



Estudio de franquicias en la región Caribe y oportunidades de negocio para empresarios colombianos en los mercados de República Dominicana, Trinidad & Tobago y Puerto Rico.

Felipe Vélez Gutiérrez

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá DC

2017

Estudio de franquicias en la región Caribe y oportunidades de negocio para empresarios colombianos en los mercados de República Dominicana, Trinidad & Tobago y Puerto Rico.

Directora:

Gloria Restrepo Gutiérrez

Asesora Senior Exportaciones y Turismo Oficina Comercial ProColombia Caribe

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Pregrado Administración de Empresas

Bogotá DC

2017

Contenido:

1. Introducción	4
2. Marco Teórico	5
Franquicias	
2.1 Franquicia de Producción	5
2.2 Franquicia de Distribución	5
2.3 Franquicia de Servicios	6
2.4 Franquicia Industrial	6
2.5 Franquicia Master	6
2.6 Franquicia Comercial	6
2.7 Franquicia Córner	6
3. Contextualización	7
3.1 El Caribe	7
3.1.1 Situación Geográfica	7
3.1.2 Importancia Histórica	8
3.1.3 Diversidad	8
3.1.4 Condiciones Climáticas y repercusiones en la economía	9
3.2 Mercados a Trabajar	10
3.2.1 Puerto Rico	10
3.2.2 República Dominicana	11
3.2.3 Trinidad & Tobago	12
4. Hallazgos	13
4.1 Trinidad & Tobago	15
4.2 República Dominicana	15
4.3 Puerto Rico	16
5. Oportunidades y Recomendaciones	17
6. Conclusiones	19
7. Fuentes Bibliográficas	21

1. INTRODUCCIÓN

El problema que se plantea para esta investigación se relaciona con que Múltiples empresarios colombianos se han interesado en la región Caribe en los últimos años, se han utilizado diferentes modalidades para incursionar en los diferentes mercados como apertura de centros de producción, alianzas comerciales con distribuidores y franquicias entre otros. Algunos casos han sido muy exitosos pero otros han sido bastante complicados terminando por retirarse, parte de esto se ha debido a una desinformación sobre cómo funcionan los negocios en cada mercado y a la elección de socios comerciales sin experiencia en el desarrollo de franquicias en un sector particular.

Este trabajo se justifica en que la región Caribe ha sido subestimada por exportadores colombianos debido al tamaño relativamente pequeño de los mercados que la componen, sin embargo es posible decir que esta es una región de inmenso potencial debido a que en sí, cuenta con una población de más de 41 millones de personas (Banco Mundial, 2017), adicionalmente tiene una población flotante de casi 29 millones (Caribbean Tourism Organization, 2015) debido a la fuerte industria turística que atrae personas de todo el mundo, esto sumado a la proximidad geográfica la convierte en una región con potencial extraordinario para exportadores colombianos pues, aun hoy se encuentra sin explotar la totalidad de sus oportunidades, esto se debe a múltiples factores. El factor cultural juega un papel muy importante en el momento de hacer negocios en la región, al estar conformada por más de 30 países, la diversidad que es posible encontrar es inmensa con costumbres que varían drásticamente entre países del Caribe Holandés, Francés, Británico y Latino. Esto implica que las tendencias de consumo y las modalidades de negocios pueden variar significativamente entre un mercado y otro y es precisamente por esto que para un empresario colombiano es de gran importancia tener socios con conocimiento profundo de los diferentes mercados de su interés con el fin de desarrollar modelos de negocio exitosos en la región.

Se eligieron los mercados de República Dominicana, Puerto Rico y Trinidad & Tobago pues son los que presentan economías más fuertes y estables, son adicionalmente los territorios del Caribe con mayor población (37% de la población total del Caribe) que junto con un alto poder adquisitivo crean una combinación idónea para potenciales consumidores. Además cuentan con centros urbanos importantes en donde la actividad comercial es muy dinámica, por otro lado se identifica que la producción local de muchos bienes no es suficiente para abastecer el mercado local y por lo tanto son mercados que dependen mucho de las importaciones para subsistir.

El objetivo de esta investigación es determinar los principales actores franquiciatarios en los diferentes mercados del Caribe para poder utilizar esta información con fines de evaluar las oportunidades de negocio para marcas colombianas de incursionar en los tres mercados más relevantes del Caribe.

Los objetivos específicos para lograr el objetivo general son:

- a. Analizar el potencial de la región del Caribe para los empresarios que quieran incursionar bajo el modelo de franquicia

- b. Encontrar información pertinente sobre los grandes grupos económicos del Caribe con experiencia en franquicias que pueda resultar de utilidad para los empresarios colombianos interesados en ampliar sus fronteras hacia esta región.
- c. Determinar las modalidades de franquicias que se utilizan en el Caribe y las oportunidades de negocio para franquiciadores colombianos en cada uno de los mercados a trabajar.
- d. Indagar sobre las barreras que puedan tener las empresas colombianas interesadas en incursionar en estos mercados.

La metodología que se utilizó para lograr alcanzar los objetivos propuestos fue: se tomó una muestra de 24 marcas franquiciantes consideradas las más representativas a nivel internacional con presencia en uno o más de los mercados a trabajar, posteriormente vía telefónica o virtual se obtuvo información de las empresas locales franquiciatarias en los diferentes mercados y los modelos de franquicias de preferencia, con base a esto se determinaron cuáles son los principales actores dentro del mercado de las franquicias en los tres territorios seleccionados para el estudio y las preferencias frente a los diferentes modelos de franquicia que se trabajan en la región.

2. MARCO TEÓRICO

De acuerdo con la definición de la Real Academia de la Lengua, una franquicia *“Es una concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”*. En otras palabras las franquicias son un modelo de negocio basado en una licencia mediante la cual un tercero (franquiciado) recibe acceso a la información de marca, procesos productivos y conocimiento de distribución de una marca ya establecida para poder explotar estos derechos bajo el nombre comercial del franquiciante o Franquiciador. Existen diferentes modelos de franquicias entre los cuales se destacan los siguientes:

2.1 Franquicia de Producción

En esta modalidad el franquiciador o casa matriz es quien se encarga de fabricar los productos que el franquiciado vende, lo usan más comúnmente marcas de ropa con el fin de mantener estándares de calidad de la marca y la homogeneidad de sus productos para la venta.

2.2 Franquicia de Distribución

El franquiciador se encarga de la distribución de los productos fabricados por la compañía a la cual se le otorga la licencia. Es decir que en este caso el franquiciado obtiene el *know how* del proceso productivo para que pueda fabricar y vender a la casa matriz. Es importante mencionar que en muchos casos las empresas franquiciadoras que utilizan este modelo terminan actuando como una central de compras pues la mayoría tienen otros contratos de franquicia con compañías que se encargan de la venta al público final.

2.3 Franquicia de Servicios

En este tipo de franquicia el objetivo como su nombre lo indica es la prestación de un servicio que el franquiciado comercializa bajo autorización del franquiciador, en este tipo de franquicias es de vital importancia la buena transferencia del *know how* para garantizar que el servicio se preste bajo los estándares del franquiciador con motivo de evitar perjudicar la imagen de la marca.

