



Universidad de Palermo

Master en Dirección de Empresas

Trabajo Final de Maestría

**INTERNACIONALIZACION DE LA SIRENA, SUPERMERCADO Y
TIENDA DEPARTAMENTAL.**

Tesista:

Fernando Domínguez

Legajo:

0130383

Celular:

+1809-883-2419

E-mail:

fernandoarturod@gmail.com

Tutor:

Ana Engelman

Fecha:

Septiembre 2024

Lugar:

República Dominicana

En esta ocasión presento mi tema elegido como propuesta para mi trabajo final de tesis del MBA, el cual es sobre la internacionalización de negocios.

La internacionalización de negocios es proceso mediante el cual una empresa se expande más allá de las fronteras de su país de origen. La adaptación a diferentes culturas, regulaciones y mercados, así como la búsqueda de oportunidades de crecimiento y la gestión de riesgos asociados con la entrada en nuevos territorios, son solo algunos de los aspectos que componen este proceso. La exportación de bienes o servicios, la inversión directa en el extranjero, las alianzas con socios locales o la adquisición de empresas extranjeras son algunas de las formas en que se puede lograr la internacionalización.

En esta ocasión estaré exponiendo un plan de internacionalización para la cadena de supermercados La Sirena, la cual pertenece al Grupo Ramos, uno de los grupos corporativos más grandes de la Republica Dominicana.

• INTRODUCCIÓN

La internacionalización se ha convertido en una estrategia clave para el crecimiento y la supervivencia de las empresas en un mundo empresarial cada vez más globalizado. Este estudio examina los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas al expandirse a mercados extranjeros. Se realizará un análisis detallado para examinar las razones detrás de la internacionalización, las diversas estrategias implementadas y los factores que determinan el éxito o el fracaso de estas iniciativas. Además, analizaremos los efectos de la internacionalización en áreas importantes como la gestión empresarial, la cultura organizacional y la competitividad global.

En última instancia, este estudio tiene como objetivo proporcionar una comprensión profunda de cómo las empresas pueden lograr sus objetivos comerciales a largo plazo al navegar eficazmente en el mercado global.

Entiendo que esta propuesta se puede desarrollar bien ya que existe una gran oportunidad para esta gran cadena de supermercados que es líder dentro de la Republica Dominicana con distintas marcas ya que debido a una serie de factores importantes, la internacionalización de negocios es un tema de gran importancia en el panorama empresarial actual. En primer lugar, en un mundo cada vez más interconectado, las empresas experimentan una creciente presión para expandirse más allá de sus mercados nacionales en busca de oportunidades de crecimiento y diversificación. La búsqueda de nuevos clientes, la optimización de la cadena de suministro, el acceso a recursos y talento internacionales y la reducción de los riesgos asociados con la dependencia de un solo mercado impulsan este impulso hacia la internacionalización. Además, la internacionalización presenta una serie de desafíos distintivos que requieren una comprensión profunda y estratégica.

Estos desafíos incluyen aspectos como la adaptación cultural y la gestión de la diversidad, así como la gestión de complejos entornos regulatorios y políticos en los mercados internacionales. Para que las empresas tengan éxito a nivel internacional, es necesario comprender estos

obstáculos y crear métodos efectivos para abordarlos. Además, el estudio de la internacionalización brinda una oportunidad única para investigar cómo interactúan diversas culturas, economías y sistemas comerciales.

Esto puede llevar a una mayor comprensión de la globalización y sus efectos en la sociedad, así como a la identificación de nuevas tendencias y oportunidades emergentes en el ámbito empresarial internacional.

En resumen, realizar una investigación sobre la internacionalización de negocios es fundamental para comprender mejor las dinámicas empresariales en un mundo globalizado, crear estrategias efectivas para expandirse internacionalmente y aprovechar las oportunidades que ofrece la economía mundial en constante cambio.

- **Problema y Pregunta**

Un problema que puede desatar la internacionalización de negocios es la falta de comprensión y adaptación a las diferentes culturales de los mercados extranjeros, lo que puede obstaculizar el buen posicionamiento de entrada en nuevos territorios y la gestión efectiva de las operaciones internacionales.

Y de la mano de esto podemos preguntarnos lo siguiente: ¿Cómo influyen los factores culturales y contextuales en las estrategias de internacionalización de las empresas y cuáles son las mejores prácticas para adaptarse eficazmente a diferentes mercados internacionales?

- **Objetivo general**

El objetivo general de la investigación es analizar las estrategias de internacionalización de negocios implementadas por empresas de diversos sectores, identificando los factores clave que influyen en su éxito o fracaso en la expansión a mercados extranjeros y proponiendo recomendaciones para mejorar la efectividad de dichas estrategias.

- **Objetivos específicos**

1. Analizar las razones y motivos detrás de la internacionalización de negocios por parte de empresas de diferentes tamaños y sectores.
2. Investigar cómo las empresas exitosas utilizan técnicas específicas para internacionalizar, como la selección de mercados objetivo, las modalidades de entrada y la gestión de riesgos.
3. Evaluar los obstáculos y desafíos que enfrentan las empresas durante el proceso de internacionalización, centrándose en factores como las diferencias culturales, las barreras regulatorias y la competitividad local.
4. Analizar cómo la internacionalización afecta la gestión, la cultura organizacional y el rendimiento financiero de las empresas.
5. Basado en las lecciones aprendidas de casos de éxito y las mejores prácticas en el campo de la internacionalización de negocios, proporcionar recomendaciones prácticas y estratégicas para empresas que buscan internacionalizarse.

- **Hipótesis**

La internacionalización de La Sirena, supermercado y tienda por departamento, se fundamenta en la hipótesis de que existe una demanda creciente de productos de calidad y variedad en mercados extranjeros, respaldada por cambios en los patrones de consumo global.. Además, se espera que la expansión internacional nos brinde la oportunidad de aprovechar economías de escala, optimizar la cadena de suministro y fortalecer nuestra marca globalmente, lo que eventualmente conducirá a un aumento significativo en los ingresos y la participación en el mercado internacional.

- **Metodología de investigación**

- **Revisión Bibliográfica:** Se examinará la literatura académica y empresarial relevante sobre la internacionalización de negocios, con un enfoque en teorías, modelos y casos de estudio pertinentes. Esta revisión ayudará a identificar vacíos de investigación y áreas de interés, así como proporcionará una base teórica sólida para el estudio.
- **Diseño del Estudio de Casos:** Se seleccionarán empresas de varios sectores que hayan experimentado procesos de internacionalización exitosos o problemáticos. Se llevarán a cabo entrevistas exhaustivas con líderes y empleados importantes de estas empresas para obtener información detallada sobre sus planes de internacionalización, los obstáculos que enfrentan y las lecciones aprendidas.
- **Análisis de Datos Cualitativos:** Los datos recopilados a través de las entrevistas se analizarán utilizando un método cualitativo. Se utilizarán métodos de análisis de contenido para identificar patrones, temas y relaciones importantes relacionadas con la adaptación cultural y la internacionalización de negocios.
- **Encuesta a Empresas:** Se creará y enviará una encuesta a una muestra representativa de empresas que hayan expandido sus operaciones internacionales. La encuesta se centrará en los motivos detrás de la internacionalización, las tácticas empleadas, los obstáculos enfrentados y los resultados.
- **Análisis Estadístico de Datos:** Se realizará un análisis estadístico de los datos recopilados a través de la encuesta para encontrar tendencias, correlaciones y relaciones significativas entre las variables estudiadas. Esto proporcionará una comprensión cuantitativa de los elementos que afectan el éxito de la internacionalización comercial.

- **Resultados de integración:** los resultados de los estudios de caso y la encuesta se combinarán para obtener una comprensión completa de los elementos que afectan la internacionalización de negocios y las formas efectivas de abordarlos. Se proporcionarán sugerencias tanto prácticas como estratégicas para empresas que buscan expandirse a nivel internacional.

- **Marco Investigativo:**

Introducción: la internacionalización de un supermercado o tienda por departamento es un proceso estratégico complejo que busca expandir las operaciones comerciales hacia nuevos mercados internacionales. El objetivo de este marco de investigación es investigar los elementos clave que influyen en el éxito de la internacionalización de este tipo de negocios y desarrollar una metodología de investigación adecuada para abordar este tema.

La revisión de la literatura incluye: Se llevará a cabo una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con la internacionalización de empresas minoristas, centrándose en investigaciones anteriores sobre estrategias de expansión internacional, factores de éxito y desafíos específicos que enfrentan supermercados y tiendas por departamento. Esto proporcionará una base teórica sólida para el estudio y ayudará a identificar las variables potenciales a considerar en el estudio.

Objetivos de la investigación:

- Investigar los métodos utilizados por las empresas exitosas para expandirse a nivel internacional en este tipo de negocios.
- Analizar los problemas específicos que enfrentan las tiendas por departamento y los supermercados cuando se expanden a mercados internacionales.

Metodología de la investigación:

- a) **Diseño de la investigación:** Para comprender mejor el fenómeno de la internacionalización de supermercados y tiendas por departamento, se utilizará un enfoque mixto que combina métodos cuantitativos y cualitativos. Análisis de datos secundarios y entrevistas exhaustivas con líderes y especialistas del sector serán parte de esto.
- b) **Muestra:** La muestra consistirá en una selección de tiendas por departamento y supermercados que hayan experimentado procesos de internacionalización en varios lugares del mundo. Las empresas que hayan enfrentado dificultades significativas a lo largo de su expansión a nivel internacional serán consideradas tanto como exitosas.
- c) **Recopilación de datos:** Los informes financieros, los estudios de mercado y las publicaciones especializadas proporcionarán datos secundarios. Además, se llevarán a cabo entrevistas semiestructuradas con gerentes y expertos del sector para obtener insights cualitativos sobre los factores de éxito y los desafíos de la internacionalización.
- d) **Análisis de datos:** Se utilizarán análisis cualitativo y cuantitativo, como análisis de contenido, análisis comparativo y técnicas estadísticas descriptivas e inferenciales, según corresponda.
- e) **Los resultados esperados de la investigación:** Se espera que brinden una comprensión más profunda de los factores clave que influyen en la internacionalización de supermercados y tiendas por departamento, así como sugerencias prácticas para mejorar la efectividad de este proceso en el sector minorista.

En conclusión, el marco investigativo propuesto proporciona las bases teóricas y metodológicas para llevar a cabo un estudio completo sobre la internacionalización de supermercados y tiendas por departamento. Se espera que los hallazgos de esta investigación mejoren el conocimiento existente en el campo y brinden información útil para las empresas que buscan expandir sus operaciones a nuevos mercados globales.

- **Cronograma de trabajo:**

Se procederá a investigar sobre la internacionalización de negocios en distintas fuentes como se ven en la página anterior para ampliar más el conocimiento sobre este tipo de procesos y expansiones al mismo tiempo que investigando todo lo posible sobre la empresa mencionada en internet y en persona, se coordinará una reunión con un alto personal de la empresa para tener la oportunidad de ver más de cerca como sería la realidad de dar el paso a internacionalizar una gran cadena como es la sirena que pertenece al Grupo Ramos, uno de los grupos más predominantes en la República Dominicana.

Resumen ejecutivo

El siguiente proyecto surge para dar respuesta a la necesidad de la SIRENA de internacionalizarse dentro de parámetros pertinentes fuera de República Dominicana. Los objetivos de esta investigación para dar respuesta a la internacionalización fueron:

- Lograr ser la empresa de ventas al detalle preferida, con expansión mundial.
- Desarrollar estrategias de apertura a nuevos mercados internacionales que posicione a la empresa a nivel mundial.
- Incrementar los volúmenes de venta con base en un desarrollo sostenido y confiable.

El proceso para realizar la investigación fue acercarse a la empresa la SIRENA del Grupo Ramos y solicitarles su colaboración. Por lo que en esta investigación se encontraran datos importantes sobre la empresa y su filosofía empresarial. La intención principal era motivarles a que, en un futuro, llegaran a nuevos mercados internacionales. Luego de recopilar los datos, se ha procedido a iniciar el plan de negocios más adecuado. Así como determinar el mejor segmento de mercado para iniciar operaciones.

Se llevó a cabo un cronograma, una investigación de los competidores principales y los posibles gastos de entrar en el mercado. También se determinó la estrategia de penetración y se logró establecer la cantidad posible de empleados. Se determinó ventajas y desventajas y las posibles soluciones a estas. Con mucho cuidado se realizó los flujos financieros que tiene como ventaja que ofrece tener estos flujos financieros están: Prever los posibles déficits y concretizar si es posible continuar invirtiendo, Crear soluciones ante posibles riesgos o emergencias, Tener claro el dinero que entra y sale del negocio.

La SIRENA es una empresa sólida que tiene vastas experiencias en expansión dentro del país y esta experiencia de trascender internacionalmente es un reto que puede ser posible. Esta incursión cuenta con plan para el conocimiento de los clientes y el tamaño de mercado.

Finalmente, al identificar los riesgos de este tipo de plan se dieron recomendaciones en caso incluso que tener que dejar el mercado. Dentro de ellas esta asociarse con otras empresas o finalmente si decide irse vender todos los equipos que se compraron para no perder todo lo que se invirtió

- **Marco Teórico**

La internacionalización de empresas minoristas, como La Sirena, representa un proceso complejo que involucra diversas teorías y conceptos en el ámbito de los negocios internacionales. Este marco teórico profundiza en las principales teorías económicas, modelos de internacionalización, aspectos culturales, estrategias de entrada al mercado, gestión de la cadena de suministro, marketing internacional y gestión del cambio organizacional. Además, se abordan los factores legales y éticos, y los desafíos inherentes al proceso de expansión internacional. Este análisis teórico es fundamental para comprender y sustentar la estrategia de La Sirena en su incursión en mercados internacionales como Nueva York.

1. Internacionalización y Comercio Internacional

1.1. Concepto de Internacionalización

La **internacionalización** es definida como el proceso por el cual las empresas desarrollan operaciones comerciales fuera de su país de origen, buscando oportunidades en mercados extranjeros para expandir su alcance y aumentar su competitividad (Cavusgil et al., 2021). Este proceso requiere una comprensión profunda de los nuevos entornos de negocios, incluyendo aspectos culturales, económicos, legales y políticos.

Aplicación en La Sirena: La Sirena, al expandirse a Nueva York, busca no solo incrementar su presencia geográfica sino también diversificar sus mercados y reducir la dependencia del mercado local. Esta estrategia le permite acceder a una base de clientes más amplia y aprovechar nuevas oportunidades de crecimiento.

1.2. Teoría del Comercio Internacional

La **teoría del comercio internacional** se centra en el intercambio de bienes y servicios entre países, explicando cómo las empresas y naciones se benefician del comercio global (Hill & Hult, 2019).

