

ESEADE

INSTITUTO UNIVERSITARIO ESEADE

PROGRAMA DE TITULACIÓN DEL DOCTORADO DE ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS

TITULO DE LA INVESTIGACIÓN

Internacionalización de las franquicias gastronómicas (*food & beverage*)
peruanas en el 2019 y la propuesta de un patrón de internacionalización
aplicada al modelo

TESIS

Para optar el título profesional de: Doctor en Administración de Negocios

AUTOR

Acosta Mantaro, Juan Eduardo
(Orcid 0000-0003-3323-6151)

Lima, febrero de 2020

Resumen

El presente trabajo busca evaluar las condiciones que permitan mejorar la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas, tanto a nivel interno como externo a fin de poder competir contra cadenas internacionales de franquicias de la Región.

En este contexto, se analiza, en primer lugar, la situación actual de las franquicias en el Perú y las que se han internacionalizado que son menos del 15% considerando el prestigio y reputación de la comida peruana a nivel internacional. López de Castilla (2019), señala que para que el ecosistema operara en conjunto y se mejoraran las condiciones de las franquicias, era necesario una articulación entre todos los involucrados; es decir, entre las cámaras locales, las sociedades gremiales, medios de comunicación y el estado. De esta manera, en esta investigación se realizó entrevistas a profundidad a 7 partícipes del ecosistema de las franquicias peruanas entre los que destacan el Gobierno, a través de Promperú, cuatro de las más grandes e importantes consultoras locales en materia de franquicias, representantes de las dos cámaras de comercio encargados de agrupar y realizar las dos ferias nacionales de franquicias y un representante de los medios de comunicación que tuvo a su cargo el único programa dedicado a la difusión del modelo de las franquicias. Asimismo, se aplicó encuestas tanto a residentes de los países donde se encuentran las franquicias como a alumnos que utilizarán el patrón propuesto en la investigación con resultados satisfactorios.

Se concluye que no existen las condiciones, a nivel interno y externo, que permita una adecuada promoción de la oferta exportable de franquicias. Dentro de los factores internos podemos destacar la falta de profesionalización de las franquicias peruanas lo que conlleva a una informalidad. Asimismo, existe una limitada inversión en tecnología y en posicionar la marca de manera global en los países de destino. Respecto a los factores externos, se denota una clara fragmentación del ecosistema, reconocida por todos los involucrados, lo cual no permite un desarrollo del mismo y la creación de planes en conjunto que lleve a las franquicias peruanas a una profesionalización y posterior exportación del modelo. Asimismo, no existe una certificación que permita diferenciar o crear estándares mínimos en el sector, ahondando la percepción de informalidad y que sea además reconocido y validado por los operadores del medio.

Índice:

| | |
|--|----|
| Resumen..... | 2 |
| Índice:..... | 3 |
| CAPITULO I: INTRODUCTORIO..... | 7 |
| 1.1. Introducción General:..... | 7 |
| 1.2. Realidad problemática..... | 7 |
| 1.3. Plan de Tesis: | 11 |
| 1.3.1. Finalidad práctica: | 11 |
| 1.3.2. Hipótesis:..... | 12 |
| 1.3.3. Objetivos generales de la investigación | 13 |
| 1.3.4. Objetivos específicos del trabajo:..... | 14 |
| 1.3.5. Matriz de Categorización | 15 |
| CAPÍTULO II: Diseño y metodología de la investigación | 17 |
| 2.1. Mapeo de stakeholders: | 18 |
| 2.2. Muestra..... | 19 |
| 2.3. Etapas de la investigación para el desarrollo:..... | 19 |
| 2.4. Fuentes secundarias:..... | 19 |
| 2.5. Las fuentes primarias – Las entrevistas a profundidad: | 20 |
| 2.5.1. Entrevistados del grupo 1: Consultoras del mercado de franquicias..... | 20 |
| 2.5.2. Entrevistados del grupo 2: Cámaras de comercio. | 32 |
| 2.5.3. Entrevistados del grupo 3: Estado - Promperú | 34 |
| 2.5.4. Entrevistados del grupo 4: Medios de Comunicación..... | 34 |
| 2.5.5. Encuestas del grupo 5: Clientes de las Franquicias peruanas en el exterior..... | 35 |
| 2.5.6. Encuestados del grupo 6: Alumnos de Carrera de Administración y Negocios Internacionales de la UPC | 36 |
| 2.5.7. Resumen de los entrevistados y encuestados por cada grupo | 37 |
| 2.6. Fuentes de investigación | 38 |
| 2.7. Instrumentación..... | 39 |
| 2.8. Técnica de recolección y procesamiento de datos:..... | 40 |
| 2.9. Confiabilidad del instrumento: | 42 |
| 2.10. Aspectos éticos:..... | 43 |
| 2.11. Enfoque de la investigación | 43 |

| | | |
|--|--|-----|
| 2.12. | Diseño metodológico..... | 44 |
| 2.12.1. | Diseño dentro del enfoque cuantitativo..... | 45 |
| 2.12.2. | Diseños dentro del enfoque cualitativo | 45 |
| 2.13. | Limitaciones y parámetros | 46 |
| Capítulo III: El modelo de negocio de Las franquicias..... | | 48 |
| 3.1. | Conceptualización del tema de estudio: | 48 |
| 3.1.1. | La franquicia: Delimitación del concepto. | 48 |
| 3.2. | Concepto Legal: | 50 |
| 3.3. | Términos relacionados a la franquicia: | 52 |
| 3.4. | Tipos de franquicias: | 53 |
| 3.4.1. | Según su naturaleza:..... | 54 |
| 3.4.2. | Según su dimensión:..... | 55 |
| 3.4.3. | Según su forma societaria: | 56 |
| 3.4.4. | Según los componentes que configuran la franquicia: | 57 |
| 3.5. | Principales rubros de las franquicias:..... | 57 |
| 3.6. | Origen de las franquicias:..... | 58 |
| 3.6.1. | Origen a nivel global:..... | 58 |
| 3.7. | Modelos de negocios que compiten con las franquicias: | 60 |
| 3.8. | Ranking actual de franquicias a nivel mundial: | 60 |
| CAPÍTULO IV: LAS FRANQUICIAS EN EL PERU Y SITUACIÓN ACTUAL | | 64 |
| 4.1. | Origen en el Perú:..... | 64 |
| 4.2. | El sector de franquicias en el Perú | 65 |
| 4.2.1. | Franquicias nacionales: | 70 |
| 4.2.2. | Internacionalización de franquicias peruanas:..... | 72 |
| CAPÍTULO V: ESTADO DE LA CUESTIÓN – ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS | | 75 |
| 5.1. | Justificación teórica de la investigación:..... | 75 |
| 5.2. | Antecedentes epistemológicos de la investigación: | 78 |
| 5.2.1. | <i>Papers</i> de investigación: | 79 |
| 5.2.2. | Tesis relacionadas a la investigación: | 114 |
| 5.3. | Resumen de variables objetos de estudio:..... | 121 |
| 6.1. | Teorías administrativas aplicadas al modelo de las franquicia: | 123 |
| 6.1.1. | Teoría de la agencia: | 124 |
| 6.1.2. | Teoría de la escasez de recursos:..... | 127 |
| 6.1.3. | Otros enfoques teóricos:..... | 128 |

| | | |
|---|--|------------|
| 6.2. | La Internacionalización | 130 |
| 6.2.1. | Teorías aplicadas a la internacionalización: | 132 |
| 6.2.1.1. | Teoría de Uppsala:..... | 132 |
| 6.2.1.2. | Teoría del paradigma ecléctico de Dunning:..... | 134 |
| 6.3. | Modos de internacionalización de las franquicias:..... | 135 |
| 6.4. | Clasificación de las franquicias bajo la exportación de servicios | 137 |
| CAPÍTULO VII: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS..... | | 139 |
| 7.1. | Frecuencia de palabras clave de análisis cualitativo:..... | 140 |
| 7.2. | Categorización de las entrevistas Semi-estructuradas:..... | 142 |
| 7.3. | Desarrollo del primer objetivo: | 146 |
| 7.3.1. | Análisis categoría 1 “Condiciones de mercado de destino”: Figura 59 | 148 |
| 7.3.2. | Análisis categoría 2 “Tropicalización”: Figura 60 | 153 |
| 7.3.3. | Análisis categoría 3 “Selección del franquiciado”: Figura 61..... | 158 |
| 7.3.4. | Análisis categoría 4 “Oportunidades comerciales”: Figura 62..... | 162 |
| 7.3.5. | Análisis categoría 5 “Saturación de mercado”: Figura 63..... | 165 |
| 7.3.6. | Análisis categoría 6 “Participación y desarrollo en ferias que se desarrollan”: Figura 64 | 168 |
| 7.4. | Desarrollo del segundo objetivo:..... | 170 |
| 7.4.1. | Análisis categoría 7 “Visión de la gerencia para la internacionalización”: Figura 67 | 174 |
| 7.4.2. | Análisis categoría 8 “Informalidad y desconfianza”: Figura 68 | 177 |
| 7.4.3. | Análisis categoría 9 “Falta de desarrollo del sistema”: Figura 69..... | 180 |
| 7.4.4. | Análisis categoría 10 “Inversión”: Figura 71 | 183 |
| 7.4.5. | Análisis categoría 11 “Posicionamiento de marcas (marketing)”: Figura 73.... | 189 |
| 7.4.6. | Análisis categoría 12 “Desarrollo de concepto”: Figura 74 | 197 |
| 7.4.7. | Análisis categoría 13 “Capacidad de manejo y formación”: Figura 76 | 200 |
| 7.4.8. | Análisis categoría 14 “Iniciativa de internacionalización”: Figura 80..... | 204 |
| 7.4.9. | Análisis categoría 15 “Cooperación entre los involucrados”: Figura 82..... | 208 |
| 7.4.10. | Análisis categoría 16 “Visión del sector de franquicias”: Figura 83..... | 211 |
| 7.4.11. | Análisis categoría 17 “Rol de Promperú”: Figura 84..... | 213 |
| 7.5. | Desarrollo del tercer objetivo: | 215 |
| 7.5.1. | Análisis categoría 18 “Certificaciones”: Figura 87..... | 219 |
| 7.5.2. | Análisis categoría 19 “Leyes”: Figura 91..... | 224 |
| CAPITULO VIII: Patrón de Internacionalización propuesto..... | | 227 |

| | |
|--|-----|
| 8.1. Patrón de Internacionalización: | 227 |
| 8.2. Desarrollo del Primer eje: Grado de semejanza con el país de destino: | 230 |
| 8.3. Desarrollo del segundo eje: Número de países en los que tiene presencia: | 232 |
| 8.4. Desarrollo del tercer eje: “Iniciativa para la internacionalización” | 233 |
| 8.5. Desarrollo del cuarto eje: “Número de locales en el exterior” | 237 |
| 8.6. Desarrollo del quinto eje: “Grado de tropicalización del producto y servicio.” | 238 |
| 8.7. Desarrollo del sexto eje: “Tipo o formato de la franquicia.” | 240 |
| 8.8. Puntuación del resultado del patrón: | 242 |
| Capítulo IV Conclusiones en base a los objetivos planteados | 251 |
| RECOMENDACIONES | 253 |
| Referencias Bibliográficas | 255 |
| ANEXOS..... | 262 |

CAPITULO I: INTRODUCTORIO

1.1. Introducción General:

El objetivo de la tesis es validar si existen las condiciones, tanto internas como externas que permitan mejorar la competitividad y presencia internacional de las franquicias peruanas en el exterior.

En este sentido, el desarrollo se girará en torno a los factores, internos como externos, que intervienen en el desarrollo competitivo de las franquicias peruanas, en especial, las que pertenecen a la categoría gastronómica (*food & beverage*) y que no permiten un adecuado desarrollo en contraste con otros países de la región como México, Brasil o la Argentina donde su índice de desarrollo del sector franquicias (IDF) supera el promedio de 40 unidades por marca, mientras que la de Perú es de apenas 12.

1.2. Realidad problemática

Ponce (2018) señala que para elaborar la descripción de la realidad problemática es necesario que se brinde una breve historia del tema a tratar, partiendo de lo general hacia lo específico. Por su parte, Rodríguez (2020) indica que la realidad problemática consiste en presentar descriptivamente la forma como se manifiesta el problema de investigación, en el contexto social donde tiene lugar. Es decir, narrar objetivamente los efectos y consecuencias en la población y sus implicancias en el normal desarrollo de los procesos.

En este sentido, la gastronomía peruana es reconocida a nivel mundial gracias a la variedad de los ingredientes y platos con los que cuenta. Incluso en el 2019 fue merecedor del mayor premio otorgado por el World Travel Awards (WTA) en materia de turismo. Según cifras del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, en el 2016 de las 150 franquicias peruanas que operan en el Perú, el 61% pertenecen de sector

gastronomía, pero solo 16 operan en mercados extranjeros, principalmente en Latinoamérica en países como Chile, Ecuador y Colombia los principales destinos.

Bajo este escenario, el modelo empresarial de las franquicias ha logrado un grado de madurez a nivel mundial siendo una forma atractiva para una empresa de expandirse a nivel local e internacional dado los beneficios que presenta junto a una baja tasa de riesgo. Cifras publicadas en 2009 por “International Franchise Association” (IFA), señalan que en países como EE.UU., el 40 por ciento de los comercios independientes sobreviven al segundo ejercicio de apertura y luego desciende 10 puntos (30%) tras el tercer ejercicio. En contraste a estos resultados, los comercios en franquicia que sobreviven a los primeros ejercicios son casi el 95% mientras que un año después, el porcentaje es prácticamente el mismo. (Baena,2010)

Es en este sentido, en el 2016 se lanzó oficialmente el “Plan de Promoción de franquicias” a cargo de la Ministra de ese entonces, Magali Silva la cual tenía como objetivo “el crecimiento y desarrollo de las franquicias peruanas, mediante el fortalecimiento de las pymes, en su expansión mediante el modelo de las franquicias” (SIICEX, 2016). Se planteaban objetivos específicos como el de incrementar en 30% en número de franquicias y duplicar la presencia peruanas en el exterior teniendo como base 20 marcas. Para ello, se planteaba 3 componentes.

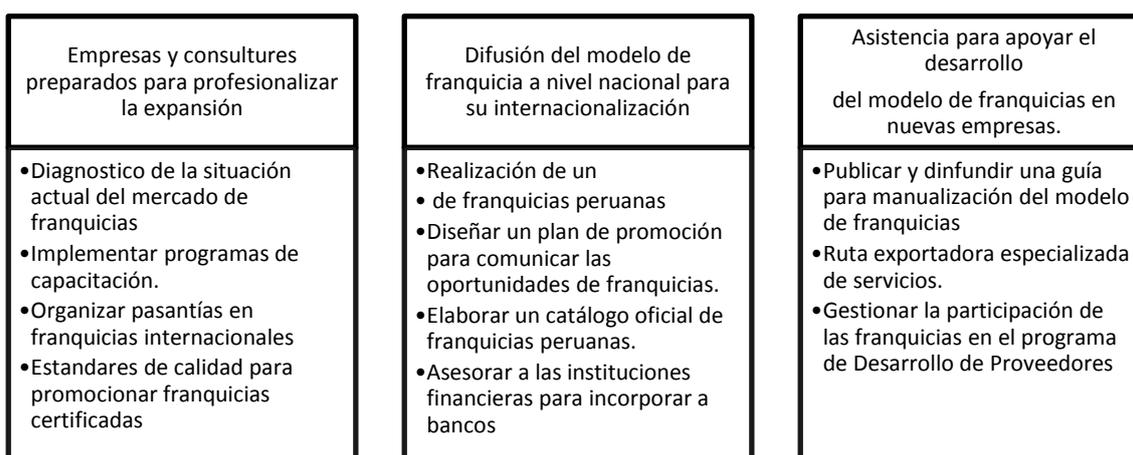


Figura 1 Componentes del Plan de promoción de Franquicias peruanas en el exterior (SIICEX, 2016).

Como se evidencia, existía un compromiso claro por parte del Gobierno en lograr una mayor presencia peruana de las franquicias peruanas en exterior como parte de un plan estratégico que incluía no solo aspectos comerciales, sino también operacionales y de gestión. Ello también en concordancia con el Plan Estratégico Nacional Exportador

(PENX) al 2025, la cual la coloca como un objetivo primario en la variable “internacionalización” como se puede evidenciar:

| <i>Variable</i> | <i>Objetivo estratégico</i> | <i>Indicador</i> |
|---------------------------------------|--|--|
| <i>Competitividad</i> | Mejorar la competitividad del sector exportador | <ul style="list-style-type: none"> • Posición en el ranking Doing Business |
| <i>Exportaciones no tradicionales</i> | Incrementar de manera sostenible y diversificada las exportaciones no tradicionales | <ul style="list-style-type: none"> • Exportaciones totales de bienes • Estructura y evolución de las exportaciones no tradicionales • Número de destinos de las exportaciones no tradicionales |
| <i>Internacionalización</i> | Promover la internacionalización de las empresas peruanas | <ul style="list-style-type: none"> • Número de empresas peruanas internacionalizadas • Monto de la inversión peruana en el extranjero • Número de franquicias peruanas operando en el exterior |
| <i>Servicios</i> | Desarrollar la exportación de servicios | <ul style="list-style-type: none"> • Evolución de las exportaciones de servicios • Número de destinos de las exportaciones de servicios |

Figura 2 Objetivos Estratégicos del Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (MINCETUR, 2015)

No obstante, a pesar del esfuerzo por parte del Gobierno, a la fecha no se encuentra con evidencia concreta del avance de dicho planes. Incluso, este año en el principal diario económico del país, Gestión, publicó un reportaje titulado “¿Por qué no duró el boom culinario peruano en el mercado colombiano?” (Gestión, 2019) que señalaba el cierre de restaurantes peruanos emblemáticos como Astrid & Gastón y Madam Tusan en Colombia. Dentro del mismo artículo, se mencionaban como razones como “la poca duración del boom de la cocina peruana en Colombia es la gran oferta culinaria que sigue apareciendo”. Adicional a ello, evaluaba en alto costo del espacio en alquiler y los altos logístico para llevar los insumos y así no perder la autenticidad. Ello denota una diversidad de variables que afectan a las franquicias en su proceso de expansión y que deben ser analizado.

Con el objetivo de contrarrestar las caídas en distintos mercados, en el 2018, se anunció la expansión internacional de la feria gastronómica más grande del Perú y Latinoamérica en España y Bolivia. Dentro de la nota del diario español que destacaba

la noticia, Fernando López de Castilla socio fundador del Grupo Nexo Franquicia, expresó que “Mistura, a partir de esta franquicia, "tendrá un alcance global que la convertirá en la primera marca país de Latinoamérica". (Economista, 2018).

Asimismo, en otra publicación en el principal diario peruano, El Comercio, titulada “Los seis errores que debes evitar al preparar una franquicia” del año 2014, señalaba una existe una “gran deuda de franquicias peruanas en el exterior”. En el mismo, Fernando López de Castilla y Sandra Carrillo, gerentes de Nexo Franquicia y entrevistado para este estudio, señalaban que dentro de los errores usual que comenten las franquicias era limitarla al mercado local y que algunas franquicias peruanas que habían migrado al exterior no lo habían hecho bajo el modelo de franquicias sino como sociedades y ello constituía un problema ya que las decisiones dependen de los socios. En cambio en una franquicia, el franquiciado (quien compra la franquicia), sigue el modelo de negocios si cambio alguno. Finalmente, indican que los mejores espacios para vender las franquicias no son las ferias debido a que no se compra por impulso.

De otro lado, en el 2017, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur), en coordinación con el INEI, realizó el “1° Censo Nacional de Franquicias 2017”, donde solo el 10% de franquicias nacionales censadas (es decir 102), se habían internacionalizado. De las marcas internacionalizadas, del rubro de gastronomía representaba el mayor porcentaje (9/16). En esta línea, apenas el 5% del total (5/102 marcas) manifestó haber realizado un estudio de mercado de destinos extranjeros siendo de principal interés Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Chile. Asimismo, el 35% de franquicias ha registrado su marca en el extranjero denotando de manera general una carencia e interés en la visión de internacionalizar su marca.

En síntesis, a pesar de tener una de las mejores gastronomías del mundo, las franquicias peruanas en el exterior aún es mínima y con evidentes problemas de visión y gestión en dicho proceso. Asimismo, no existe evidencia concreta sobre los avances del plan de desarrollo de franquicias así como nutridos estudios académicos que hayan investigado el desarrollo de franquicias peruanas en el exterior.

1.3. Plan de Tesis:

1.3.1. Finalidad práctica:

Como bien señala el “1º Censo Nacional de Franquicias 2017”, solo el 16% de franquicias nacionales censadas (es decir 16 de 102), se han internacionalizado denotando una oportunidad que más franquicias peruanas migren al exterior. Asimismo, apenas el 5% del total (5/102 marcas), manifestó haber realizado un estudio de mercado de los principales destinos extranjeros, lo que agudiza la falta de información a fin de tomar decisiones que reduzcan al máximo el riesgo de fracaso. Consideramos que este trabajo de investigación permitirá que las franquicias peruanas tengan un conocimiento mucho mayor, a través de los diversos expertos e involucrados en el ecosistema de franquicias, sobre las oportunidades y riesgos que conlleva la internacionalización así como las tareas pendientes para lograr dicho fin.

Asimismo, es importante señalar que dentro de la región, países como Colombia (con marcas como Juan Valdéz con 403 tiendas en el mundo, Totto con 600 puntos de venta en el extranjero), Argentina (con más de 198 marcas y 1800 puntos de ventas y marcas sólidas como Havanna y Café Martínez) y México (con 110 marcas en el extranjero como Kidzania, Fogoncito, Green Clean, Wings Army, Body Wrap, Delichurros, Electrobike, Beleki) están liderando este proceso en la región.

En síntesis, a partir del desarrollo de las condiciones internas como externas se busca validar la hipótesis y proponer mejoras en cada una de ellas para ser aplicado, no solo por las franquicias, sino para el ecosistema en general. Asimismo, el desarrollo de un patrón de internacionalización que pueda ser aplicado a fin de medir el nivel de internacionalización. En este sentido, poder contribuir a mejorar la competitividad del ecosistema y poder ser competitivos a nivel internacional.

1.3.2. Hipótesis:

Como anticipo de respuesta al problema planteado, se evidencia grandes dificultades de las franquicias peruanas para aumentar su presencia en el exterior, donde apenas el 15% de las marcas nacionales ha logrado dicha expansión en los más de 30 años que llevan desarrollándose en el Perú, mientras que países como Colombia o México aumentan su presencia internacional anualmente con marcas reconocidas y posicionadas globalmente como Juan Valdéz o Prendamex.

Dichas dificultades, se basan inicialmente a nivel interno, en la falta de visión de los dueños de franquicias para buscar activamente internacionalizar sus marcas, donde apenas el 12.5% reconoce haber realizado un estudio de mercados internacionales según el Censo de franquicias. Asimismo, el 85% de negocios en el Perú son informales y ello impacta en el desarrollo de los negocios que luego se franquician y buscan la internacionalización. En el Perú existe la idea generalizada de la cultura “criolla” o “chicha” para designar negocios que buscan la informalidad para incrementar sus ingresos o evadir las reglas y controles. Ello va en contra de lo que significa el modelo de las franquicias que implica altos estándares y cumplimiento de una serie de manuales y procedimientos a seguir. Asimismo, existe la idea generalizada de la comida peruana es “deliciosa”, y por tanto, los dueños de las franquicias sobreentienden que tendrán éxito a nivel internacional y que realizan bajos niveles de inversión en publicidad y marketing de sus marcas como sucede en el mercado nacional.

Asimismo, a nivel externo, se presume que dichas complicaciones se deben a que aún no existe una certificación o “sello” que indique que un negocio es franquicia y por tanto, la inexistencia de esta certificación aumenta el riesgo percibido por el inversionista que muchas veces prefiere comprar franquicias de países vecinos que suelen ser menos costosas o al menos “validadas” por un ente como la Cámara de Comercio Argentina (AAMF) como en el caso argentino. Asimismo, al no existir una Ley en franquicias en varios países de la región, se infiere que limita la internacionalización por ser, en esencia las franquicias, un contrato donde el franquiciante transfiere el *core* de su negocio, su ADN, y que puede ser fácilmente copiado por la otra parte (franquiciante) al no haber un marco jurídico que lo proteja.

Es decir, se presume que existe un temor por parte de las franquicias a que se roben su modelo de negocio y al estar en otro país, sin leyes específicas aplicadas al modelo, no poder tener algún tipo de protección o forma de reclamar en el futuro.

En conclusión, en base a estos indicios iniciales, se evidencia que existen múltiples factores o limitaciones en el proceso de expansión que no han sido desarrollados en ninguna investigación, por lo que esta tesis pretende ser la pionera en identificarlos y desarrollarlos, tanto a nivel interno como externo, para luego ser confrontados y validados con los actores del ecosistema peruano, proponiendo mejoras en los principales aspectos y que puedan ser aplicadas por lo involucrados; es decir, el gobierno, empresas, gremios, y demás involucrados como la academia.

Asimismo, se evidencia la falta de un modelo que explique, a nivel teórico, el proceso de internacionalización seguido por cualquier franquicia que se ha expandido fuera de sus fronteras, por lo que se espera, a través de la elaboración de un caso de una franquicia peruana que se ha expandido en la India, intentar desarrollar una propuesta de un patrón de internacionalización que incluya distintos ejes permitiendo a la academia y empresas, medir el grado de internacionalización de cualquier franquicia frente a la competencia.

Todo ello será corroborado y confirmado a través de la metodología seguida en la investigación, para finalmente poder tener una respuesta concreta y respaldada hacia el final de la investigación.

1.3.3. Objetivos generales de la investigación

Los objetivos específicos del trabajo son:

- Objetivo 1: Analizar las razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización analizadas desde las condiciones del mercado de destino, la tropicalización del producto o servicio, la selección del franquiciado, las oportunidades comerciales y la saturación del mercado.

- Objetivo 2: Evaluar la influencia de los factores internos que permiten un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019 vistos desde la profesionalización, el manejo de recursos, el desarrollo de la marca y la capacidad de gestión
- Objetivo 3: Evaluar la influencia de los factores Externos que afectan el proceso de internacionalización (selección y desarrollo) de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019 vistos desde la integración del ecosistema; es decir, desde la cooperación entre los involucrados, la visión del sector de franquicias y el Rol de Promperú y las condiciones certificaciones legales y protección legal, vistos desde las certificaciones y leyes
- Objetivo 4: Desarrollar y validar un patrón de internacionalización que explique teóricamente el proceso de expansión de las franquicias en el exterior en base a 6.

1.3.4. Objetivos específicos del trabajo:

Los objetivos generales del trabajo son:

- Analizar la situación del mercado de franquicias peruano y a nivel internacional.
- Comprender las teorías administrativas y de negocios internacionales aplicadas al desarrollo de las franquicias.
- Revisar la literatura teórica desarrollada en materia de internacionalización de las franquicias.
- Analizar las propuestas de mejora de los miembros del ecosistema para desarrollar la internacionalización de las franquicias

1.3.5. Matriz de Categorización

El con el objetivo de tener claro lo desarrollado en el presente capítulo y su enlace con el capítulo de desarrollo, se desarrolló la siguiente matriz de categorización en la cual se analizar desde el objetivo de estudio hasta las subcategorías en las cuales se dividen cada una de las categorías. Ambas, categoría y subcategoría, permitirán resolver cada uno de los objetivos planteados.

| | | | | | |
|--|--|--|--|----------------------|---|
| Validar si existen las adecuadas condiciones que permitan un mayor desarrollo de las franquicias gastronómicas peruanas (food & beverage) en el exterior y desarrollar un patrón de internacionalización aplicado al modelo de las franquicias | ¿Existen las condiciones adecuadas que permitan un mayor desarrollo de las franquicias gastronómicas peruanas (food & beverage) en el exterior? y ¿es posible modelar un patrón de internacionalización aplicado a las franquicias?. | ¿Cuáles son las principales razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización? | Analizar las razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización. | Incremento de ventas | Condiciones del mercado de destino |
| | | | | | Tropicalización del servicio o producto |
| | | | | | Selección del franquiciado |
| | | | | | Oportunidades comerciales |
| | | | | | Saturación del mercado |
| | | | | | Participación y desarrollo de ferias que se desarrollan |
| | | ¿Qué factores internos inciden en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómica peruanas (food & beverage)? | Evaluar la influencia de los factores internos que permiten un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019. | Profesionalización | Visión de la gerencia para internacionalización |
| | | | | | Informalidad y desconfianza |
| | | | | | Falta del desarrollo del sistema |

| | | | | |
|--|--|---|----------------------------------|---------------------------------------|
| | | | Manejo de recursos | Inversión |
| | | | Desarrollo de la marca | Posicionamiento de marcas (marketing) |
| | | | | Desarrollo de conceptos |
| | | | Capacidad de Gestión | Capacidad de manejo y formación |
| | | | | Iniciativa de internacionalización |
| | ¿Qué factores externos inciden en el proceso de internacionalización (selección y desarrollo) de las franquicias gastronómicas peruanas (food & beverage)? | Evaluar la influencia de los factores externos que afectan el proceso de internacionalización (selección y desarrollo) de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019. | Integración del ecosistema | Cooperación entre los involucrados |
| | | | | Rol de Promperú |
| | | | | Visión del sector de franquicias |
| | | | Certificación y protección legal | Certificaciones |
| | Leyes | | | |
| | ¿Es posible desarrollar un patrón de internacionalización que explicaría el proceso de expansión de las franquicias en el exterior? | Desarrollar y validar un patrón de internacionalización que explique teóricamente el proceso de expansión de las franquicias en el exterior | Internacionalidad | Patrón de internacionalización |

Tabla 1 Matriz de categorización de la investigación.

CAPÍTULO II: Diseño y metodología de la investigación

Wahyuni D. (2012) en su publicación “*The research design maze: understanding paradigms cases, methods and methodologies*”, como se cita en Arbaiza (2014), señala que la metodología es la base teórica e ideológica de un método, en términos concretos es una ruta o un modelo para conducir la investigación. Para Arbaiza (2014), “lo importante en la investigación científica es que la información esté sustentada sobre bases confiables y datos obtenidos con rigurosidad.” (pp.26).

Por su parte, Bernal (2010) en su libro “Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales” indica que la metodología se refiere al “conjunto de postulados, reglas y normas para el estudio y la solución de los problemas de investigación, institucionalizados por la denominada comunidad científica reconocida.” (pp.58). En ello radica la importancia de contar con diversos *papers* indexados a los principales repositorios científicos del mundo como Scopus, Proquest, Ebsco, Elsevier, y que han sido desarrollados en el capítulo del marco teórico, debido a que para su indexación han tenido que ser verificados por otros pares y luego validado a través de métodos estadísticos para su aplicación. Por último, según Gómez (2012) en su libro “Metodología de la Investigación”, la metodología es el conjunto de pasos ordenados que debe seguir el investigador para poder cumplir con los objetivos establecidos en el trabajo de investigación.

En este sentido, en primer lugar se desarrolló el mapeo de *stakeholders* que fue de donde se extrajo la muestra para el estudio. Luego en análisis de las etapas de investigación, tanto a nivel primario como secundario. Asimismo, se explicó el diseño metodológico con el objetivo de analizar las propiedades del método. Se determinó la selección de la muestra y criterio fijado para ello a fin de tener claro la procedencia de la información que resolverá el problema de investigación. Se detallaron las fuentes de investigación que se utilizaron de manera secundaria. Finalmente, se fundamentó el instrumento y procedimiento para recolección de datos.

2.1. Mapeo de stakeholders:

De forma adicional y con el objetivo de validar la información, se recogerá la información de otros dos actores, el gobierno e instituciones privadas como asociaciones.

| Grupo | Grupo de Interés | Actor | Rol en el Trabajo de Investigación | Importancia |
|-------|---|---|---|---|
| 1 | Consultoras del mercado de franquicias | Consultoras y expertos del sector | Participan en el desarrollo, profesionalización e internacionalización de las franquicias. | Principal grupo de interés que permitió comprender el impacto directo del fenómeno de estudio. |
| 2 | Cámaras | Cámara de Comercio de Lima y representante de la Cámara Peruana de Franquicias. | Promover la competitividad y promoción del sector. | Conocer el apoyo de estas instituciones en el desarrollo del sector de las franquicias así como la perspectiva de la situación actual |
| 3 | Estado | Promperú | Conocimiento sobre la situación de las franquicias desde la perspectiva del Estado así como ser un especialista del sector. | Se identificó el rol de la principal entidad del Estado en materia de franquicia. |
| 4 | Medio de comunicación | Programa radial sobre el desarrollo de las franquicias. | Promover e incentivar el desarrollo de las franquicias. | Se validó la percepción del único programa dedicado al desarrollo de las franquicias en el Perú |
| 5 | Clientes | Clientes de los países donde se ubican las franquicias peruanas | Conocer la percepción de las franquicias peruanas en sus países | Validar algunas de las categorías que se han detectado en la matriz de categorización |

| | | | | |
|---|-----------------|---|--|---|
| 6 | Academia | Estudiantes de la carrera de Negocios Internacionales | Aplicación del patrón de internacionalización. | La investigación aspira a una aplicación práctica en la comprensión del tema de estudio |
|---|-----------------|---|--|---|

Tabla 2 Mapeo de stakeholders de la investigación

2.2. Muestra

Debido a la naturaleza de la investigación y en base a la experiencia de los expertos que se requerían para la investigación, se consideró como muestra a los representantes de los principales involucrados en el proceso de internacionalización; es decir, las principales consultoras del medio local así como al Gobierno y Cámaras involucradas en el proceso.

Para efectos de recolección de datos, se usará el muestreo no probabilístico por conveniencia. Se escogió dicho tipo de selección de muestra debido a que nuestro objetivo no es generalizar los hallazgos a toda la población, Hernández et al (2010) sostiene que para las investigaciones cualitativas, no es importante el tamaño de la muestra aunque se entrevistaron a cuatro de las cinco principales consultoras y a los representantes de las dos cámaras y al Gobierno. Asimismo, se aplicaron encuestas a dos de los grupos de interés.

2.3. Etapas de la investigación para el desarrollo:

La presente investigación se sustenta en fuentes secundarias las cuales serán mencionadas a continuación:

2.4. Fuentes secundarias:

Como base inicial para desarrollar la investigación, se recurrió a fuentes secundarias a fin de conocer cómo abordar la hipótesis de investigación y saber las variables que permitan mejorar las condiciones actuales de las franquicias.

En este sentido, se mostrará el siguiente cuadro resumen a fin de conocer a grandes rasgos la información secundaria obtenida la cual será desarrollada en extenso en el capítulo de Marco Teórico.

| | | |
|----------------------------|--------------------------------------|-----------------------------------|
| Fuentes secundarias | 32 Papers indexadas | Proquest, Ebsco, Elsevier, Scopus |
| | 5 Tesis indexadas | Proquest |
| | 3 Tesis nacionales | UPC, PUCP |
| | 1° Censo Nacional de Franquicias | Mincetur, INEI |
| | 6 presentaciones | Promperú |
| | Recortes periodísticos | Gestión, El Comercio |
| | Entrevistas en medios especializados | Youtube |

2.5. Las fuentes primarias – Las entrevistas a profundidad:

En una segunda etapa de la investigación, se ha desarrollado entrevistas a profundidad a todos los involucrados del ecosistema así como encuestas a residentes de los países donde se ubican las franquicias peruanas y alumnos que utilizarán el modelo propuesto de internacionalización. En este sentido:

2.5.1. Entrevistados del grupo 1: Consultoras del mercado de franquicias

A) Grupo Nexofranquicia:

Según detalla su portal, el Grupo Nexofranquicia:

Es la firma latinoamericana #1 en consultoría y comercialización internacional de franquicias, con presencia en las principales ciudades de Latinoamérica. Ofrecemos servicios especializados a través de nuestras divisiones de Consulting, Brokerage y Capital.

Asimismo, es miembro de la *International Franchise Association (IFA)* y del Comité de Franquicias del American Chamber of Commerce (AmCham). Desarrolla tres tipos de

servicios. En primer lugar, *consulting* que consiste en construir y optimizar sistemas de franquicias a partir de negocios de alto valor como por ejemplo con el *franchise development program* que permite transformar negocios de alto potencial en sistemas de franquicias profesionales. Los otros dos servicios que ofrece son el brokerage con el objetivo de comercial marcas en búsqueda del desarrollo e internacionalización y finalmente el servicio de capital, especializados en valoración y compra-venta de empresas.

Asimismo, es importante mencionar que tiene presencia en países como Colombia, Argentina, Chile, Brasil, Ecuador, México entre otros varios países de la Región.



Figura 3 Logo de Grupo Nexo Franquicia

Entre sus clientes destacan marcas como Hooters, Tonny Romas, Wendys, Yam Yam to go, Telepizza, subway, San Antonio, Real Madrid Café, Pani, Nestle, La Gran fruta, entre otras marcas.

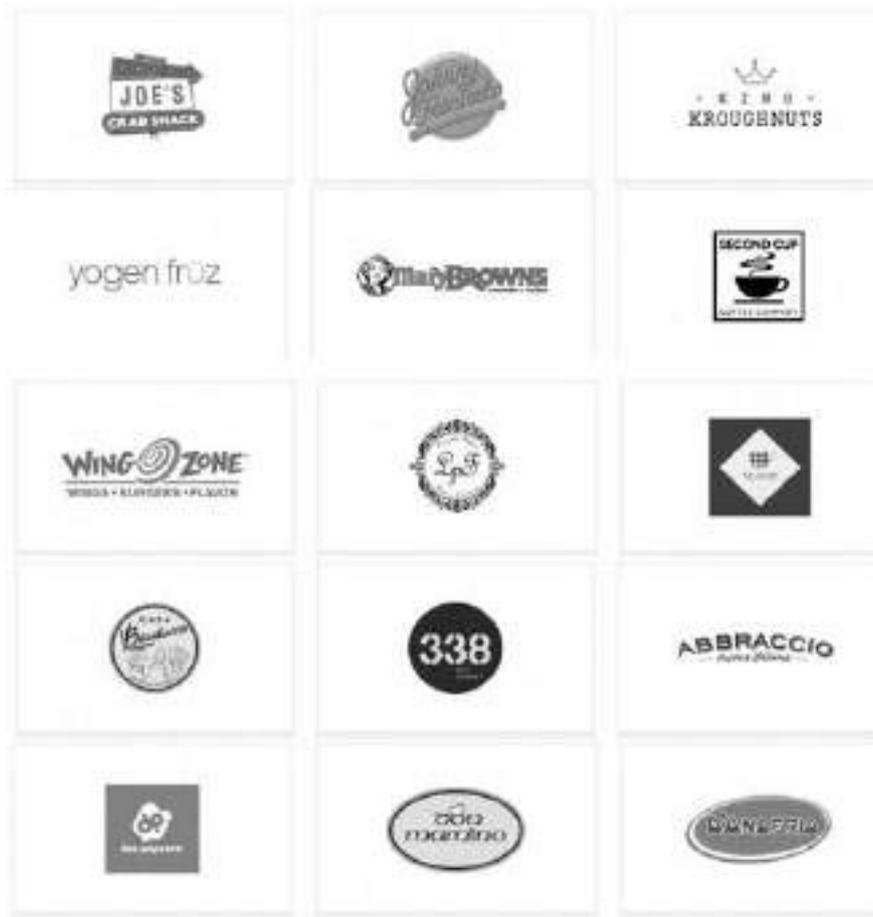


Figura 4 Clientes de Nexo Franquicias

La persona entrevistada fue Fernando López de Castilla Elías, fundador del Grupo Nexofranquicia y autor del libro “La Biblia de las Franquicias” publicado en el 2019.



**FERNANDO
LÓPEZ DE CASTILLA**
Founding Partner

- Experto en *Private Equity* y *Venture Capital* del Harvard Business School, EE.UU
- Experto en Negociación del Harvard Law School, EE.UU
- Graduado del Business School de la University of Texas, EE.UU
- Presidente del Comité de Franquicias del American Chamber of Commerce (AmCham)
- Miembro de la International Franchise Association (IFA), y de su Membership Committee
- Certified Franchise Executive por el Institute of Certified Franchise Executives de la IFA
- Miembro de World Franchise Associates (WFA)
- Miembro del Comité Consultivo de la Sociedad Peruana de Gastronomía (APEGA)
- Miembro Fundador de la Asociación de Emprendedores de Perú (ASEP)
- *Venture capitalist*, autor, catedrático y conferencista internacional

Figura 5 Perfil del entrevistado de Nexo Franquicia



Figura 6 Libro La Biblia de las Franquicias

B) Expansión Franquicia:

Según detalla su portal web:

“Somos la plataforma digital donde las marcas son las protagonistas y logran su expansión territorial de manera local y global. Expansión Franquicia es un punto de encuentro entre marcas exitosas; inversionistas y proveedores a nivel internacional. Expansión Franquicia cuenta con el método de Migración al modelo de negocio de franquicia más innovador y efectivo del mercado empresarial”

Dentro de los servicios que ofrecen es la migración al modelo de franquicia que consiste en la conversión de negocios al modelo de franquicia, así como procesos de reingeniería o mejoras del modelo así como el empaquetado del know how empresarial.

Asimismo, ofrecen el servicio de brokerage con el desarrollo de un plan de expansión en el mercado nacional e internacionales a través de programa de prospección y convocatorias de potenciales socios franquiciados (generación de *leads*). Otros servicios que ofrece son la asesoría legal, valoración de la marca y estudios de mercados así como diversos servicios relacionados al rubro de las franquicias. Asimismo, tiene una red

amplia de consultores en países de la Región como Ecuador, Argentina, Chile, Colombia, Uruguay entre otros.



Figura 7 Logo de Grupo Nexo Franquicia

Entre sus clientes destacan Valentini Café, cevichería Nitos, Loops & Cofee, Freskos, Chio Lecca, pizzería De Leña, Texax steakhouse, Deli Bakery, New Athletic, Rústica, Mi Carchochita, entre otras marcas.

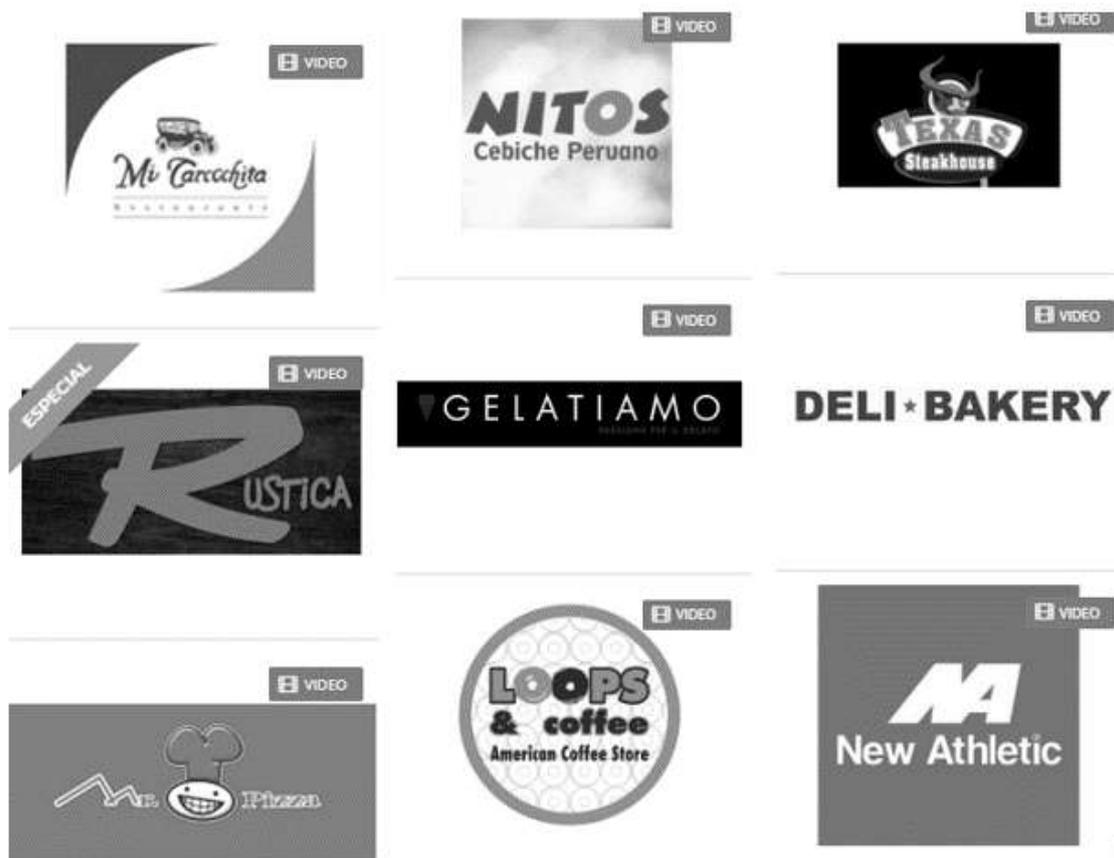


Figura 8 Clientes de Expansión Franquicia

La persona entrevistada fue Guillermo Quintana, Director de Expansión Franquicia Latinoamérica y autor del libro “Expansión Franquicia: Marcas que se expanden”.



Acerca de

MBA School of Business and Economics - Campbellville University, Kentucky USA (Summa Cum Laude).
Licenciado en Administración de Empresas énfasis en Marketing y Finanzas (Universidad de Lima).
Posgrado Gerencia Pública. Premio Orgullo Peruano 2012.

Ejecutivo Senior MBA, Administrador de Empresas con más 12 años de experiencia en el desarrollo de negocios. Innovación. Desarrollo de Franquicias, gestión de marketing ; operaciones ; procesos y consultoría empresarial.

Director de Expansión Franquicia Perú & Latinoamérica .Consultor líder de migración al Modelo de franquicias de marcas de diversos sectores empresariales : sector educativo; minería;gastronómico; retail ; seguridad electrónica; salud dental y estética entre otros proyectos de Expansión con el modelo de Franquicia. Conferencista Internacional de Franquicias FANYF 2017 (Propais-Gobierno Colombiano) CEO de Proemprender Escuela de Emprendimiento & Innovación . Autor del Libro "Expansión Franquicia-

Figura 9 Perfil del entrevistado de Expansión Franquicia



Figura 10 Libro Expansión Franquicia: Marcas que se expanden

C) PMKT Consulting – Club Franquicia

Según señala su perfil en LinkedIn, PMKT es una:

“consultora especializada en el sector franquicias que ofrece soluciones integrales a empresarios, franquiciadores en activo, emprendedores e inversionistas que desean incorporarse o expandir una red de franquicia”

Esta organización tiene presencia comercial en países de la región como Bolivia, Chile y Estados Unidos así como alianzas estratégicas con diversas organizaciones de Latinoamérica. Dentro de los servicios que ofrece destacan los servicios de conversión de franquicias que permite a través de cuatro etapas el desarrollo de la franquicia. Asimismo, ofrece servicios de comercialización de las franquicias que busca identificar inversionistas para la firma del contrato de franquicia. Asimismo, brinda asesorías de inversión y aceleración de negocios junto a temas de traspasos e implementación de una central de franquicias.



Figura 11 Logo de Grupo Nexo Franquicia

Entre sus clientes destacan empresas como Beso Francés, La casa del alfajor, Happy Churros, La Caravana, Instituto D’Gallia, Lavandería Clean & Clean, Restaurante Caplina, Peppers, Puro Pisco, Cevichería Nitos, Q’Churros, Telepizza, Oxo, Fito sana, Nichelle Belau, peluquerías Montalvo, Patty Wong, entre muchas otras.



Figura 12 Clientes de PMKT Consulting

La persona entrevistada fue Alessandra Garro Stucchi, quien es Directora de Comercialización y además Gerente General de Club Franquicia. Asimismo, es importante mencionar que es Directora de la Cámara peruana de Franquicias, institución creada en el 2004 que busca promover el crecimiento de las franquicias mediante su impulso en el exterior y defender los intereses de sus asociados. Forma parte de la Federación Iberoamericana de Franquicias FIAF.



Figura 13 Perfil del entrevistado de PMKT

D) Front Consulting:

Front Consulting según señala su web:

“Front Consulting International (FCI) es la red de consultoría y comercialización de franquicias más grande de Iberoamérica, con oficinas permanentes en: Perú, Venezuela, Chile, Costa Rica, Rep. Dominicana, Colombia, Argentina, México, España, Brasil y Estados Unidos. Participando en la conversión a franquicia y comercialización de más de 300 empresas en América Latina.”

Asimismo, su portal indica el desarrollo de más de cien marcas así como los más de once años de experiencia en el sector. Dentro de los servicios que brinda destaca el diagnóstico de franquiciabilidad de conversión al formato de franquicias que desarrolla la conceptualización o desarrollo del concepto, la elaboración de manuales de franquicias, estudios de viabilidad entre otros. Asimismo, ofrece servicios de comercialización de la franquicia que incluye el desarrollo de planes de expansión nacional e internacional a través de sus oficinas en el exterior así como la tropicalización legal y financiera del concepto.



Figura 14 Logo de Front Consulting

Entre sus clientes destacan empresas La Mar, Bombos, Hanzo, La Rosa Náutica, Mr. Sushi, La Lucha, José Antonio, El Gordo, Osaka, pollería Pappas, La Panka, Rosatel, Topitop, Pez On, La Ibérica, entre otras.



Figura 15 Clientes de Front Consulting

La persona entrevistada fue Luis Kissler, Presidente ejecutivo de dicha entidad. Es importante señalar que fue Vicepresidente y fundador de la Cámara peruana de Franquicias y representante del Perú ante la FIAF. Asimismo, es autor del manual “Franquicias: La elaboración de una idea de negocios, en base a la oportunidad detectada” publicado por la Agencia de Los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID)



Figura 16 Perfil del entrevistado de Front Consulting

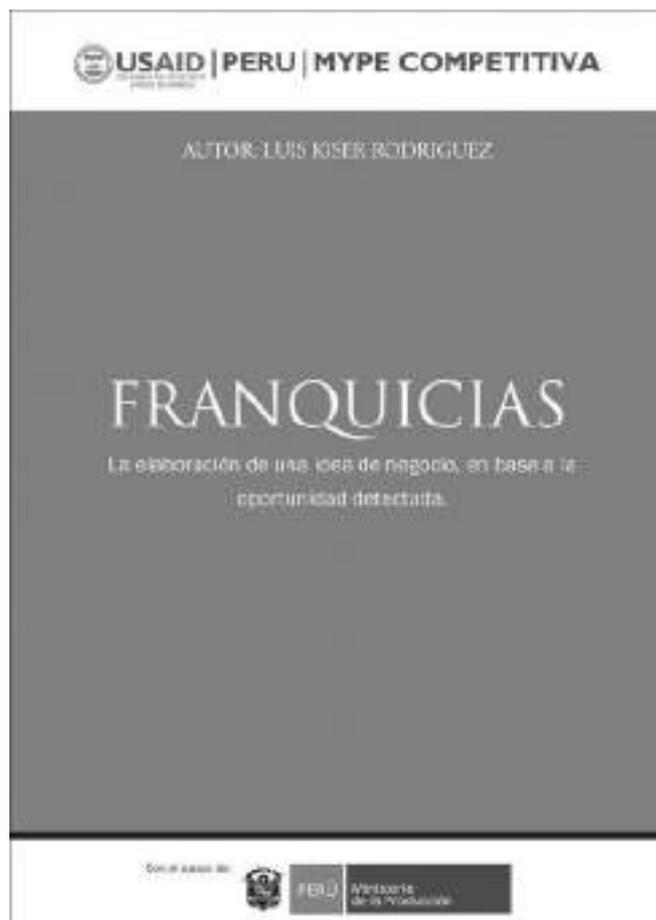


Figura 17 Portada Manual Franquicias

2.5.2. Entrevistados del grupo 2: Cámaras de comercio.

Las cámaras juegan un papel importante dentro del ecosistema de las franquicias, no solo por que agrupan a un número importante de empresas y velan por los intereses y promoción del sector, sino que además, organizan en el Perú las dos ferias en materia de franquicia. En este sentido, se describirá el papel de cada una de estas dos entidades.

A) Cámara Peruana de Franquicias:

La Cámara Peruana de Franquicias es el ente gremial más importante del sector en el Perú. Se fundó en el 2004 y representa a más de 45 empresas nacionales e internaciones que quieren transformar su negocio en una marca de exportación. Es una sociedad que agrupa a empresas consolidadas de diversos rubros y además desarrolla la Feria Internacional de Franquicias en el Perú que va en su VII edición. Es miembro asociado de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF).



Figura 18 Logo de la Cámara Peruana de Franquicias

Como se mencionó anteriormente, se entrevistó la actual Directora (Alessandra Garro Stucchi) y a uno de los fundadores (Luis Kissler) los cuales dieron una perspectiva desde el punto de la vista de la Cámara.



Figura 19 Logo Feria Internacional de Franquicias

B) Cámara de Comercio de Lima – Centro de Desarrollo de Franquicias.

La Cámara de Comercio de Lima se fundó en 1888 y agrupa a más de 15 000 empresas registradas. En el 2014 creó el Centro de Desarrollo de Franquicias CCL que según su página web:

“Tiene como objetivo principal impulsar la creación y el desarrollo de franquicia en el Perú. Para ello ha iniciado una serie de actividades dirigidas a promover y favorecer a sus empresas asociadas, que estén dispuestas a vincularse al sector de Franquicia.”

En Centro brinda cursos sobre franquicias, estudios de mercados nacionales y extranjeros, así como consultorías y diplomados. Asimismo, desarrolla la Feria ExpoFranquicia cuyo evento busca impulsar y fortalecer el crecimiento y desarrollo de las franquicias en el Perú y el exterior. Actualmente va en su VI edición.



Figura 20 Logo Expo & Rueda de Negocios Internacional de Franquicias CCL

La persona entrevistada fue el Director del Centro, el Sr. Alfredo Taboada Escajadillo.



Figura 21 Perfil del entrevistado de la CCL

2.5.3. Entrevistados del grupo 3: Estado - Promperú

La comisión de Promoción del Perú para la exportación y el Turismo (PROMPERÚ) es un organismo técnico especializado adscrita al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo que se encarga de formular, aprobar y ejecutar las estrategias y planes de promoción de bienes y servicios exportables. En este punto, fomenta la cultura exportadora, entre las que destacaba lo referido a las franquicias.

La persona entrevistada fue David Edery, Gerente de exportación de Servicios de dicha entidad con 12 años en el cargo.



Figura 22 Perfil del entrevistado de Promperú

2.5.4. Entrevistados del grupo 4: Medios de Comunicación

Se consideró oportuno conocer la apreciación del único medio de comunicación que abordaba el tema de las franquicias. Dicho programa se llamaba “Franquicias e Innovaciones Perú” y tuvo tres años de emisión en la radio FM. Además, el conductor del programa es un experto en temas de franquicias y durante el periodo ha invitado a diversos miembros del ecosistema de franquicias.

La persona entrevista fue Godofredo Venegas, actual asesor Legal en Registro de Marcas, Patentes, Licencias, Derechos de autor y Franquicias en Perú y el mundo.



Figura 23 Perfil del entrevistado de medio de comunicación

2.5.5. Encuestas del grupo 5: Clientes de las Franquicias peruanas en el exterior

Con el objetivo validar parte de la información dada por los expertos, se aplicó una encuesta a las personas naturales de los países donde han emigrado las franquicias peruanas. De esta manera, se llegó a aplicar 52 encuestas distribuidas de la siguiente manera por nacionalidad

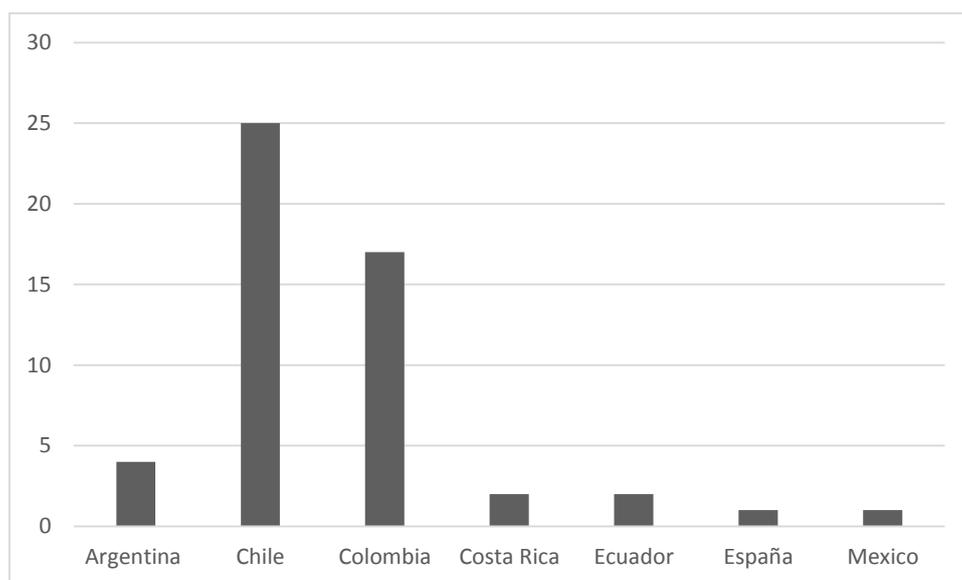


Tabla 3 Encuestados por país de residencia

2.5.6. Encuestados del grupo 6: Alumnos de Carrera de Administración y Negocios Internacionales de la UPC

Debido a que se buscaba que el patrón propuesto sea de aplicación académica, una vez perfilado por los expertos, se validó con 53 alumnos de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas UPC de diversos años a fin de conocer su apreciación sobre dicho modelo sobre un caso elaborado (anexo 3) titulado “Bembos en la India”.

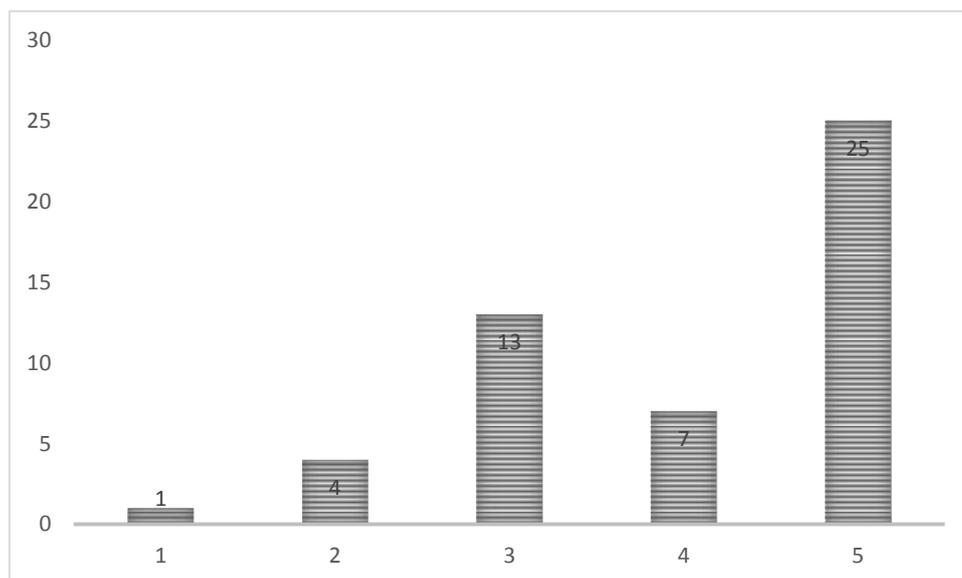


Tabla 4 Alumnos encuestados por año de estudio

2.5.7. Resumen de los entrevistados y encuestados por cada grupo

El siguiente cuadro resume los 6 grupos de interés. Asimismo, señala el orden de entrevista que se utilizará luego en el capítulo de Desarrollo y al momento de procesar en el Atlas Tli.

| N° | Grupo | Empresa | Entrevistado | Cargo |
|----|---|---|---|--|
| 1 | Consultoras del mercado de franquicias | 1.- Grupo Nexofranquicia: | Fernando López de Castilla | Fundador del grupo y autor de libro "La Biblia de las Franquicias" |
| | | 2.- Expansión Franquicia: | Guillermo Quintana | Director y autor de libro "Expansión Franquicias: Marcas que se expanden" |
| | | 3.- PMKT Consulting – Club Franquicia | Alessandra Garro Stucchi | Directora de Comercialización y además Gerente General de Club Franquicia. |
| | | 4.- Front Consulting: | Luis Kissner | Presidente ejecutivo y autor del manual "Franquicias: La elaboración de una idea de negocios, en base a la oportunidad detectada". |
| 2 | Cámaras | Cámara Peruana de Franquicias: | Alessandra Garro Stucchi | Directora de la Cámara peruana de Franquicias |
| | | 5.- Cámara de Comercio de Lima – Centro de Desarrollo de Franquicias. | Alfredo Taboada Escajadillo | Director del Centro |
| 3 | Estado | 6.- Promperú | David Edery | Gerente de exportación de Servicios |
| 4 | Medio de comunicación | Innovalex | Godofredo Venegas | Conductor del programa "Franquicias e Innovaciones Perú" |
| 5 | Clientes | | 52 clientes de 7 países donde se ubican las franquicias peruanas | |
| 6 | Academia | | 52 alumnos de la carrera de Administración y Negocios Internacionales de la UPC | |

Tabla 5 Resumen de los entrevistados y encuestados por grupo

2.6. Fuentes de investigación

Según señala los autores Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), se puede “utilizar técnicas para recolectar datos, como la observación no estructurada, entrevistas abiertas, revisión de documentos, discusión en grupo, evaluación de experiencias personales, registro de historias de vida, e interacción e introspección con grupos o comunidades”.

