápita por sobre los \$60.000 lo cual es un indicador bastante bueno de la economía del país. El punto más bajo fue el 2020 en donde alcanzó los \$63.528,60 que a pesar de haber pasado por la pandemia sigue siendo una cifra muy buena. El punto más alto corresponde al 2022 donde alcanzó los \$76.329,60 y como se ve en la figura 31 todos los años crece el PIB per cápita sin contar el 2020 que fue el año de la pandemia.

### Figura 31

#### Paridad de Poder Adquisitivo per cápita en Estados Unidos



Nota. Adaptado de *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) – United States*, de Banco Mundial, 2022, <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=US>

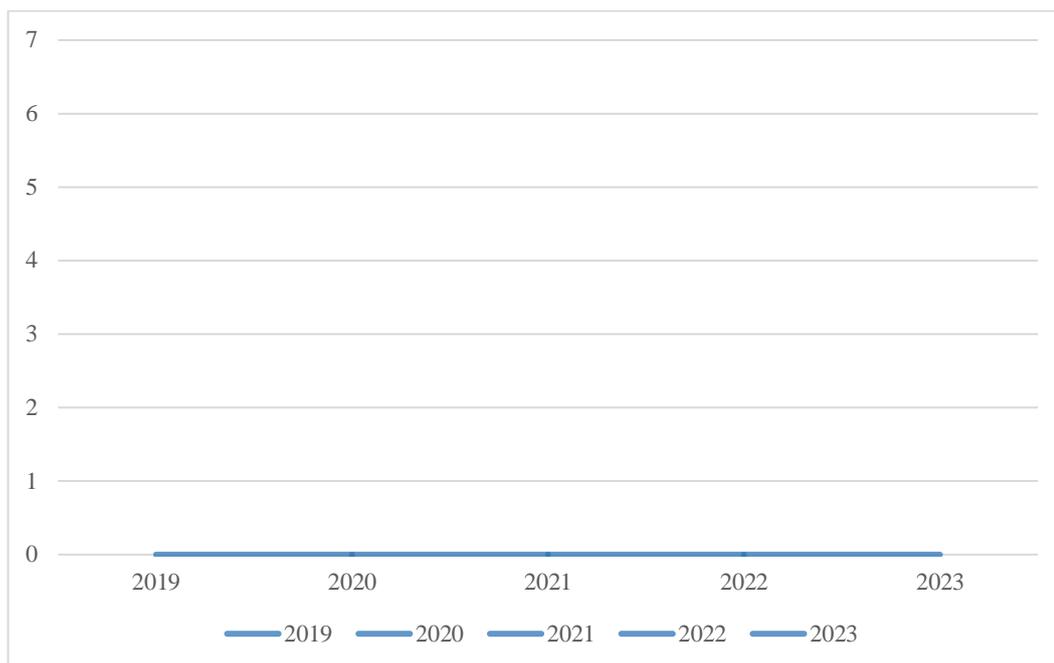
### Riesgos comerciales

Estados Unidos es un país de renta alta por lo que sus riesgos comerciales son muy bajos e incluso nulos. Su economía interna es favorable y su evolución es estable, por lo que Estados Unidos es un buen país para establecer relaciones comerciales (OECD, 2024).

Como se observa en la Figura 32, Estados Unidos durante los últimos trimestres de los últimos cinco años ha puntuado un riesgo comercial de cero sobre siete al ser un país de renta alta.

### Figura 32

Puntaje del riesgo comercial en Estados Unidos



Nota. Adaptado de *Country Risk Classifications of the Participants to the Arrangement on Officially Supported Export Credits*, de OCDE, 2024, <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/documents/crc-historical-internet-english.pdf>

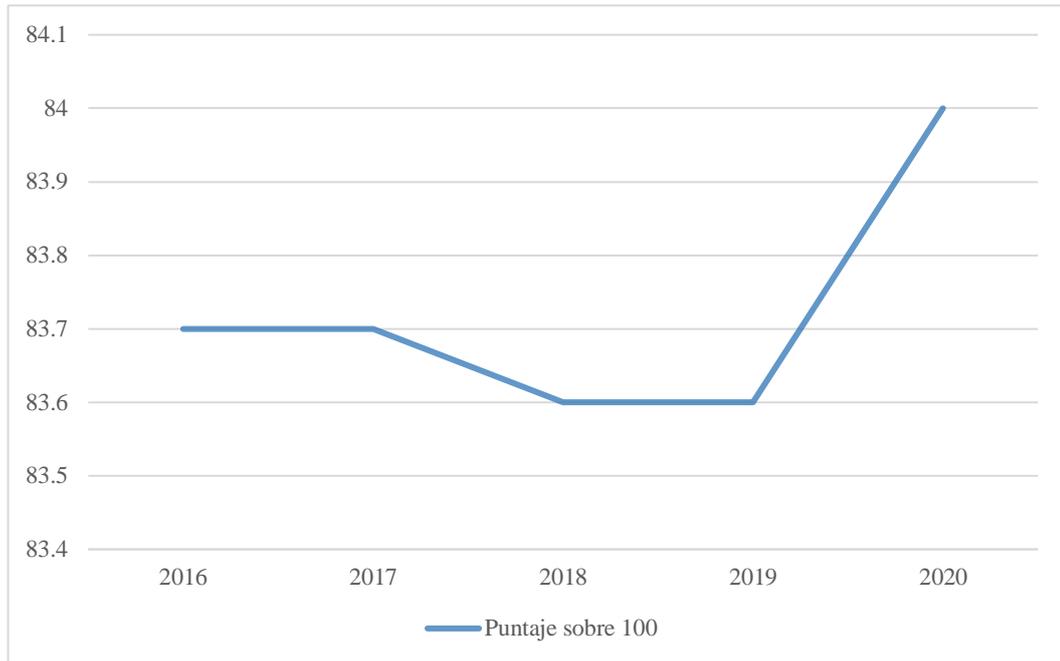
### Facilidad para hacer negocios

Como se mencionó anteriormente, Estados Unidos es una de las más grandes potencias del mundo. Debido a esto, el hacer negocios con Estados Unidos resulta atractivo para empresas, compañías, inversores, etc., por lo que su puntaje debe ser alto. En 2020 Estados Unidos puntuó 84 en el ranking del Doing Business y se encuentra en el puesto número seis a nivel mundial, encontrándose dentro del top 10 (Banco Mundial, 2022f).

La Figura 33 muestra que Estados Unidos siempre ha puntuado sobre 83 en este factor lo cual es un indicador bueno porque demuestra que Estados Unidos es un país viable para poder operar con un negocio dentro de ese país. En los años 2016 y 2017 puntuó 83,7, puntaje que para el año 2018 y 2019 bajó a 83,6. A pesar de esto, después de esos dos años vuelve a subir el puntaje y obtiene un 84 en el año 2020, convirtiéndolo en el mejor puntaje.