2.4 Franquicia Industrial

Esta modalidad es una de las más utilizadas, funciona como una colaboración entre ambas partes, el franquiciador y el franquiciado son fabricantes. El franquiciador otorga al franquiciado el derecho de fabricación y la distribución del producto final, adicionalmente también se cede el *know how* de todo tipo de procedimientos relacionados con la operación. Se utiliza principalmente por grandes multinacionales para comercializar su producto en una región determinada, un ejemplo de esto sería Coca-Cola en Colombia con Femsa.

2.5 Franquicia Master

En este caso el franquiciador principal otorga a otro franquiciador el derecho de explotar la franquicia de la marca en un territorio comúnmente extenso, por ejemplo Latinoamérica, dentro de esta modalidad existe la posibilidad que el franquiciado puede ceder derechos y otorgar franquicias a compañías más pequeñas dentro de su área de cobertura.

2.6 Franquicia Comercial

Esta es tal vez la modalidad más utilizada, en ella el franquiciador cede al franquiciado todos los elementos requeridos para la venta del producto o servicio al consumidor final. Son comúnmente utilizadas para establecer puntos de venta de grandes cadenas. Es considerada uno de los modelos de franquicias más desarrollados pues permite el más alto nivel de estandarización en las operaciones, es por esto que la mayoría de cadenas de restaurantes o cadenas de almacenes internacionales utilizan esta modalidad.

2.7 Franquicia Córner

Este tipo de franquicia consta de la destinación de un espacio físico al franquiciado dentro del establecimiento comercial del franquiciador, un ejemplo de esto puede ser las tiendas de Starbucks dentro de las librerías Barnes & Noble en Estados Unidos o los Cafés Juan Valdéz dentro de los almacenes por departamento Falabella en Colombia. La actividad del franquiciado puede ser relacionada con la del franquiciador o complementaria.

3. CONTEXTUALIZACIÓN

3.1 EL CARIBE

3.1.1 Situación Geográfica

La Región Caribe está ubicada en el corazón de América, recibe su nombre gracias al mar homónimo sobre el que se encuentra situada que a su vez obtuvo su nombre de la tribu de los Caribes, una de las primeras tribus amerindias con las que se tuvo contacto a la llegada de los conquistadores al nuevo continente. La región Caribe limita con Centroamérica al oeste, Estados Unidos al norte, Sudamérica al sur y el Océano Atlántico al este. Se divide en tres cadenas de islas, las Antillas Mayores compuestas por Cuba, La Española (República Dominicana y Haití), Jamaica y Puerto Rico, las Antillas Menores, islas de menor tamaño la mayoría de origen volcánico que se ubican al sureste de Puerto Rico y crean una forma de herradura que desciende desde Puerto Rico hasta la costa de Venezuela separando al Mar Caribe del Océano Atlántico y por último el archipiélago de las Lucayas ubicado al sureste de la península de la Florida y compuesta por las islas del Estado Soberano de las Bahamas y los territorios británicos de ultramar Turcos y Caicos.

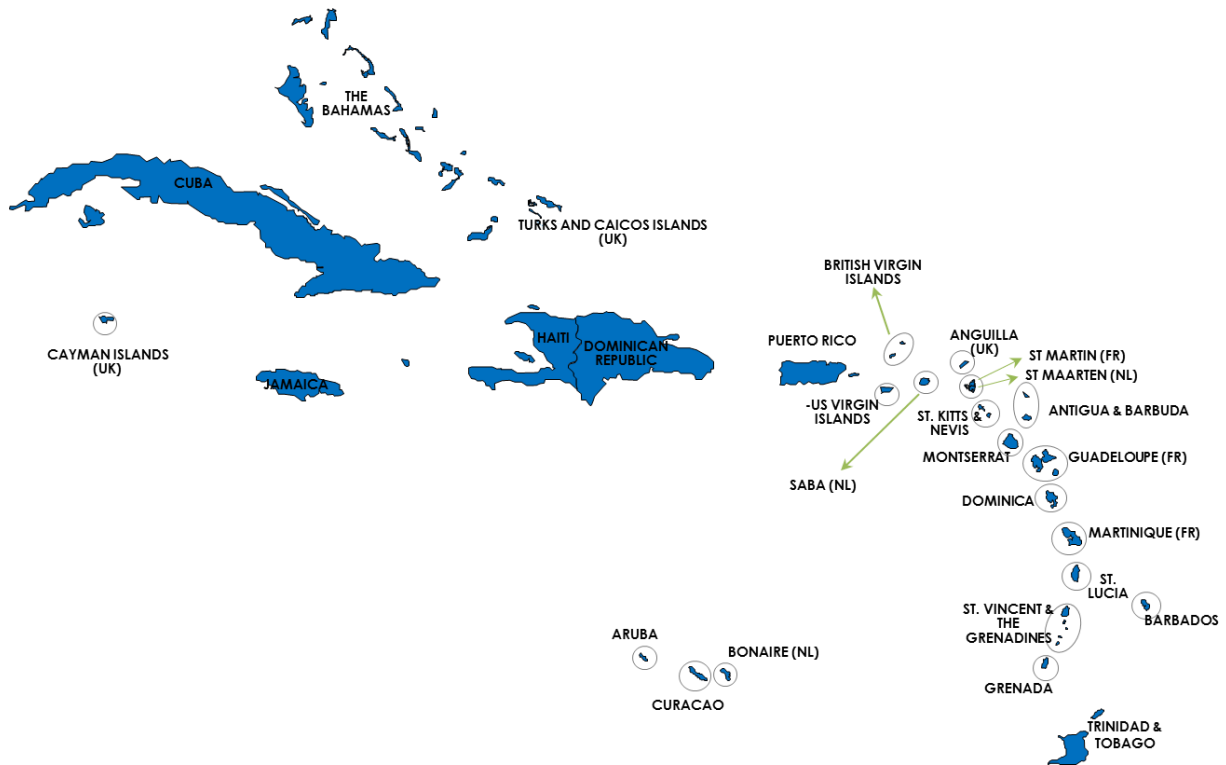


Imagen 1 : Distribución de los territorios de la Región Caribe

3.1.2 Importancia Histórica

Históricamente la región caribe fue de gran importancia para los grandes imperios europeos debido a su gran abundancia en productos y materias primas escasas o inexistentes en el continente europeo tales como el azúcar y el tabaco, adicionalmente su posición privilegiada entre el continente americano y Europa era crucial para el comercio, de tal manera que los puertos de toda esta región eran grandes ejes de comercio y centros de recolección de las copiosas cantidades de metales preciosos provenientes de las colonias de la América continental con rumbo al viejo continente, es por esta razón que los grandes imperios siempre se disputaron el dominio de las diferentes islas que conforman la región, pocas son las islas que se mantuvieron siempre bajo un mismo dominio. Los principales actores en la historia de la región fueron el Imperio Español, la Corona Británica, el Reino de los Países Bajos y el Imperio Francés, no obstante otras potencias europeas también se hicieron presentes a menor escala en el caribe como lo fue la Orden de Malta o el Reino de Dinamarca.

La fuerte demanda de azúcar y tabaco impulsó el comercio de esclavos hacia las Indias Occidentales, la mayor parte para trabajar en los territorios Franceses y Británicos. Saint Domingue (actualmente Haití) y Jamaica fueron las dos colonias con mayor concentración de esclavos en la América Insular, tanto así que la población de esclavos en el siglo XVIII llegó a superar la de europeos en una tasa de 10 a 1.