En este sentido, se recurrió a diversas fuentes primarias (entrevistas y encuestas) como secundarias (artículos, publicaciones, noticias, etc), así como los *papers* y tesis que proponen hipótesis y resultados en otras realidades de repositorios indexados como Ebsco, Elsevier, Proquest, Scopus, etc. Asimismo, sirvió para el presente estudios, los datos proporcionados por el 1° Censo Nacional de Franquicias 2017 del Mincetur en coordinación con el INEI, entre otras que se resumen en el siguiente cuadro.

| | | |
|----------------------------|--------------------------------------|--|
| Fuentes primarias | Entrevistas | 7 entrevistas a profundidad a miembros del ecosistema de franquicias en el Perú |
| | Encuestas | 53 alumnos de 1° a 5° año de la carrera de Administración y Negocios Internacionales |
| | | 52 personas de 7 países donde se ubican las franquicias peruanas |
| Fuentes secundarias | 32 Papers indexadas | Proquest, Ebsco, Elsevier, Scopus |
| | 5 Tesis indexadas | Proquest |
| | 3 Tesis nacionales | UPC, PUCP |
| | 1° Censo Nacional de Franquicias | Mincetur, INEI |
| | 6 presentaciones | Promperú |
| | Recortes periodísticos | Gestión, El Comercio |
| | Entrevistas en medios especializados | Youtube |

Tabla 6 Resumen de las fuentes de investigación

2.7. Instrumentación

Para la parte cualitativa, Arbaiza (2014) señala la importancia de la categorización y codificación de lo obtenido. Para ello, los métodos más usados para la recolección de datos en la teoría fundamentada son los focus groups y las entrevistas en profundidad. Bajo este antecedente, el instrumento a utilizar serán las entrevistas en profundidad con los diferentes actores del ecosistema de las franquicias que tengan una experiencia en temas de internacionalización con el objetivo es obtener información primaria que nos permita entender el fenómeno desde el punto de vista de los involucrados. Lafuente y Marín (2008) señalan que, para estos casos, la entrevista es la técnica más común. Asimismo, según Kothari (2004) en su publicación “*Research methodology: Methods & techniques*” señala que las respuestas a las entrevistas no estructuradas son mejores, ya que se puede obtener una mejor información. El objetivo de las entrevistas semi-estructuradas es poder, por un lado, validar parte de las variables, objetivos de estudio, así como también nuevas variables fruto de la investigación u opiniones que necesitan ser profundizados en otras entrevistas. Inicialmente, se elaboró una matriz del cuestionario señalado en el anexo 4, que luego de la primera entrevista, fue ajustado debido a las respuestas obtenidas y en virtud de que futuros entrevistados no tuvieran la disponibilidad de tiempo para contestar la totalidad de preguntas. En así, que en base al cuestionario inicial, elaborar un cuestionario con preguntas base y luego adaptarlas a cada perfil de entrevistado, según su posición, experiencia, declaraciones en medios u otra información que pudiera ser de relevancia a la hora de la entrevista. En algunos casos, conforme se daba la entrevista, surgían nuevas preguntas o en otros casos, conforme respondían, absolvían las dudas de varias preguntas a la vez. Todo ello, está evidenciado en las transcripciones de cada uno de los entrevistados.

Para las preguntas iniciales del cuestionario, se recurrió a los antecedentes descritos en el marco teórico, que permitía orientar en la entrevista. El objetivo además es recolectar no solo información específica, sino, cualquier tipo de información extra que pueda resultar interesante para contextualizar el fenómeno o conocer con mayor detalle a los participantes (Arbaiza, 2014). Ello en concordancia con lo que señala Bernal (2010) al indicar que la validez y confiabilidad son fundamentales para garantizar que los resultados sean los esperados.

Conforme se obtenían las respuestas de las entrevistas, se optó por confirmar parte de las variables relacionadas a la marca y publicidad con los residentes de los países donde se ubican las franquicias peruanas. Para ello, se aplicó una encuesta de 11 preguntas indicadas en el anexo 5.

Asimismo, para validar la utilización del patrón de internacionalización, se procedió a aplicar una encuesta a los alumnos de la carrera de Administración y Negocios Internacionales señalada en el anexo 6.

2.8. Técnica de recolección y procesamiento de datos:

Como se mencionó previamente, la técnica de recolección de datos se basó por un lado, de información cualitativa obtenida a través de entrevistas a expertos del ecosistema de franquicias. Para ello, en primer lugar se identificó a los principales consultores del medio y se buscó a través de la red propia de contactos, personas que tuvieran acceso a dichas personas. Se gestionó vía correo electrónico las citas correspondientes adjuntando para ello una carta solicitada a la escuela de negocios ESEADE la cual figura en el anexo 7.

Una vez finalizado el proceso de entrevistas, se procedió a transcribir las conversaciones las cuales están señaladas en el anexo 8. Finalmente, se procedió a procesar toda esta información en la herramienta Atlas.Ti versión 7. Ello debido a que es “un excelente programa desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos y construir teoría” (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014 como se cita por Alvarado & Neyra, 2020). El Atlas.ti es un programa de análisis cualitativo asistido por computadora (QDA) que permite al investigador: (a) asociar códigos o etiquetas con fragmentos de texto, sonidos, imágenes, dibujos, videos y otros formatos digitales que no pueden ser analizados significativamente con enfoques formales y estadísticos; (b) buscar códigos de patrones; y (c) clasificarlos (Lewis, 2004; Hwang, 2008). Según su web:

The program provides tools that let the user locate, code, and annotate findings in primary data material, to weigh and evaluate their importance, and to visualize the often complex relations between them. ATLAS.ti consolidates large

volumes of documents and keeps track of all notes, annotations, codes and memos in all fields that require close study and analysis of primary material

El programa proporciona herramientas que permiten al usuario localizar, codificar y anotar los hallazgos en el material de datos primarios, para sopesar y evaluar su importancia, y para visualizar las relaciones a menudo complejas entre ellos. ATLAS.ti consolida grandes volúmenes de documentos y realiza un seguimiento de todas las notas, anotaciones, códigos y notas en todos los campos que requieren un estudio y análisis minucioso del material primario (traducción propia)

Para la parte de las encuestas, se recurrió a contactos de la Escuela de Administración de Empresas (EAE) donde cursé los estudios de la maestría y en donde la mayoría de compañeros provenía de Sudamérica. En este sentido, se solicitó que reenviarán a sus contactos el link de la encuesta. Respecto a los alumnos de la UPC, mi labor como docente me permitió transmitir el caso como la encuesta entre los alumnos. Luego, una vez procesado los datos, tanto cualitativos como cuantitativos, se procedió a analizar las respuestas y contrastarlos con el marco teórico nuevamente como se muestra en la siguiente imagen.

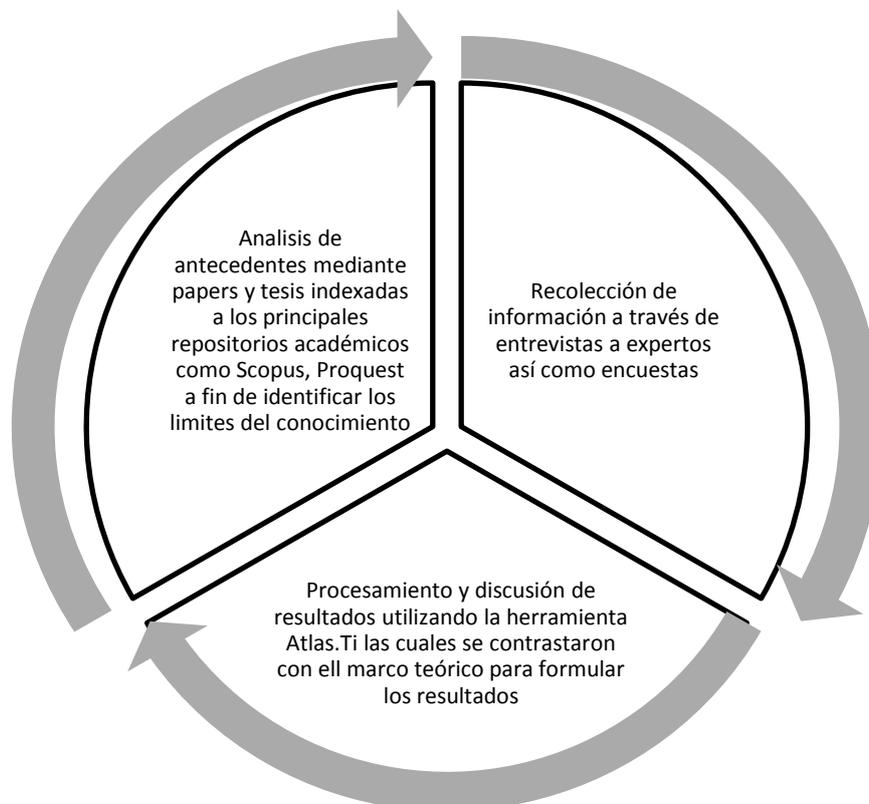


Tabla 7 Recolección y procesamiento de los datos – Elaboración propia.

2.9. Confiabilidad del instrumento:

Hernandez et al. (2010) señalan que la confiabilidad de un instrumento hace referencia al grado de medición en la cual su aplicación produce resultados iguales en el sujeto de estudio. En este sentido, como se mencionó anteriormente, respecto a la parte cualitativa, se utilizaron entrevistas a profundidad semi-estructuradas. Como se indicó anteriormente, Kothari (2004) en su publicación “*Research methodology: Methods & techniques*” señala que las respuestas a las entrevistas no estructuradas son mejores, ya que se puede obtener una mejor información. Ello va alineado a lo que menciona Vara (2012) al afirmar que la confiabilidad se evalúa a través de la consistencia interna, la estabilidad temporal, la concordancia interna y la triangulación.

Para la parte de la encuesta aplicada a los estudiantes, se utilizó una escala de likert por lo que se buscó la fiabilidad por consistencia o coherencia interna (homogeneidad) realizando el Alfa de Cronbach (α). Como se resultó, su estimación provoca una confiabilidad del constructo con una ponderación de baja, media o alta.

$$\alpha = \frac{K}{K - 1} \left(\frac{\sum_{i=1}^K \sigma_{Y_i}^2}{\sigma_X^2} \right)$$

Figura 24 Fórmula de alfa de cronbach

Como resultado del número de ítems y de las varianzas se obtuvo el siguiente resultado:

| | |
|----------------|-------|
| K | 50 |
| V _i | 4.56 |
| V _T | 18.37 |

| | |
|----------|-------|
| Sesión 1 | 1.02 |
| Sesión 2 | 0.752 |
| Absoluto | 0.752 |

| | |
|-------------------|---------------|
| Alfa (α) | 0.7671 |
|-------------------|---------------|

Análisis del resultado: La confiabilidad del instrumento es de 0.7671, lo cual representa un rango o magnitud alta y confiable.

2.10. Aspectos éticos:

Durante el proceso de entrevista, se solicitó la aprobación de los expertos para grabar la conversación a fin de hacerla más fluida. En algunos aspectos, hubo criterios de confidencialidad y reserva, donde se vio conveniente la edición de ciertas partes en la posterior transcripción, guardando la esencia de la entrevista.

Respecto a la encuestas, se solicitó dentro de las preguntas y de manera obligatoria a los alumnos, ingresar su código de estudiante a fin de poder verificar su pertenencia al grupo de estudio. No obstante, se analizó los resultados de manera global a fin de evitar subjetividades con los alumnos que respondieron en contra de los resultados esperados.

En relación a los residentes de los países donde se encuentran las franquicias peruanas no se solicitó número de identificación alguna debido a la diversidad de nacionales y complicaciones que tendría el ingreso del mismo. No obstante, se apeló a la red de contactos de la maestría de forma individual para lograr un número representativo y en especial por nacionalidad.

2.11. Enfoque de la investigación

El enfoque se refiere a la forma de abordar el problema a fin de obtener, procesar y mostrar los resultados. En este sentido, debido a la naturaleza del proceso y en base a los antecedentes obtenidos, la investigación tendrá un enfoque mixto para sustentar algunas de las categorías materia de estudio.

El enfoque será cualitativo debido a que según Blanco (2006) en su publicación “La investigación económica: metodología y gestión de la información”, este tipo de enfoque es el más utilizado en ciencias sociales gracias a la dificultad de cuantificar los fenómenos sociales. Por su parte, Kothari, 2004 en su libro “*Research methodology: Methods & techniques*” señala que este tipo de enfoques se refiere a “la evaluación subjetiva de actitudes, opiniones y comportamientos. La investigación en tal situación es una función de las impresiones y relevaciones del investigados.”(pp.5). Según Arbaiza (2014):

“El análisis de los datos, al no ser numérico ni estadístico, se enfoca en obtener respuestas subjetivas y experiencias de los participantes del estudio: opiniones, creencias, actitudes, emociones, etc”

En este sentido, la investigación busca en primer lugar conocer las impresiones, opiniones, creencias de las franquicias internacionalizadas sobre dicho proceso, las dificultades, obstáculos, etc. No se busca cuestionar ni rebatirlos, sino obtener información cualitativa del proceso de recolección. El objetivo del estudio cualitativo es contribuir a la construcción de teorías, a un mejor desarrollo y a la comprensión del fenómeno que está siendo investigado (Eisenhardt, 1995; Merriam, 1998: 30 como se cita en Santo (2012).

Ello va en concordancia con lo que señala Arbaiza (2014) que indica que la investigación cualitativa exploratoria analiza los rasgos de una situación y las variables desde diferentes perspectivas. En ese sentido, la investigación cualitativa es subjetiva y flexible lo cual permite retroceder a ciertas etapas del proceso. Asimismo, como se evidenció en los antecedentes, a nivel local, no existen investigaciones de tipo cualitativo que trate de analizar las motivaciones y razones que indiquen en el proceso de internacionalización.

En segundo lugar, el enfoque cuantitativo a nivel descriptivo debido a tendrá soporte estadístico. Como señala Bernal (2010),

“Se fundamenta en la medición de las características de los fenómenos sociales, lo cual supone derivar de un marco conceptual pertinente del problema analizado, una serie de postulados que se expresen relaciones entre las variables estudiadas de forma deductiva.” (pp.60).

2.12. Diseño metodológico

Según Kothari (2004) como se cita en Arbaiza (2014), sostiene que el diseño es la estructura conceptual esencial para conducir la investigación, extraer la información necesaria y obtener evidencia (p.123). El mismo debe considerar dos elementos, el alcance y tipo de estudio que se desea llevar a cabo. Según la misma autora, Kumar (2002) sostiene que el diseño es la base para la interpretación de los datos recolectados; por ello, los siguientes pasos del proceso de investigación se interrelacionan directamente con el diseño.

Por su parte, Bryman & Bell (2007) en su libro “*Business research methods*” indican que existen tres criterios fundamentales en la aplicación de cualquier diseño de investigación: la validez, la confiabilidad y la replicidad. Arbaiza (2014) sostiene que la validez se sostiene por la autenticidad de las conclusiones a las que se llega; por tanto deben garantizarse mediciones válidas. La confiabilidad se relaciona con la posibilidad de obtener los mismos resultados si el estudio es repetido y la replicidad significa que puede ser puesto a prueba por otros investigadores.

2.12.1. Diseño dentro del enfoque cuantitativo

Hernandez et al. (2010) menciona que en el enfoque cuantitativo “el investigador utiliza su o sus diseños para analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto particular o para aportar evidencia respecto a los lineamiento de la investigaciónn.” (pp.20).

En ese sentido, la presentación investigación es de un diseño no experimental en el que no se hace manipulación intencional de las variables independientees, sino que los fenómenos se estudian tal y como suceden en su ambiente natural (Hernandez et al, 2010). Asimismo, como señalan Goddard & Melville (2001), como se cita en Arbaiza, (2014), en las investigaciones no experimentales, es posible analizar los efectos ya ocurridos con el fin de deducir las causas de un fenómeno.

Dentro del mismo, el diseño no experimental a aplicar es el transversal descriptivo debido a que expone las características, las propiedades y los rasgos determinantes y particulares de una situación o de un grupo mediante la reseña de sus componentes (Arbaiza, 2014).

2.12.2. Diseños dentro del enfoque cualitativo

Arbaiza, (2014) señala que en una investigación cualitativa se adapta a diseños flexibles que estimulan la reflexión y creatividad del investigador.

“Como en este enfoque se usan procedimientos menos rigurosos que en el cuantitativo, es posible adaptarlos e introducir a la investigación

elementos no previstos en el plan de trabajo. El rol del investigador puede variar, así como los métodos de recolección de datos, con el fin de orientar la investigación hacia terrenos más atractivos.” (p.148)

Dentro del mismo, en diseño que se aplicará será el de teoría fundamentada propuesta por Glaser & Strauss en 1967. La fundamentación está señalada por Cuñat (2007) en su publicación “Aplicación de la teoría fundamentada (*grounded theory*) al estudio del proceso de creación de empresas” al indicar que:

“Es un método de investigación válido en el campo de creación de empresas y por extensión, en otros campos propios de la economía de empresa dentro de investigaciones que conciernen a temas relacionados con la conducta humana en diferentes organizaciones, grupos y otras configuraciones sociales.” (pp.1)

2.13. Limitaciones y parámetros

- ✓ Escasa información secundaria relacionada a las variables de estudio que se mencionaban en diversos *papers* relacionados a la parte interna como el número de unidades en el exterior por franquicia por años, ventas en el exterior por año, número de empleados en el exterior, etc., lo que imposibilitaba la utilización de diversos constructos mencionados en los antecedentes epistemológicos entre los destacan Baena (2016), Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. & Justis, R. (1994), Ramírez, Berbel & Palacios (2018), Cunha V, Mendes F & Curz T. (2015), Pedro, Filipe, Coelho, (2008). Por ello se optó por una investigación de orden cualitativa.
- ✓ No se pudo realizar la entrevista a la quinta consultora importante del medio, La Sociedad Nacional de Franquicia pese a enviar diversos emails solicitando la misma. No obstante, se pudo lograr entrevistas con las otras cuatro consultoras importantes del medio.
- ✓ Se vio por conveniente no realizar entrevistas a las franquicias que optaron por la internacionalización a pesar de ser un actor clave dentro del ecosistema. Ello debido a que el objeto del presente estudio está vinculada a determinar las condiciones actuales para que nuevas franquicias se internacionalicen, más que conocer la historia de las que ya se migraron en el exterior. Las consultoras entrevistadas conocen de las diversas dificultades y retos a los que se enfrentan las franquicias. Asimismo, existen dos investigaciones señaladas y desarrolladas en los

antecedentes elaboradas por Neyra & Salas (2019), Cespedes & Cornelio (2019) las cuales abordaron a algunas las franquicias ya internacionalizadas, principalmente a China Wok, y por ende, los resultados serían similares respecto a algunas variables. Asimismo, es importante indicar que al menos una de las cuatro consultoras entrevistadas se encargaron del proceso de internacionalización de las mismas.

Capítulo III: El modelo de negocio de Las franquicias

3.1. Conceptualización del tema de estudio:

Como se indicó previamente, el objetivo de este primer punto es profundizar sobre los diversos conceptos relacionados al tema de estudio (internacionalización de las franquicias). Por ello, es importante definir una serie de conceptos y términos ligados al tema para poder diferenciarlos claramente a lo largo de la investigación y evitar así, malas interpretaciones.

3.1.1. La franquicia: Delimitación del concepto.

Según Perales (1998), en su tesis Doctoral titulada “Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: El caso español” de la Universidad Complutense de Madrid, señala que las raíces etimológicas de este término provienen del germánico “*frank*” que significa hombre libre (pp.17). Según el Código Deontológico Europeo de Franquicia (Barbadillo, 1996) la define como:

“... un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre la empresas jurídica y financieramente distintas e independientes el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o la marca de productos y/o de servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco por la duración del contrato de franquicia escrito/pactado entre las partes, a tal efecto“. (Perales, pp.17)

En este sentido, puede ser resumido bajo un modelo de negocio en la cual un franquiciador (titular del negocio) concede al franquiciado (empresa que adquiere la licencia) los derechos de uso de su marca, productos y sistema de negocios por un período específico de tiempo y en un lugar geográfico determinado (Brookes y Altinay de 2011). A cambio, los franquiciados pagan cuotas iniciales (derecho de entrada) y regalías a los concesionarios. Kaufmann y Eroglu (1998) han descrito los componentes clave que constituyen el formato de negocio, incluyendo: el producto o servicio ofrecido, sistema de apoyo y procedimientos para implementar y operar el negocio, así como

identificadores de sistema, tales como marcas, logotipos y marcas comerciales que transmiten la calidad u otras características ofrecidas por la empresa.

Según Baena (2016), la franquicia ofrece numerosas ventajas, en comparación con la propiedad de la cadena, tales como tener los gerentes-propietarios que están motivados en la toma de sus tiendas individuales tienen éxito. La posibilidad de acceder al conocimiento local de los franquiciados, que a menudo son miembros de su comunidad y entorno local, es otra ventaja. Como resultado, se puede argumentar que la franquicia es una de las estrategias más preferidas en la expansión internacional, ya que proporciona flexibilidad y economías de escala en las operaciones internacionales (Alon, 2010).

Esta relación tiene ventajas tanto para el franquiciador y el franquiciado. El franquiciado es la compra de un negocio de éxito, con una marca conocida, un negocio de trabajo operativa, pudiendo reducir el tiempo y el gasto financiero en el desarrollo tienda, los esfuerzos de marketing o de ofertas comerciales que pagan una cuota para el conocimiento y uso de la marca de la franquicia (Quinn & Alexander 2002).

Según Baena & Cerviño (2014 pp.5), se puede entender a la franquicia como modelo de organización donde los empresarios locales, denominados franquiciados, se les concede el derecho a operar una o varias unidades de la cadena de franquicias en un lugar determinado invirtiendo sus propios fondos. A cambio, el franquiciado paga al franquiciador un porcentaje sobre las ventas. Los beneficios después de gastos (incluyendo regalías) son recibidas por el franquiciado como compensación (Elango, 2007). Sin embargo, también la franquicia es vista como un modelo de negocio estratégica que permite a sus asociados e impactos del entorno económico de manera significativa (Spinelli, 2007).

Un punto que vale la pena destacar sobre la definición de la franquicia, es la que da la “International Franchise Association (IFA)”, la asociación más grande e importante a nivel mundial en temas de franquicias fundado en 1960 en los Estados Unidos. Según la IFA (2020) la franquicia es “*a method of distributing products or services*” (“La franquicia es un método de distribución de productos o servicios”). Esta definición orientada a lo logístico también es recogida por la Organización Mundial del Comercio

(OMC), quien considera a la franquicia dentro del sector servicios en el ápice de distribución como se muestra en la siguiente figura.



Figura 25 La franquicia dentro de la clasificación de servicio de distribución de la OMC.

Esta orientación a lo logístico resulta relevante debido a que, como varios expertos señalan, el negocio de las franquicias está fuertemente relacionado a la distribución que tiene el franquiciante de las materias primas (insumos) que luego son utilizados por los franquiciantes, incluso como principal fuente de ingreso y del negocio en sí para el franquiciante.

3.2. Concepto Legal:

Según Echebarría (1995) y Gallego (1991) como se cita en Perales (1998), se puede afirmar que la franquicia es un contrario *sui generis*. Los elementos definidores de dicho contrato son:

- La transmisión por parte del franquiciador al franquiciado del uso de una marca y de un método operativo para la explotación del negocio a cambio de una contraprestación económica por parte del franquiciado. Estos dos conceptos

(marca y método operativo) forman el llamado el “*package*” de la franquicia. (pp.25)

- El control significativo por parte del franquiciador (franquiciante) sobre la actividad del franquiciado. Este es un elemento definitorio de la relación de franquicia ya que mientras el control de calidad en un contrato de licencia pretende la uniformidad de unos estándares de calidad el control del método operativo en una relación de franquicia pretende la obtención de un comportamiento comercial idéntico al que realizaría el franquiciador en una comercialización directa (Fenandez Novoa 1984). (pp.25)
- La selección del franquiciado por parte del franquiciador, en la que éste último elige según sus propios criterios entre los posible franquiciados. La Doctrina considera el contrato de franquicia como *intuitu personae*, por tanto no se permite que el franquiciado se subrogue salvo pacto en contrario. Gallego (1991) considera que la selección de los franquiciados no es sólo un derecho del franquiciador, dada la relación jurídica de carácter personalísimo, sino también un deber, ya que la falta de capacidad de nuevos franquiciados merma al valor del contrato firmado previamente con otros franquiciados. (pp.25).
- Elementos como puede ser la estructura de la contraprestación económica la cual se divide generalmente en un canon de entrada y un porcentaje de las ventas denominado “*royalty*”. Asimismo, otros elementos como la exclusividad territorial y la exclusividad de venta.

A nivel local, Kiser (2009) en su publicación para el Ministerio de la Producción peruano señala:

Si bien no existe legislación específica que regula el contrato de franquicia en el Perú, existe un consenso a nivel internacional sobre los elementos que son indispensables y no deben dejar de regularse en un buen contrato de franquicia. (p.41)

Estos básicamente son regalías, elementos de propiedad intelectual, publicidad, manuales de operación, estándares de calidad, información confidencial, vigencia del contrato, penalidades, territorialidad, sistema de cómputo, formas de resolver controversias, confidencialidad de la información, legislación aplicable entre otros. Específicamente para el caso peruano se aplican las siguientes leyes en la materia como son el código civil, el código del comercio así como todas las normas nacionales y

regionales (decisiones del Pacto Andino) sobre propiedad intelectual, así como leyes laborales y tributarias (pp.48).

Por su parte, Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva (2006) confirma lo señalado anteriormente al indicar que:

Desde el punto de vista legal actualmente en el Perú no existe una normativa específica que regule a las franquicias, es tarea del gobierno establecer una reglamentación que permita el desarrollo del sector a través del establecimiento de leyes promotoras y regulatorias. (p.70)

En este sentido, las principales legislaciones aplicables a las franquicias peruanas son:

| Decisión 291 | Decreto legislativo 807 | Decreto legislativo 662 y 803 |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> • Del acuerdo de cartagena sobre tratamiento a los capitales extranjeros y sobre patentes, licencias y regalías | <ul style="list-style-type: none"> • Facultades, normas y organización del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI). | <ul style="list-style-type: none"> • Régimen de estabilidad jurídica a la Inversión Extranjera y ley de Propiedad Industrial. |

Figura 26 Normativa aplicada a las franquicias - Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva (2006)

3.3. Términos relacionados a la franquicia:

En este apartado se mencionará los principales términos relacionados a las franquicias a fin de poder diferenciarlos a lo largo de la lectura.

3.3.1. Franquiciante (Franquiciador): Kiser (2009) define al franquiciante como “aquella persona natural o jurídica que se ha organizado para poder ofrecer su negocio bajo el formato de franquicia. (pp.19). Por su parte, Mayorga (2007) acuña el término “franquiciador” el cual busca expandir su actividad transmitiendo una serie de información, productos y servicios a los franquiciados proporcionando signos distintivos, el *know-how* y bienes materiales. En esta línea, López de Castilla (2019) indica que el franquiciante es el dueño de la marca y del sistema de franquicias. En pocas palabras es quien dicta las normas (pp.78). Asimismo, Quintana (2019) indica que es la persona titular de los derechos de marca y de la tecnología de la operación comercial (pp.26).

3.3.2. Franquiciado: Según Mayorga (2007), se denomina franquiciado a la persona física o jurídica que explota en nombre propio, la empresa franquiciada, y asume frente al franquiciador las obligaciones derivadas del contrato de franquicia (pp.138). Dichas obligaciones son básicamente

el pago de la cuota de entrada (o canon), cuotas periódicas y las facturas. Meyer (2001) es el que aporta la inversión y su trabajo a través de la gestión directa y explotación del negocio (p.211). Quintana (2019) añade “que es aquel que mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho de comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas”(pp.27). Asimismo, López de Castilla (2019) agrega componentes de territorialidad y espacio a dicha relación.

3.3.3. Know-how o el “saber hacer”: Kiser (2009), lo define como un conjunto de conocimientos prácticos relativos a los métodos de:

“fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios. Es en términos prácticos el conocimiento y la experiencia que ha acumulado el franquiciante y que servirá para que el franquiciado no pague ese llamado “derecho de piso”. (pp.18)

Quintana (2019) a su vez indica que esta confirmado por los conocimientos prácticos a los métodos de fabricación, comercialización, gestión y financiamiento de productos y servicios.

3.3.4. La Marca: López de Castilla (2019) indica que la marca es el activo más valioso de un negocio y del sistema de franquicias y esta conformada por una serie de signos protegidos (pp.75). El autor añade que dentro del concepto de marca se debe lograr una identidad tanto visual como verbal. Sobre el primer punto, Quintana (2019) también considera como la marca como el activo más importante de una compañía.

3.3.5. El contrato: Como se mencionó anteriormente, la franquicia involucra temas de contratos entre las partes donde se da una licencia para la venta de productos o servicios a nombre del franquiciante a cambio del pago de ciertos conceptos, generalmente un canon de ingreso (franchise fee) y las regalías (royalty) como un porcentaje de las ventas.

3.4. Tipos de franquicias:

Kiser (2009) en su publicación “Franquicias, elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada” señala 8 tipos de franquicias que pueden existir. Asimismo, se tomó en consideración la clasificación propuesta por Fleis (2012) bajo el estudio de Gasset (1992), quien considera 12 tipos de franquicias, muchas de las cuales

coinciden con el primer autor. En este sentido, se citarán todas ellas, combinando lo mencionado por ambos autores y por subdivisiones.

3.4.1. Según su naturaleza:

3.4.1.1. **Franquicia industrial:** Conocidas también como de producción. En este tipo de franquicia se le da al franquiciado el derecho de producir y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del fabricante y bajo su misma marca. Un ejemplo, son las fábricas textiles, pinturas, etc. Generalmente va acompañado de la franquicia distributiva. Aquí entra a tallar la cesión del uso de la marca y la propiedad del franquiciador:

"La franquicia industrial es una forma de colaboración y de asistencia continuada entre empresas jurídicamente independientes, por lo cual una empresa (el franquiciante) concede a otra (el franquiciado), mediante remuneración, un "*Know-how*" y un conjunto de técnicas para la fabricación del producto que éste comercializa bajo la marca del franquiciador" (Gasset (1992) como se cita por Flais (2002).

3.4.1.2. **Franquicia de producción:** Se origina por voluntad por parte de un industrial de desarrollar la comercialización de su producto. El franquiciador (industrial) fábrica productos destinados a ser comercializados por medio de su propia red de franquicias (franquiciados).

"Generalmente, la marca del fabricante coincide con la marca de la red de distribución, obligando a los franquiciados a la venta exclusiva de estos productos bajo marca propia. (pp.53)

3.4.1.3. **Franquicia de distribución:** En este tipo, el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye los mismos y son un ejemplo de integración vertical. Ejemplo de este tipo son las tiendas de ropa, productos de belleza, etc. Según Flais citando a Gasset, este tipo de franquicias es la más desarrollada de todas y tiene por objeto la distribución de un bien o colección de ellas (pp.54). Un hecho importante es que el franquiciador no es el fabricante:

“En este caso, el franquiciador no es el fabricante. Su función principal es comprar y/o fabricar productos (a uno o varios productores). Una vez la marca propia del franquiciador, el *know-how* comercial y otros componentes básicos de la franquicia integrados al producto, el franquiciador difunde su producto a través de su red de franquicias. El franquiciador asume una función comercial de distribución o de difusión.” (pp.54)

- 3.4.1.4. **Franquicia de servicio:** Una característica es que no hay productos, sino de prestación de servicios a los consumidores. Ejemplo de este tipo son los hoteles, centro de idiomas, peluquerías, etc. Según Flais (2012), los servicios prestados pueden ser imitados por parte de la competencia. Las maneras de conservar un *know-how* original, así como una cierta competitividad en el mercado de servicios son la innovación y el gasto en marketing (pp.54)

3.4.2. Según su dimensión:

- 3.4.2.1. **Franquicia estándar o global:** Según Flais, todo el establecimiento se ocupado por la actividad de la franquicia. Dicha decisión permite una mejor estandarización de los puntos de venta que se dedican a la franquicia. Es la forma más común y tradicional debido a que muchos contratos incluyen una cláusula de exclusividad.
- 3.4.2.2. **Franquicia de desarrollo de área:** Según López de Castilla (2019), este formato es similar a la franquicia master, con la diferencia de que el desarrollador de área no posee el derecho de sub-franquiciar dentro de su territorio de exclusividad (pp.107). Esto genera que la explotación del país de destino debe hacerla el franquiciado con recursos propios. En España se le conoce como franquicia internacional.
- 3.4.2.3. **Franquicia “corner”:** tiene como característica el desarrollo de la franquicia dentro de un establecimiento que posee otra marca. No obstante, para ser franquiciado y tener derecho de ejercer la actividad comercial bajo franquicia, tiene que respetar criterios como colores, organización, etc. Según Gasset (1992: pp.37) sea en el caso de venta de productos o de servicios, ser franquiciador no sólo implica la función de proveedor, sino también ser el que brinda un *know-how* materializado en el *packaged*.

3.4.3. Según su forma societaria:

3.4.3.1. **Franquicia maestra:** Conocida como *master*, se da cuando la franquicia inicia su proceso de expansión otorgando sus franquicias a un solo inversionista que abarca generalmente un país específico, un grupo de países o continente. A dicho inversionista se le conoce como “franquiciado maestro”, el cual tendrá como obligaciones abrir unidades propias en un principio pero luego tendría la posibilidad de sub-franquiciar el territorio a inversionistas locales, actuando a su vez como franquiciante en su territorio asignado. Ejemplo de ello en el Perú son las franquicias maestras de KFC ó Pizza Hut operadas por la empresa Delosi. Para López de Castilla (2019), esta franquicia representa el mayor grado de confianza y la relación más importante entre un franquiciante y un franquiciado (pp.105), ello debido a que se le concede la posibilidad de sub-franquiciar.

3.4.3.2. **Franquicia individual:** Este se trata de un solo punto, unidad franquiciada o tienda otorgando un pequeño territorio en carácter exclusivo, evitando de que el franquiciante no abra otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo por la oferta. Según López de Castilla (2019), este formato es el que más utilizan las franquicias de baja inversión o de autoempleo para expandirse, pues la responsabilidad adquirida por el franquiciado se limita a una unidad operativa y el capital requerido suele ser menor (pp.102).

3.4.3.3. **Franquicia asociativa:** Se caracteriza por una asociación en el que la participación del franquiciador en el capital del franquiciado o al revés, que implica que el franquiciado posea una parte del capital de la empresa franquiciadora (pp.57). Se utiliza generalmente para reducir el riesgo de ingreso a nuevos mercados.

3.4.3.4. **Franquicia financiera:** Tiene por diferencia una gran aportación de capital y se da en sectores determinados como el industrial, bancos u hoteles que implican una importante inyección de capital. Si bien

dependen de franquiciador, los franquiciados son empresas importantes del tipo “sociedad anónima” (pp.57)

3.4.4. Según los componentes que configuran la franquicia:

- 3.4.4.1. **Bipolar:** En franquiciador sólo tiene un franquiciado. Dicho estado primario puede revelarse duradero en caso de una franquicia industrial (pp.57).
- 3.4.4.2. **Multifranquicia:** En este tipo de franquicia, el franquiciado dirige más de un punto de una sola marca.
- 3.4.4.3. **Plurifranquicia:** El franquiciado dirige varias marcas. En el caso peruano, Delosi es una empresa peruana que maneja marcas como KFC, Burger King, Pizza hut, Sturbucks, etc.
- 3.4.4.4. **Franquicias sociales:** Son nuevas incorporaciones a la variedad de modelos de franquicias y nacen dado la “responsabilidad social” de las empresas obedeciendo a criterios filantrópicos más que a criterios mercantiles.

3.5. Principales rubros de las franquicias:

La naturaleza empresarial de las franquicias permite la replicación cualquier modelo de negocio exitoso. No obstante, se mencionará los principales rubros en los que se desarrolla las franquicias a nivel internacional.

3.5.1. Food & Beverage: Son las franquicias relacionadas a la industria de la comida y bebida. Bajo esta clasificación se considera los restaurantes, bares, juguerías, pizzerías, panaderías y de mayor desarrollo en el caso peruano, las pollerías, restaurantes chifas, cevicherías. Una división importante dentro de este rubro son los *fast food* (o cadenas de comida rápida).

3.5.2. Health and Beauty Industry: Abarca las franquicias relacionadas a la salud y la belleza (cuidado personal). Dentro de este rubro destacan cada vez más las barberías (*barbershops*), salones de belleza, clínicas y centros dentales, centros de masajes, de cuidado de uñas entre otros. En este

segmento se encuentra también los gimnasios y sus variantes como los establecimientos dedicados al “*crossfit*”.

3.5.3. Retail: Se considera los formatos de venta al público en cantidades pequeñas. Bajo esta definición, se incluye los supermercados (como 7-eleven, Tambo, Oxxo, etc), floristas y tiendas de regalo, centros fotográficos, tiendas de libros y música, tiendas de ropa, etc.

3.5.4. Home service: Abarca los servicios que se ofrecen para el mantenimiento del hogar. Puede ser servicios de limpieza, decoración, mantenimiento doméstico, servicios de jardinería, etc.

3.5.5. Servicios varios: Existen segmentos dentro del mercado de franquicias que se vienen desarrollando a través del crecimiento de servicios ofrecidos a mascotas (*pets franchise*), *business service*, automotriz, hospedaje y otros.

3.6. Origen de las franquicias:

En este apartado se desarrollará los orígenes de la franquicia como modelo de negocios y su desarrollo a través del tiempo, hasta su aterrizaje en el Perú.

3.6.1. Origen a nivel global:

En cuanto al origen, autores como Perales (1998) y Pedro et al (2008) coinciden en que la primera empresa que realizó este modelo de negocio fue la americana Singer Sewing Machine Company bajo una combinación de licencia/franquicia en el siglo XIX tras la secesión norteamericana, con el objetivo de aumentar rápidamente su red de distribución de máquinas de coser (pp.19).

No obstante, Fleis (2012) en su tesis doctoral titulada “La franquicia en España Estudio y evolución de las redes mixtas propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico” Señala que los primeros documentos datan su origen en 1232 cuando los soberanos franceses otorgaban autorizaciones y privilegios de actividades comerciales a ciertos súbditos siendo dicho siglo, como punto de partida de las franquicias (pp.47). Esta visión sobre el origen de las franquicias en el desarrollo de los reinos es compartida por

López de Castilla (2019), quien indica que analizando los diversos imperios, estos fueron exitosos gracias al sistema de franquicias. Por ejemplo, el franquiciante cumple el papel del rey, los franquiciados serían los condes, duques, barones, la marca sería el escudo del rey y las regalías los tributos a la corona (pp.81). No obstante, el autor refiere su origen a la antigua China quienes concibieron el modelo de franquicias como una solución al sistema de distribución de pescado fresco a través del imperio (pp.22)

En lo referente para este estudio, un hito importante es la franquicia de McDonald's en 1948 y posteriormente, en 1955 donde los hermanos McDonald vendieron a Ray Kroc el derecho del modelo de negocio en cuanto a la estandarización. En dicho periodo nacieron también marcas globales como Dunkin Donuts, Kentucky Fried Chicken. Mathewson y Winter (1985; pp504, como se cita en Perales) consideran que la expansión de la franquicia como forma de distribución fue a partir de los años 50, debido al aumento en el valor de las marcas a nivel nacional (norteamericano) que incentivó la creación de redes para la distribución de productos y/o servicios. Un elemento importante para este desarrollo fueron la publicidad en la televisión y las comunicaciones.

López de Castilla (2019), por su parte señala cuatro etapas evolutivas en el desarrollo de las franquicias. La primera etapa, donde los sistemas de franquicias ingresan al mercado bajo la marcas de fast food estadounidenses y operan a través de grandes cadenas de logística y presupuestos millonarios en marketing. Esta primera etapa se logra ejemplificar con marcas como KFC, Pizza Hut entre otras. La segunda etapa, se da con la aparición de franquiciamiento de marcas locales como reacción al avasallamiento de las marcas extranjeras y se apoyan en los hábitos de consumo de la población y no tanto en la gestión de una experiencia de consumo, un concepto y la construcción de una marca (pp.26). En el caso peruano se da con marcas como Pardo's Chicken y China Wok. La tercera etapa se da con la profesionalización y expansión de las marcas locales conviviendo y compitiendo con las marcas extranjeras. Finalmente, la cuarta etapa, el sector se consolida y profesionaliza a un nivel que podría ameritar una legislación propia, El mercado logra depurar a las franquicias informales y predominan las marcas locales frente a las extranjeras. Esto se da básicamente en países como México, Brasil y en menor medida, en Argentina.

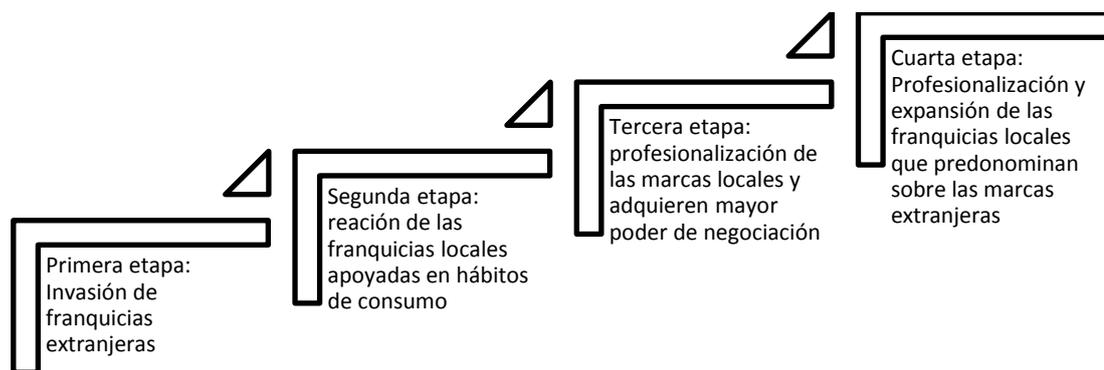


Figura 27 Etapas evolutivas de las franquicias (López de Castilla 2019)

3.7. Modelos de negocios que compiten con las franquicias:

En este punto, vale indicar los otros modelos empresariales que compiten con las franquicias a fin de conocer las diferencias entre dichos conceptos así como las diferencias. Para ello, se consideró lo señalado por Aguirre et al (2006).

- 3.7.1. Concesión:** Forma de crecimiento por el cual se otorga a un comerciante los derechos para vender un producto o prestar un servicio. En este sentido, se denota la forma de delegación en el plano comercial o de atención más no la replicación ni otros condicionantes.
- 3.7.2. Licencia:** Forma de crecimiento por el cual se permite al licenciatarario utilizar su propiedad intelectual a cambio del pago de *royalties* (canon) (pp.57). En este sentido, un ejemplo de ello son lo cobra un jugador de futbol por prestar su imagen a una empresa de fideos o cereales.
- 3.7.3. Sucursales:** Forma de crecimiento por el cual se expande la propia empresa. No obstante, implica mayor riesgo, contratación de personal siendo un modelo lento y reducido (pp.57)

3.8. Ranking actual de franquicias a nivel mundial:

Respecto al ranking de franquicias a nivel mundial consideremos dos mediciones elaborados por Entreprenur y Franchise Direct, medios especializados en temas de franquicias. Respecto a la medición de Franchise Direct (2020), la misma se basa en una

serie de indicadores de las franquicias como lo son los años en el mercado, el número de unidades, crecimiento, etc. El siguiente cuadro resume los principales resultados de cada indicador:

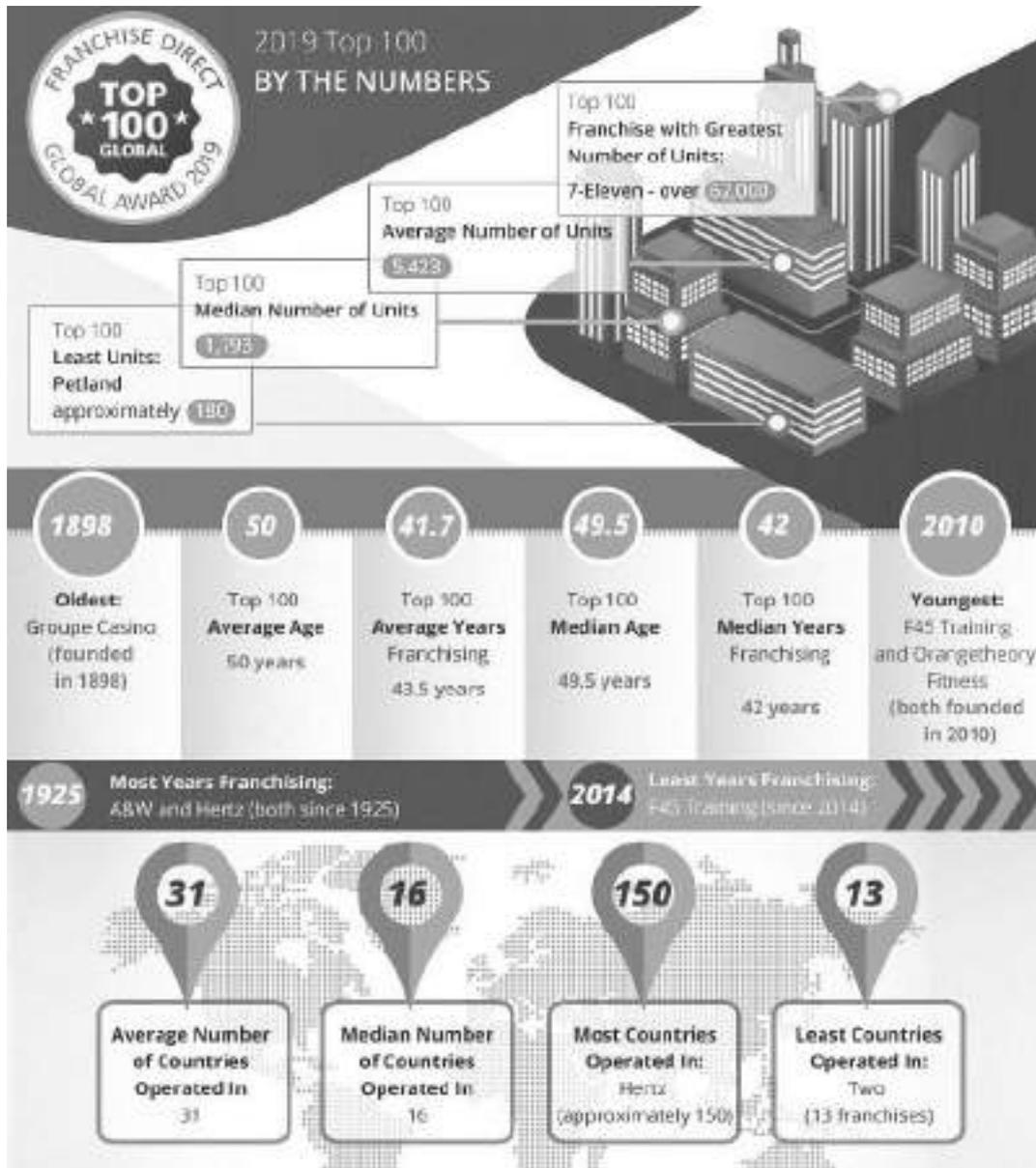


Figura 28 Variables para la medición del Top Global de Franquicias Fuente: Franchise Direct (2019)

Dentro de la lista general, se indicarán las principales 15 franquicias a nivel mundial así como el país de origen y rubro al que pertenece:

| RANK | | NAME | COUNTRY | INDUSTRY |
|------|---|-------------------------------------|--------------------------|--------------------------------|
| 1 | 0 | McDonald's | United States of America | Fast Food Franchises |
| 2 | 1 | Burger King | United States of America | Fast Food Franchises |
| 3 | 1 | Pizza Hut | United States of America | Pizza Franchises |
| 4 | 2 | Marriott International | United States of America | Hotel Franchises |
| 5 | 3 | KFC | United States of America | Chicken Franchises |
| 6 | 2 | Dunkin' | United States of America | Bakery & Donut Franchises |
| 7 | 2 | 7-Eleven | United States of America | Convenience Store Franchises |
| 8 | 2 | SUBWAY® | United States of America | Sandwich & Bagel Franchises |
| 9 | 3 | Domino's | United States of America | Pizza Franchises |
| 10 | 1 | Baskin-Robbins | United States of America | Ice Cream Franchises |
| 11 | 6 | Hertz | United States of America | Car Rental & Dealer Franchises |
| 12 | 3 | InterContinental Hotels and Resorts | UK - England | Hotel Franchises |
| 13 | 0 | Taco Bell | United States of America | Fast Food Franchises |
| 14 | 6 | Choice Hotels | United States of America | Hotel Franchises |
| 15 | 8 | Wendy's | United States of America | Fast Food Franchises |

Figura 29 Quince principales marcas de franquicias del Top Global de Franchise Direct (2019)

Del cuadro anterior se puede evidenciar que de las primeras quince franquicias a nivel mundial, 9 marcas (es decir el 60%), corresponde al rubro gastronómico, objeto del presente estudio. Si la muestra se reduce a las 5 primeras empresas, el porcentaje llega al 80%

De otro lado, el ranking “Entrepreneur Top Global Franchise Ranking 500- 2019”, considera variables como el tamaño de la franquicia, crecimiento, costos, fortaleza de la marca y estabilidad financiera. Como resultados las primeras 15 franquicias a nivel mundial son:

| RANK | FRANCHISE | INVESTMENT |
|------|---|------------------|
| # 1 |  KFC US LLC | \$1.4M - \$2.8M |
| # 2 |  McDonald's | \$1.3M - \$2.2M |
| # 3 |  Pizza Hut LLC | \$357K - \$2.2M |
| # 4 |  7-Eleven Inc. | \$47K - \$1.2M |
| # 5 |  Dairy Queen | \$1.1M - \$1.8M |
| # 6 |  Dunkin' | \$396K - \$1.6M |
| # 7 |  RE/MAX LLC | \$40K - \$28.4K |
| # 8 |  Baskin-Robbins | \$94K - \$40.2K |
| # 9 |  Taco Bell | \$526K - \$3M |
| # 10 |  Kumon Math & Reading Centers <small>Request More Info</small> | \$79K - \$159K |
| # 11 |  Anytime Fitness <small>Request More Info</small> | \$77K - \$521K |
| # 12 |  H&R Block | \$32K - \$1.69K |
| # 13 |  Snap-on Tools <small>Request More Info</small> | \$172K - \$579K |
| # 14 |  Arby's | \$321K - \$2M |
| # 15 |  Papa John's Int'l. Inc. | \$133K - \$56.6K |

Figura 30 Quince principales marcas de franquicias del Top Global de Entrepreneur (2019)

Del cuadro, al igual que la anterior medición se puede evidenciar que de las primeras quince franquicias a nivel mundial, 9 marcas (es decir el 60%), corresponde al rubro gastronómico, objeto de estudio. Si la muestra se reduce a las 5 primeras, el porcentaje llega al 80%, lo cual demuestra la importancia de este rubro al modelo de las franquicias.

CAPÍTULO IV: LAS FRANQUICIAS EN EL PERU Y SITUACIÓN ACTUAL

4.1. Origen en el Perú:

Riera (2006) en su informe “Diseño de estrategias para promocionar la exportación de las franquicias peruanas”, señala que la primera franquicia que se instala en el Perú fue en el año de 1976 con la empresa Hertz (de renta de auto). Señala que una parte fundamental para el desarrollo de dicho modelo en el Perú fue el Consenso de Washington:

Luego de difundido el Consenso en Washington entre los años 1980 y 1990, sobre las políticas internacionales que resumiremos en tres: Privatización, Liberalización y Austeridad Fiscal; políticas que fueron recogidas por el gobierno de Fujimori y que conllevaron a poner énfasis en la liberalización de bienes y servicios. (pp.14).

Fueron a través de dichos cambios (tipo de cambio, tasa de interés etc.), que se promovió las inversiones y el libre mercado. Asimismo, se crea en 1992, vía Decreto Ley °25868 la El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), que es la entidad de proteger las formas de propiedad intelectual como lo son los signos distintivos, derechos de autor y patentes (elementos básicos de una franquicia).

No obstante, Kiser (2009) señala que las franquicias en el Perú se remonta a los años 90 con la llegada al país de cadenas como KFC, Pizza Hut y Burger King, considerándolos los pioneros de las franquicias en el país (pp.61). En este punto, Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva (2006) indican que la primera franquicia en el Perú se instala en el año de 1981 con la llegada de la cadena KFC (pp.65).

Respecto al desarrollo de marcas nacionales, Quintana (2019) señala que fue a mediados de los noventas donde se desarrollan las primeras franquicias peruanas como Bambos, Mediterráneo Chicken, Pardos Chicken, La Romana, Pastipizzas, Rosatel, Marco Antonio, La Mar, entre otras.

4.2. El sector de franquicias en el Perú

Gracias a la Ley N°27806 – Ley de Transparencia y Acceso a la información Pública del 2003, se cursó un oficio al Ministerio de Comercio y Turismo (MINCETUR) señalado en el Anexo 2, a fin de conocer de una fuente oficial, la situación de las franquicias peruanas en base al “1° Censo Nacional de Franquicias”, que fue realizado en coordinación con el Instituto Nacional de Estadística (INEI) del año 2017. En objetivo es conocer la composición de las franquicias, tanto peruanas como extranjeras, que operan en el país como las que se han internacionalizado.

Del estudio se desprende que de las 465 marcas contempladas, el 42% (es decir, 196 marcas), declararon operar bajo el modelo de franquicia mientras que, el restante 58%, indicaron que operaban bajo el modelo de contrato con licencia de marca o como sede de la cadena o no fueron ubicados.

Asimismo, de las 196 franquicias censadas, el 52% (es decir 102 marcas) son franquicias nacionales contando con 783 locales en el país y el extranjero mientras que el 48% restante (es decir 94 marcas) son franquicias extranjeras que cuentan con 1,081 locales.

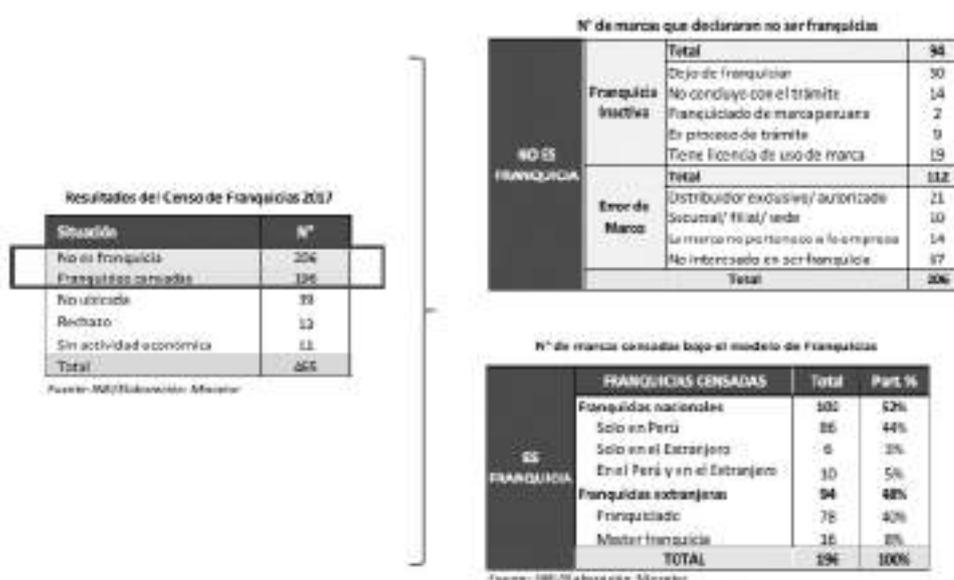


Figura 31 Resultado de visita del Censo Nacional de Franquicia 2017 INEI-MINCETUR

Respecto a las franquicias que se reconocen como tal (196 marcas), se distribuyen en diversos rubros o sectores económicos, siendo liderados por el gastronómico, donde el 83% son marcas nacionales y el restante 17% extranjeras. Esto guarda relación con la ventaja competitiva que tiene el Perú en dicho sector. Lo interesante es que en el rubro de “moda” se invierte en porcentaje teniendo las marcas internacionales una presencia del 87%.

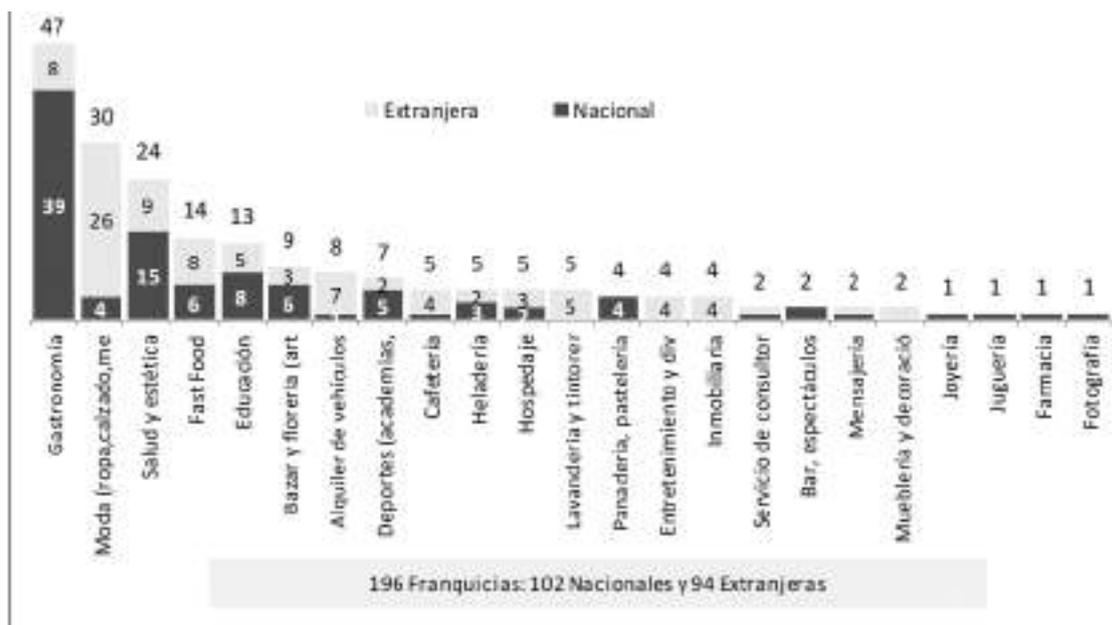


Figura 32 Marcas por rubro de franquicia por número de marcas INEI-MINCETUR 2017

Respecto a la generación de empleo que se genera, las franquicias dan empleo a 37 442 personas, teniendo un promedio de 216 por empresa. Lidera el rubro de farmacias y en segundo lugar, las gastronómicas y fast food con el 22% y 15% respectivamente. Un resultado importante es el número de personas con las que debía contar para abrir un local franquiciado. Dentro del rubro gastronómico, se requiere en promedio 21 trabajadores, teniendo en el otro extremo la de moda con sólo 3 personas.

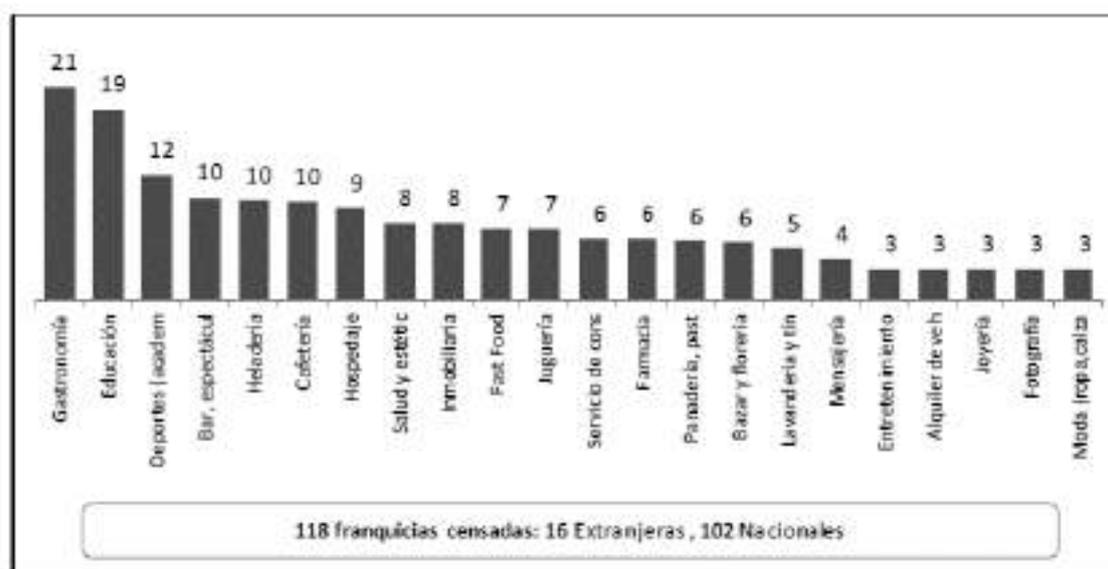


Figura 33 Marcas por rubro de franquicia (nacional y extranjera) por número de marcas INEI-MINCETUR-2017

Otro punto que vale la pena destacar, es el relacionado a los indicadores financieros. Del total de marcas censadas, 181 indicaron el monto de inversión estimado para abrir un local franquiciado (96 fueron nacional y 85 extranjeras), siendo el monto de apertura de alrededor de los S/ 800 mil (alrededor de USD 240 mil), teniendo una importante diferencia entre el costo de la nacional versus la extranjera. La nacional requiere una inversión promedio de S/ 426 mil (USD 128 mil) y la extranjera alrededor de S/ 1,2 millones (USD 359 mil).