La **teoría de la ventaja comparativa** establece que los países deben especializarse en la producción de bienes en los que son relativamente más eficientes y comerciar por aquellos en los que son menos eficientes (Ricardo, 1817).

Aplicación en La Sirena: La Sirena puede utilizar su experiencia y eficiencia operativa en el sector minorista para competir en el mercado estadounidense, ofreciendo productos y servicios con una ventaja competitiva en términos de precio y calidad.

2. Teorías de Internacionalización de Empresas

2.1. Modelo de Uppsala

El **Modelo de Uppsala** propone que las empresas internacionalizan sus operaciones de manera gradual, incrementando su compromiso con mercados extranjeros a medida que adquieren conocimiento y experiencia (Johanson & Vahlne, 1977). Este modelo destaca la importancia del aprendizaje y la reducción de la incertidumbre en el proceso de expansión internacional.

Aplicación en La Sirena: Aunque La Sirena está realizando una inversión significativa al ingresar directamente al mercado de Nueva York, su enfoque en una comunidad culturalmente similar, como la del Bronx, reduce la incertidumbre y facilita la adaptación, alineándose con los principios del Modelo de Uppsala.

2.2. Teoría de Redes (Network Theory)

La **Teoría de Redes** enfatiza la importancia de las relaciones y conexiones que las empresas establecen en mercados internacionales (Johanson & Mattsson, 1988). Estas redes permiten el acceso a recursos, información y oportunidades que pueden facilitar la entrada y consolidación en nuevos mercados.

Aplicación en La Sirena: Al establecer alianzas con proveedores locales y participar en redes comerciales en Nueva York, La Sirena puede beneficiarse del conocimiento local y fortalecer su posición en el mercado.

2.3. Paradigma Ecléctico (OLI)

El **Paradigma Ecléctico** de Dunning (1988), también conocido como el marco OLI (Ownership, Location, Internalization), sugiere que la internacionalización depende de tres ventajas:

- **Ownership (Propiedad):** Ventajas específicas de la empresa, como marcas, tecnología y experiencia.
- **Location (Ubicación):** Ventajas del país anfitrión, como recursos, mercado y entorno favorable.
- **Internalization (Internalización):** Ventajas de controlar operaciones en lugar de externalizarlas.

Aplicación en La Sirena: La Sirena posee ventajas de propiedad, como una marca reconocida y experiencia en el sector minorista. Nueva York ofrece ventajas de ubicación, como un mercado amplio y diverso. Al internalizar sus operaciones, La Sirena mantiene el control sobre su cadena de valor y garantiza la calidad de sus servicios.

3. Aspectos Culturales en la Internacionalización

3.1. Modelo Cultural de Hofstede

El modelo de **dimensiones culturales** de Hofstede identifica seis dimensiones que distinguen las culturas nacionales (Hofstede, 2001):

1. **Distancia al poder:** Nivel de aceptación de la desigualdad de poder.
2. **Individualismo vs. Colectivismo:** Preferencia por actuar como individuos o en grupo.
3. **Masculinidad vs. Feminidad:** Valoración de la competitividad frente a la cooperación.

4. **Evitación de la incertidumbre:** Grado de tolerancia a la ambigüedad.
5. **Orientación a largo plazo vs. Corto plazo:** Enfoque en el futuro o en el presente/pasado.
6. **Indulgencia vs. Restricción:** Grado de permisividad social.

Aplicación en La Sirena: Al comprender estas dimensiones, La Sirena puede adaptar sus prácticas de gestión y marketing para alinearse con las expectativas culturales de los consumidores y empleados en Nueva York.

3.2. Adaptación Cultural y Etnocentrismo

La **adaptación cultural** implica modificar productos y estrategias para satisfacer las preferencias y normas culturales del mercado objetivo (Cateora et al., 2020). El **etnocentrismo** es la creencia de que la propia cultura es superior, lo que puede obstaculizar la adaptación.

Aplicación en La Sirena: Evitando el etnocentrismo, La Sirena debe respetar y adaptarse a la cultura local, ofreciendo productos y servicios que reflejen las necesidades y deseos de los consumidores neoyorquinos.

4. Estrategias de Entrada a Mercados Extranjeros

4.1. Inversión Directa Extranjera (IDE)

La **IDE** es una estrategia que implica una inversión significativa en activos extranjeros para controlar y gestionar operaciones en otro país (Rugman & Collinson, 2019). Esta estrategia permite a las empresas mantener control total pero implica mayores riesgos y costos.

Aplicación en La Sirena: La Sirena opta por la IDE para establecer tiendas propias en Nueva York, asegurando el control sobre su marca y operaciones, y ofreciendo una experiencia consistente a sus clientes.

4.2. Franquicias y Licencias

Las **franquicias** y **licencias** permiten a una empresa expandirse internacionalmente otorgando derechos a terceros para usar su marca y modelo de negocio (Kotabe & Helsen, 2020).

Aplicación en La Sirena: Aunque no es la estrategia elegida, La Sirena podría considerar las franquicias en el futuro para una expansión más rápida con menor inversión de capital.

4.3. Alianzas Estratégicas y Joint Ventures

Las **alianzas estratégicas** y **joint ventures** son colaboraciones que permiten compartir riesgos y recursos al ingresar a nuevos mercados (Cavusgil et al., 2021).

Aplicación en La Sirena: Asociarse con empresas locales podría facilitar la adaptación al mercado y proporcionar conocimiento valioso sobre las preferencias de los consumidores y las regulaciones locales.

5. Gestión de la Cadena de Suministro Internacional

La **gestión eficiente de la cadena de suministro internacional** es esencial para garantizar la disponibilidad de productos y mantener costos competitivos (Kotabe & Helsen, 2020). Esto implica coordinar logística, inventario, distribución y relaciones con proveedores en diferentes países.

5.1. Logística Internacional

La **logística internacional** abarca el transporte y almacenamiento de bienes a través de fronteras, enfrentando desafíos como regulaciones aduaneras, tiempos de entrega más largos y mayores riesgos (Christopher, 2016).

Aplicación en La Sirena: La Sirena debe establecer una logística robusta para asegurar que los productos lleguen a tiempo y en buenas condiciones, lo cual es crítico para la satisfacción del cliente.

5.2. Gestión de Proveedores

La **gestión de proveedores** implica seleccionar y mantener relaciones con proveedores que cumplan con estándares de calidad, costos y ética (Monczka et al., 2016).

Aplicación en La Sirena: Al colaborar con proveedores locales en Nueva York, La Sirena puede reducir costos de transporte, adaptarse mejor a las preferencias locales y responder rápidamente a cambios en la demanda.

6. Marketing Internacional y Segmentación de Mercados

6.1. Teoría de la Segmentación de Mercados

La **segmentación de mercados** permite a las empresas identificar grupos específicos de consumidores con características y necesidades similares (Keegan & Green, 2017). Los segmentos pueden basarse en criterios geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales.

Aplicación en La Sirena: Al segmentar el mercado de Nueva York, La Sirena puede enfocarse en la comunidad latina, ofreciendo productos y promociones que resuenen con sus preferencias culturales.

6.2. Estrategias de Posicionamiento

El **posicionamiento** es la forma en que una empresa quiere que su marca sea percibida por los consumidores en relación con la competencia (Kotler & Keller, 2016).

Aplicación en La Sirena: La Sirena puede posicionarse como un supermercado que ofrece productos de alta calidad a precios competitivos, con un enfoque en productos latinoamericanos y un excelente servicio al cliente.

6.3. Marketing Mix Internacional

El **marketing mix** (producto, precio, plaza y promoción) debe adaptarse al contexto internacional para satisfacer las necesidades del mercado objetivo (Cateora et al., 2020).

- **Producto:** Adaptar la oferta de productos para reflejar las preferencias locales.
- **Precio:** Establecer precios competitivos considerando costos y percepción de valor.
- **Plaza:** Seleccionar ubicaciones estratégicas y canales de distribución eficientes.
- **Promoción:** Diseñar campañas de marketing que conecten culturalmente con el público objetivo.

Aplicación en La Sirena: La empresa debe ajustar cada elemento del marketing mix para el mercado de Nueva York, asegurando que su propuesta de valor sea relevante y atractiva para los consumidores locales.

7. Gestión del Cambio Organizacional

La **gestión del cambio organizacional** es crítica cuando las empresas se internacionalizan, ya que deben adaptarse a nuevas culturas, prácticas comerciales y entornos competitivos (Kotter, 2012).

7.1. Modelos de Cambio Organizacional

Modelos como el de **Lewin** (descongelar, cambiar, recongelar) y el de **Kotter** (ocho pasos para el cambio) proporcionan marcos para gestionar el proceso de cambio (Cameron & Green, 2015).

Aplicación en La Sirena: La empresa debe preparar a su personal para el cambio, comunicando claramente la visión, involucrando a los empleados y consolidando nuevos comportamientos y prácticas.

7.2. Desarrollo de Competencias Multiculturales

La **competencia multicultural** es la habilidad para interactuar efectivamente con personas de diferentes culturas (Earley & Ang, 2003).

Aplicación en La Sirena: Capacitar al personal en competencias multiculturales mejorará el servicio al cliente y la gestión interna, facilitando una integración exitosa en el mercado internacional.

8. Factores Legales y Regulatorios

La **comprensión y cumplimiento de las leyes y regulaciones** del país anfitrión es esencial para operar legalmente y evitar sanciones (Peng, 2015).

8.1. Legislación Comercial y Laboral

Las leyes comerciales y laborales varían entre países y pueden afectar significativamente las operaciones de una empresa.

Aplicación en La Sirena: Debe cumplir con regulaciones de comercio, empleo, salario mínimo, horarios laborales, beneficios y seguridad ocupacional en Estados Unidos.

8.2. Normativas Sanitarias y de Seguridad Alimentaria

Las regulaciones sobre seguridad alimentaria y estándares sanitarios son especialmente importantes en el sector minorista de alimentos.

Aplicación en La Sirena: La empresa debe adherirse a las normas de la FDA y otras agencias reguladoras, asegurando que todos los productos cumplan con los estándares de seguridad y calidad.

9. Responsabilidad Social y Ética en los Negocios Internacionales

La **responsabilidad social corporativa (RSC)** implica que las empresas deben operar de manera ética y sostenible, considerando el impacto social y ambiental de sus acciones (Carroll & Buchholtz, 2014).

9.1. Prácticas Sostenibles

La adopción de prácticas sostenibles ayuda a minimizar el impacto ambiental y puede mejorar la reputación de la empresa.

Aplicación en La Sirena: Implementar medidas de eficiencia energética, gestión de residuos y promoción de productos ecológicos.

9.2. Compromiso con la Comunidad

El apoyo a iniciativas comunitarias y programas sociales fortalece la relación con la comunidad local.

Aplicación en La Sirena: Participar en programas de apoyo a la comunidad del Bronx, como donaciones a escuelas locales o programas de alimentación.

10. Desafíos y Riesgos en la Internacionalización

La internacionalización conlleva diversos **desafíos y riesgos**, que las empresas deben identificar y gestionar adecuadamente (Hill & Hult, 2019).

10.1. Riesgos Económicos y Financieros

Incluyen fluctuaciones en tipos de cambio, inflación, y cambios en las condiciones económicas.

Aplicación en La Sirena: Implementar estrategias de cobertura cambiaria y análisis financiero para mitigar riesgos.

10.2. Riesgos Políticos y Legales

Cambios en políticas gubernamentales, regulaciones y estabilidad política pueden afectar las operaciones.

Aplicación en La Sirena: Mantenerse informado sobre el entorno político y regulatorio, y desarrollar planes de contingencia.

10.3. Competencia Intensificada

La entrada en mercados desarrollados implica enfrentarse a competidores establecidos y sofisticados.

Aplicación en La Sirena: Diferenciarse a través de la calidad del servicio, ofertas únicas y conexión con la comunidad.

10.4. Barreras Culturales y de Comunicación

Las diferencias culturales pueden generar malentendidos y afectar las operaciones y relaciones comerciales.

Aplicación en La Sirena: Fomentar una cultura organizacional que valore la diversidad y promueva la comunicación efectiva.

Finalmente, el proceso de internacionalización de La Sirena es una iniciativa estratégica que requiere una comprensión integral de diversas teorías y conceptos de negocios internacionales. Al aplicar estos marcos teóricos, La Sirena puede diseñar e implementar estrategias efectivas que aborden los desafíos y aprovechen las oportunidades en el mercado de Nueva York. La adaptación cultural, la gestión eficiente de la cadena de suministro, las estrategias de marketing específicas y la gestión del cambio organizacional son componentes clave para el éxito en su expansión internacional.

Este marco teórico proporciona una base sólida para analizar y sustentar las decisiones estratégicas de La Sirena en su proceso de internacionalización, contribuyendo al desarrollo de una estrategia integral que promueva el crecimiento y la competitividad en el mercado global.

- **El sector y la empresa**

- **Tipo de negocio (Sector) y situación actual de la empresa.**

La Sirena es un negocio de venta al detalle que se encuentra ubicado en la mayoría de los pueblos importantes de República Dominicana. También han iniciado en el negocio inmobiliario, con el desarrollo de centros comerciales regionales bajo el nombre de "Multiplaza".

Delgado (2015) menciona que: "La facilidad de vender productos alimenticios, combinados con tiendas por departamentos de electrodomésticos, ropa, cosméticos y artículos de ferretería, entre muchos otros, es un negocio que el Grupo Ramos ha sabido sacar provecho". Quiere decir que la Sirena ha tenido la facilidad de sacar provecho de todas esas variantes de la venta al detalle. La venta al detalle consiste en la venta y en todas las actividades que se relacionan directamente con la venta de bienes y servicios a consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Aunque la mayor parte de ellas se realizan a través de la tienda detallistas, cualquier institución puede hacerlas.

En el caso de la SIRENA posee un tamaño considerable, puesto que se ha convertido en multiplaza, para ventas de distintos productos como tiendas de ropa o supermercado. Con una edificación de 38,500 metros cuadrados, 56 bocas para recepción y despacho y capacidad para almacenar 1,285 contenedores en pallets, por este centro pasa actualmente el 57% de toda la mercadería que comercializa la empresa.

En el aspecto tecnológico la SIRENA entrena a su personal en el uso de las tecnologías y logra que entre empleados de distintos pueblos se apoye a los nuevos en las tiendas. Las tecnologías de esta industria recaen mucho en las computadoras, el uso de la maquinaria del área de supermercado, por ejemplo las carnes o el rebanado de queso. Hasta ahora la empresa cumple con los estándares.

La innovación siempre ha jugado un papel importante en el éxito de las empresas industriales más competitivas pero en los últimos años, el papel de la innovación ha cambiado de manera radical. Pero no solo para crear nuevos productos como es el caso de la marca first class, sino también en optimización y rentabilidad.