3.1.3 Diversidad

En total la región Caribe está conformada por 31 territorios diferentes y presenta una amplia variedad de culturas convirtiéndola en una de las regiones más pluriculturales del mundo. En cuanto a diversidad cultural podemos dividir la región entre el Caribe Latino que incluye a Cuba, República Dominicana y Puerto Rico, el Caribe Francés compuesto por las cuatro regiones de Ultramar Francesas que son Guadalupe, Martinica, San Bartolomé y San Martín junto con la República de Haití; el Caribe Británico que comprende a las actuales regiones de Ultramar del Reino Unido que son Anguila, Bermuda, Islas Caimán, Islas Vírgenes Británicas, Montserrat y Turcos & Caicos y las antiguas colonias británicas en el Caribe que actualmente son territorios autónomos: Antigua & Barbuda, Bahamas, Barbados, Dominica, Granada, Jamaica, San Cristóbal & Nieves, Santa Lucía, San Vicente & las Granadinas y Trinidad & Tobago. Y por último el Caribe Neerlandés que lo conforman Aruba, Bonaire, Curazao, San Martín, San Eustaquio y Saba. Adicionalmente contiguas a Puerto Rico se encuentran las Islas Vírgenes Estadounidenses que son un territorio no incorporado de los Estados Unidos y que aunque nunca fueron colonia británica, se clasifican dentro de este grupo de islas gracias al idioma.

De acuerdo con datos del Banco Mundial, la población de la región se ubicó en un estimado de 43 millones para el año 2015, concentrando más del 85% de la población total en las Antillas Mayores. No obstante es importante mencionar que de acuerdo con la información publicada por el CTO (Caribbean Tourism Organization) la población flotante del Caribe alcanzó los 28,7 Millones durante el mismo año (2015), esto quiere decir que la cantidad de visitantes que recibe anualmente comparativamente es más de la mitad de la población de residentes, la gran afluencia de turistas proviene principalmente de Norteamérica y Europa que llegan a la región en búsqueda de las playas, deportes náuticos y cruceros, que gracias al clima de la región es ideal para visitar durante la mayor parte del año, se destacan centros

vacacionales como Punta Cana en República Dominicana, Varadero en Cuba, Ocho Rios en Jamaica, Aruba y San Juan de Puerto Rico entre otros.

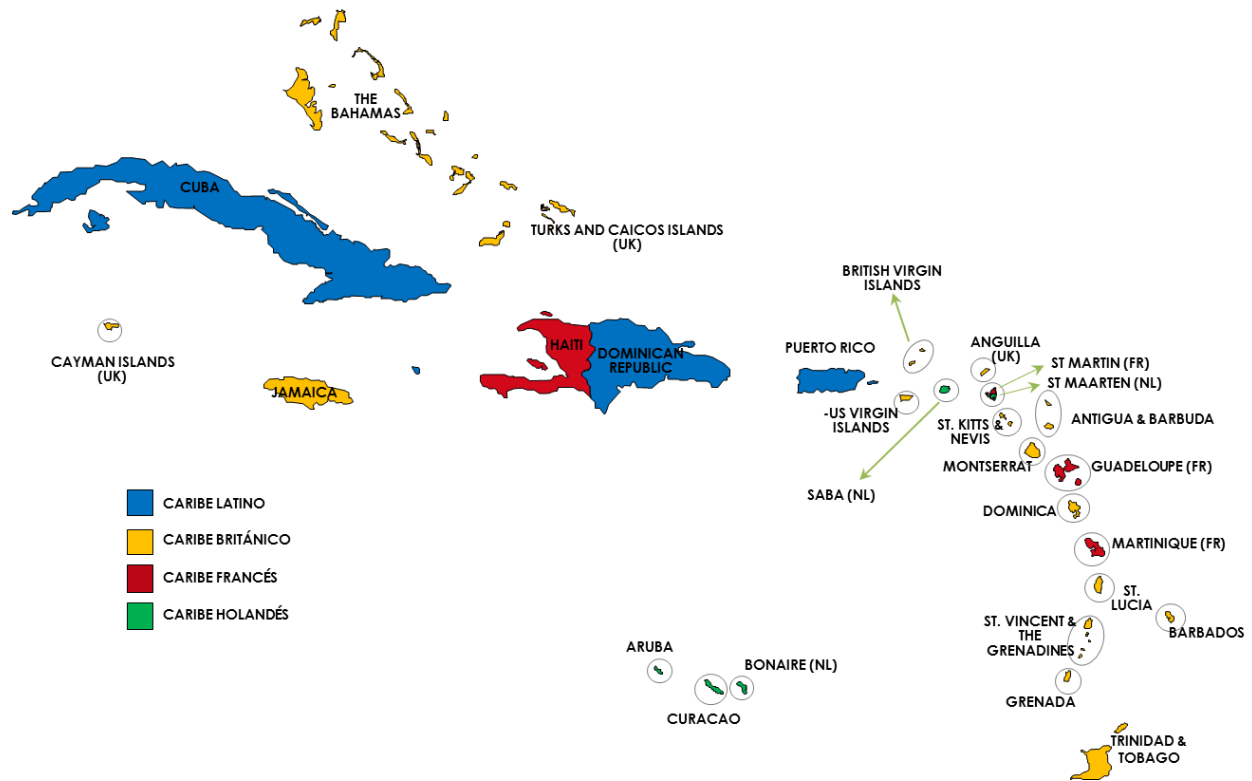


Imagen 2: Diversidad cultural en el Caribe

3.1.4 Condiciones Climáticas y repercusiones en la economía

El clima de la región es tropical, cálido durante la mayor parte del año, sin embargo la temporada de huracanes que ocurre cada año entre junio y noviembre tiende a golpear bastante a las islas ubicadas en el cinturón de huracanes y esto afecta fuertemente a la economía de la región. Las tormentas dejan millonarias pérdidas todos los años y aunque los locales ya se encuentran preparados para estas condiciones, algunas tormentas han dejado territorios devastados como el caso de Haití con el Huracán Matthew en 2016 o el Huracán Hugo que en 1989 devastó las Islas de Sotavento y Puerto Rico destruyendo cultivos, infraestructura y dejando pérdidas humanas de más de un centenar de personas.

Estas condiciones y el hecho que sean recurrentes han generado que la población local se provise de todo tipo de mercancías que consideran van a necesitar durante la temporada para reducir el impacto económico y reanudar las actividades con la mayor brevedad posible.

Teniendo en cuenta que el turismo representa una gran fuente de ingresos en la región, las inclemencias del clima también repercuten en esta industria pues durante este periodo el turismo se reduce significativamente en la mayoría de las islas.