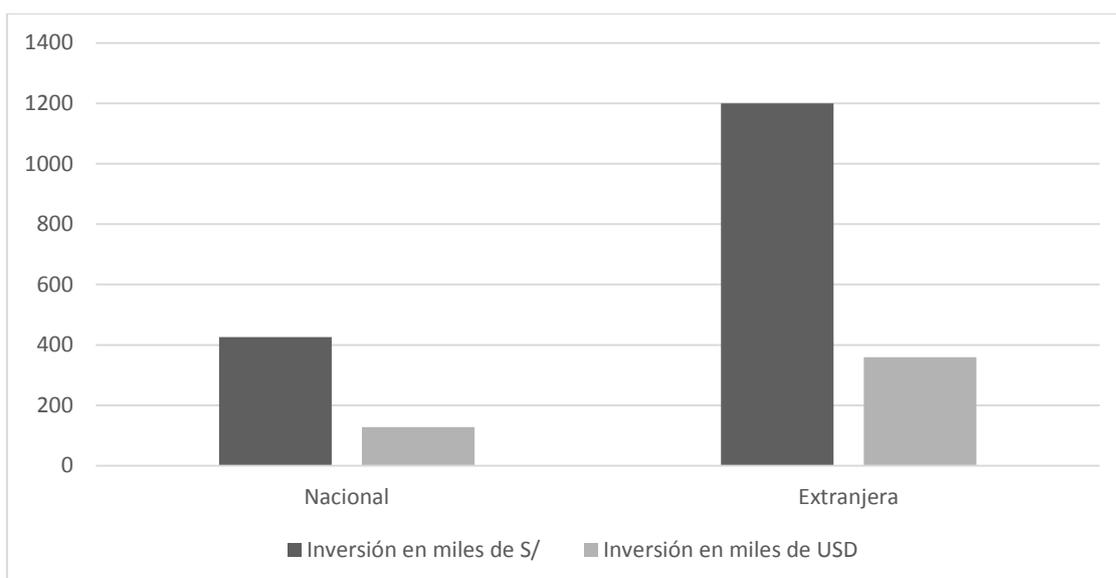


Tabla 8 Monto de inversión de una franquicia nacional versus extranjera INEI-MINCETUR 2017

Según el estudio, el monto de la inversión guarda relación con el rubro de apertura debido a que las nacionales son ligadas al rubro de gastronomía, salud y estética que requiere en promedio inversiones de S/ 637 mil y S/ 328 mil, mientras que las extranjeras están ligadas a temas de moda, salud y estética donde las inversiones son alrededor de S/ 561 mil y S/ 262 mil.

Específicamente en lo respecta al tema de estudio (gastronómicas), las franquicias nacionales de juguerías requieren una inversión de alrededor de S/ 228 mil (USD 68.2 mil), mientras que las gastronómicas necesitan de alrededor de S/ 637 mil (USD 191 mil) como monto de inversión. Mención aparte son las relacionadas al rubro de *fast food* y cafeterías donde si existen comparativos entre la nacional y extranjeras. Respecto a las *fast food*, las marcas nacionales requieren una inversión promedio de S/ 220 mil (USD 66 mil), mientras que las extranjeras requieren una inversión de S/ 1 325 000 (USD 396 mil); es decir, una inversión 6 veces mayor. De una forma, en el rubro de cafeterías, las marcas nacionales requieren una inversión de S/ 260 mil (USD 78 mil), mientras que las extranjeras requiere una inversión de S/415 mil (USD 124 mil); es decir, 1.59 veces mayor.

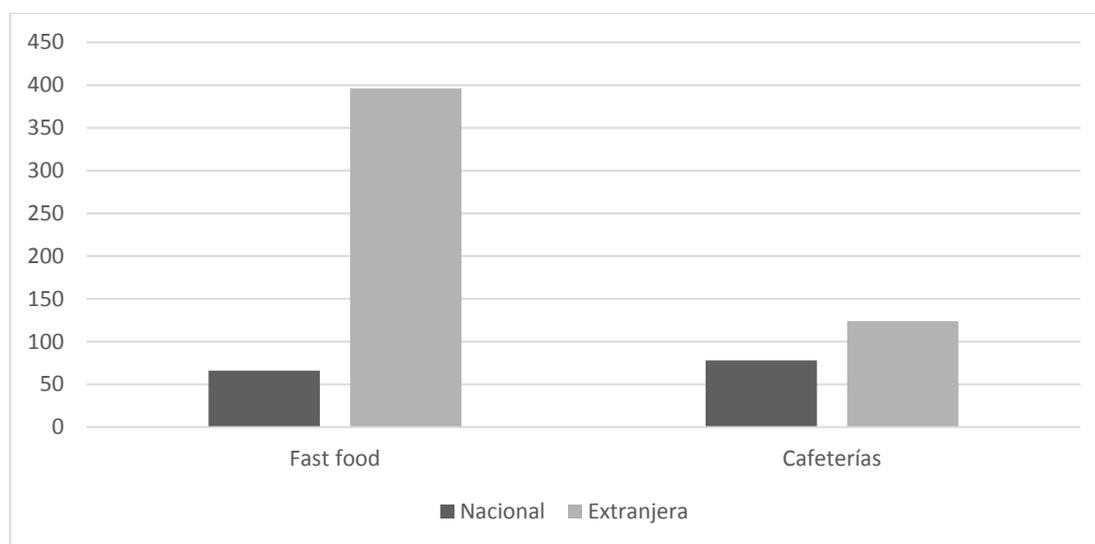


Tabla 9 Monto de inversión de una franquicia nacional versus extranjera en fast food y cafeterías INEI-MINCETUR 2017

Si analizamos las franquicias extranjeras del rubro de estudio las cifras difieren sustancialmente. Un punto relevante de la investigación es los resultados en cuanto a

rentabilidad, que en promedio es del 22% al año. Las franquicias nacionales tiene una expectativa del 25% versus las extranjera que es del 19%. El resultado podría explicarse por el riesgo que implica la nacional versus la extranjera en cuanto a la fortaleza de la marca.

En cuanto a la rentabilidad del objeto de estudio, las franquicias nacionales de juguería esperan una rentabilidad promedio al año del 30%, una cafetería del 25% y una heladería del 25%. En el caso de franquicias extranjeras, las cafeterías esperan una rentabilidad del 33% y las de gastronomía del 24%.

Respecto al tiempo para recuperar la inversión, el promedio es de 33 meses. Las franquicias extranjeras requieren en promedio de 38 meses mientras que las nacionales de 30 meses. El mismo dependerá del rubro ya que algunos requieren mayores gastos en activos fijos lo cual genera un mayor tiempo de recupero de la inversión.

Específicamente del rubro objeto de estudio, las marcas nacionales de gastronomía necesitará de 35 meses, una heladería necesitará de 33 meses, una cafetería de 24 meses, mientras que un *fast food* a penas de 19 meses. Si analizamos marcas extranjeras, una gastronómica requerirá de 41 meses, una heladería de 96 meses, una cafetería 39 meses mientras que un *fast food* de 76 meses.

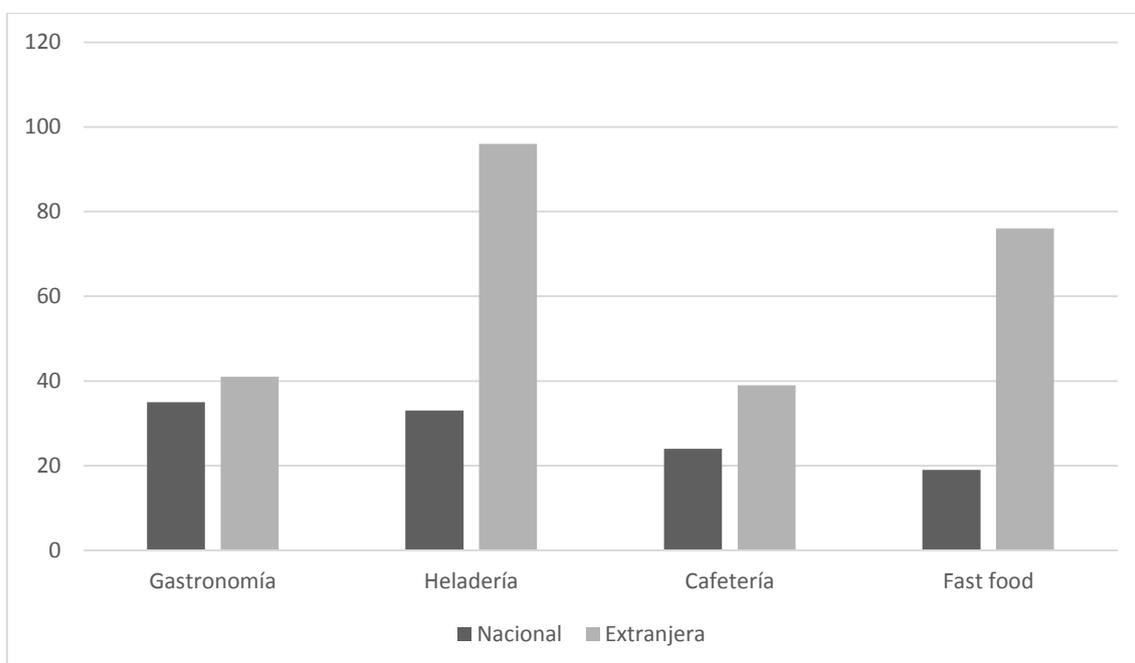


Tabla 10 Meses de recuperación de la inversión de una franquicia nacional versus extranjera INEI-MINCETUR 2017

Otro punto relevante es el tiempo de entrenamiento del personal. Las franquicias nacionales ligadas al rubro de gastronomía requieren 50 días, mientras que las extranjeras necesitan de 47 días. Respecto a los planes de expansión, el 70% de encuestados (137 nacionales y 196 extranjeras) señalaron sus planes de expandirse a 22 regiones del Perú (principalmente Ancash, Arequipa, Cusco, Ica, y la Libertad). Las que más deseos tienen de la expansión son las marcas nacionales, quienes desean llegar a 18 regiones mientras que las internacionales a 13 regiones.

4.2.1. Franquicias nacionales:

A fin de comprender mejor la población, es necesario tener claro la realidad de las franquicias nacionales a fin de determinar la situación actual. Del total de franquicias nacionales entrevistadas que fueron 102, el 38% (es decir, 39 se dedican al rubro de gastronomía), un 6% (6 marcas al rubro de *fast food*, 4% al rubro de panadería, 3% heladería y un 1% al rubro de juguerías y cafeterías respectivamente. Es decir, al rubro de *food & beverage* suman alrededor del 53% (es decir 54 empresas) denotando la gran participación que tienen sobre el total de franquicias nacionales. Otros rubros relevantes son el de salud y estética con el 15% y educación con el 8%.

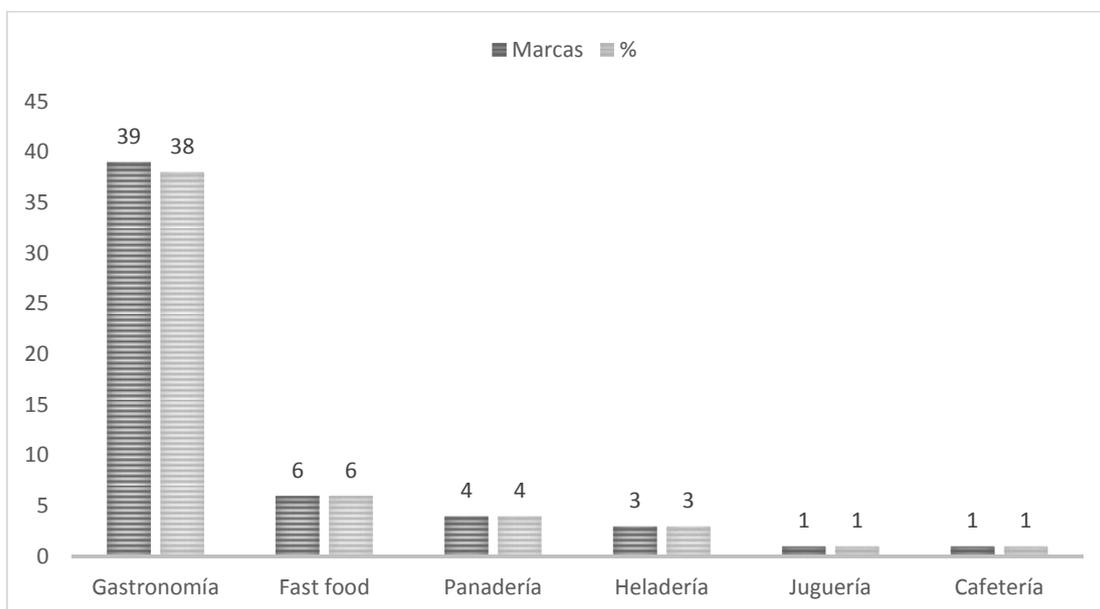


Tabla 11 Marcas nacionales del rubro food & Beverage a INEI-MINCETUR 2017

Un punto relevante sobre la realidad de las franquicias peruanas es el periodo de mayor dinamismo. Según los encuestados, el periodo de mayor desarrollo es el actual, que corresponde del 2015-2017 donde se comenzó a franquiciar el 47% del total de marcas

nacionales, siendo el de mayor atracción el gastronómico con el 42% y el de fast food con el 8%.

Un punto relevante que se encuestó fue lo relacionado a las certificaciones con las que cuentan las franquicias, siendo un distintivo de calidad, garantía y seguridad. El resultado fue el 25% de las franquicias nacionales cuentan con certificaciones del tipo de Buenas prácticas (46%), ISO 9001 (42%) y otras certificaciones como las municipales de calidad sanitaria. Llama poderosamente la atención que el 25% no posea ningún tipo de certificación lo cual tiene un impacto en la posterior internacionalización.



Figura 34 Certificaciones con las que cuentan las franquicias nacionales INEI-MINCETUR 2017

Sobre el medio de comunicación más utilizado, el 90% señala que es el internet como modo de publicación de la marca, luego le sigue la prensa escrita, la televisión, la radio y volantes.

En cuanto a los elementos financieros de canon de entrada, regalías y publicidad, los montos por el primer concepto giran alrededor de S/ 83.9 mil (alrededor de USD 25 mil), sobre las regalías que es pago por mantener el derecho al uso de la marca y a recibir asistencia técnica es bajo un esquema de monto fijo y un porcentaje de ingresos o utilidad. Respecto al canon por publicidad es menor a 3% de los ingresos.

4.2.2. Internacionalización de franquicias peruanas:

Respecto al registro de marcas en el exterior, del total de franquicias censadas (102 marcas en total) apenas el 35% de las marcas nacionales registró su marca en el extranjero, siendo los países limítrofes (Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia y Brasil), los países con mayor interés del registro. Es importante señalar que varias no cuentan aún con locales en dichos países pero ya realizaron el registro. Los rubros que presentan mayor actividad son el gastronómico con el 50%.

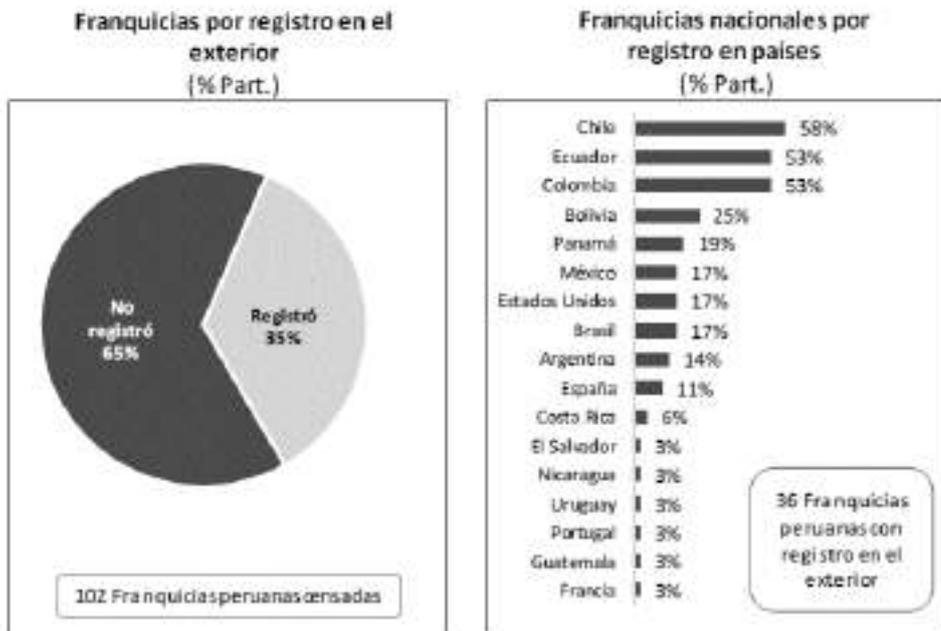


Figura 35 Registro de franquicias nacionales en el exterior y por país. INEI-MINCETUR 2017

Sobre la internacionalización de las franquicias nacionales, solo el 10% de franquicias nacionales se ha internacionalizado siendo la gran mayoría (84%) de una operación local. Asimismo, un 6% de franquicias peruanas opera únicamente en el extranjero.

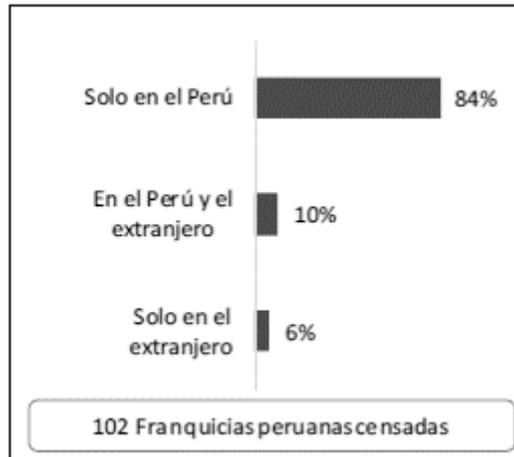


Figura 36 Operación de las franquicias a nivel local y extranjero. INEI-MINCETUR 2017

Respecto a las marcas internacionalizadas, destacan 16 marcas con locales franquiciados en el extranjero. Dentro de las 16, el rubro que más destaca son las gastronómicas con 9 marcas y moda con 2.

Respecto al número de locales, estos llegan a 94 unidades, siendo los líderes las cadenas de *fast food* con una participación de 63 locales y las de gastronomía con 18 locales, es decir, 81 locales de 94 (un 86%).

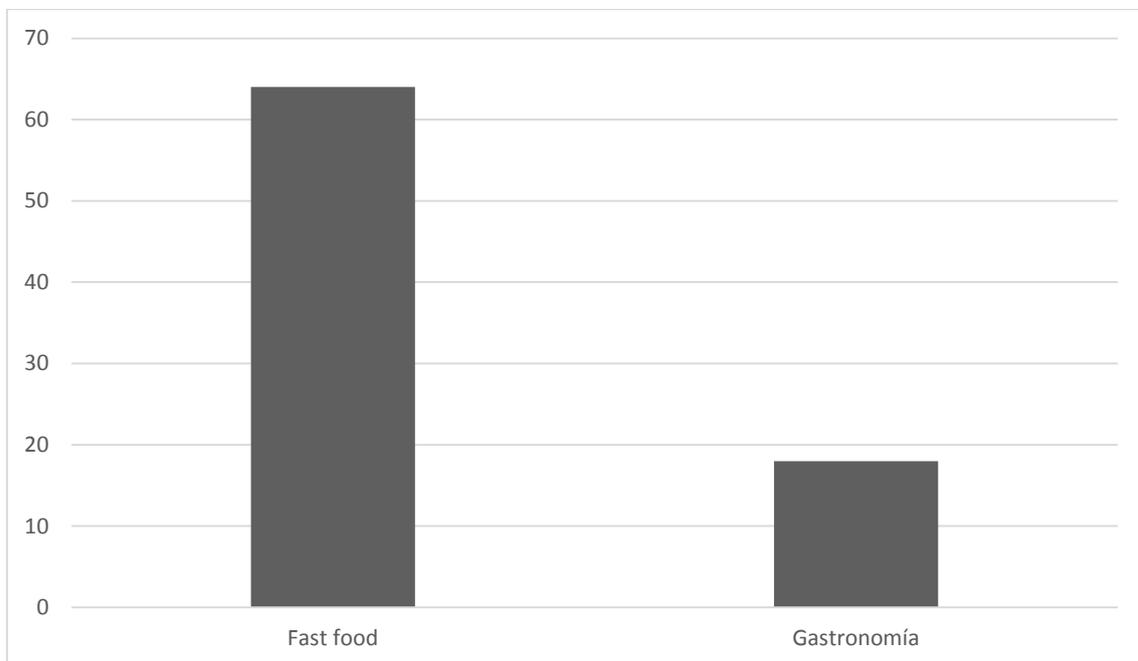


Tabla 12 : Locales de franquicias a nivel local y extranjero. INEI-MINCETUR 2017

Asimismo, apenas el 5% de las marcas locales declaró haber realizado un estudio de mercado en cuatro países (Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Chile) siendo los principales rubros de estudio el ingreso promedio de la población, educación y moda. Sobre los planes de expansión, el 39% (es decir, 40 de 102 marcas) indicaron que tienen planes de expansión en 16 países entre los que destacan Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina, Panamá, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, México, Estados Unidos, Canadá, España, Portugal, Inglaterra) (pp.14)

A manera de conclusión, sólo el 12.5% (es decir 5 de 40) de marcas nacionales, que muestran cierto interés en expandirse a nivel internacional realizan estudios de mercado. Finalmente, entre las marcas que cuentan con mayor presencia en el extranjero, los rubros con mayor número de locales son de *fast food* (63 de 94 locales y todas corresponden a China Wok) y gastronomía (18 de 94).

| MARCA | RUBRO | LOCALES PROPIOS PERU | LOCALES FRANCHISING PERU | LOCALES PROPIOS EXTRANJERO | LOCALES FRANCHISING EXTRANJERO | PAISES |
|--------------------|------------------|----------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------------|--|
| CHINA WOK | FAST FOOD | 1 | 42 | | 63 | Panamá, Colombia, Costa Rica, Chile, Ecuador, El Salvador, Guatemala |
| ROCKYS | GASTRONOMIA | 65 | 22 | 6 | | Bolivia |
| ROSATEL | BAZAR Y FLORERIA | 35 | 14 | | 3 | Colombia, Chile |
| DISFRUTA | GASTRONOMIA | 4 | 12 | | 2 | Panamá, Chile |
| PARDOS CHICKEN | GASTRONOMIA | 20 | 8 | | 1 | Chile |
| EMBARCADERO 42 | GASTRONOMIA | 1 | 8 | | 3 | Ecuador |
| PHOTOBLIPS STUDIOS | FOTOGRAFIA | 9 | 3 | | 4 | Chile |
| OSANA | GASTRONOMIA | 0 | 2 | 2 | | Colombia, Brasil, Paraguay, Uruguay, Chile, Argentina, Ecuador |
| EL ESCONDIRITE | GASTRONOMIA | 2 | 1 | | 1 | Ecuador |
| TH POINT HOSTELS | HOSPEDAJE | 2 | 1 | | 1 | |
| CHOLECCA | EDUCACION | 3 | 0 | | 1 | Ecuador |
| SEBASTIÁN MUSILE | GASTRONOMIA | 5 | 0 | | 3 | Panamá, Portugal, España, Costa Rica, Ecuador |
| CARNAL | GASTRONOMIA | 1 | 0 | | 1 | |
| AGUACLARA | MODA | 5 | 0 | | 4 | Panamá, Rep. Dominicana, Martinica |
| HANZO | GASTRONOMIA | 2 | 0 | | 3 | Ecuador |
| BAEYMOBA | MODA | 15 | 0 | | 6 | Italia |

Figura 37 Locales de las franquicias peruanas en el extranjero. INEI-MINCETUR 2017

CAPÍTULO V: ESTADO DE LA CUESTIÓN – ANTECEDENTES EPISTEMOLÓGICOS

5.1. Justificación teórica de la investigación:

A nivel metodológico, Arbaiza (2014) señala que la justificación del tema consiste en explicar el motivo o razón que llevo al investigador a seleccionar el tema de estudio. Para ello, debe contar con argumentos sólidos y objetivos que respalden la relevancia del trabajo de investigación. Por otra parte, Bernal (2010) en su publicación “Metodología de la Investigación” señala que toda investigación debe servir para resolver un problema y por ende, debe ser justificado. El autor indica además, que los estudios de posgrado de las facultades de economía y administración suelen ser de tipo práctico pues la información obtenida ayuda a mejorar un sector específico. En este sentido, se justificará la investigación bajo un enfoque teórico (o epistemológico) y práctico. Hernandez, Fernández & Baptista (2010) indican que la justificación epistemológica permitirá la aceptación y reproducción de este conocimiento en investigaciones posteriores (pp.60). Por otro lado, la justificación práctica obedece a contribuir a resolver una problemática que ayudará a las empresas, en este caso las franquicias, que desean internacionalizarse.

A nivel teórico, la investigación se justifica debido a que como señala Baena (2010), dentro de su investigación indica que los estudios elaborados sobre el sistema de franquicias a nivel de internacionalización todavía eran insuficientes y por tanto, el espacio dedicado a la investigación científica era todavía inexistente o muy escaso (Díez y Rondán, 2004; Ramírez, Rondán & Guerrero, 2007). La autora afirma que:

Esto conlleva que se trate de una disciplina académica relativamente joven, sobre todo si se compara con otras áreas, por lo que el volumen de trabajos elaborados al respecto es todavía insuficiente para comprender la complejidad del sistema de franquicia. (pp.51)

Dicha escasez y profundidad en las investigaciones se repite en diversas publicaciones como la de Combs et al. (2011), desarrollada previamente en los antecedentes, donde

indica que la franquicia internacional ha seguido atrayendo la atención generalizada de profesionales y académicos.

Por su parte, Alon I, Mckeed D. como se cita en Cunha (2015) señalaban que:

The increasing importance of the internationalization of franchising, few studies have attempted to understand the phenomenon on the internationalization of franchising from emerging countries (pp.3)

Debido a la creciente importancia de la internacionalización, pocos estudios han intentado comprender el fenómeno internacionalización de franquicias de países emergentes. Traducción propia.

Ello implica, que si bien existen diversos estudios sobre la internacionalización de las franquicias, estos se han dado principalmente en países desarrollados o de franquicias de dichos países a países emergentes.

De igual manera, en una publicación actual Ramírez (2018) en su estudio “*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*” indica en el apartado de futuros temas de estudio, que su investigación debería ser replicado por mercados de América Latina.

A nivel de la internacionalización de las franquicias de los países emergentes podemos citar a Souza Aguilar, Roberto Luppe & Souza Nascimento (2017) quienes indican:

“There are also a considerable number of franchises from emerging countries that are launching in international markets. Franchise internationalization in emerging markets is recent and only intensified in the early 2000s. (Aguilar, Consoni, & Bernardes, 2014; Thomas, 2013).” (pg.1)

También hay un número considerable de franquicias de países emergentes que se están lanzando en los mercados internacionales. La internacionalización de franquicias en los mercados emergentes es reciente y solo se intensificó a principios de la década de 2000. (Aguilar, Consoni y Bernardes, 2014; Thomas, 2013). Traducción propia.

Melo et al. (2012), autores brasileños, señala diversos estudios donde se aborda la internacionalización de las cadenas de franquicias de los países emergentes (pp.1). Dentro de estos estudios destacan Alon (2004), Castrogiovanni y Vozikis (2000), Dant, Perrigot, y Cliquet (2008), Grünhagen, Dant, y Zhu (2012), Grünhagen, Witte, y Pryor

(2010), Wang, Zhu, y Terry (2008), Welsh, Alon, y Falbe (2006). A esto se suma los diversos *papers* citados en los antecedentes epistemológicos de la última década, poniendo énfasis en estudiar este fenómeno desde países desarrollados como emergentes, a fin de contrastar los resultados y variables.

En este sentido, como bien señala Kastner et al. (2018), diversos autores como Baena (2012), Botti, Briec, y Cliquet (2009); y Canabal y Negro (2008) señalan que debe existir estudios fuera de las naciones de la triada (desarrolladas), preferiblemente en un solo país. Ejemplo de ello es el paper desarrollado previamente de los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018) y titulado “*Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective*”, donde señalan la relevancia de la investigación de las franquicias en mercados africanos. Otro ejemplo, es el estudio “*The franchise performance comparison between the thai franchise and the international franchise in thailand during 1992-1998*” desarrollada por Pacharavanich (2000) aplicado al mercado asiático de franquicias.

En síntesis, se evidencia la necesidad de estudiar el fenómeno de la internacionalización de las franquicias peruanas, como país en vías de desarrollo y ajustar los resultados con la evidencia obtenida de los diversos autores citados. Por tanto, damos como validado los requisitos que se requieren para el desarrollo de la presente tesis.

El marco teórico o estado de la cuestión constituye la columna vertebral de toda investigación. Según Arbaiza (2014), en su libro titulado “Como elaborar una tesis de Grado”, nos señala que el principal propósito de la revisión de la literatura especializada y la construcción del marco teórico, consiste en determinar la perspectiva teórica desde la cual se desarrollará la tesis. Asimismo, la autora señala que, es a través del marco teórico, que el investigador toma conocimiento sobre investigaciones realizadas por otros autores así como el procedimiento que utilizaron para desarrollar su investigación (por ejemplo, en cuanto al enfoque, el diseño, la muestra, instrumento, etc.). En este sentido resulta relevante analizar la literatura especializada a fin saber los autores referenciales y problemas que otros investigadores han resuelto así como nuevas oportunidades de crear conocimiento.

En este sentido, según Hernandez, Fernandez & Baptista (2010) en su libro “Metodología de la Investigación” señalan que se requiere una perspectiva teórica que incluya la revisión de conceptos, teóricas y estudios anteriores relacionados con el problema de investigación. De igual manera, Tamayo & Tamayo (2004) en su publicación “El proceso de la investigación científica: Evaluación y administración de proyectos de investigación”, nos señala que el marco teórico sirve de guía para enfocar el problema e interpretar los conocimientos adquiridos para confirmarlos o rebatirlos. Asimismo, sirve de base de la formulación para generar las hipótesis iniciales.

Según Goddard & Melville (2001) en su libro “*Research methodology. An introduction*” nos sugiere buscar artículos publicados en revistas científicas y académicas de preferencia indexadas. Por ello, es que para la presente investigación se ha tomado en consideración tesis y *papers* indexados a los principales repositorios de investigación como **Ebsco, Proquest, Elsevier y Scopus** entre otros. Dentro de dichos buscadores, se utilizaron palabras claves como “*franchise, franchising, +internationalization, +drivers, +factors*”. Asimismo, se consideró como rango de tiempo del año 2000 en adelante a fin de tener los estudios más actuales disponibles sobre la materia. Los resultados de la búsqueda se pueden apreciar en el anexo 1. A fin de organizar mejor el marco teórico, se ha considerado desarrollar los antecedentes epistemológicos, luego la teoría relacionada y conceptos clave.

5.2. Antecedentes epistemológicos de la investigación:

Hernández et al. (2014), señalan en su libro “Metodología de la investigación”, que todo el conocimiento teórico previo debe justificar la existencia del tema de investigación y permitirá la aceptación y reproducción de este conocimiento en investigaciones posteriores, sea en el Perú o en exterior (Neyra & Alvarado, 2019). Para el desarrollo de este apartado, se utilizaron palabras clave previamente señaladas de los repositorios de investigación científica Scopus, Ebsco, y ProQuest, además de los repositorios universitarios del Perú.

5.2.1. *Papers de investigación:*

En este apartado se desarrollan las principales investigaciones relacionadas al tema objeto de estudio (internacionalización de las franquicias).

En primer lugar, se presenta *paper* indexado a Scopus, titulado “***Reason for the expansion in franchising: is it all said***” del año 2012 y elaborado por los autores españoles Rondan-Cataluña, Navarro-García, Díez-De Casto y Rodríguez-Rad de la Universidad de Sevilla. El mismo tuvo por objetivo estudiar y analizar de las razones que llevaron a las empresas expandirse utilizando a las franquicias como modelo de crecimiento, así como las variables que explican dichas medidas en contra posición la expansión por unidades propias. Para ello, utilizaron una metodología cuantitativa basadas en una regresión con información secundaria para explicar el número de unidades franquicias y la relación con variables como el costo, el crecimiento y la internacionalización de las cadenas de franquicias. Dentro de las conclusiones del estudio, se determinó que por un lado, las variables seleccionadas resultan adecuadas para explicar las razones que impulsan a las empresas a expandirse en la franquicia frente al desarrollo de la estrategia de unidades propias. Por otro lado, existen diferentes perfiles o tipos de franquiciadores según el tipo de expansión elegido. El aporte de esta investigación radica en brindar las diversas variables que podemos tomar como referencia en la investigación como el costo de la franquicia, el crecimiento, experiencia del franquiciante, tamaño de la cadena entre otros. Asimismo, nos brinda el modelo estadístico confirmado y validado anteriormente por otros autores (Alon, 2001; Combs & Castrogiovanni, 1994; Ribeiro, 2005, como se cita en la investigación).

Un segundo *paper* también indexado a la plataforma de Ebsco es la desarrollada en el 2017 por los autores brasileños Souza, Roberto & Tromboni, de la Universidad de Sao Paulo es la titulada “***Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise***”. El objetivo del estudio fue comparar las estrategias de entrada y operación de franquiciadores de países desarrollados en países extranjeros versus sus homólogos brasileños. Para lograr el objetivo, utilizaron una metodología cualitativa exploratoria en la cual se entrevistó de manera semi-estructurada a 16 franquicias internacionales que operaban en Brasil y 31 franquicias brasileñas en el exterior. Como resultado, se

determinó que las franquicias internacionales que operan en el exterior prefieren las subsidiarias en el país de destino la cual es poco usada por las franquicias brasileñas en el exterior. Esto a pesar de que las subsidiarias fueran mucho más caras, ofrece un mayor control sobre la expansión del negocio reduciendo los problemas causados por la distancia. El aporte de esta investigación radica en que:

“This paper points out that the subsidiary is a natural evolution of entry and operation mode when it is desired or it is needed to control the expansion of networks in other countries. Thus, managers of franchisors in emerging countries should carefully examine the subsidiary option in the target country when their company considers accelerating international growth” (pg.1).

“En este documento se señala que la subsidiaria es una evolución natural del modo de entrada y operación cuando se desea o se necesita para controlar la expansión de las redes en otros países. Por lo tanto, los gerentes de franquiciadores en los países emergentes deben examinar cuidadosamente la opción subsidiaria en el país objetivo cuando su compañía considera acelerar el crecimiento internacional.” (Traducción propia).

Es decir, analiza los diversos modos de operaciones en el mercado de destino, desde unidades propias hasta el *joint-venture*. Adicional a ello, señala diversas teorías útiles como son la teoría de la agencia desarrollada por Jensen & Mackling (1976) y que fue tomada por Lafontaine (1992) al proponer que el monitoreo y control de las franquicias era más barato que si era manejado por los propios dueños. Asimismo, otra conclusión relevante es que las franquicias usan su expansión internacional para reforzar su mercado local mejorando su nivel de performance.

Un tercer *paper* también indexado a Ebsco, es el elaborado por los brasileños Souza Aguilar, Consoni y Bernardes del año 2014 titulado “***Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras***” publicado en la revista electrónica de Ciencia Administrativa la cual tuvo por objetivo investigar los factores que motivaron la internacionalización de las franquicias españolas en el exterior. Para ello, realizaron entrevistas a 21 franquicias observando una fuerte presencia de extranjeros dentro de la elaboración de la estrategia de internacionalización. La misma puede ser descrita como “*neither proactive nor reactive; the internationalization of Brazilian franchizing network is merely “conducted”* (dicha estrategia no puede describirse ni proactiva ni reactiva; la internacionalización de la red de franquicias brasileña es meramente "conducida") (pp.2). Es decir, a pesar que el proceso es dinámico y proactivo, al decisión de realizarlas no está motivada por los gerentes de las

empresas brasileñas sino por un agente externo, en especial en mercado culturalmente distantes debido a que el socio local conoce las leyes y obtiene un financiamiento en el país de destino. Asimismo, dentro del documento, señala que la estrategia de internacionalización se divide en 2 corrientes, la económica y del comportamiento. Dentro del primero, se destaca las teorías económicas del paradigma ecléctico o paradigma OLI (Dunning, 1988 y 2001). En el marco de esta teoría, la internacionalización tiene un fuerte sesgo económico con la búsqueda de economías de escala que trae como consecuencia tener una ventaja competitiva. Del lado de la corriente del comportamiento, incorpora dentro del desarrollo el modelo de Uppsala desarrollado por Johanson & Vahlne en 1977. En aporte de esta investigación radica en brindarnos teorías relacionadas a los negocios internacionales así como un modelo de las etapas de internacionalización de las franquicias brasileñas las cuales podremos usar para elaborar lo propio en Perú. Asimismo, servirá para reforzar uno de los ejes del modelo de internacionalización propuesto (iniciativa para la internacionalización).

Un cuarto *paper* indexado a Ebsco es la elaborada también por los autores Rocha, Spears, Camargo, Khaujaba & Pires del año 2015 y publicada en la revista *Administração da UNIMEP* titulada “***Estratégias de marketing global na internacionalização de franquias brasileiras***”. En el mismo, analiza la estrategia global envuelta en el proceso de estandarización del marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación) en mercado extranjeros. Dentro de los objetivos, destacaba entender cómo se tomaron las decisiones relacionadas a la estrategia de marketing global (GMS). Para ello, se realizó una investigación cualitativa con entrevistas a 12 franquicias brasileñas internacionalizadas (que equivalía al 13% de la población). Dentro del mismo, se desarrollan conceptos relacionadas a las orientaciones que deben tener dentro del marketing, como puede ser la global que pone énfasis en poca adaptabilidad del país y la orientación regiocéntrica o geocéntrica que trata a la región o mundo como un mercado único y busca el éxito a nivel mundial. Dentro de las conclusiones, se destaca que la experiencia internacional a menudo se obtiene a través de un socio local. Asimismo, señala que existe una transferencia de conocimientos de lo aprendido en el exterior al mercado local brasileño. Respecto a la estrategia de marketing el estudio señala:

Cada unidade própria tem seu departamento de marketing alinhado com a estrutura de marketing da corporação, que replica e tropicaliza a estratégia de marketing para os demais canais (pg.19)

Cada unidad tiene su departamento de marketing alineado con la estructura de marketing de la corporación, que replica y tropicalizar la estrategia de marketing para los otros canales. (Traducción propia)

Se denota que, en cuanto a la coordinación de actividades de marketing, las franquicias mantienen la planificación de sus actividades y decisión final en Brasil. El aporte a esta investigación radica en darnos las diversas adaptaciones al marketing internacional que debe tener la franquicia. Ello servirá dentro de la propuesta del patrón de internacionalización como un eje (tropicalización del producto y/o servicio).

En quinto lugar, se tomó el *paper* indexado a Ebsco titulado “***Evolution in franchising: Trends and new perspectives***” del año 2017 fue desarrollado por Varotto & Aureliano-Silva y publicado en la revista “Review of International Business”. En el mismo señala que las franquicias es uno de los modelos de negocio de más rápido crecimiento en el mundo. El objetivo del estudio era hacer una investigación sobre las principales perspectivas teóricas desarrolladas en diversas revistas científicas destacando los principales temas, autores y métodos utilizados. Dentro de la metodología exploratoria y la selección de 130 artículos en el rango de 1966 a 2015 encontró las teorías predominantes son la (1) adquisición de recursos, (2) la teoría de la agencia (3) teoría de los costos de transacción y (4) teoría de la señalización. Asimismo, el artículo señala que:

Franchising is a rich field for studies not only in the Marketing arena, but also in another relevant areas such as economics, law, management, finance and entrepreneurship (Grewal, Iyer, Javalgi, & Radulovich, 2011) (pg.2)

La franquicia es un campo rico para estudios no solo en el área de Marketing, sino también en otras áreas relevantes como economía, derecho, administración, finanzas y emprendimiento (Grewal, Iyer, Javalgi y Radulovich, 2011). Traducción propia.

Es decir, existe teoría suficiente para confirmar que al analizar una franquicia y su internacionalización, existen diversas ciencias que concurren de manera transversal para analizar su proceso. El principal aporte de la investigación es brindar teoría relacionada que debe ser contrastada con la realidad de las franquicias peruanas internacionalizadas.

El sexto *paper* indexado a Scopus desarrollado por Perrigot, López-Fernández & Eroglu titulado “*Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective*” del año 2013 y publicado en la revista “Journal of small business management”. El mismo tiene por objetivo en analizar los impulsores (o *drivers*) que motivan a las franquicias a internacionalizarse basado ya sea en el recurso intangible o “forma plural”. El primero hace referencia a lo que el franquiciador adquiere con el tiempo y se considera factores de éxito como puede ser la marca, la supervisión y capacidades de transferencia de conocimiento. La “forma plural” se refiere a la coexistencia de puntos de venta de las franquicias y de los que son propiedad de la misma compañía. Para el estudio se utilizó una regresión logística con la información de 853 franquicias estadounidenses y francesas encontrando que el porcentaje de puntos de ventas propios de la compañía en redes internacionales es menor que en redes nacionales. Asimismo, señala que la internacionalización brinda al franquiciado economías de escala y un aprendizaje que le permiten tener una ventaja competitiva. De igual manera indica que desde la perspectiva francesa, el franquiciar el modelo a nivel internacional es calificado como una situación “*win-win*” (ganar-ganar) donde se minimizan riesgos y maximizan ganancias. Indican además que:

Consequently, international franchising has continued to garner widespread attention from both practitioners and academics, as recently reminded by Combs et al. (2011).

En consecuencia, la franquicia internacional ha seguido atrayendo la atención generalizada de profesionales y académicos, como lo recordaron recientemente Combs et al. (2011)

Como variables del estudio tomaron en consideración 4 hipótesis que se mostrarán en la siguiente figura:

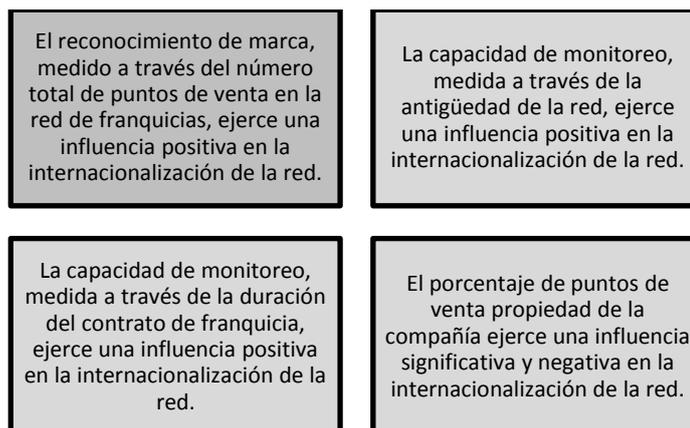


Figura 38 Hipótesis materia de estudio (Perrigot R. L.-F., 2013)

Dentro de las conclusiones, se destaca que el recurso intangible que más afecta en la hora de la internacionalización es el reconocimiento de la marca. El aporte de esta investigación es brindarnos las posibles hipótesis que puedan guiarnos dentro de las motivaciones de las franquicias peruanas al exterior y variables que afectan a su mantenimiento.

En séptimo lugar, se desarrolla el *paper* indexado a Proquest titulado “**El proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño**” del año 2012 y elaborado por los autores Santos, Araújo & Vasconcelos de la Universidad de Pernambuco Recife (Brasil). El documento sigue una metodología cualitativa teórico-empírico con el objetivo de analizar el proceso de internacionalización del grupo Bonaparte (específicamente la marca Bossa Grill). Los resultados demostraron que la principal razón para la expansión fue la búsqueda de nuevos mercados y para eso se desarrolló un producto totalmente diferente de los que la empresa ya operaba en Brasil; es decir, un proceso de adaptación total. Sobre la elección del mercado obedece a razones de la madurez y tamaño de mercado por encima de variables como la estabilidad política o económica. El autor señala que las dimensiones y dudas acerca del proceso de internacionalización puede ser sintetizada en cinco preguntas básicas: por qué, qué, cuándo, dónde y cómo las empresas se internacionalizan (Carneiro & Dib, 2007: 10). Asimismo, señalan:

Entre las razones para la internacionalización se destacan la búsqueda de nuevos mercados, oportunidades para explotar las ventajas de una empresa en la producción, en el marketing, en el conocimiento, en la coordinación de

actividades, entre otras, así como esfuerzos de reducción de costos de mano de obra o de energía (Dunning, 1989: 7; Porter, 1999: 70).

Dentro de la investigación también menciona sobre el proceso de internacionalización y las razones para realizarlas, las cuales serán desarrolladas más adelante.

El aporte de esta investigación radica en brindar, de manera práctica pero confiable, la forma de abordar las entrevistas a las franquicias en base a las cinco preguntas básicas previamente señaladas y confrontándolas con la teoría existente. Por ejemplo:

La principal razón que llevó a la internacionalización del Grupo Bonaparte fue la búsqueda de nuevos mercados conforme con los abordajes del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1988: 7) del Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977: 24; 2009: 1412) y de Erramilli & Rao (1990: 41, 1993: 123) que indicaban que una de las razones para la internacionalización es la búsqueda de nuevos mercados. (pp.9)

Ello debemos tener en consideración al momento de desarrollar el capítulo de discusión de resultados. Asimismo, el menú de la empresa fue adaptado al gusto americano. Esto refuerza la teoría que afirma que los servicios destinados a las personas (Lovelock & Yip, 1996: 80) son más sensibles a las diferencias culturales y a las diferencias entre las legislaciones laborales (pp.1044). El estudio señala específicamente:

La adaptación no fue sólo con relación a la legislación laboral sino al método de trabajo, pues la cultura americana en lo que se refiere al trabajo es bastante diferente de la brasileña. Por un lado no hay tantas obligaciones para con el trabajador y, por el otro, no existe compromiso del empleado con la empresa (pp.1044)

En octavo lugar, se menciona el *paper* indexado a Ebsco elaborado por Radtook & Altinay y titulado “**Reasons for Internationalization of Domestic Hotel Chains in Thailand**” del año 2013 y publicado en la revista “Journal of hospitality Marketing and Management”. El objetivo de la investigación era explorar las razones que motivaron a tres cadenas de hoteles a internacionalizarse. Para ello, se utilizó un estudio exploratorio con entrevistas semi-estructuradas. En el documento hace mención a la teoría ecléctica de Dunning (1980,2000) que señalan 3 motivos para la internacionalización.

En primer lugar, la posesión de ciertos activos tangibles o intangibles que los competidores actuales y potenciales en los países de origen y de destino no poseen. En segundo lugar, en base a esas ventajas, el costo marginal de la utilización en otros lugares es mínimo, aportando gran valor económico para la empresa. Finalmente,

cumplida las dos primeras, la empresa decide o no la explotación de esos recursos en un país extranjero a fin de tener un sentido económico. El aporte principal de la investigación son las razones que pueden ser usadas como variables de estudio.

A manera de conclusión, señala motivos internos y externos para la internacionalización señaladas en la siguiente imagen.

| External | Internal |
|--|--|
| To maintain and support the relationship between Thailand and neighboring countries. | To spread risk. To increase profit by acquiring the opportunity of investment. To learn new knowledge from overseas markets. To build worldwide brand recognition and create a marketing network. |

Figura 39 Esquema de codificación de las razones para la internacionalización (Radtook P, 2013)

Un noveno *paper* indexado a Ebsco es la titulada “**Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa**” de los autores brasileños Ragazzi V, Resende P & Mendes F. del año 2018 de la Universidad Paulista y publicado en la Revista de “Administración Contemporánea”. Dicho estudio tuvo por objetivo analizar las diferencias entre el proceso de establecimiento de franquicias extranjeras frente a las cadenas nacionales que operan en el mercado brasileño. El proceso incluía la instalación, el mantenimiento y la expansión de las franquicias. Para realizar la investigación, se aplicó una regresión logística con la información obtenida a 147 cadenas de franquicias brasileñas y 41 extranjeras que operan en Brasil señalando que ambas muestras difieren en los tres aspectos. Adicional, se aplicó tres entrevistas semi-estructuradas con tres franquiciantes de cadenas extranjeras. Dentro de las conclusiones, se señalan que las cadenas extranjeras tiene un mayor ratio en la inversión y mantenimiento que las cadenas brasileñas. El autor utiliza dentro de su revisión teórica la teoría de la escasez de recursos y la teoría de la agencia como foco para entender el proceso de desarrollo de las franquicias en las etapas mencionadas anteriormente. Apuesta por las siguientes hipótesis. En primer lugar que las cadenas de franquicias extranjeras requieren una tasa de inversión más alta en el país de destino que las franquicias nacionales. En segundo lugar que las franquicias extranjeras requieren una mayor tasa de mantenimiento en el país de destino que las redes domésticas. En tercer lugar, que las franquicias extranjeras poseen una menor capacidad de monitoreo y control en el país de destino que las franquicias nacionales. Luego de aplicar la

regresión, confirma las 3 hipótesis. Ello refuerza investigaciones sobre franquicias internacionales desarrollados por otros autores (Camargo, Rocha, & Silva, 2016; Elango, 2007; Huszagh et al., 1992; Kalnins, 2005; Kedia et al., 1995; Lafontaine & Kaufmann, 1994; Mariz-Pérez, & García-Álvarez, 2009; M. I. C. Pedro, 2009; Shane, 1996a, 1998). El aporte para esta investigación radica en centrarnos en el proceso de internacionalización visto desde la instalación, el mantenimiento y la expansión de las franquicias en el mercado de destino la cual utilizaremos como objetivo y posterior desarrollo en las entrevistas.

Un décimo *paper* indexado a Scopus es la titulada “*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*” desarrollada por los autores Ramírez, Berbel & Palacios (2018). En el artículo, busca dar un panorama general de la situación de las franquicias españolas en América Latina y analizar cuáles son los factores socioeconómicos o externos son los que determinan la presencia de franquiciadores españoles en este mercado. Señala que la saturación del mercado local como una de las razones para la expansión del mercado. Dentro de la metodología cuantitativa, utiliza una correlación canónica. Toma dentro su marco teórico lo señalado por Aliouche (2011) al indicar que las franquicias que tienen a internacionalizarse buscan destinos psicológicamente cercanos y luego gradualmente buscan países con distancia mayor. Señala como ejemplo que las franquicias españolas migran en primer lugar a Portugal y luego a América Latina. Dentro de los factores que deben ser considerados se señalan:

But, generically, all converge on the need to consider indicators related with social, political, and cultural factors, amongst others, in order to establish the potential attractiveness of foreign markets. (pg.5)

Pero, genéricamente, todos convergen en la necesidad de considerar indicadores relacionados con factores sociales, políticos y culturales, entre otros, para establecer el atractivo potencial de los mercados extranjeros. (Traducción propia)

Específicamente señala estudios como los de Russow (1996) y Whitelock (2004) con variables a ser consideradas entre las que destacan por un lado la elección de mercado basados en el tamaño del mercado específico del producto y su crecimiento, la disponibilidad y los costos de los factores de producción y el nivel de desarrollo económico y por otro, el ambiente del país considerando variables como la distancia psicológica, la competencia y el conocimiento del mercado. Como resultados de la

investigación, señala que las franquicias españolas eligen mercado de destino considerando cinco variables. El tamaño de mercado, el ingreso per cápita, la tasa de desempleo, el riesgo país y la competitividad del país.

Lo valioso de esta investigación, es que nos brinda las variables y dimensiones de las fuerzas externas que se va a utilizar dentro de uno de los objetivos señalados en la investigación la cual se muestra en la siguiente imagen:

| Dimensions | Measure |
|-------------------|--|
| Politics | Current and future political stability, expressed by the degree of centralization of political power and the degree of representation and trust of the people in its government. |
| | Diplomatic relation between the foreign government and the domestic government and its effect on trade. |
| | The foreign government's internal politics, attitudes and actions toward private firms. |
| Market Potential | Opportunities for exports due to the current and future demand of products and services and the capability of the market to pay for those products and services. |
| | The market's internal and external competition. |
| | Content adaptation associated with the products or services to be exported. |
| Economy | Current situation of the development of the market, measured by standards of economic results. |
| | Strength of the market in terms of its production of products and services. |
| | Consumption trends of products in the market. |
| Culture | Degree of cultural unity and national integration and the degree of ethereal and cultural differences. |
| | Cultural differences (distance and similarities) between the export market and the domestic market. |
| Infrastructure | Degree and nature of the infrastructure of the market's physical distribution. |
| | Degree and nature of the market's communication infrastructure. |
| | Climatological and geographical conditions. |
| Legal Environment | Tariffs and taxes in the market. |
| | Other legal considerations (laws which affect intellectual property, requirements for visas, etc.). |

Figura 40 Factores externos de internacioanalización según Wood VR, Robertson KR. (2000) Evaluating International Markets: The Importance of Information by Industry, by Country of Destination and by Type of Export Transaction. International Marketing Review. 17

Asimismo, nos brinda un modelo validado para realizar un estudio cuantitativo sobre los países a los cuales las franquicias peruanas decidieron migrar.

Un décimo primer *paper* indexado a Ebsco es la desarrollada por las autoras brasileñas Diana T, Macedo-Soares V. & Moraes S. en el año 2013 y titulada “***The strategic implications of alliances for the internationalization of firms in emerging countries: the case of totvs***” para la revista “Journal of Global Business and Technology”. La investigación tenía como objetivo analizar los beneficios de las alianzas realizada por la empresa Totvs (relacionada al rubro de tecnología) para impulsar su internacionalización generando oportunidades importantes. Respecto a la parte metodológica, se realizó 2 entrevistas y luego un cuestionario estructurado. En el mismo, aborda también los factores macro desarrollado por Austin (1990), respecto a factores políticos, económicos y socio culturales. La relevancia de este estudio es confirmar en parte los factores externos a ser utilizados en la investigación.

Un décimo segundo *paper* indexado a Ebsco es la desarrollada por los autores brasileños Cunha V, Mendes F & Curz T. (2015) titulada “*Internacionalização por meio de franquias: proposições de pesquisa a partir de estudo de casos múltiplos de varejistas brasileiros de moda*” publicada en la revista Contemporanea de Economía y Gestión. Dentro del mismo destaca que si bien el número de franquicias crecido en un 300% a lo largo de 10 años, solo el 3% de ellas opera en mercado extranjeros, constituyendo una inmensa oportunidad. Dentro de las variables que toma como factores determinantes, indica que el apoyo de organizaciones gubernamentales o privadas, la distancia geográfica y los riesgos políticos-económicos son menos importantes que la proximidad cultural y la relación con los aliados locales. Destaca además, lo sensible que son los factores intagibles ligados a las franquicias a la hora de expandir las franquicias en entornos internacionales culturalmente distantes.

En el mismo estudio, cita a Welch (1989) el cual propuso tres grandes conductores para la internacionalización de las franquicias. La primera variable esta relacionada a los antecedentes cual cuales tienen su división en país de origen, el tamaño de la red y la curva de aprendizaje. En segundo lugar, el estímulo directo el cual puede ser directo o externo y la tercera variable, la decisión de mercado. De manera adicional, el estudio nombra lo estados de la internacionalización de las franquicias y hace referencia a la escuela nórdica desarrollada por los autores McIntyre & Huszagh (1995). El autor hace mención a la forma de clasificación de los elementos internos desarrollado por (Doherty, 2007) que incluye la experiencia con la globalización, la disponibilidad para acceder a recursos financieros, la presencia de una marca franquiciable, entre otras.

| Category | Sub-category | Determinants | Literature |
|------------------|------------------------------------|--|--|
| Internal Factors | Company Brand | The higher the value of the brand, the greater the propensity to deploy foreign franchises | Contractor and Kunda (1998); Sashi and Karuppu (2002); Doherty (2007) |
| | | Seeking to increase brand value via international presence | Contractor and Kunda (1998); Kluauja (2009) |
| | Characteristics of Decision Makers | Accumulated knowledge and experience in the international market | McLarye and Hinzagh (1995); Contractor and Kunda (1998) |
| | | Entrepreneurial personality | Welch (1989); Marques, Merlo and Lucchini (2005) |
| | Product | International experience of franchisor | Fridmo-Lindquist, Jacque (1995); Shane (1996); Sashi and Karuppu (2002); Doherty (2007); Hinzagh, Hinzagh and McLarye (1992); Rocha, Borini and Spers (2010) |
| | | The greater the need to adapt the product to the international location, the greater the propensity to franchise | Sashi and Karuppu (2002) |
| | Financial and Management Resources | Possession of a product capable of being recognized as superior in foreign markets | Welch (1989); Hinzagh, Hinzagh and McLarye (1992); Downing, Psk and Beldona (2007); Rocha, Borini and Spers (2010) |
| | | Access to financial and management resources | Hinzagh, Hinzagh and McLarye (1992) |
| | Network of contacts | The higher the level of investment required, the higher the propensity to use foreign franchises (cost sharing) | Sashi and Karuppu (2002); Marques, Merlo and Nagano (2008) |
| | | Business contacts in international markets | Rocha, Borini and Spers (2010) |
| External Factors | Resective Approach | Assistance from government and/or trade associations | Kluauja (2009) |
| | Characteristics of the Domestic | Selection of firm by third parties for foreign franchising | Welch (1989); Welch (1990); Doherty (2007) |
| | | Internal market potential exhausted | Welch (1990); Eregla (1992); Hoffman and Preble (2001); Elango (2007) |
| | Geographic and cultural distance | High geographic and cultural distance between franchisor and franchisee | Fridmo-Lindquist and Jacque (1995); Emamiili, Agrawal and Dev (2002); Sashi and Karuppu (2002); Quinn and Alexander (2002); Moon, Birtwistle e Burt (2004) |
| | Risk | High degree of uncertainty of the countries (political and economic risk) | Fridmo-Lindquist and Jacque (1995); Shane (1996); Contractor and Kunda (1998); Sashi and Karuppu (2002); Allen and McKee (1999); Hoffman and Preble (2001) |

Figura 41 Factores internos y externos determinantes en la internacionalización de franquicias. (Doherty, 2007) en base a los autores citados en el estudio.

Resulta más que evidente el aporte de este *paper* a la presente investigación debido a que nos da un sustento metodológico sobre las variables a tener en cuenta para el desarrollo.

Un décimo tercer *paper* indexado a Scopus es el desarrollado por los autores Baena & Cerviño (2012) titulado “*International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market*” publicado en la revista “The Service Industries Journal”. El objetivo de la investigación era identificar las diversas variables en el proceso de expansión de las cadenas españolas de franquicias. Para ello, tomaron en cuenta 125 franquicias con operaciones en 44 países en el 2009. Como parte de las variables, se incluyó la gestión y experiencia del franquiciante, el conocimiento de la marca, el ratio de internacionalización y el mañño del franquiciador. Como principal conclusión el estudio señala:

Findings allow us to conclude that management and franchising experience, together with brand awareness, the international franchise ratio and company size are significantly associated with (i) the number of countries where the chain has a presence; (ii) the number of operational outlets the franchisor has abroad, and (iii) the number of years the chain has been operating overseas. Pg.1

Los resultados nos permiten concluir que la experiencia de gestión y franquicias, junto con el conocimiento de la marca, el ratio de franquicias internacionales y el tamaño de la empresa están significativamente asociados con (i) el número de países donde la cadena tiene presencia; (ii) el número de puntos de venta operativos que el franquiciador tiene en el extranjero, y (iii) el número de años que la cadena ha estado operando en el extranjero. Traducción propia.

El aporte de esta investigación es sobre la influencia de las variables estudiadas dentro del proceso de internacionalización.

Un décimo cuarto *paper* indexado a Ebsco es el desarrollado por los brasileños Resende, P., Mendes, F., Miranda, M. & Couto, R., (2014) titulado “*internationalization of brazilian franchise chains: a comparative study*” y publicado en la revista de “Administración de empresas” de Sao Paulo. El estudio tenía por objetivo conocer las diferencias organizacionales entre las cadenas de franquicias brasileñas que solo operan en el mercado de dicho país y las cadenas de franquicias brasileñas que operan internacionalmente. Para ello, consideró 96 franquicias que operaban en el mercado local y 67 franquicias con operaciones internacionales. Al igual que otras tesis mencionadas anteriormente, aplicaron una regresión logística. Dentro de las principales conclusiones señala que es estratégico el desarrollo de la marca en las operaciones internacionales. Asimismo, indican que las tarifas cobradas son menores a sus franquiciados internacionales para la instalación. Un punto relevante, es que indica que el proceso de internacionalización era un fenómeno reciente con apenas 5 años de estudio. Asimismo, señala:

Other relevant characteristic of Brazilian franchises is the lack of recognition of their brands internationally; this feature becomes, therefore, an impediment to expand businesses (Khauaja, 2009) p.2

Otra característica relevante de las franquicias brasileñas es la falta de reconocimiento internacional de sus marcas; esta característica se convierte, por lo tanto, en un impedimento para expandir negocios (Khauaja, 2009). Traducción propia.

Ello revela y confirma la misma problemática que sufren las franquicias peruanas, debido a que si bien tenemos una comida reconocida a nivel internacional, nuestras franquicias no son conocidas y menos aún, posicionadas fuertemente en el exterior como sucedía en Brasil del 2009.

Un décimo quinto *paper* indexado a Ebsco y publicado en la revista Brasileña de Gestión de Negocios, es la titulada “*Marketing strategies in the internationalization process of brazilian franchises*” desarrollado por las profesores Camargo, M. & Costa, S. (2016). El documento tenía por objetivo analizar la influencia de las estrategias del marketing en el proceso de internacionalización de las franquicias brasileñas. El estudio tomo un enfoque cualitativo basado en tres casos de estudio y utilizando las estrategias acorde al Global Marketing Strategy (GMS).