**Figura 33**

*Puntaje del Doing Business en Estados Unidos*



*Nota.* Adaptado de *Historical Data of Doing Business*, de Banco Mundial, 2020, <https://archive.doingbusiness.org/en/data>

## **Las seis dimensiones culturales de Hofstede**

### **Distancia al poder**

Estados Unidos obtiene una puntuación de 40 en este indicador, lo cual es una puntuación baja y destaca uno de los principios de los estadounidenses que es libertad y justicia para todos. Esto se evidencia en el enfoque en la igualdad en todas las áreas de la sociedad y el gobierno estadounidenses. En las organizaciones estadounidenses, las jerarquías se establecen por conveniencia, los supervisores siempre están disponibles y los gerentes confían en los empleados y equipos individuales en función de su experiencia. Tanto los gerentes como los empleados esperan ser consultados con frecuencia y compartir información, al mismo tiempo, la comunicación es informal, directa y participativa (The Culture Factor Group, 2024d).

### **Individualismo vs. Colectivismo**

Estados Unidos tiene una puntuación de 60 en esta dimensión, lo cual indica que es una cultura individualista. La sociedad es muy cohesiva y se espera que las personas sólo se preocupen por sí mismas y su familia inmediata y no sean tan dependientes de las

autoridades. La movilidad geográfica también es alta en Estados Unidos y los estadounidenses son las personas que más se relacionan con personas de todo el mundo, sin embargo, formar amistades profundas suele resultar difícil. Los estadounidenses están acostumbrados a hacer negocios e interactuar con personas que no conocen bien y como resultado, los estadounidenses no temen acercarse a colegas potenciales para obtener u obtener información. En el mundo empresarial, se espera que los empleados tengan confianza y tomen la iniciativa. Además, en un mundo laboral basado en el mercado de valores, encontramos que la contratación, la promoción y la toma de decisiones se basan en los méritos y la evidencia de lo que alguien ha hecho y es capaz de hacer

También cabe recalcar que Estados Unidos al ser un crisol de diferentes culturas no todas caen dentro del aspecto individualista. Las personas blancas obtienen una puntuación individualista más alta que otros grupos étnicos (The Culture Factor Group, 2024d).

### **Masculinidad vs. Feminidad**

Estados Unidos tiene una puntuación de 62, es decir es una sociedad que apunta hacia la masculinidad, y esto se aprecia en los patrones de comportamiento comunes de los estadounidenses. Esto se puede explicar combinándolo con el individualismo y esta combinación de estadounidenses se refleja en: que el comportamiento en la escuela, el trabajo y el juego las personas deben esforzarse por ser lo mejor que pueden ser y que los ganadores se llevan todo lo mejor. Como resultado, los estadounidenses tienden a mostrar y hablar libremente sobre sus éxitos y logros en la vida. El éxito en sí no es un gran motivador en la sociedad estadounidense, pero la capacidad de demostrarlo sí lo es.

Muchos de los sistemas de evaluación estadounidenses se basan en el establecimiento de objetivos precisos que los empleados estadounidenses pueden utilizar para indicar qué tan bien han realizado su trabajo. Existe una mentalidad de "puedo hacerlo" que crea mucho dinamismo en la sociedad porque supone que siempre hay una oportunidad de mejorar las cosas.

Los estadounidenses generalmente viven para trabajar, por lo que pueden ganar recompensas monetarias y, como resultado, pueden alcanzar un estatus más alto dependiendo de su desempeño (The Culture Factor Group, 2024d).

## **Evasión a la incertidumbre**

Estados Unidos obtuvo una puntuación inferior al promedio en esta dimensión, con una puntuación de 46. Como resultado, el contexto percibido en el que se encuentran los estadounidenses tiene una mayor influencia en su comportamiento que si obtienen puntuaciones altas o bajas en cultura.

Por tanto, este patrón cultural se refleja en que hay un buen nivel de aceptación de nuevas ideas, productos innovadores y voluntad de probar algo nuevo y diferente, incluida tecnología, prácticas comerciales y alimentos. Los estadounidenses tienden a ser más tolerantes con las ideas y opiniones de otras personas y permiten la libre expresión. Al mismo tiempo, los estadounidenses no tienen estándares elevados y expresan menos sus emociones que las culturas con valores más altos (The Culture Factor Group, 2024d).

## **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo**

Estados Unidos obtiene 50 puntos en este aspecto, lo que indica que no hay prioridades dominantes. Por un lado, los estadounidenses tienden a analizar nueva información para determinar si es cierta y ver que hacer a futuro. Por otro lado, las empresas estadounidenses miden su desempeño a corto plazo publicando declaraciones de resultados trimestrales, lo que hace que la gente espere resultados rápidos en el lugar de trabajo (The Culture Factor Group, 2024d).

## **Indulgencia**

Estados Unidos es una sociedad indulgente debido a que su puntuación en esta dimensión es de 68. Esto es la combinación de su puntaje normativo y las actitudes y acciones que toman los estadounidenses, que están adoctrinados bajo el pensamiento trabaja duro y diviértete mucho (The Culture Factor Group, 2024d).

La Tabla 7 muestra las diferentes dimensiones culturales y puntajes que Estados Unidos tiene.

**Tabla 7**  
*Dimensiones culturales de Hofstede: Estados Unidos*

Número	Puntuación			Dimensiones Culturales	
1	Baja	Distancia alta de poder		Distancia baja de poder	48
2	Alta	Individualismo	60	Colectivismo	
3	Alta	Masculinidad	62	Feminidad	
4	Baja	Resistencia a la incertidumbre		Aceptación a la incertidumbre	46
5	Baja	Orientación a largo plazo		Orientación a corto plazo	50
6	Alta	Indulgencia	68	Restricción	

*Nota.* Adaptado de *Country Comparison Tool – United States*, de The Culture Factor Group, 2024, <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=united+states>

### 3.3 Selección final del mercado

En el punto anterior se pudo analizar cada uno de los cuatro mercados seleccionados por continente los cuales son: Singapur, Dinamarca, Cabo Verde y Estados Unidos. Como se puede observar cada uno de ellos representa un mercado potencial dentro de su continente y cada uno cuenta con mejores puntuaciones en ciertos factores, lo que hace que cada uno tenga su atractivo comercial.

Debido a esto, fue esencial realizar una matriz ponderada para conocer cuál es el mercado ideal, el que más se apega al modelo de negocio de “Red Crab” y el que mejor puntuación tiene para que sea escogido como el mercado final para la expansión del restaurant “Red Crab” a ese mercado.

La matriz de selección de países utiliza un factor de ponderación y una escala de calificación para cada criterio tomado en cuenta anteriormente. La finalidad de los factores de ponderación es relativizar la importancia de los criterios, teniendo en cuenta las características de la empresa y del país analizado (García-Lomas, 2022).

Entonces, en la matriz se tomaron en cuenta cuatro coeficientes de ponderación, los cuales son:

Coeficiente 1                      El criterio no es importante

Coeficiente 2                      El criterio es menos importante

Coeficiente 3            El criterio es importante

Coeficiente 4            El criterio es muy importante

Una vez determinados los coeficientes para cada criterio, el siguiente paso fue evaluar los coeficientes en función de la información recibida. Para ello, fue necesario establecer un sistema de puntos que permita comparar países. El sistema de puntos se dividió de la manera que se presenta a continuación:

1. Condiciones muy desfavorables
2. Condiciones desfavorables
3. Condiciones neutras
4. Condiciones favorables
5. Condiciones muy favorables

La puntuación total se obtuvo multiplicando la puntuación de cada criterio por un factor de ponderación y sumando las puntuaciones obtenidas por cada criterio. Esto indica qué país de los que se han analizado dentro del área geográfica seleccionada son el mercado objetivo debido a que ofrece mayores posibilidades y accesibilidad que los otros.