3.2 MERCADOS A TRABAJAR

3.2.1 Puerto Rico



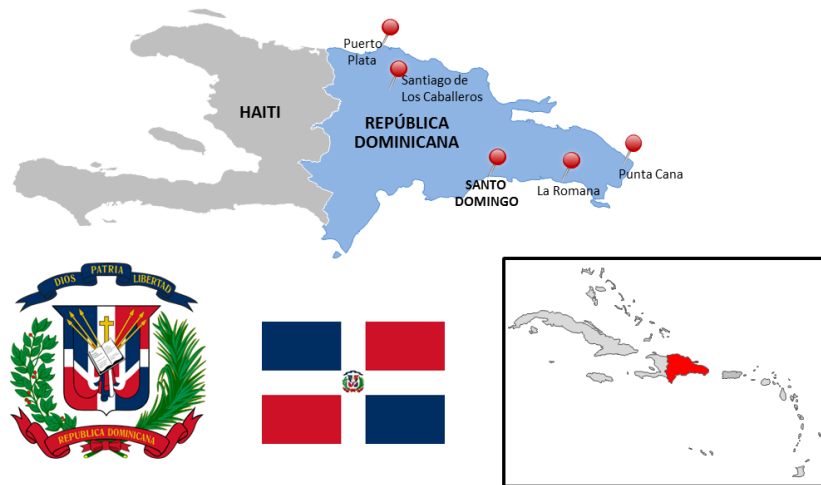
Puerto Rico es la cuarta isla en tamaño del Caribe, es un Estado Libre Asociado de los Estados Unidos de América, su capital y principal ciudad es San Juan. A pesar de su relación con los Estados Unidos, Puerto Rico es un territorio donde predomina la cultura latina, sus lenguas oficiales son el español e inglés, sin embargo el protagonismo del español y las influencias de la época colonial son evidentes a simple vista en la actualidad.

La economía de la isla se ha caracterizado en el tiempo por ser una de las más grandes y fuertes del Caribe, es una de las pocas islas de la región que cuentan con una fuerte industria manufacturera, no obstante, la crisis actual que proviene principalmente de un altísimo gasto público que ubica la deuda de Puerto Rico por encima de 72 mil millones de dólares equivalente al 103% de su PIB ha generado una desaceleración bastante marcada de la economía y ha resultado en un éxodo masivo de puertorriqueños hacia los Estados Unidos. Actualmente la población de Puerto Rico se estima en unos 3,4 millones, que si comparamos con los datos del censo de 2010, donde la población era de 3,7 millones es posible ver que en los últimos 6 años al menos un 8% de la población ha abandonado la isla, este éxodo se viene presentando desde hace más de 10 años, sin embargo ha sido en los últimos años que la cifra de puertorriqueños migrando hacia el continente ha crecido de manera exponencial, tomando como ejemplo datos de la CIA, durante el año 2013 26.000 personas abandonaron la isla, el siguiente año la cifra alcanzó los 64.000 lo que quiere decir que es una problemática que se ha venido agravando con los años. Los principales sectores que contribuyen a la economía puertorriqueña son el de Manufacturas, Financiero, Seguros, Finca Raíz y Servicios, diferenciándose de la mayoría de islas de la región donde los sectores que más influyen la economía tienden a ser Turismo y Agricultura. Su posición privilegiada entre el Caribe oriental y las Antillas Mayores junto a la península de la Florida ha beneficiado a Puerto Rico como punto de distribución de las diferentes mercancías que deben importar las islas más pequeñas.

El área metropolitana de San Juan, compuesta por las ciudades de San Juan, Bayamón, Carolina, Cataño, Guaynabo y Trujillo Alto, abarca casi la mitad de la población de la Isla, es considerada como el principal

polo de desarrollo económico e industrial de Puerto Rico y de las Antillas en general, grandes empresas multinacionales como Goya, Bacardi, Abbott, Johnson & Johnson y Procter & Gamble entre muchas otras tienen plantas de producción en la Isla que utilizan para abastecer no solo el mercado local sino el de las islas vecinas. Además la isla es un reconocido destino turístico que recibe más de 4 millones de visitantes al año de acuerdo con las estadísticas de la Compañía de Turismo de Puerto Rico, convirtiéndola en uno de los destinos más atractivos de la región, asimismo el aeropuerto Luis Muñoz Marín de San Juan es el más grande del Caribe y sirve como puerta de entrada y centro de conexiones de la región.

3.2.2 República Dominicana

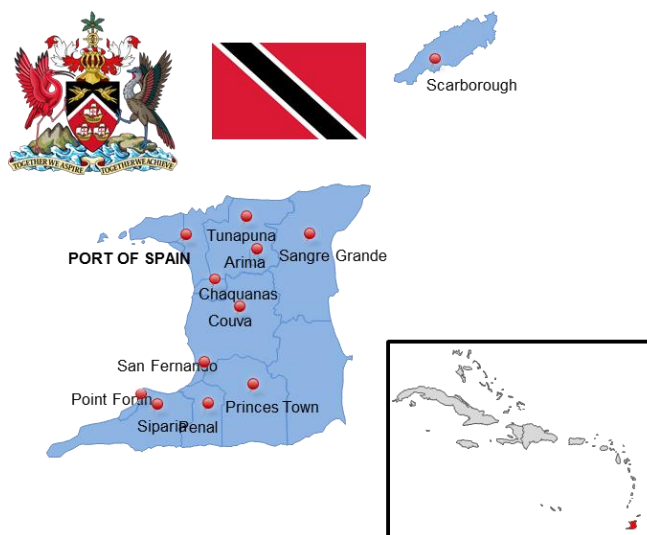


Ocupando el lado Este de La Española, la República Dominicana es considerada el mercado mas grande de la región Caribe gracias a su significativa población y el poder adquisitivo de la misma. Santo Domingo, su capital y más importante ciudad fue el primer asentamiento europeo en las Américas fundada en 1498 por Bartolomeo Colón luego del primer viaje de descubrimiento del Nuevo Mundo de su hermano Cristóbal Colón en 1492. La importancia histórica de esta isla es inmensa ya que fue la primera sede de gobierno del Imperio Español en las Indias Occidentales. Actualmente la República Dominicana comparte la isla con el Estado Soberano de Haití que se sitúa en el lado oeste de La Española. La población estimada de la República Dominicana para 2015 era de 10,5 millones de acuerdo con datos del Banco Mundial, posicionándola como el segundo país más poblado del Caribe después de Cuba. Es un país en donde es muy evidente la cultura latina, la mayor parte de la población es católica practicante y conserva mucho sus costumbres que han venido adquiriendo desde la época colonial.

Históricamente la economía dominicana se había basado en las exportaciones de azúcar, café y tabaco principalmente, sin embargo en años recientes el sector de servicios ha transformado completamente la economía y se ha posicionado como el principal generador de empleo debido al rápido crecimiento del sector de construcción, el fortalecimiento del turismo y las zonas francas de comercio. El país se ha propuesto mejorar su infraestructura de vías, generación de electricidad y manejo de aguas. En cuanto a comercio exterior es considerado un país muy dependiente de los Estados Unidos, pues cerca de la

mitad de sus exportaciones tienen como destino dicho país en donde es posible encontrar una considerable diáspora dominicana en Nueva York y la Florida. En búsqueda de reducir la dependencia comercial de un único país, la República Dominicana ha firmado acuerdos comerciales como el CAFTA-DR (Tratado de Libre Comercio entre Centroamérica y la República Dominicana) que han impulsado la inversión y las exportaciones (CIA World Factbook, 2017) y ha generado un significativo crecimiento de país posicionándolo como una de las economías más estables y de mayor crecimiento de la región. Actualmente el turismo representa un ingreso bastante importante para la economía, de acuerdo con cifras de la Oficina Nacional de Estadística más de 6 millones de personas llegan al país por año para visitar los complejos turísticos ubicados a lo largo de toda la costa en donde se destacan ciudades como Punta Cana, La Romana y Puerto Plata. El gobierno actual se ha propuesto la meta de incrementar el número de turistas a 10 millones para el año 2022 lo que ha generado nuevas inversiones en el sector hotelero y en infraestructura entre otros lo cual genera grandes expectativas con respecto a los negocios y al crecimiento económico.