El resultado indico que franquicias brasileñas están en camino hacia la estandarización de su mezcla de marketing pero estaban lejos en lo que se refiere a las cuatro dimensiones (i y ii) concentración y coordinación de actividades de marketing (iii) integración de movimientos competitivos (iv) participación en el mercado global.

Dentro de la investigación señalan que según la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF), de las 134 franquicias en operación, solo el 5% se han internacionalizado. El estudio también señala las formas que utilizan las franquicias brasileñas para su internacionalización.

According to Melo, Andreassi and Oliveira (2012), Brazilian franchises use different entry modes in international markets, such as owned units, direct franchises, master franchises or join ventures, and the choice of a particular entry is linked to the levels of control, international strategies and investment abroad. p.2

Según Melo, Andreassi y Oliveira (2012), las franquicias brasileñas usan diferentes modos de entrada en los mercados internacionales, como unidades propias, franquicias directas, franquicias maestras o empresas conjuntas, y la elección de una entrada particular está vinculada a los niveles de control, estrategias internacionales e inversiones en el exterior.

Esto es de suma importancia porque va alineado a responder nuestro primer objetivo de investigación. Asimismo, confirma lo señalado por otros autores al indicar que la saturación del mercado local es el inicio del proceso de internacionalización para estas franquicias. Un punto adicional, es un cuadro resumen de la evolución de las teorías relacionadas a las franquicias las cuales se muestran en el siguiente cuadro:

| Phases | Papers selected – Authors | Domain Theory |
|---|---|---|
| Phase 1 – foundation theory - early 1990s | Huszagh et al. (1992); Eroglu (1992) | Theory of the firm; strategic marketing theory general model of franchisor intention to internationalize |
| Phase 2 – Deeper Explanation - late 1990s | Fladmoe-Lindquist (1996) Doherty and Quinn (1999) McIntyre and Huszagh (1995) | Resource-based capability theory International retail franchising theory Internationalization process and Uppsala model |
| Phase 3 – Extending the Theory in Six Directions – after 2000 | Quinn and Alexander (2002) Doherty and Alexander (2004) Altiny and Miles (2006) Cheng et al (2007) Allouche and Schlenkerich (2011) Jell-Ojobor and Windsperger (2013) | Domestic and international retail franchising theory International franchisor-franchisee relationships International franchise stakeholder theory Stage model of international franchising Strategic model of global franchise expansion Governance choice model based on transaction cost and agency theories |

Note. Adapted from “International Franchising: Evolution of Theory and Practice”, by B. Merrilees, 2014, *Journal of Marketing Channels*, 21, 133-142.

Figura 42 Fases del proceso de internacionalización basado en teorías desarrolladas por Melo et al, (2012)

Ello, nos ayuda a indentificar las principales corrientes, autores y teoría dominante. En nuestro caso, es importante considerar la información de autores de la fase 2 y principalmente de la fase 3.

Un décimo sexto *paper* indexado a Ebsco y publicado por el “Journal of international Marketing”, es el elaborado por los autores McIntyre, F. & Huszagh, S. (1995) titulado “*Internationalization of Franchise Systems*”. El aporte de esta investigación versa sobre uno de los primeros estudios que describe el proceso de internacionalización que se aplica al sistema de franquicias. Basa su modelo en un estudio inicial desarrollado por Cavusgil & Nevin (1980) “*A Conceptualization of the Initial Involvement in International Marketing*” como los autores que proveyeron un modelo conceptual de la internacionalización de las empresas, identificando cuatro estados en el proceso: marketing interno, participación experimental, participación activa y participación comprometida. McIntyre et al., adaptan dichas etapas al proceso de las franquicias como se muestra en la siguiente figura.

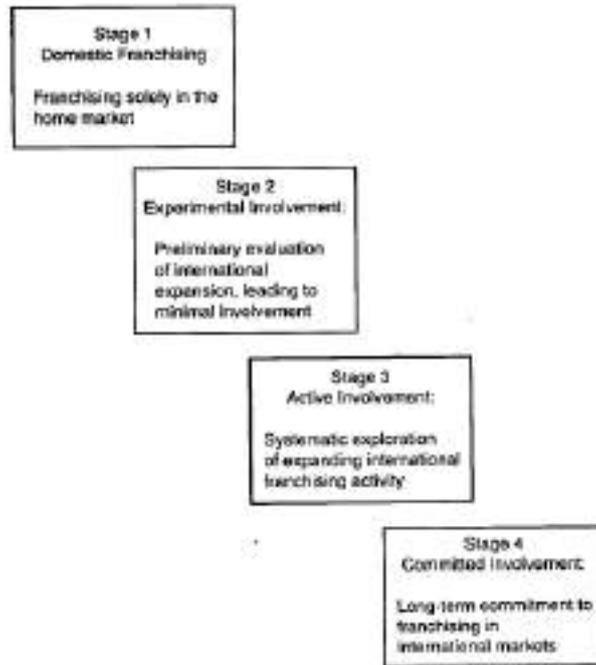


Figura 43 Estados del proceso de internacionalización de la escuela nórdica. McIntyre, F. & Huszagh, S. (1995)

En este sentido, los autores desarrollan cada uno de los estados lo que nos va a permitir explicar el actual proceso de internacionalización de las franquicias peruanas basado en teorías desarrollada por la escuela nórdica.

Un décimo séptimo *paper* indexado a Proquest es el titulado “***Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors***” de los autores Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. & Justis, R. (1994) y también publicado en la revista “Internacional de Marketing Review”, donde señalan los diversos estudios para utilizar las franquicias por otras modalidades (Brickley & Dark 1987, Brickley et al., 1991, Carney & Gedajlovic 1991, Caves & Murphy 1976, Martin 1988), llegando a un consenso en que la franquicia provee una expansión minimizando los riesgos y costos para el franquiciante. El estudio utilizó una encuesta en escala de likert a franquicias solamente domésticas y franquicias internacioalizaciones a fin de determinar las fuerzas o motivaciones en buscar franquiciantes extranjeros. Dentro de las razones, cuestiona que sea solo la saturación del mercado como la principal y cita a Agrawal & Ramaswami (1992) para indicar que una determinante crítica en la elección del modo de entrada y en la decisión para la internacionalización son las percepciones y actitudes gerenciales. Es decir, las actitudes, creencias y percepciones de los gerentes influencia su evaluación de la disponibilidad y durabilidad de las oportunidades en su entorno.

Dentro de las variables que utilizaron esta el tamaño (definido por el número de empleados), años en el negocios, unidades domésticas y las ventas. La principal conclusión señala:

The factor analysis suggests that two managerial attitudes generally increase the likelihood that firms will internationalize their operations, the desire to expand and desire to increase profits.pp.65

El análisis factorial sugiere que dos actitudes gerenciales generalmente aumentan la probabilidad de que las empresas internacionalicen sus operaciones, el deseo de expandirse y el deseo de aumentar las ganancias.Traducción propia.

Estas variables constituyen un aporte para la investigación al dar variables internas sobre las franquicias relacionadas a un objetivo específico.

El décimo octavo *paper indexado* a la plataforma de Scopus es la titulada “**American franchise internationalization: The impact of institutional environment**” de los autores brasileños Melo, Borini, & Ogasavara (2018) y de publicación en Wiley Online Library, donde analizaban la internacionalización de las cadenas de franquicias brasileñas en lationamérica. Al ser las franquicias una asociación entre el franquiciador y el franquiciado que está plasmado en un contrato, el cumplimiento de los mismos y las regulaciones bajo las cuales fueron creadas puede constituir un obstáculo para la elección de un país. Para probar la hipótesis de la investigación, se observó a un total de 119 franquicias y su relación con el entorno institucional. Los resultados muestran que:

Larger franchise chains usually choose countries with better institutional aspects in terms of contract compliance and business freedom, even if the efficiency of business conditions in these countries is not the best in Latin America. (p.2)

Las cadenas de franquicias más grandes suelen elegir los países con mejores aspectos institucionales en términos de cumplimiento de los contratos y la libertad de empresa, incluso si la eficiencia de las condiciones en esos países no es la mejor en lationamérica. (traducción propia).

El estudio también señala dos teorías para la exploración académica para entender la internacionalización de las franquicias de países emergentes, la teoría institucional y la teoría de la cultura nacional (Jell-Ojabor y Windsperger, 2014; Merrilees, 2014). Asimismo, indica que en los mercados con escasa protección jurídica, hay pocos incentivos para un comportamiento honesto, y los empresarios se ven influidos de adaptarse a las prácticas actuales de negocios en estos mercados con el fin de continuar

sus esfuerzos. Hay poca lealtad y respeto en la competencia del mercado, que afecta a la actividad empresarial y promueve actividades depredadoras (AIDIS, Estrin, y Mickiewicz, 2008; Aidt, 2009; Henrekson, 2007; Hodler, 2009). Por tanto, son en los mercados desarrollados donde hay mayores probabilidades de cumplimiento de los contratos. Por otro lado, el estudio centra su atención en la libertad comercial al señalar que para las franquicias de los mercados emergentes, la regulación excesiva y la mala calidad de las relaciones crean un ambiente de negocios sin la certeza de la realización de negocios o de libertad de inversión (pp.4). En tercer lugar, señala la estabilidad política. Los países de acogida que tienen los entornos políticos estables son propicias para hacer negocios, ya que este tipo de entornos favorecen las relaciones a largo plazo entre las empresas y los gobiernos (Magnusson, Westjohn, Gordon, y Aurand, 2012). Para probar sus hipótesis los autores utilizan los rankings de facilidad para hacer negocios, niveles de corrupción, el riesgo política y regulaciones legales elaborados por el Banco Mundial. Transparencia internacional, el foro económico mundial y la fundación Heritage. Como conclusiones, se puede señalar que en relación con las cuestiones de las instalaciones de negocios, los resultados muestran una relación positiva y significativa entre la libertad de empresa y compromiso cadena (pp.8). Asimismo, un entorno institucional con apertura y una mayor facilidad en procedimientos y procesos en los negocios operacionales son por lo tanto preferibles para las franquicias a la hora de internacionalizarse. Un resultado en contrario señalo que las cadenas de franquicia brasileños no se sienten más atraídas a los países con mayor estabilidad o inestabilidad política. Ello quizá a que estan acostumbrados a liderar con entornos políticos inestables en sus mercados nacionales. Ello también va alineado que las franquicias pueden operar en entornos considerados más corruptos. El aporte de esta investigación es reforzar uno de los factores externos que es el factor legal.

El décimo noveno *paper* indexado a Scopus y publicado en la revista “Latin American Business Review”, es el desarrollado por Baena V. (2013) y titulado “*Insights on International Franchising: Entry Mode Decision*”. El estudio tenía por objetivo analizar como ciertas características de las cadenas franquiciadoras y del mercado receptor de la inversión afecta a la forma de entrada elegida por los franquiciadores en Latinoamérica. Dentro de los resultados se muestra como principales variables, la aversión al riesgo, masculinidad, desarrollo económico, potencial económico, corrupción y la eficiencia en la resolución de conflictos del país receptor de la inversión

determinan la forma de entrada. (pp.2). El estudio hace referencia a la clasificación de Elango (2007) sobre la clasificación de la investigación internacional en franquicias clasificando en tres corrientes. La primera destaca las condiciones macroeconómicas del país receptor (Alon y McKee (1999), Hoffman y Prebble (2001), y Aliouche y Schelenrich (2011)), en segundo lugar, la elección del modo de entrada (Contractor and Kundu (1998a, 1998b) y Zhu et al.(2011) y en tercer lugar, los estudios que analizan las causas de la internacionalización (Mariz-Pérez & García-Álvarez; Baena & Cerviño, 2012), centrandose este *paper* en las dos primeras corrientes. Asimismo, el autor señala cuatro formas de entrada que pueden utilizar las franquicias, desde la franquicia directa hasta la inversión directa. Ello se desarrollará en la parte de modos de internacionalización de las franquicias. El autor señala la importancia de la experiencia internacional sobre el proceso de internacionalización. Indica:

Moreover, companies that have accumulated knowledge of foreign cultures and business practices through international experience are better able to cope with the uncertainties associated with international operations and thus, typically perceive high-control modes of entry as less risky than firms without such experience. (p.7)

Por otra parte, las empresas que se han acumulado conocimiento de las culturas y las prácticas comerciales extranjeras a través de la experiencia internacional son más capaces de hacer frente a las incertidumbres asociadas con las operaciones internacionales y, por tanto, normalmente perciben modos de alta de control de entrada como menos riesgoso que las firmas sin esa experiencia. Traducción propia.

Ello constituye la primera hipótesis de los autores al afirmar que a mayor experiencia internacional, mayor será la probabilidad de emplear la inversión extranjera directa como modo de ingreso. Una segunda variable de estudio fue la distancia geográfica al indicar que eleva el nivel de incertidumbre mediante el aumento de la brecha de información entre el franquiciador y el franquiciado y, por tanto, los costes de seguimiento y la recopilación de información (Alon, 2006b). Asimismo, las diferencias culturales entre el país de origen de la franquicia y el país anfitrión puede crear incertidumbre interna, así como problemas de conducta empresarial (Anderson y Gatignon, 1986; Kogut y Singh, 1988). Por tanto, el autor afirma que cuanto mayor sea la distancia geográfica y la diferencia cultural, menor la probabilidad de que se emplee la IED como modo de ingreso. El autor también considera a la corrupción como variable dentro de su estudio y genera la hipótesis de que cuanto mayor sea la cantidad de corrupción percibida en el país de acogida, mayor será la probabilidad de ingreso vía

la franquicia directa o master. Por último, señala al alto desarrollo económico como motivo para elegir la inversión directa como modo de ingreso del franquiciante. Como resultado de investigación a través de un modelo de regresión, el autor pudo concluir que las franquicias que poseen una importante experiencia internacional, optarán por la IED. Asimismo, sus resultados mostraron que las cadenas de franquicias que operan en mercados geográficamente distantes evitarán los modos basados en acciones parciales y completos de entrada (empresa conjunta y la inversión directa, respectivamente)(pp.21). Finalmente, confirma la correlación positiva entre el desarrollo económico del país anfitrión y la inversión directa como un modo de ingreso. El aporte de esta investigación radica en darnos la forma de ingreso que puedan utilizar las franquicias peruanas en su proceso de internacionalización.

Un vigésimo *paper* indexado a Scopus y también publicado en el “Latin American Business Review” es el titulado “***International Franchising Decision- Making: A Model for Country Choice***” desarrollado por las autoras españolas Baena & Cerviño (2014). Dicha investigación tenía por objetivo analizar los factores que afectan a la expansión internacional en América Latina a través de franquicias, específicamente, se examina el efecto de un conjunto de variables respecto de la resolución elección país. Para ello, las autoras utilizaron una muestra de 63 franquicias españolas en Latinoamérica. Los resultados concluyen que la distancia geográfica y cultural entre el país de origen y el receptor de la inversión, así como el nivel de aversión al riesgo, individualismo, estabilidad política, tasa de desempleo, potencial de mercado y la eficiencia de la ejecución de contratos del país receptor inciden en la expansión internacional del sistema de franquicia. Dentro del desarrollo del marco teórico, hacen incapié a la teoría de Uppsala desarrollado por Johanson y Vahlne (1977). También las autoras hacen referencia a la teoría de la agencia (Fama y Jensen, 1983; Jensen y Meckling, 1976), para tratar de explicar la relación entre el principal (propietario de la empresa) y el agente (director de la filial). Dentro de las variables de estudio consideran la distancia geográfica, la distancia cultural, el control de la incertidumbre e individualismo. Según señala el estudio, las personas con valores individualistas son más propensos a desarrollar estrategias de organización en base a la iniciativa empresarial, tales como franquicias (Hoffman y Preble, 2001). También considera la estabilidad política ya que cuando el grado de inestabilidad política es alta, la franquicia es la opción óptima para la expansión internacional, ya que requiere un compromiso de

recursos más limitados y permite a las empresas para reducir la exposición a la incertidumbre (pp.11).

El vigésimo primer *paper* indexado a Scopus y publicado en la revista Management Research Review es el titulado “*European franchise expansion into Latin America*” desarrollado por Baena (2016), cuyo objetivo era analizar la expansión de las franquicias en América Latina, motivado por la limitada atención prestada al contexto de dicha región (pp.2). Para analizar y procesar la información, aplicó un estudio cuantitativo con una muestra de 77 franquicias españolas que operaban en 21 países de América Latina a finales de 2012 (en países como Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Perú, etc.) concluyendo que la distancia geográfica entre el país anfitrión y el país de origen así como el nivel de la estabilidad política del país anfitrión, el desarrollo económico, el potencial del mercado y la transparencia son capaces de conducir al desarrollo de la franquicia internacional entre los países receptores (pp.2).

El estudio empieza partiendo de la premisa de que la saturación interna del mercado conlleva a los empresarios a darse cuenta de que existe un mercado viable y crecimiento para sus productos en todo el mundo. En este escenario, los mercados emergentes ofrecen un mercado potencial y en donde la competencia no es tan intensa como en mercados mucho más maduros. El autor señala específicamente:

Latin America is one of the most important places where the entrepreneurship phenomenon takes place. Nevertheless, despite its substantial worldwide economic importance, Latin America has received very limited attention in the literature on franchising (Acs and Virgill, 2010; Guzmán-Alfonso and Guzmán-Cuevas, 2012, citado por Baena 2016, p.3)

Específicamente, América Latina es uno de los lugares más importantes donde el fenómeno tiene lugar la iniciativa empresarial (Sin embargo, a pesar de su considerable importancia económica en todo el mundo, América Latina ha recibido muy poca atención en la literatura sobre franquicias (ACS y Virgill de 2010 ;Guzmán-Alfonso y Guzmán-Cuevas, 2012). (traducción propia).

El autor sostiene como primer punto de sus hipótesis que los costos de comunicación, coordinación, coordinación y supervisión son altos cuando se dispersan a través de muchos países. Por tanto, la expansión de la franquicia se asocia positivamente con la distancia geográfica entre el país de origen y acogida. Asimismo, menciona la distancia cultural como otro factor. Las diferencias culturales también son propensas a requerir la modificación de las decisiones de productos y promoción para adaptarse a las

necesidades del mercado local (Sashi, Karuppur , 2002). Por tanto, La expansión de la franquicia se asociará positivamente con una mayor distancia cultural entre los países de origen y de acogida. Luego de ello, también considera al factor político como factor positivo de la relación. Curiosamente, dentro de los resultados, el estudio muestra que la intensidad de la franquicia internacional es mayor en mercados caracterizados por niveles de corrupción del país de acogida. Finalmente, otro factor que considera es el desarrollo económico teniendo una correlación con la expansión de las franquicias. Ello se confirma al mostrar que los países de América Latina con un importante desarrollo económico atraen a los franquiciadores extranjeros, ya que esos países están asociados con el crecimiento del negocio y las oportunidades (Herrmann y Datta, 2002 ; Rahman, 2006). El aporte de esta investigación está en confirmar ciertas variables de estudio así como las conclusiones a las que llegan y que pueden confirmar la nuestra a nivel cualitativo.

El vigésimo segundo *paper* indexado a Scopus y publicado en la “International Marketing Review”, es el titulado “***The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model***”, desarrollado por Eroglu (1992). Este artículo es la piedra angular de muchas investigaciones por la relevancia y aporte al tema de las franquicias. En el mismo, se examina el proceso de internacionalización de la industria americana y desarrolla un modelo conceptual de sus determinantes. Para ello, considera que la intención de la internacionalización es el resultado de dos variables, la percepción del riesgo y de los beneficios. El autor señala lo que otros autores advierten, que la internacionalización es la forma menos riesgosa en la que una empresa pueda expandirse. El objetivo principal de su modelo es señalar que la intención de internacionalización es mantener el menor riesgo posible aumentando las ganancias. En este escenario compiten dos fuerzas o variables que afectan a toda empresa, las internas (propias de la organización) y la ambiental (externas). Ello afecta tanto al compromiso como a las decisiones. En este sentido, el autor propuso el siguiente modelo:

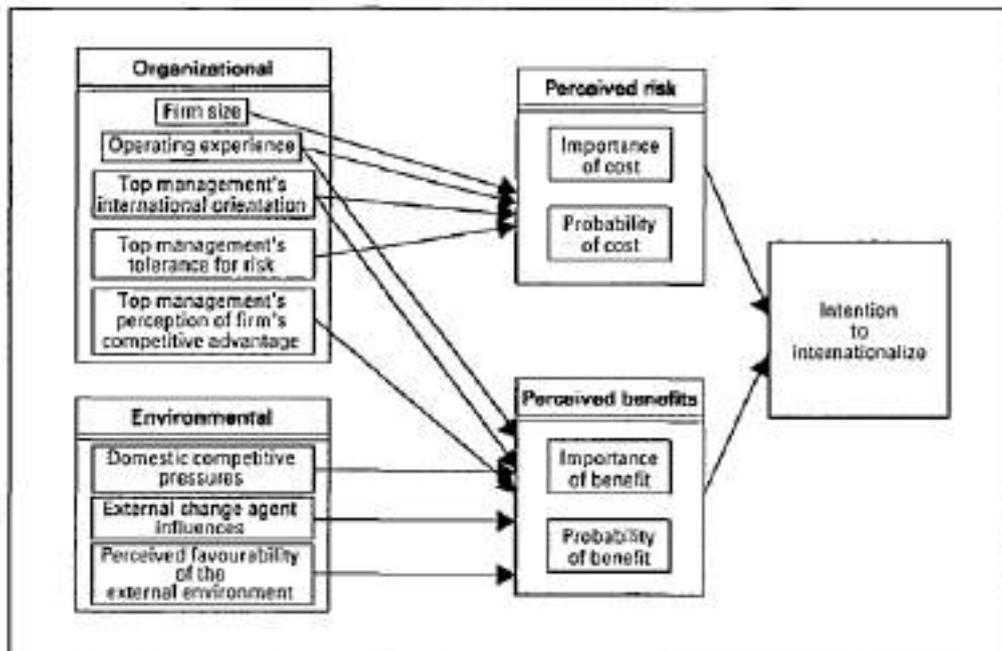


Figura 44 Un modelo conceptual de los determinantes de la internacionalización de las franquicias. Eroglu (1992).

En primer lugar, sobre las intenciones de internacionalizarse como variable dependiente que esta determinado por una evaluación de la percepción y riesgos que conlleva. Para analizar los riesgos, se pueden utilizar indicadores como el político, legal y son percibidos como el mayor de los riesgos para la internacionalización. Ello debido a que involucra aspectos regulatorios como impuestos, tiempo de cambio, aranceles etc.

A nivel de los determinantes de la organización, este considera el tamaño de la empresa la cual puede ser operacionalizado por el número de empleados, el número de franquicias o ventas anuales. Por otro lado, respecto a la experiencia operativa, se relaciona al número de años en el negocio, teniendo una correlación años y la intención de internaconalizarse. La orientalización internacional de los gerentes *top* hace referencia a la actitud mental frente a la expansión extranjera medido através de la distancia cultura o psicológica; es decir, a través del nivel educación, idiomas que maneja y viajes al exterior (Ditch et al. 1984).

Respecto a los determinantes del ambiente, estos hacen referencia al macro ambiente del país. En primer indicador hace referencia a la competencia en el país y la saturación del mercado. Otro indicador es los agentes influyentes de cambio que puede ser las agencias gubernamentales, número de comercio, bancos, proveedores etc. A modo de

conclusión, el autor señala que este modelo puede ser utilizado para estudios en el área entiendo a través de estas variables el proceso de internacionalización, considerando el impacto de las fuerzas internas y externas. Asimismo, el rol de las decisiones de la alta gerencia en base a la orientación de la internacionalización, tolerancia al riesgo y una mentalidad abierta son requisitos importantes de las personas encargadas del proceso o toma de decisiones. Asimismo, sirve como base para una política gubernamentales en apoyo de las franquicias (pp.12) . El aporte de esta investigación radica en que a través de estas dos fuerzas, poder dividir nuestros objetivos (impacto de las fuerzas externas e internas) y sean analizados siempre por el riesgo y oportunidades que ofrecen a las empresas que están por internacionalizarse. Asimismo, nos da algunas variables a considerar dentro del análisis.

El vigésimo tercer *paper* indexado a Scopus es el titulado “***Internationalisation through franchising: the Parfois case study***”, desarrollado por Rosa Forte (2013) y publicado en el “International Journal of Retail & Distribution Management”, cuyo objetivo era analizar la internacionalización a través de la franquicia utilizando un caso de estudio de la empresa portuguesa de ropa “Parfois” creada en los 90s. El autor indica la importancia dentro de la economía el modelo de franquicia:

Franchising is increasingly important worldwide, with an important impact on the world economy. According to the International Franchise Association (2008), the direct impact of franchising in the US economy is high, representing more than 8 per cent of the total private sector employment market and over 4 per cent of the total private gross domestic product (GDP) of this country in 2005 (p.3)

La franquicia es cada vez más importante en todo el mundo, con un impacto importante en la economía mundial. Según la Asociación Internacional de Franquicias (2008), el impacto directo de las franquicias en la economía de los Estados Unidos es alto, representando más del 8 por ciento del mercado laboral total del sector privado y más del 4 por ciento del producto interno bruto (PIB) privado total. de este país en 2005. Traducción propia.

En este sentido, el mismo efecto es para Portugal, donde el impacto llega al 3.1% del PBI. La empresa escogida para el estudio tenía en el año 2010, presencia en 20 países con 54 contratos de franquicia y 21 con tiendas propia. La pregunta de investigación del estudio eran los factores que motivaron la internacionalización así como el patrón de internacionalización adoptado. Dentro de la construcción de su marco teórico, señalan los estudios de Evans et al.(2008), el cual hace hincapié en que las motivaciones de

internacionalización en dos factores o motivaciones (por ejemplo, los recursos internos, de interés gestión y la experiencia y la cultura de la organización) y los factores externos (por ejemplo, tamaño del mercado externo, las condiciones económicas, sociales, culturales y políticos en los mercados nacionales y extranjeros, la saturación de las actividades del mercado y de la competencia nacionales). Por otro lado, existe un patrón claro en el proceso de internacionalización de Parfois, que está dispuesto a abrir tiendas propias en el mercado de Europa Occidental, donde se siente cómodo, socios dejando que asumen el riesgo de la inversión en otras regiones, con especial relevancia para el Medio Europa del Este y oriente.

El vigésimo cuarto *paper* indexado a Scopus es el titulado “***A study about the intention of the Iberian Companies to Internationalize***” desarrollado por Pedro, Filipe, Coelho, (2008), el cual buscaba analizar las variables más importantes para la internacionalización de las empresas. Para ello, aplicaron un cuestionario y métodos estadísticos confirmando variables relevantes como la edad, estructura de la red entre otras. En el estudio reconoce que las aportaciones teóricas provienen de estudios como la economía, el marketing y la sociología. Asimismo, el estudio señala que hasta entonces:

Most of these models does not have in consideration the set of the internal factors to the company (organizational factors), the external factors to the company (factors of the environment way) and the motivation factors (factors connected with the perspectives and the objectives´ manager) to explain the internationalization of the franchising companies (p.2)

La mayoría de estos modelos no tiene en cuenta el conjunto de factores internos para la empresa (factores organizativos), los factores externos a la empresa (factores del medio ambiente) y los factores de motivación (factores relacionados con las perspectivas y los objetivos) gerente) para explicar la internacionalización de las franquicias. Traducción propia.

Por tanto, en base a dicha brecha del conocimiento el autor propone el siguiente modelo explicativo.

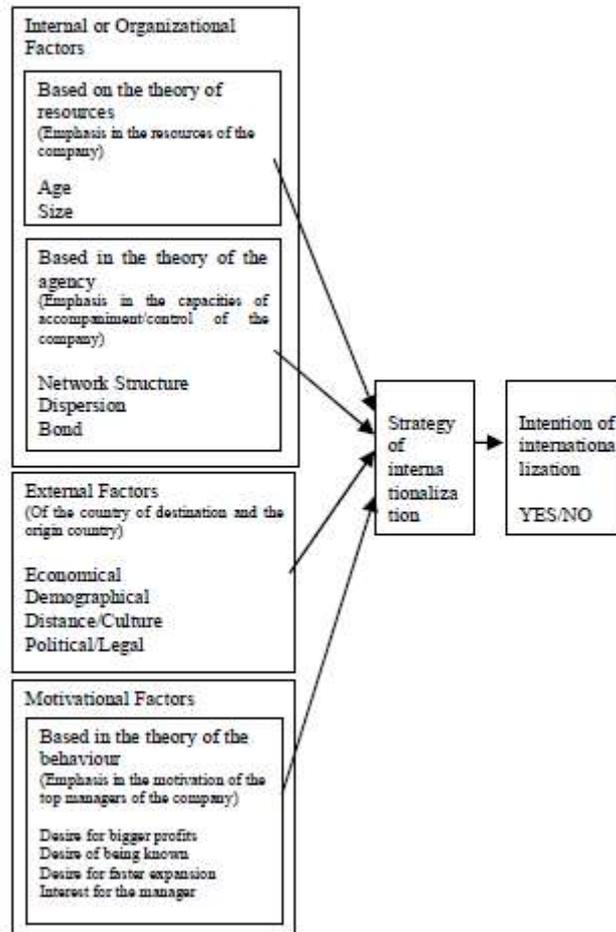


Figura 45 Modelo de la intención en la internacionalización de los sistemas de franquicias. Pedro, Filipe, Coelho, (2008)

El modelo es una aplicación de las motivaciones propuestas por Daniels et al (2004) al incorporar otras variables teóricas relacionadas a la teoría de la agencia y recursos de la agencia en cuanto a las motivaciones tradicionales (ampliar las ventas, obtener recursos y reducir el riesgo). Como primera hipótesis, es el estudio de los factores internos como externos. Para ello, consideró ciertas variables como los años en el negocio, Por ello, llega a considerar que existe una relación positiva entre el número de años que una empresa está en el mercado y su intención de internacionalizarse, ya que habrá adquirido los recursos más grande (pp.3). También consideraba otras variables como la estructura de la red, la dispersión y el enlace. El estudio concluye:

The results indicate that the youngest companies (1 year and less) are those where the intention of internationalization is more reiterated (the statistical result obtained in relation to this variable confirms the opposing hypothesis to the one initially posed). This situation could carry some dangers since the company could be internationalized itself with scarce resources in terms of financial capacity, ways of distribution or human resources, its

product/service could not be tested enough and the franchisor could be focusing in fast profit and not in the franchisee. (pp.4)

Los resultados indican que las empresas más jóvenes (1 año ó menos) son aquellas en las que se reitera más la intención de internacionalización (el resultado estadístico obtenido en relación con esta variable confirma la hipótesis opuesta a la planteada inicialmente). Esta situación podría acarrear algunos peligros ya que la empresa podría internacionalizarse con escasos recursos en términos de capacidad financiera, formas de distribución o recursos humanos, su producto/servicio no podría probarse lo suficiente y el franquiciador podría concentrarse en ganancias rápidas y no en el franquiciado. Traducción propia.

Como segunda hipótesis, señalan que las franquicias entre 21 y 59 unidades son las que muestran más predisposición para avanzar hacia la internacionalización. La explicación según los autores radican en que las empresas con más de 60 unidades ya obtuvieron un número cómodo de unidades en el mercado interno generando cierto desinterés. Una conclusión importante hace referencia a que si la franquicia puede contribuir al crecimiento y ganancia de las compañías no dará importancia a la proximidad cultural del país de destino, la proximidad lingüística ni al ingreso per cápita. Por el contrario, si la empresa considera que el hecho de iniciar una franquicia implica altos costos iniciales, entonces dará importancia a diversos factores del país de destino como la estabilidad política y económica, las ventajas fiscales y al mercado potencial de su producto o servicio (pp.5). La importancia del estudio está en reforzar el planteamiento de nuestro problema en base a factores internos y externos, así como variables dependientes que se usarán en la entrevista como son: el tamaño, años de la franquicia etc. Asimismo, se tratará de confirmar las hipótesis obtenidas en este estudio sobre la importancia de dichos factores a la hora de internacionalizarse.

El vigésimo quinto *paper* indexado a Scopus y publicado en la “Multinational Business Review”, es el titulado “***International Franchise Expansion: Does Market Proximity Matter***” desarrollado por Hoffman, Winston & Preble (2008). En él, los autores indican que de acuerdo a la teoría tradicional de internacionalización, cuando una empresa decide realizar dicho proceso buscan la proximidad o la similitud del mercado facilitando el flujo de las franquicias. Dicho de otro modo:

Franchise expansion is greatest when the home and host nations are similar in terms of geography, culture, media availability, and political risk. (p.1)

La expansión de la franquicia es mayor cuando las naciones de origen y de acogida son similares en términos de geografía, cultura, disponibilidad de medios y riesgo político. Traducción propia.

El objetivo principal del estudio era examinar los factores ó características del mercado de destino que pueden facilitar u obstaculizar la penetración en el mercado de las empresas que utilizan franquicias para expandirse aún más en los mercados internacionales. Por ello, los autores realizaron la siguiente figura:

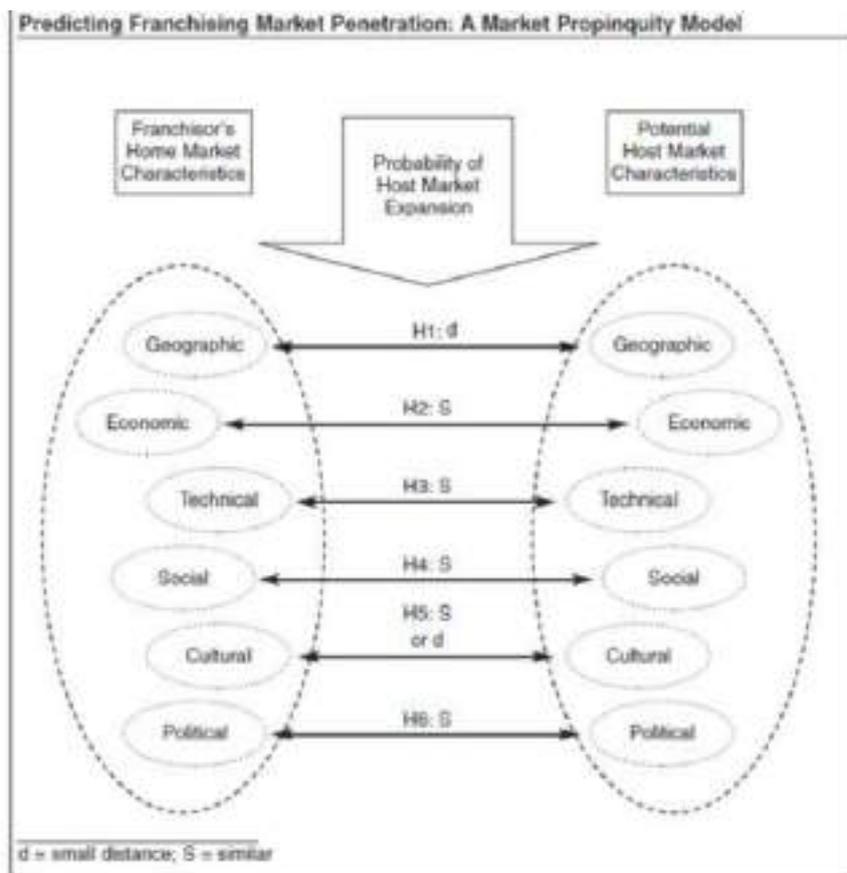


Figura 46 Predicción de la penetración del mercado de franquicias: Hoffman, Winston & Preble (2008).

Sobre el mismo, los autores citan la escuela escandinava (e.g., Johanson and Vahlne 1977, 2006) el cual afirma que las empresas primero se expanden a mercados similares y luego se adentran en mercados más distantes. Las razones son variadas, pero consistentes con el deseo de facilitar la transferencia de conocimiento (pp.4). Sobre el mismo, los autores citan un estudio de Ghemawat (2001), el cual revisó investigaciones sobre el comercio y señaló que los países que comparten similitudes de los mercados son mucho más probable que el comercio entre sí que con los países que tienen

características de mercado diferentes. Asimismo, según Eroglu (1992), revela que la franquicia se expanda a países que tiene un alto nivel de crecimiento económico y contienen una importante clase media y una importante renta per cápita (medido por PBI y PBI per cápita). En este sentido, según un estudio de Yavas (1988), encontró que el ingreso per cápita se relaciona positivamente con el número de franquicias de restaurantes internacionales (pp.10). Otra variable que considera el estudio es la infraestructura disponible para el desarrollo de las franquicias.

En cuanto a la relación cultural, el estudio utiliza, al igual que otros las dimensiones de Hofstede (2001) y poder analizar así las diferencias y similitudes. La incompatibilidad cultural puede hacer que sea difícil para transferir conocimiento y, por lo tanto, aumentar los costos de transacción al adaptar los conceptos de franquicias basadas en diferentes valores (Michael,2003).

En relación a la similitud política, el riesgo se refiere a los eventos del gobierno anfitrión o a las acciones que afectan negativamente al entorno empresarial. Variables como limitar las importaciones, tipo de cambio entre otros forman parte de esta variable. Como parte de la muestra se utilizó encuesta y la información disponible de 39 países, así como información del Banco Mundial y la CIA Factbook. Un punto importante en cuanto a la metodología es que los datos de los países se retrasaron diez años antes de la recopilación de los datos de expansión de franquicias. Este retraso representa el hecho de que el país anfitrión tenía que ser atractivo para los franquiciadores para que la nación anfitriona se convirtiera en un importante mercado de exportación en el momento de la recopilación de datos (pp.13) en concordancia con Hoffman y Preble (1991). Asimismo, utilizaron un modelo de gravedad de atracción. El aporte de esta investigación radica en que nos señala más variables de los factores internos y externos así como las hipótesis que se proximidad cultural.

El vigésimo sexto *paper* indexado a Scopus y publicado en el “Journal of hospitality & Tourism Research”, es el titulado “*Factors affecting franchise decisions in the restaurant industry*” y desarrollado por Li-Tzang, SooCheong, & Deborah (2010). En el mismo, indican que si bien la franquicia de restaurantes juega un papel importante en su crecimiento, existen pocas investigaciones sobre las características de las empresas

franquiciadas que se dedican a los restaurantes. Dentro de sus conclusiones indica que el grado de dispersión geográfica y la participación en países extranjeros aumenta la probabilidad de convertirse en franquiciante, asimismo, a medida que una empresa de restaurantes envejece dentro del ciclo de vida, la probabilidad de ser franquicia disminuye. Dentro del desarrollo del mismo, indica que el sector de restaurantes juega un rol importante dentro del crecimiento de la industria citando un estudio de PWC del 2004 donde más del 56% de los restaurantes de comida rápida y el 13% de los restaurantes de servicio completo son franquicias. A pesar de los beneficios de la franquicia, muchas cadenas de comida siguen optando por poseer unidades propias en lugar de franquicia. De igual forma, el estudio señala la teoría de la agencia dentro de su análisis al indicar que en operaciones internacionales, la incertidumbre puede aumentar debido a las diferencias de distancia y tiempo, creando un vacío de información; en pocas palabras, resulta costoso y difícil obtener información de las operaciones en el extranjero en el momento oportuno a diferencia del mercado local.

Sobre una segunda teoría, de la escasez de recursos, los autores señalan que la franquicia permite a una empresa franquiciadora utilizar los recursos de gestión y financieros del franquiciado para lograr un rápido crecimiento (Kaufmann y Dant, 1996; Oxenfeldt y Kelly, 1969 como se cita en la pp.443) y reduce además el tiempo y esfuerzo para reclutar y entrenar a nuevos gestores que son un principal obstáculo para el crecimiento (Fulop, 1993; Norton, 1988; Penrose, 1959 como se cita en la pp.443); por tanto, cuanto más rápido crece una firma de restaurantes, lo más probable es que participe en una franquicia. Dicha hipótesis guarda mucho sentido debido a que la franquicia como modelo de negocios es la forma más barata de expandir operaciones, aumentando los ingresos vía las cuotas de franquicia, regalías y venta a los franquiciados.

El estudio señala, además, otra teoría, la de conocimiento específico, indicando que sugiere la transferencia de conocimiento específico entre el franquiciante y el franquiciado. El reto para los restaurantes es mantener el control, la calidad y las normas en las diversas unidades extranjeras de las franquicias. Bajo el principio de proceso y reducido servicio al cliente, los autores formulan la hipótesis de que los restaurantes de comida rápida son más propensos a convertirse en franquicia que los restaurantes tradicionales.

La relevancia de esta investigación radica en que nos brinda un conocimiento más específico sobre las franquicias de restaurantes y variables como los años en el mercado, el tipo (*fast food* versus restaurantes tradicionales) así como la formulación de hipótesis bajo las teorías usuales dentro del modelo de las franquicias.

Un vigésimo séptimo *paper* indexado a Scopus y publicado en la revista “Thunderbird International Business Review” y es desarrollado por los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018) y titulado “*Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective*”. El objetivo de los autores era entender y explorar las motivaciones y desafíos del modelo de las franquicias en la economía africana debido a la escasez de estudios que existe de dicho continente. Para ello, los autores utilizaron entrevistas a profundidad. Dentro de los motivos para adoptar una franquicia se señalan los básicos, el servicio de soporte, la fuerza de la marca y la experiencia del franquiciante. Asimismo, como importante restricciones para la expansión de las franquicias se encuentra las barreras legales y de infraestructura que enfrentan los franquiciados de Ghana pero podrían ser validados para otros mercados africanos.

El mercado de Ghana, es una de las pocas economías de la África subsahariana con avances en los últimos años, siendo el reflejo de ello, el ingreso de franquicias como KFC, Game y Mechanical Lloyd entre otras, a pesar del riesgo que ello implica. El estudio señala el ejemplo de Careshop, una de las mayores franquicias de farmacias del continente que cerró sus operaciones debido a la falta de exclusividad en su cadena de suministro y una mala cultura organizacional (McCabe et al., (2011); Segre & Tran (2008) como se cita en la pp.2).

Dentro del estudio, señala que los franquiciantes extranjeros, en especial las americanas, se sienten atraídos por los mercados africanos debido a que la clase media que se viene elevando y el acceso del continente a las ciudades más pobladas del mundo. Los autores citan diversas publicaciones de la autora española Baena para explicar más sobre el problema de investigación. Por ejemplo, que las empresas usualmente escogen los *joint venture* (empresas conjuntas) y la exportación a través de representantes como principal modo de entrada a dichos mercados. Dentro de las motivaciones, estudios como los de Shin, Casidy, Yoon, y Yoon (2016) han descubierto que la marca y la reputación

ofrecen al franquiciado un nombre que les permite distinguirse de los competidores y así, poder ofrecer precios más elevados. El estudio resumen tanto las motivaciones como los desafíos los cuales se indican en la siguiente imagen:

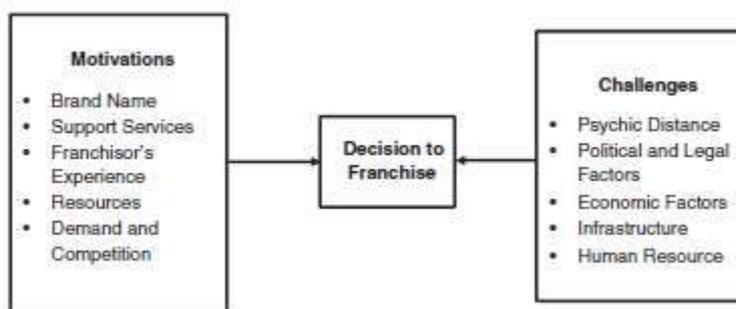


Figura 47 Motivaciones y retos de las franquicias - Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018)

El aporte de la investigación es en confirmar las variables las motivaciones para la franquicia a internacionalizarse pueden clasificarse como los servicios de apoyo (como el operativo, publicidad, apertura inicial, etc), de marca (reconocimiento del consumidor), la experiencia del franquiciador, la ayuda financiera del franquiciado, la potencial demanda del mercado y la competencia. Respecto a los desafíos, son variables externas, como la psicológica, factores políticos o legales, factores económicos, de recursos humanos y finalmente de infraestructura.

Un vigésimo octavo *paper* indexado a Scopus y publicado en la revista “International Marketing Review” es la titulada “***Push and pull factors in international franchising***” del autor Madanoglu (2017). En concreto, la investigación amplía la literatura sobre franquicias al proporcionar evidencia empírica de las teorías de franquicias internacionales que conecten variables organizaciones y ambientales. Asimismo, investigaba como las condiciones ambientales externas del mercado de destino actuan como un factor de impulso (“*push factor*”) para que los ejecutivos de las empresas busquen franquicias internacionales. El autor desarrolla la teoría de la munificencia la cual se puede definir como la abundancia o escasez de recursos que determinan el tamaño de la oportunidad presente en el ambiente como una de las dimensiones del medio ambiente. Otra teoría que indican, es la teoría ambidiestra que establece que el éxito de las organizaciones depende del uso concurrente de estrategias que requieren diferentes estructuras o haciendo cosas dispares. De otro lado, el autor señala la teoría postula que las empresas pueden crecer en sus mercados nacionales e ingresar a los

mercados internacionales simultáneamente, incluso, pueden aprender de ambas estrategias y ponerlas en práctica sinérgicamente. Por ejemplo, el autor señala un ejemplo de McDonalds, que aprendió la logística de sus operaciones en Singapur y añadió elementos de su menú de su funcionamiento de la India. Dentro de sus conclusiones, el autor señala:

The use of real options and ambidexterity to explain when franchising firms seek international partners expands marketing literature which employed more traditional theories of internationalization such as the Uppsala model and the eclectic paradigm (Whitelock, 2002).pp.23

El uso de opciones reales y ambidestreza explica cuándo las empresas franquiciadoras buscan socios internacionales expande la literatura de marketing que empleó teorías más tradicionales de internacionalización, como el modelo de Uppsala y el paradigma ecléctico (Whitelock, 2002). Traducción propia.

En este sentido, los gerentes de las empresas supervisan continuamente tanto el entorno local como el externo al mismo tiempo. La relevancia de este estudio es en brindarnos nuevas teorías y conclusiones sobre la relevancia de estas en contraposición de teorías tradicionales.

Un vigésimo noveno *paper* indexado a Elsevier y publicado en la revista “International Journal of Hospitality Management” y desarrollado por los autores Rosado. & Paul (2018) y titulado “***A new conceptual model of international franchising***”. El propósito de la investigación era desarrollar un modelo conceptual sobre las asociaciones de franquicias internacionales que integre factores que determinen la formación, expansión y el desempeño de la franquicia basados en la teoría de la contratación relacional debido a la falta de un modelo teórico ampliamente aceptado en la franquicia internacional. Según los autores, la originalidad de la propuesta radica en el modelo teórico de comportamiento dinámico para abordar las posibilidades de creación de valor, mejora de rendimiento y a la vez minimiza la probabilidad de falla en el sistema de franquicias (pp.1), lo cual, constituye de suma importancia tanto para los gerentes como para investigadores. Un punto relevante, es que señala que la academia se ha centrado en investigar la relación franquiciante-franquiciado, utilizando el método de caso y cita 17 estudios relacionado a ello, entre los que destacan Altinay y Brookes, 2012, Elango 2007; Forte y Carvalho, 2013 entre otros. Ello, debido principalmente a la limitada disponibilidad de datos secundarios y al ser empresas privadas, no está obligadas a

brindar información sobre sus actividades y generan en consecuencia que existan pocos estudios con validación empírica de un modelo teórico (pp.1). Asimismo, indican tres etapas en las que se puede dividir los estudios sobre franquicias internacional, en la década de 1990, a finales de 1990 y post 2000 (Merriless, 2014). Asimismo, indica las tres teorías predominantes, como son la de la agencia, la teoría de la escasez de recursos y finalmente la teoría de costes de transacción. El estudio cita también el estudio previo de Madanoglu et al. (2017), citado previamente como desarrollo de los diferentes modelos existentes. El aporte de esta investigación radica en brindar un marco conceptual evolutivo de las principales teorías ligadas al tema de las franquicias internacionales.

Un trigésimo *paper* indicado a Scopus es el elaborado por Merriless (2014) titulado “***International Franchising: Evolution of Theory and Practice***” y publicando en el “Journal of Marketing Channels”. El documento analiza la evolución de la teoría de la franquicia internacional en las últimas dos décadas teniendo como punto de partido 1990. Al igual que el autor anterior, destaca la presencia de tres fases iniciando con teorías relacionadas a modelos de marketing destacando el estudio de Eroglu (1992) como el primero en abordar específicamente la franquicia internacional. Dicho modelo, trata de explicar el equilibrio entre los beneficios percibidos y el riesgo. Asimismo, el documento añade la idea de “distancia cultural” percibida como el riesgo del entorno externo. Dentro de la segunda etapa (finales de 1990), destacan los estudios de FladmoeLindquist (1996) y Doherty y Quinn (1999), en el que se incorporan teorías basadas en los recursos y capacidades para monitorear a los agentes. Respecto la tercera fase, se menciona seis documentos donde destacan teorías como de los costos de transacción y de la agencia. El documento en sí, proporciona una revisión de las teorías vistas desde distintos tiempos y autores referenciales, mucho de los cuales han sido desarrollados previamente.

Un trigésimo primer *paper* indexado a la revista Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa es la desarrollado por los españoles, Diéz de Castro & Rondán (2004), titulado “**La investigación sobre franquicia**” la cual aborda diversos puntos relacionados a la franquicia. Uno de esos puntos es el referido a la internacionalización de las mismas como estrategia de crecimiento (Vallet, 2002).

Según dicho autor citado en la investigación, se inicia con una penetración progresiva en las áreas de mercado considerado como más rentables o convenientes. Ello origina:

“que el éxito del sistema de franquicias provoca una rápida expansión y una saturación del mercado nacional, bajo estas condiciones, se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional” (pp.12).

Para los autores los factores que impulsan la internacionalización de las franquicia son de diversas índoles como la económica, financiera, de marketing, etc, citando estudios de Bescós, 1990 y García, 2000. Específicamente las razones son lograr una economía de escala, incremento de la notoriedad de la cadena, perfeccionamiento del saber hacer, diversificación del riesgo, tendencia de la moderna distribución, saturación del mercado nacional, aparición de nuevos mercados atractivos, entre otros (pp.12). En este línea, citan autores diversos como Huzgash & McIntyre (1992), quienes concluyen que son las franquicias con más años y más unidades quienes tienen una mayor probabilidad de internacionalizarse. Otro estudio relevante es la Zietlow (1995), quien indica que la forma más popular de internacionalización de la franquicia es otorgando una licencia de franquicia master a una empresa ubicada en el país receptor, que luego se encarga del desarrollo del mercado.

Asimismo, respecto a los países de destino, indican que generalmente las empresas se han internacionalizado a países semejantes y próximos al doméstico. Este paper resulta de gran utilidad por que nos da un contexto cualitativo de los diversos puntos desarrollados anteriormente y confirma varias de las líneas de tendencias hasta el momento.

5.2.2. Tesis relacionadas a la investigación:

En este punto se abordarán las principales tesis relacionadas al objeto de estudio que es la internacionalización de las franquicias. Asimismo, vale la pena indicar que muchas de estas investigaciones abordan, con mayor profundidad y a nivel experimental, lo mencionado anteriormente en los *papers*. Asimismo, el objetivo de mencionar las tesis va a en relación que temas o puntos no han sido desarrollados y podrían constituir un nuevo aporte al tema de las franquicias.

En primer lugar, está la tesis titulada “*Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework*” desarrollada por Yong Suhk (2000) de la Universidad de New Jersey (USA) para optar por el título de Doctor en Filosofía (Phd) e indexada a Proquest. El objetivo de su investigación era desarrollar y comprobar un marco teórico de las variables de los modos de entrada al mercado internacional de las franquicias internacionales. El análisis se enfatiza en una perspectiva basada en el conocimiento que ve a los mercados extranjeros como una fuente rica de conocimiento y expansión internacional que nutre luego al aprendizaje organizacional. Dentro de su metodología se aplicó una encuesta a 72 franquiciadores internacionales denotando variables estadísticamente significantes como el grado de internacionalización de la industria, el tipo de negocio, la estrategia global, los costos iniciales, entre otros. A dichas variables se les aplicó una regresión logística múltiple e identificaron a variables más específicas como la motivación estratégica de la competencia global y el reconocimiento de los mercados extranjeros como fuente de aprendizaje.

El autor define 3 tipos de entrada que son en primer lugar, franquicias master (tipo 1), franquicia directa y licencia (tipo 2) y puntos de ventas propio (tipo 3). Estos tipos hacen referencia al grado de compromiso que existe de los cursos con la expansión y el control sobre las mismas. La siguiente imagen resume su clasificación:

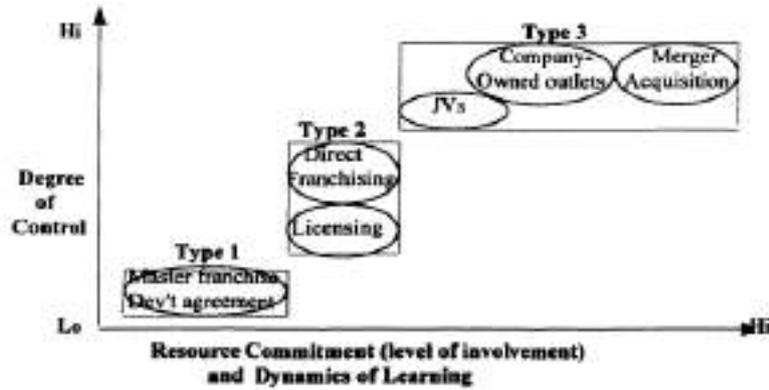


Figura 48 Tres tipos de modos de entrada de las franquicias. Elaborado por Yong (2000)

Dentro de sus conclusiones, indica que la mayoría (el 83.5%) de los franquiciantes internacionales ingresarán a los mercados extranjeros a través de los 2 primeros tipos, siendo un comportamiento natural y explicado a través de las teorías convencionales de los negocios internacionales. No obstante, el estudio centra su atención en el 16.5% de la muestra que ingresaron a los mercados a través de *equity modes* (principalmente con subsidiarias de propiedad absoluta o joint-venture. Según el autor, las motivaciones eran más estratégicas a fin de ganar competitividad mediante la participación en operaciones internacionales y además, es una fuente importante de aprendizaje. Por ende, se valida la relación positiva entre el grado de control y el de compromiso de los recursos y (dinámica del aprendizaje) señalado en la imagen previa, siendo considerado por autor como uno de los hallazgos críticos de la investigación (pp. 249). Ello constituye de vital importe para sustentar el sexto eje del patrón de internacionalización propuesto.

Asimismo, indican que si bien la franquicia se ha considerado como un método de distribución, su investigación demostró que los modos de entrada de capital facilita la adquisición de nuevos conocimientos. Otra conclusión importante del estudio es la diferencia entre los modos de entrada de las franquicias americanas y británicas, siendo los modos 1 y 2 los preferidos por las americanas con un 92% y el tipo 3 por las británicas con un 53.3%. Específicamente, la franquicia maestra (tipo 1), donde las empresas americanas tienen una preferencia del 61.9%, las del reino unido alcanzan el 20%.

En segundo lugar, está la tesis titulada “*The franchise performance comparison between the thai franchise and the international franchise in thailand during 1992-*

1998” desarrollada Pacharavanich (2000) por la Universidad de Nova Southeastern (USA) para optar por el título de Doctor en Administración de empresas e indexada a Proquest. El objetivo de su investigación era comparar el crecimiento del sistema tailandés de franquicias versus el sistema internacional que opera en Tailandia a través de indicadores como las ventas, utilidades, retorno de la inversión etc. Ello debido a la poca investigación empírica en los países asiáticos. Para llevar a cabo la investigación, se utilizaron datos proporcionados por el Ministerio de Comercio de Tailandia encontrando que no existía una correlación entre las variables financieras como el crecimiento de ventas, crecimiento de ganancia y el ROI. Asimismo, la correlación entre el crecimiento de las ventas de franquicias locales e internacionales fue significativa. Asimismo, no hubo diferencias entre el crecimiento de las ventas ni el ROI de la franquicia tailandesa y la internacional. No obstante, las franquicias tailandesas eran mucho más rentables que la internacional que opera en dicho país.

Un punto relevante dentro de sus conclusiones es que el sistema de franquicia ha profesionalizado de alguna manera el sistema de franquicias local debido a que han adoptado sistemas de gestión, cadena de suministro, materias primas precocinadas, sistemas de controles de calidad, estándares de contabilidad moderna entre otros. Asimismo, señala como las cadenas de comida rápida pueden influir a través del marketing en cambios en los patrones de consumo. Indica que la mayoría de tailandeses comen arroz todos los días. A ello, Macdonald’s podría persuadirlos a que consuman hamburguesas en pan de vez en cuando. Estos tipos de tropicalizaciones son necesarias en los mercados asiáticos. Otro punto relevante de la investigación es que los factores macroeconómicos como el ingreso per cápita y la devaluación de la moneda, afectan por igual el crecimiento de ambos grupos muestrales.

El aporte de esta investigación es lo referido al impacto de las franquicias extranjeras sobre las locales en cuanto a la profesionalización de las segundas. Asimismo, la influencia del marketing para cambiar patrones de consumos ya establecidos en Asia y finalmente que los temas económicos afectan a ambos grupos por igual.

En tercer lugar, está la tesis titulada “*The Effect of Franchising on Local Restaurants in Emerging Markets: A Case Study*” desarrollada Richardson (2011) por de la Universidad de Northcentral (USA) para optar por el título de Doctor en Filosofía (Phd)

e indexada a Proquest. El estudio comienza señalando que la expansión de las franquicias ha generado una mayor competencia en los mercados emergentes siendo éste, en principal objeto de estudio de la investigación. Para ello, tomo en consideración los efectos de la competencia extranjera en los restaurantes locales de la comunidad de Saint Kitts. Por un lado, quería conocer de manera cualitativa las experiencias frente a competir contra una marca global y las estrategias que aplicarían a fin de mantener a sus clientes. Para la muestra, que a pesar de ser un estudio de caso, analizó, mediante entrevistas a 12 propietarios de restaurantes locales de comida rápida de la localidad. Los resultados indicaron que, fruto de tener recursos limitados, tuvieron muchas dificultades para competir con las marcas globales así como ofrecer productos y servicios de calidad y por ende, en mantener a sus clientes leales. Por otro lado, el estudio hace un llamado a los funcionarios gubernamentales para determinar si deben existir políticas protectoras para los locales. El aporte es la parte metodológica respecto a llevar una investigación a través de entrevistas.

En cuarto lugar, está la tesis titulada “*Factors Affecting International Franchising from a Franchisee's Perspective*” desarrollada por Dong (2000) de la Golden Gate University (USA), para optar por el título de Doctor en Administración de empresas (DBA) e indexada a Proquest. El objetivo de la investigación era por un lado determinar los factores que afectan la selección de un franquiciado internacional versus un franquiciado doméstico y por otro, determinar los factores que afectan el éxito del franquiciado. El estudio se realizó en Corea del Sur y se centró en las categorías de alimentos (pizzerías, pollerías, hamburguesas y helados) debido a que ofrecen una gran selección de operaciones a nivel nacional e internacional. Dentro de la metodología, se llevó a cabo mediante cuestionarios a 750 empresas de las cuales respondieron 166. Un tema relevante dentro de sus conclusiones, es que señala que los franquiciados no son emprendedores a pesar de estar estableciendo un nuevo negocio para ellos. Esto debido a que:

“However, since they are relying on a proven formula and business plan, franchisees are not truly creating a new business model, which is one of the classic definitions of entrepreneurship.”(pp.131)

Sin embargo, dado que confían en una fórmula y un plan de negocios probados, los franquiciados no están creando realmente un nuevo modelo de negocios, que es una de las definiciones clásicas de emprendimiento. Traducción propia.

Ello, sumado a que no aplican elementos como la innovación, la asunción de riesgos y la experiencia previa. La mayor explicación de la elección de una franquicia es el éxito financiero. Asimismo, dentro de los factores que surgieron como los más importantes el franquiciado fueron la reputación del franquiciante, la disponibilidad de un programa de capacitación y una imparcialidad del acuerdo. No obstante, quedaron descartados y se centraron en la rentabilidad y la distancia cultural del producto como único elemento para predecir el éxito de una franquicia individual. La similitud cultural es importante debido a que la rentabilidad del negocio depende de la similitud cultural del producto con el sabor tradicional coreana. Asimismo, los franquiciados coreanos preferían las marcas internacionales a las nacionales; no obstante, a medida que el país empieza a desarrollarse y a competir en el ámbito internacional, los productos nacionales aumentan en calidad y reputación (pp.126)

En quinto lugar, está la tesis titulada “*Foreign Market Development As Well As Entry: An Empirical Analysis of Two Fast-Food Chains*” desarrollada por Lebisohn (2007) de la Universidad de Michigan (USA) para optar por el título de Doctor en Filosofía (Phd) e indexada a Proquest. El objeto del estudio era la expansión internacional de las cadenas de *fast food* americanas. Asimismo, analizaba el proceso de internacionalización de Mcdonald’s a fin de evaluar los factores que influyeron en el momento de entrada a los mercados externos. Para realizar la investigación, se emplearon un conjunto de datos patentados con más de 600,000 observaciones semanales de más de 2000 puntos de venta en los 10 mercados más grande a fin de determinar cuán vinculantes eran los límites de propiedad para la transferencia de conocimiento y para examinar cómo se acumula el conocimiento operativa en diferentes países.