La Tabla 8 muestra el puntaje acumulado de cada país y el país seleccionado.

**Tabla 8**  
*Matriz de selección final del mercado*

Coeficiente	Criterio	Singapur		Dinamarca		Cabo Verde		Estados Unidos	
2	Distancia geográfica	2	4	3	6	4	8	5	10
2	Tamaño del mercado	3	6	3	6	2	4	5	10
3	Transparencia	5	15	5	15	3	9	4	12
3	Estabilidad política	5	15	4	12	4	12	3	9
3	Seguridad jurídica	4	12	4	12	1	3	5	15
4	Crecimiento económico	4	16	4	16	5	20	4	16
3	Poder adquisitivo per cápita	5	15	4	12	2	6	4	12
4	Riesgos comerciales	5	20	5	20	1	4	5	20
4	Doing Business	5	20	5	20	2	8	5	20
3	Factores culturales	3	9	4	12	3	9	4	12
TOTAL		132		131		83		136	

Como se puede observar en la matriz ponderada, el mercado final seleccionado es Estados Unidos que obtuvo una puntuación de 136 tomando en cuenta todos los criterios que se utilizaron para analizar cada país. Entonces, se debe ver la competencia, la cultura dentro del país, los contenidos del contrato de franquicia, el diseño del restaurante y el manejo de la publicidad dentro de Estados Unidos.

## CAPÍTULO 4

### RESULTADOS

Estados Unidos es el país seleccionado al puntuar más alto que los otros países mediante los diferentes factores analizados anteriormente. Existen diferentes maneras de expandirse a un mercado internacional, y para el caso de “Red Crab” la franquicia es el método que mejor se adapta a su modelo de negocio.

Las franquicias en Estados Unidos empezaron a funcionar alrededor del año 1920 entre las cuales se encontraban principalmente establecimientos de servicio y ventas, y con el tiempo fueron reformando sus leyes hasta concretar lo que actualmente es el *franchising*.

La Comisión Federal de Comercio de EEUU ha redactado la *Disclosure Requirements and Prohibitions Concerning Franchising and Business Opportunity Ventures*, que se le conoce como *Full Disclosure Rule*. Esta entró en vigor el 21 de octubre de 1979 y se le considera no sólo por ser la primera obra de importancia fundamental en el mundo, sino también por su impacto en el derecho comparado.

La ley estadounidense define dos tipos de relaciones comerciales: franquicias de productos y servicios y acuerdos similares. En este caso es una franquicia de productos y servicios. Este tipo de franquicia en Estados Unidos se distingue por las siguientes características: distribución de productos o servicios bajo la marca de un franquiciado, importante control y apoyo por parte del franquiciador sobre los procedimientos que el franquiciado debe seguir, obligaciones del franquiciado para pagar al franquiciador.

El franquiciador está obligado por esta ley a proporcionar al franquiciado potencial un documento que incluya información sobre el franquiciador, su empresa, los términos del contrato de franquicia y una copia del contrato propuesto. Se puede solicitar información adicional sobre los beneficios actuales y futuros del franquiciado (Ochoa, 2014).

Las franquicias representan la mayoría de las ubicaciones comerciales en los Estados Unidos. En promedio, la tarifa de entrada es de \$250,000 y las industrias más comunes para este tipo de negocios son: comida rápida, automotriz, servicios, construcción, alojamiento, restaurantes.

Debido a todo lo mencionado anteriormente, es importante conocer tanto los derechos y obligaciones que tendría “Red Crab” como franquiciante y quien vendría a ser su franquiciado para que pueda ser aplicado al momento que se decida expandir como franquicia en Estados Unidos. Estos derechos y obligaciones pueden variar dependiendo del contrato y se regula de acuerdo a las condiciones del mercado (Vallejo, 2009).

***Derechos del franquiciante:***

1. El franquiciante tiene derecho a exigir al franquiciado el pago de una cuota de participación o canon de entrada para poder formar parte de la red de instalaciones integradas en el negocio y utilizar la marca o rasgos distintivos del franquiciante. Esta tasa depende del prestigio del nombre comercial y del posicionamiento de la marca en el mercado. Esta cuota de participación se pagará una sola vez, cuando se acuerde la operación de la franquicia, salvo que se especifique lo contrario.

2. El franquiciante tiene derecho a exigir al franquiciado el pago de una determinada cantidad, la llamada renta periódica, a cambio de los servicios y apoyo recibido del franquiciante durante un período acordado. Estas rentas periódicas se basan en un porcentaje mensual, trimestral o semestral de las ventas brutas y se pagan durante todo lo que dure el convenio de la franquicia.

3. Otra prerrogativa del franquiciante es determinar las políticas financieras, administrativas, comerciales y administrativas que deben seguir los franquiciados. El franquiciante será el órgano ejecutivo y de gobierno y estará facultado para crear y hacer cumplir cuantas políticas considere necesarias para lograr el éxito de los objetivos económicos de la empresa.

4. El franquiciante tiene la autoridad financiera para determinar el monto que el franquiciado debe poseer inicialmente para financiar el establecimiento y las actividades operativas de la franquicia. Se trata de fondos propios o fondos proporcionados por el propio franquiciante que serán utilizados únicamente para el fin especificado y devueltos en la forma y tiempo acordados. Asimismo, el franquiciante se reserva el derecho de fijar cantidades mínimas de operación y tomar medidas correctoras en caso de incumplimiento.

5. El franquiciante está facultado para determinar la forma y equipamiento de la sucursal comercial de la franquicia, es decir, determinar procedimientos y técnicas de marketing,

seleccionar personal de servicio, establecer una zona exclusiva de territorio, establecer cantidad mínima de ventas y pactar precios, catálogos, etc.

6. El franquiciante tiene derecho a realizar periódicamente actividades de supervisión en el desempeño de las actividades del franquiciado con el fin de obtener información sobre el contenido de los registros contables, balances periódicos, etc.

***Obligaciones del franquiciante:***

1. El franquiciante está obligado principalmente a permitir que el franquiciado utilice su nombre comercial, marcas y símbolos distintivos para que el franquiciado pueda operar la sucursal de forma independiente frente al público.

2. El franquiciante proporciona al franquiciado conocimiento y uso continuo de la tecnología y los sistemas de marketing de los productos o servicios utilizados en el local modelo. Si el proceso de comercialización está legalmente amparado por una patente o solicitud de know-how, el franquiciante cede legalmente el uso de esa patente, licencia o know-how.

3. El franquiciante está obligado a brindar al franquiciado apoyo económico y financiero relacionado con el establecimiento y funcionamiento de la empresa, el cual varía según el tipo de producto o servicio que se vende. El franquiciante también ayuda en la organización del local y selección de ubicaciones adecuadas para la instalación, supervisa la decoración, se encarga de la formación al personal técnico y comercial, realiza publicidad, da asesoramiento jurídico y servicios de entrega.

4. El franquiciante debe confirmar que la autoridad de explotación del franquiciado existe y pertenece al franquiciante en el momento de la firma del contrato, y garantizar la originalidad del “paquete de franquicia” y el ejercicio pacífico de la autoridad de explotación del franquiciante contra el franquiciado (Lázaro Sánchez, 2000).