3.2.3 Trinidad & Tobago



Trinidad y Tobago son dos islas localizadas en el extremo sureste del Caribe a tan solo 11 kilómetros de la costa de Venezuela, con 1,36 millones de personas es el territorio más poblado, más grande y más industrializado de las Antillas Menores. Fue colonia española desde la llegada de Cristóbal Colón en 1498 hasta la invasión británica de 1797, es importante mencionar también que las islas también estuvieron bajo dominio de los franceses y holandeses que la utilizaban para la producción de algodón. Su lengua oficial es el inglés sin embargo culturalmente es una mezcla de razas y religiones que lo convierten en uno de los países más diversos culturalmente de la región, esto se debe en parte a la gran cantidad de población de la India que llegó a la isla en la época de la abolición de la esclavitud para trabajar en los campos de algodón que se mezcló con la población afrodescendiente y europea.

La economía de Trinidad & Tobago es la más grande y fuerte de las Antillas Menores y una de las más estables del Caribe, es considerada por el Banco Mundial como de alto ingreso y posee uno de los PIB

per cápita más altos de América. Todo esto gracias al alto nivel de industrialización de la isla consecuencia de las significativas reservas de petróleo y gas natural en la isla de Trinidad, esto ha generado que los sectores relacionados con petroquímicos y servicios se hayan desarrollado bastante bien, desde hace ya casi 10 años la producción de Gas Natural Licuado (LNG) ha sido mayor que la petrolera y es la principal fuente de ingresos de la economía Trinitense, otros sectores como el financiero y el turístico son también relevantes dentro de la economía sin embargo es posible decir que el turismo en Trinidad no se encuentra tan desarrollado como en la mayoría de islas del caribe.

4. HALLAZGOS

Luego del proceso de recopilación de información, se identificaron los principales grupos empresariales que poseen las franquicias o representaciones de la muestra de 24 marcas internacionales entre las que se incluyeron tanto cadenas de alimentos como de prendas de vestir y accesorios.

Se identificó que los más grandes grupos empresariales con amplios portafolios de inversiones en cada uno de los mercados e incluso en la región Caribe son empresas familiares, los casos más representativos que surgieron en este estudio fueron la Familia Corripio en República Dominicana, la Familia Fonalledas de Puerto Rico y la Familia Mouttet de Trinidad & Tobago, más adelante retomaremos a estas familias cuando se estén exponiendo los hallazgos de cada mercado particular, no obstante es importante mencionar que el hecho que estos Conglomerados empresariales continúen siendo hoy en día de propiedad familiar nos da una pista clave en cuanto a lo diferente que es el panorama empresarial de esta región, pues en regiones como Estados Unidos o Europa la cantidad de grandes conglomerados empresariales de propiedad familiar actualmente es muy reducido y la mayoría son grupos empresariales de propiedad pública, es decir que cotizan en Bolsa. Se podría decir que el Caribe se asemeja mucho más a Latinoamérica en donde podemos encontrar que los grandes conglomerados empresariales son propiedad de familias como Cisneros en Venezuela, Luksic de Chile o Santo Domingo en Colombia. Lo anterior es una ventaja para los empresarios colombianos pues la cercanía cultural facilita los procesos incluso con mercados como Trinidad & Tobago con culturas que difieren mucho de la latinoamericana.

PRINCIPALES EMPRESAS FRANQUICIARIAS CON PRESENCIA EN LOS MERCADOS DE ESTUDIO

Grupo Económico / Empresa	País Oficinas Centrales	Propietario
American Sportswear	Panamá	Publica
Arcos Dorados Holdings	Uruguay	Publica
Caribbean Restaurants Inc	Puerto Rico	Restaurant Holding Company (USA)
Empresas Fonalledas	Puerto Rico	Familia Fonalledas
Encanto Restaurants	Puerto Rico	Yum Brands Inc (USA)
Grupo Corripio (Agape)	República Dominicana	Familia Corripio
Kentucky Food Group	República Dominicana	Montlac Corporation
Mouttet Group	Trinidad & Tobago	Familia Mouttet

Las tendencias de consumo tanto en Puerto Rico como en República Dominicana se acercan un poco a las del Caribe colombiano, esto se debe en parte a las influencias culturales que se remontan a la historia de estos territorios y que crea una semejanza entre las naciones latinoamericanas y caribeñas. Trinidad & Tobago tiene influencias muy fuertes de otras culturas lo que hace que sus costumbres disten un poco de las del resto de la región y esto se ve reflejado en las tendencias de consumo, por ejemplo, hay una gran influencia de India en la Isla de Trinidad, culturalmente su dieta es completamente diferente a la de los occidentales motivo por el cual el consumo de cierto tipo de productos va a ser muy diferente esta región.

RESUMEN DE LA MUESTRA DE PRINCIPALES FRANQUICIAS EN LOS MERCADOS ESTUDIADOS

Cadena	Sector	R. Dominicana	Modelo	Puerto Rico	Modelo	Trinidad & Tobago	Modelo
Baskin Robbins	Alimentos	Heladom SA	Master	Island Creamery Inc	Master		
Burger King	Alimentos	Agape	Master	Caribbean Restaurants	Master	Restaurant Associates Ltd	Master
Charlotte Russe	Prendas			Advent Morro	Comercial		
Chilis	Alimentos	Grupo SID	Master				
Domino's Pizza	Alimentos	Hispizza SRL	Master	Grupo Gestion Inversor	Master		
Emparedado	Alimentos	Deli Bely	Comercial				
Helados Bon	Alimentos	Multiples	Comercial				
Hooters	Alimentos	TR Dominicana	Master				
KFC	Alimentos	Kentucky Foods Group Ltd	Master			Prestige Holdings	Master
Krispy Kreme	Alimentos	Agape	Master	Caribbean Glaze Corp	Master		
McDonald's	Alimentos	Alimentos Raag	Comercial	Arcos Dorados SA	Master	Arcos Dorados SA	Master
Pandora	Prendas	Marina Lück	Comercial				
Papa John's	Alimentos	Agape	Master	Papa Johns PR Juan Diego Cobo	Master	Elysians Limited	Comercial
Pizza Hut	Alimentos	Grupo SID	Master			Prestige Holdings	Master
Quiznos	Alimentos	ACEGO	Master				
Starbucks	Alimentos			Empresas Fonalledas	Master	Prestige Holdings	Master
Subway	Alimentos	Multiples	Comercial	FransGlobal	Comercial	Prestige Holdings	Master
Swarovski	Prendas	Marina Lück	Comercial				
Taco Bell	Alimentos	Bell Dominicana	Master				
TGI Friday's	Alimentos	Kentucky Foods Group Ltd	Master			Prestige Holdings	Master

Cadena	Sector	R. Dominicana	Modelo	Puerto Rico	Modelo	Trinidad & Tobago	Modelo
Tommy Hilfiger	Prendas	American Sportswear SA	Master	American Sportswear SA	Master		
Tony Roma's	Alimentos	TR Dominicana	Master				
Wendy's	Alimentos	Raya Food	Master			Desk Restaurants Ltd	Master