Es relativamente fácil convertirse en un detallista. No se requiere una gran inversión en equipo de producción; con frecuencia, las mercancías se pueden comprar a crédito y se puede alquilar espacio de tienda sin pago inicial a cuenta. Esta facilidad de da como resultado una fiera competencia y mejores valores para los consumidores. Para sobrevivir, la compañía tiene que hacer un trabajo satisfactorio en su papel principal: complacer a los consumidores, así como en su papel secundario: dar servicio a los productores y mayoristas.

La importancia del comercio detallista es evidente cualquiera que sea la perspectiva desde la que se analice. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista. Los gobiernos apoyan este tipo de empresas porque generan empleos y garantías del servicio de la mayor parte de la población.

Historia

La parte histórica del Grupo Ramos está colocada en su página web, la cual han modernizado para mejores facilidades del cliente o interesados. Sus inicios se concretizaron en la fecha del primero de diciembre de 1965, cuando el señor Román Ramos Uría obtuvo la tienda La Sirena, en un modesto y pequeño local ubicado en la avenida Mella de Santo Domingo. Desde esa época La Sirena empezó a crecer con firmeza y a revolucionar el mercado comercial dominicano con el autoservicio, el horario corrido y los precios bajos y fijos, transformándose en poco tiempo en la tienda por departamentos más popular y concurrida del país, con un considerable acaparamiento del mercado.

Posteriormente el año 1999, consolida sus negocios y lo convierte en lo que hoy es Grupo Ramos, manteniendo desde entonces un eficiente proceso de crecimiento y expansión, aperturando nuevos locales en diferentes zonas del país e innovando creando nuevos formatos y líneas de negocio asimismo, la visión y los valores de sus fundadores, el trabajo tesonero de su equipo de trabajo y un enfoque claro en el cliente, han sido constantes en la trayectoria de Grupo Ramos, y constituyen piezas claves para su éxito y liderazgo. En el 1970 La Sirena pasó de ser una tienda de tejidos y confección a una tienda por departamentos. Incursión en el área de alimentos, con la adquisición en 1979 del Supermercado García de la Av. Abraham Lincoln, el cual fue convertido en Súper Pola; y más adelante, en 1983, del Supermercado Sarasota, que actualmente opera con el nombre de Súper Pola Sarasota, en Santo Domingo. En el 1985, inicia la expansión de La Sirena, con la apertura de su primera sucursal en el interior del país, La Sirena Calle del Sol, en la ciudad de Santiago de los Caballeros. Los 90 fueron años de grandes cambios para la organización.

Poco después de concluido el proceso de fusión, Grupo Ramos dio otro paso trascendental, que marcó un gran hito en la historia del comercio detallista en la República Dominicana, al inaugurar

el Multicentro Churchill, primer hipermercado del país, ofreciendo a los clientes una experiencia de compra totalmente innovadora.

Durante la década 2000-2010 Grupo Ramos experimenta un importante crecimiento y comienza a expandirse a nuevas zonas geográficas del país. En 2006 adquiere de un competidor más pequeño 5 sucursales, con excelente ubicación, que rápidamente fueron convertidos en multicentros La Sirena. Entre 2007 y 2010 abre 6 nuevos multicentros: La Sirena Venezuela, en Santo Domingo Este; La Sirena Puerto Plata, La Sirena Luperón, en Santo Domingo Oeste, La Sirena La Vega, La Sirena El Embrujo, en Santiago; y La Sirena Las Caobas, en Santo Domingo Oeste.

A finales de 2010 y con miras a ser cada vez más eficientes, la empresa inaugura un moderno Centro de Distribución, en el Cruce de Guerra, que constituye el eje principal de un ambicioso proyecto logístico. En 2011 Grupo Ramos llega por primera vez a la región Este del país, con la apertura de Súper Pola Bávaro; y continúa la expansión de La Sirena, con la inauguración de los multicentros La Sirena Bonao, La Sirena Galería 360 y La Sirena Higüey.

En ese mismo año, inaugura cuatro nuevos multicentros La Sirena, en Santo Domingo, Baní, Moca y Santiago; y el Súper Pola Independencia, en Santo Domingo.

Ya para el 2019, cuentan con cerca de 10,000 colaboradores, lo que los convierte en uno de los mayores empleadores privados del país. Operan con 70 establecimientos, ubicados en trece provincias del país lo que nos convierte en la empresa líder en el sector de venta al detalle del país y de las más admiradas por los dominicanos.

Formalización y registros

- DGII está registrada con el RNC NO. 101-79682-2 y con la siguiente: GGC-DGCNO.2101257

- TSS: certificación no. 1613158 con RNC 1-01-79682-2
- ONAPI: Esta desde la fecha 15/09/98 Grupo Ramos. Reg. No. 95413 como venta al por menor de bienes de consumo y servicios, así como a la producción y procesamiento de alimentos y la promoción de inversiones. Además Como Multiplaza Grupo Ramos desde 28/01/13 REG. No. 349741 como promover, desarrollar e invertir en empresas comerciales, compra, venta y comercialización de todo tipo de provisiones y mercancías como ropa, abarrotes, electrodomésticos, artículos del hogar, artículos ferreteros, libros, alimentos, cosméticos, calzados, juguetería, bisutería, artículos deportivos.

2. Objetivo general de la empresa

Filosofía empresarial

Visión

Ser la empresa de ventas al detalle preferida, con operaciones de clase mundial.

Misión

Ofrecer una experiencia de compra que haga la vida más práctica y feliz.

Valores

En Grupo Ramos son:

- **Integros**

Actúan siempre con transparencia, compromiso y equidad.

- **Serviciales**

Les apasiona entender las necesidades del cliente y ofrecerle soluciones con amabilidad y respeto.

- **Eficientes**

Mejoran continuamente y optimizan el uso de los recursos.

- **Solidarios**

Se acercan a las comunidades y contribuyen con su bienestar.

- **Tesoneros**

Trabajan arduamente y se apoyan para lograr las metas

Análisis de las fortalezas y debilidades de cara a un proyecto de internacionalización

Fortalezas:

Es la primera empresa del sector de ventas al detalle en República Dominicana en recibir la certificación OEA, la certificación como Operador Económico Autorizado (OEA), es el reconocimiento que otorga la Dirección General de Aduanas a una empresa que demuestra estar comprometida con los más altos estándares, garantizando la seguridad de toda su cadena de suministro mediante el cumplimiento consistente de los requisitos establecidos.

- ❖ Grupo Ramos, a través de La Sirena, Súper Pola y Aprezio, comercializa 9 marcas propias. Durante los años que tienen en el mercado han recibido una excelente aceptación de los clientes, por lo que cada vez es mayor el número de consumidores fidelizados con estas marcas, caracterizadas por su excelente calidad y buenos precios.
- ❖ Ofrecen al cliente todo en un solo lugar y disponen, además, de una amplia variedad de servicios complementarios, como lavandería, cafetería, bancos, telefónicas, farmacia y envío de remesas, entre otros.
- ❖ Con una edificación de 38,500 metros cuadrados, 56 bocas para recepción y despacho y capacidad para almacenar 1,285 contenedores en pallets, por este centro pasa actualmente el 57% de toda la mercadería que comercializa la empresa.
- ❖ Grupo Ramos opera también un Centro de Procesado Textil, en el municipio de Haina; un Centro de Distribución de Frescos y un Centro de Distribución de Frutas y Vegetales. Estos dos últimos están localizados en Mercafrío.
- ❖ El Departamento de Negocios Inmobiliarios de Grupo Ramos tiene como objetivo crear alianzas estratégicas con socios comerciales dentro de sus propiedades para ser parte importante en sus planes de negocios. Ofrecen diversas opciones de arrendamientos dentro de sus tiendas en todo el país.
- ❖ Más de 9,872 colaboradores, lo que los convierte en uno de los mayores empleadores privados del país.

- ❖ Principal contribuyente del sector comercial, con aportes al fisco de más de rd\$6,000 millones al año.
- ❖ En el aspecto tecnológico la mayoría de sus empleados manejan la computadora.
- ❖ La experiencia de grupos Ramos expandiéndose en el país le permite considerar nuevos rumbos. Capacidad para capacitar en el área que se propongan a sus colaboradores.
- ❖ Publicidad continua e innovadora.

Debilidades:

- ❖ Relación con potenciales clientes, la empresa necesita relacionarse para poder obtener financiación en caso de necesitarla.
- ❖ Falta de personal directivo preparado. La carencia de medios humanos preparados se manifiesta en algo tan sencillo como que no tiene personal que hable idiomas.
- ❖ No tienen conocimientos mínimos de técnicas de comercio exterior. La internacionalización precisa tener gestores preparados para ella, con un conocimiento mínimo de cómo funcionan los mercados internacionales.
- ❖ Cambiar la visión para lograr tener un amplio concepto de dónde quiere llegar a largo plazo. En este caso sería fácil pues ya tiene un esquema de calidad mundial.
- ❖ El conocimiento de los nuevos mercados, basándose en estudios que les permita conocerlos.
- ❖ La capacidad de producción debe concebirse desde el nuevo segmento de mercado, por los tipos de productos que comercializan.

- ❖ Miedo a enfrentar una competencia tenaz en los mercados internacionales.

3. Objetivos Específicos

- Lograr ser la empresa de ventas al detalle preferida, con expansión mundial.
- Desarrollar estrategias de apertura a nuevos mercados internacionales que posicione a la empresa a nivel mundial.
- Incrementar los volúmenes de venta con base en un desarrollo sostenido y confiable.

4. Recursos

La venta al detalle está fundamentada en que todas las actividades se vinculan estrechamente con la venta de bienes y servicios a unos consumidores finales para un uso personal, no tiene que ser para de negocios. Aunque la mayor parte de ellas se realizan a través de las tiendas detallistas, cualquier institución puede hacerlas.

En el caso de ventas al detalle, existen ciertas reglas claves que se deben tomar en cuenta para que el negocio marche bien. En este sentido las empresas están reguladas por el código tributario de la Republica Dominicana el cual es el 11-92. Así como la de industria y comercio 37-17 que regula este tipo de industrias de ventas al detalle.

Este establece no solo los pagos, sino como pueden establecerse las empresas en el país. La SIRENA posee un tamaño considerable, puesto que se ha convertido en multiplaza, para ventas de distintos productos como tiendas de ropa o supermercado. Con una edificación de 38,500 por este centro pasa actualmente el 57% de toda la mercadería que comercializa dicha empresa.

La sirena ha realizado cambios radicales a su empresa, utilizando la innovación en su forma de abordaje al cliente y la organización de sus tiendas. También han invertido en programas especiales que registran sus artículos. En los últimos años ha innovado su tienda ofreciendo tecnología adecuada y pertinente a su negocio. Posee altos estándares en sus servicios de carne

de primera, panadería y textiles. Además de que posee un abastecimiento rápido y eficaz. Sus servicios con la tarjeta SIREMAS permiten establecer cuantos clientes fieles tiene la empresa, así como su servicio de comprar online.

Es comparativamente sencillo ser detallista, esto no conlleva tantos gastos fuertes de inicio para invertir. Esta facilidad de da como resultado una fiera competencia y mejores valores para los consumidores. Para sobrevivir, la compañía tiene que hacer un trabajo satisfactorio en su papel principal: complacer a los consumidores, así como en su papel secundario: dar servicio a los productores y mayoristas.

La importancia del comercio detallista es evidente. Ya que más que nunca las personas recurren al menudeo para sus compras, esperando las ofertas y en el caso de ventas al detalle todo en un solo lugar hace que las personas atareadas con el tiempo consideren que ganan ventaja al tener todo en un mismo lugar. Cualquiera que sea la perspectiva desde la que se analice. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista. Los gobiernos apoyan este tipo de empresas porque generan empleos y garantías del servicio de la mayor parte de la población. Actualmente, este tipo de industria deja muchas ganancias si se sabe manejar con eficacia y constancia.

Capítulo 2. Productos

2.1. Descripción de productos detallada:

La sirena cuenta con marcas propias que hacen que tengan a parte de los productos locales en sus supermercados y tiendas, que ellos mismos creen productos para suplir sus necesidades. Dentro de esas marcas se encuentran la siguiente según lo que establece Grupo Ramos en su página oficial:

- **Buen Horno:** Esta moderna planta produce panes ultracongelados y precocidos, bollería artesanal y postres frescos, para asegurar la calidad y variedad de los panes y postres que se ofrecen en los establecimientos comerciales propiedad de la empresa, bajo la marca Buen Horno.
- **FirstClass:** es una línea que tiene productos alimenticios principales de la canasta familiar y detergentes a un precio más económico en comparación con otras marcas. Cuenta con un total de 79 grupos de productos, distribuidos en diferentes renglones, que incluye lácteos, embutidos, pastas y limpieza, entre otros.
- **MasterCu:** es un servicio de online para pedidos del cliente, en este se les ofrece todos los artículos que tiene los departamentos y con sus precios.
- **Attico:** Cuenta con una amplia variedad de artículos del hogar, que van desde el área de textil, vajillas, álbumes de fotos y adornos para embellecer los diferentes ambientes.
- **Nikkei:** Cuenta con una selección de electrodomésticos, como planchas, licuadoras, estufas, neveras ejecutivas, televisores; así como también bombillos de bajo consumo.
- **Corcel:** Línea de ropa y accesorios escolares para niños y adolescentes, tanto para uniforme como para actividades deportivas
- **Victorias's:** Ropa casual para mujer y una variada selección de calipso, sandalias y zapatillas.
- **Spartan:** Ofrece todos los artículos necesarios para estar en forma. Su catálogo de productos incluye máquinas y accesorios de ejercicio.
- **EuroRoyal:** Es una marca textil que ofrece diferentes opciones de artículos del hogar, como son juegos de sábana, almohadas, toallas, etc.

2.2. Propuesta de valor:

Según el estudio realizado por el Blog EOI, la propuesta de valor está basada en satisfacer a sus clientes, brindándoles, al mejor precio posible, productos y servicios de calidad, adecuados a sus necesidades; y exceder sus expectativas, sirviéndoles con esmero, originalidad, y atención a los detalles. Así mismo, sustenta que “Son una exitosa empresa detallista de bienes y servicios, reconocida por su capacidad de generar bienestar para sus clientes, colaboradores, accionistas, y su comunidad en general.

Se nota que la empresa ha trabajado para posicionarse en las redes sociales, ya que en Facebook tiene 507,703 seguidores y en Twitter posee 64,2K seguidores. Según la Asociación de Marketing Digital de la República Dominicana (AMDRD), La Sirena se encuentra entre las 10 marcas más seguidas en Twitter en República Dominicana ocupando el octavo puesto.

Así mismo, refiere que los comentarios negativos realizados por los clientes son contestados amablemente indicando que realizaran las acciones correspondientes para solucionar el inconveniente y pidiendo disculpas por lo sucedido, los comentarios positivos son contestados con ánimo y exhortándoles para seguir utilizando sus servicios.