***Derechos del franquiciado:***

1. El derecho a usar, imprimir y exhibir el nombre comercial, las marcas comerciales y los símbolos distintivos del franquiciante en todos los documentos, equipos, etc. De esta forma, podrá beneficiarse del prestigio, reputación y posición de mercado que el franquiciante ha conseguido a nivel local, nacional o internacional.

2. Otorgarle la capacidad para conocer y aplicar técnicas y procedimientos específicos de comercialización de productos y servicios.
3. El derecho a recibir apoyo y servicios que el franquiciante debe proporcionar de forma regular.
4. Derecho a proponer políticas comunes de gestión, comercialización y control y formularios de solicitud al franquiciante.
5. El derecho a implementar sus propias políticas en el funcionamiento de su local.

***Obligaciones del franquiciado:***

1. La principal obligación del franquiciado es pagar al franquiciante los costes iniciales y los alquileres periódicos, así como otras cantidades derivadas de préstamos, servicios adicionales y suministro de bienes.
2. Cumplirá con las normas establecidas para el manejo de su negocio y las políticas financieras, gerenciales, mercantiles y administrativas establecidas por el franquiciante y cumplirá periódicamente con los controles técnicos y financieros que el franquiciante crea necesario.
3. Se compromete a utilizar la franquicia de conformidad con el contrato o uso sectorial y realiza las actividades necesarias para la eficiencia de su uso de acuerdo con los indicadores de calidad correspondientes a la reputación de la red.
4. Obligación de mantener confidencial el contenido del paquete de franquicia para evitar el riesgo de que los competidores exploten los métodos del franquiciante.
5. El franquiciado está obligado a firmar una cláusula de no competencia que no caducan con la firma de un contrato. Los términos del contrato generalmente incluyen cláusulas que limitan los productos o servicios ofrecidos en la instalación o prohíben el desarrollo del mismo tipo de comercio que el objeto de la franquicia incluso después de que la franquicia expire. (Lázaro Sánchez, 2000)

Una vez que se ha conocido tanto los derechos y obligaciones de ambos actores, es decir del franquiciante y del franquiciado, se puede dar por terminado la explicación sobre la franquicia para “Red Crab”. En el Anexo 1 se puede observar un modelo de contrato de

franquicia para que el restaurant “Red Crab” pueda emplearlo cuando decida expandirse internacionalmente.

Estados Unidos es un país grande en el que conviven muchas culturas y estas culturas se mezclan unas con otras, es por eso que se dice que Estados Unidos es un *melting pot*, en el cual dentro de una misma sociedad diferentes tipos de personas se mezclan y forman una sola.

Es por esta razón que existen muchos restaurantes de diferentes culturas en Estados Unidos. Sin embargo, en cuanto a los mayores competidores directos para el restaurant “Red Crab” serían dos: “Red Lobster” y “La Pata Gorda” que recientemente abrió un nuevo local en la ciudad de Miami.

“Red Lobster” es la franquicia de mariscos más grande en todo Estados Unidos. “Red Lobster” lleva muchos años en el mercado, abriendo su primer restaurante en 1968 en Lakeland, Florida. Fue creada por Bill Darden y Charley Woodsby, que tenían en mente un concepto de comida informal para este restaurante, es decir de precios más bajos que los que acostumbraban a tener los restaurantes elegantes de mariscos. Para ya el año 1985 “Red Lobster” contaba con alrededor de 372 restaurantes en Estados Unidos y tenía ventas que superaban los 834 millones de dólares. A pesar de esto, entre los años 2002 al 2022 se ha podido observar una decadencia en esta cadena de restaurantes de mariscos. “Red Lobster” tiene pensado cerrar alrededor de 650 sucursales y sus últimos planes de menú han traído más pérdidas que ganancias para el local. Sin embargo, “Red Lobster” sigue suponiendo una competencia para “Red Crab” debido a su posicionamiento en el mercado y sus precios accesibles (Meyersohn, 2024).

Uno de los mayores competidores para “Red Crab” dentro del territorio nacional, específicamente en la ciudad de Guayaquil, es “La Pata Gorda”. Ahora “La Pata Gorda” cuenta con un restaurante en la ciudad de Miami, en Estados Unidos, lo cual representa otra competencia para “Red Crab” en el territorio estadounidense. Este local se abrió en el mes de abril de 2024 y ha tenido gran acogida por parte de los clientes principalmente latinos en la ciudad de Miami.

“La Pata Gorda” es un restaurante de mariscos que abrió por primera vez en el año 2010 bajo la idea Josué Sánchez, propietario. Este restaurante ofrece un menú variado en el cual el cangrejo resalta en los diferentes platos que ofrece. El hecho de que “La Pata Gorda”

pudo entrar al mercado estadounidense siendo un restaurante con un concepto similar a “Red Crab” es un ejemplo de cómo “Red Crab” lo puede lograr también (Encalada, 2024).

Uno de los mayores distintivos y atractivos que tiene “Red Crab” a parte de su menú, es la ambientación y la decoración que hace que sus clientes se sientan inmersos en una experiencia gastronómica inigualable. Debido a esto, es importante considerar que al momento que se decida expandir a territorio estadounidense se mantenga la estética y el diseño de sus restaurantes, que es lo que le distingue de su competencia.

Las Figuras 34, 35 y 36 muestran cómo debe ser el diseño exterior e interior del restaurante.

**Figura 34**  
*Letrero del restaurant "Red Crab"*



*Nota.* Recuperado de *Red Crab, página oficial*, de Red Crab, 2024, <https://www.facebook.com/redcrabec/>

Sin duda un distintivo principal es su famoso letrero, que está escrito en manuscrita e iluminado. Este letrero está acompañado de un cangrejo de tamaño real que destaca el nombre del restaurante y demuestra el nivel de alta cocina que se puede esperar del mismo.

**Figura 35**  
*Diseño interior de "Red Crab"*



*Nota.* Recuperado de *Red Crab*, página oficial, de Red Crab, 2024, <https://www.facebook.com/redcrabec/>

Otro punto esencial que se debe considerar es el diseño interior del restaurante. Como se puede apreciar en la Figura 35, las lámparas son peces y una de sus puertas es la boca de un tiburón, de igual manera sus asientos tienen la forma de un cangrejo. Esto refleja el mar y va de acuerdo a la estética del restaurante.

**Figura 36**  
*Segundo diseño interior de "Red Crab"*



*Nota.* Recuperado de *Red Crab*, página oficial, de Red Crab, 2024, <https://www.facebook.com/redcrabec/>

También se deben tomar en cuenta los diferentes cuadros y murales como se puede ver en la Figura 36. Cuadros de peces y animales del mar al igual que murales de vidrio con temáticas marítimas.

En base a lo que se mencionó anteriormente, Estados Unidos es un mercado ideal para el modelo de negocio de “Red Crab”. Cuenta con leyes específicas para las franquicias, la competencia que tendría “Red Crab” no es tan grande lo cual no es un efecto negativo para el restaurant y se debe en tomar en cuenta la estética y la ambientación que tiene el restaurant para que se pueda adaptar en Estados Unidos.