En sexto lugar, está la tesis titulada “*Exploring franchise boards: a stakeholder perspective*” desarrollada por Cumberland (2012) de la Universtiy of Louisville (USA) para optar por el título de Doctor en Filosofía (Phd) e indexada a Proquest. El estudio se basa en que para el desarrollo de la franquicia se requiere una colaboración efectiva, un trabajo en equipo entre las partes interesadas. La tipología que desarrollaron dividió el proceso en 4 partes de gobernanza los cuales son la (i) la asociación (franquiciadores y franquiciados dedicados a trabajar juntos), (ii) el club de seguidores (ambos alineados para proporcionar un frente unido a audiencias externas), (iii) político (ambos

interesados en representar intereses específicos) y (iv) monitoreo (ambos enfocados en el cumplimiento). Para llevar a cabo la investigación se realizó 22 entrevistas a miembros de diversas industrias para luego, llevar un caso comparativo de tres juntas de franquicias durante ocho meses. Durante el desarrollo de marco conceptual se propuso cuatro tipos de relaciones entre las partes que operan dentro de los consejos de franquicias, los aliados, los agentes, activistas y antagonistas.

En séptimo lugar, está la tesis titulada “**Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: el caso español**” desarrollada Narciso (1998) de la Universidad Complutense de Madrid, para optar por el título de Doctor en Administración de empresas (DBA). El trabajo abordaba la problemática de las cadenas de franquicia a fin de demostrar que son una forma de organización plural ya que gracias a sus características posee una gran capacidad de ajustarse a las diferencias del entorno (pp.11). Señala que una característica que comparten las cadenas es la economía de escala. Un punto interesante que señalan es que:

Las cadenas de franquicia representan para la ciencia económica en general y para la administración y organización de empresas en particular, un campo de estudio de gran interés ya que por ejemplo brinda la oportunidad de probar como los problemas de agencia afectan a la elección de la forma de organización (Brickley y Dark 1987) o como una forma híbrida afecta al crecimiento de las empresas (Shane 1996; pp217),

Ello, afirma la relevancia del tema de estudio a nivel administrativo y de los negocios internacionales por la forma de crecimiento. Esta tesis fue de gran aporte por que brindó parte de la estructura y forma de abordar el primer capítulo en lo referente a los conceptos legales y de mercado así como varios puntos que desarrolla el autor. Dentro de las conclusiones del estudio indican que las diferentes cadenas de comida adaptan su naturaleza dependiendo a los diversos entornos y negocios que realiza. Dicha capacidad de adaptación es posible gracias a la riqueza de los diseños contractuales de un acuerdo de franquicia (pp.189). Asimismo, en referencia a teoría de los costos de agencia la adopción de acuerdos de franquicia se ve favorecida por la necesidad de incentivar al agente para que realice su trabajo con la máxima diligencia y se retribuido en los resultados. Una conclusión importante señala que el porcentaje de unidades franquiciadas es mayor cuando la central de operaciones se encuentra distanciada del establecimiento, tanto por que la central sea extranjera como por que la sede se

encuentra situada en otra región (pp.192). Una última conclusión es que las cadenas de franquicias si son una forma de organización plural donde se ajustan al entorno como a temas internos.

A nivel local, podemos citar tres tesis relevantes al objeto de estudio. En primer lugar, está la tesis titulada “Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio” desarrollada por Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva (2006) de la Pontificia Universidad Católica del Perú (PUCP), para optar por el título de Magíster en Administración Estratégica de Empresas. Al objetivo de estudio era identificar los factores de éxito que deben ser considerados al momento de la implementación de este formato así como establecer las pautas para evaluar la factibilidad del franquiciar un negocio determinado (pp.11). Como parte de la metodología, se realizaron encuestas estructuradas a propietarios de franquicias de diversas partes del mundo así como entrevistas a expertos. Como conclusión, dentro de las razones de éxito del sistema de franquicias peruanas son la inmediata y correcta transferencia del *know how*, calidad del producto o servicio, el desarrollo de un plan de negocios así como poseer un manual de operaciones. Curiosamente, dentro de las últimas razones en orden de importancia son el apoyo en marketing de la casa matriz, la marca posicionada y la selección del franquiciado.

Un punto relevante es que el Perú posee un alto nivel de emprendimiento que se ve traducido en el número de empresas creadas, pero lamentablemente desaparecen en los primeros años y el modelo de las franquicias ofrece una atractiva alternativa para superar dicha problemática (pp.127). Finalmente, dentro de los factores perjudiciales para el éxito de las franquicias esta una mala selección de los franquiciados, no seguir el formato establecido y un mal producto o servicio.

Una segunda tesis es la titulada “Factores críticos de éxito que favorecen la internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico. Perspectiva de los franquiciados en el mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018” de Neyra & Salas (2019), para optar por el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Dicha investigación de enfoque mixto se basó en la percepción de los encuestados a fin de validar la marca posicionada en el país de origen, la calidad del producto y servicio, la ubicación estratégica y una correcta transferencia del *know how* son percibidos por

los franquiciados como factores de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas en las ciudades de Santiago y Antofagasta (pp.5). La muestra de estudio fue principalmente la marca peruana China Wok. Como resultado se validaron la (i) calidad del producto y servicio, (ii) ubicación estratégica y (iii) una correcta transferencia del *know how* son percibidas como factores de éxito.

Una tercera tesis es la titulada “Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la ciudad de Panamá” de Cespedes & Cornelio (2019) para optar por el título de Licenciado en Negocios Internacionales de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC). Dicha investigación tuvo por objetivo definir, analizar y comprobar los factores que aplican para la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en la ciudad de Panamá. Se realizaron entrevistas a profundidad tanto en Lima como en la ciudad de estudio. Dentro de las conclusiones se analiza las experiencias positivas y negativas de otras franquicias gastronómicas además de la importancia del perfil panameño para aspectos de tropicalización de los platos peruanos. Asimismo, hace importancia en el correcto abastecimiento de insumos para el desarrollo de franquicias lo que conlleva a importar insumos directamente desde Perú. De forma parcial, lo referente a la tropicalización es un factor clave. Asimismo, señala la importancia del apoyo del Estado a través de las oficinas de promoción a las exportaciones (OCEX) para la difusión de la gastronomía peruana. Por último, validan el factor de la profesionalización de la operatividad como un elemento clave de desarrollo.

5.3. Resumen de variables objetos de estudio:

Como se puede apreciar en los antecedentes epistemológicos, existe suficiente evidencia académica para poder sustentar a nivel interno como externo, las fuerzas que afecta el proceso de internacionalización de las franquicias. En este sentido, se resumirá ambas fuerzas así como los estudios que los sustentan

5.3.1. Variables internas: De acuerdo a los *papers* señalados anteriormente y entre los que destacaban Radtook & Altinay (2013), Cunha V, Mendes F & Curz T. (2015), Pedro, Filipe, Coelho, (2008), Doherty (2007), Baena, (2012, 2016), Eroglu (1992), Hoffman, Winston & Preble (2008), Evans et

at (2008), Pedro et al. (2008), Kedia et al. (1994) , Aydin & Kackers (1990) se ha podido identificar 6 variables internas que son los costes de la franquicia, el royalty, el tamaño de la franquicia, el crecimiento que ha tenido, la experiencia así como las ventas. No obstante, en base a la teoría de recursos y capacidades Wenderfelt (1984), las variables internas son los recursos y capacidades de una organización.

En resumen, a fin de procesarla mucho mejor se han agrupado en (i) profesionalización (ii) manejo de recursos y (iii) desarrollo de la marca y (iv) capacidad de gestión. Ello nos va a permitir delimitar mejor nuestro problema de investigación para luego ser aterrizado en el cuestionario de preguntas.



Figura 49 Factores internos que inciden en el proceso de internacionalización de las franquicias

5.3.2. Variables externas: De acuerdo a los papers indicados previamente entre los que destacan (Ramírez, 2018) (Santo V, 2012) (Diana T, 2013) Santo, V., Araújo, W. & Vasconcelos, Y.(2012), Melo, Borini, & Ogasavara 2018), Eroglu (1992) Evans et al (2008), Pedro et al. (2008), Horner, Baack, y Baack, (2016), (Hoffman, Munemo y Watson, 2016), (Kellner, 2017), Hoffman, Winston & Preble (2008), Cheptegei y Yabs, (2016), Zindiye (2016) se han podido validar las variables externas que afectan la selección y desarrollo de las franquicias en el exterior. En este sentido, se han considerado tres grandes grupos (i) integración del ecosistema, (ii) certificaciones y protección legal y (iii) promoción. Ello nos va a permitir delimitar mejor nuestro problema de investigación para luego ser aterrizado en el cuestionario de preguntas.



Figura 50 Factores externos que inciden en el proceso de internacionalización de las franquicias

CAPITULO VI: Teorías administrativas y de internacionalización aplicadas en la investigación:

Para una mejor comprensión adecuada sobre el tema de investigación, se requiere una serie de teorías y fundamentos teóricos ligados al desarrollo del mismo como bien señala autores como Arbaiza (2014) y Hernández et al (2014). Todas las teorías parten de la base de administración, finanzas y de negocios internacionales.

En este sentido, las teorías más relevantes por el lado administrativo son las relacionadas a la escasez de recursos, teoría de la agencia y costes de transacción. Finalmente, por el lado de los negocios internacionales, la teoría de Uppsala y el paradigma ecléctico de Dunning.

6.1. Teorías administrativas aplicadas al modelo de las franquicia:

Los pensamientos de administración clásicas como la Taylorista era la respuesta para una industria del siglo XIX y primera parte del siglo XX con una fuerte influencia ético protestante que promulgaba el trabajo duro, siendo necesario la mayor productividad posible de los empleados y las maquinas del establecimiento.

Desde un punto de vista del modelo de negocio; se alinea con el pensamiento administrativo clásico, específicamente con la administración científica de Frederick Taylor (1997) tal y como menciona Rocha, Molina y Ramirez:

“La estandarización de los procesos, como una forma de aprovechar los recursos materiales, normatización del uso de los instrumentos y de los equipos, para evitar el despilfarro y la utilización del ser humano, en la tarea de aumentar la eficiencia de la empresa; deja como principal responsable al jefe y relega a los trabajadores sólo al trabajo operativo.” (Rocha, Molina y Ramirez, 2010, pp59)

Queda más que claro que la persona (el empleado), pasa a un segundo plano, dando relevancia a los procesos y maquinas como los principales factores de éxito, debido a que en este tipo de negocios es la estandarización, vista desde el saludo, hasta como se prepara un café, y no los empleados, lo que aseguran que el cliente regrese nuevamente. Un segundo punto de vista, es referente al modo y estilo de dirección donde cambia el enfoque para un mismo tema. Las teorías humanistas colocan a la persona como el

centro de la empresa siendo posible mejorar la productividad del empleado mediante la satisfacción de sus necesidades psicológicas y de motivación en el trabajo (Mayo, 1946).

En este punto, es necesario rescatar el enfoque de la teoría del comportamiento organizacional que pone especial énfasis en el trabajo equipo, elemento necesario para el normal desarrollo de las operaciones y una máxima utilización de los recursos (David y Newstram, 1999). Resulta más que evidente que si se desea mejorar el clima y productividad de la franquicia, es más que necesario capacitar y motivar a los trabajadores, en especial, a los directos y encargos de las operaciones en los puntos de venta.

Por otra parte, debemos considerar dentro de este enfoque de darle un rostro humano a la empresa, el papel que juega el cliente dentro del proceso. En un principio, se consideraba al cliente como un ente externo a la empresa, que se limitaba a consumir el producto vendido por la franquicia. Ahora, gracias a la globalización y desarrollo de las redes sociales, el cliente se convertido en protagonista y elemento clave a considerar en las decisiones de la empresa.

En síntesis, el modelo de negocios de las franquicias es contraria a las teorías humanistas que ponen al ser humano (empleado) como el centro de la gestión, debido a lo que buscan las franquicias es justamente la estandarización de la forma y fuerza de trabajo. No obstante, vistas desde el modo de dirección, resulta ser totalmente opuestas, poniendo especial énfasis en el componente humano y los factores de motivación ya que dan por sentado que los factores higiénicos (Herzberg, 1959) están más que satisfechos.

6.1.1. Teoría de la agencia:

Desarrollado por Jensen y Meckling, (1976), Fama y Jensen (1983), trata de explicar la relación entre el principal (propietario de la empresa) y el agente (director de la filial), o en términos prácticos, la relación entre el franquiciante y el franquiciado. La teoría de la agencia defiende la franquicia como un medio de expansión internacional, ya que el franquiciado tiene más incentivos para maximizar sus esfuerzos en virtud del presente que cualquier otro tipo de sistema

de expansión de negocios (Peines y Ketchen, 1999 citado por Baena & Cerviño (2014, pp.7).

Ello implica la existencia de una relación o contrato entre las partes dando legitimidad al agente como si lo hubiera realizado el principal. Básicamente supone una delegación de autoridad en la toma de decisiones. El principal (franquiciante) delega tareas de trabajo sobre el agente (franquiciado), debido a que no cuenta con las capacidades, recursos o tiempo para necesarios para llevarlas a cabo de manera individual. (Baena, 2010). La autora señala:

La teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado (Jensen y Meckling, 1976). Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado (Shane, 1996). (pp.47)

Esta teoría llevada al ámbito de la investigación del desarrollo y expansión de las franquicias peruanas, implica una relación o contrato entre el franquiciante (la empresa exitosa) y el franquiciado (la empresa que clonará el negocio exitoso en otro país), en la cual la primera parte, delega el funcionamiento y mantenimiento del modelo de negocio a cambio de una contraprestación de orden económico por parte de la segunda parte. El contexto es de incertidumbre en la cual ambas partes necesitan dichos nexos para su correcto funcionamiento y reducción del riesgo.

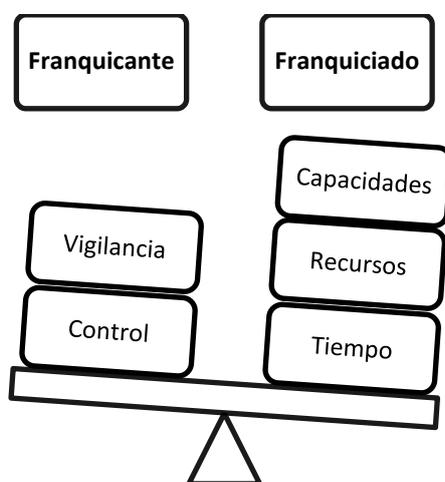


Figura 51 Relación entre el franquiciante y franquiciado bajo la teoría de la agencia

Otro claro ejemplo de cómo se aplica esta teoría al modelo de negocio, se da cuando el principal delegada en los gerentes de la empresa la toma decisiones en nombre del principal (la empresa) a cambio de un salario.

El problema surge cuando el principal y agente tienen objetivos distintos; es decir, que cada uno tiene unos intereses diferentes y existe una asimetría de información dando oportunidad para un comportamiento oportunista. No obstante, bajo el modelo de negocios de las franquicias, esta asimetría de información y diferencia de los objetivos se reducen al mínimo ya que el éxito de una parte, implica tácitamente el éxito de la otra. Por ejemplo, si un franquiciado (principal) logra una buena publicidad, los clientes asistirán más a las tiendas franquiciadas (agente) y por tanto venderá más y pagará más regalías a su socio. Los objetivos se alinean.

Bajo el punto de vista del modo de dirección, se debe evitar o en todo caso reducir el oportunismo pre-contractual al momento de la selección de persona en la que se oculte información en una entrevista de trabajo mediante mecanismos como la verificación de antecedentes penales, policiales y laborales mediante referencias. Otro mecanismo de salvaguardia para reducir el problema del comportamiento oportunista podría ser mediante controles a través de cámaras de seguridad de lo que sucede en la empresa. El objetivo en todo caso es reducir los costos de control.

Un punto fundamental de la teoría de la agencia es que al haber posibles conflictos de interés, da origen a incertidumbre, lo cual según Alvarez de Mon (2009), es un elemento necesario para el desarrollo de las empresas y en especial de sus directivos:

“Parte del equilibrio y serenidad de una persona cuajada y madura consiste en reconocer y abrazar el desequilibrio y la inquietud propios del devenir humano.” (Alvarez de Mon, 2009, pp.14)

Es más que evidente, que ante la incertidumbre que puede originar en un empresario empezar un nuevo negocio, son las franquicias la respuesta para reducirla en gran medida. La esencia de la franquicia es replicar un modelo exitoso, ya probado y reconocido por los consumidores.

Por su parte, Rondán, Díez Castro, García, & Rad (2008) señalan que bajo la teoría de la agencia, las franquicias operan bajo un sistema híbrido, en la que los franquiciantes pretenden maximizar el valor de la franquicia reduciendo al mínimo los costos de supervisión (Klein, Crawford y Alchian, 1978; Rubin 1978), incluyendo conocimiento del mercado local, capacidad directiva, distancia de la unidad respecto a la oficina dentra, densidad demográfica y proximidad entre las unidades (Brickley y Dark, 1987; Caves y Murphy, 1976; Martin, 1988; Norton, 1988^a; Norton, 1988^b; Rubin, 1978) (pp.3).

6.1.2. Teoría de la escasez de recursos:

Desarrollada por Combs y Ketchen (1999), Alon (2001), Watson, Kirby y Egan (2002), Sigué y Rebolledo (2004), Ramírez, Rondán y Díez de Castro (2007), indica que los sistemas de franquicias tienen un ciclo de vida que les permite hacer previsiones sobre sus procesos y algunos elementos de su estructura (Oxenfeldt y Kelly, 1969).

Desde esta perspectiva según Baena (2010):

La falta de recursos es que la franquicia no es la mejor forma de desarrollo empresarial. Por ello, para lograr mejores utilidades, buen control y evitar complicaciones legales, las empresas deben crecer mediante puntos de venta propios. Así pues, la expansión a través de franquicias únicamente es preferible para puntos de ventas marginales.(pp.47)

En este sentido, según esta teoría, los franquiciadores adoptan dicho modelo como medio para el desarrollo empresarial debido a que no disponen de suficientes recursos propios y desean aprovechar el aporte, generalmente económico, de los franquiciados (Sigué y Rebolledo, 2004 como cita Baena, 2010). No obstante, el aporte generalmente es tres sentidos:

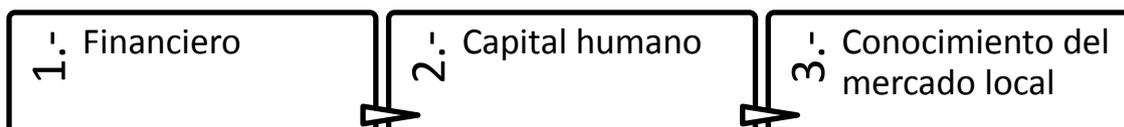


Figura 52 Tipo de transferencia bajo la teoría de escasez de recursos.

A pesar de los años en los que fue postulada la teoría de la escasez de los recursos, Sigüé y Rebolledo (2004) llevaron a cabo cuatro estudios de caso y los resultados obtenidos señalaron que en tres de ellos, la teoría de la escasez de recursos sí que se sostenía en el tiempo (pp.48).

Por su parte, Rodan et al. (2008), señalan que bajo esta teoría los franquiciadores comienzan su actividad y son de menor tamaño adoptan la franquicia para conseguir los recursos necesarios para realizar un crecimiento rápido que le permita alcanzar una dimensión mínima eficiente. Para ello citan estudios como los de Hunt (1973), Anderson (1984), Caves y Murphy (1976), Martin (1988), Oxenfeldt & Kelly (1969), Lafontaine & Kaufmann (1994), Norton (1995), Bradach (1998), Combs y Ketchen, (1999), Combs et al (2004). En concordancia con Baena, la escasez no solo incluye dinero sino capital, capacidad directiva y conocimiento del mercado local. Un punto importante del riesgo de esta relación es que:

Con el transcurso del tiempo, y el crecimiento de la cadena, los franquiciadores acumulan recursos propios y disminuyen las necesidades de buscar socios franquiciados. Así, algunas cadenas de franquicia decidirán no renovar progresivamente los contratos con los franquiciados de mayor tamaño y/o más rentables. (pp.3)

Se advierte entonces, cierto riesgo en el largo plazo debido a que dichas capacidades, que un principio fue el motivo de la alianza, es aprendida por el franquiciante. Los autores señalan además que esta teoría ha tenido respaldo en diversos estudios como los de Hunt (1973), Anderson (1984) y Caves y Murphy (1976); no obstante, advierte algunos estudios que critican este modelo como los de Rubin (1978).

6.1.3. Otros enfoques teóricos:

6.1.3.1. Teoría de la extensión del riesgo: Esta teoría afirma que los franquiciadores hacen sus propias las unidades más interesantes y ofrecen como franquicias las que suponen un mayor riesgo. Es decir, permite al franquiciador que es adverso al riesgo, mantener el control de las unidades rentables y controlables y dejar las más arriesgadas en manos del franquiciado (Combs y Castrogiovanni, 1994).

6.1.3.2. Teoría de las señales: Según Rodan et al. (2008), indica que en diversos estudios se viene desarrollando esta teoría, principalmente llevadas a cabo por

Chu y Chu (1994), Cannon et. al, (2000), Singh y Sirdeshmukh (2000), Erdem et al.,(2006), Schlosser et al (2006). Bajo este enfoque, los franquiciadores:

Utilizan fundamentalmente unidades propias, constituyendo la señal que envía el franquiciador al mercado, permitiendo a los candidatos a franquiciados valorar la calidad, beneficios, rentabilidad, idoneidad, etc., que le reportaría adherirse a la cadena (Gallini y Lutz, 1992). Una vez que la cadena alcanza una cierta notoriedad e imagen, se expansionará mediante unidades franquiciadas, aunque siempre bajo la premisa de alcanzar una proporción óptima entre unidades propias y franquiciadas.(pp.4)

Por su parte Baena (2010) indica que dicho enfoque defiende que los sectores que se basan en bienes intangibles deben emitir señales a través de aspectos percibidos por el público y así poder valorarlos. Dichas señales serán enviadas a los clientes, competidores, proveedores que pueda estar implicado en la empresa y con ello facilitar la toma de decisiones de los potenciales compradores (Michael, 2009 como cita Baena, 2010, pp.49).

6.1.3.3. **Teoría de conocimiento específico:** Como se indicó en el vigésimo sexto papers de Li-Tzang et at (2010), la literatura sugiere que la transferencia de conocimiento específico que se da un contrato de franquicia. Dichos conocimientos se refieren a la forma de operar de manera eficiente en las empresas (Peines y Ketchen, 1999; Hoover et al., 2003). Según Hoover, las franquicias trabajan mejor donde las operaciones son relativamente simple y repetitiva.

6.1.3.4. **Teoría de la munificencia:** Según Madanoglu (2017), dicha teoría esta relacionada con el entorno económico externo. Lawrence & Dyer (1983) postulan que, junto con la incertidumbre, la munificencia es una dimensión amplia del ambiente. La munificencia se puede definir como la abundancia o escasez de recursos que determinan el tamaño de la oportunidad presente en el ambiente. Bajo el contexto internacional, la munificencia del mercado nacional sirve como una oportunidad para que un franquiciador haga crecer sus merados internos debido a la abundancia de recursos tanto del lado de la oferta como del lado de la demanda.

6.1.3.5. **Teoría de la organización ambidestreza.** Según Luo & Riu (2009) en su publicación “una perspectiva ambidestreza hacia las empresas multinacionales de las economías emergentes”. Esta teoría establece que el éxito de las organizaciones depende del uso concurrente de estrategias que requieren

diferentes estructura y que a veces son de naturaleza paradójica, como la exploración y la explotación. En concreto, esta teoría postula que las empresas pueden crecer en sus mercados nacionales e ingresar a los mercados internacionales simultáneamente, incluso, pueden aprender de ambas estrategias y ponerlas en práctica sinérgicamente. Por ejemplo, podría tener una idea de desarrollo de un nuevo producto a nivel internacional y aplicarlo con éxito en sus mercados internacionales. Esto es muy usual en el caso de las franquicias que adoptan las mejores prácticas y platos de diversas partes del mundo para aplicarlo al resto de las franquicias a nivel mundial.

En términos generales y en concordancia a lo señalado por Baena, algunos es necesario establecer un enfoque integrador de todas ellas (Rondán, Navarro y Díez de Castro, 2007) lejos de una explicación individual que no ha logrado una total explicación de las razones que llevan a los empresarios a usar la franquicia como mecanismo de expansión (pp.49).

6.2. La Internacionalización

En el campo de la investigación académica la internacionalización de las empresas comenzó a consolidarse como un área de estudio a partir de la década de 1960 teniendo como base los fundamentos teóricos provenientes de la economía, la sociología, la antropología y el marketing y como centro las empresas de productos manufacturados (Santo V, 2012)

Sobre el mismo, existe cierto consenso entre los autores al clasificar en dos grupos de investigación. El primer de ellos, en base a criterios económicos donde destaca las decisiones racionales durante el proceso de internacionalización en búsqueda del máximo retorno económico y el segundo grupo sobre la evolución del comportamiento en donde el proceso de internacionalización depende más de las actitudes, percepción y comportamiento de quienes toman las decisiones con el objetivo de reducir el riesgo en cuestiones sobre dónde y cómo expandirse (Carneiro & Dib, 2007:9 como se cita en Santo V, 2012).

Según Beamish (1990), la internacionalización es "un proceso por el cual ambas empresas aumentan su conciencia de la influencia directa e indirecta de las transacciones internacionales en su futuro y el establecimiento y realización de transacciones con otros países" (pp.77).

Melin (1992) en su publicación "*Internationalization as a strategy process*" afirma que la internacionalización es la mayor dimensión del proceso continuo de estrategia en gran parte de las empresas determinando cambios en términos de alcance, ideas de negocios, orientación de las acciones, organización de principios, naturaleza del trabajo gerencial, dominación de valores y convergencia de normas. Santo et al., (2012) señalan que en el campo de la investigación académica, la internacionalización de las empresas comenzó a consolidarse a partir de los años 60, tomando como base teórica los fundamentos provenientes de la economía, la sociología y el marketing (pp.1036). Por su parte, Wu (2015) señala que la interancionalización el proceso de aumentar la participación en operaciones interancionales de una empresa.

Villareal (2006), proporciona una definición mucho más detallada, al indicar en su tesis Doctoral lo siguiente:

La internacionalización se define como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena de valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo (Villareal, 2005, pp. 58).

Respecto a la investigación sobre la internacionalización de los servicios, Sacramento, (2004) en su investigación titulada "*As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda*" señala:

Se observa que la expansión de los servicios internacionales no ha sido acompañada por un esfuerzo de investigación académica. Una de las posibles razones para esto puede ser la existencia de gran variedad de empresas de servicios reduciendo así la posibilidad de generalizar y generar teorías (pp.5).

Para el autor, la intangibilidad de los servicios puede agravar la dificultad de la estandarización, demostración y fijación de precios más allá de estar sujetos a las variaciones culturales y a los problemas causados por la distancia psíquica entre los países (pp.6).

Para Root (1994) en su libro “*Entry strategies for international markets*” señala que es importante decidir dónde ingresar primero. Sobre las razones indica

La identificación de oportunidades (Johanson & Vahlne, 1977: 30), el estancamiento del mercado interno (Root, 1994: 5), la transacción de recursos (Porter, 1999: 170), las fases del ciclo de vida del producto (Vernon, 1966: 191), la tecnología (Dhanaraj & Beamish, 2003: 243), la cooperación entre rivales (Porter, 1999), el aumento de la competencia en el país de origen (Vernon, 1966: 192), el tamaño de la empresa (Dhanaraj & Beamish, 2003: 250), el conocimiento del emprendedor (Vernon, 1966: 192), el bajo costo de la mano de obra en el país anfitrión (Vernon, 1966: 193), la planificación de ventas inmediatas (Root, 1994:10), el acceso a financiación (Vernon, 1966: 193), los incentivos gubernamentales del país anfitrión (Porter, 1999: 172; Root, 1994: 11; Vernon, 1966: 195), las imperfecciones en el mercado (Hymer, 1983: 15) y las redes de relaciones (Johanson & Vahlne, 2009: 1415; Porter, 1999: 175)

Dichas razones, ya han sido validadas dentro del marco teórico y los objetivos de estudio.

6.2.1. Teorías aplicadas a la internacionalización:

Una vez definida previamente la internacionalización, esta puede ser aplicada al modelo de las franquicias a través de las siguientes teorías:

6.2.1.1. Teoría de Uppsala:

Fue desarrollado inicialmente por Johanson & Wiedersheim (1975), docentes de la Universidad de Uppsala (Suecia) quienes investigaron a un número de empresas suecas en su proceso de internacionalización. Concluyeron que dicho proceso se da de forma gradual en base a variables como el tiempo, experiencia y confianza adquirida. Luego publicado por Johanson and Vahlne (1977) quienes argumentaron, en la misma línea, que el proceso de internacionalización se desarrolla como una secuencia de etapas, donde las empresas adquieren experiencia paso a paso, construir capacidad de gestión, y reducir la incertidumbre con el fin de aumentar progresivamente las inversiones en los mercados de destino. Dado que se desarrolla el conocimiento gradualmente, expansión internacional se lleva a cabo de forma incremental (Johanson y Vahlne, 2003 citado por Baena

2014). El desarrollo del modelo se basa en el crecimiento progresivo de la presencia internacional de acuerdo a la curva de aprendizaje y al compromiso de mercados internacionales.

Se considera cuatro etapas dentro del proceso el cual inicia con exportaciones no regulares o de forma esporádica para luego, en una segunda, sean las exportaciones de manera mucho más continuas a través de representantes como brókeres. En una tercera etapa se realiza un compromiso mucho mayor al establecer una sucursal en el país de destino. Finalmente, se establecen unidades productivas en dicho país. No obstante, en el 2000, se añadió una quinta etapa desarrollada por los autores Gankema, Snuif y Zwart la cual incluía el factor del involucramiento sea activo o comprometido tal cual se indica en la siguiente imagen:



Figura 53 Las cinco etapas de la internacionalización. Adaptado de The internationalization process of small and medium-sized enterprises: An evaluation of stage theory, de H. Gankema, H. Snuif y P. Zwart (2000), Por Neyra & Hiroshi (2020)

Un punto importante de la teoría de Uppsala es la adición del concepto de “distancia psicológica” mediante el cual, las empresas ingresan a un país psicológicamente cercano que muchas veces es limítrofe. Dicha distancia se mide generalmente por factores como el idioma, la cultura, política, sistema legal entre otros.

De la fecha de su publicación, ha habido diversos estudios como los de Turnbull (1987) y Hamill (1994) citados por Felices & Sánchez (2018) quienes indican que dicho modelo es inexacto al explicar la realidad del proceso de internacionalización en la

época de incremento de competencia, la globalización de negocios, fusiones, adquisiciones entre otros (pp.22). De igual manera, no logra explicar las empresas que se expanden de manera aceleradas o llamadas *born global*.

6.2.1.2. Teoría del paradigma ecléctico de Dunning:

Dunning desarrolló su estudio en la Universidad de Rutgers (New Jersey, USA) en el año de 1998. Su teoría recopila los diversos factores y condicionantes que determinan la localización de las actividades productivas de carácter internacional. Es decir, su estudio se basa en la elección de la modalidad de ingreso basada en los recursos y capacidades con lo que cuenta. De ahí se deriva el “paradigma OLI” o también conocido como enfoque ecléctico de Dunning. Esta teoría es de mayor difusión respecto a la localización de la IED debido a que brinda un marco general a empresas multinacionales. A fin de realizarse una correcta inversión extranjera directa debe existir cuatro condicionales:

- La empresa debe poseer una estrategia a largo plazo direccionada a realizar una IED en el extranjero.
- Debe resultar rentable poseer centrales de producción en mercados extranjeros ya que la localización resulta favorable por los precios, mano de obra entre otros.
- La empresa cuenta con ventajas propias y claramente diferenciadas para atender al mercado extranjero como son la estructura, la forma de organización, el *know-how*, etc. (elementos básicos de la franquicia)
- Dichas ventajas y los resultados deben ser muy rentables por sí mismas antes de venderseles u otorgárselas a otras empresas (en este caso, del franquiciante al franquiciado)

Asimismo, la teoría OLI se deriva de tres tipos de ventajas que debe tener la organización:

- Ventajas de propiedad (*ownership specific advantages* “O”): Es decir, las empresas deben poseer ventajas de propiedad sobre las empresas de otros países que se basan principalmente en tener activos intangibles como la marca, tecnología, procesos, know-how, mejores productos o servicios, entre otros. Estos elementos constituyen un requisito indispensable que deben tener las franquicias que deciden migrar al exterior.

- Las ventajas de localización (*location specific endowments*, “L”): Indica que las ventajas se asocian a los costos de producción como la mano de obra y su disponibilidad a bajos precios, así como el grado de participación del gobierno en la economía a través del otorgamiento de infraestructura.
- Las ventajas de internalización (*internalization advantages*, “I”): Las ventajas de propiedad y localización implican una ventaja de internalización que proceden de bajos costos de transacción y disminución de la incertidumbre. Ello implica que las multinacionales hagan uso de estas ventajas con la extensión de sus propias actividades en lugar de dejarlo a cargo de otros. Esto aplica en caso la franquicia desea realizar por sus propios medios el proceso de expansión.

En el siguiente cuadro se resumen las principales teorías aplicadas al modelo de franquicias:



Figura 54 Resumen de las principales teorías aplicadas al modelo de franquicias

6.3. Modos de internacionalización de las franquicias:

Sobre la forma de entrada en los mercados extranjeros, Baena (2013) en su investigación titulada “*Insights on International Franchising: Entry Mode Decision*”, señala que existen 4 tipos de franquicias que pueden utilizar en su ingreso a mercados internacionales.

- a) **Franquicia directa:** Se trata de desarrollar un acuerdo con un agente local (franquicia) y el derecho de uso de marca a cambio de un pago de regalías. El franquiciado generalmente se beneficia de los conocimientos técnicos o de negocio del franquiciador. A cambio, el franquiciador se le da la oportunidad de entrar en un mercado extranjero a poco riesgo. Sin embargo, con este modo de introducción, la cadena puede experimentar dificultades en la protección de su propiedad intelectual, el control de los estándares de calidad, y la comprensión de la regulación local, entre otras limitaciones. (p.5). Esta puede ser individual o múltiple.
- b) **Franquicia master:** Este modo de entrada se refiere al acuerdo contractual entre el franquiciador y un subfranquiciador propiedad independiente, para desarrollar un determinado número de franquicias por el derecho exclusivo a utilizar el formato de negocio por un período de tiempo determinado en una región geográfica en particular. Por lo tanto, el master es el franquiciador activo en el mercado objetivo, cuyas funciones incluyen el ser un concesionario autorizado por un lado, y subfranquiciador por el otro (Alon, 2006a).
- c) **Joint venture:** Implica compartir el control y la propiedad y reducir al mínimo el riesgo país y facilitar el acceso a los recursos en poder de las empresas locales (Meyer et al., 2009). Sin embargo, una empresa conjunta puede plantear cuestiones espinosas de gestión de una pareja cuyos intereses pueden diferir en el tiempo (Chang y Rosenzweig, 2001).
- d) **Inversión directa:** Se refiere al establecimiento de tiendas o subsidiarias propiedad de la compañía en los mercados extranjeros. Los establecimientos se pueden configurar desde cero (*greenfield*) o mediante la adquisición de una firma local. Los franquiciantes que quieren controlar todas sus operaciones comerciales entrarán a través de la inversión directa, aunque esta entrada implica la mayor exposición al riesgo político y económico (Herrmann y Datta, 2002).

Para explicar mejor la forma de elección, el autor se centra en el análisis de costos de transacción (Anderson y Gatignon, 1996; Gatignon y Anderson, 1988). Esta teoría postula que las empresas internalicen aquellas actividades que pueden realizar de manera más eficiente y externalizar otros que los proveedores externos pueden realizar a un costo menor (Hollensen et al., 2011)

6.4. Clasificación de las franquicias bajo la exportación de servicios

Respecto a la clasificación de la exportación de servicios, Erramili (1990) en su paper “*Entry mode choice in service industries*” dividió en dos grupos. Los “*hard service*” que permiten la separación entre producción y consumo (seguros, proyectos de arquitectura e ingeniería, o software) y los “*soft service*” que requieren simultaneidad entre lo que se produce y el consumo (como ejemplo, los servicios de hospedaje, salud y alimentación). Por tanto, las franquicias gastronómicas entrarían a tallar bajo esta segunda clasificación.

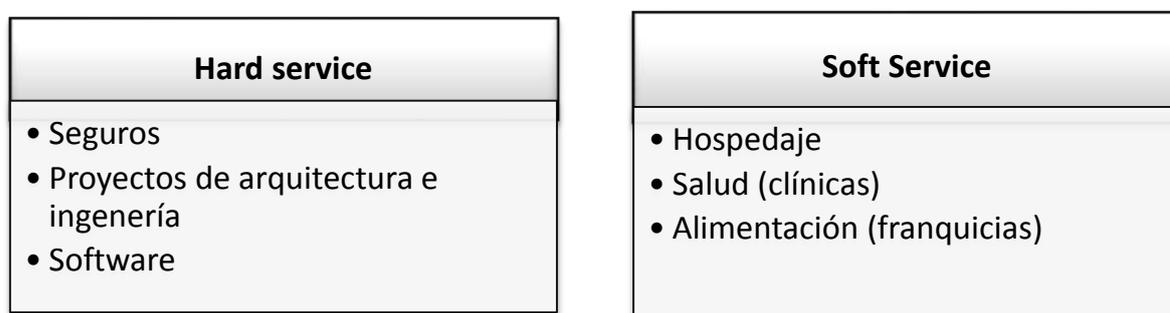


Figura 55 Clasificación de la exportación de servicios - (Erramili, 1990)

De otro lado, según la Organización Mundial del Comercio (OMC) señala que en marco del Acuerdo General del Comercio de Servicio (AGCS), se presentan cuatro opciones en función de la presencia territorial del proveedor y del consumidor en el momento de la transacción. Según el párrafo 2 del Artículo I, los modos son:

- Modo 1- Comercio transfronterizo: Es decir, del territorio de un miembro al territorio de cualquier otro sin que ello implique el desplazamiento físico del proveedor. Ejemplo de ello pueden ser los servicios de clases online o estudios de mercados que se solicitan por un email o los *calls center* ubicados en otro país.
- Modo 2 – Consumo en el extranjero: Es decir, un consumidor de servicio tiene que desplazarse al otro país a fin de recibir dicho servicio. Ejemplo de ello puede ser los servicios médicos, educativos, etc.
- Modo 3 – Presencia comercial: Es decir, el servicio es suministrado en el país A por una filial, sucursal u oficina de representación, establecida en el territorio de dicho país, de una empresa de propiedad y control extranjeros (banco, grupo hotelero, constructora, etc.). En este modo ingresarían las

franquicias debido a que pueden ser, dependiendo del acuerdo, una presencia comercial de una matriz ubicada en el extranjero.

- d) Modo 4 – Movimiento físico de persona: El proveedor se tiene que desplazar al país extranjero a fin de dar el servicio. Ejemplo de ello pueden ser los artistas que dan un concierto, un circo, etc.

CAPÍTULO VII: DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN PRIMARIA Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Arbaiza (2014) en su libro: “Como hacer una tesis de Grado”, señala que el análisis de datos implica una serie de labores sistemáticas y relacionadas, como el vaciado de datos y las tareas de codificación y análisis estadísticos (pp.225). Así, el conjunto de estas actividades permitirá organizados los datos, interpretarlos y elaborar una síntesis del estudio que permita responder cada una de las preguntas de la investigación así como las hipótesis planteadas.

Asimismo, Kumar (2002) en su libro: “*Research methodology in social science*”, señala que los datos deben ser “editados cuidadosamente, clasificados y tabulados sistemáticamente, analizados científicamente, interpretados inteligentemente y concluidos racionalmente”(pp.169). Por otro lado, Bernal (2010) en su libro: “Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales” sostiene que el análisis de datos:

Consiste en procesar los datos (dispersos, desordenados, individuales), obtenidos de la población objetivo de estudio durante el trabajo de campo, y tiene como finalidad generar resultados (datos agrupados y ordenados), a partir de los cuales se realizará el análisis según los objetivos y las hipótesis o preguntas de la investigación realizada, o de ambos (pp.198)

Asimismo, el autor señala que para realizar dicho procesamiento es recomendable elegir las herramientas estadísticas así como el software informático para obtener los resultados. Como se mencionó anteriormente (punto 2.7) se utilizará la herramienta Atlas Ti v7.

Para el presente desarrollo, en el primer lugar se analizará la frecuencia de palabras clave dadas en las siete entrevistas dadas por los miembros del ecosistema nacional, así como la ponderación de los términos que tuvieron mayor relevancia,

En segundo lugar, se presentará cada uno de los objetivos mencionados en el punto “1.1. Objetivo de trabajo” mostrando la red sistemática de la información obtenida del Atlas ti y al mismo tiempo, contrastandola con la información secundaria disponible, como

los antecedentes epistemológicos, noticias del medio, libros, etc; para finalmente concluir por cada objetivo lo más relevante.

En el análisis de algunas de las categorías se añadirá los resultados de las encuestas aplicadas a los residentes de los países donde se encuentran las franquicias peruanas según el punto “2.4.5. Encuestas Grupo 5: Clientes de las Franquicias peruanas en el exterior”.

En tercer lugar, se desarrollará el patrón de internacionalización aplicado a las franquicias con el sustento metodológico en cada uno de los ejes así como la percepción del grupo encuestado y señalado en el “2.4.6 Encuesta Grupo 6: Estudiantes de Administración y Negocios Internacionales de la UPC” a fin de dar ‘por validado el instrumento.

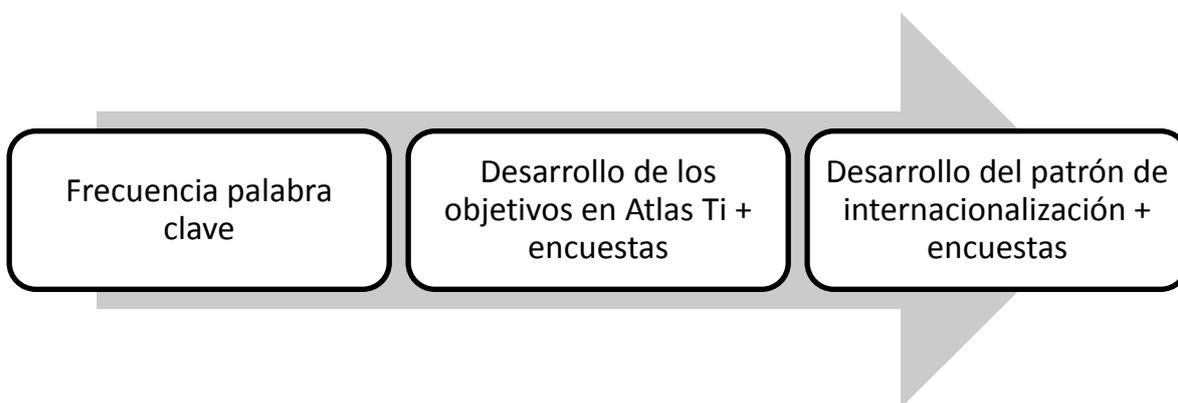


Tabla 13 Proceso del Desarrollo

7.1. Frecuencia de palabras clave de análisis cualitativo:

A fin de determinar la relevancia de ciertas palabras dentro del desarrollo de las entrevistas, se categorizó un total de 14 términos los cuales fueron contabilizados según las repeticiones dadas por los siete entrevistados. De esta manera, permite reconocer la relevancia, según su percepción de ciertos términos, de cada uno de los expertos, así como su relevancia dentro de la investigación.

De esta manera, las palabras que más han destacado han sido “Franquicia” con el 33.5%, “mercado” con 11.6%, “comida (restaurante, gastronomía)” con el 9.4%, “países” con el 8.8% y “marca” con el 8.7% tal cual se aprecia en la siguiente figura.

| | | Entidad | Grupo Nexofranquicia | Expansión Franquicia: | PMKT Consulting – Club Franquicia | Front Consulting | CCL– Centro de Desarrollo de Franquicias. | Promperú | Innovalex | Frecuencia total | Porcentaje Menciones |
|----|--------------------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|------------------|---|----------------|-----------------------|------------------|----------------------|
| Nº | Palabra clave | Nombre | 1.- Fernando López de Castilla | 2.-Guillermo Quintana | 3.- Alessandra Garro Stucchi | 4.-Luis Kissler | 5.-Alfredo Taboada Escajadillo | 5.-David Edery | 6.- Godofredo Venegas | | |
| 1 | Franquicias | Frecuencia palabra clave | 47 | 65 | 69 | 52 | 24 | 58 | 32 | 347 | 33.5% |
| 2 | Marca | | 12 | 32 | 6 | 20 | 7 | 0 | 13 | 90 | 8.7% |
| 3 | Certificaciones | | 1 | 4 | 1 | 0 | 4 | 0 | 7 | 17 | 1.6% |
| 4 | Profesionalización | | 7 | 1 | 0 | 0 | 5 | 3 | 2 | 18 | 1.7% |
| 5 | Tropicalización | | 8 | 6 | 5 | 11 | 1 | 3 | 3 | 37 | 3.6% |
| 6 | Internacionalización | | 3 | 12 | 13 | 4 | 2 | 10 | 3 | 47 | 4.5% |
| 7 | Países | | 12 | 18 | 21 | 19 | 8 | 3 | 10 | 91 | 8.8% |
| 8 | Mercado | | 9 | 22 | 30 | 15 | 14 | 28 | 2 | 120 | 11.6% |
| 9 | Concepto | | 5 | 0 | 11 | 21 | 0 | 8 | 1 | 46 | 4.4% |
| 10 | Promperú/estado | | 5 | 1 | 5 | 2 | 6 | 2 | 11 | 32 | 3.1% |
| 11 | Ferías | | 0 | 7 | 1 | 13 | 1 | 2 | 3 | 27 | 2.6% |
| 12 | Inversión/inversionista | | 1 | 10 | 20 | 1 | 5 | 7 | 1 | 45 | 4.3% |
| 13 | Comida/restaurante/gastronomía | | 23 | 4 | 14 | 29 | 9 | 11 | 7 | 97 | 9.4% |
| 14 | Sector | | 7 | 1 | 4 | 3 | 0 | 7 | 1 | 23 | 2.2% |
| | | | 140 | 183 | 200 | 190 | 86 | 142 | 96 | 1037 | |
| | | | 14% | 18% | 19% | 18% | 8% | 14% | 9% | | |

Tabla 14 Frecuencia de Palabras Clave de análisis cualitativo

7.2. Categorización de las entrevistas Semi-estructuradas:

El siguiente punto muestra el desarrollo emitido por el programa Atalis Ti. Inicialmente se desarrollaron 7 familias que agrupan los factores que afectan al desarrollo de las franquicias y que están señalados en el punto “5.3.Resumen de variables objetos de estudio”. Estas son: a nivel interno (a) incremento de las ventas, (b) Profesionalización, (c) manejo de recursos, (d) desarrollo de marca, (e) capacidad de gestión, a nivel externo (f) integración del ecosistema y (g) certificaciones y protección legal. Estas a su vez contienen 19 categorías señaladas en el punto “1.3.5 Matriz de categorización”, tal cual se puede apreciar en la siguiente imagen a manera de recordatorio en la tabla 16 y desarrollada gráficamente en la figura 56 y 57.

| N° | Familias | Categorías |
|-----|--------------------------------------|--|
| I | (a) Incremento de ventas | 1.- Condiciones del mercado de destino |
| | | 2.- Tropicalización del servicio o producto |
| | | 3.- Selección del franquiciado |
| | | 4.- Oportunidades comerciales |
| | | 5.- Saturación del mercado |
| | | 6.-Participación y desarrollo de ferias que se desarrollan |
| II | (b) Profesionalización | 7.- Visión de la gerencia para la internacionalización |
| | | 8.- Informalidad y desconfianza |
| | | 9.- Falta del desarrollo del sistema |
| III | (c) Manejo de recursos | 10.- Inversión |
| IV | (d) Desarrollo de la marca | 11.- Posicionamiento de marcas (marketing) |
| | | 12.- Desarrollo de conceptos |
| V | (e)Capacidad de Gestión | 13.- Capacidad de manejo y formación |
| | | 14.- Iniciativa de internacionalización |
| VI | (f) Integración del ecosistema | 15.- Cooperación entre los involucrados |
| | | 16.- Rol de Promperú |
| | | 17.- Visión del sector de franquicias |
| VII | (g) Certificación y protección legal | 18.- Certificaciones |
| | | 19.- Leyes |

Tabla 15 Matriz de familias y categorías

A continuación se muestra de manera general los resultados del software Atlas Ti. En primer lugar las diversas categorías y familias, así como fundamentos (citas relacionadas al tema) así como densidad (relación que tienen las categorías,/familias).

| Nombre | Fundamentado | Densidad |
|---|--------------|----------|
| ❖ 1.- Condiciones del mercado de destino | 18 | 1 |
| ❖ 2.- Tropicalización del servicio o producto | 20 | 2 |
| ❖ 3.- Selección del franquiciado | 8 | 1 |
| ❖ 4.- Oportunidades comerciales | 12 | 1 |
| ❖ 5.- Saturación del mercado | 4 | 1 |
| ❖ 6.- Participación y desarrollo de ferias que se desarrollan | 7 | 3 |
| ❖ 7.- Visión de la Gerencia para la internacionalización | 9 | 2 |
| ❖ 8.- Informalidad y desconfianza | 12 | 4 |
| ❖ 9.- Falta del desarrollo del sistema | 12 | 1 |
| ❖ 10.- Inversión | 18 | 3 |
| ❖ 11.- Posicionamiento de marcas (marketing) | 14 | 2 |
| ❖ 12.- Desarrollo de conceptos | 10 | 2 |
| ❖ 13.- Capacidad de manejo y formación | 15 | 1 |
| ❖ 14.- Iniciativa de internacionalización | 12 | 2 |
| ❖ 15.- Cooperación entre los involucrados | 16 | 2 |
| ❖ 16.- Visión del sector de franquicias | 11 | 1 |
| ❖ 17.- Rol de Promperú | 20 | 2 |
| ❖ 18.-Certificaciones | 15 | 2 |
| ❖ 19.-Leyes | 8 | 2 |
| ❖ a) Incremento de ventas | 0 | 9 |
| ❖ b) Profesionalización | 0 | 5 |
| ❖ c) Manejo de recursos | 0 | 2 |
| ❖ Competencia | 8 | 1 |
| ❖ Condiciones para internacionalización de franquicias | 0 | 3 |
| ❖ d) Desarrollo de la marca | 0 | 3 |
| ❖ e) Capacidad de Gestión | 0 | 3 |
| ❖ f) Integración del ecosistema | 0 | 4 |
| ❖ Factores externos | 0 | 3 |
| ❖ Factores Internos | 0 | 5 |
| ❖ g) Certificación y protección legal | 0 | 3 |

Figura 56 Fundamento y densidad de las categorías/familias de la investigación en el Atlas ti

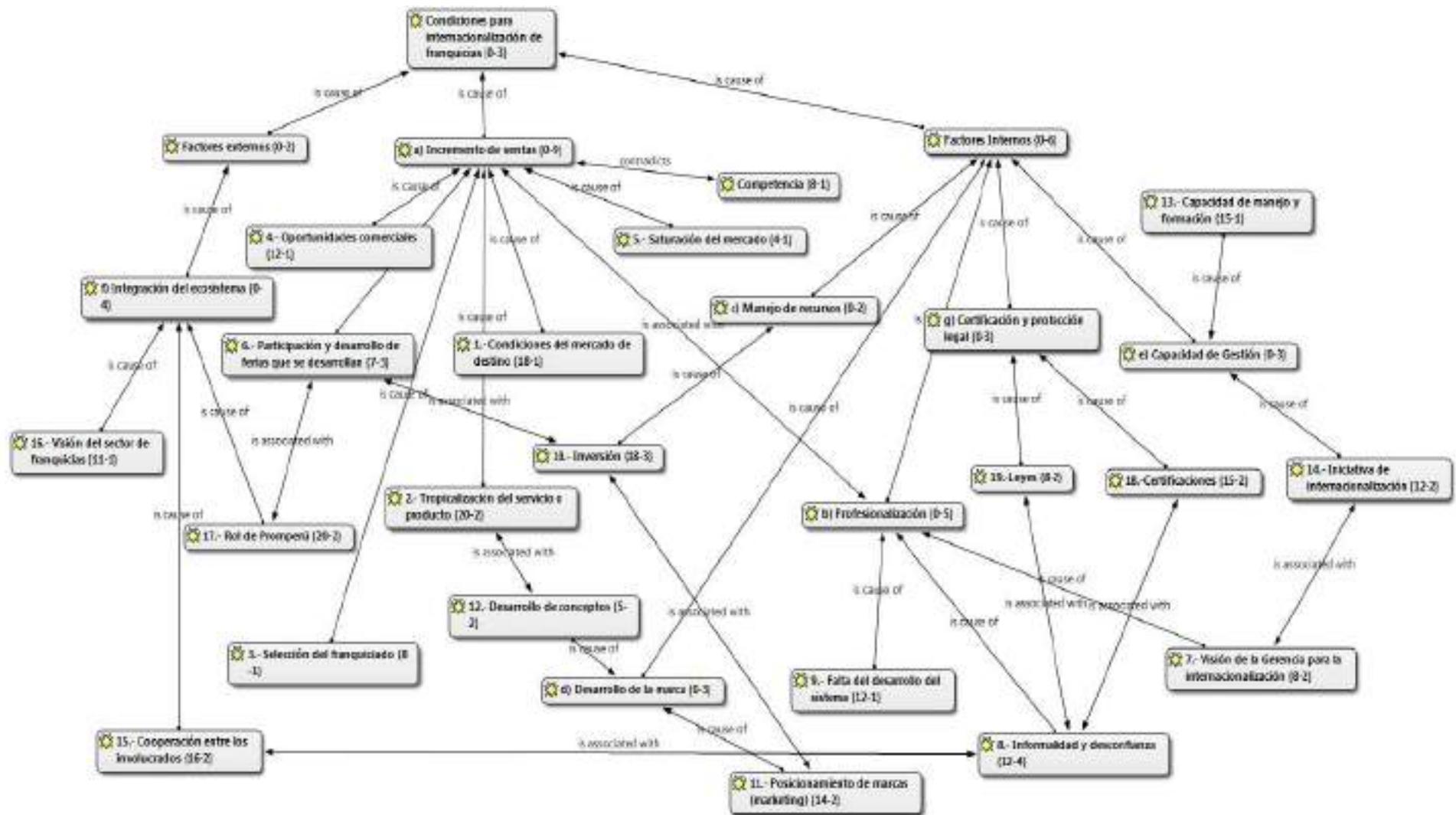


Figura 57 Diagrama general de la red en base al problema general de los factores que afectan a la internacionalización de las franquicias peruanas.

Explicación del Diagrama General de la problemática de investigación:

El diagrama de la figura anteriormente indicada, nos permite apreciar de manera general la relación que tiene las 7 familias de nuestro estudio con las variables internas, externas e incremento de las ventas (como motivo de la internacionalización) los cuales son los 3 problemas de investigación iniciales y su impacto en las condiciones que permiten la internacionalización. Estas 7 familias se dividen en 19 categorías señaladas en el punto “5.3 Resumen de variables objeto de estudio” y de forma detallada en el punto “1.3.5 Matriz de categorización”. Todas estas de categorías y familias se desarrollan en las siguientes páginas.

Por ejemplo, la categoría “falta de cooperación de los involucrados”, que pertenece a la familia de “integración del ecosistema (f)”, está asociado a la categoría “participación y desarrollo de las ferias”, que pertenece a la categoría de “promoción”, que a su vez pertenece a la familia de “incremento de las ventas (a)”. Esto guarda mucha lógica debido a que al no estar integrado fuertemente el ecosistema, las franquicias nacionales no podrán promocionarse adecuadamente y mostrar su oferta exportable y a su vez, esto tiene un impacto en las ventas.

Otro ejemplo lo vemos en la familia de “profesionalización (b)”, que es causado por la categoría de “informalidad y desconfianza”, la cual está asociada a la categoría de “falta de cooperación de los involucrados”, que pertenece a la familia de “integración del ecosistema (f)” y también a categorías como la falta de “certificaciones” la cual está dentro de la familia de “certificaciones y protección legal (g)”. También la falta de la profesionalización está asociada a la categoría de “iniciativa de la internacionalización” que pertenece a la familia de “capacidad de gestión (e)”. La explicación se da debido a que la falta de la profesionalización del ecosistema es generada por diversas causas mencionadas anteriormente, que luego tiene una incidencia en incluso en el incremento de las ventas de las franquicias que desean expandirse a nivel internacional.

En desarrollo y la profundidad de cada una de las familias y su relación entre sí, se desarrollaran extensamente dentro de cada objetivo planteado, los cuales se desarrollarán a continuación.

7.3. Desarrollo del primer objetivo:

El primer objetivo de la investigación planteado en el punto 1.3.3 objetivo generales, indica: **“Objetivo 1: Analizar las razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización.”**

En este sentido, la familia que responderá dicho objetivo está alineado principalmente la familia “Incremento de las ventas”. Dentro de dicha familia existen 6 categorías señaladas en los puntos “7.2 Categorización de las entrevistas semi- estructuradas” y más extensamente en el punto “1.3.5 Matriz de categorización” de la presente investigación. A modo de resumen, podemos visualizar en la siguiente figura que relacionada dicha familia con las 6 categorías que la conforma y a la vez su impacto en el objetivo general

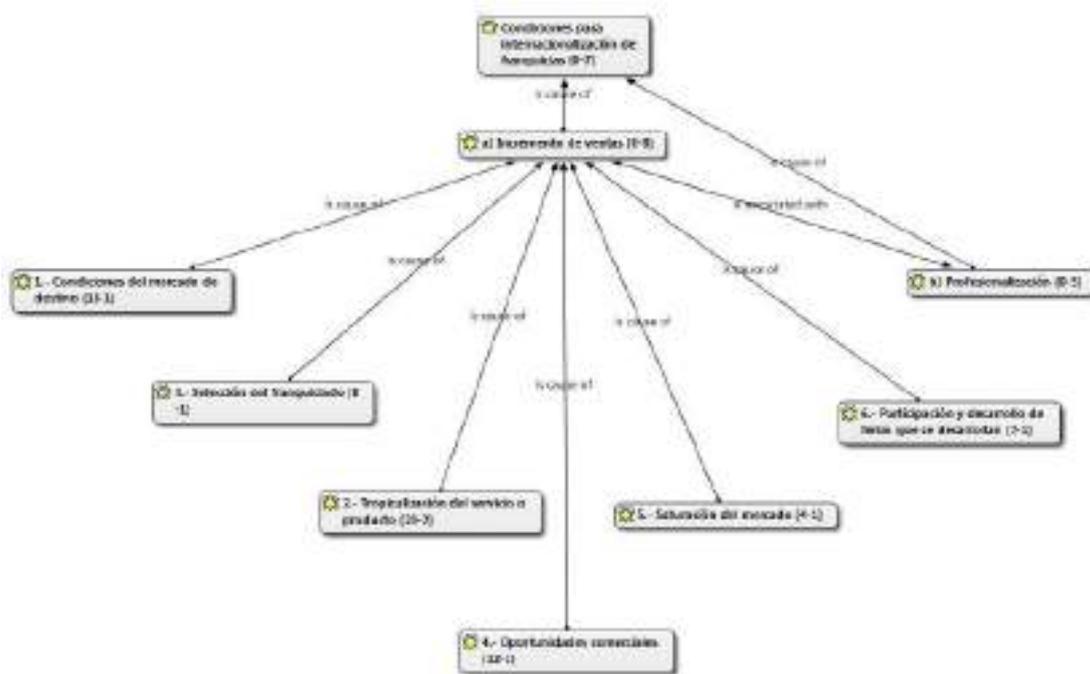


Figura 58 Familia 1 Incremento de las ventas (a) con las 6 categorías que la conforman.

A continuación, se indicará las principales citas que respaldan cada categoría a fin de poder responder al objetivo y alinearlos al marco teórico según se señalado en el apartado 2.8. Técnicas de recolección y procesamiento de datos.