Todos los mensajes son contestados en un tiempo razonable, ya sea el mismo día o al día siguiente, no más de ahí.

Siempre publican las ofertas y promociones que poseen. Tienen disponible todos sus horarios y la dirección de todas las sucursales que poseen.

2.3. Mezcla de ventas:

La mezcla de venta es garantizar que un sin número de artículos puedan ser vendidos dentro de la misma empresa. En este caso la Sirena ha sabido manejar esta mezcla proveyendo a los clientes todo lo que necesitan en un solo lugar. Ellos poseen área de ferretería, electrodomésticos, librería, supermercados y agregado a lo que ellos manejan como empresa, han puesto a la disposición rentas de cubículos a otras empresas como son: las entidades bancarias, marcas de servicio de telecomunicaciones, farmacia, entre otros.

2.4. Precio de venta:

Los precios de venta son asequibles, sobre todo las de sus marcas propias. En el caso de los de marcas comunes o internacionales los precios son razonables, además del hecho que cada semana hay especiales de los distintos productos que ofrecen. La Sirena lucha por seguir posicionada y encontrando la forma de satisfacer a sus clientes

2.5. Sobre el mercado local:

2.5.1. Mercado meta:

El mercado meta son todas las personas que mayores de 18 años necesitan adquirir alimentos y son para ambos sexos. Al ser una tienda al detalle provee todo lo necesario que necesitan las personas de clase baja, media y alta.

2.5.2. Canales de distribución:

Según los datos que contiene la página web la Sirena, tiene ubicado en el municipio Santo Domingo Este, el Centro de Distribución de Grupo Ramos, que es el eje principal de su operación logística.

Con una edificación de 38,500 metros cuadrados, 56 bocas para recepción y despacho y capacidad para almacenar 1,285 contenedores en pallets, por este centro pasa actualmente el 57% de toda la mercadería que comercializa la empresa.

Grupo Ramos opera también un Centro de Procesado Textil, en el municipio de Haina; un Centro de Distribución de Frescos y un Centro de Distribución de Frutas y Vegetales. Estos dos últimos están localizados en Mercafrío. Además, cuenta con líneas online para formalizar la distribución de mercancías.

2.5.3. Características destacables de los productos.

La SIRENA ha sabido manejar artículos que tienen calidad y buen precio. Son considerables también las ofertas que realizan casi de forma semanal, rotando los artículos que ponen en sus rebajas. Además, por ser multiplaza, sus clientes son: entidades bancarias, lavandería, heladería, pizzería, entre otros. En este sentido,

también tienen todo un sinfín de departamentos donde se puede encontrar todo en un solo lugar.

2.5.4. Producción

En cuanto a la producción la Sirena según su página web, (2015) esta ha desarrollado una cadena de suministro de altos estándares y que ha sido reconocido por la OEA. Esto se debe a que ha modernizado su cadena de suministro con estándares internacionales. Dicho esto, en esta logística la empresa ha optado por la solución Service Optimizer 99+ de ToolsGroup, implementada con la ayuda de Accenture. En cuanto a sus procesos, metodología y tecnología, ha automatizado el aprovisionamiento, reduciendo inventarios y por ende, mejorando el nivel del servicio.

Continuando con este importante acápite, en cuanto a la relación con los proveedores, la Sirena según lo planteado en la página web a la que se tuvo acceso, establece que con sus proveedores existe una relación estrecha de mutuo respeto. Además, la empresa tiene en su código de ética en la Sección 6, páginas 22 y 23 el trato que debe primar con cada proveedor.

En este tópico se especifica en el código de ética (2015) en el cual los proveedores son seleccionados por ejecutivos imparciales y que estos a su vez dan seguimiento a las cotizaciones que presenten cada suplidor. Partiendo de todo lo anterior, la Sirena se preocupa de trabajar de manera colaborativa considerando a cada vendedor o suplidor como socio estratégico de la empresa. Sosteniendo la premisa de que un buen negocio debe ser viable para ambas partes y debe estar centrado en valores de honestidad, equidad y respeto.

En la producción destacan sus marcas propias como son:

PLANTA PANIFICADORA

Grupo Ramos cuenta con una planta panificadora, que procesa más de 720 mil libras de harina por mes, lo que se traduce en un promedio de 4.5 millones de unidades vendidas. Esta moderna planta produce panes ultracongelados y precocidos, bollería artesanal y postres frescos, para asegurar la calidad y variedad de los panes y postres que se ofrecen en los establecimientos comerciales, propiedad de la empresa, bajo la marca Buen Horno.

FIRST CLASS

Cuenta con un total de 79 grupos de productos, distribuidos en diferentes renglones, que incluye lácteos, embutidos, pastas y limpieza, entre otros.

2.5.5. Ventajas competitivas en la producción

- Sus artículos son relativamente económicos, por lo que los costes no son altos para la empresa.
- La cadena de suministro de la Sirena es una de las más confiables del país y reconocida por la OEA en calidad y tecnología.
- En la relación con los proveedores mantiene un código ético a carta cabal que le permite ser una empresa que fomenta valores empresariales fuertes, en la obtención de productos.

- Muestras: Obsequio de una pequeña cantidad de un producto para que los consumidores lo prueben.
- Cupones: certificados que se traducen en ahorros para el comprador de determinados productos.
- Devolución de efectivo (o rebajas): Devolución de una parte del precio de compra de un producto al consumidor que envíe una 'prueba de compra' al fabricante.
- Paquetes promocionales (o descuentos): Precios rebajados directamente por el fabricante en la etiqueta o el paquete.
- Premios: Productos gratuitos o que se ofrecen a bajo costo como incentivo para la adquisición de algún producto.
- La SIREMAS, la cual permite acumular puntos y cambiarlos por premios o artículos de la tienda.

2.5.6. Futuros productos:

Uno de los productos que están impulsando con fuerza es su reconocida, tarjeta cinco, la cual es una nueva Tarjeta de Crédito con la que siempre se ahorra ganando Puntos Siremás en todas tus compras. Con ella se obtiene beneficios tales como:

5% en Tiendas La Sirena y Supermercados Pola 4% en Clínicas y Doctores

3% en las Farmacias

2% en todas las Estaciones de Combustibles

1% en los demás comercios y compras internacionales

Capítulo 3. Análisis de la industria

La venta al detalle consiste en la venta y en todas las actividades que se relacionan directamente con la venta de bienes y servicios a consumidores finales para su uso personal, no de negocios. Aunque la mayor parte de ellas se realizan a través de la tienda detallistas, cualquier institución puede hacerlas.

En el caso de la SIRENA posee un tamaño considerable, puesto que se ha convertido en multiplaza, para ventas de distintos productos como tiendas de ropa o supermercado. Con una edificación de 38,500 metros cuadrados, 56 bocas para recepción y despacho y capacidad para almacenar 1,285 contenedores en pallets, por este centro pasa actualmente el 57% de toda la mercadería que comercializa la empresa.

En el aspecto tecnológico la SIRENA entrena a su personal en el uso de las tecnologías y logra que entre empleados de distintos pueblos se apoye a los nuevos en las tiendas. Las tecnologías de esta industria recaen mucho en las computadoras, el uso de la maquinaria del área de supermercado, por ejemplo las carnes o el rebanado de queso. Hasta ahora la empresa cumple con los estándares.

La innovación siempre ha jugado un papel importante en el éxito de las empresas industriales más competitivas pero en los últimos años, el papel de la innovación ha cambiado de manera radical. Pero no solo para crear nuevos productos como es el caso de la marca first class, sino también en optimización y rentabilidad.

Es relativamente fácil convertirse en un detallista. No se requiere una gran inversión en equipo de producción; con frecuencia, las mercancías se pueden comprar a crédito y se puede alquilar espacio de tienda sin pago inicial a cuenta. Esta facilidad de da como resultado una

fiera competencia y mejores valores para los consumidores. Para sobrevivir, la compañía tiene que hacer un trabajo satisfactorio en su papel principal: complacer a los consumidores, así como en su papel secundario: dar servicio a los productores y mayoristas.

La importancia del comercio detallista es evidente cualquiera que sea la perspectiva desde la que se analice. Alrededor del 25% del circulante de una sociedad moderna pasa por un establecimiento detallista. Los gobiernos apoyan este tipo de empresas porque generan empleos y garantías del servicio de la mayor parte de la población.

Capítulo 4. Evaluación y selección del país

La toma de decisión de la selección del país donde se producirá la implantación productiva o comercial de la empresa en el proceso de internacionalización de esta es de vital importancia. Entre los factores a tomar en cuenta están:

- **Crecimiento económico del país.**

El primer dato que se tiene que analizar es la expectativa de crecimiento del PIB en los próximos años de cada uno de los países en los que hay interés.

- **Poder adquisitivo per cápita.**

Una cifra que también condiciona la demanda es el nivel de renta de cada país y que se mide por la paridad del poder adquisitivo per cápita

- **Volumen de importaciones.**

Un criterio esencial para elegir un mercado objetivo son las importaciones que realiza el país de los productos que vende la empresa

- **Exportaciones desde el país de la empresa.**

Un criterio importante para evaluar el potencial de mercado son las exportaciones del producto desde el país de la empresa al país objeto de análisis.

Tomando en cuenta lo dicho anteriormente considero que dos lugares donde se puede iniciar este proceso de internalización para la empresa es:

Puerto Rico y Estados Unidos

En este caso, como hay mejores aliados de proveedores, será Nueva York el estado escogido.

Leyes comerciales en Puerto Rico: pasos para empezar un negocio

1. Elegir el tipo de estructura para empezar un negocio en Puerto Rico. ...
2. Solicitar el Seguro Social Patronal (EIN)
3. Registrarse con el Departamento de Hacienda. ...
4. Gestionar los permisos de operación necesarios para empezar el negocio en Puerto Rico.

Puerto Rico es un país caribeño con mucho parecido a las costumbres que se viven en República Dominicana y podría encontrarse el mejor escenario en el.

En el caso de Nueva York si emprendes tu propio proyecto, los trámites son más factibles porque el Gobierno entiende que eres tú mismo el que estás generando tu puesto laboral. Es la primera ciudad del mundo. Si consigues triunfar, tienes la certeza de que podrás hacerlo en cualquier lugar del mundo porque la difusión que te aporta es enorme. Sin embargo, llegar a montar un negocio no es tarea fácil, es una labor ardua.

En EE. UU. existen cuatro tipos de empresas, que a su vez pueden contener diferentes variaciones, según la Cámara de Comercio de España en dicho país.

- Propiedad única. Exige pocos requisitos. El propietario asume toda la responsabilidad financiera y operativa. Los activos de la persona están ligados a los de la compañía, por lo que el propietario asume todos los riesgos.
- Corporación. Son entidades independientes de sus propietarios. Los accionistas están protegidos de las obligaciones y responsabilidades generadas por la empresa. A nivel fiscal, hay dos tipos: C y S. Las C son responsabilidad de la compañía, mientras que las S no tienen obligaciones impositivas.

- Sociedad de responsabilidad limitada. Combinación de corporación y sociedad limitada. Los propietarios controlan acciones y su responsabilidad por las operaciones de la empresa depende del porcentaje de títulos que controlen. Los impuestos recaen de forma individual sobre los accionistas.
- Sociedad limitada. Formada por dos personas o entidades para poseer y gestionar la empresa. Los socios comparten beneficios, pérdidas y la gestión de la firma. Los impuestos son también responsabilidad individual de los socios.

Matriz de ponderación de selección del país

Factor o variable	Puerto Rico	Nueva York (Bronx)
Estabilidad política	Dependencia total de Estados Unidos, que en ocasiones provoca huelgas y saqueos de negocios.	Estabilidad adecuada, seguridad e incluso empresas dedicadas a dar patrocinio o dar pautas gratuitas de cómo llevar el negocio.
Política comercial	Acuerdos comerciales con República Dominicana que le permite a nuevas empresas dominicanas mejores facilidades.	La promoción del libre comercio, cumplimiento de las leyes del comercio. Y sobre todo velar por los intereses de Estados Unidos.
Balanza comercial	La crisis política ha traído como consecuencia números negativos, según la ODCI. Disminuyendo en un 17%	La balanza de EU, por la pandemia ha caído ligeramente pero manteniendo su estabilidad.
Logística	1. Elegir el tipo de estructura para empezar un negocio en Puerto Rico. 2. Solicitar el Seguro Social Patronal (EIN). 3. Registrarse con el Departamento de Hacienda. 4. Gestionar los permisos de operación necesarios para empezar el negocio en Puerto Rico.	Registrar la compañía con el estado correspondiente. Dirección física de la compañía. Agente registrado de la compañía. Obtener un número de identificación de impuestos de la compañía (EIN). Facturar desde EEUU.

Dado el cuadro comparativo, en Nueva York hay más estabilidad política, como también la disponibilidad del país para ayudar a las empresas emergentes. Otra combinación es que Nueva York permite ciertas concesiones como pagos en alquileres o impuestos. Finalmente, un factor crucial es que la seguridad es mucho mejor que en Puerto Rico.

Capítulo 5. Estrategia de internacionalización

La internacionalización es una estrategia comercial que permite a una empresa crecer en el ámbito internacional, como bien lo especifica la palabra. Muchas son las razones para intentar cruzar las fronteras del país, entre ellas se considera que ya se tiene el mercado local y una muy importante para abarcar los aspectos globales.

La SIRENA es una empresa que está actualmente operando con más de 64 tiendas, supermercados y plazas en República Dominicana. Pero, para internacionalizar se debe tomar en cuenta los objetivos y la filosofía que la empresa tiene. Visto estos tópicos se puede tomar una estrategia adecuada de internacionalización con el propósito de llegar a otros segmentos de mercados.

En el caso de esta empresa detallista, se usará la estrategia de inversión directa extranjera, es decir, la compañía asume de manera directa el control y gestión de todo el proceso, priorizando un segmento concreto para que las ventas fluctúen de forma dinámica. Así como también las posibles alianzas estratégicas con proveedores, los cuales se tratan de acuerdos cooperativos entre competidores potenciales o actuales.

Capítulo 6. Análisis del mercado

6.1 Mercado seleccionado

La sirena es una empresa que en los últimos años ha tenido una gran expansión local. Sus tiendas hoy día son multiplaza, donde el cliente puede encontrar todo lo que desea para el hogar o sus proyectos. Sus fortalezas actuales le hacen considerar buscar otras fronteras para llevar su negocio al nivel de la internacionalización. Por ende, se ha elegido un mercado fuera de su país de origen, en este caso específicamente Nueva York, en su condado del Bronx.