## CONCLUSIONES

La presente tesis tuvo como objetivos determinar el estado actual de la empresa “Red Crab” para poder conocer si es factible el expandirse a un mercado internacional, también el de analizar diferentes mercados internacionales mediante factores económicos, sociales y sobre todo culturales en base a las seis dimensiones de Hofstede y finalmente determinar el mercado ideal para la expansión de “Red Crab” mediante la ponderación de los diferentes factores mencionados anteriormente.

Para el estado actual de la empresa se introdujo un poco de la historia, organización y pilares fundamentales del “Red Crab”. Para poder realizar el análisis situacional se utilizó la herramienta FODA en la cual se dio una ponderación a cada criterio, tanto para la organización interna, es decir las fortalezas y debilidades, y el entorno, es decir las oportunidades y amenazas. Al realizar la ponderación, si el valor total superaba 2,5 entonces significa que el restaurant “Red Crab” tiene una muy buena organización interna y a su vez está respondiendo de manera correcta a las oportunidades y amenazas que se le presenta. Para la organización interna obtuvo un ponderado total de 3,26 y para el entorno un total de 2,76. Esto quiere decir que “Red Crab” tiene una gran organización dentro de su empresa y sabe aprovechar las oportunidades y responder correctamente a las amenazas que se le presentan. Debido a esto, cuando el restaurant “Red Crab” decida expandirse a un mercado internacional, no tendría mayor problema en hacerlo.

Una vez que se conoció la factibilidad para que el restaurant “Red Crab” se pueda expandir, era esencial conocer qué mercados por cada continente serían los escogidos. Para esto se realizó una tabla en la cual se ponían los tres países más importantes para cada factor que se tomó en cuenta, y el país más repetido por cada factor sería el escogido por ese continente. Una vez que se conocieron estos países, que fueron Singapur, Dinamarca, Cabo Verde y Estados Unidos, se procedió a analizar cada uno por diferentes factores entre los cuales se abarcó dimensiones sociales, económicas y culturales, todos estos factores fueron analizados por los datos en páginas oficiales como Banco Mundial, Transparency International y Hofstede Insights. Se realizaron gráficos y tablas para cada factor por cada país para poder tener un mejor entendimiento de su evolución en los últimos años.

Finalmente, se realizó una tabla ponderada de cada país dándole un puntaje a cada factor dependiendo de que tan bien o mal se encontraban en ese factor. Al realizar la tabla

se obtuvo que el país ideal y el más favorable para “Red Crab” con su modelo de negocio era Estados Unidos con un puntaje de 136 puntos sobre 165. Entonces, se procedió a revisar el *franchising* en Estados Unidos y evidentemente es un país que apoya este tipo de negocios y hay muchas ventajas tanto para franquiciadores como para los franquiciados. De igual manera se revisó la competencia que tendría “Red Crab” en el mercado estadounidense pero solo tendría dos competidores directos que son ya marcas establecidas en el mercado “Red Lobster” y “La Pata Gorda”. A pesar de tener competencia “Red Crab” puede destacar por su variado y delicioso menú, y además por la infraestructura y estética que el restaurant tiene, como se puede ver en figuras anteriores.

En base a todo lo mencionado anteriormente, se espera que esta tesis sea útil y ayude al restaurant “Red Crab” a poder expandirse a nivel internacional, específicamente al mercado estadounidense que fue el país seleccionado por obtener altos puntajes en los diferentes factores.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda que el restaurant “Red Crab” tome en cuenta los diferentes criterios de selección generados en el documento para la elección del país y se tomen en cuenta estos juntamente con análisis de la competencia para ver donde se asienta el local y poder replicar en otros mercados si así lo desea.

De igual manera se recomienda que se conduzca un estudio de mercado en las principales ciudades económicas de Estados Unidos y aquellas que cuentan con una gran cantidad de población latina, como pueden ser Los Ángeles, Miami y Nueva York para que se conozca en cuál de ellas les puede ir mejor al restaurant “Red Crab”.

También es importante que “Red Crab” tenga en cuenta los puntos que se muestran en el Anexo 1, que es el modelo de contrato de franquicia, para que pueda tener una idea de qué incluir en el contrato y poder modificarlo de manera que sea ventajoso tanto para ellos como para el franquiciado.

Al llegar a un mercado internacional es esencial adaptarse a su cultura, y si bien se tiene considerado que muchos aspectos culturales entre Estados Unidos y Ecuador no difieren, si es recomendable que se ajuste el menú de acuerdo con la cultura y que se usen ingredientes locales. Esto con el fin de evitar costos excesivos de importación.

Finalmente, se recomienda que el restaurant “Red Crab” presidido por el economista Efrén Coronel siempre tenga en cuenta a su competencia y siga innovando como lo ha venido haciendo todos estos años para que su clientela se mantenga y también crezca tanto nacionalmente como internacionalmente si llegaran a abrir en Estados Unidos.

## REFERENCIAS

- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163–173. <https://shorturl.at/vxAET>
- Badi, M. K. (2001). La Integración Regional en África: análisis político, jurídico y económico. *Cuadernos de Ciencias Económicas Empresarias*, 40, 53–97. <https://shorturl.at/r3B1H>
- Banco Mundial. (2019a). *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ>
- Banco Mundial. (2019b). *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) - Cabo Verde / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=CV>
- Banco Mundial. (2019c). *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) - Denmark / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=DK>
- Banco Mundial. (2019d). *Índice de fortaleza de los derechos legales (0 = débil a 12 = fuerte) - United States / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/IC.LGL.CRED.XQ?locations=US>
- Banco Mundial. (2020a). *Doing Business en Singapur - Doing Business - Banco Mundial*. <https://archive.doingbusiness.org/es/data/exploreconomies/singapore>
- Banco Mundial. (2020b). *Doing Business in Cabo Verde - World Bank Group*. [Doing Business en Cabo Verde – Banco Mundial] <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/cabo-verde>
- Banco Mundial. (2020c). *Doing Business in Denmark - World Bank Group*. [Doing Business en Dinamarca – Banco Mundial] <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/denmark>
- Banco Mundial. (2022a). *Crecimiento del PIB (% anual) - Cabo Verde / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CV>
- Banco Mundial. (2022b). *Crecimiento del PIB (% anual) - Denmark / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=DK>
- Banco Mundial. (2022c). *Crecimiento del PIB (% anual) - Singapore / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=SG>
- Banco Mundial. (2022d). *Crecimiento del PIB (% anual) - United States / Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=US>
- Banco Mundial. (2022e). *Doing Business in Denmark - World Bank Group*. [Doing Business en Dinamarca – Banco Mundial] <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/denmark>
- Banco Mundial. (2022f). *Doing Business in United States - World Bank Group*. [Doing Business en Estados Unidos – Banco Mundial] <https://archive.doingbusiness.org/en/data/exploreconomies/united-states>
- Banco Mundial. (2022g). *Interactive Data Access | Worldwide Governance Indicators*. [Acceso interactivo a los datos | Indicadores mundiales de gobernanza.]