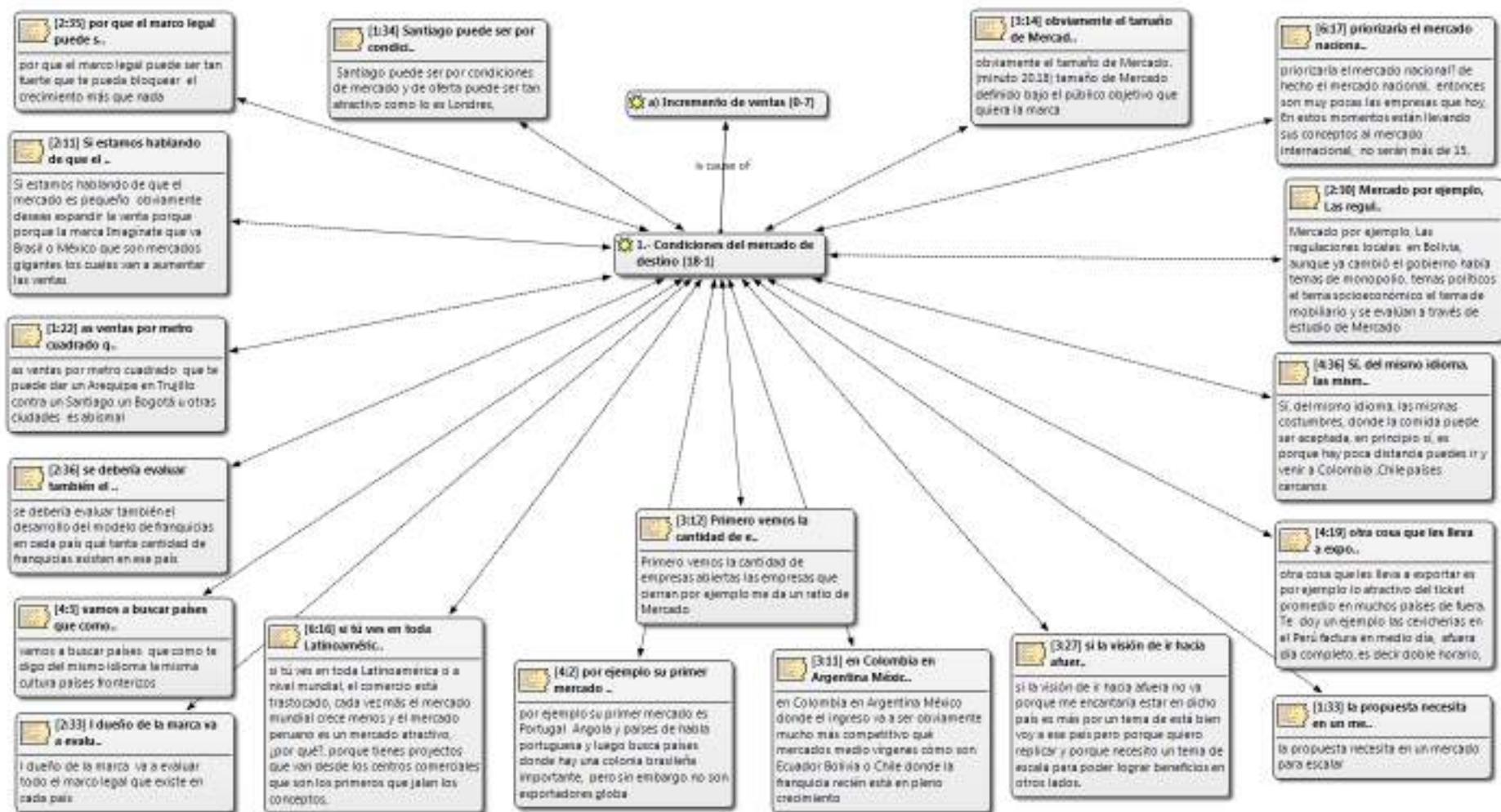


Figura 59 Mapa semántico de la categoría 1, “Condiciones del mercado de destino”

7.3.1. Análisis categoría 1 “Condiciones de mercado de destino”:

Figura 59

Podemos evidenciar que existe una serie de coincidencia entre los diferentes entrevistados sobre las condiciones que debe de tener el mercado de destino. Estas básicamente están asociado al crecimiento y condiciones del mercado así como la cercanía geográfica y la saturación que tiene el mercado peruano dado su tamaño. Por ejemplo, respecto a este último punto podemos citar comentarios como:

“Si estamos hablando de que el mercado peruano es pequeño, obviamente deseas expandirse la venta por que imagínate que va a Brasil o México que son mercados gigantes” (Entrevistado 2, 2020)

“Para empezar el Perú es un mercado pequeño, o sea para cualquier tipo de negocio de consumo sobre todo para público de cierto poder adquisitivo el Perú es un mercado pequeño”(Entrevistado 1, 2020)

Esto coincide en el décimo paper del capítulo de investigación titulado "*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*" desarrollada por los autores Ramírez, Berbel & Palacios (2018)" quienes señalan la saturación del mercado local como una de las razones para la expansión del mercado. Esto también es mencionado en diversos papers citados anteriormente como "*Marketing strategies in the internationalization process of brazilian franchises*" desarrollado por las profesoras Camargo. & Costa (2016). El séptimo paper indexado a Proquest es el titulado "*Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors*" de los autores Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. & Justis, R. (1994), el vigésimo primer paper indexado a Scopus titulado "*European franchise expansion into Latin America*" desarrollado por Baena (2016). Por tanto, poder encontrar cierta validación práctica a la teoría presentada.

Sobre las características que debe de tener el mercado de destino, estas principalmente están asociados a lo económico. Por ejemplo:

“Santiago puede ser por condiciones de mercado y de oferta tan atractivo como Londres” (Entrevistado 1, 2020)

“Otra cosa que les lleva a exportar es por ejemplo lo atractivo del ticket promedio, es mucho más en países de afuera. Te doy un ejemplo, las

cevicherías en el Perú facturan medio día, afuera, día completo, es decir doble horario (Entrevistado 4, 2020)

Esto también es respaldado por sendos papers desarrollados previamente entre los que podemos citar a “*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*” desarrollada por los autores Ramírez, Berbel & Palacios (2018), “*A study about the intention of the Iberian Companies to Internationalize*” desarrollado por Pedro, Filipe, Coelho, (2008), el décimo noveno paper elaborado por Baena (2013) y titulado “*Insights on International Franchising: Entry Mode Decision*” entre muchas otras publicaciones.

Otro tema que coinciden los entrevistados es referente al tema legal como punto a evaluar. En este sentido indican:

“Por qué el marco legal puede ser tan fuerte que te pueda bloquear el crecimiento más que nada” (Entrevistado 2, 2020).

Esto también es respaldado por diversos papers citados anteriormente donde destacaban el décimo octavo *paper indexado* a la plataforma de Scopus es la titulada “*American franchise internationalization: The impact of institutional environment*” de los autores brasileños Melo, Borini, & Ogasavara (2018) donde evalúa el aspecto legal como punto importante del aspecto externo, “*The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model*”, desarrollado por Eroglu (1992), “*Thunderbird International Business Review*”, es desarrollado por los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018) quienes indican como importante restricciones para la expansión de las franquicias se encuentran las barreras legales y de infraestructura que enfrentan los franquiciados de Ghana.

También un punto relevante es la cercanía geográfica o similitud cultural como criterio para la selección de mercado. En este punto indican:

“Por ejemplo, de Brasil, su primer mercado es Portugal, Angola y países de habla portuguesa y luego busca países donde hay una colonia brasileña importante”, “del mismo idioma, las mismas costumbres, donde hay poca distancia, puedes ir y venir” (Entrevistado 4, 2020)

Al igual que los puntos anteriores, es validada por gran cantidad de investigaciones previamente citadas entre las que destacamos “*International Franchise Expansion: Does Market Proximity Matter*” desarrollado por Hoffman, Winston & Preble (2008), “*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*”, desarrollada por los autores Ramírez, Berbel & Palacios (2018), quienes indican que al indicar que las franquicias que tienen a internacionalizarse buscan destinos psicológicamente cercanos y luego gradualmente buscan países con distancia mayor. Esto se repite en diversas publicaciones como la de Cunha, Mendes & Curz (2015) titulada “*Internacionalização por meio de franquias: proposições de pesquisa a partir de estudo de casos múltiplos de varejistas brasileiros de moda*” donde indican que la distancia geográfica y los riesgos políticos-económicos son menos importantes que la proximidad cultural y la relación con los aliados locales.

Como aporte interesante de la investigación, es que debido a la crisis global que enfrenta a las diversas economías, muchos empresarios ven a la economía peruana como un punto de refugio frente al mercado exterior. Por ejemplo, indican:

“Si tú ves en toda Latinoamérica o a nivel mundial, el comercio está trastocado, cada vez más el mercado mundial crece menos y el mercado peruano es un mercado atractivo” (Entrevistado 6, 2020)

“Hemos visto en los últimos dos años particularmente cómo las economías latinoamericanas han venido desacelerándose o han venido ya en situaciones más complejas de manera política” (Entrevistado 3, 2020)

“Argentina, siempre lo digo cuando empezó la crisis empezó a exportar franquicias más que Brasil y se convirtió en el primer exportador a nivel latinoamericano por la necesidad que su mercado estaba recesado entonces empezaron a exportar franquicias” (Entrevistado 4, 2020)

En este sentido, si bien toda crisis debería ser visto como una oportunidad como lo asumió Argentina, dada la solvencia macroeconómica que aún muestra el Perú, el mercado nacional es visto como prioridad para muchas franquicias versus los países limítrofes que enfrentan mayores inestabilidades, no solo económicos, sino políticas.

De esta manera podemos concluir y dar por validado dicho condición en respuesta al objetivo número 1 planteado.

Propuesta de mejora la categoría de condición de mercado de destino:

1. A fin de reducir el riesgo de una mala selección del mercado de destino, es importante que la franquicia que desea internacionalizarse, independientemente del tamaño y años de experiencia en el mercado nacional, realice estudios de mercado con consultoras especializadas y con alianzas u oficinas regionales en el país de destino. Ello debido a que estas empresas cuentan con una mayor experiencia en investigaciones de mercado en el país seleccionado. Dicho desembolso de dinero debe ser visto como una inversión a fin de asegurar el éxito del negocio.
2. Se debe evaluar dentro de las condiciones de mercado, no solo elementos presentes (como PBI, inflación, tipo de cambio, etc), sino variables que afecten a futuro como son los cambios del Gobierno, factores externos de mercado (por ejemplo, medidas arancelarias que limiten la importación de ciertos insumos, cambios legislativos, etc).
3. Es ideal que toda franquicia que desea internacionalizarse tenga un estudio PESTEL; es decir, factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos y legales como requisito específico del país de destino y no solo limitarse a un estudio de mercado ligado al marketing o a que el país sea limítrofe con el Perú.

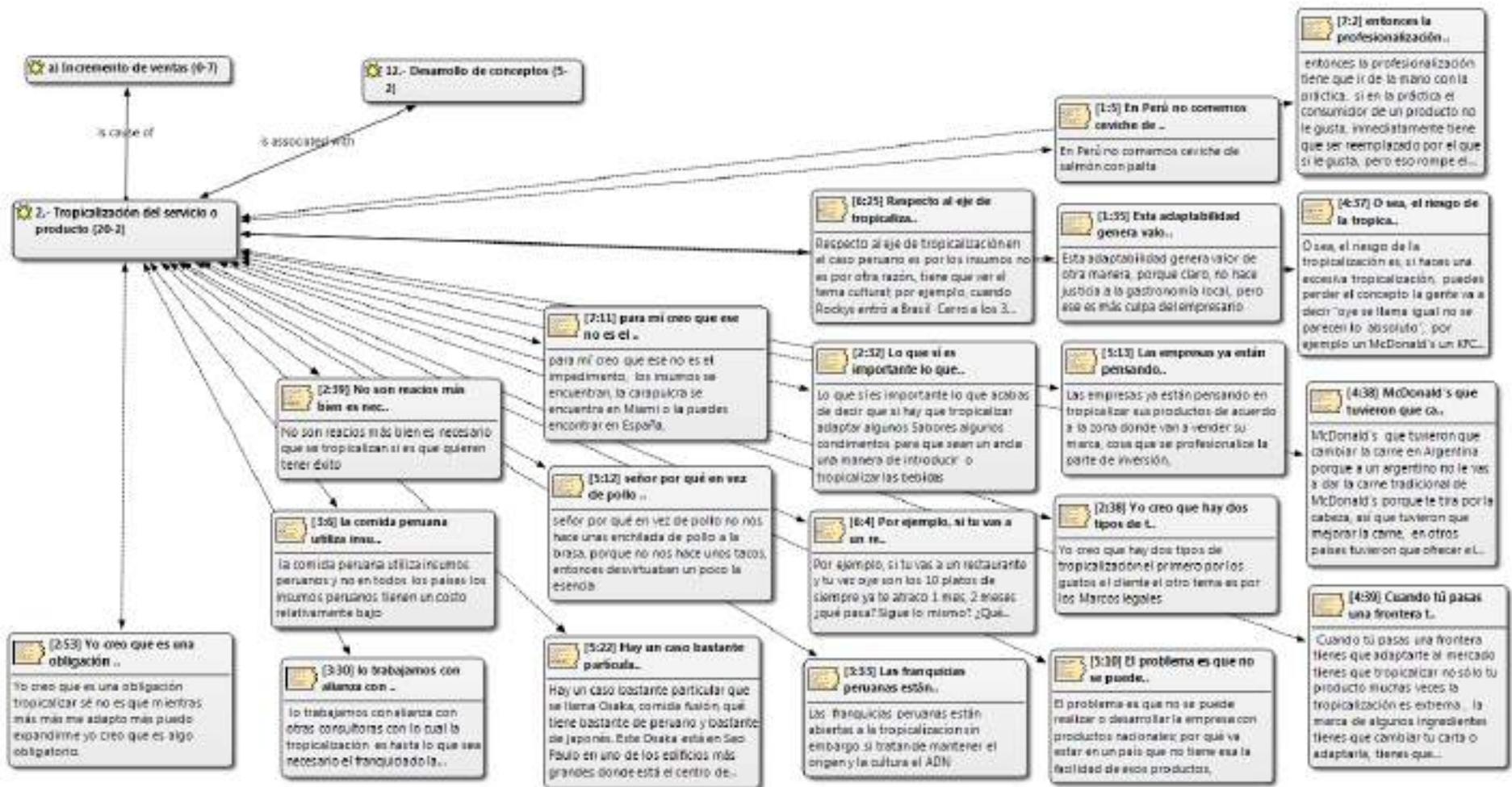


Figura 60 Mapa semántico de la categoría 2 “Tropicalización”

7.3.2. Análisis categoría 2 “Tropicalización”: Figura 60

Sobre este punto, existe un amplio consenso entre los involucrados como factor necesario para el éxito de la franquicia en el exterior. Incluso llegar considerarlo como una obligación:

“Yo creo que es una obligación tropicalizar, no es que mientras más me adapto más puedo expandirme, yo creo que es algo obligatorio...para tener éxito” (Entrevistado 2, 2020)

Esta tropicalización que puede suponer cierto rompimiento del estándar que significa una franquicia, es muy aceptada por los franquiciantes. Así lo demuestran las declaraciones:

“Las franquicias peruanas están abiertas a la tropicalización; sin embargo, tratan de mantener el origen, la cultura y el ADN” (Entrevistado 3, 2020)

“Las empresas ya están pensando en tropicalizar sus productos de acuerdo a la zona donde van a vender su marca” (Entrevistado 5, 2020)

La tropicalización va sobre todo por el lado de los insumos, más que del servicio. Ello en consideración a que la comida peruana utiliza insumos importados en sus aderezos como en la preparación de los productos:

“Respecto a la tropicalización en el caso peruano es por los insumos, no es por otra razón” (Entrevistado 6, 2020)

“La comida peruana utiliza insumos peruanos y no en todos los países los insumos peruanos tienen un costo relativamente bajo” (Entrevistado 3,2020)

No obstante, existe cierta discrepancia respecto a dicho punto por que hoy es día es posible enviar insumos de cualquier parte del mundo gracias a la logística. Esto lo menciona:

“Para mí no creo que ese sea el impedimento, los insumos se encuentran, la carapulcra se encuentra en Miami o la puedes encontrar en España”

No obstante, es importante mencionar que, si bien se puede encontrar en diversos lugares, no es muchas veces la calidad ni la cantidad que se requiere y si bien existe una logística disponible, eso implica incrementar los costos para el franquiciante y por ende tendría un efecto mayor en la rentabilidad. Asimismo, dicho cambio en los insumos es para lograr una mayor aceptación del consumidor en el país de destino.

Lo que es importante rescatar, es que muchas veces dicha tropicalización puede llegar a romper en ADN, la esencia de la comida peruana.

“Cuando tú pasas la frontera, tienes que adaptarte al mercado, tienes que tropicalizar y muchas veces es extrema” (Entrevistado 4, 2020)

“Esta adaptabilidad genera valor, pero no hace justicia a la gastronomía local. Cuando fui a Dubai comí ceviche pero en el Perú no comemos ceviche de salmón con palta” (Entrevistado 1, 2020)

Esta tropicalización debe ser profesionalizada, con respaldo en estudios de mercados serios realizados por profesionales. Se recomienda contratar consultoras locales especializadas en el rubro.

“Nosotros lo trabajamos con alianzas con otras consultoras, con lo cual la tropicalización es hasta lo que sea necesario para el franquiciado, la acepta porque te basas en investigación y confianza con la consultora” (Entrevistado 3, 2020)

Este aspecto de la tropicalización es sostenido en diversas investigaciones señaladas en el marco teórico, entre las que podemos destacar la elaborada en el cuarto *paper* elaborado por Rocha, Spears, Camargo, Khaujaba & Pires del año 2015 titulada “*Estratégias de marketing global na internacionalização de franquias brasileiras*”. Este *paper* señalaba que “Cada unidad tiene su departamento de marketing alineado con la estructura de marketing de la corporación, que replica y tropicaliza la estrategia”. Asimismo, la segunda tesis titulada “*The franchise performance comparison between the thai franchise and the international franchise in thailand during 1992-1998*” desarrollada por Pacharavanich (2000) donde señala que “estos tipos de tropicalizaciones son necesarias en los mercados asiáticos.”

Asimismo, el *paper* titulado “**El proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño**” del año 2012 y el

séptimo *paper* elaborado por los autores Santos, Araújo & Vasconcelos de la Universidad de Pernambuco Recife (Brasil) donde indicaban que dicho restaurante tuvo que pasar por un proceso de adaptación total de su carta.

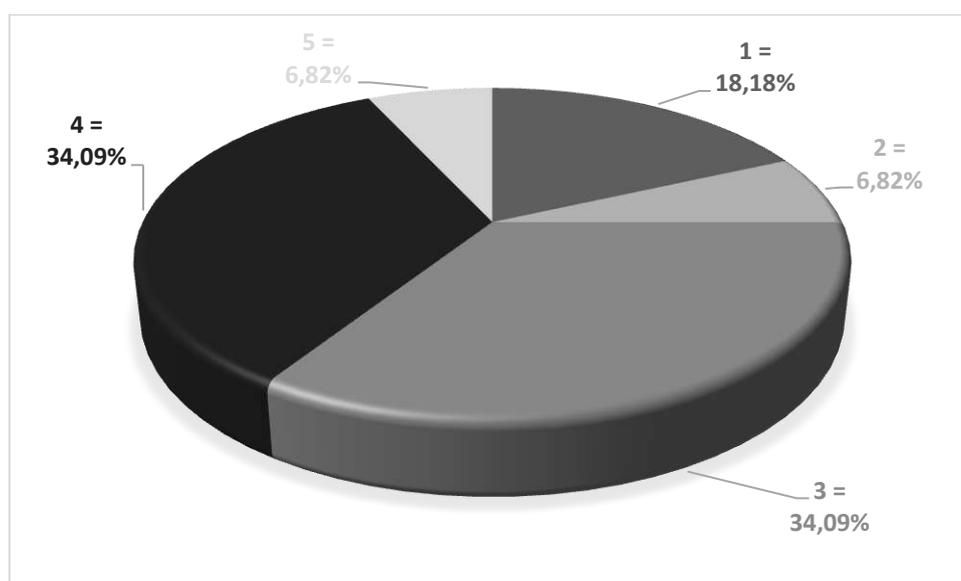
Por ende, se valida lo señalado por el marco teórico sobre la necesidad de tropicalizar o adaptar el producto; no obstante, existe aún el debate hasta qué punto óptimo sin perder la esencia, el ADN de la comida peruana y ello dependerá de la decisión que tome en franquiciante en base a investigaciones de mercados que realice.

En este punto, es importante señalar el resultado de las encuestas realizadas a los 52 residentes de los países donde se ubican las franquicias peruanas. En este sentido, una pregunta del cuestionario era: “P7. Sus platos, a pesar de ser peruanos, adaptan insumos o productos típicos de mi país”, ante ello, más del 4% indico niveles altos de percepción ante la tropicalización de los platos utilizando insumos del país de destino.

P7. Sus platos, a pesar de ser peruanos, adaptan insumos o productos típicos de mi país

| | 1 = | 2 = | 3 = | 4 = | 5 = | (en blanco) | Total |
|---------------------------------|--------|-------|--------|--------|-------|-------------|---------|
| N° | 8 | 3 | 15 | 15 | 3 | | 44 |
| % | 18.18% | 6.82% | 34.09% | 34.09% | 6.82% | 0.00% | 100.00% |
| <i>Nota:</i> Elaboración Propia | | | | | | | |

Tabla 16 Resultado de la P7 sobre tropicalización



Propuesta de mejora en la categoría de tropicalización del producto y servicio:

1. Independiente del tamaño y años de la franquicia en el mercado nacional, la internacionalización debe ser motivo de análisis y estudio de las fortalezas y esencia de los distintos aspectos que conforman la franquicia (por ejemplo, la marca, producto, publicidad, etc.). En este sentido, todo proceso de expansión requerirá, en base a un estudio de mercado, el grado de tropicalización que se necesita a fin de tener éxito en el país de destino.
2. El estudio indicará, en base a la metodología seguida, si es necesario cambios en el nombre (por temas culturales o de marcas similares en el país), insumos (sea por la falta de estos o porque en el país de destino se consume de otra manera haciendo referencia a lo sucedido con una pollería peruana que en lugar de papas en el Brasil se consumía yuca), para luego, una vez identificado todos estos aspectos, saber elegir el grado de tropicalización sin perder la esencia y el ADN de la marca y de la gastronomía peruana. Ello implicará un debate por parte de la gerencia de la franquicia por que puede darse la disyuntiva de que por satisfacer la necesidad del país receptor, se pierda la identidad original y que dio éxito en el Perú.
3. En este sentido, es importante hacer un *benchmarking* (o estudio comparativo) de como otras franquicias se han adaptado al mercado de destino y tratar de medir el éxito logrado. En este punto influirá la visión geocentrista o etnocentrista de la gerencia.

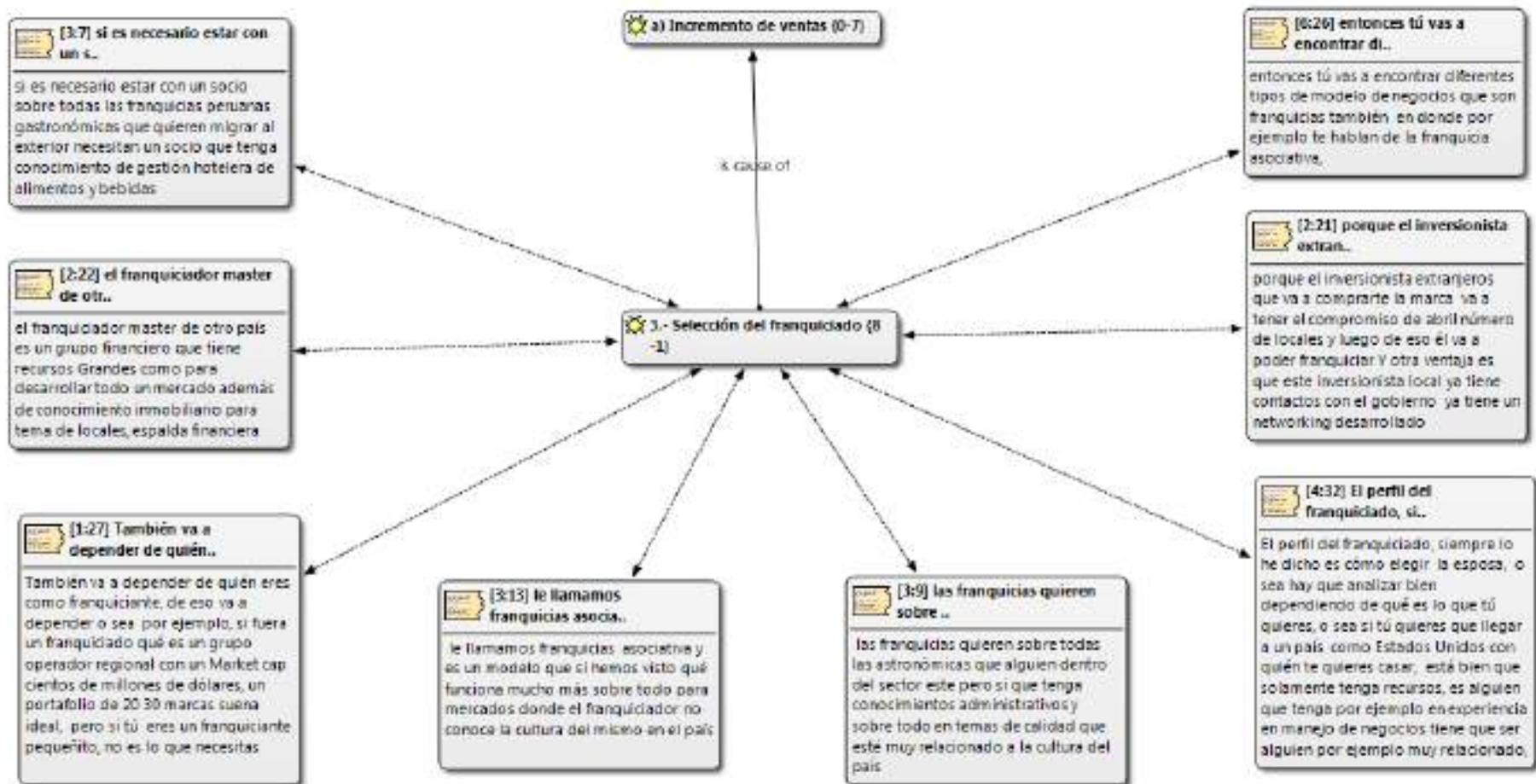


Figura 61 Mapa semántico de la categoría 3 "Selección de franquiciado"

7.3.3. Análisis categoría 3 “Selección del franquiciado”: Figura 61

Sobre la selección del franquiciado internacional, los especialistas coinciden en que tiene una mayor incidencia y requisitos frente al franquiciado local pero siempre va a depender de lo que pueda ofrecer el franquiciante. En este sentido, indican:

“El perfil del franquiciado, siempre lo he dicho es cómo elegir a la esposa, o sea, hay que analizar bien dependiendo de qué es lo que tú quieres” (Entrevistado 4, 2020)

“También va a depender de quién eres como franquiciante, de eso va a depender [...] pero si tú eres un franquiciante pequeño, no es lo que necesitas, necesitas un grupo operador chico con una marca, 2 marcas que sea importante a nivel de mix de su portafolio y te de la importancia que necesitas tú para crecer con él, Entonces creo que no hay un perfil ideal. (Entrevistado 1, 2020)

Sobre los requisitos que debe de tener destacan no solo un fuerte respaldo financiero, sino también un conocimiento en diversos aspectos como el inmobiliario, red de contactos, gestión administrativa, conocimiento de la cultura del país, entre otros puntos.

Por ejemplo indican:

“Si es necesario estar con un socio, sobre todo en las franquicias peruanas gastronómicas que quieren migrar al exterior, necesitan un socio que tenga conocimiento de gestión hotelera, de alimentos y bebidas” (Entrevistado 3, 2020)

“El inversionista extranjero, que va a comprarte la marca, va a tener el compromiso de abrir número de locales y luego de eso, él va a poder franquiciar y otra ventaja es que este inversionista local ya tiene contactos con el gobierno ya tiene un *networking* desarrollado obviamente tiene que tener un capital o una espalda financiera buena” (Entrevistado 2, 2020)

“El franquiciado master de otro país, es un grupo financiero que tiene recursos grandes como para desarrollar grandes (inversiones), como para desarrollar todo un mercado, además, de conocimientos inmobiliarios para temas locales y espalda financiera” (Entrevistado 2, 2020)

En contraste con los antecedentes epistemológicos, podemos citar el primer *paper* titulado “*Reason for the expansion in franchising: is it all said*” del año 2012 y elaborado Rondan-Cataluña, Navarro-García, Díez-De Casto y Rodríguez-Rad donde indican que existen diferentes perfiles o tipos de franquiciadores según el tipo de expansión elegido. Asimismo, está el décimo tercer *paper* indexado a Scopus es el desarrollado por los autores Baena & Cerviño (2012) titulado “*International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market*” donde indica variables que debe cumplir el franquiciador como el tamaño del mismo.

Sobre el formato que se establece con el franquiciado, destaca la franquicia master como se indicó anteriormente, pero también la asociativa como una forma de *joint venture* e individual con opción a compra. Por ejemplo:

“Los empresarios extranjeros no quieren arriesgarse a comprar una máster, lo que está de moda es comprar una individual con opción a master eso está pasando” (Entrevistado 4, 2020)

“Tipo un “*joint venture*”, un formato de contrato de franquicia donde el dueño ponga casi el canon entrada, pero esa parte del mismo franquiciado y en este “*joint venture*” empiezan a ver nuevos responsables y nuevas formas de trabajo a ese tipo de modelo. Nosotros le llamamos “franquicias asociativa” y es un modelo que sí hemos visto que funciona mucho más sobre todo para mercados donde el franquiciador no conoce la cultura del mismo en el país” (Entrevistado 3, 2020)

“Entonces tú vas a encontrar diferentes tipos de modelo de negocios que son franquicias también en donde por ejemplo te hablan de la franquicia asociativa” (Entrevistado 6, 2020)

Como bien señalan los entrevistados, no existe una única respuesta sobre el formato de ingreso, ello va a depender del tamaño de la franquicia, sus intereses y mercado al cual desean ingresar y su nivel de desarrollo, pero al margen de ello, lo importantes es que la decisión sea tomada en base a criterios sustentados en estudios de mercados y en consultoras especializadas tanto a nivel local, como del país de destino.

En contraste de estos resultados con los antecedentes epistemológicos podemos citar el segundo *paper* también desarrollada en el 2017 por los autores brasileños Souza, Roberto & Tromboni, titulada “***Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise***” donde analiza los diversos modos de operaciones en el mercado de destino, desde unidades propias hasta el *joint-venture*.

Asimismo, el vigésimo séptimo *paper* indexado a Scopus y publicado en la revista “Thunderbird International Business Review” y es desarrollado por los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame & Grabrah (2018) y titulado “***Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective***”, que las empresas usualmente escogen los *joint venture* (empresas conjuntas) y la exportación a través de representantes como principal modo de entrada a dichos mercados.

Por último, la primera tesis titulada “***Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework***”, desarrollada por Yong Suhk (2000) donde indica que el 16.5% de la muestra que ingresaron a los mercados a través de *equity modes* (principalmente con subsidiarias de propiedad absoluta o *joint-venture*).

Propuesta de mejora en la categoría de selección de franquiciado:

1. Independientemente del tamaño y años de experiencia de la franquicia en el mercado nacional, es importante que la decisión del franquiciado no sea en base a los mismos criterios que elige al franquiciado en el mercado nacional.
2. En este sentido, es necesario evaluar con la consultora elegida, las necesidades concretas que requiere el dueño de la franquicia y que va ligado a sus planes de expansión. Como bien señalan los expertos, dependiendo del tamaño quizá se requiera un franquiciante de menor tamaño y portafolio de clientes que de un servicio de personalizado a la franquicia.
3. La selección del franquiciado debe estar basado en criterios adicionales como experiencia en el sector, redes de contactos, negocios inmobiliarios etc.

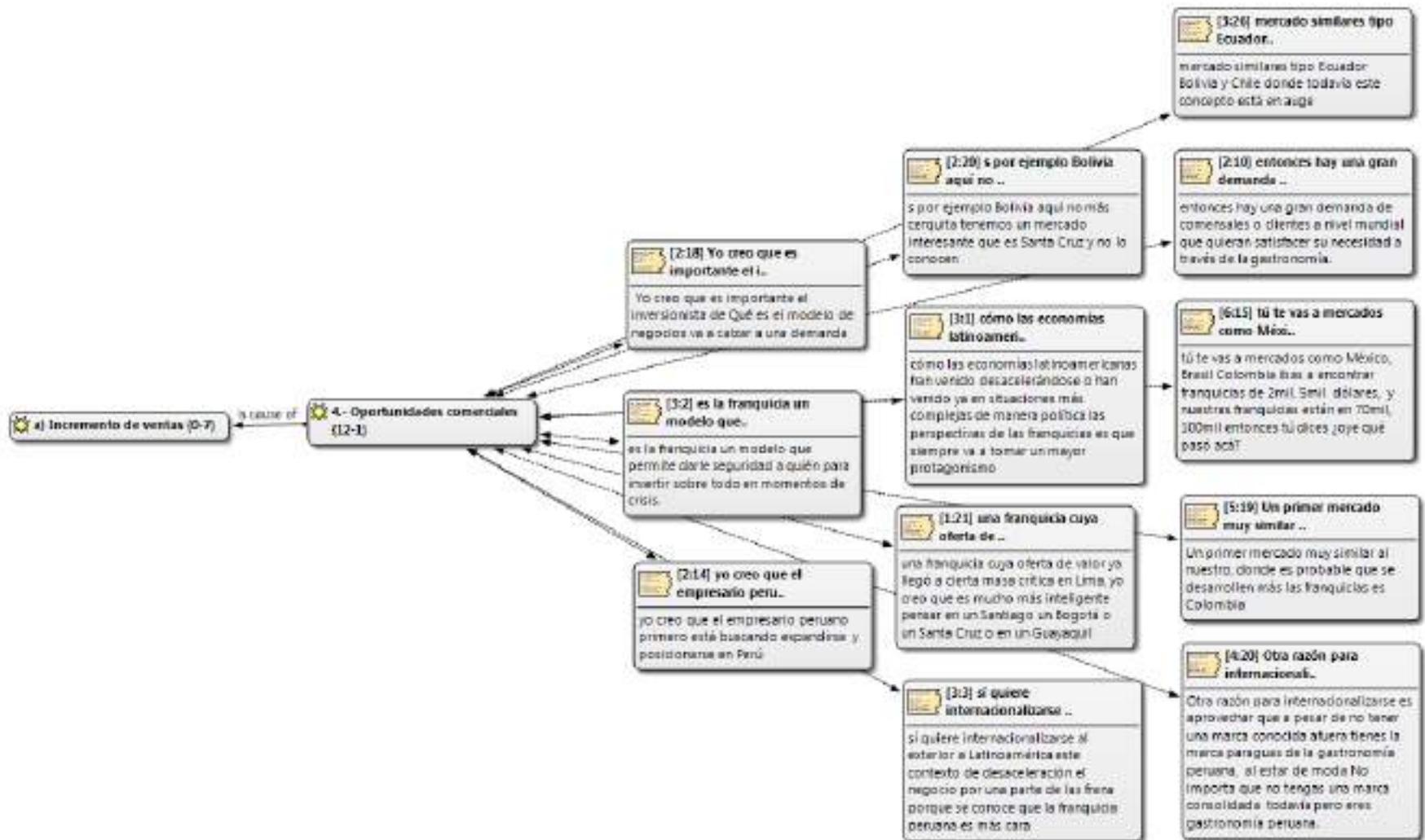


Figura 62 Mapa semántico de la categoría 4 "Oportunidades Comerciales"

7.3.4. Análisis categoría 4 “Oportunidades comerciales”: Figura 62

Sobre las oportunidades comerciales que tienen las franquicias peruanas, estas se dan básicamente respaldadas por el posicionamiento que tiene la gastronomía peruana a nivel internacional. Por ejemplo, los expertos indican:

“Otra razón para internacionalizarse es aprovechar que a pesar de no tener una marca conocida afuera, tienes la marca paraguas de la gastronomía peruana, al estar de moda no importa que no tengas una marca consolidada todavía, pero eres gastronomía peruana” (Entrevistado 4, 2020).

“Entonces hay una gran demanda de comensales o clientes a nivel mundial que quieren satisfacer su necesidad a través de la gastronomía” (Entrevistado 2, 2020)

No obstante, existen dos riesgos que frenan dichas oportunidades comerciales y son dadas por la recesión mundial y los altos costos de las franquicias peruanas frente a la internacional:

“Cómo las economías latinoamericanas han venido desacelerándose o han venido ya en situaciones más completas de manera política, la perspectiva de las franquicias que siempre va a tomar un mayor protagonismo” (Entrevistado 3, 2020)

“Ese contexto de desaceleración, el negocio por parte las frena, porque se conoce que la franquicia peruana es más cara” (Entrevistado 3, 2020)

“y tú te vas a mercados como México, Brasil, Colombia y vas a encontrar franquicias de 2mil, 5mil dólares y nuestra franquicias están en 70 mil, 100mil” (Entrevistado 6, 2020)

“Yo creo que el empresario peruano primera está buscando expandirse y posicionarse en el Perú” (Entrevistado 2, 2020)

Sobre los países que ofrecen mejores oportunidades son generalmente los de la región:

“Por ejemplo Bolivia, aquí no más cerquita tenemos un mercado interesante que es Santa Cruz y no lo conocen” (Entrevistado 2, 2020)

“Mercados similares tipo Ecuador, Bolivia y Chile donde todavía está el concepto en auge” (Entrevistado 3, 2020)

“Un primer mercado muy similar al nuestro, donde es probable que se desarrollen más las franquicias es Colombia” (Entrevistado 5, 2020)

“Una franquicia cuya oferta de valor ya llegó a cierta masa crítica en Lima, yo creo que es mucho más inteligente pensar en un Santiago, un Bogotá, o un Santa Cruz o un Guayaquil” (Entrevistado 1, 2020)

Es interesante destacar en este punto que la selección de estos mercados esta dado básicamente cuando la franquicia peruana toma la iniciativa para la internacionalización; es decir, cuando dentro de sus planes de expansión esta salir a mercado extranjeros, con lo cual podemos indicar que se cumple la **Teoría de Uppsala** desarrollado en el apartado 6.2.1.1 donde básicamente los autores sostiene la internacionalización se da basado en un “concepto de “distancia psicológica” mediante el cual, las empresas ingresan a un país psicológicamente cercano que muchas veces es limítrofe. Dicha distancia se mide generalmente por factores como el idioma, la cultura, política, sistema legal entre otros.

A nivel de los antecedentes epistemológicos, poder encontrar similitud entre lo mencionado anteriormente con el tercer *paper* elaborado por Souza Aguilar, Consoni y Bernardes del año 2014 titulado “*Estratégia de internacionalização conduzida: um estudo em Redes de Franquias Brasileiras*”, el vigésimo octavo *paper* titulado “*Push and pull factors in international franchising*” del autor Madanoglu (2017) y en mayor medida, el séptimo *paper*, titulado “**El proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño**” del año 2012 y elaborado por los autores Santos, Araújo & Vasconcelos donde indican que “la principal razón que llevó a la internacionalización del Grupo Bonaparte fue la búsqueda de nuevos mercados conforme con los abordajes del Paradigma Ecléctico y del Modelo de Uppsala”

Propuesta de mejora en la categoría oportunidades comerciales:

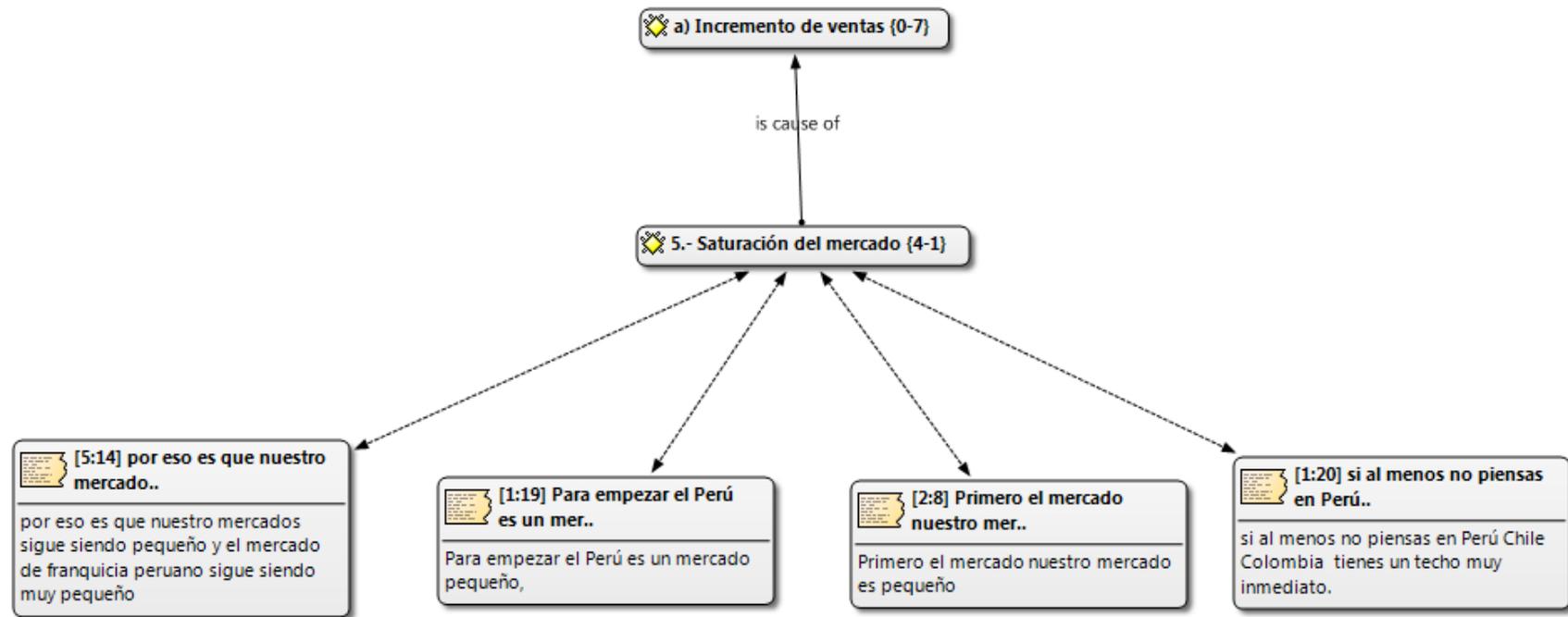


Figura 63 Mapa semántico de la categoría 5 "Saturación de mercado"

7.3.5. Análisis categoría 5 “Saturación de mercado”: Figura 63

Sobre este punto, básicamente los entrevistados reconocen que el mercado peruano resulta pequeño, pese a según la Cia World Factook, el Perú está ubicado en el puesto 44 de más de 267 economías en términos de población. Específicamente señalan:

“Para empezar, el Perú es un mercado pequeño” (Entrevistado 1: 2020)

“Primero, el mercado nuestro es pequeño” (Entrevistado 2: 2020)

“Si al menos no piensas en Perú, Chile y Colombia tienes un techo muy inmediato” (Entrevistado 1: 2020)

En este sentido, invitan a desarrollar una estrategia de mercado regional debido a que el mercado nacional se satura rápidamente y como se mencionó anteriormente, no esperan a copar el mercado local debido a la falta de homogeneidad de los clientes metas a nivel de provincias lo que si puede estar más alineado si uno piensa en países de la región. El tema de la saturación del mercado local va a depender en gran medida del tipo de negocio y los clientes que persigue tu marca. Recordemos que si bien, el Perú tiene 31 millones de habitantes, existe una desigualdad en cuanto a los ingresos. Utilizando el índice de Gini desarrollado por el estadístico italiano Corrado Gini, esta expresado en una escala de 0 a 1 y cuanto mayor sea el índice, mayor será la desigualdad respecto a los ingresos. Con los datos más recientes del 2017, el índice de Gini para el Perú la desigualdad en la distribución de los ingresos alcanzó el 0,43 (INEI, 2017)

En cuanto al contraste con los antecedentes epistemológicos, podemos citar el décimo *paper* titulado “*Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries*” desarrollada por los autores Ramírez, Berbel & Palacios (2018) quienes señalan a la saturación del mercado local como una de las razones para la expansión del mercado. Asimismo, el vigésimo tercer *paper* titulado “*Internationalisation through franchising: the Parfois case study*”, desarrollado por Rosa Forte (2013)

No obstante, es muy similar en cuanto a las conclusiones con el trigésimo primer *paper* desarrollado por los españoles, Díez de Castro & Rondán (2004), titulado “**La investigación sobre franquicia**”, quienes indica que:

” ..que el éxito del sistema de franquicias provoca una rápida expansión y una saturación del mercado nacional, bajo estas condiciones, se produce obligatoriamente la salida a mercados internacionales, incluso antes de completar la red nacional” (pp.12).

Esta es uno de los principales hallazgos de esta investigación al confirmar que las franquicias no necesariamente intentan copar el mercado nacional para expandirse, sino que dadas las características de su modelo de negocio, buscan los mercados internacionales antes de completar la red nacional, por ejemplo, un entrevistado indica:

“Hay empresas que ya tienen, que ya son restaurantes en un solo local, uno en cada ciudad, entonces obviamente ya no va a haber dos “La mar”, por ejemplo en Lima, entonces hay una en Lima, una en Santiago, una en Buenos Aires, uno en Estados Unidos, o sea uno por ciudad es su plan expansión porque no aguantan dos” (Entrevistado 4, 2020)

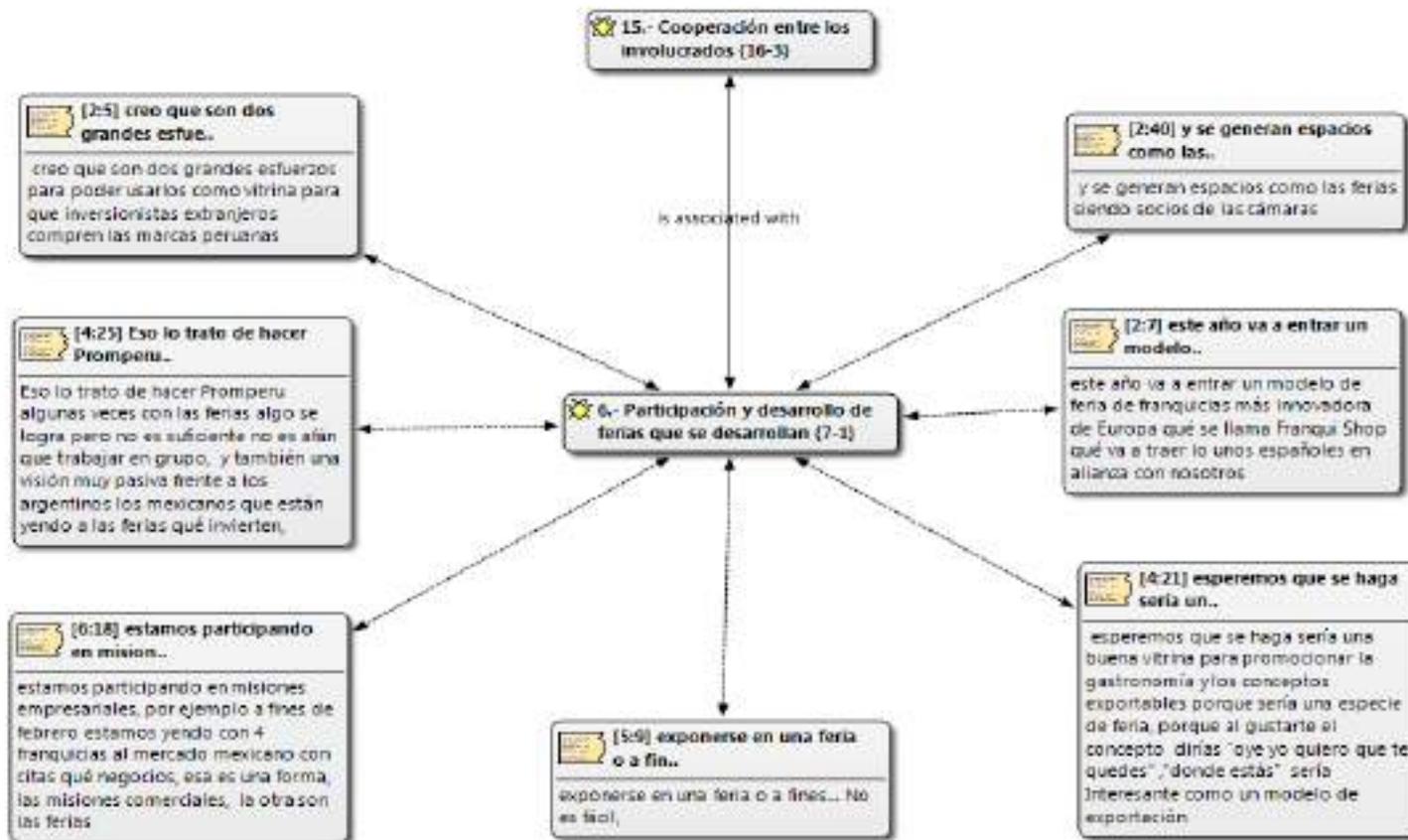


Figura 64 Mapa semántico de la categoría 6 "Participación y desarrollo en ferias que se desarrollan"

7.3.6. Análisis categoría 6 “Participación y desarrollo en ferias que se desarrollan”: Figura 64

Como se mencionó anteriormente, en Perú se desarrollan dos importantes ferias en materias de franquicias, la organizada por la Cámara Peruana de Franquicias y la de la Cámara de Comercio de Lima con el objetivo de impulsar y promover el sector. Por ejemplo:

“Creo que son dos grandes esfuerzos para poder usarlos como vitrina para que inversionistas extranjeros compren las marcas peruanas” (Entrevistado 2, 2020)

“Y se generan espacios como las ferias siendo socios de las cámaras” (Entrevistado 2, 2020)

También es importante mencionar el papel que está cumpliendo Promperú en cuanto a la promoción de las franquicias, no solo a nivel local, sino a nivel internacional. En este sentido, el entrevistado señala:

“Estamos participando en misiones empresariales, por ejemplo a fines de febrero estamos yendo con 4 franquicias al mercado mexicano, con citas de negocios, esa es una forma, las misiones comerciales” (Entrevistado 6, 2020)

No obstante, se reconoce ciertas limitaciones sobre la participación de las franquicias en las ferias. En este sentido,

“Exponerse en una feria o a fines no es fácil” (Entrevistado 5, 2020)

“Al peruano no le gusta invertir, quiere que venga y le toquen la puerta, esa es la verdad y yo le he visto porque ha ido a más de 40 ferias en el mundo y veo mexicanos chiquitos, panameños, franquicias de Costa Rica invirtiendo en su stand tratando de vender su franquicia, o sea eso no lo veo en el Perú muy poco, una actitud de pasividad” (Entrevistado 4, 2020)

En este sentido, no hay *papers* o tesis que específicamente cataloguen a las ferias como un motor o catalizador de la internacionalización, lo cual puede constituirse con un hallazgo. La explicación es que dada las realidades de nuestras ferias, que tiene una orientación más local y muchas veces el franquiciante no quiere invertir y por ende, no constituye una vitrina específica para la internacionalización y a modo de suplir dicha carencia, el Estado a través de Promperú, promueve la participación de las franquicias peruanas, previamente seleccionadas, en ferias internacionales para tratar de venderlas. En este sentido, en entrevistado de dicha entidad indicó:

“Eso lo trato de hacer Promperú algunas veces con las ferias, algo se logra pero no es suficiente, no es un afán de trabajar en grupo y también es una visión muy pasiva frente a los argentinos, los mexicanos que están yendo a ferias, que invierten” (Entrevistado 4, 2020)

No obstante, es importante señalar que buena parte de dicho costo es asumido por el mismo Estado. Asimismo, otro entrevistado refuerza la idea del poco ánimo de inversión por parte de las franquicias peruanas para gastar en promocionarse en ferias internacionales.

“Por ejemplo yo les digo algunos clientes, mira yo voy a estar en el stand de mi socio en Colombia, él tiene stand, (tú) no tienes que poner un estante que te cuesta por ejemplo \$2 mil dólares, (tú) pon \$250 y tienes un espacio y obtienes un folleto y si se acerca alguien, les hablo de la franquicia y ni siquiera a veces eso, te das cuenta. Por ejemplo, vamos a ir a una feria y les digo, hagamos un brochure y dicen que es muy caro, o sea ni siquiera tienen un brochure” (Entrevistado 4, 2020)

Al margen de ello, resultaría interesante realizar una investigación más profunda sobre el impacto de la participación de las franquicias peruanas en las ferias tanto nacionales como internacionales y su impacto en la internacionalización.

7.4. Desarrollo del segundo objetivo:

El segundo objetivo de la investigación planteado en el punto 1.3.3 objetivo generales, indica: **“Evaluar la influencia de los factores internos que permiten un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019”**

En este sentido, para responder dicho objetivo, se han dividido en 4 familias (i) profesionalización (ii) manejo de recursos (iii) desarrollo de la marca (iv) capacidad de gestión, los cuales constituyen un total de 8 categorías señaladas en los puntos “7.2 Categorización de las entrevistas semi- estructuradas” y más extensamente en el punto “1.3.5 Matriz de categorización” de la presente investigación.

A modo de resumen, podemos visualizar en la siguiente figura que relacionada las 4 familia con las 8 categorías la componen y a la vez su impacto en el objetivo general

.

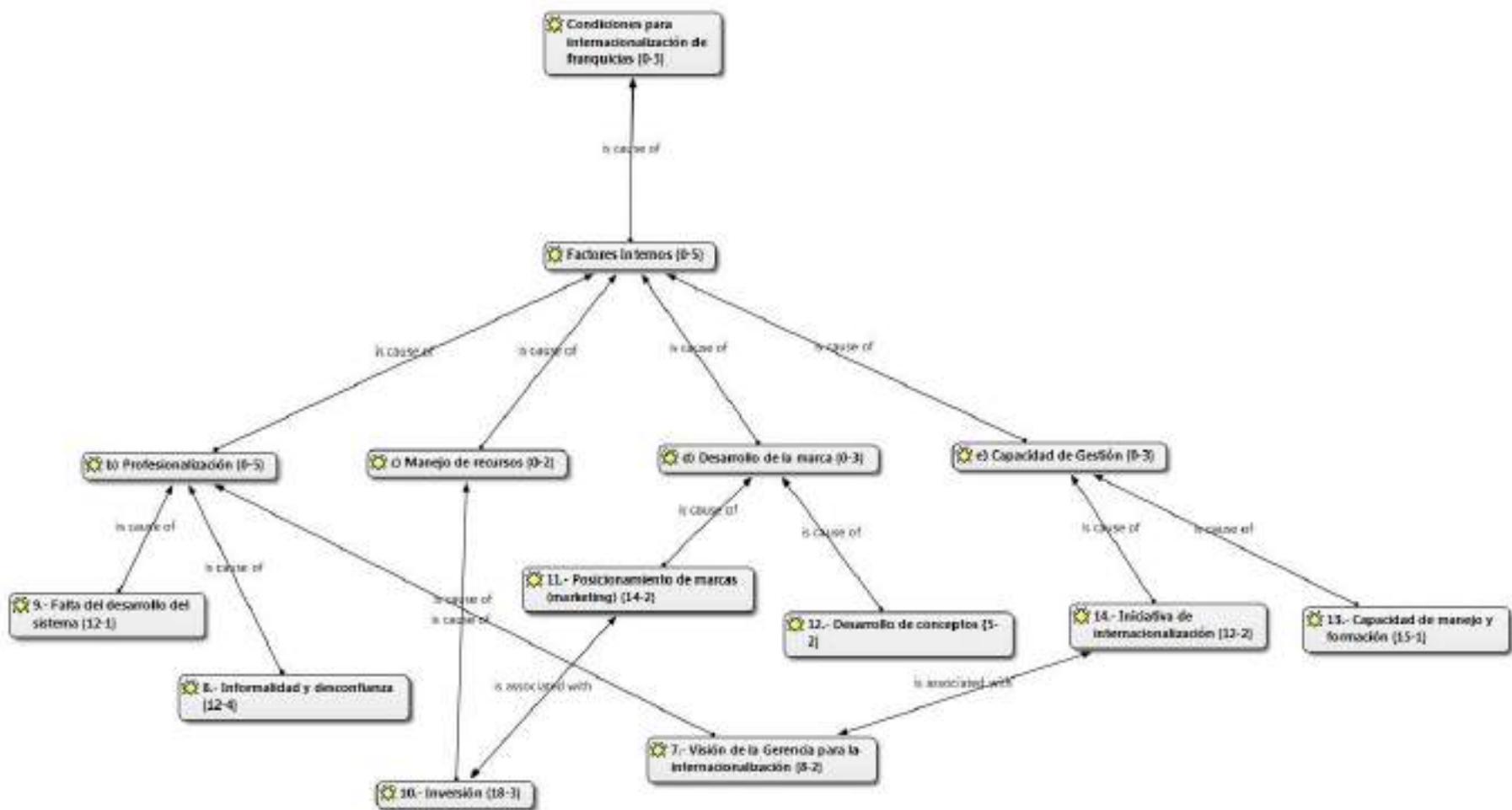


Figura 65 Mapa de desarrollo del segundo objetivo, factores internos con las 4 familias y 8 categorías

Familia (b) profesionalización:

La familia de profesionalización se compone de 3 categorías las cuales son (i) visión de la gerencia para la internacionalización, (ii) informalidad y desconfianza y (iii) falta de desarrollo del sistema. Ello se puede visualizar en la siguiente figura:

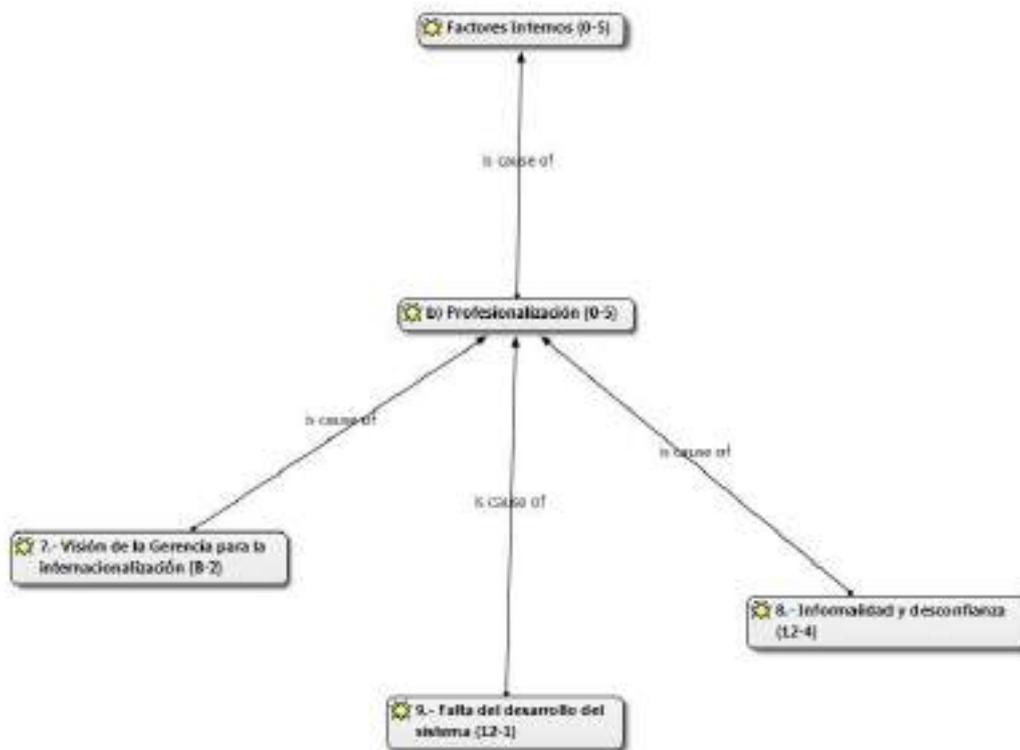


Figura 66 Familia 2 Profesionalización (b) con las 3 categorías que la conforman.