4.1 Trinidad & Tobago

Uno de los principales hallazgos que se identificó fue que en Trinidad & Tobago las franquicias se encuentran mucho más concentradas en pocos grupos empresariales que en Puerto Rico y República Dominicana, es importante mencionar que al ser un país más pequeño, no existe la misma diversidad de marcas que en los otros mercados. Hemos encontrado que la empresa Prestige Holdings Limited es la propietaria de las principales franquicias en el mercado de comidas rápidas de dicho país (TGI Friday's, Starbucks Coffee, Pizza Hut y Subway), esta empresa hace parte del conglomerado Victor E Mouttet, propiedad de la familia Mouttet el cual está compuesto por: Mouttet Capital Ltd, Vemco Ltd, Agostini's Ltd y Prestige Holdings Ltd. Indagando a mayor profundidad dentro de este conglomerado encontramos que Mouttet Capital también tiene dentro de su portafolio algunas marcas como Payless Shoesource y Linda's Bakery que si bien no funcionan como franquicia se consideran relevantes dentro de este estudio. Han logrado un Joint Venture para que junto con el Grupo Proamerica establecer en todo Centroamérica y el Caribe locales de Payless Shoesource, en cuanto a Linda's Bakery, fue una adquisición en conjunto con la empresa Trent Restaurants Ltd con quienes se han asociado para desarrollar este modelo de negocio en Trinidad & Tobago. Otros grupos empresariales como Restaurant Associates o Desk Restaurants también participan en el mercado de las franquicias a menor escala. Por otro lado encontramos que la franquicia de McDonald's en Trinidad & Tobago la tiene Arcos Dorados Holdings Ltd, quienes son propietarios de casi 2.200 franquicias de McDonald's en 20 países de Latinoamérica y el Caribe incluyendo Puerto Rico (Bloomberg, 2017).

La modalidad de franquicia más utilizada es la master, seguida por la franquicia comercial puesto que empresas como Prestige Holdings adquieren la licencia para explotar la marca con exclusividad dentro de todo el territorio nacional. Es claro el crecimiento del mercado de las franquicias, sobre todo en el sector de restaurantes y esto se hace evidente con la reciente llegada y buena acogida de marcas como Starbucks.

4.2 República Dominicana

En República Dominicana se encontró que aunque no esta tan concentrada la propiedad de las franquicias, es posible identificar algunos grupos empresariales que son bastante fuertes, este es el caso de empresas como Ágape quien posee las franquicias de Burger King, Papa John 's y Krispy Kreme, hace parte del Grupo Empresarial Corripio, un conglomerado de propiedad de la familia Corripio con un portafolio de inversiones que va desde las comunicaciones y el entretenimiento hasta cadenas de

comida rápida. No obstante se identificó que de la muestra de cadenas internacionales un 21% son representadas por una única empresa como es el caso de Baskin Robbins (Heladom SA), Domino's Pizza (Hispizza SRL) o Taco Bell (Bell Dominicana), sociedades constituidas únicamente con la finalidad de instalar la franquicia de dicha marca, a diferencia del Grupo Corripio que busca oportunidades de franquicia con el fin de diversificar su portafolio de negocios. Por otro lado encontramos algunos casos en donde la empresa comenzó constituyéndose para representar una única franquicia y luego con el tiempo se expandieron y diversificaron adquiriendo nuevas franquicias como es el caso de TR Dominicana que comenzó en 2005 con las franquicias de Tony Roma's y posteriormente adquirió la licencia de Hooters en 2010 o Kentucky Foods Group Ltd que inicio con las franquicias de Kentucky Fried Chicken en 1996 y subsiguientemente adquirió la de TGI Fridays en el año 2004.

Por el lado de los textiles y accesorios encontramos que quienes poseen estas franquicias son principalmente empresarios extranjeros o empresas que tienen las franquicias en toda Latinoamérica como es el caso de American Sportswear SA de Panamá que posee las franquicias de Tommy Hilfiger y Calvin Klein en todo Latinoamérica salvo Brasil.

Si bien dentro de República Dominicana el modelo de franquicias más importante es el Master como en Trinidad & Tobago, es posible identificar que en varios casos el modelo de franquicia comercial también es bastante fuerte, este es el caso de Helados Bon o Subway en donde no hay exclusividad de la franquicia y son diferentes sociedades las que adquieren la licencia para comercializar la marca en una ubicación determinada que puede ser un solo local.

4.3 Puerto Rico

En Puerto Rico los hallazgos fueron muy similares a los de República Dominicana, un 42% de las franquicias de la muestra estudiada son de empresas que se dedican a una única marca, esto se evidencia en casos de empresas como Caribbean Glaze (Krispy Kreme) Wendco Puerto Rico (Wendy's) Island Creamery (Baskin Robbins) o Baristas del Caribe (Starbucks Coffee) no obstante cabe resaltar que si bien la empresa Baristas del Caribe solo tiene la franquicia de Starbucks, hace parte del conglomerado familiar Empresas Fonalledas que al igual que Corripio en República Dominicana o Mouttet en Trinidad & Tobago tienen un amplio portafolio de inversiones que van desde centros comerciales como Plaza de las Américas hasta fincas de producción de lácteos como Tres Monjitas y cadenas de comidas como Soft & Creamy.

Por otro lado se identificó la empresa Encanto Restaurants Inc, perteneciente a un grupo de Inversionistas Neoyorkino llamado Harvest Partners. Encanto Restaurants Inc. Tiene la representación exclusiva en todo Puerto Rico de KFC, Taco Bell, Ihop y Pizza Hut; dentro del alcance de nuestro estudio en Puerto Rico esta fue la empresa local más grande de franquicias.

Adicionalmente se encontró que al igual que en Trinidad & Tobago, Arcos Dorados Holdings es la empresa que posee todos los puntos de venta de McDonald's en Puerto Rico, actualmente cuentan con más de 100 establecimientos a lo largo de la isla. Su principal competidor Burger King es propiedad de la empresa Caribbean Restaurants LLC subsidiaria en Puerto Rico del grupo estadounidense Restaurant

Holding Company; que curiosamente contrario a la situación en Estados Unidos, Burger King es quien lidera el mercado de las comidas rápidas en Puerto Rico por encima de McDonald's, Wendy's o Taco Bell entre muchos otros con un total de más de 180 locales en toda la isla, esto nos da una imagen del tamaño de esta empresa pues si consideramos el tamaño de la isla, la concentración de este tipo de locales es muchísimo más alta que en países como Colombia que cuenta con poco más de 80 locales de McDonald's, Chile cercano a los 80 locales o Perú con poco más de 30 a lo largo del país (La Vanguardia, 2015).

Otro hallazgo interesante es la participación de fondos de Inversión en el mercado de franquicias, pues si bien lo habíamos encontrado en los otros dos países, Puerto Rico fue en el que se hizo más presente esta modalidad, ejemplos claros son el Grupo Gestión Inversor, Advent Moro Equity o FransGlobal que manejan modelos de franquicias un poco diferentes. Por ejemplo en el caso de FransGlobal, la compañía tiene una franquicia máster de Origami Sushi y Subway, las cuales vende a sociedades que se encuentren interesadas en invertir y tengan el capital de hacerlo, entonces funcionan casi que como un intermediario entre la casa matriz en Estados Unidos y los empresarios que adquieren la licencia para abrir un local de Subway u Origami.