<https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

Banco Mundial. (2022h). *Interactive Data Access | Worldwide Governance Indicators*. [Acceso interactivo a los datos | Indicadores mundiales de gobernanza.] <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

Banco Mundial. (2022i). *Interactive Data Access | Worldwide Governance Indicators*. [Acceso interactivo a los datos | Indicadores mundiales de gobernanza.] <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

Banco Mundial. (2022j). *Interactive Data Access | Worldwide Governance Indicators*. [Acceso interactivo a los datos | Indicadores mundiales de gobernanza.] <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators/interactive-data-access>

Banco Mundial. (2022k). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - Cabo Verde* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=CV>

Banco Mundial. (2022l). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - Denmark* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=DK>

Banco Mundial. (2022m). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - Singapore* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=SG>

Banco Mundial. (2022n). *PIB per cápita, PPA (\$ a precios internacionales actuales) - United States, Ecuador* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.PCAP.PP.CD?locations=US-EC>

Banco Mundial. (2022o). *Población, total - Cabo Verde* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=CV>

Banco Mundial. (2022p). *Población, total - Singapore* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=SG>

Banco Mundial. (2022q). *Población, total - United States* / *Data*. <https://datos.bancomundial.org/indicador/SP.POP.TOTL?locations=US>

Blázquez, P. A. (2002). Internacionalización empresarial: ¿vencedores y vencidos? *ICE, Revista de Economía*, 799. <https://shorturl.at/iuAE6>

Cesce. (s/f). *Riesgo país Singapur - Cesce España*. Recuperado el 23 de marzo de 2024, de <https://www.cesce.es/es/w/riesgo-pais/riesgo-pais-singapur>

Cuervo-Cazurra, Á. (2007). *Las distancias en el proceso de internacionalización: el caso del Banco Santander*. <https://shorturl.at/mKSY4>

De Castro, D., & Cataluña, E. E. R. (2004). *LA INVESTIGACIÓN SOBRE FRANQUICIA* (Vol. 10, Número 3). <https://shorturl.at/hpwGR>

Demmler, M., Ortiz, R., & Solís, A. U. (2018). Comparing corporate cultural profiles using the cultural dimensions of Hofstede. [Comparación de perfiles culturales corporativos utilizando las dimensiones culturales de Hofstede.] *Journal of Business and Management Sciences*, 6(2), 28–35. <https://shorturl.at/fDNX8>

- Duarte, J. E. S. (2003). Franquicias. Una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de negocios*, 47. <https://shorturl.at/arOP5>
- Encalada, V. (2024). *La Pata Gorda abrirá en Miami con mano de obra ecuatoriana*. <https://www.expreso.ec/actualidad/economia/pata-gorda-abrira-miami-mano-obra-ecuatoriana-192436.html>
- Fanjul, E. (2019). Políticas de internacionalización de la economía y la empresa: un instrumento para promover el crecimiento y el empleo (ARI). *Recuperado el Enero de*. [https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Fanjul/publication/280698088\\_Politiclas\\_de\\_internacionalizacion\\_de\\_la\\_economia\\_y\\_la\\_empresa/links/55c1bc6608aec0e5f44920f7/Politiclas-de-internacionalizacion-de-la-economia-y-la-empresa.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Enrique-Fanjul/publication/280698088_Politiclas_de_internacionalizacion_de_la_economia_y_la_empresa/links/55c1bc6608aec0e5f44920f7/Politiclas-de-internacionalizacion-de-la-economia-y-la-empresa.pdf)
- Foa, R. S., Klassen, A., Slade, M., Rand, A., & Collins, R. (2020). The global satisfaction with democracy report 2020. [Informe sobre la satisfacción global con la democracia 2020.] *Bennett Institute for Public Policy, University of Cambridge*. <https://shorturl.at/hnqE0>
- García-Lomas, O. (2022). *Marketing Internacional* (1a ed., Vol. 1). Global Marketing Strategies.
- Geodatos. (2024a). *Distancia entre Ecuador y Cabo Verde*. <https://www.geodatos.net/distancias/paises/de-ecuador-a-cabo-verde>
- Geodatos. (2024b). *Distancia entre Guayaquil, Ecuador y Copenhagen, Dinamarca*. <https://www.geodatos.net/distancias/de-guayaquil-a-copenhagen>
- Geodatos. (2024c). *Distancia entre Quito, Ecuador y Washington, Estados Unidos*. <https://www.geodatos.net/distancias/de-quito-a-washington>
- Geodatos. (2024d). *Distancia entre Singapur y Ecuador*. <https://www.geodatos.net/distancias/paises/de-singapur-a-ecuador>
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza, C. (2020). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-hill. <https://www.academia.edu/download/64591365/Metodologíinvestigación.%20Rutas%20cuantitativa,%20cualitativa%20y%20mixta.pdf>
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations*. [Consecuencias de la cultura: Comparación de valores, comportamientos, instituciones y organizaciones entre naciones]. (1a ed.). SAGE.
- Izuzquiza, M. L. (2008). El contrato de Franquicia. *Cartapacio de Derecho: Revista Virtual de la Facultad de Derecho*, 14, 5. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2881380.pdf>
- Jaramillo, F. A. (2014). El concepto de seguridad jurídica, elementos y amenazas ante la crisis de la ley como fuente del derecho. *Derecho público*, 32, 9–27. <http://agora.edu.es/descarga/articulo/4760108.pdf>
- Kafouros, M., Cavusgil, S. T., Devinney, T. M., Ganotakis, P., & Fainshmidt, S. (2022). Cycles of de-internationalization and re-internationalization: Towards an integrative framework. [Ciclos de desinternacionalización y reinternacionalización: Hacia un marco integrador]. *Journal of World Business*, 57(1), 101257. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jwb.2021.101257>

- Knight, J. (2007). *International Handbook of Higher Education [Manual internacional de educación superior]* (J. Forest & P. Altbach, Eds.; Vol. 18). Springer Netherlands. <https://doi.org/10.1007/978-1-4020-4012-2>
- Larrinaga, O. V. (2007). La internacionalización de la empresa: el modelo de las diez estrategias. *The Institute for Business and Finance Research*, 355. <https://www.theibfr.com/wp-content/uploads/2016/06/ISSN-1931-0285-V2-N2-2007-1.pdf#page=355>
- Lauletta, F. (2020). La Franquicia eje multiplicador de negocios. *Atenea*, 17, 61–70. <https://www.publicaciones.udemm.edu.ar/index.php/atenea/article/download/8/7>
- Lázaro Sánchez, E. J. (2000). El contrato de franquicia (aspectos básicos). *Anales de derecho: revista de la Facultad de Derecho*.
- Leonavičienė, E., & Burinskienė, A. (2022). Accelerating cultural dimensions at international companies in the evidence of internationalisation. [Acelerando las dimensiones culturales en las empresas internacionales en la evidencia de la internacionalización]. *Sustainability*, 14(3), 1524. <https://www.mdpi.com/2071-1050/14/3/1524>
- Martínez Rodríguez, D. (2018). La dimensión cultural del desarrollo: su concepción en el trabajo comunitario. *Revista Estudios del Desarrollo Social: Cuba y América Latina*, 6(1), 287–306. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100014&script=sci\\_arttext&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2308-01322018000100014&script=sci_arttext&tlng=en)
- Meyersohn, N. (2024). *Por qué la cadena de restaurantes Red Lobster está en dificultades*. <https://cnnespanol.cnn.com/2024/05/03/dificultades-cadena-red-lobster-puedas-comer-trax/>
- Miečinskienė, A., Stasytytė, V., & Kazlauskaitė, J. (2014). Reasoning of export market selection. [Razonamiento de la selección del mercado de exportación]. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 110, 1166–1175. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877042813056036/pdf?md5=5dc ed0f30e5c75fdfaa8920414578663&pid=1-s2.0-S1877042813056036-main.pdf>
- Miranda, O. M. G. (2022). Motivaciones para emprender en el modelo de negocio tipo franquicia. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–21. <https://revistas.unisimon.edu.co/index.php/desarrollogerencial/article/download/5914/5848>
- Ochoa, D. (2014). *Análisis Jurídico comparado del Franchising o Contrato de Franquicia en Estados Unidos, Unión Europea y América Latina* [Tesis de posgrado]. Universidad del Azuay.
- OECD. (2024). *Country risk classification - OECD*. [Clasificación del riesgo por países – OCDE]. <https://www.oecd.org/trade/topics/export-credits/arrangement-and-sector-understandings/financing-terms-and-conditions/country-risk-classification/>
- Olevsky, G. (2016). Internationalization of business and national competitiveness. [Internacionalización de la empresa y competitividad nacional]. *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye otnosheniya*, 60(12), 17–26. <https://doi.org/10.20542/0131-2227-2016-60-12-17-26>
- Pérez Gregorio, M. G. (2016). La importancia del organigrama en la empresa. *Publicaciones didácticas*, 69. <https://shorturl.at/yCHX0>