Este condado de Nueva York actualmente es tendencia en negocios y en el conglomerado latino que en él convive pone a favor a la SIRENA para iniciar su nuevo proyecto. En este segmento del mercado predomina el inglés y el español como idiomas centrales. Una dinámica única que existe en este condado es que las personas suelen regatear los precios y buscar ofertas, lo que es ideal, ya que esta empresa semanalmente mantiene promociones y rebajas en sus precios.

El desarrollo de este proyecto es pertinente debido a que ya la SIRENA cuenta con la experiencia, recursos y estrategia de expansión que ha ido utilizando en los últimos años dentro del país de origen, teniendo actualmente tiendas en casi todo el territorio nacional. En estudio realizado por la embajada de España (2010), permite que la selección del segmento se justifique en:

- Deducciones fiscales por salarios de hasta 1,500 dólares para empresas que contraten personal por tiempo completo. Esto podría durar hasta por 5 años y podría aumentar a 3,000 dólares por empleado.
- Deducción fiscal para la inversión en capital físico, esto implica que incluso sobre la renta se deduzca el 8% del impuesto por sociedades personales. Se genera y se puede efectuar por 7 años.
- Reembolso de impuesto de ventas, para la renovación y mejora de los almacenes.
- Las tarifas del papeleo para legalizar la entrada de una nueva empresa son relativamente económicas, pues se llevaría 3,000 dólares aproximadamente.

- El Bronx tiene el más grande estadio de los Yankees que genera muchas visitas al año para conocerlo y por ende, personas que entraran a la Sirena a comprar los productos.

En comparación con otros estados esta la opción más factible ya que Nueva York es la cuna del comercio en Estados Unidos. Así como el frío que azota en ciertas épocas no lo azota tan fuerte como en otros estados.

6.2 Tamaño del mercado

En lo relativo a la estimación del mercado el Bronx este oscila con una población según el censo de 1, 397,287 habitantes, de los cuales el 52.0% son latinos o hispanos. El 32.4% son de etnia negra. Para la Sirena su mercado en tamaño seria ese 52% de latinos que en su mayoría son dominicanos y que comparten casi los mismos gustos culturales. La sirena cuenta con un tamaño de cierre que para el 2020 contaba en ventas un estimado de 4,651,692,592.

En el caso del desarrollo económico el PIB per cápita fue 75.131 dólares en 2019, lo que hace que Nueva York sea el segundo estado de EU que presenta un valor más alto en esta magnitud. Desde el punto de vista del comercio exterior, el valor de las exportaciones del estado en 2019 fue de 71.440 millones dólares (un 13,5% menos que en 2018), y supusieron un 4,5% del total de EE.

UU. Por otra parte, el valor de las importaciones fue de a 132.767 millones de dólares, un 5,3% de las de todo el país. (US Census Bureau, 2019).

En el panorama económico (2028) la economía del Bronx se beneficia de una extensa red de transporte que incluye siete autopistas principales y siete líneas de metro. El servicio de ferry comenzará este verano y conectará el muelle Soundview con East 90th Street, Midtown y Wall Street. Es por tanto que el mercado en el Bronx va creciendo a un ritmo considerablemente bueno y sus ganancias en sectores importantes también.

6.3 Principales segmentos de productos o servicios

Dentro de la segmentación del mercado de productos y servicios en el Bronx está según los datos del estudio un panorama económico (2018) es el comercio minorista, tiendas comestibles, así como el sector de asistencia social. El sector de ocio y hostelería principalmente, los restaurantes sin embargo el sector de fabricación de alimentos y bebidas es estable y con aportes considerables. El sector de comercio mayorista ha experimentado un fuerte crecimiento.

6.4 Proceso y criterio de compra de los clientes

En el proceso de compras la SIRENA ha estructurado todo los factores que serían los más importantes y fundamentales para que sus productos sean comprados por su segmento de mercado. Para ello hay que tomar en cuenta elementos como:

- Precio: sin duda alguna el precio es un componente esencial en la toma de decisiones, el cliente elegirá el que sea más bajo o en otro caso aprovechará las ofertas. En este aspecto la SIRENA cuenta con promociones semanales y de temporadas como la semana santa, navidad, entre otras. Sus productos de electrodomésticos incluso son financiados por ciertas entidades bancarias para el día de las madres o padres. Este manejo con el precio hace que los clientes aprovechen para comprar con las facilidades de pago.
- Calidad: el consumidor también pondrá su atención en el diseño, material, mano de obra, desempeño y consistencia de un producto antes de tomar una decisión, aun el precio sea bajo también se busca que dure y no se dañe en pocos días. La mayoría de los consumidores quieren invertir menos pero con productos de calidad.
- Garantías: en el caso de la SIRENA tienen todo un montaje especializado para devoluciones. Por ejemplo si vas a regalar un producto le colocan un código especial por si quien lo recibe quiere cambiarlo. Este valor agregado da la

posibilidad de cambiar el producto y entregar garantías sobre su funcionamiento y calidad es un criterio de compra que muchos clientes consideran, sobre todo en equipos complejos y artículos electrónicos.

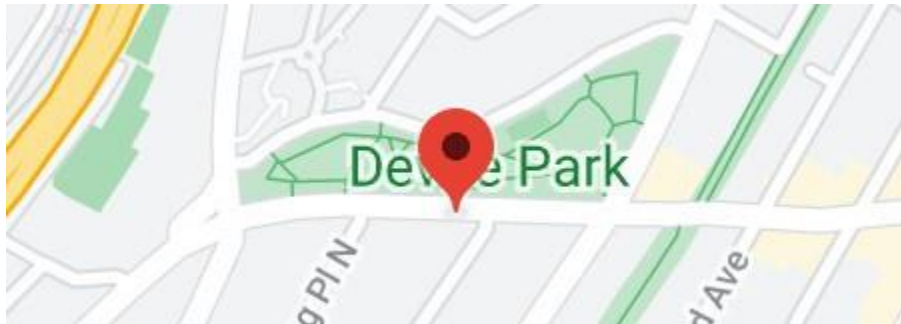
- Servicio en la postventa: la cortesía, gentileza, destreza y proactividad de sus agentes de ventas, y de los procesos de la empresa en general, es un criterio de compra que muchos clientes valoran. Para lograr todo esto es importante orientar y capacitar en relaciones interpersonales y atención al cliente. Este aspecto también lo ha desarrollado con mucho ahínco el Grupo Ramos.
- Factores personales: como la edad, el estilo de vida.
- Factores psicológicos como la motivación, la percepción, las actitudes, entre otros.
- Por último, por necesidades fisiológicas.

6.5 Principales competidores

En el caso de los competidores de la Sirena, estos son un grupo de empresas que iniciaron mucho antes en el mercado, unas ya con el estatus que les da el hecho ser internacional y otras locales. En este aspecto, los clientes consumirán donde se les brinden mejores opciones de compra y de servicio, así que la Sirena debe conocer los siguientes competidores:

Antillana Supermarket: sus principales productos son:

- Víveres
- Bebidas
- Frutas y verduras
- Condimentos y enlatados
- Granos y cereales
- Carnes, pollos, pescados y mariscos
- Embutidos y lácteos

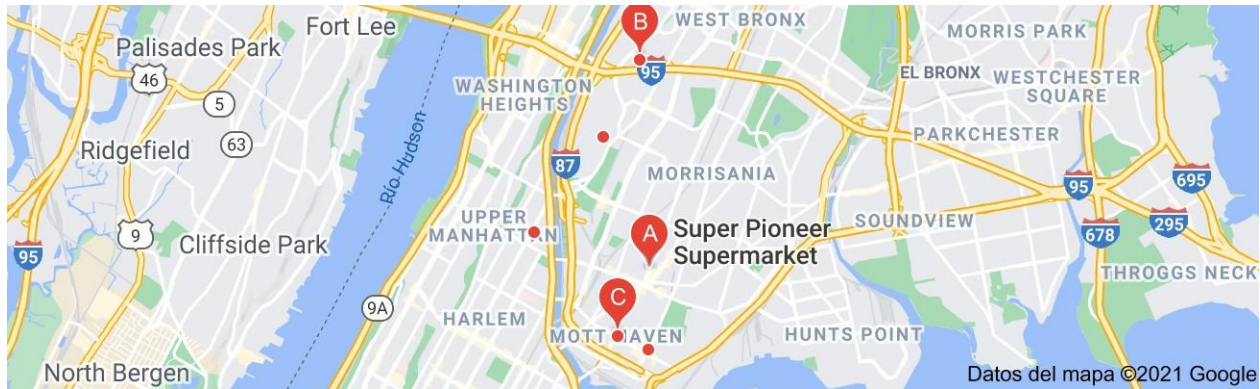


Super Pioneer Supermarket

En este caso se cuenta con muchos departamentos parecidos a la tienda la SIRENA, tales como:

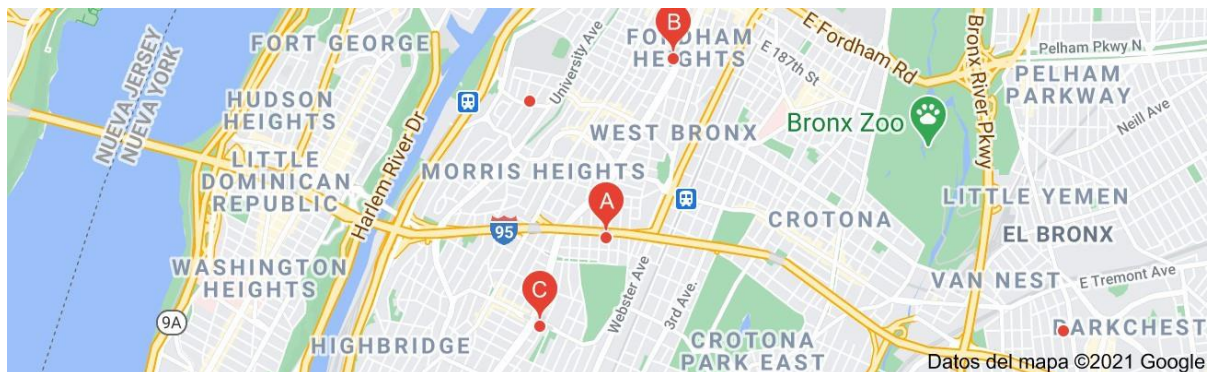
- Alimentos / artículos para bebés
- Panadería
- Suministros para hornear
- Bebidas
- Productos enlatados
- Cereal

- Suministros de limpieza
- Café / té / cacao
- Condimentos
- Lácteos
- Delicatessen
- Alimentos congelados
- Abarrotes
- Salud y belleza
- Cocina
- Carne y aves
- Pasta / salsa
- Suministros para mascotas
- Farmacia
- Producir
- Mariscos
- Aperitivos / dulces
- Especias y hierbas



Supermercados Bravos

- Tienda de comestibles
- fiambres
- Alimentos preparados
- Loto
- Cerveza
- Western Union
- Entrega



6.6 Análisis de la posición competitiva

La SIRENA tiene décadas construyendo una marca y un nombre dentro de miles de dominicanos, actualmente con la decisión de internacionalizarse tendrá competidores que ya han calado en el gusto de los clientes. Pero, para sobrepasar debe tener claro cuál será su ventaja competitiva por encima de sus competidores.

En este caso la primera ventaja que tienen sus competidores es que ya conocen el mercado, ofertan productos a menor costo y se promocionan con productos de calidad. Además han construido cercanía con la comunidad ayudándoles en problemáticas sociales.

Por ende, la mejor ventaja que puede ofrecer la SIRENA es la diferenciación en aspectos como: Precio, personalización en el servicio, experiencia y calidad. Otro aspecto valioso de la Sirena es que tiene una logística de fidelización de los clientes con su tarjeta Siremas. Así como el embudo de ventas en las redes sociales, donde los clientes pueden ser atendidos. También centrarse en brindar promociones y excelente servicio ya que las personas les gustan sentir que se les comprenden en sus necesidades. Así como dinamizar las ofertas de lanzamiento y mantenerlas en temporadas o mensualmente.

6.7 Tendencias del mercado

En el mundo actual las tendencias en el mercado han ido evolucionando hacia una mejor competitividad e inclusión de la tecnología. Pero, el año 2020 ha traído como consecuencias desempleos y que muchos negocios quiebren. Por lo que es evidente que la SIRENA debe estar atenta a la evolución de los consumidores quienes han perdido de cierta forma su capacidad para comprar.

Otra tendencia que menciona la CEPAL es que habrá escasez de alimentos a causa de la pandemia, por ende los productos podrían no encontrarse o subir de costo. Para estas condiciones económicas debe fortalecer sus reservas ante imprevistos. En este sentido, Beneitez (2020), afirma que los clientes están prefiriendo tiendas más pequeñas que las grandes pensando que encontraran mejores ofertas.

Capítulo 7. Estrategia de marketing

7.1 Mercado objetivo

El Bronx es un condado perteneciente al estado de Nueva York, este está separado de Manhattan por el río Harlem. En 2014, su población era de 1 438 159 habitantes. El mercado objetivo es impactar a los latinos que viven allí y que representan un 52% de la población. Claro que, la sirena no debe descuidarse en ganar a los demás que ahí habitan. Especialmente a las amas de casa, o cabezas de familia que son los encargados de comprar la canasta familiar.

Aproximadamente su participación en la comunidad seria casi la mitad de los latinos en un inicio, dependiendo de las múltiples estrategias que utilice, irá creciendo su impacto.

7.2 Estrategia de producto

Cuando una empresa decide que va ampliar su mercado debe pensar en que deberá adaptarse o estandarizar sus productos para lograr su meta de la internalización. En el caso de la SIRENA, cuenta con productos que son hechos por la propia compañía, los demás son productos que se comercializan y ella los obtiene con proveedores. Por lo que su adaptación consistiría en las marcas que tiene como empresa.



Cada producto será adaptado tomando en cuenta los estándares de envolturas del país, los precios y la calidad que esperan los clientes.

7.3 Posicionamiento en el mercado

Para lograr el posicionamiento del mercado esperado, la SIRENA debe tomar en cuenta ciertos parámetros como evaluar los atributos de los productos, conocer la posición de los competidores, por lo que la empresa se centrará en su marca de artículos y alimentos del hogar FIRST CLASS, que es una marca que ofrece calidad a menor precio. Concentrándose en el atributo de calidad y menores precios permitirá transmitir un mensaje más poderoso al público.

Además con bases en la calidad y el precio, esta es la estrategia que daría mayores resultados a las marcas ya que lo que se busca quieren ser relacionados con la calidad y a la vez, con la economía de sus bolsillos.

7.4 Estrategia de precios

En el aspecto de la estrategia precios la SIRENA tomará en cuenta los establecidos por los competidores para ofertar rebajas y promocione. El precio inicial bajo permitirá que los clientes tiendan a cambiar sus opciones por las de la SIRENA. En lo particular no es algo fácil, deben buscar bajar los costos de producción para poder ofertar a los clientes mejores precios.