Existe un riesgo presente en las corporaciones franquiciatarias multinacionales con presencia en toda Latinoamérica como es el caso de Arcos Dorados Holdings y American Sportswear, pues en Puerto Rico ocurrió que empresarios medianos con franquicias de McDonald's se vieron afectados fuertemente por la negociación de Arcos Dorados Holdings con McDonald's, pues Arcos Dorados comenzó a saturar el mercado puertorriqueño generando consecuencias económicas para aquellos que tenían franquicias previas al 2007 (año en el que se le otorgó la licencia a Arcos Dorados en Puerto Rico). La posible incursión de más de este tipo de multinacionales puede generar incertidumbre y un potencial riesgo para el crecimiento de una franquicia dentro de un mercado que se pueden saturar fácilmente por su tamaño.

Al igual que en los casos anteriores los modelos de franquicias predominantes en Puerto Rico son el de franquicia máster y franquicia comercial, tanto en negocios de alimentos como en el sector de alimentos como el de prendas de vestir. Es un país que tiene una mayor diversidad en cuanto a las modalidades que se utilizan pero en cuanto a las generalidades del mercado de las franquicias se podría decir que es muy similar al de la República Dominicana.

5. OPORTUNIDADES Y RECOMENDACIONES

El Caribe es una región con gran potencial para la expansión de empresas colombianas, su proximidad geográfica y cultural hacen que la adaptación de una marca sea más sencilla y tenga posibilidad de resultados de acogida mucho más favorables que en países donde la cultura es muy distante. Además es evidente un cambio muy significativo en cuanto a la imagen de Colombia como país y es hoy en día un panorama completamente distinto del de una década atrás; esta es la percepción que tiene la región Caribe frente a Colombia, la de un país que está saliendo adelante con productos y servicios de alta calidad que tienen suficiente cabida dentro de sus mercados.

Por otro lado encontramos que factores coyunturales como la crisis Venezolana han tenido fuertes repercusiones en la economía de algunas naciones insulares, lo cual ha generado un arma de doble filo, pues si bien se abren oportunidades para incursionar dentro de un mercado menos competido, el poder adquisitivo de los ciudadanos de muchos de estos países se ha visto afectado por disminución en el flujo de turistas y relaciones comerciales con Venezuela, como es el caso de Curazao, esto puede poner en riesgo posibles negocios en algunas islas.

Puerto Rico

Particularmente este mercado en la industria de restaurantes es un mercado que aunque ya se encuentra un poco saturado por las grandes cadenas de comida rápida, tiene oportunidades de crecimiento ya que las tendencias de consumo de Puerto Rico han recibido mucha influencia de Estados Unidos y esto ha generado que el mercado de restaurantes sea muy dinámico y tenga mucha demanda, cadenas colombianas que se puedan diferenciar de la tradicional comida rápida podrían llegar a tener una buena acogida dentro de la isla. Sin embargo es importante tener en cuenta la coyuntura económica actual, pues si bien es una de las economías más industrializadas de la zona, su actual crisis ha generado una incertidumbre tan grande que requiere un conocimiento muy profundo del mercado antes de considerar hacer negocios allí, es por esto que para incursionar en un mercado con este tipo de factores coyunturales cobra importancia entrar como una franquicia de distribución de la mano de los grandes conglomerados empresariales, pues las grandes empresas como Encanto Restaurants o Empresas Fonalledas tienen un conocimiento del consumidor puertorriqueño mucho más preciso que el que podría obtener un empresario colombiano a través de un estudio de mercado.

República Dominicana

Es un mercado muy interesante, comenzando por ser el que tiene una mayor población, lo que lo convierte en el más atractivo de la región, su economía es también una de las más estables y con mayor crecimiento lo cual va directamente relacionado con la capacidad de consumo del país. En los últimos años han incursionado importantes marcas internacionales en ciudades como Santo Domingo, Santiago y Punta Cana, cadenas como Starbucks o Swarovski hacen parte hoy en día de la amplia oferta que los dominicanos tienen a su disposición. Adicionalmente con los planes del gobierno de duplicar la cantidad de turistas para 2022 encontramos una enorme oportunidad pues si bien el país ya cuenta con más de 10 millones de habitantes, se espera que la población flotante para el 2022 alcance otros 10 millones de personas, es decir que en conjunto el país tendrá más de 20 millones de potenciales consumidores dispuestos a adquirir todo tipo de bienes y servicios. Además encontramos una disminución de la inequidad dentro del país representada en una reducción de casi 5 puntos en el coeficiente de Gini y una reducción de 6 puntos en el índice de pobreza (Banco Mundial, 2017) lo cual implica que la brecha entre la población con menos recursos y la más adinerada se ha venido reduciendo progresivamente, esto se ve representado en una clase media creciente y un aumento de la capacidad adquisitiva de los dominicanos.

Grupos empresariales como Corripio se han visto beneficiados por el rápido crecimiento de la economía dominicana en los últimos años, las cifras muestran un 7% de crecimiento del PIB (Banco Mundial, 2017)

y esto se ve reflejado en la incursión de todo tipo de marcas nuevas y el desarrollo de centros comerciales nuevos como Ágora Mall, Blue Mall o Sambil.

Fundamentados en comentarios de empresarios dominicanos con los que Procolombia tiene contacto y cercanía, es posible decir que la percepción de los productos colombianos en la República Dominicana es muy favorable, se consideran productos y servicios de alta calidad y la imagen de Colombia como país está bien posicionada, la cercanía cultural y geográfica hacen de Colombia un país cada vez más interesante tanto por sus productos como por sus destinos turísticos que cada vez son más atractivos. Es por esto que consideramos que este es un mercado con alto potencial para marcas colombianas tanto de alimentos en el segmento de cadenas de restaurantes, como en el sector de accesorios y prendas para la población de clase media-alta. Al igual que en Puerto Rico, lo ideal es incursionar a través de los grandes grupos empresariales a través de un modelo de franquicia máster en donde los empresarios locales tienen la licencia para explotar la marca dentro del territorio dominicano, en este estudio se han mapeado las empresas detrás de algunas de las marcas más reconocidas en sectores de restaurantes, prendas de vestir y accesorios que pueden resultar de gran utilidad en el momento de explorar oportunidades de expansión en este mercado.

Trinidad & Tobago

Aunque existen muchas oportunidades, debido a que es un mercado menos saturado y con un poder adquisitivo relativamente alto, es un mercado culturalmente muy distante del colombiano con una población relativamente pequeña en comparación a República Dominicana y Puerto Rico, lo cual lo convierte en el menos atractivo de los tres, no obstante áreas metropolitanas como Puerto España/Chaguanas o San Fernando representan una oportunidad significativa para algunos sectores, por ejemplo se encontró que en Trinidad & Tobago la oferta de boutiques de ropa es considerablemente menor que en Puerto Rico o República Dominicana, esto le abre las puertas a empresas colombianas del sector de prendas de vestir o accesorios para que puedan incursionar en este mercado ya que todavía hay cabida para nuevas marcas y el poder adquisitivo de los trinitenses (uno de los más altos del caribe) los convierte en potenciales consumidores.

6. CONCLUSIONES

El mercado con mayor potencial para invertir en la región caribe es hoy en día República Dominicana pues es el que presenta un mayor crecimiento económico, tiene la población más importante y tiene las mejores proyecciones de la región en cuanto a flujo de turismo y estabilidad económica.