- Pérez Llanes, R. (2017). La Franquicia-Decodificando su ADN. *Revista Investigación y Negocios*, 10(15), 138–143. [http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372017000100002&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.bo/scielo.php?pid=S2521-27372017000100002&script=sci_arttext)
- Rodríguez, J. (2023). *El contrato de franquicia su análisis en el derecho comparado en México, Estados Unidos y Ecuador* [Universidad Regional Autónoma De Los Andes]. <https://shorturl.at/vwPZ2>
- Rodríguez, X. E. S., Chilán, J. H. M., & Ponce, D. K. P. (2021). La investigación de mercado impacto que genera en la toma de decisiones. *Dominio de las Ciencias*, 7(1), 79–94. <https://shorturl.at/nvFX9>
- Sakarya, S., Eckman, M., & Hyllegard, K. H. (2007). Market selection for international expansion: Assessing opportunities in emerging markets. [Selección de mercados para la expansión internacional: Evaluación de oportunidades en mercados emergentes.] *International Marketing Review*, 24(2), 208–238. <https://shorturl.at/bKSZ5>
- Sánchez, Z. C. (2020). Procedimiento para la selección de mercados internacionales. Aplicación en el grupo empresarial del cemento. *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 3, 19. <https://shorturl.at/bnHO7>
- Santo-Cori, R. (2017). La Franquicia: una opción de crecimiento para la empresa. *Universidad Autónoma de Nueva León*. (298-304). *Recuperado en*, 10. <http://www.web.facpya.uanl.mx/Vinculategica/Revistas/R3/298%20-%20304%20-%20La%20Franquicia%20una%20opcion%20de%20crecimiento%20para%20la%20empresa.pdf>
- Sarli, R., Gonzalez, S. I., & Ayres, N. (2015). Análisis FODA. Una herramienta necesaria. *Revista de la Facultad de Odontología*, 9(1), 17–20.
- The Culture Factor Group. (2024a). *Country comparison tool*. [Comparador de países]. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=singapore>
- The Culture Factor Group. (2024b). *Country comparison tool*. [Comparador de países]. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=denmark>
- The Culture Factor Group. (2024c). *Country comparison tool*. [Comparador de países]. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=cape+verde>
- The Culture Factor Group. (2024d). *Country comparison tool*. [Comparador de países]. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison-tool?countries=united+states>
- Thompson, I. (2006, junio). *EL PROCESO DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS - Promonegocios.net*. <https://www.promonegocios.net/investigacion-mercados/proceso.html>
- Torres Arriaga, M. G. (2019). *Análisis FODA*. [http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/Análisis\\_FODA.pdf](http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3016/1/Análisis_FODA.pdf)
- Transparency International. (2023a). *2023 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org*. [Índice de Percepción de la Corrupción: Explore la... - Transparency.org]. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/sgp>
- Transparency International. (2023b). *2023 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org*. [Índice de Percepción de la Corrupción: Explore la... - Transparency.org]. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/dnk>

- Transparency International. (2023c). *2023 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org*. [Índice de Percepción de la Corrupción: Explore la... - Transparency.org]. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/cpv>
- Transparency International. (2023d). *2023 Corruption Perceptions Index: Explore the... - Transparency.org*. [Índice de Percepción de la Corrupción: Explore la... - Transparency.org]. <https://www.transparency.org/en/cpi/2023/index/usa>
- Unión Europea. (s/f). *Acceso a información y transparencia | Unión Europea*. Recuperado el 25 de marzo de 2024, de [https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/access-information\\_es#](https://european-union.europa.eu/principles-countries-history/principles-and-values/access-information_es#)
- Universidad Anáhuac Querétaro. (2022, noviembre 4). *¿Qué es un Estudio de Mercado y cómo me sirve?* <https://queretaro.anahuac.mx/blog/qu%C3%A9-es-un-estudio-de-mercado-y-c%C3%B3mo-me-sirve>
- Urco, C. C., Salinas, J. G., & Castillo, D. (2019). Aproximación del modelo CAGE para la internacionalización de los productos textiles del Ecuador. *Estudios de la Gestión: revista internacional de administración*, 5, 9–37. <https://revistas.uasb.edu.ec/index.php/eg/article/download/1192/1104>
- Vallejo, M. (2009). *Contrato de franquicia comercial*. Universidad del Azuay.
- Vilmundardóttir, A. (2019). *Dimensiones culturales según Geert Hofstede: Una comparación entre Islandia y España* [Tesis de Doctorado, Universidad de Islandia]. <https://skemman.is/bitstream/1946/32241/1/Dimensiones%20culturales%20de%20Geert%20Hofstede.pdf>
- Wiese Gutierrez, L. G. (2019). *Factores socioeconómicos que influyen en la calidad de vida de inmigrantes venezolanos en una Institución Migratoria, Lima, 2018*. [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31392/Wiese\\_GLG.pdf?sequen](https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/31392/Wiese_GLG.pdf?sequen)
- Yacelga, J. C. S., & Patrel, A. M. G. (2021). Efectos del covid-19 en el turismo gastronómico del Ecuador. *Dominio de las Ciencias*, 7(4), 122. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8383968.pdf>
- Yáñez, J. F. T., & Pazmiño, J. F. (2015). Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. *Revista publicando*, 2(3), 163–183. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5833494.pdf>

## ANEXOS

### Anexo 1

*Modelo de contrato de franquicia "Red Crab"*

### CONTRATO DE FRANQUICIA “RED CRAB”

Este contrato de franquicia, CONTRATO DE FRANQUICIA “RED CRAB”, se celebra en (fecha), entre **Franquiciante**, Luis Efrén Coronel Argudo, con domicilio en Guayaquil, Ecuador, y **Franquiciado** (nombre del franquiciado) con domicilio en (dirección del franquiciado)

**CONTRATO DE FRANQUICIA**, conforme a las siguientes cláusulas:

**PRIMERA: Objeto.** EL FRANQUICIANTE, propietario de la marca, concede el uso de dicha marca y todo lo que esta involucra (nombre comercial, emblema, modelos, diseños y know how) para ser explotada por el FRANQUICIADO. El punto de venta estará ubicado el territorio de Estados Unidos.