En el caso se debe utilizar proveedores que sean de la zona, reduciendo los costos de transporte, así como la logística de su marca, evitar importarla sino prepararla con los recursos del país al que incursionará. Esto va a generar un volumen sustancial de ventas y lograr una gran intervención en el mercado objetivo con más rapidez.

La SIRENA tiene un reto, ya que los competidores están acostumbrados a realizar ofertas y manejar los precios de ese mercado. A continuación mostraremos una tabla de precios de uno de sus competidores:

Productos y precios de los competidores	
Productos	Precio
Botella o cartón de leche (1 litro):	(1.60 USD)
Queso amarillo popular (1 kg):	(14 USD)
Una botella de cerveza de una marca conocida:	(3.50 USD)
Una salchicha o embutidos (1 kg):	(15 USD)
Un vino de gama media (una botella):	(16 USD)
Agua botella de 0,33 litros	1.10 USD
Huevos 12	12 USD
Pechugas de pollo	3.50 USD
Plátano	1.70 USD
Cebolla	2.40 USD
Salchichas	21 USD

Fuente: Supermercado Bravo

Partiendo de esto, la Sirena debe tener mejores selecciones de proveedores que le permitan menores costos para ser líderes en este aspecto. Tomando en cuenta estos precios, la SIRENA debe mejorar las ofertas e incluso ubicar la forma de que las promociones sean dando artículos en menor precio junto a otro.

7.5 Estrategia de distribución

La estrategia de distribución es perfectamente conocida por la SIRENA, ya que desde hace décadas cuenta con su propio centro de distribución. Durante los años que tienen en el mercado han recibido una excelente aceptación de los clientes, por lo que cada vez es mayor el número de consumidores fidelizados con estas marcas, caracterizadas por su excelente calidad y buenos precios.

Por ende, la SIRENA ha creado 56 bocas para recepción, despacho y capacidad para almacenar 1,285 contenedores en pallets. Se pretende hacer lo mismo fuera del país de origen para garantizar las entregas. Pero como es iniciando, serán de menor capacidad hasta que se pueda ir aumentando según la demanda. Por la ubicación de los clientes, tendrá su tienda y dará seguimiento a los clientes por su acostumbrada red de datos.

7.6 Estrategia de comunicación integrada de marketing

La comunicación integral de marketing contiene las comunicaciones próximas a los clientes y los ayuda a avanzar a través de las distintas fases del proceso de compra. Es evidente que los productos y servicios que ofertará necesitan una comunicación eficaz y una promoción pertinente.

La SIRENA ya cuenta con una página web, la cual será adaptada a los nuevos retos que implican la internacionalización. Las promociones, marcas, agregada a ella están las ofertas y ventas en línea que el cliente puede realizar con facilidad. (<http://gruporamos.com/empresa>). El cliente podrá encontrar el servicio al cliente, contactos y lo que hoy día motiva mucho como la responsabilidad social con la comunidad. Para la promoción se utilizarán vallas, folletos, redes sociales, se pagarán espacios radiales y de tv para que la gente asista al lanzamiento de la tienda.

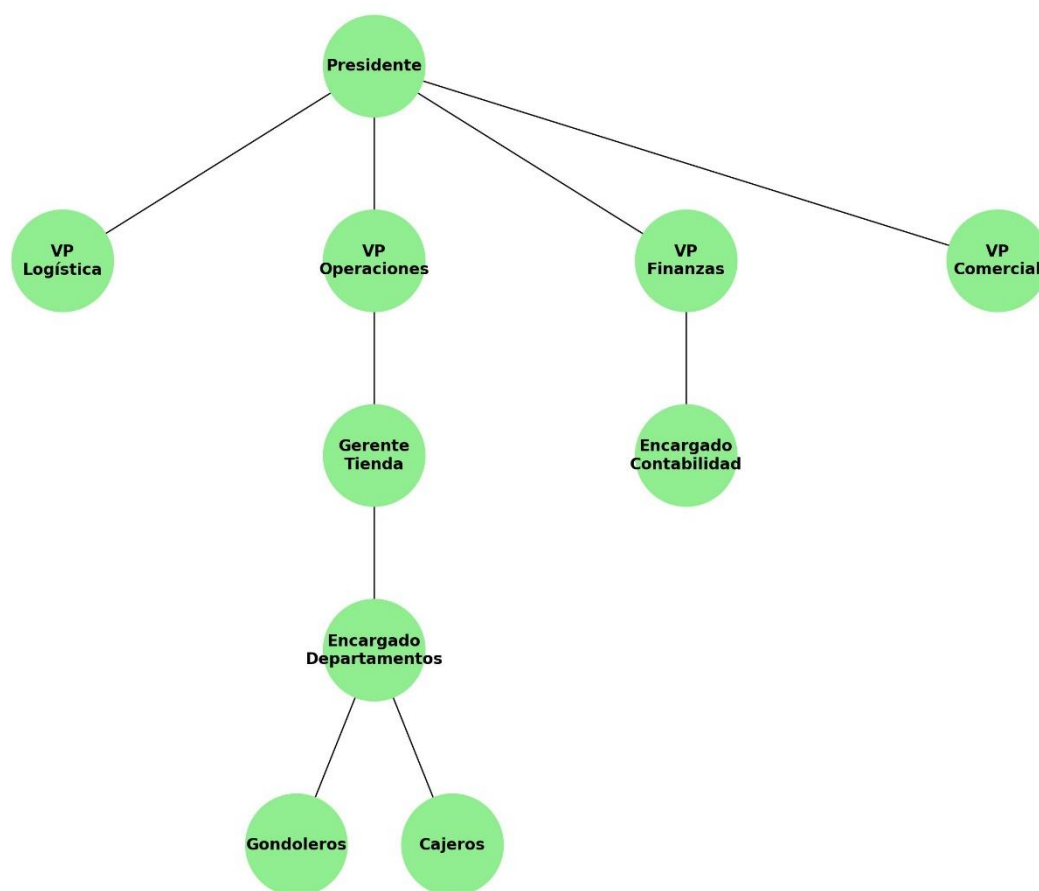


7.6.1 Estrategia de ventas

Las acciones para cumplir los objetivos de ventas que se han propuestos son:

- El clima ambiental de la empresa, con música suave pero conocida por los clientes, es decir música de moda o de vanguardia.
 - La colocación de los productos es crucial, la SIRENA tiene experiencia en colocar de forma correcta los productos e incluso utilizan en la organización la estrategia de poner los artículos de tal forma, que aun los clientes no fueran por ellos, los comprarán.
 - Los carritos de compra tienen un freno que permite que el cliente vaya más lento y se fije en ofertas que no fue a buscar.
 - Puntos de degustación de algunos de los artículos de venta, como el café o queso.
 - El miércoles verde le ha funcionado muy bien, esta no sería la excepción, además del viernes rojo o el lunes de mariscos que ofertan al cliente una considerable rebaja.
 - Crear una App donde se muestre el local y donde ubicar los productos.
 - Poner el buzón de sugerencias para que los clientes aporten en las ideas de crecimiento del negocio.
 - Mantener a la vista las acciones de la competencia para evitar que esta acapare al segmento del mercado.
- El seguimiento a los clientes luego de la post venta es crucial, así como inscribirlos en la página web de la empresa.

8.1 Estructura organizacional



Dado este organigrama hay que recordar que el presidente y los vicepresidentes son dominicanos y de por sí ya están siendo pagos por el Grupo Ramos. Aunque, ellos recibirán un incentivo por esta expansión de un 5%. En el caso de los empleados los que serán encargados de departamentos ganarán aproximadamente 14 dólares por hora. Mientras que los demás 11 dólares por hora.

Habrán 11 encargados de departamentos para un total de 8 horas laborables ganarían a la semana 672 dólares.

En el caso de la necesidad de los demás empleados se necesitarán 30 en total, entre ellos los de seguridad a los cuales a la semana se le pagara 528 dólares a la semana.

Los departamentos son:

- Frutas y verduras.
- Pescados y mariscos.
- Carnes.
- Embutidos.
- Panadería.
- Tienda de electrodomesticos.
- Cremas, quesos y lácteos.
- Ferretería

- Servicio al cliente
- Supervisión de caja
- Tienda de ropa.

8.2 Administración

Los puestos que se tendrán en el nuevo negocio serán:

Gerente: construir estrategias comerciales para aumentar la cartera de clientes, aumentar el tráfico en la tienda y optimizar la rentabilidad. Verificar que los objetivos de ventas se den creando capacitaciones, motivando en reuniones periódicas al personal. Certificar altos niveles de satisfacción de los clientes mediante la calidad del servicio.

Encargados departamentales: asignar y delegar las funciones al personal bajo su cargo, supervisar que las tareas sean cumplidas y resolver cualquier problemática.

Servicio al cliente: Responder dudas de clientes, orientar en cualquier cosa que se necesite.

Cajeros: manejar la caja, cobrar a los clientes, y dar seguimiento a la cantidad de cambios.

Empleados en el área de panadería, embutidos, carnes: se encargan de responder a la solicitud de los clientes, además de darles las cantidades que soliciten rotulando los precios en el instante.

Personal de limpieza: encargados de mantener todo higienizado cada vez que se necesite.

8.3 Producción

Para la producción se deben tomar en cuenta elementos de logística para poder lograr que los productos sean llevados al local. Para comprender lo costos que implica, se tomó en cuenta lo que cuesta en pesos dominicanos y se extrapolo al dólar.

- Preparación y empaque 658,444.44 dolares
- Manipulación 4,552.59 dolares
- Transporte 2,124.00 dolares
- Pérdidas 3,933.33 dolares
- Almacenamiento 84,458.33 dolares
- Procesamiento 3,933.33 dolares
- Costos de capital 1,750,000.02 dolares
- Tarifas, comisiones, pagos extras 14,759.28 dolares

8.4 Protección y normativas

Nueva York es una ciudad elite que procura tener todo bajo las normativas legales y en específico el Bronx, es reglamentado en acceso de nuevos empresarios. Las corporaciones y las sociedades de responsabilidad limitada también deben presentar un certificado del nombre que tendrá la empresa al momento de la constitución, aunque este tipo de empresas organizadas deben presentar el formulario ante el Departamento de Estado del estado de Nueva York.

Para los negocios unipersonales y las sociedades colectivas, los certificados de comercialización se pueden presentar en la oficina de administración del condado correspondiente. Oficinas de administración del Bronx 851 Grand Concourse, Room 118 Bronx, NY 10451. Para las empresas unipersonales y las sociedades colectivas, la tarifa de radicación depende del condado en el que presente el formulario.

También es necesario el Formulario IRS SS4, "Solicitud de Número de Identificación de Empleador".

Además, hay reglamentaciones contempladas en el Código de Salud, se encuentra el Artículo 81, que regula las operaciones de los establecimientos de comida para prevenir amenazas a la salud pública. La Sirena debe preocuparse por cumplir las normativas.

Capítulo 9. Plan logístico

9.1 Plan de la empresa

Análisis FODA logístico	
Fortalezas	• Capacidad de adaptación • Experiencia en la empresa de detallista • Especialización en transportación y canales de distribución • Compromiso con la capacitación del personal. • La empresa tiene manejo de logística empresarial y tecnología. • Organización adecuada de los departamentos.
Oportunidades	• Apertura del mercado. • Proveedores que ofrecen buenos precios. • Aplicación de tecnologías y programas adecuados.
Debilidades	• Poco conocimiento de las regulaciones • Limitado recursos para asumir las pérdidas. • Los clientes aun no conocen bien la • marca.
Amenazas	• Los competidores que ya conocen la logística del mercado. • Falta de armonización con las • normativas.

En las recomendaciones sobre la relación con los proveedores y la cadena de abastecimiento, es preferible organizar y planificar con antelación todo lo que se tendrá en almacén. Es necesario inventarios exactos, tener cuidado con los productos perecederos, saber manejar el espacio físico y las cantidades que se puede tener en el almacén con su diseño claro.

En lo relacionado con los proveedores se debe mantener una buena relación en donde ambos salgan beneficiados. Tener claro los precios, la calidad, condiciones de distribución, además de buscar alternativas para no depender totalmente de los proveedores.

. Para la selección de los proveedores la Sirena tomará en cuenta el código ético (2018) que posee la empresa en el cual se estipula que entre ambos existirá una relación de respeto y ganancia mutua.

9.2 Plan de transporte y almacenamiento

La recomendación en cuanto al transporte es que la SIRENA continúe con el trayecto de obtener sus propios vehículos, camiones grandes y pequeños. Esto evita que tengan que rentar y sea más costoso el gasto. Con la experiencia en almacenamiento y las bocas para distribución que tienen por años, podrían manejar de la misma forma el mercado extranjero. En lo pertinente al inventario debe diseñar la logística a seguir y verificar si la que tenían como empresa les sirve en este nuevo mercado.

9.3 Plan de clientes

En el proceso de las órdenes y los servicios, la SIRENA continuará su manejo en la data de la página web, más lo servicios online que posee. En lo servicios post venta debe realizar con más empeño el contacto con los clientes y cierto seguimiento en relación con sus dudas y sugerencias de mejoras. En la logística inversa, tener el plan a mano adecuado para la recuperación de clientes y que estos se sientan identificados con la marca.

Capítulo 10. Plan de implementación

Para que un negocio pueda lograr encajar en las aspiraciones que se han construido en los objetivos y filosofía empresarial, se debe tomar en cuenta que la planificación, es primordial en cada paso que se vaya dando. Es por tal razón que para la internacionalización de la Sirena se propone en la siguiente tabla, un cronograma de actividades y sus costos para lograr alcanzar la meta. En este caso específico se tomará de referencia lo propuesto, con la salvedad de que todo plan puede tener su margen de error en lo relacionado al tiempo y lo que se pueda presentar como obstáculo. Las cifras dadas tienen como referente los costos que se ha investigado sobre los pagos y un estimado de lo que podría llevarse dichas actividades.

Cronograma con las actividades para ejecutar el plan de negocios		
Actividad	Tiempo	Monto
Pago de registro e impuestos	Marzo 2026	\$3,250 dólares
Alquiler del local	Marzo 2026	\$40, 800 dólares
Adecuación del local	Marzo y abril 2026	\$15, 000 dólares
Dotación del personal y capacitación	Abril 2026	\$ 19,600 dólares
Material publicitario	Segunda quincena de abril y durante todo el mes de apertura 2026 (la publicidad siempre será necesaria pero varia el monto)	\$350,000 dólares
Dotación de equipos, computadoras, entre otros	Abril y Mayo 2026	\$250,000 dólares
Página web en inglés	Marzo 2026 inicio	\$3,000 dólares
Material administrativo	Desde marzo 2026	\$4,500 dólares
Sistema de producción y contacto con proveedores	Abril y Mayo 2026	\$350,00 dólares
Organización y puesta a punto de apertura	Junio 2026	\$1,500 dólares
Apertura	Finales de Junio 2026	\$2,200.00 dólares
Mecanismo de control	Finales de Junio 2026	Sin costos, lo realizarán los empleados.