A continuación se desarrollan cada una de las 3 categorías a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

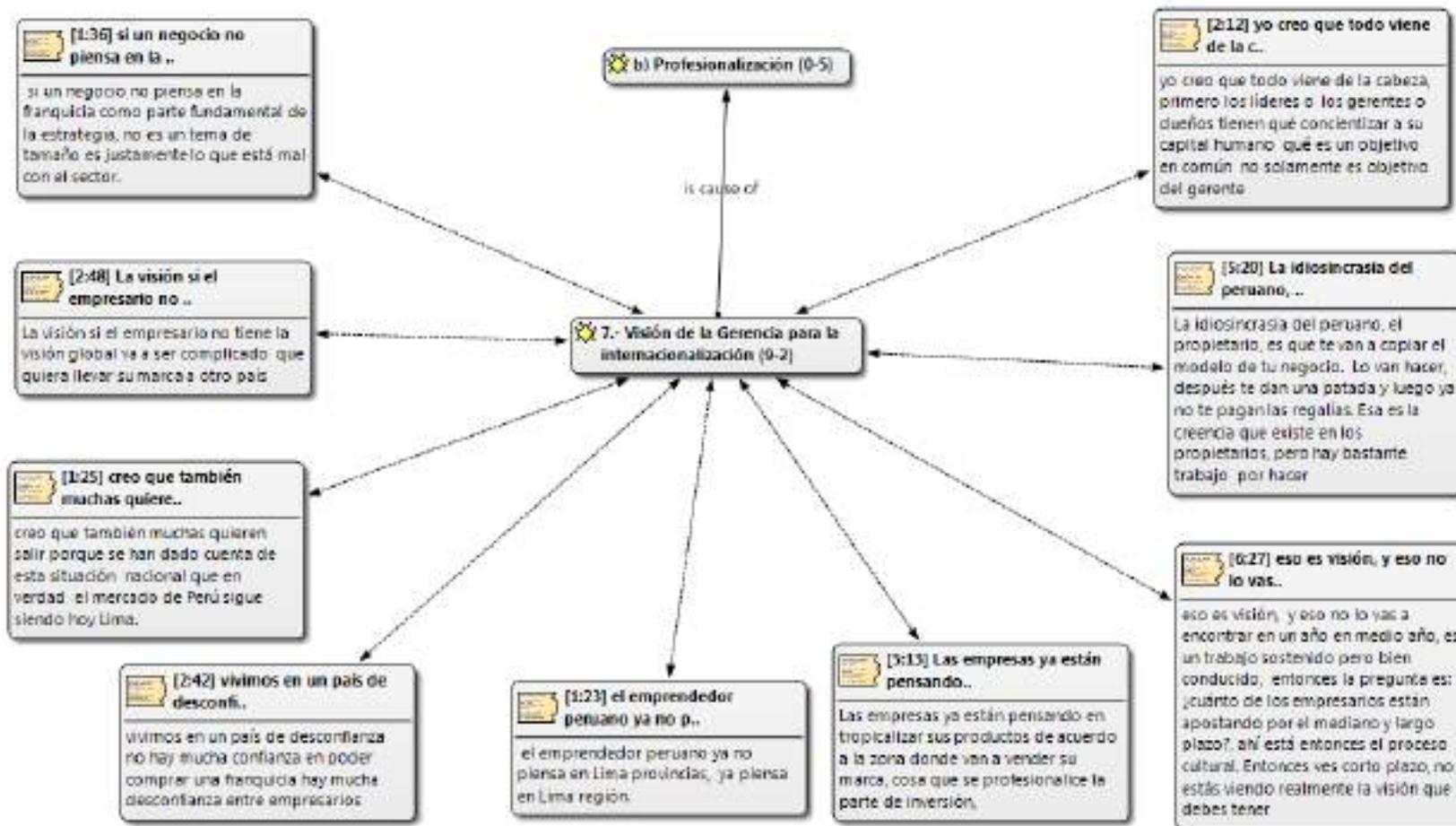


Figura 67 Mapa semántico de la categoría 7 Visión de la gerencia para la internacionalización

7.4.1. Análisis categoría 7 “Visión de la gerencia para la internacionalización”: Figura 67

Sobre este punto, podemos observar como la visión de la gerencia es fundamental para poder expandir su mercado. La internacionalización es un reto importante que debe partir de cabeza. En este sentido, indican:

“Yo creo que todo viene de la cabeza, primero los líderes o los gerentes o dueños tienen que concientizar a su capital humano, que sea un objetivo en común, no solamente un objetivo del gerente”, “La visión del empresario, sino tiene la visión global, va a ser complicado que quiera llevar su marca a otro país” (Entrevistado 2, 2020)

En este sentido, según los entrevistados, ya hay signos de que el empresario peruano quiere internacionalizarse:

“El emprendedor peruano ya no piensa en Lima – provincias, ya piensa en Lima – Región (Latinoamérica), yo creo que también muchas quieren salir porque se han dado cuenta de esta situación nacional” (Entrevistado 1, 2020)

No obstante, también nos advierten los riesgos que tiene la gerencia para lograr dicha visión los cuales están asociados a aspectos culturales:

“Vivimos en un país de desconfianza, no hay mucha confianza en poder comprar una franquicia, hay una desconfianza entre empresarios” (Entrevistado 2, 2020)

“La idiosincrasia del peruano, el propietario, es que te van a copiar el modelo de tu negocio, lo van a hacer y después te van a dar una patada. Esa es la creencia que existe en los propietarios, pero hay bastante trabajo por hacer” (Entrevistado 5, 2020)

“Eso es visión, y eso no lo vas a encontrar en un año en medio año, es un trabajo sostenido pero bien conducido, entonces la pregunta es: ¿cuánto de los empresarios están apostando por el mediano y largo plazo?, ahí está entonces el proceso cultural. Entonces ves corto plazo, no estás viendo realmente la visión que debes tener, y no reciben la asesoría adecuada” (Entrevistado 6, 2020)

A nivel del contraste con el marco epistemológico podemos señalar el séptimo *paper* titulado “***Determinants of internationalization of franchise operations by US franchisors***” de los autores Kedia, B., Ackerman, D., Bush, D. & Justis, R. (1994) quienes indican que “el análisis factorial sugiere que dos actitudes gerenciales generalmente aumentan la probabilidad de que las empresas internacionalicen sus operaciones, el deseo de expandirse y el deseo de aumentar las ganancias”.

Asimismo, el vigésimo segundo *paper* “***The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model***”, desarrollado por Eroglu (1992) quien indica que el rol de las decisiones de la alta gerencia en base a la orientación de la internacionalización, tolerancia al riesgo y una mentalidad abierta son requisitos importantes de las personas encargadas del proceso o toma de decisiones.

De esta manera, se concuerda con lo señalado por los autores predecesores.

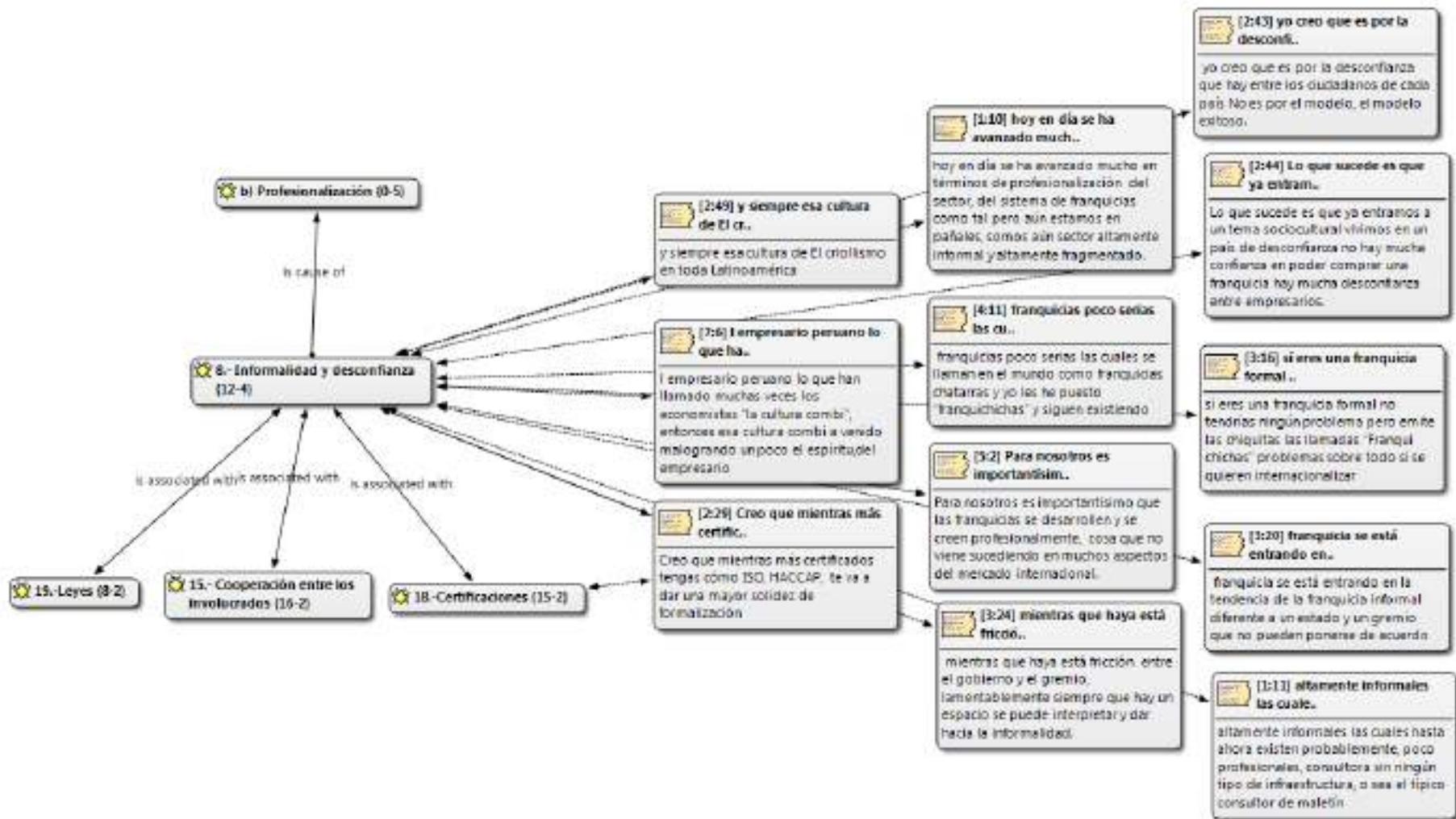


Figura 68 Mapa semántico de la categoría 8 "Informalidad y desconfianza"

7.4.2. Análisis categoría 8 “Informalidad y desconfianza”: Figura 68

Esta categoría resulta de vital importancia para conocer si las condiciones actuales permiten la adecuada internacionalización. A diferencia de lo obtenido en distintos *papers*, en el Perú y en general en Latinoamérica, imperan altos índices de informalidad que se ven trasladados a diversos negocios y por ende a las franquicias.

Según datos del Instituto Nacional de estadística, en el Perú, el empleo formal gira alrededor del 72.6% en el 2019. A nivel de empresas, una publicación que realizó el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (Iedep) de la Cámara de Comercio de Lima (CCL) en el diario *Pero 21*, daban cuenta que en el 2018, unas 9.7 millones de empresas operaron en la economía peruana, de las cuales el 75% pertenece al sector informal, es decir, existen más de 7.3 millones de empresas de bienes y servicios informales, mientras que el 25% restante (2.4 millones) se ubica en el sector formal.

En este contexto, sobre las franquicias peruanas indican los entrevistados:

“Lo que sucede es que ya entramos a un tema sociocultural, vivimos en un país de desconfianza, no hay mucha confianza en poder comprar una franquicia, hay mucha desconfianza entre los empresarios” y
“yo creo que es por la desconfianza que hay entre los ciudadanos de cada país, no es por el modelo, el modelo es exitoso” (Entrevistado 2, 2020)

Ello repercute en la profesionalización de las franquicias indudablemente y ello lo afirman al indicar que:

“La franquicia se está entrando en la tendencia de la franquicia informal, diferente a un estado y un gremio que no pueden ponerse de acuerdo” (Entrevistado 3, 2020)

“El empresario peruano lo que han llamado muchas veces los economistas “la cultura combi, entonces esa cultura ha venido malogrando un poco el espíritu del empresario” (Entrevistado 7, 2020)

“Franquicias poco serias, las cuales se llaman en el mundo como franquicias chatarra y yo les he puesto “franquichichas” y siguen existiendo” (Entrevistado 4, 2020)

Por otro lado, aquellas franquicias que si tienden a la formalización, tiene mejores opciones para internacionalizarse:

“Si eres una franquicia formal, no tendrías ningún problema, pero las chiquitas, las llamadas “franquichichas”, tendrán problemas si se quieren internacionalizar” (Entrevistado 3, 2020)

Dicha formalización como se observa en la figura 69, tiene relación con las certificaciones como factor de medición.

“Creo que mientras más certificados tengas como ISO, HACCAP, te vas dar una mayor solidez de formalización” (Entrevistado 2, 2020)

No obstante, es importante mencionar que la formalización no solo está relacionada a las franquicias, sino al ecosistema en general. En este sentido, un entrevistado indica:

“Hoy en día se ha avanzado mucho en términos de profesionalización del sector, del sistema de franquicias como tal pero aún estamos en pañales, somos aún un sector altamente informal y altamente fragmentado” (Entrevistado 1, 2020)

“(Existen consultoras) altamente informales, las cuales hasta ahora existen probablemente, poco profesionales, consultoras sin ningún tipo de infraestructura, ósea típico consultor de maletín” (Entrevistado 1, 2020)

“Mientras que haya está fricción entre el Gobierno y el gremio, lamentablemente siempre que hay un espacio, se puede interpretar y dar hacia la informalidad” (Entrevistado 3, 2020)

Ello, es de preocupación para el Gobierno, quien nos indicó que:

“Para nosotros, es importantísimo que las franquicias se desarrollen y se creen profesionalmente, cosa que no viene sucediendo en muchos aspectos de mercado internacional” (Entrevistado 5, 2020)

En términos generales, ningún negocio y menos aún sector se puede desarrollar y profesionalizar sino existe una integración de los involucrados. Asimismo, dados los altos niveles de informalidad que opera en nuestro medio, impacta en las franquicias nacionales que buscan su expansión internacional.

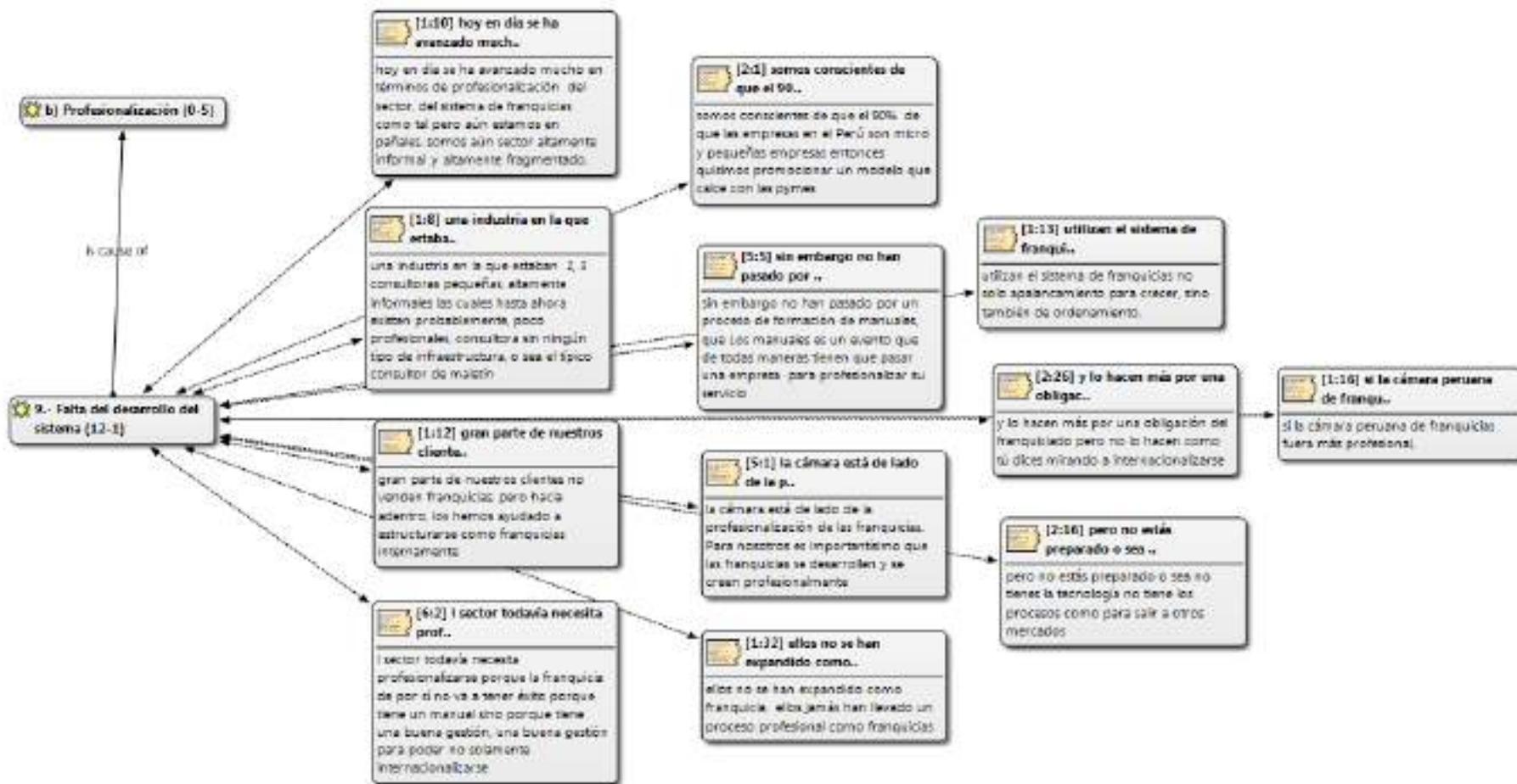


Figura 69 Mapa semántico de la categoría 9 Falta de desarrollo del sistema

7.4.3. Análisis categoría 9 “Falta de desarrollo del sistema”: Figura 69

Como era de esperar en base al punto anterior, se evidencia una falta de profesionalización y desarrollo del sistema de franquicias en el Perú, que permita una adecuada internacionalización. Los entrevistados indican:

“El sector todavía necesita profesionalizarse por que la franquicia de por sí no va a tener éxito porque tiene un manual, sino por tiene una buena gestión, una gestión para poder internacionalizarse” (Entrevistado 6, 2020)

“Sin embargo, no han pasado por un proceso de formación de manuales [...] Para profesionalizar su servicio” (Entrevistado 5, 2020)

“La Cámara está del lado de la profesionalización de las franquicias. Para nosotros, es importantísimo que las franquicias se desarrollen y se creen profesionalmente” (Entrevistado 5, 2020)

Esta falta de desarrollo se da en gran medida por la informalidad como se indicó anteriormente que se da en especial en las empresas pequeñas y medianas:

“Somos conscientes de que el 90% de las empresas en el Perú son micro y pequeñas empresas, entonces quisimos promocionar un modelo que calce con las mypes” (Entrevistado 2, 2020)

“(Existen consultoras) altamente informales, las cuales hasta ahora existen probablemente, poco profesionales, consultoras sin ningún tipo de infraestructura, ósea típico consultor de maletín” (Entrevistado 1, 2020)

No obstante, se reconoce el avance hacia dicho punto respecto a situaciones pasadas:

“Hoy en día se ha avanzado mucho en términos de profesionalización del sector, del sistema de franquicias como tal, pero aún estamos en pañales” (Entrevistado 1, 2020)

En términos generales, el sistema de franquicias como tal en el Perú, es un fenómeno reciente que merece ser estudiado pero es necesario saber las limitaciones actuales para poder reorientar esfuerzos en pro de una profesionalización del sector.

Familia (c) Manejo de recursos:

La familia de “Manejo de recursos”, se compone de una sola categoría las cuales es (i) manejo de recursos la cual se puede visualizar en la siguiente figura:

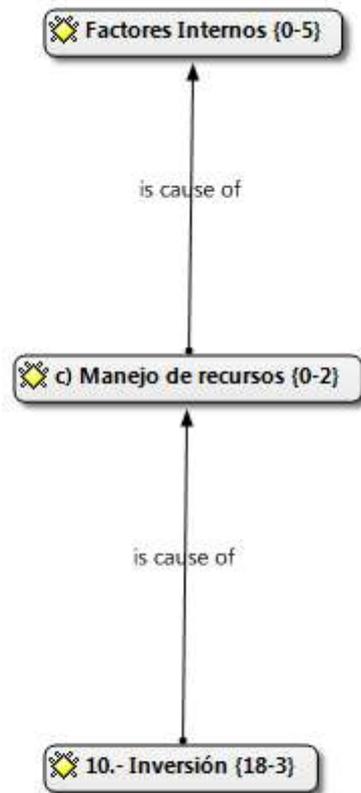


Figura 70 Familia 3 Manejo de recursos (c) con 1 categoría que la conforma.

A continuación se desarrolla la categoría a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

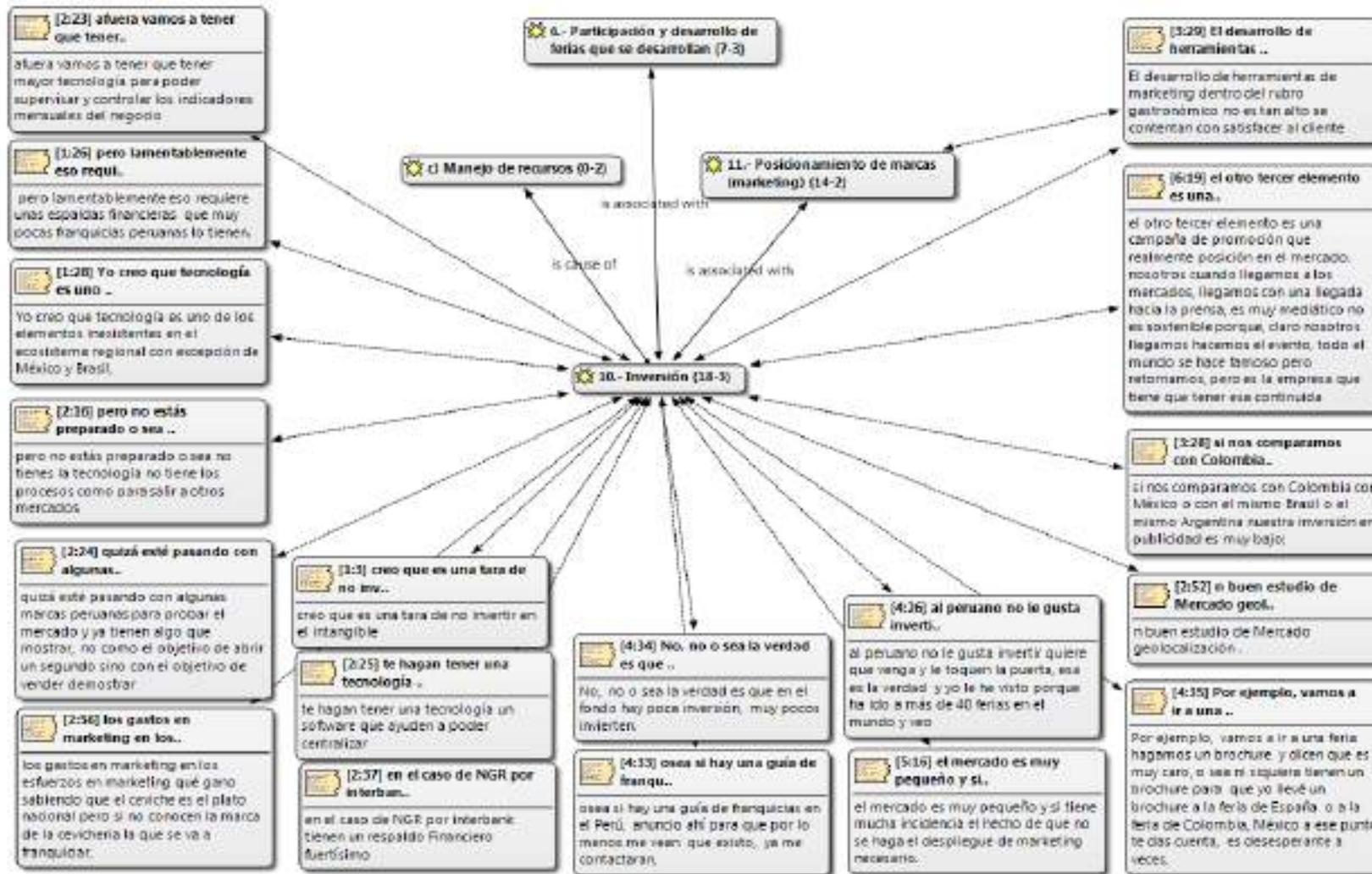


Figura 71 Mapa semántico de la categoría 10 "Inversión"

7.4.4. Análisis categoría 10 “Inversión”: Figura 71

La inversión es un factor fundamental para poder lograr un éxito en la internacionalización, dicha inversión en recursos (tangibles e intangibles) tiene un efecto en el posicionamiento y finalmente en el incremento de las ventas.

“Por ejemplo yo les digo algunos clientes, mira yo voy a estar en el stand de mi socio en Colombia, él tiene stand, (tú) no tienes que poner un estante que te cuesta por ejemplo \$2 mil dólares, (tú) pon \$250 y tienes un espacio y obtienes un folleto y si se acerca alguien, les hablo de la franquicia y ni siquiera a veces eso, te das cuenta. Por ejemplo, vamos a ir a una feria y les digo, hagamos un brochure y dicen que es muy caro, o sea ni siquiera tienen un brochure, es desesperante a veces” (Entrevistado 4, 2020)

“Al peruano no le gusta invertir, quiere que vengan y le toquen la puerta, esa es la verdad y yo lo he visto porque he ido a más de 40 ferias en el mundo y veo” (Entrevistado, 4, 2020)

Dicha inversión, señalan, tiene que ir destinado básicamente en tecnología y en promoción (marketing) tanto del producto/servicio, como en que franquiciados me conozcan y puedan comprar mi marca:

“Creo que es una tara de no invertir en el intangible” (Entrevistado 1, 2020)

“Afuera vamos a tener que tener una mayor tecnología para poder supervisar y controlar los indicadores mensuales del negocio” (Entrevistado 2, 2020)

“Yo creo que tecnología es uno de los elementos inexistentes en el ecosistema regional con excepción de México y Brasil” (Entrevistado 1, 2020)

“Se tiene que dar los gastos en marketing, en los esfuerzos en marketing, que gano sabiendo que el ceviche es el plato nacional pero sino conocen la marca de la cevichería que se va a franquiciar” (Entrevistado 2, 2020)

“O sea, si hay una guía de franquicias en el Perú, anuncio ahí para que por lo menos me vean que existo, ya me contactarán” (Entrevistado 4, 2020)

“Si nos comparamos con Colombia, con México o con el mismo Brasil o el mismo Argentina, nuestra inversión en publicidad es muy bajo” (Entrevistado 3, 2020)

“Nosotros cuando llegamos a los mercados, llegamos con una llegada hacia la prensa, es muy mediático no es sostenible porque, claro nosotros llegamos hacemos el evento, todo el mundo se hace famoso pero retornamos, pero es la empresa que tiene que tener esa continuidad, pero es muy oneroso también” (Entrevistado 6, 2020)

Sobre las empresas que si realizan un despliegue importante de recursos, son básicamente respaldados por grupos financieros consolidados en el Perú, tal es el caso de NGR que pertenece al Grupo Intercorp, dueña del Banco Interbank, uno de los principales del medio y dueño de la principal franquicia peruana internacionalizada China Wok;

“En el caso de NGR por interbank tiene un respaldo financiero fuertísimo” (Entrevistado 2, 2020)

“Pero lamentablemente eso requiere unas espaldas financieras que muy pocas franquicias peruanas lo tienen” (Entrevistado 1, 2020)

Dentro del contraste con los antecedentes epistemológicos, podemos citar el noveno *paper* es desarrollado por los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018) y titulado “*Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective*” donde indican la importancia de los servicios de apoyo (como el operativo, publicidad, apertura inicial, etc), de marca (reconocimiento del consumidor).

Asimismo, el noveno *paper* es la titulada “*Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa*” de los autores brasileños Ragazzi, Resende & Mendes del año 2018. Dentro de las conclusiones, se señalan que las cadenas extranjeras tiene un mayor ratio en la inversión y mantenimiento que las cadenas brasileñas.

En términos generales, podemos señalar que los niveles de inversión, entendidos en términos de gasto en marketing (publicidad), como en temas internos como tecnología aún son bajos comparados con los países de la región y por tanto afecta al nivel de la internacionalización. No obstante, grandes grupos empresariales están detrás del éxito

de las franquicias peruanas más internacionalizadas debido a este tan importante componente.

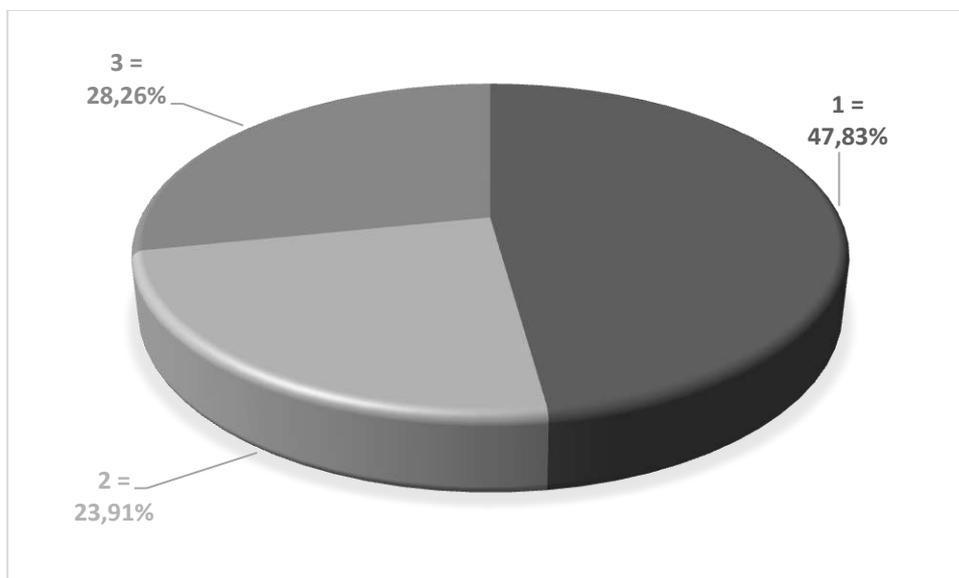
En este punto, es importante señalar el resultado de las encuestas realizadas a los 52 residentes de los países donde se ubican las franquicias peruanas. En este sentido, una pregunta del cuestionario era: “P5. El restaurante hace publicidad en medios de comunicación como comerciales, radio, paneles, etc “, ante ello, más del 47% indico que nunca o casi nula, lo cual demuestra los bajos niveles de inversión en mejorar y posicionar la marca peruana en el exterior:

P5. El restaurante hace publicidad en medios de comunicación como comerciales, radio, paneles, etc

| | 1 = | 2 = | 3 = | Total |
|----|------------|------------|------------|--------------|
| N° | 22 | 11 | 13 | 46 |
| % | 47.83% | 23.91% | 28.26% | 100.00% |

Nota: Elaboración Propia

Tabla 17 Resultado de la P5 sobre publicidad



También es importante señalar que existe poca inversión en ubicar correctamente los locales. En este punto los entrevistados indicaron:

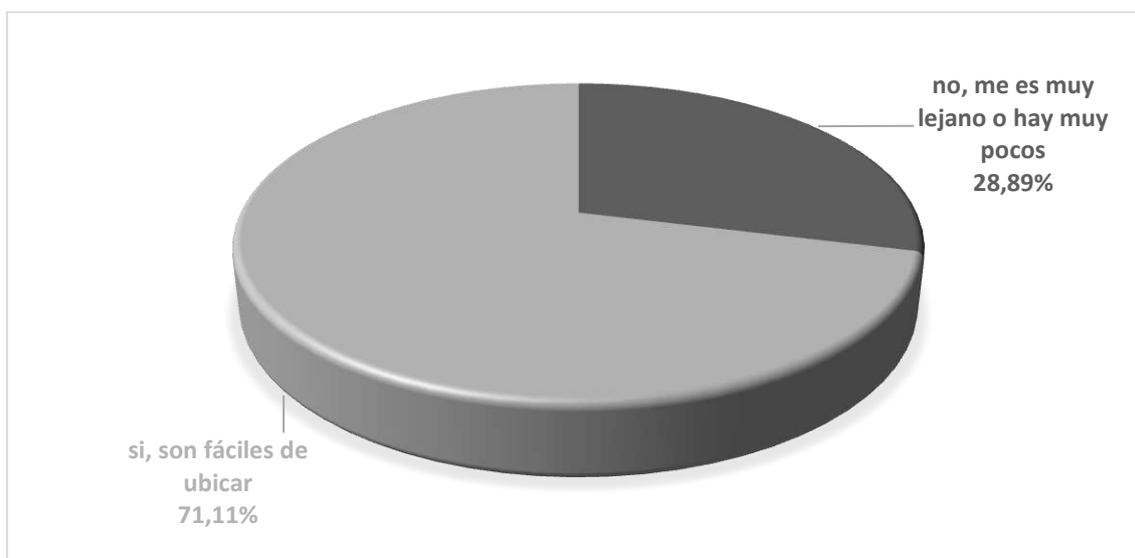
"Yo necesito tener un estudio de geolocalización entonces algunos dicen ¡no no como yo estoy en centro comercial, ya hay cinco entonces cinco!, pero no es así" (Entrevistado 6, 2020)

"Eso es muy importante, buscar una buena ubicación, un buen estudio de mercado geo-localización." (Entrevistad 1, 2020)

P9. ¿Los lugares donde están ubicados sus locales son los adecuados?

| | No, me es muy lejano o hay muy pocos | si, son fáciles de ubicar | (en blanco) | Total |
|----|---|----------------------------------|--------------------|--------------|
| N° | 13 | 32 | | 45 |
| % | 28.89% | 71.11% | 0.00% | 100.00% |

Tabla 18 Resultado de la P9 sobre ubicación



Familia (d) Desarrollo de marca:

La familia de “Desarrollo de marca” se compone de 2 categorías las cuales son (i) Posicionamiento de marcas (marketing) y (ii) desarrollo de conceptos. Ello se puede visualizar en la siguiente figura:

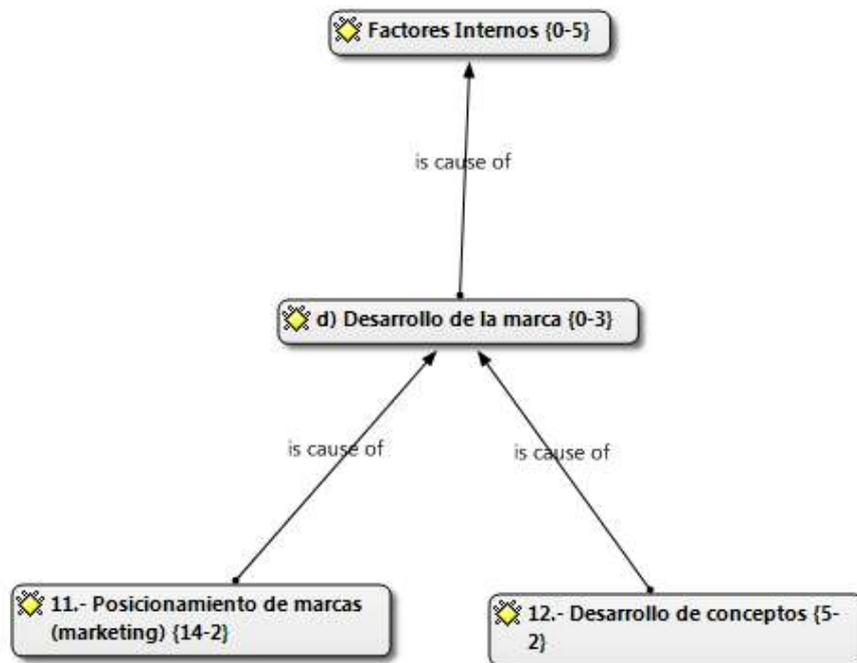


Figura 72 Familia 4 Desarrollo de marca (d) con las 2 categorías que la conforman.

A continuación, se desarrollan cada una de las 2 categorías a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

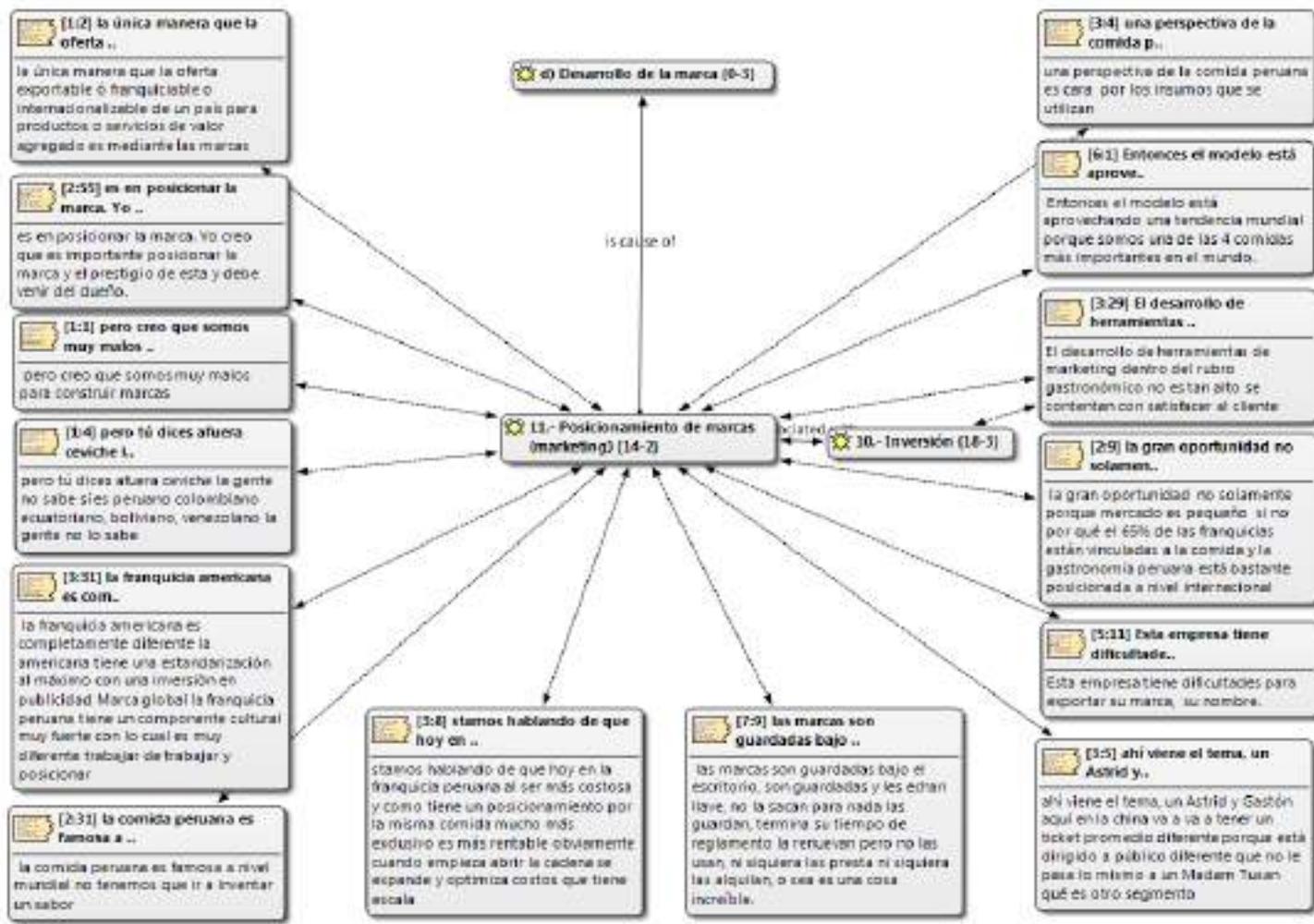


Figura 73 Mapa semántico de la categoría 11 Posicionamiento de marcas (marketing)

7.4.5. Análisis categoría 11 “Posicionamiento de marcas (marketing)”:

Figura 73

Como se puede observar en la figura, el posicionamiento de marca tiene una correlación con el nivel de inversión anteriormente desarrollado. Los bajos niveles de inversión limitan seriamente los gastos en posicionar correctamente la marca. En este sentido y en clara referencia a las marcas indican:

“Creo que es una tara de no invertir en el intangible” (Entrevistado 1, 2020)

“Los gastos en marketing, que los esfuerzos en marketing, que gano sabiendo que el ceviche es el plato nacional pero sino conocen la marca de la cevichería, la que se va franquiciar” (Entrevistado 2, 2020)

“Si nos comparamos con Colombia, con México o con el mismo Brasil o el mismo Argentina, nuestra inversión en publicidad es muy bajo” (Entrevistado 3, 2020)

La principal causa así como su desarrollo se pueden situar en el punto 7.4.4 Análisis categoría 10 “Inversión”

En cuanto al contraste con el marco teórico de la importancia del desarrollo de la marca podemos señalar el sexto *paper* desarrollado por Perrigot, López-Fernández & Eroglu titulado “*Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective*” del año 2013, donde se considera como uno de los factores de éxito ser la marca, siendo una de sus conclusiones que el recurso intangible que más afecta en la hora de la internacionalización es el reconocimiento de la marca

Asimismo, el cuarto *paper* desarrollado por los brasileños Resende,, Mendes, Miranda & Couto, R., (2014) titulado “*internationalization of brazilian franchise chains: a comparative study*” en las que una de sus principales conclusiones que es estratégico el desarrollo de la marca en las operaciones internacionales

De igual manera, el vigésimo séptimo *paper* desarrollado por los autores ghaneses Kastner, Mahmoud, Buame. & Grabrah (2018) y titulado “*Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective*” quienes señalan que dentro de los motivos para adoptar una franquicia son el servicio de soporte y la fuerza de la marca. A nivel local, la tesis titulada “Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio” desarrollada por Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva (2006) en la que destaca como un factor de éxito “la marca”

En síntesis, existe evidencia suficiente para señalar que los esfuerzos por lograr un mejor posicionamiento de las marcas peruanas siguen siendo insuficiente y por ende, tiene un impacto en la expansión de las franquicias peruanas en el exterior lo cual es una tarea pendiente.

En este sentido, se mostrará el resultado de las encuestas aplicadas a los 52 residentes en los países donde se encuentran las franquicias peruanas a fin de validar el posicionamiento de las marcas peruanas.

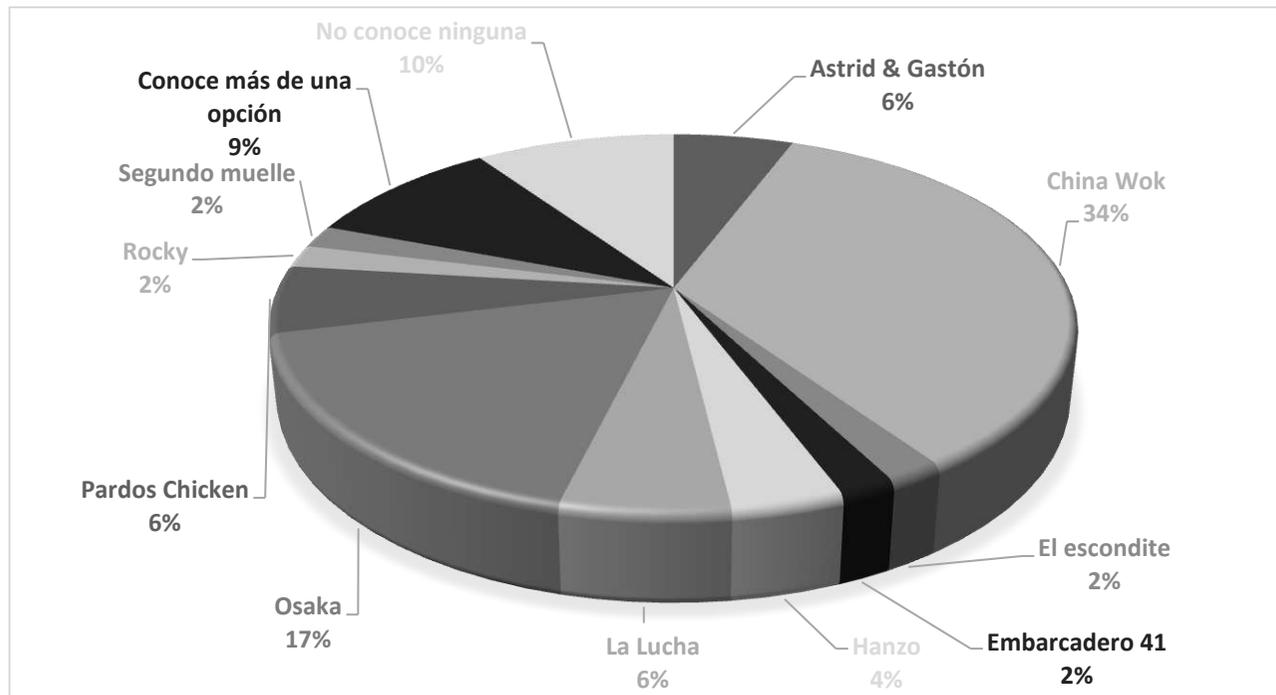
Ante la pregunta “Señale la marca que más reconoce”, el 34,62% indicó a China Wok en primer lugar, seguido por Osaka con el 17.31%.

P1: Señale la marca que más reconoce

| | Astrid & Gastón | China Wok | El escondite | Embarcadero 41 | Hanzo | La Lucha | Osaka | Pardos Chicken | Rocky | Segundo muelle | Conoce más de 1 | No conoce ninguna | Total |
|----|----------------------------|------------------|---------------------|-----------------------|--------------|-----------------|--------------|-----------------------|--------------|-----------------------|------------------------|--------------------------|--------------|
| N° | 3 | 18 | 1 | 1 | 2 | 3 | 9 | 3 | 1 | 1 | 5 | 5 | 52 |
| % | 5.77% | 34.62% | 1.92% | 1.92% | 3.85% | 5.77% | 17.31% | 5.77% | 1.92% | 1.92% | 9.62% | 9.62% | 100.00% |

Nota: Elaboración Propia

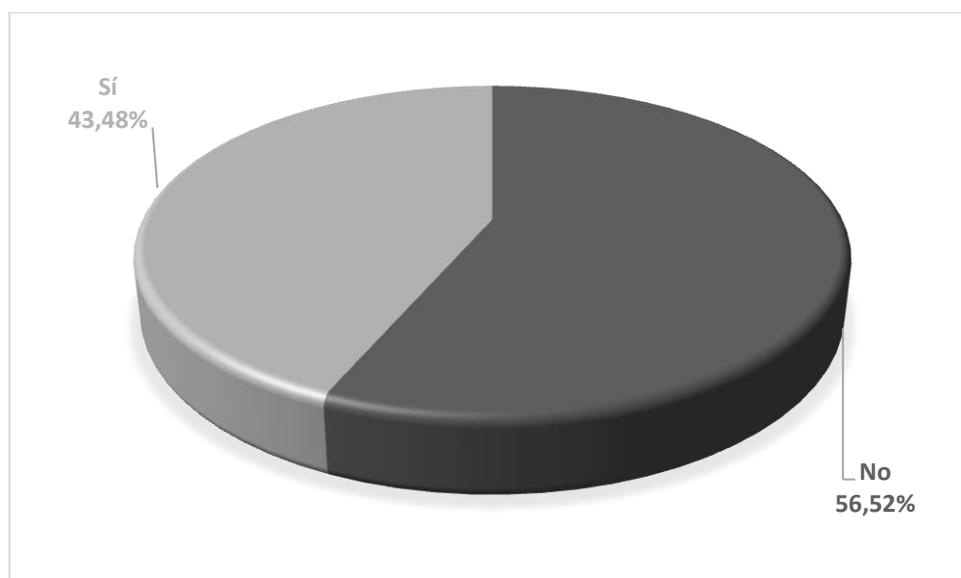
Tabla 19 Marcas que más reconocen los entrevistados



De otro lado, ante la pregunta: “P2. Pensando en la marca que elegiste, ¿sabía usted que era un restaurante peruano?”, más del 56% indicó que no sabía que era una marca peruana, lo que evidencia esta falta de posicionamiento de las marcas como peruanas.

| | No | Sí | Total |
|----|--------|--------|---------|
| N° | 26 | 20 | 46 |
| % | 56.52% | 43.48% | 100.00% |

Tabla 20 Resultado de la P2 sobre origen peruano



Este posicionamiento está relacionado también a la calidad percibida por los clientes finales. Los entrevistados indicaron:

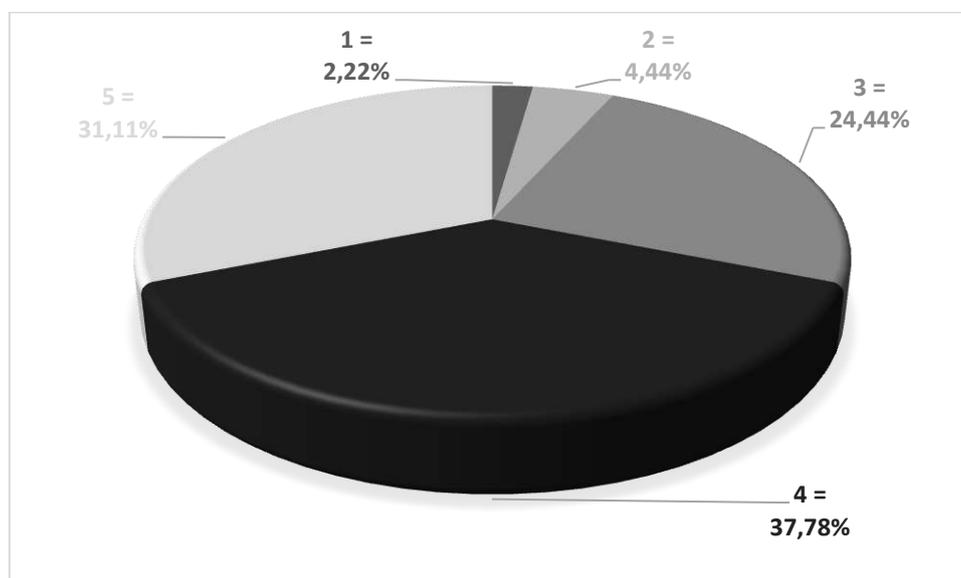
“El consumidor sabe que la comida peruana es cara.”, como una perspectiva de la comida peruana es cara por los insumos que se utilizan, por el personal que tiene, el valor de la misma marca hace que el canon de entrada termina siendo más elevado que cualquier otra franquicias dentro de la región. (Entrevistado 3, 2020)

Ante ello, se decidió realizar una pregunta al respecto teniendo como resultado casi el 70% percibe que la calidad es alta o muy alta.

P8. La calidad de sus platos es....

| | 1 = | 2 = | 3 = | 4 = | 5 = | (en blanco) | Total |
|----|-------|-------|--------|--------|--------|-------------|---------|
| N° | 1 | 2 | 11 | 17 | 14 | | 45 |
| % | 2.22% | 4.44% | 24.44% | 37.78% | 31.11% | 0.00% | 100.00% |

Tabla 21 Resultado de la P 8 sobre calidad de la gastronomía peruana

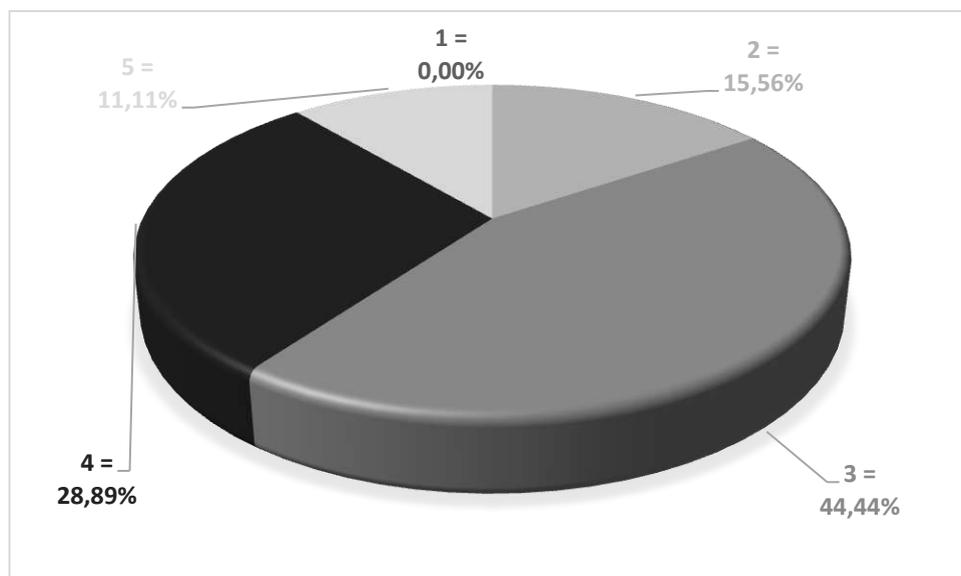


Esto sin lugar a dudas tiene un impacto en precio percibido:

P6. El precio que cobra el restaurante en comparación con la competencia es

| | 1 = | 2 = | 3 = | 4 = | 5 = | (en blanco) | Total |
|----|-------|--------|--------|--------|--------|-------------|---------|
| N° | 0 | 7 | 20 | 13 | 5 | | 45 |
| % | 0.00% | 15.56% | 44.44% | 28.89% | 11.11% | 0.00% | 100.00% |

Tabla 22 Resultado de la P6 sobre el precio cobrado por los restaurantes peruanos

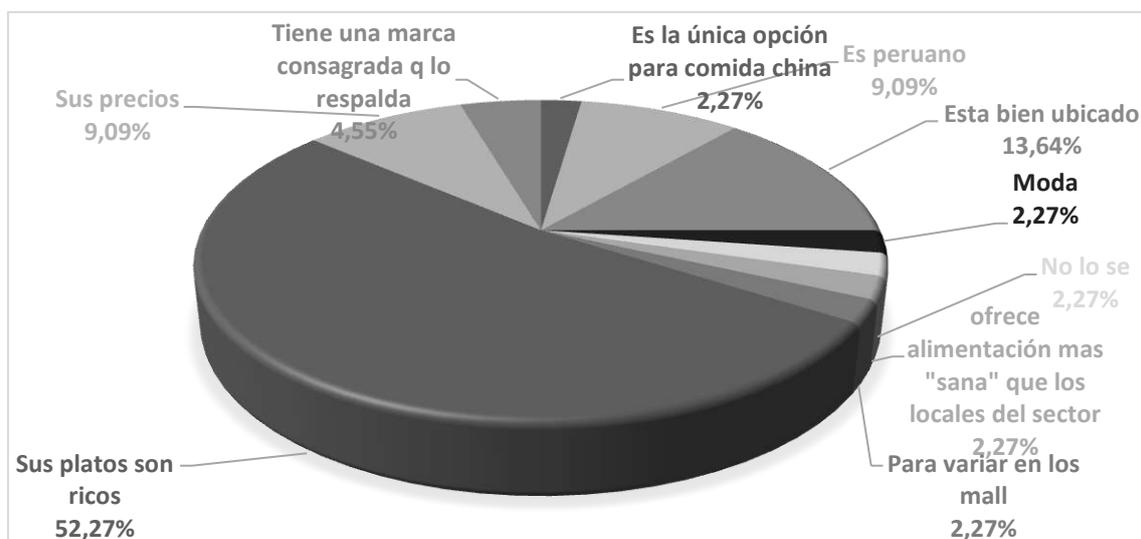


Una pregunta que afirma el poco respaldo que tiene las marcas peruanas es “P10. ¿Por qué crees que la gente asiste a dicho local? (puedes marcar más de una opción)” y solamente el 4.55% señaló que era debido a “Tiene una marca consagrada que lo respalda” teniendo mayor relevancia de que sus platos son ricos, justamente reforzando la idea que la gastronomía peruana sirve de paraguas

“Es aprovechar que a pesar de no tener una marca conocida afuera tienes la marca paraguas de la gastronomía peruana, al estar de moda no importa que no tengas una marca consolidada todavía pero eres gastronomía peruana” (Entrevistado 4, 2020)

| | Es la única opción para comida china | Es peruano | Está bien ubicado | Para variar en los mall | Sus platos son ricos | Sus precios | Tiene una marca consagrada que lo respalda | (en blanco) | Total |
|----|---|-------------------|--------------------------|--------------------------------|-----------------------------|--------------------|---|--------------------|--------------|
| N° | 1 | 4 | 6 | 1 | 23 | 4 | 2 | 44 | |
| % | 2.27% | 9.09% | 13.64% | 2.27% | 52.27% | 9.09% | 4.55% | 100.00% | |

Tabla 23 Resultado de la P10 sobre el respaldo de la marca

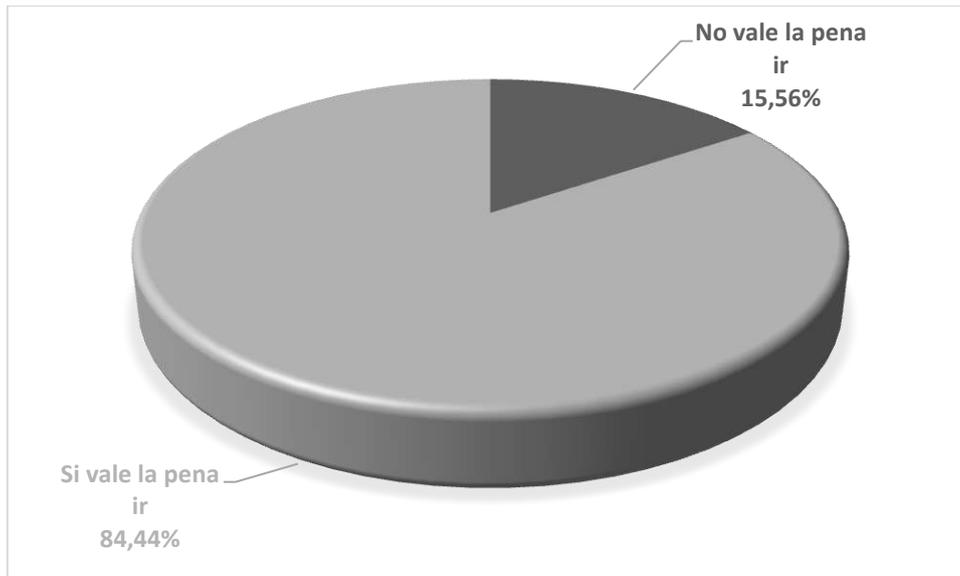


Finalmente, sobre si recomendaría ir a dicho restaurante, el 84% indicó que sí

P11. Recomendaría ir a dicho restaurante

| | No vale la pena ir | Si vale la pena ir | (en blanco) | Total |
|----|---------------------------|---------------------------|--------------------|--------------|
| N° | 7 | 38 | | 45 |
| % | 15.56% | 84.44% | 0.00% | 100.00% |

Tabla 24 Resultado de la P11 sobre recomendación de ir al restaurante



Asimismo, de las 42 respuestas sobre el por qué, el 40% (17 respuestas) lo asocia a palabras como “rico, delicioso, exquisita, lo mejor”

P4. Para mí, dicho restaurantes es: (escribe lo primero que se te viene a la mente)

| N° | Respuesta |
|----|--------------------------|
| 1 | Delicioso |
| 2 | Bueno |
| 3 | Rico |
| 4 | Delicioso |
| 5 | Rico |
| 6 | Delicioso |
| 7 | Preparaciones exquisitas |
| 8 | Calidad |
| 9 | Bueno |
| 10 | Delicioso |
| 11 | Lo mejor |
| 12 | Rico |
| 13 | Sabor |
| 14 | Buena comida. |
| 15 | Espectacular |
| 16 | Tiene prestigio |
| 17 | Tiene prestigio |

Tabla 25 Respuesta a P4 sobre el posicionamiento

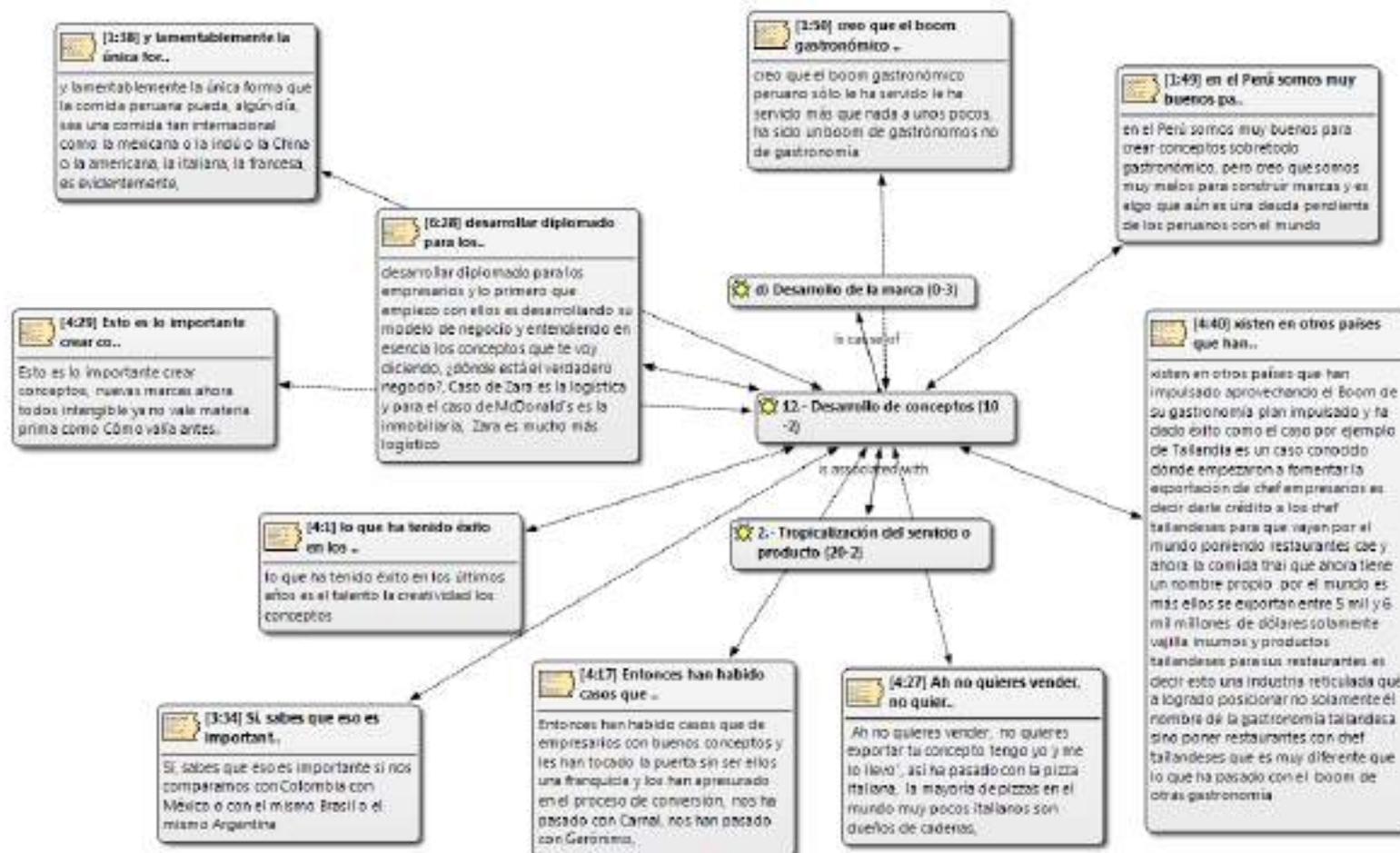


Figura 74 Mapa semántico de la categoría 12 "Desarrollo de conceptos"

7.4.6. Análisis categoría 12 “Desarrollo de concepto”: Figura 74

Esta categoría está muy relacionada al punto anterior. Se debe entender por concepto a la idea de negocio que desea transmitir la franquicia; es decir, no solo es el tema de marketing sino a la percepción que tiene el cliente final sobre lo que envuelve la comida peruana. Los entrevistados reconocen que el Perú, y en general en Latinoamérica somos buenos creando conceptos pero no marcas; es decir, la esencia de la comida peruana como milenaria, mezcla de sabores olores y sensaciones pero no como marcas fuertes asociadas a dicha gastronomía.