**SEGUNDA: Derechos de entrada, uso de marca y producto.** EL FRANQUICIANTE concede el uso de su marca y producto por la suma de \$350.000 como canon de entrada y 15% en regalías mensualmente.

**TERCERA: Derecho de entrada, uso de marca y producto en nueva franquicia.** Para la utilización de otras franquicias se firmarán nuevos contratos por los precios que llegaren a pactar para ser objeto de negociación.

**CUARTA: Regalías.** La utilización de la franquicia generará cobro de regalías, correspondiendo al 15% de las ventas mensualmente hacia el franquiciante.

**QUINTA: Obligaciones del FRANQUICIANTE.** 1. El FRANQUICIANTE está obligado principalmente a permitir que el FRANQUICIADO utilice su nombre comercial, marcas y símbolos distintivos para que el franquiciado pueda operar la sucursal de forma independiente frente al público. 2. El FRANQUICIANTE proporciona al FRANQUICIADO conocimiento y uso continuo de la tecnología y los sistemas de marketing de los productos o servicios utilizados en el local modelo. Si el proceso de comercialización está legalmente amparado por una patente o solicitud de know-how, el FRANQUICIANTE cede legalmente el uso de esa patente, licencia o know-how. 3. El FRANQUICIANTE está obligado a brindar al FRANQUICIADO apoyo económico y financiero relacionado con el establecimiento y funcionamiento de la empresa, el cual varía según el tipo de producto o servicio que se vende. El FRANQUICIANTE también ayuda en la organización del local y selección de ubicaciones adecuadas para la instalación, supervisa la decoración, se encarga de la fomaración al personal técnico y comercial, realiza publicidad, da asesoramiento jurídico y servicios de entrega. 4. El FRANQUICIANTE debe confirmar que la autoridad de explotación del FRANQUICIADO existe y pertenece al FRANQUICIANTE en el momento de la firma del contrato, y garantizar la originalidad del “paquete de franquicia” y el ejercicio pacífico de la autoridad de explotación del FRANQUICIANTE contra el FRANQUICIADO.

**SEXTA: Obligaciones del FRANQUICIADO.** 1. La principal obligación del FRANQUICIADO es pagar al FRANQUICIANTE los costes iniciales y los alquileres periódicos, así como otras cantidades derivadas de préstamos, servicios adicionales y

suministro de bienes. 2. Cumplirá con las normas establecidas para el manejo de su negocio y las políticas financieras, gerenciales, mercantiles y administrativas establecidas por el FRANQUICIANTE y cumplirá periódicamente con los controles técnicos y financieros que el FRANQUICIANTE crea necesario. 3. Se compromete a utilizar la franquicia de conformidad con el contrato o uso sectorial y realiza las actividades necesarias para la eficiencia de su uso de acuerdo con los indicadores de calidad correspondientes a la reputación de la red. 4. Obligación de mantener confidencial el contenido del paquete de franquicia para evitar el riesgo de que los competidores exploten los métodos del FRANQUICIANTE. 5. El FRANQUICIADO está obligado a firmar una cláusula de no competencia que no caducan con la firma de un contrato. Los términos del contrato generalmente incluyen cláusulas que limitan los productos o servicios ofrecidos en la instalación o prohíben el desarrollo del mismo tipo de comercio que el objeto de la franquicia incluso después de que la franquicia expire. 6. Contribuir mediante el cumplimiento de las directrices pactadas por el FRANQUICIANTE, a la buena reputación y éxito de la cadena. 7. Asistir a cursos de preparación o actualización suministrados por el FRANQUICIANTE. 8. Informar al FRANQUICIANTE, sobre las mejoras en los procedimientos técnicos y comerciales empleados en la explotación de la franquicia. 9. Disponer de un inventario suficiente, en calidad y variedad para satisfacer las necesidades de la clientela. 11. Aplicar los precios de venta definidos por el FRANQUICIANTE. 12. Utilizar los signos distintivos del FRANQUICIANTE, mantener una política publicitaria y promocionar adecuadamente y de acuerdo con las necesidades de la franquicia. 13. El uso de la marca correrá por cuenta y riesgo del FRANQUICIADO, quien responderá por las infracciones civiles, policiales y administrativas en general e incluso con las multas derivadas de los mismos durante el término del presente contrato y hasta que cese el uso de la marca. El pago de impuestos, tasas, gravámenes, creados o a punto de crearse, derivados de uso de la marca en el local respectivo correrán a cargo del FRANQUICIADO.

**SEPTIMA: Plazo para terminación de contrato.** La duración del presente contrato será de 5 años, contado desde el día de mes del año.

**OCTAVA: Prorroga de contrato.** El contrato podrá ser prorrogado previo acuerdo de las partes que se hará constar por escrito.

**NOVENA: Causales de terminación anticipada.** EL FRANQUICIANTE podrá en cualquier tiempo dar por terminado el contrato de manera unilateral, informando con una antelación igual a la allí pactada, en cualquiera de los siguientes eventos: a) Insolvencia del FRANQUICIADO; b) Ineficiencia en la prestación de servicios de postventa, y c) Violación a cualquiera de las cláusulas del presente contrato.

**DECIMA: Cesión de derechos.** EL FRANQUICIADO no podrá ceder el contrato sino con autorización escrita del FRANQUICIANTE.

**DECIMA PRIMERA: Indemnización por incumplimiento.** Si cualquiera de las partes incumpliere una o cualquiera de las obligaciones a su cargo, deberá pagar a la otra la suma de \$20.000 a título de penalización derivada por incumplimiento.

**DECIMA SEGUNDA: Renuncia de Indemnización.** En caso de terminación del presente contrato, EL FRANQUICIADO renuncia a cualquier indemnización por clientela en el territorio pactado.

**DECIMA TERCERA: Controversia.** Las partes convienen que en el evento en que surja alguna diferencia entre las mismas, por razón o con ocasión del presente contrato, derivado del cumplimiento, incumplimiento, interpretación, aplicación y efectos que surjan entre las partes aquí convenidas en el presente contrato se someterá a la jurisdicción y competencia del Tribunal de Arbitraje del lugar donde se ejecute el contrato.

**DECIMA CUARTA: Disposiciones Generales.** Forman parte del presente contrato y quedan incorporados al expediente los documentos que sirvieron de base para la redacción del mismo, así como toda la documentación que se produzca hasta el momento de su terminación, para lo cual deberá realizarse la correspondiente liquidación y finiquito de la siguiente manera: luego de realizado y contra entrega de un informe por las partes suscritas en el presente contrato, se levantará el acta respectiva de su actuación, en la cual se ordenará la terminación del presente contrato; y las partes se obligan a dar el respectivo finiquito a favor de los aquí pactados.

**DECIMA QUINTA: Aceptación del Contrato:** Los otorgantes aceptamos el contenido íntegro del contrato, y enterados de su contenido, objeto, validez y efectos legales, lo leen, aceptamos, ratificamos y firmamos.

Firmado por las partes en la fecha indicada a continuación

Luis Efrén Coronel Argudo

Nombre del franquiciado

Franquiciante

Franquiciado

Fecha: incluir la fecha cuando sea firmado el contrato