Capítulo 11. Plan financiero

Este capítulo se basa en la necesidad de anticipar y monitorear los posibles gastos que la empresa puede tener durante el proceso de internacionalización. Además de la responsabilidad de comprender que el orden financiero es fundamental para el logro de los resultados. El análisis financiero de un proyecto de expansión internacional también involucra el cálculo de indicadores clave de rentabilidad, como el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR) y el Retorno sobre la Inversión (ROI). Estos indicadores proporcionan información sobre la viabilidad económica de un proyecto y son herramientas esenciales para la toma de decisiones en la internacionalización de empresas. En este apartado se presentan los cálculos y análisis de estos indicadores, utilizando los datos de inversión y flujos proyectados en el caso de La Sirena, que busca expandir sus operaciones.

Dentro de las ventajas que ofrece tener estos flujos financieros están:

- Prever los posibles déficits y concretizar si es posible continuar invirtiendo.
- Crear soluciones ante posibles riesgos o emergencias.
- Tener claro el dinero que entra y sale del negocio.

11.1. Flujos financieros mensuales para el primer año fiscal

El flujo financiero está basado en los meses del año en que la SIRENA estará iniciando el proyecto de internacionalización. Es decir, que se tomara en cuenta desde el mes de mayo que inician hasta el mes de diciembre donde finaliza el año fiscal. (La base monetaria es el dólar). Este estimado es en relación con los egresos e ingresos de la Sirena.

	Mayo 2026	Junio 2026	Julio 2026	Agosto 2026	Septiembre 2026	Octubre 2026	Noviembre 2026	Diciembre 2026
EFFECTIVO INICIAL	983,000	987,000	940,000	916,000	930,000	935,000	910,000	909,000
INGRESOS O ENTRADAS	600,000	909,000	1,010,000	1,000,000	1,200,000	1,250,000	1,300,450	1,250
VENTAS	700,000	750,100	800,700	700,800	800,400	935,000	917,000	918
TOTAL DE INGRESOS	4,800	4,800	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	6,700
EGRESOS O SALIDAS	200,000	200,500	200,100	250,000	251,000	232,000	241,000	260
GASTOS GENERALES	1,500	1,800	1,400	1,800	2,100	1,800	2,000	1,300
GASTOS DE CAPITAL	100,000	-	-	-	-	-	200,000	-
TOTAL DE EGRESOS O SALIDAS	209,200	209,100	207,000	207,000	208,000	239,000	239,000	238,000
EFFECTIVO FINAL DEL PERIODO	500,000	500,000	400,800	500,100	300,000	309,000	243,000	300,150

11.2.Flujos financieros anuales para el segundo y el tercer año fiscal

Dichos flujos financieros son estimaciones relacionadas con los gastos o beneficios que podría obtener la empresa en su trayecto a la internacionalización.

	Año 2	Año 3
Gastos	U\$S	U\$S
Administrativo		
Nómina	45,300	60,300
Alquiler del local	480,000.00	500,000.00
Electricidad	24,000.00	24,200.00
Teléfono e internet	30,000.00	33,000.00
Basura	6,000.00	6,600.00
Agua	1,000.00	1,100.00
Materiales de limpieza	7,920.00	8,712.00
Gastos mantenimiento		
(Gas, Combustible, Mantenimiento)	10,000.00	11,000.00
Compras	2,400,000	2,700,000
Total Gastos	3,004,220	3,344,912.00

11.1 Balance proyectado a tres años

Gastos Administrativo	Año 1	Año 2	Año 3
	U\$S	U\$S	U\$S
Nómina	36,000	45,300	60,300
Alquiler del local	415,000.00	480,000.00	500,000.00
Electricidad	20,000.00	24,000.00	24,200.00
Teléfono e internet	26,000.00	30,000.00	33,000.00
Basura	5,000.00	6,000.00	6,600.00
Agua	850.00	1,000.00	1,100.00
Materiales de limpieza	6,915.00	7,920.00	8,712.00
Gastos mantenimiento	8,500.00		
(Gas, Combustible,		10,000.00	11,000.00
Mantenimiento)			
Compras	1,975,000	2,400,000	2,700,000
Total Gastos	2,493,265.00	3,004,220.00	3,344,912.00

11.2 Estado de resultados proyectado a tres años

El resultado final de los ingresos y costos operativos como las ventas, costos de ventas, costos de operación, costos financieros, se resumen en el estado de resultados. En el caso de la SIRENA esta información es necesaria para determinar el estado de resultados, por lo que la información es la siguiente:

- Ingresos proyectados.
- Costos y gastos proyectados

Estado de Resultados

CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
INGRESOS	4,825,800.00	5,308,380.00	5,839,218.00
COSTOS DE GASTOS	1,768,920.00	1,945,812.00	2,140,402.20
UTILIDAD BRUTA	3,056,880.00	3,362,568.00	3,698,815.80
GASTOS OPERATIVOS	81,000.00	101,250.00	126,562.50
UTILIDAD OPERATIVA	2,975,880.00	3,261,318.00	3,572,253.30
ISR(27%)	1,302,966.00	1,433,262.60	1,576,588.86
UTILIDAD NETA	1,672,914.00	1,828,055.40	1,995,664.44

El **Valor Actual Neto (VAN)** es un indicador financiero que permite conocer el valor presente de los flujos de efectivo futuros descontados a una tasa de interés específica, la cual refleja el riesgo y el costo de capital del proyecto. Un VAN positivo indica que el proyecto genera valor y, por lo tanto, es viable. La fórmula para el cálculo del VAN es:

$$VAN = -\text{Inversión Inicial} + \sum_{t=1}^n \frac{\text{Flujo de Efectivo en el Año } t}{(1 + r)^t}$$

donde:

- **Inversión Inicial:** Monto de capital invertido al inicio del proyecto.
- **Flujo de Efectivo en el Año t:** Flujo neto proyectado de cada año.
- **r:** Tasa de descuento, que se fija en un 10% como valor estimado para este proyecto.
- **n:** Número de años de proyección (3 años en este caso).

Datos para el cálculo:

- **Inversión Inicial:** \$1,750,000 USD.
- **Flujos de Efectivo Proyectados:**
 - Año 1: \$500,000 USD
 - Año 2: \$600,000 USD
 - Año 3: \$700,000 USD
- **Tasa de Descuento:** 8%

Cálculo del VAN:

1. Descuento del Flujo de Efectivo del Año 1:

$$\frac{500,000}{(1 + 0.08)^1} = 462,962.96 \text{ USD}$$

2. Descuento del Flujo de Efectivo del Año 2:

$$\frac{600,000}{(1 + 0.08)^1} = 514,403.29 \text{ USD}$$

3. Descuento del Flujo de Efectivo del Año 3:

$$\frac{700,000}{(1 + 0.08)^1} = 555,372.77 \text{ USD}$$

VAN Total:

$$\text{VAN} = -1,750,000 + 462,962.96 + 514,403.29 + 555,372.77 = -217,261.98 \text{ USD}$$

En este caso un VAN negativo indica que, bajo los supuestos actuales, el proyecto no cubriría el costo de capital de un 8% y no generaría el valor deseado para los inversionistas. Sin embargo, este resultado podría mejorar si aumentan los flujos de ingresos proyectados o si se reduce el costo de capital.

La **Tasa Interna de Retorno (TIR)** es la tasa de descuento que hace que el VAN del proyecto sea igual a cero. Es una medida de la rentabilidad del proyecto. Si la TIR es mayor que el costo de capital, el proyecto es viable.

Para el cálculo de la TIR con los mismos flujos de efectivo:

$$0 = -1,750,000 + \frac{500,000}{(1+TIR)^1} + \frac{600,000}{(1+TIR)^2} + \frac{700,000}{(1+TIR)^3}$$

En este caso el Desarrollo de este cálculo me ha dado un 7.5% y dado que la TIR del proyecto (7.5%) es inferior al costo de capital asumido (8%), el proyecto sería considerado poco atractivo en términos de rentabilidad esperada bajo las condiciones actuales.

El **Retorno sobre la Inversión (ROI)** es un indicador que mide la ganancia o pérdida generada en relación con la inversión inicial del proyecto, expresado como un porcentaje. La fórmula para el ROI es:

$$ROI = \left(\frac{\text{Ganancia Neta Acumulada en 3 Años}}{\text{Inversión Inicial}} \right) \times 100$$

Ganancia Neta Acumulada en 3 Años: Suma de los flujos de efectivo proyectados

$500,000 + 600,000 + 700,000 = 1,800,000$ USD

Inversión Inicial: \$1,750,000 USD

Cálculo del ROI:

$$ROI = \frac{1,800,000 - 1,750,000}{1,750,000} \times 100 = \frac{50,000}{1,750,000} \times 100 = 2.86\%$$

El ROI de 2.86% es bajo, lo que indica una ganancia baja para el proyecto en términos relativos a la inversión inicial. Este resultado podría ser motivo de revisión de la estrategia de ingresos o de los costos del proyecto.

El análisis del VAN, TIR y ROI con los resultados actuales:

- El **VAN negativo** sugiere que el proyecto no generaría un valor neto positivo bajo un costo de capital del 10%.
- La **TIR del 7.5%** está por debajo del costo de capital, indicando que el rendimiento no cumple con la tasa de retorno mínima deseada.
- El **ROI del 2.86%** revela una baja ganancia en comparación con la inversión inicial, lo cual podría ser una señal para reconsiderar algunos aspectos del proyecto o buscar estrategias para aumentar los flujos de efectivo proyectados

Capítulo 12. Plan de contingencia

Riesgos potenciales, son las barreras que podrían impedir que la SIRENA cumpla con sus objetivos de iniciar en un país extranjero. Dentro de los riesgos encontrados están:

- Las diferencias culturales que siempre estarán pese de que el Bronx es muy latino.
- Sistema jurídico y estabilidad política, sobretodo en esta época que el mundo está muy convulsionado.
- La pandemia actual del covid 19 que ha mermado las posibilidades económicas de los clientes.
- Problemas en activos financieros.
- Problemas en la cadena de producción o suministros.

Para evitar que los riesgos impacten de forma negativa a la SIRENA se tomará en cuenta lo siguiente:

Identificar por un estudio, los gustos de los clientes y sus costumbres en cuanto a compras o necesidades. Además, de realizar adecuaciones para el segmento de mercado.

En lo referente al sistema de conocimiento de las normativas legislativas, la solución es tener un cuerpo jurídico especialistas en este tópico.

Utilizar el método DAFO para identificar periódicamente las situaciones que se deben regular. Así como tener seguros provisorios ante situaciones.

Si dado un año, no da lo esperado, los ejecutivos de la SIRENA deben intentar dar en remate todo lo que hayan invertido en el lugar. Otra opción sería unificarse en alianza con otros socios y buscar nuevas alternativas en promociones y una cultura que le permita acercarse a la comunidad.

CONCLUSION

El proceso de internacionalización de una empresa es un paso estratégico de gran importancia en un mundo cada vez más globalizado. Las empresas buscan expandir sus operaciones a nuevos mercados internacionales para capitalizar las oportunidades de crecimiento, diversificar sus fuentes de ingresos y optimizar la cadena de suministro. La Sirena, perteneciente al Grupo Ramos, una de las mayores cadenas de supermercados en República Dominicana, ha consolidado su presencia en el mercado local y ahora enfrenta el desafío de expandirse internacionalmente.

Este proyecto de internacionalización tiene como objetivo llevar a La Sirena a mercados extranjeros, específicamente a Estados Unidos y Puerto Rico, dos territorios que presentan un entorno favorable para la expansión de una empresa minorista con experiencia y reconocimiento en su país de origen. Este ensayo explorará los elementos clave del proyecto de internacionalización, desde los motivos detrás de la expansión hasta la estrategia de marketing y el análisis financiero. Además, se identificarán las ventajas competitivas de La Sirena, así como los riesgos y desafíos asociados con este proyecto de inversión.

La decisión de internacionalizar La Sirena se fundamenta en varias razones estratégicas. En primer lugar, el mercado dominicano ha alcanzado un nivel de madurez donde las oportunidades de crecimiento son limitadas. La expansión internacional ofrece la oportunidad de acceder a un mercado mucho más amplio, con una demanda considerable por parte de la comunidad latina en los Estados Unidos, especialmente en ciudades como Nueva York, donde existe una gran concentración de población dominicana.

La internacionalización también permite a La Sirena diversificar sus ingresos y reducir su dependencia del mercado local. Esta diversificación es crucial para mitigar riesgos asociados con fluctuaciones económicas, políticas o regulatorias en República Dominicana. Asimismo, ingresar a mercados más competitivos y con mayor poder adquisitivo puede ofrecer oportunidades para mejorar la eficiencia operativa y optimizar la cadena de suministro, logrando así economías de escala.

Otro factor motivador es el fortalecimiento de la marca a nivel global. Al expandirse internacionalmente, La Sirena puede posicionarse como una marca de prestigio dentro de la comunidad latina en el extranjero, lo que refuerza su reputación tanto a nivel local como global. Esto no solo aumenta el valor de la marca, sino que también incrementa su competitividad frente a otras cadenas minoristas.

A pesar de los numerosos beneficios que puede traer la internacionalización, también es un proceso que presenta múltiples desafíos. Uno de los principales retos que enfrenta La Sirena es la adaptación cultural. Los mercados internacionales no solo varían en términos de preferencias del consumidor, sino también en cuanto a valores, costumbres y comportamientos de compra. Aunque la comunidad dominicana en Nueva York puede compartir similitudes culturales con la clientela local de La Sirena, sigue existiendo una diversidad considerable dentro del mercado latino, lo que requiere una comprensión profunda de las diferencias culturales y una estrategia de adaptación flexible.

Otro obstáculo es la complejidad regulatoria. Cada país o territorio tiene su propio conjunto de leyes y regulaciones que las empresas deben cumplir, lo que puede incluir desde normativas sobre la seguridad alimentaria hasta políticas fiscales y laborales. La falta de familiaridad con estos entornos regulatorios puede generar costos adicionales y retrasos en la implementación del proyecto de internacionalización.

Asimismo, La Sirena debe enfrentarse a una competencia establecida. En mercados como el de Nueva York, hay múltiples cadenas de supermercados que ya han establecido una relación sólida con los consumidores locales. Estas empresas cuentan con un conocimiento profundo del mercado, lo que les da una ventaja competitiva significativa. Para superar esta barrera, La Sirena debe ofrecer una propuesta de valor clara y diferenciada que capte la atención de los consumidores.