El alto flujo de turistas dentro de la región, particularmente en mercados como República Dominicana genera una oportunidad muy grande para empresas internacionales, pues tradicionalmente el turista es un consumidor muy importante dentro del país de destino, sobre todo en estos mercados donde predomina el turismo norteamericano. La meta de duplicar la llegada de turistas para 2022 en República Dominicana genera una inmensa oportunidad y abre mucho mercado para nuevas marcas extranjeras dentro de la isla.

Puerto Rico fue el segundo mercado en orden de relevancia, en parte por el potencial de áreas metropolitanas como la de San Juan/Caguas/Guaynabo o Ponce que concentran casi dos terceras partes de la población de la isla y que son considerados focos de desarrollo económico no solo de Puerto Rico sino del caribe en general.

Factores como la influencia cultural norteamericana en Puerto Rico son cruciales para el consumo en sectores como el de restaurantes y prendas de vestir, es gracias a esto que el mercado de las comidas rápidas y los centros comerciales se conserve tan dinámico dentro de la isla incluso en época de crisis.

Trinidad & Tobago fue el mercado que presento menor potencial dentro de este estudio, sin embargo esto no quiere decir que no sea atractivo, pues se encontraron oportunidades y factores coyunturales que hacen que este se ubique dentro de los mercados más interesantes de la región.

Los principales conglomerados empresariales en los tres mercados son de propiedad familiar, esto confirma la similitud de la región caribe con Latinoamérica y puede ser una oportunidad importante pues son grupos con un musculo financiero muy grande que de estar interesados en franquicias colombianas tienen el capital y el conocimiento necesario para posicionarlas de tal manera que tengan la mejor acogida es aquí donde cobra importancia incursionar licenciar a través de modelos como el de franquicia de distribución con para obtener los resultados esperados.

Los dos tipos de franquicia más comunes dentro de los mercados de estudio fueron el de franquicia máster, y el tradicional modelo de franquicia comercial en donde se licencia para locales comerciales individuales, es decir que dentro de un mismo país o ciudad puede haber múltiples empresas con franquicias de una misma marca.

Por último es posible concluir que los tres mercados estudiados representan un alto potencial a marcas colombianas que se ajusten a las tendencias de consumo y necesidades particulares de cada uno de los países de estudio, en conjunto República Dominicana, Puerto Rico y Trinidad & Tobago tienen casi 15 millones de potenciales consumidores representados por sus habitantes y una creciente población flotante que aporta alrededor de 10 millones de potenciales consumidores y que se espera que en un futuro próximo alcance la cifra de 15 millones que es una cifra bastante atractiva para hacer negocios, esto combinado con el alto poder adquisitivo de los habitantes y turistas de la región hace que sea una región con grandes oportunidades y con un futuro prometedor para quienes busquen expandir los horizontes de su negocio.

7. FUENTES BIBLIOGRÁFICAS

- About Mouttet. (n.d.). Retrieved May 10, 2017, from <http://www.mouttet.com/about.html>
- Caribbean Tourism Organization Statistics. (2015, July 29). Retrieved March 28, 2017, from http://www.onecaribbean.org/wp-content/uploads/Lattab15_FINAL.pdf
- Company Overview of Arcos Dorados Holdings Inc. (n.d.). Retrieved May 12, 2017, from <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=129040994>
- Company Overview of American Sportswear S.A. (n.d.). Retrieved May 12, 2017, from <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=24964400>
- Company Overview of Caribbean Restaurants, LLC. (n.d.). Retrieved May 12, 2017, from <https://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapId=26136>
- Dominican Republic Data. (n.d.). Retrieved March 06, 2017, from <http://data.worldbank.org/country/dominican-republic>
- Estadísticas Compañía de Turismo de Puerto Rico. (n.d.). Retrieved March 06, 2017, from <http://puertoricotourism.pr.gov/dnn/Estad%C3%ADsticas>
- Estadísticas Turismo República Dominicana. (2016, October). Retrieved March 22, 2017, from <http://www.one.gob.do/Estadisticas/21/turismo>
- GDP per capita (current US\$). (n.d.). Retrieved May 15, 2017, from <http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD?locations=CO-TT-DO-PR>
- GINI index Dominican Republic (World Bank estimate). (n.d.). Retrieved May 15, 2017, from <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.GINI?end=2013&locations=DO&start=1986&view=map&year=2013>
- Las franquicias, negocios con garantías de éxito en República Dominicana. (2015, August 26). Retrieved May 14, 2017, from <https://www.eldinero.com.do/15692/la-franquicias-negocios-con-garantias-de-exito-en-rd/>
- Los principales tipos de franquicias. (2012, March 26). Retrieved March 30, 2017, from <https://www.entrepreneur.com/article/265065>
- Nafría, I. (2015, August 19). El ranking de países con más restaurantes McDonalds. Retrieved May 20, 2017, from <http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150820/54434771508/el-ranking-de-paises-con-mas-restaurantes-mcdonald-s.html>
- Nivar, A. (2016, May 31). Hay optimismo con meta de 10 millones de turistas para 2022. Retrieved March 30, 2017, from <https://www.diariolibre.com/economia/hay-optimismo-con-meta-de-10-millones-de-turistas-para-2022-AI3864367>
- Papa John's Pizza franchise holder in Trinidad seeks buyer. (2016, February 19). Retrieved May 12, 2017, from <http://www.jamaicaobserver.com/business/Papa-John-s-Pizza-franchise-holder-in-Trinidad-seeks-buyer>
- Prestige Holdings Company Limited – PHL. (n.d.). Retrieved May 12, 2017, from <http://www.phl-tt.com/>
- Puerto Rico 2010 Census. (n.d.). Retrieved February 15, 2017, from <https://www.census.gov/prod/cen2010/cph-2-53sp.pdf>

- Puerto Rico Data. (n.d.). Retrieved March 18, 2017, from <http://data.worldbank.org/country/puerto-rico>
- República Dominicana. (n.d.). Retrieved May 15, 2017, from <http://www.bancomundial.org/es/country/dominicanrepublic>
- Starbucks and Baristas Del Caribe, LLC Enter Licensing Agreement in Puerto Rico. (2015, August 19). Retrieved May 10, 2017, from <https://news.starbucks.com/news/starbucks-and-baristas-del-caribe-enter-agreement-in-puerto-rico>
- Swarovski inauguró tienda en Agora Mall. (2012, November 06). Retrieved May 10, 2017, from <http://elnacional.com.do/swarovski-inauguro-tienda-en-agera-mall/>
- The World Factbook: DOMINICAN REPUBLIC. (2017, January 12). Retrieved March 20, 2017, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/dr.html>
- The World Factbook: PUERTO RICO. (2017, January 12). Retrieved March 20, 2017, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/rq.html>
- The World Factbook: TRINIDAD AND TOBAGO. (2017, January 12). Retrieved March 20, 2017, from <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/td.html>
- Tipos de franquicia. (n.d.). Retrieved March 30, 2017, from http://www.laboris.net/static/franquicias_aseso4.aspx
- Tipos de franquicias. (n.d.). Retrieved March 30, 2017, from <http://www.creacionempresas.com/franquicia/aspectos-generales/tipos-de-franquicias>
- Trinidad and Tobago Data. (n.d.). Retrieved March 18, 2017, from <http://data.worldbank.org/country/trinidad-and-tobago>
- Visitor Stopover Statistics. (n.d.). Retrieved May 25, 2017, from <http://www.tdc.co.tt/index.php/research/visitor-stopover-statistics>