La estrategia de internacionalización de La Sirena se basará en una combinación de inversión directa extranjera y alianzas estratégicas con proveedores locales. Al optar por la inversión directa, La Sirena mantendrá el control total de sus operaciones en los nuevos mercados, lo que le permitirá replicar su exitoso modelo de negocio con los ajustes necesarios para cada mercado. Esta estrategia también le permitirá captar una mayor proporción de los beneficios generados por la expansión.

En términos de selección de mercados, se ha decidido que Nueva York y Puerto Rico serán los primeros destinos de la expansión. Nueva York, y en particular el Bronx, ofrece una concentración significativa de la comunidad dominicana y latina, lo que facilita la introducción de una marca que ya es conocida y apreciada por muchos en este segmento. Puerto Rico, por su parte, comparte muchas similitudes culturales con República Dominicana, lo que podría facilitar el proceso de adaptación de La Sirena a este mercado.

La estrategia de expansión también incluye la adaptación del portafolio de productos de La Sirena. Aunque se mantendrán muchos de los productos y marcas propias de la empresa, se llevarán a cabo ajustes para adaptarse a las preferencias locales. Por ejemplo, la marca de productos de bajo costo **First Class** será clave en este proceso, ya que ofrece productos esenciales de alta calidad a precios competitivos, lo que podría atraer a consumidores que buscan valor en sus compras diarias. La viabilidad financiera del proyecto es un aspecto crucial para su éxito. La inversión inicial necesaria para establecer operaciones en Nueva York y Puerto Rico incluye los costos de adquisición o alquiler de locales, la adecuación de las tiendas, la dotación de personal, el equipamiento tecnológico, la logística y las campañas de marketing. Estos costos han sido estimados en detalle en el plan financiero del proyecto, donde se proyecta un retorno positivo a partir del segundo año de operaciones.

El análisis de flujos de caja muestra que, aunque la inversión inicial es significativa, La Sirena cuenta con una sólida base financiera que le permitirá soportar los primeros años de operación, cuando es probable que los costos superen los ingresos. Además, se prevé que la entrada en estos nuevos mercados generará una fuente estable de ingresos que contribuirá al crecimiento sostenido de la empresa a largo plazo.

Los recursos humanos también jugarán un papel fundamental en el éxito del proyecto. La contratación y capacitación de personal local será necesaria para garantizar que las operaciones se desarrollen de manera eficiente y que se mantengan los estándares de calidad por los que La Sirena es conocida. Al mismo tiempo, es esencial trasladar la cultura corporativa de Grupo Ramos a las nuevas sucursales para que la experiencia del cliente sea consistente en todos los mercados.

La estrategia de marketing para la internacionalización de La Sirena se centrará en el reconocimiento de la marca dentro de la comunidad latina. Se utilizarán canales de marketing tanto tradicionales como digitales para llegar a los consumidores. Las redes sociales, en particular, jugarán un papel clave en la creación de una comunidad de clientes leales en los nuevos mercados. Además, La Sirena lanzará campañas de promoción que incluyan descuentos en productos populares y ofertas exclusivas para atraer a los clientes en los primeros meses de operación.

El posicionamiento de La Sirena en el mercado internacional se basará en tres pilares: calidad, conveniencia y precios competitivos. La calidad será un aspecto clave, ya que muchos consumidores buscan productos confiables y de buena reputación. La conveniencia vendrá de la amplia gama de productos disponibles en un solo lugar, mientras que los precios competitivos serán esenciales para captar clientes en un mercado altamente sensible al precio.

Como en cualquier proceso de expansión, la internacionalización de La Sirena está sujeta a varios riesgos. Estos incluyen la posibilidad de no alcanzar las proyecciones de ventas esperadas, problemas en la cadena de suministro o dificultades para adaptarse a las diferencias culturales y regulatorias.

Para mitigar estos riesgos, se ha desarrollado un plan de contingencia que incluye medidas como la diversificación de proveedores, la creación de reservas financieras para enfrentar posibles dificultades y la realización de estudios de mercado periódicos para ajustar la estrategia en función de los cambios en el entorno externo.

En caso de que el proyecto no tenga el éxito esperado, se han planteado opciones alternativas, como la posibilidad de asociarse con otros minoristas locales o la venta de activos si fuera necesario. La capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del mercado será clave para asegurar el éxito a largo plazo.

En conclusión, el proyecto de internacionalización de La Sirena representa una oportunidad significativa para expandir el negocio más allá de las fronteras de República Dominicana y establecerse como una marca global. Aunque existen desafíos y riesgos inherentes a cualquier proceso de internacionalización, el plan estratégico detallado, junto con la experiencia y los recursos financieros de Grupo Ramos, proporcionan una base sólida para el éxito.

La expansión a mercados como Nueva York y Puerto Rico no solo permitirá a La Sirena diversificar sus ingresos y optimizar su cadena de suministro, sino que también fortalecerá su presencia como líder en el sector minorista dentro de la comunidad latina. Con una ejecución cuidadosa y una estrategia de adaptación efectiva, La Sirena está bien posicionada para convertirse en una empresa global con una base de clientes leal y creciente en los mercados internacionales.

Anexos

Anexo 1.

Form SS-4 (Rev. December 2019) Department of the Treasury Internal Revenue Service		Application for Employer Identification Number (For use by employers, corporations, partnerships, trusts, estates, churches, government agencies, Indian tribal entities, certain individuals, and others.) ▶ Go to www.irs.gov/FormSS4 for instructions and the latest information. ▶ See separate instructions for each line. ▶ Keep a copy for your records.		OMB No. 1545-0003
		EIN		
Type or print clearly.	1 Legal name of entity (or individual) for whom the EIN is being requested			
	2 Trade name of business (if different from name on line 1)		3 Executor, administrator, trustee, "care of" name	
	4a Mailing address (room, apt., suite no. and street, or P.O. box)		5a Street address (if different) (Don't enter a P.O. box.)	
	4b City, state, and ZIP code (if foreign, see instructions)		5b City, state, and ZIP code (if foreign, see instructions)	
	6 County and state where principal business is located			
	7a Name of responsible party		7b SSN, ITIN, or EIN	
	8a Is this application for a limited liability company (LLC) (or a foreign equivalent)? ☐ Yes ☐ No		8b If 8a is "Yes," enter the number of LLC members	
	8c If 8a is "Yes," was the LLC organized in the United States? ☐ Yes ☐ No			
	9a Type of entity (check only one box). Caution: If 8a is "Yes," see the instructions for the correct box to check.			
	☐ Sole proprietor (SSN) ☐ Estate (SSN of decedent) ☐ Partnership ☐ Plan administrator (TIN) ☐ Corporation (enter form number to be filed) ▶ ☐ Trust (TIN of grantor) ☐ Personal service corporation ☐ Military/National Guard ☐ State/local government ☐ Church or church-controlled organization ☐ Farmers' cooperative ☐ Federal government ☐ Other nonprofit organization (specify) ▶ ☐ REMIC ☐ Indian tribal governments/enterprises ☐ Other (specify) ▶ Group Exemption Number (GEN) if any ▶			
9b If a corporation, name the state or foreign country (if applicable) where incorporated		State	Foreign country	

Anexo 2.



Anexo 3.



Anexo 4.



Cuestionario

1. ¿Cuáles son los principales desafíos que La Sirena enfrenta en el proceso de internacionalización?

Son varios desafíos, como la competencia en los mercados internacionales, las diferencias culturales y la falta de personal directivo preparado para afrontar la internacionalización. Se detalla en el análisis de fortalezas y debilidades (Página 10 del documento)

2. ¿Qué estrategias específicas está implementando La Sirena para abordar la competencia en mercados internacionales?

La Sirena planea competir mediante la diferenciación en precio y servicio personalizado, además de aprovechar su tarjeta de fidelización "SIREMAS". (Página 12, Capítulo de Estrategia de internacionalización)

3. ¿Cuál es el principal mercado objetivo de La Sirena para su expansión internacional y por qué fue seleccionado?

La Sirena ha seleccionado el Bronx, en Nueva York, debido a la alta concentración de la comunidad latina, especialmente dominicana, y las oportunidades económicas del área. (Página 16, Capítulo 6 - Análisis del Mercado)

4. ¿Qué ventajas competitivas ofrece La Sirena en comparación con sus competidores locales en el mercado internacional?

La Sirena se diferencia en la calidad de productos, precios competitivos y un enfoque en promociones y ofertas semanales que resuenan con el público objetivo. (Página 20, Capítulo 6 - Análisis de la Posición Competitiva)

5. ¿Qué medidas ha tomado La Sirena para adaptar su oferta de productos al nuevo mercado internacional?

Respuesta: La Sirena planea adaptar sus productos, especialmente su marca "First Class", al gusto y expectativas del mercado local en Nueva York, ajustando precios y envolturas según los estándares locales. (Página 22, Capítulo 7 - Estrategia de Producto)

6. ¿Cómo espera La Sirena gestionar su cadena de suministro en los mercados internacionales?

La empresa planea replicar su modelo logístico en el extranjero, con centros de distribución adaptados al nuevo mercado, manteniendo relaciones sólidas con proveedores locales para optimizar costos y tiempos de entrega. (Página 24, Capítulo 9 - Plan Logístico)

7. ¿Qué papel juegan las tecnologías y la innovación en el proceso de expansión de La Sirena?

La Sirena ha implementado tecnologías avanzadas en su cadena de suministro, como el sistema Service Optimizer 99+, y seguirá invirtiendo en innovación para mantenerse competitiva. (Página 26, Capítulo 4 - Evaluación de la Industria)

8. ¿Cuáles son los riesgos más importantes que La Sirena anticipa en el proceso de internacionalización y cómo planean mitigarlos?

Los riesgos incluyen problemas financieros, legales y culturales en los nuevos mercados. Se plantea una estrategia de mitigación que incluye alianzas con socios locales y estudios periódicos del mercado. (Página 28, Capítulo 12 - Plan de Contingencia)

Este cuestionario puede servir para complementar la rúbrica de evaluación de la tesis, ya que proporciona preguntas clave que se alinean con el contenido del trabajo y simula la entrevista realizada a una fuente anónima interna de la empresa.

Nota:

En el desarrollo de este plan de internacionalización, se mantuvo comunicación con un empleado de la empresa objeto de estudio, quien brindó información valiosa para la comprensión del contexto y las oportunidades de expansión en mercados internacionales. Sin embargo, dado que este colaborador prefiere mantener su discreción, no se revelarán detalles específicos sobre su identidad ni sobre el contenido de nuestras interacciones. Por lo tanto, nos limitamos a citar las fuentes consultadas en la bibliografía, así como a referirnos a la información suministrada por el mencionado empleado, que complementa y enriquece el análisis realizado en este trabajo.

- **BIBLIOGRAFIA:**

Toda la información obtenida sobre este tema a tratar se ha obtenido de distintas fuentes, ver debajo cuales.

- **Bravo Supermarkets.** (2010). *Order Online*. Recuperado de <https://www.bravosupermarkets.com/Order-Online>
- **Buckley, P. J., & Casson, M.** (2020). *The Future of the Multinational Enterprise* (40th Anniversary Edition). Palgrave Macmillan.
- **Cameron, E., & Green, M.** (2015). *Making Sense of Change Management* (4ta ed.). Kogan Page Publishers.
- **Carroll, A. B., & Buchholtz, A. K.** (2014). *Business and Society: Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management* (9na ed.). Cengage Learning.
- **Cateora, P. R., Gilly, M. C., & Graham, J. L.** (2020). *International Marketing* (18va ed.). McGraw-Hill Education.
- **Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. R.** (2021). *International Business: The New Realities* (5ta ed.). Pearson.
- **Christopher, M.** (2016). *Logistics & Supply Chain Management* (5ta ed.). Pearson.
- **Código de Ética.** (2015). Grupo Ramos. Recuperado de <http://gruporamos.com/uploads/files/codigo-de-etica.pdf>
- **Earley, P. C., & Ang, S.** (2003). *Cultural Intelligence: Individual Interactions Across Cultures*. Stanford University Press.
- **Grupo Ramos.** (2015). *Nuestra Empresa*. Recuperado de <http://gruporamos.com/empresa>
- **Hill, C. W. L., & Hult, G. T. M.** (2019). *International Business: Competing in the Global Marketplace* (12va ed.). McGraw-Hill Education.
- **Hofstede, G.** (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations Across Nations* (2da ed.). Sage Publications.
- **Johanson, J., & Mattsson, L.-G.** (1988). Internationalization in Industrial Systems: A Network Approach. En N. Hood & J.-E. Vahlne (Eds.), *Strategies in Global Competition* (pp. 287–314). Croom Helm.

- **Johanson, J., & Vahlne, J.-E.** (1977). The Internationalization Process of the Firm: A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23–32.
- **Keegan, W. J., & Green, M. C.** (2017). *Global Marketing* (9na ed.). Pearson.
- **Kotabe, M., & Helsen, K.** (2020). *Global Marketing Management* (8va ed.). John Wiley & Sons.
- **Kotler, P., & Keller, K. L.** (2016). *Marketing Management* (15ta ed.). Pearson.
- **Kotabe, M., & Czinkota, M. R.** (2020). *Global Marketing Management* (8va ed.). John Wiley & Sons.
- **Listín Diario.** (2009, 15 de abril). *La Sirena y el CCN en plena competencia*. Recuperado de <https://listindiario.com/economia/2009/04/15/97713/la-sirena-y-el-ccn-en-plena-competencia>
- **Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L.** (2016). *Purchasing and Supply Chain Management* (6ta ed.). Cengage Learning.
- **ONAPI.** (2010). *Búsqueda de Signos, Nombres y Marcas*. Recuperado de <https://www.onapi.gov.do/index.php/busqueda-de-signos-nombres-y-marcas>
- **Peng, M. W.** (2015). *Global Strategy* (3ra ed.). Cengage Learning.
- **Peng, M. W.** (2015). *Global Business* (3ra ed.). Cengage Learning.
- **Porter, M. E.** (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press.
- **Pymesonline.** (2018). *Nueva York*. Recuperado de http://www.pymesonline.com/uploads/tx_icticontent/R02736_NuevaYork.pdf
- **Ricardo, D.** (1817). *On the Principles of Political Economy and Taxation*. John Murray.
- **Rugman, A. M., & Collinson, S.** (2019). *International Business* (7ma ed.). Pearson.
- **Rugman, A. M., & Collinson, S.** (2012). *International Business* (6ta ed.). Pearson.
- **Schiffman, L. G., Kanuk, L. L., & Wisenblit, J.** (2010). *Comportamiento del Consumidor* (10ma ed.). Prentice Hall México.
- **Stanton, W. J.** (2010). *Fundamentos de Mercadotecnia* (7ma ed.). Editorial ORBIS.
- **Welch, C., & Benito, G. R. G.** (2015). *The Global Challenge: International Human Resource Management*. Routledge.