“En el Perú somos muy buenos para crear conceptos, sobretodo gastronómico, pero creo que somos muy malos para construir marcas y ese es algo que aún es una deuda pendiente de los peruanos con el mundo” Y lamentablemente la única forma de que la comida peruana pueda, algún día ser una comida tan internacional como la mexicana o la hindú o la China o la americana, la italiana, la francesa es evidentemente (por los conceptos) (Entrevistado 1, 2020)

“Lo que ha tenido éxito en los últimos años es el talento, la creatividad, los conceptos” (Entrevistado 4, 2020)

“Sí, sabes que eso es importante si nos comparamos con Colombia, con México con el mismo Brasil o el mismo Argentina” (Entrevistado 3, 2020)

“No quieres exportar tu concepto, vengo yo y me lo llevo, así ha pasado con la pizza italiana, la mayoría de pizzas en el mundo, son muy pocos italianos los dueños de cadenas” (Entrevistado 4, 2020)

Asimismo, consideran que la expansión del boom gastronómico peruana ha sido de gastrónomo (en su mayoría caras conocidas), mas no de una real gastronomía, de la cocina per se. Asimismo, vale la pena indicar que el desarrollo del concepto envuelve además otros rubros asociados y que el Perú no está aprovechando (como los textiles):

“Han impulsado aprovechando el “boom” de su gastronomía han impulsado y ha dado éxito como el caso por ejemplo de Tailandia es un caso conocido, dónde empezaron a fomentar la exportación de chef empresarios es decir darle crédito a los chef tailandeses para que vayan por el mundo poniendo restaurantes cae y ahora la comida thai que ahora tiene un nombre propio por el mundo es más ellos se exportan entre 5 mil y 6 mil millones de dólares solamente vajilla insumos y productos tailandeses para sus restaurantes” (Entrevistado 4, 2020)

Familia (e) Capacidad de Gestión:

La familia de “Capacidad de Gestión” se compone de 2 categorías las cuales son (i) capacidad de manejo e formación e (ii) iniciativa para la internacionalización. Ello se puede visualizar en la siguiente figura:

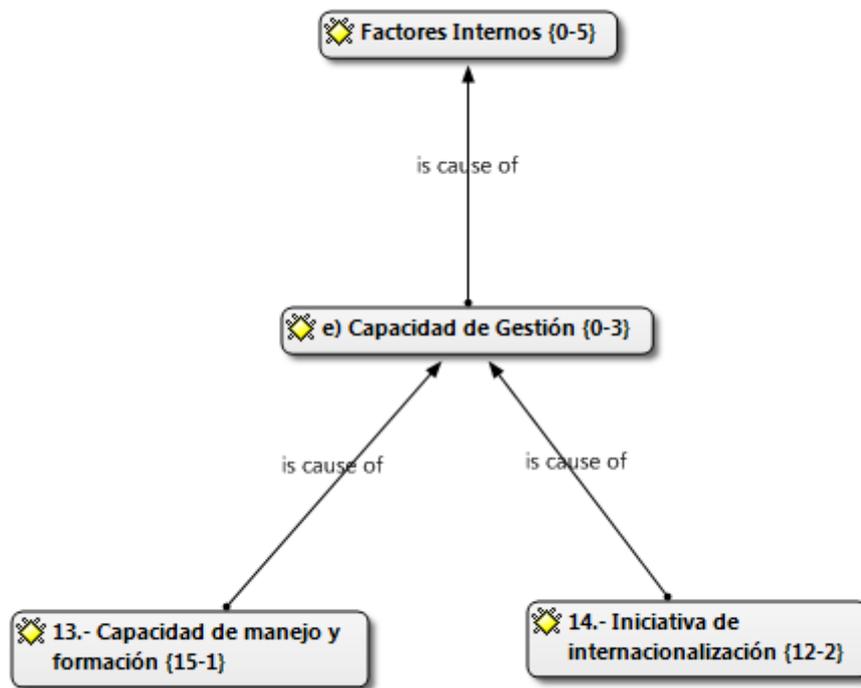


Figura 75 Familia 5 Capacidad de Gestión (e) con las 2 categorías que la conforman

A continuación, se desarrollan cada una de las 2 categorías a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

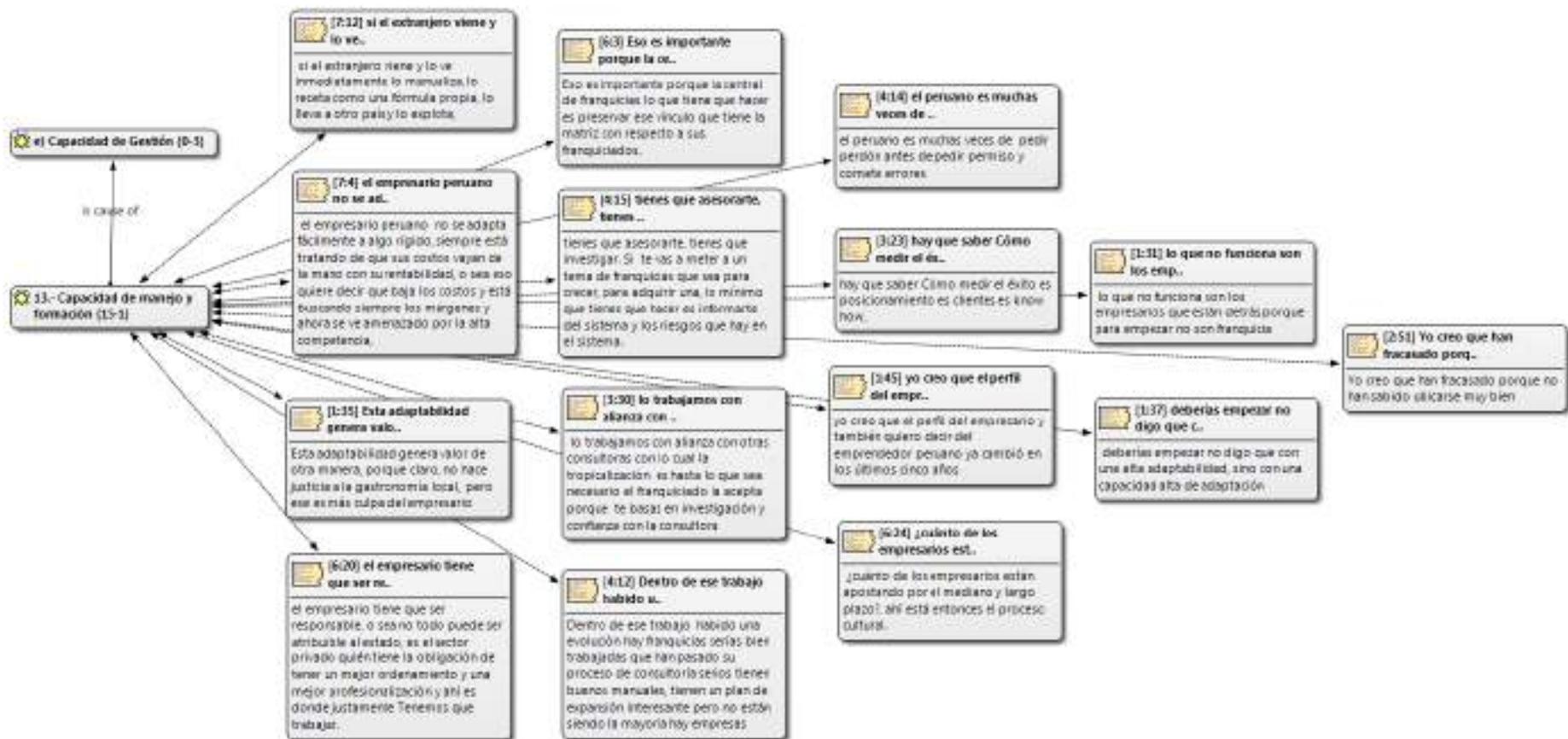


Figura 76 Mapa semántico de la categoría 13 Capacidad de manejo y formación

7.4.7. Análisis categoría 13 “Capacidad de manejo y formación”:

Figura 76

Para que una buena franquicia pueda desarrollarse, es necesario que el franquiciante tenga una formación profesional o profesionalizable sobre la gestión del negocio aunado a la visión internacional que ello comprende.

Esto tiene que ir de la mano de especialistas del sector quienes son los encargados de realizar muchas de las investigaciones de mercados para reducir el riesgo de fracaso:

“Tienes que asesorarte, tienes que investigar, si te vas a meter a un tema de franquicia que sea para crecer, para adquirir una, lo mínimo que tienes que hacer es informarte del sistema y los riesgos que hay en el sistema” (Entrevistado 4, 2020)

“Lo trabajos con alianzas con otras consultoras con lo cual la tropicalización es hasta lo que sea necesario, el franquiciado la acepta porque te basas en investigación y la confianza con la consultora” (Entrevistado 3, 2020)

Lamentablemente como hemos visto en la categoría inversión, el empresario peruano es reactivo a realizar inversiones en capacitación y en consultorías. Asimismo, influye mucho el tema cultural tal y como señalan varios de los entrevistados:

“Cuántos de los empresarios están apostando por el mediano y largo plazo? Ahí está entonces el proceso cultura” (Entrevistado 6, 2020)

“Deberías empezar, no digo que con una alta adaptabilidad, sino con un capacidad alta de adaptación” (Entrevistado 1, 2020)

“El peruano, es muchas veces de pedir perdón antes de pedir permiso y comete errores” (Entrevistado 4, 2020)

“El empresaria peruano no se adapta fácilmente a algo rígido, siempre está tratando de que sus costos vayan de la mano con su rentabilidad” (Entrevistado 7, 2020)

Por su parte, el Estado considera que debe partir del ordenamiento y mejorar dicha gestión a nivel interno:

“El empresario tiene que ser responsable, o sea, no todo puede ser atribuible al estado, es el sector privado quién tiene la obligación de tener un mejor ordenamiento y una mejor profesionalización y ahí es donde justamente tenemos que trabajar” (Entrevistado 6, 2020)

A modo de conclusión, es importante incidir en la importancia de una adecuada capacitación en herramientas administrativas y de gestión con una visión internacional, ello es, cursos que involucren manejo de herramientas tecnológicas, de indicadores de gestión, logística, etc., a fin de poder administrar correctamente una franquicia a nivel internacional. Como bien señala el entrevistado 3:

"hay que saber cómo medir el éxito, es posicionamiento, es cliente, es *know how*" (Entrevistado 3, 2020)

Asimismo, se reconoce en parte la carencia de cursos por parte de la academia que incluya cursos de formación en franquicias dentro de su malla curricular y generalmente son dadas por las mismas consultoras o cámaras de comercio.

“porque si bien es cierto la academia es importante, se alejó, no tomó el contacto directo en estos años y lo que pasa es que las consultoras que son pocas qué hay en el Perú han absorbido ese error” (Entrevistado 7, 2020)

No obstante, se puede visualizar una mayor oferta de cursos en Universidades peruanas de prestigio y organismos del ecosistema como la cámara de comercio de Lima, algunos con énfasis en la gestión a nivel Gerencial:



Figura 77 Diplomado de Gerencia de Franquicias, ESAN



Figura 79 Diplomado en Especialización en franquicia Universidad del Pacífico



Figura 78 Diplomado en Franquicias CCL de Lima

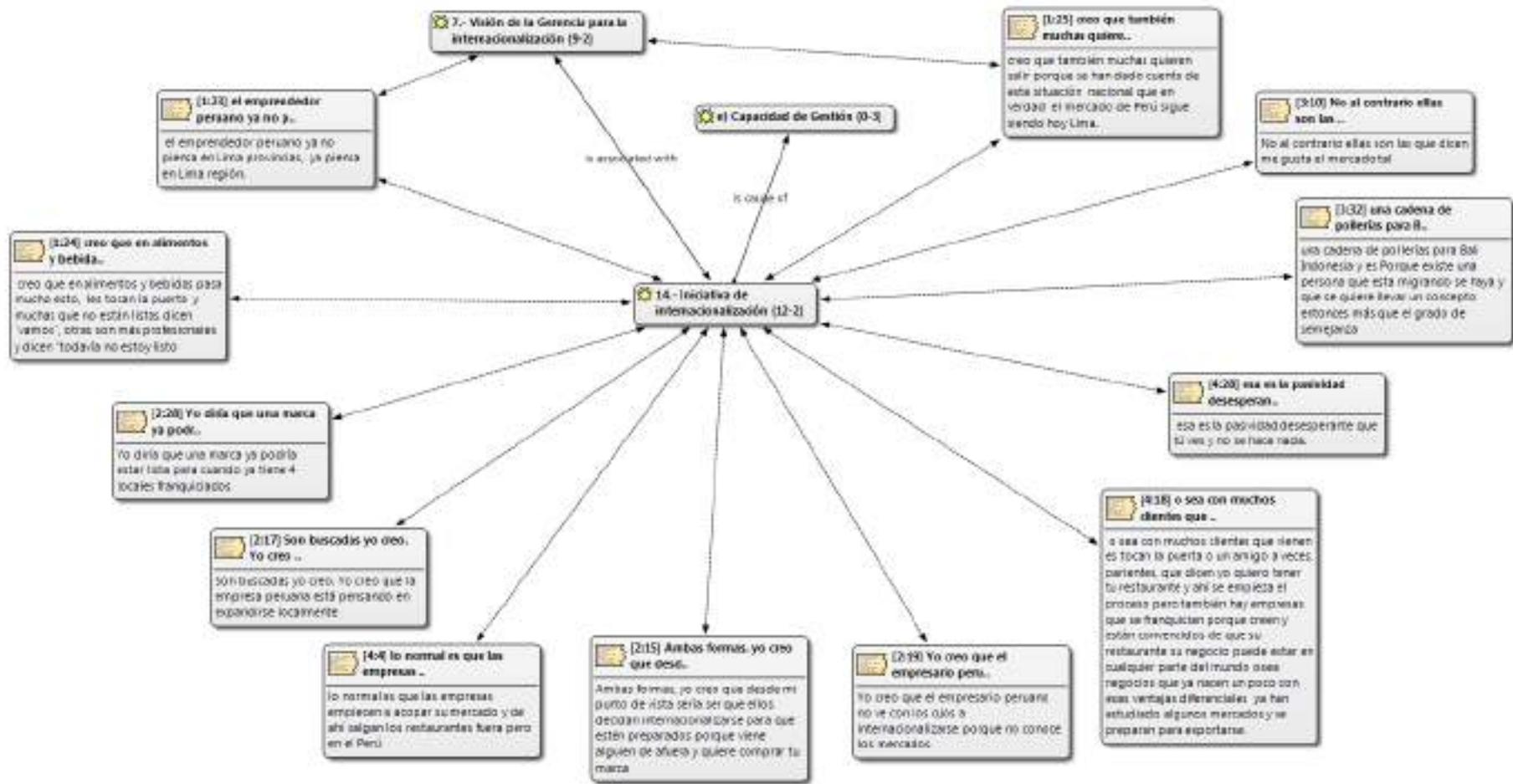


Figura 80 Mapa semántico de la categoría 14 Iniciativa de internacionalización

7.4.8. Análisis categoría 14 “Iniciativa de internacionalización”: Figura 80

Como se puede apreciar en la figura, la iniciativa para la internacionalización está íntimamente relacionado la visión que tiene la gerencia para buscar mercados en el exterior. Este punto, se describirá detalladamente dentro del patrón de internacionalización pero los entrevistados señalan diversas opiniones sobre la iniciativa para buscar los mercados. Aquí citamos las relacionadas al tema de la visión del franquiciante:

“Son buscaras yo creo. Yo creo que la empresa peruana está pensando en expandirse localmente” (Entrevistado 2, 2020)

“Lo normal es que las empresas empiecen a copar su mercado y de ahí salgan los restaurantes fuera” (Entrevistado 4, 2020)

“Yo creo que también muchas quieren salir porque se han dado cuenta de esta situación nacional” (Entrevistado 1, 2020)

“No, al contrario, son ellas las que dicen me gusta el mercado tal” (Entrevistado 3, 2020)

“El emprendedor peruano ya piensa en Lima-provincias, ya piensa en Lima – Región (Sudamérica)” (Entrevistado 1, 2020)

“Yo creo que el empresario peruano no ve con los ojos a internacionalización por que no conoce los mercados” (Entrevistado 2, 2020)

También, es importante señalar que esta iniciativa se ve reflejada muchas veces por estímulos externos:

“Creo que en alimentos y bebidas pasa mucho esto, les tocan la puerta y muchas, que no están listas dicen “vamos”, otras son más profesionales y dicen “todavía no estoy listo” (Entrevistado 1, 2020)

“Una cadena de pollerías para Bali y es porque existe una persona que está migrando, que se va y que se quiere llevar un concepto” (Entrevistado 3, 2020)

“O sea con muchos clientes que vienen les tocan la puerta o un amigo a veces parientes que dicen yo quiere tener tu restaurante y ahí empieza el proceso, pero también hay empresas que se franquicias porque creen y están convencidos de que su restaurante, su negocio puede estar en cualquier parte del mundo [...] se preparan para exportarse” (Entrevistado 4, 2020)

Ya en el análisis de la categoría 7 se contrasta con 2 estudios desarrollados en los antecedentes epistemológicos.

Familia (f) Integración del ecosistema:

La familia de “Integración del ecosistema” se compone de 3 categorías las cuales son (i) cooperación entre los involucrados (ii) visión del sector de franquicias y (iii) rol de Promperú. Ello se puede visualizar en la siguiente figura:

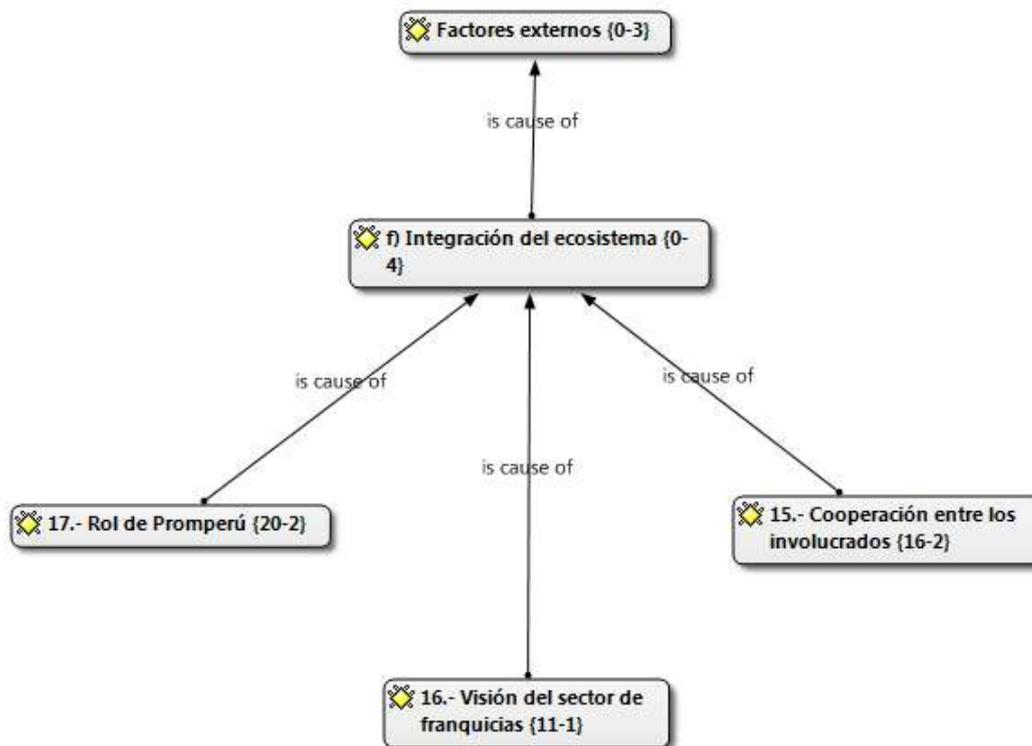


Figura 81 Familia 6 Integración del ecosistema (f) con las 3 categorías que la conforman

A continuación, se desarrollan cada una de las 3 categorías a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

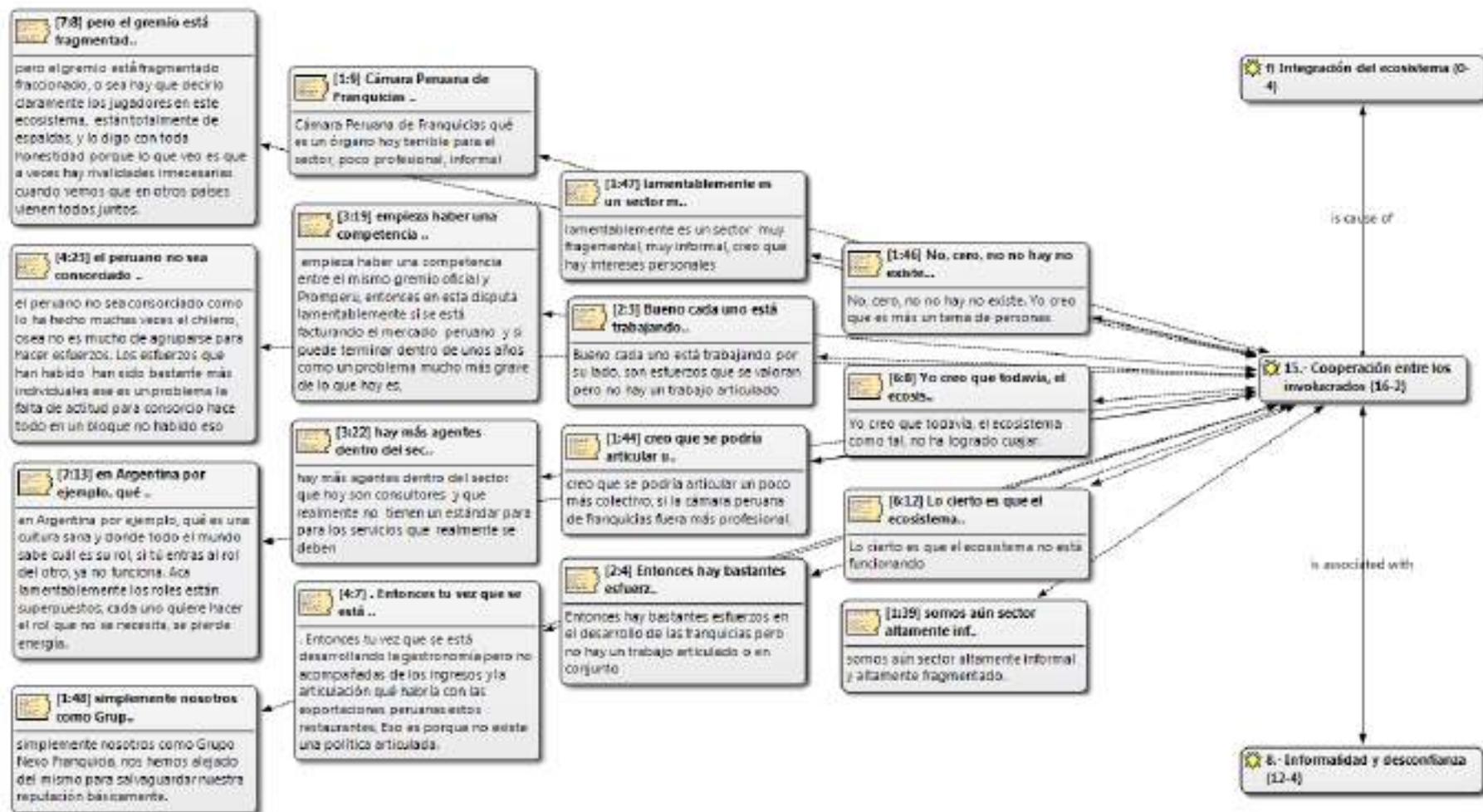


Figura 82 Mapa semántico de la categoría 15 “Cooperación entre los involucrados”

7.4.9. Análisis categoría 15 “Cooperación entre los involucrados”:

Figura 82

Esta categoría es uno de los principales hallazgos de esta investigación, la poca y limitada cooperación entre los involucrados del ecosistema y es reconocida de manera unánime de todos los involucrados, en este sentido:

“No, cero, no, no lo hay, no existe, yo creo que es más un tema de personas [...] lamentablemente es un sector muy fragmental, muy informar, creo que hay intereses personales” (Entrevistado 1, 2020)

“Entonces hay bastantes esfuerzos en el desarrollo de las franquicias, pero no hay un trabajo articulado o en conjunto” (Entrevistado 2, 2020)

“Hay más agentes dentro del sector que hoy son consultores y que realmente no tienen un estándar para los servicios que realmente se deben” (Entrevistado 3, 2020)

“El peruano no se consorcio como lo ha hecho muchas veces el chileno, osea, no es mucho de agruparse para hacer esfuerzos. Los esfuerzos que ha habido han sido bastantes más individuales, ese un problema la falta de actitud para consorcio” (Entrevistado 4, 2020)

“Yo creo que todavía, el ecosistema como tal, no ha logrado cuajar” (Entrevistado 6)

“Pero el gremio está fragmentado, fraccionado, ósea hay que decirlo claramente, los jugadores en este ecosistema están totalmente de espaldas y lo digo con toda honestidad porque lo veo, es que a veces hay rivalidades innecesarias cuando vemos en que otros países vienen todos juntos” (Entrevistado 7, 2020)

Esto genera sin lugar a dudas divisiones y fricciones que agravan un posible desarrollo con miras a la internacionalización de las franquicias por que no se pueden lograr estrategias ni planes articulados en beneficio del sector porque se suplantán funciones y no se tiene claramente definido el rol de cada miembro del ecosistema y los límites de sus funciones y responsabilidades. Esto se ve afirmado cuando señalan que:

“En Argentina por ejemplo, que es una cultura sana y donde todo el mundo sabe cuál es su rol, si tú entras al rol del otro ya no funciona. Acá lamentablemente los roles están superpuestos, cada uno quiere hacer el rol que no se necesita, se pierde energía” (Entrevistado 7, 2020)

“Empieza a haber una competencia entre el mismo gremio oficial y Promperú, entonces en esta disputa, lamentablemente si se está fracturando el mercado peruano y si puede terminar dentro de unos años como un problema mucho más grave de lo que hoy es” (Entrevistado 3, 2020)

Ante ello, se observan esfuerzos o medidas individuales en virtud de lo señalado anteriormente:

“Bueno cada uno está trabajando por su lado, son esfuerzos que se valoran pero no hay un trabajo articulado” (Entrevistado 2, 2020)

“Te cuento que este año va a entrar un modelo de feria de franquicias más innovadora de Europa que se llama “Franqui Shop”, que lo va a traer unos españoles en alianza con nosotros para organizar el primer modelo (Entrevistado 2, 2020)

“Hay un pequeño procedimiento, a través del cual las empresas que deseen certificar su empresa como certificada oficialmente por la Cámara de comercio de Lima, Indecopi y Promperú, que son 3 instituciones que se han unido para dar luz a este sello de calidad” (Entrevistado 5, 2020)

“Nosotros tenemos nuestra propia certificación” (Entrevistado 1, 2020)

En este sentido, no hay ha podido identificar el origen de este conflicto por si siempre se dio estas divisiones; no obstante, influye en crear un ambiente donde más franquicias, que ya de por sí tienen problemas de formalidad, logren una adecuada internacionalización.

Como bien señala López de Castilla (2019):

“Se necesita trabajar con las cámaras locales y binacionales, con las sociedades gremiales y sectoriales, con los medios de comunicación y, por que no, con el Estado, todos bajo una sola visión conjunta” (pp.43)

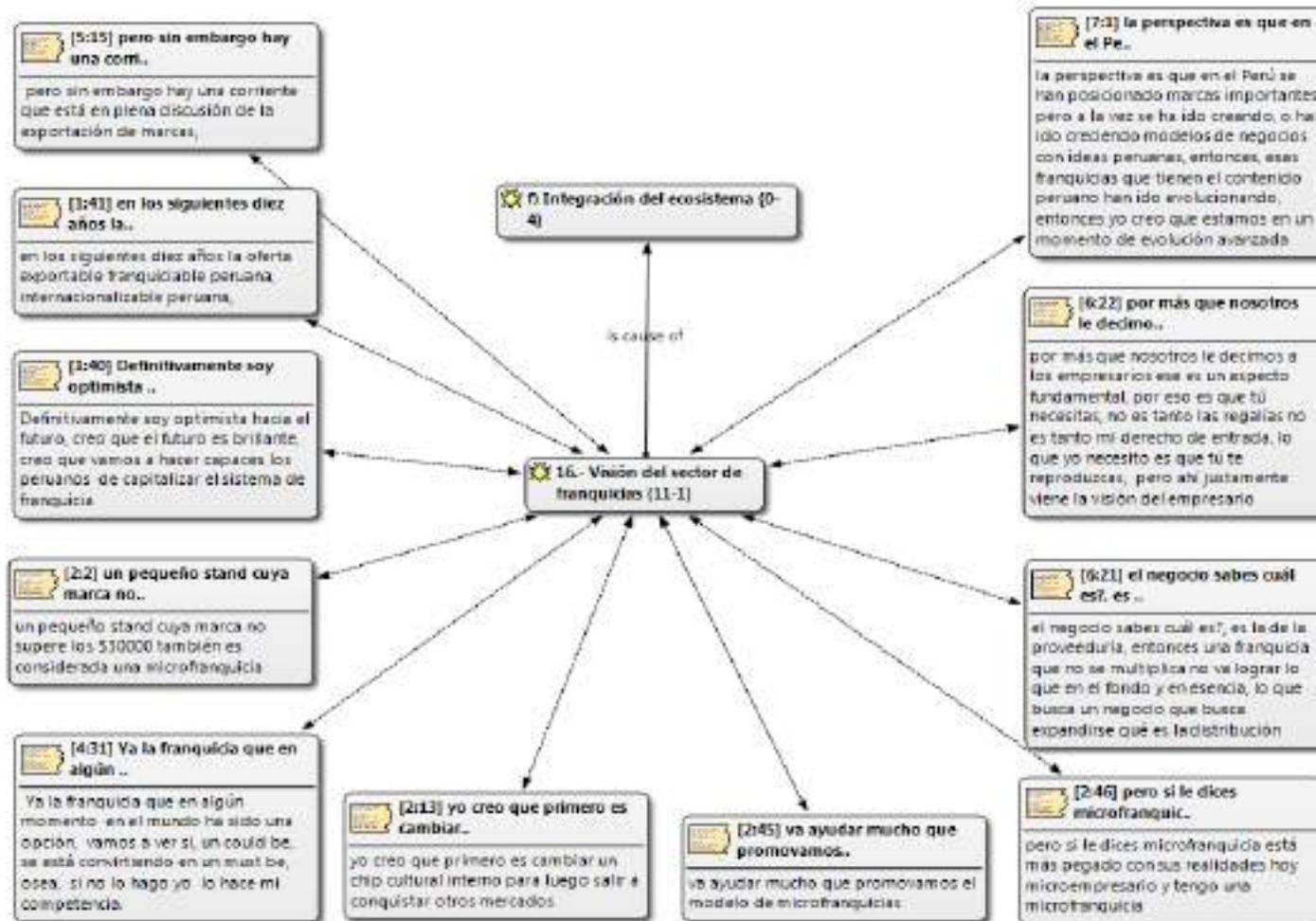


Figura 83 Mapa semántico de la categoría 16 Visión del sector de franquicias

7.4.10. Análisis categoría 16 “Visión del sector de franquicias”: Figura 83

Sobre el futuro de las franquicias, a pesar de los problemas y retos mencionados anteriormente, los entrevistados tienen una opinión positiva sobre el mismo. En este sentido indican:

“Definitivamente soy optimista hacia el futuro, creo que el futuro es brillante, creo que vamos a hacer capaces los peruanos de capitalizar el sistema de franquicia” (Entrevistado 1, 2020)

“Ya la franquicia que en algún momento en el mundo ha sido una opción, un vamos a ver, un could be se está convirtiendo en un must be, osea, sino lo hago yo, lo hace mi competencia” (Entrevistado 4, 2020)

“Yo creo que primero es cambiar un chip cultural interno para luego salir a conquistar otros mercados” (Entrevistado 2, 2020)

“La perspectiva es que en el Perú se han psocionado marcas importantes pero a la vez se han ido creando o han ido creciendo modelos de negocios con ideas peruanas, entonces esas franquicias que tiene un contenido peruano han ido evolucionando, entonces creo que estamos en un momento de evolución avanzada” (Entrevistado 7, 2020)

Sobre el tiempo que tomará dicha consolidación, indica uno de los entrevistados:

“En los siguientes diez años la oferta exportable franquiciable peruana, internacionalizable peruana” (Entrevistado 1, 2020)

En esta línea, López de Castilla (2019) indica que para el ecosistema peruano tomará un poco más de tiempo:

“Y si bien el actual proceso de profesionalización de nuestra industria nos debería llevar de 15 a 20 años, creo que este es, en efecto, el camino” (pp.348)

Vale la pena destacar un formato que podría ser tendencia en el futuro y está relacionado a las micro-franquicias. Quintana (2019), señala que:

“Este modelo de negocio de franquicia es aplicado a los pequeños negocios que se asocian y generan una marca colectiva en común para lograr una economía de escala y poder de negociación. Este modelo es aplicable a las pymes latinoamericanas y con valor de canon de entrada de hasta USD 25 000” (pp98)

Incluso el mismo entrevistado indica “va a ayudar mucho que promovamos el modelo de micro-franquicias” ligado al tema del alto costo de la franquicia peruana.

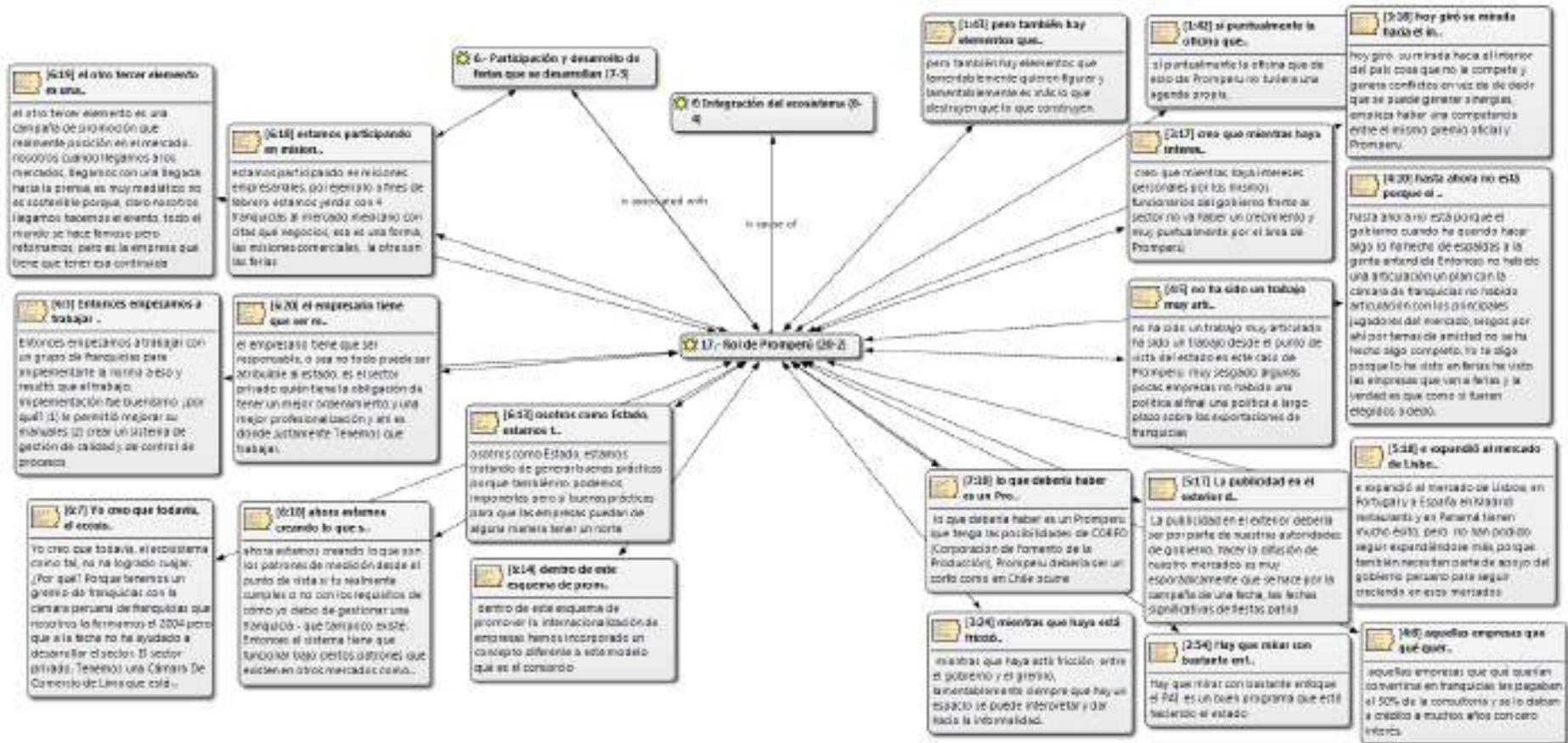


Figura 84 Mapa semántico de la categoría 17 Rol de Promperú

7.4.11. Análisis categoría 17 “Rol de Promperú”: Figura 84

Un punto que también supuso un hallazgo importante está relacionado a la percepción que tiene el ecosistema sobre el papel de Promperú, entidad del Estado encargada de promover la internacionalización de las franquicias peruanas. Muchas de estas opiniones iban en sentido negativo sobre el rol de esta institución:

“Pero también hay elementos que lamentablemente quieren figurar y lamentablemente es más lo que destruyen que lo construyen” y “si puntualmente la oficina que ve esto de Promperú no tuviera una agenda propia” (Entrevistado 1, 2020)

“Creo que mientras haya intereses personales por los mismos funcionarios del Gobierno frente al sector no a haber crecimiento y muy puntualmente por el área de Promperú” y “Mientras que haya está fricción entre el gobierno y el gremio, lamentablemente siempre que hay un espacio se puede interpretar y dar hacia la informalidad” y “hoy giró su mirada hacia el interior del país, cosa que no le compete y genera conflictos [...] empieza a haber una competencia entre el mismo gremio oficial y Promperú” (Entrevistado 3, 2020)

“No ha sido un trabajo muy articulado, ha sido un trabajo desde el punto de vista del Estado en este caso de Promperú muy sesgado a algunas pocas empresas, no habido una política” y “Hasta ahora no está por que el Gobierno cuando ha querido hacer algo lo ha hecho a las espaldas de la gente entendida [...] yo te lo digo porque lo que he visto en ferias, he visto las empresas que van a ferias y la verdad es como si fueran elegidos a dedo” (Entrevistado 4, 2020)

“La publicidad en el exterior debería ser por parte de nuestras autoridades de Gobierno, hacer la difusión de nuestro mercados, es muy esporádicamente que se hace por la campaña de una fecha, las fechas significativas de fiestas patrias” (Entrevistado 5, 2020)

Sobre el apoyo que debería dar esta entidad, básicamente está orientado a publicidad y financiamiento como sucedía en México donde el Gobierno llega a financiar hasta el 50% del costo de la franquicia o consultoría a bajos intereses. Por su parte, del lado de Promperú, su representante también reconoce esta falta de unidad con el gremio:

“Yo creo que todavía, el ecosistema como tal, no ha logrado cuajar. Porque, a ver, tenemos un gremio de franquicias con la cámara peruana de franquicias que nosotros la formamos el 2004, pero que a la fecha no ha ayudado a desarrollar el sector, entonces en el sector privado tenemos un problema, tenemos una Cámara De Comercio de Lima que está

tratando de hacer cosas, pero igual no está ayudando a, Tenemos un Indecopi que debería de mantener a tener un registro de franquicias o mirar que efectivamente custodiando obviamente los intereses del sector privado pero tampoco.” (Entrevistado 6, 2020)

No obstante, destaca esfuerzos en pro de mejorar la competitividad y desarrollo de las franquicias:

“Nosotros como Estado estamos tratando de generar buenas prácticas porque también no podemos imponerlas pero sí buenas prácticas para que las empresas puedan, de alguna manera, tener un norte [...], hemos trabajado con la norma ISO tratando de crear ese ambiente de profesionalización, hemos lanzado una guía de manual” (Entrevistado 6, 2020)

“Estamos participando en misiones empresariales, por ejemplo a fines de febrero estamos yendo con 4 franquicias al mercado mexicano con citas de negocios, esa es una forma, las misiones comerciales, la otra son las ferias” (Entrevistado 6, 2020)

“El otro tercer elemento es una campaña de promoción que realmente posición en el mercado. Nosotros cuando llegamos a los mercados, llegamos con una llegada hacia la prensa, es muy mediático no es sostenible porque, claro nosotros llegamos hacemos el evento, todo el mundo se hace famoso pero retornamos, pero es la empresa que tiene que tener esa continuidad, pero es muy oneroso también” (Entrevistado 6, 2020)

“Entonces empezamos a trabajar con un grupo de franquicias para implementarle la norma a eso y resultó que el trabajo, implementación fue buenísimo ¿por qué? (1) le permitió mejorar su manuales (2) crear un sistema de gestión de calidad y de control de procesos. Si tú no tienes adaptado un sistema de gestión de calidad cómo tu puedes ir midiendo el grado de intensidad con la cual tus procesos porque la empresa es un modelo vivo” (Entrevistado 6, 2020)

Bajo este punto, se necesitaría estudiar a mayor profundidad esta problemática y los resultados de los esfuerzos de Promperú a fin de determinar la efectividad de los resultados.

7.5. Desarrollo del tercer objetivo:

El tercer objetivo de la investigación planteado en el punto 1.3.3 objetivo generales, indica: **“Evaluar la influencia de los factores Externos que afectan el proceso de internacionalización (selección y desarrollo) de las franquicias gastronómicas peruanas en el 2019.”**

En este sentido, para responder dicho objetivo, se han dividido en 2 familias (i) certificaciones y (ii) Leyes, las cuales constituyen un total de 5 categorías señaladas en los puntos “7.2 Categorización de las entrevistas semi- estructuradas” y más extensamente en el punto “1.3.5 Matriz de categorización” de la presente investigación.

A modo de resumen, podemos visualizar en la siguiente figura que relacionada las 2 familia con las 5 categorías la componen y a la vez su impacto en el objetivo general

.

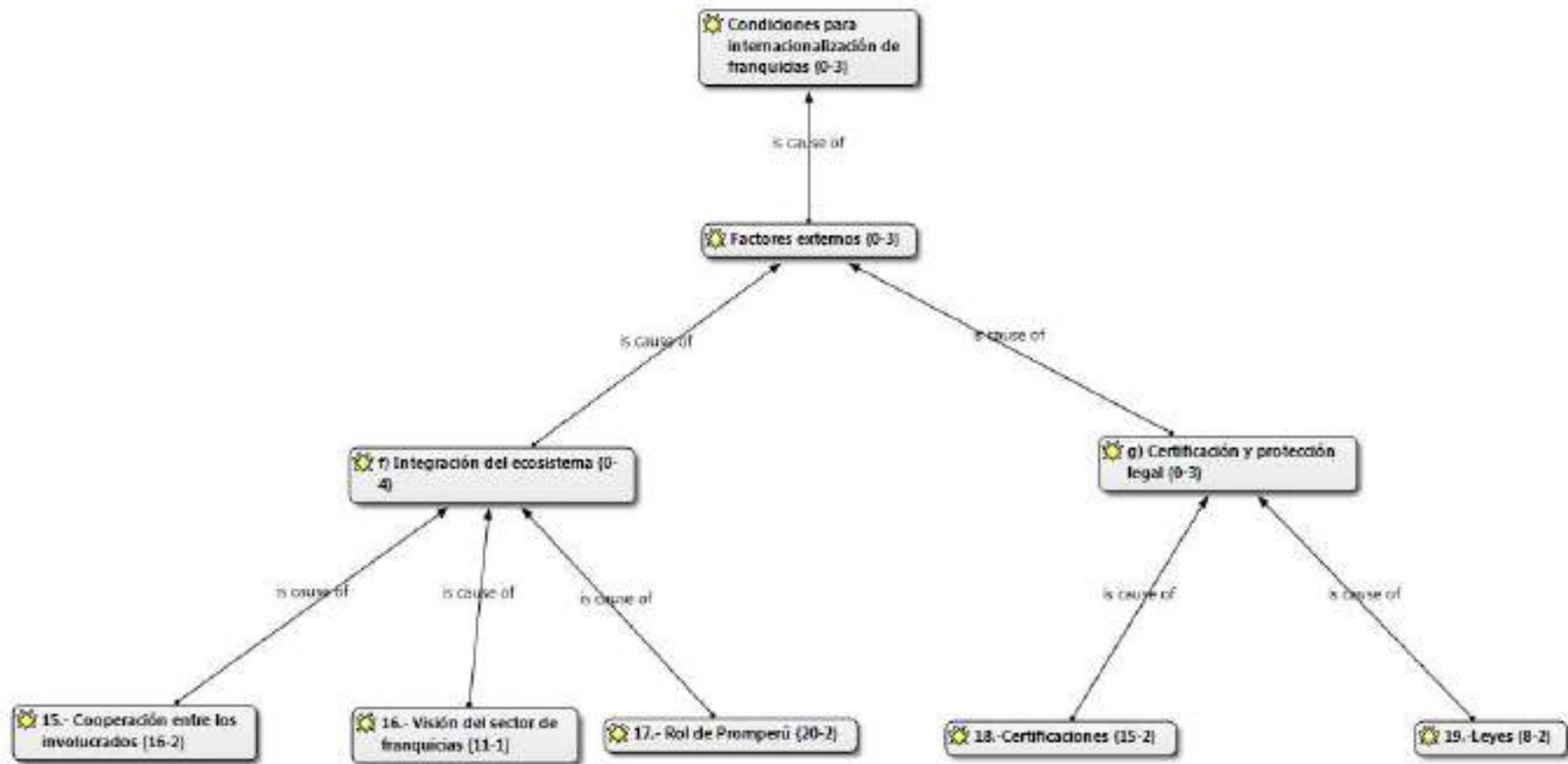


Figura 85 Mapa de desarrollo del tercer objetivo, factores externos con las 2 familias y 5 categorías

Familia (g) Certificación y protección legal:

La familia de “Certificación y protección legal” se compone de 2 categorías las cuales son (i) certificaciones y (ii) Leyes. Ello se puede visualizar en la siguiente figura:

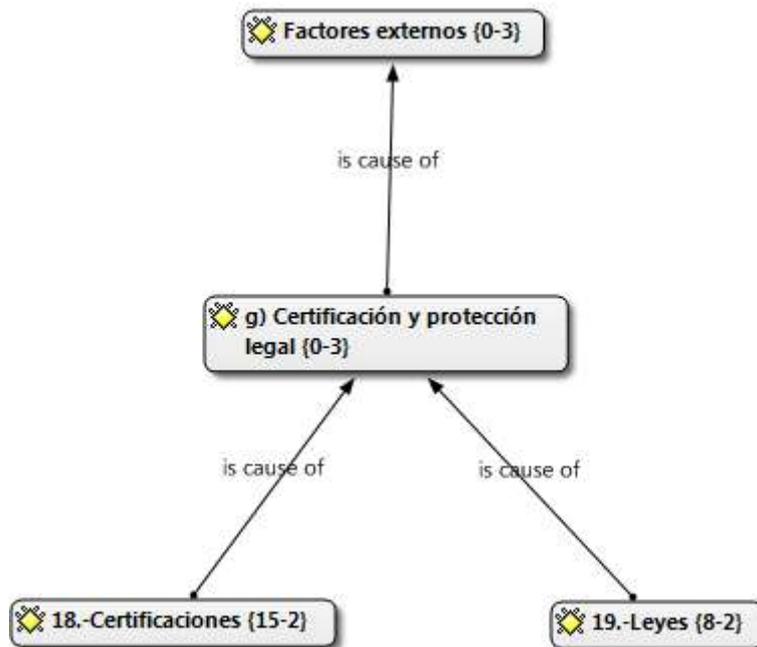


Figura 86 Familia 7 Certificaciones y protección (g) con las 2 categorías que la conforman

A continuación, se desarrollan cada una de las 2 categorías a fin de poder conocer el impacto en las condiciones que permiten la internacionalización de las franquicias peruanas, así como los retos que enfrenta.

7.5.1. Análisis categoría 18 “Certificaciones”: Figura 87

Esta categoría se incluyó debido a que se detectó como una de las causas que genera la informalidad y por ende repercute al problema de investigación. En este sentido, diversos entrevistados señalan que al no haber una Ley o Norma por parte del Gobierno que regule o designe que es una franquicia y que no lo es, genere espacios de informalidad por que varias empresas se autodenominan franquicias. En este sentido, varios de los involucrados generan sus propias certificaciones o estándares a modo de suplemento:

“¿Cuál es la base para decir que algo es franquicia?, o sea, no tienes un *benchmark*, nosotros tenemos nuestra propia certificación” (Entrevistado 1, 2020)

“Yo creo que sí es importante que las franquicias adopten ISOS de calidad, certificaciones, HACCAP, certificaciones sanitarias etc” (Entrevistado 2, 2020)

“Hoy lo que el Estado ha hecho, como te digo, a través de esta área, Promperú, es hacer que la misma empresa se auto denomine franquicia” (Entrevistado 3, 2020)

“No existe una Ley o un dispositivo o un decreto o algo que te diga tú eres franquicia” [...] “Yo creo que con un sello de calidad, las empresas van a poder exportar con mayor facilidad y mayor seguridad su modelo de negocios” (Entrevistado, 5, 2020)

“Por el lado de la certificación, yo creo que me inclinaría más que por una ley” (Entrevistado 7, 2020)

Este punto sobre la falta de certificación se hace evidente si uno compara los resultados anteriormente expuestos en el punto 4.2.1 Franquicias nacionales donde se resalta parte de los resultados del 1° Censo de Franquicias realizado en el 2017.

El resultado fue el 25% de las franquicias nacionales cuentan con certificaciones del tipo de Buenas prácticas (46%), ISO 9001 (42%) y otras certificaciones como las municipales de calidad sanitaria. Llama poderosamente la atención que el 25% no posea ningún tipo de certificación lo cual tiene un impacto en la posterior internacionalización.



Figura 88 Certificaciones con las que cuentan las franquicias nacionales INEI-MINCETUR 2017

Lo que nos demuestra este resultado es que el 75% de Franquicias en el Perú no tiene ningún tipo de certificación, elemento que constituye un grave problema a la hora de querer profesionalizarse y cumplir los altos estándares que exigen los mercados internacionales. Sobre las causas, podemos destacar la informalidad e idiosincrasia del empresario peruano:

“El peruano, el empresario no está acostumbrado a altos estándares, no está acostumbrado a sentir que la calidad puede influir en el producto o en el servicio” (Entrevistado 7, 2020)

Como medida ante esta problemática detectada, Promperú y la Cámara de Comercio de Lima está coordinando la generación de una certificación interinstitucional que determine los estándares que debe cumplir una empresa para llamarse “franquicia”.

“Ahora estamos creando lo que son los patrones de medición desde el punto de vista si tu realmente cumples o no con los requisitos de cómo yo debo gestionar una franquicia, que tampoco existe. Entonces, el sistema tiene que funcionar bajo ciertos patrones que existen en otros mercados como es España, Argentina, México, Brasil, hay leyes exclusivas para franquicias” (Entrevistado 6, 2020)

“Para eso hay un pequeño procedimiento, a través del cual las empresas que deseen certificar su empresa como certificada oficialmente por la Cámara de comercio de Lima, Indecopi y Promperú, que son 3 instituciones que se han unido para dar luz a este sello de calidad, digamos, de las empresas va servir de mucho y va incrementar las exportaciones tremendamente, porque ya los inversionistas en el exterior

van a poder adquirir franquicias peruanas que tengan un sello de calidad avalados (Entrevistado 5, 2020)

En este sentido, lo ideal sería por cumplir los estándares básicos como son el certificado de buenas prácticas, ISOS, HACCAP entre otros que den mayor credibilidad y confianza al inversionista extranjero sobre el tipo de empresa que está comprando. No obstante, es importante mencionar que hay consultoras del medio que realizan su propia certificación:

“Entonces, los estándares que nosotros usamos de cumplimiento de estructuración, de estrategia, son de primer mundo” (Entrevistado 1, 2020)

En el caso argentino, la Asociación Argentina de Marcas y Franquicia (AAMF) otorga el “Sello de calidad”, en ese sentido su web indica:

“Esta institución galardona con el denominado " Sello de calidad " a aquellas empresas que cumplen con ciertos requisitos que garantizan la seriedad y responsabilidad de sus sistemas de franchising [...]La Asociación considera de vital importancia la protección del mercado y del sistema, ya que ello redundaría en beneficio de empresarios y consumidores. Proteger al sistema implica no solamente ser una cámara que defienda a sus asociados, sino a todas las partes involucradas, ya se trate de franquiciantes, franquiciados o consumidores.”

En este sentido, dicho “Sello” se genera debido a la falta de una legislación sobre franchising de carácter general y obligatorio a los involucrados. Esta certificación fue elaborada de manera conjunta con Bureau Veritas- BVQI de Argentina a fin de darle un sello con prestigio y calidad internacional. Asimismo, llegan a subvencionar hasta el 60% del costo de la certificación para sus asociados.



Figura 89 Sello de Calidad AAMF

Sello de Calidad de las Franquicias Comerciales



Cómo obtengo el sello?



A través de la Asociación Argentina de Marcas y Franquicias puede acceder a los PACC que subvencionan hasta el 60% de los costos inherentes al sello.

Bureau Veritas es nuestro aliado estratégico en el otorgamiento y desarrollo del Sello de calidad, siendo una de las empresas líderes en ensayos, inspección y certificación (TIC), facilita servicios de alta calidad para ayudar a los clientes a cumplir los crecientes desafíos de la calidad, seguridad, protección del medio ambiente y la responsabilidad social.

Figura 90 Sello de calidad de AAMF y BV

En el caso mexicano, la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) es la entidad que promueve la certificación de sus franquicias en su país. Las principales asociaciones que realizan certificaciones son:

- Calidad Mexicana Certificada y Verificación (Calmecac A.C.)
- Asociación Mexicana de Franquicias
- Asociación Latinoamericana de Franquiciatarios

Según el portal Entrepreneur, estima que el valor de una franquicia puede crecer entre 30 y 40 por ciento después de la certificación.

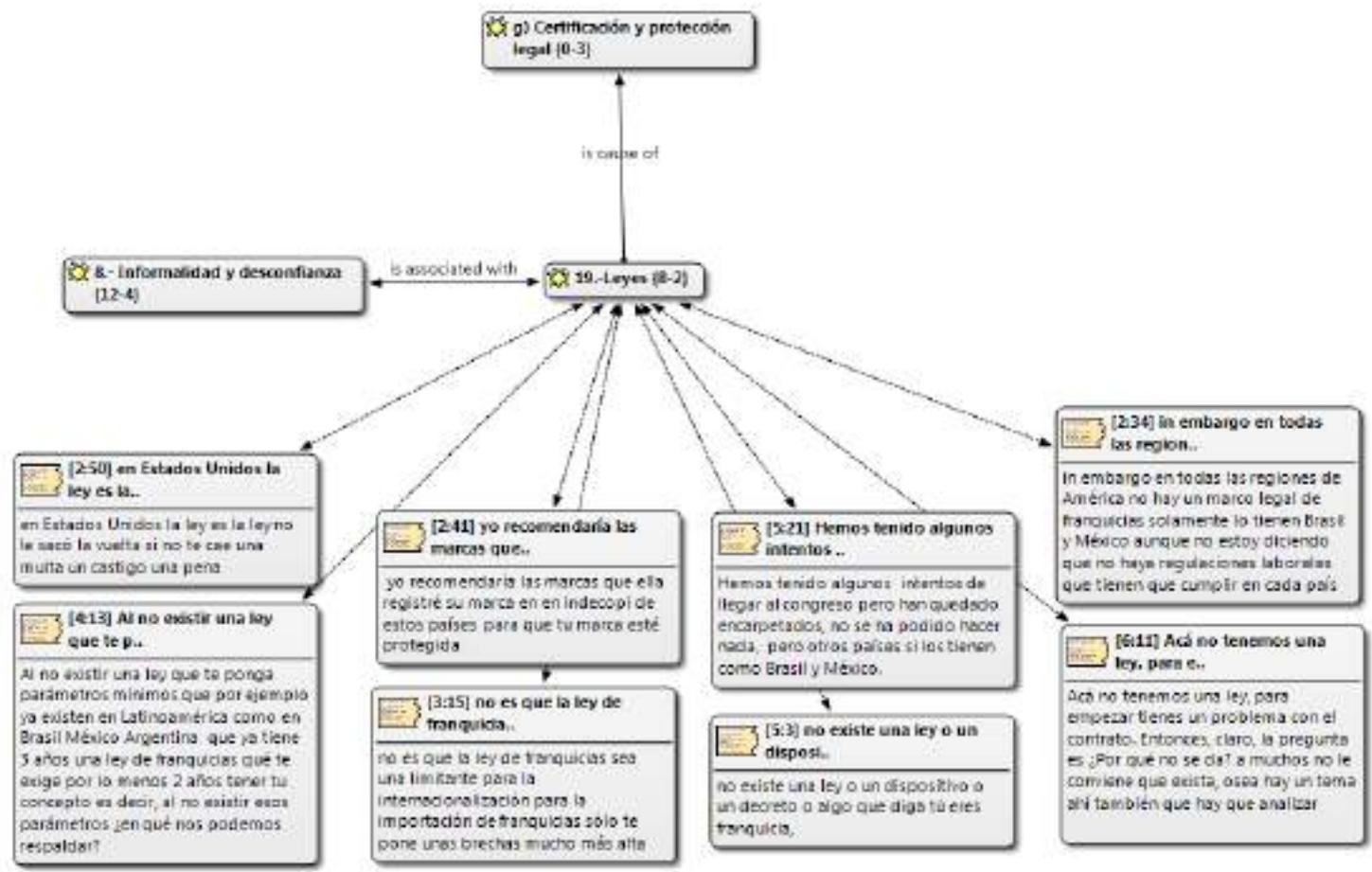


Figura 91 Mapa semántico de la categoría 19 Leyes

7.5.2. Análisis categoría 19 “Leyes”: Figura 91

Como se analizó anteriormente en el “7.5.1 Concepto Legal”, en el caso peruano como en diversos países de la región, no existe una Ley específica aplicable al tema de las franquicias

“Acá no tenemos una Ley para empezar, tienes un problema con el contrato, entonces, claro, la pregunta es ¿por qué no se da?, a muchos no le conviene que exista, ósea hay un tema ahí que hay que analizar” (Entrevistado 6, 2020)

“Al no existir una Ley que te ponga parámetros mínimos que por ejemplo ya existen en Latinoamérica como en Brasil, México, Argentina que ya tiene hace 3 años una Ley de Franquicia [...] al no existir esos parámetros, ¿en qué nos podemos respaldar? (Entrevistado 4, 2020)

Según señala uno de los entrevistados, ha existido esfuerzos por lograr este objetivo sin éxito:

“Hemos tenido algunos intentos de llegar al congreso pero han quedado encarpados, no se ha podido hacer nada, pero otros países si los tienen como Brasil y México. México tiene también a una gran legislación sobre el tema y Estados Unidos que tiene una ley sobre franquicias.” (Entrevistado 5, 2020)

No obstante, se coincide en la idea que la no existencia de la Ley sea un limitante para la internacionalización, pero si eleva los requisitos y seguridad jurídica en el que se desarrolla tan importante industria:

“No es que la Ley de Franquicia sea una limitante para la internacionalización [...] solo te pone unas brechas mucho más altas”

Como bien señala López de Castilla (2019) sobre la falta de leyes en el Perú:

“Cierto es que el franquiciante y el franquiciado están unidos por un documento denominado contrato de franquicia, pero la relación va más allá de este, especialmente en Latinoamérica, donde, a diferencia de los Estados Unidos, un contrato es finalmente tan solo un papel” (pp.78)

“La mayoría de países latinoamericanos no posee una legislación especial para normar el sistema de franquicias, excepto México y Brasil, y en alguna medida Argentina. Cada vez que me preguntan por qué no trabajo una propuesta de ley para una ley de franquicias en Perú, mi respuesta es

la misma: No se necesita. Una ley no va a acabar con la informalidad del sector; al contrario, la puede incluso agudizar” (pp.95)

“En los Estados Unidos, el contrato de franquicia te blindo, en general, en Latinoamérica este es apenas un elemento disuasivo” (pp.97)

Como bien señala el autor, lo único que protegerá el sistema de la franquicia en su expansión local e internacional es el grado de profesionalismo que tenga la misma.

Para confirmar este punto sobre la percepción que se tiene sobre la justicia y cumplimiento de contratos, se utilizó el “Rule of law Index 2019” del World Justice Project (WJP) es el último informe de una serie anual que mide el estado de derecho en función de las experiencias y percepciones del público en general y de los expertos nacionales en todo el mundo.

Como bien señala el informe del ranking:

“To be effective, rule of law development requires clarity about the fundamental features that define the rule of law, as well as an adequate basis for its evaluation and measurement. The WJP Rule of Law Index 2019 presents a portrait of the rule of law in 126 countries by providing scores and rankings based on eight factors: constraints on government powers, absence of corruption, open government, fundamental rights, order and security, regulatory enforcement, civil justice, and criminal justice.” (pp.7)

“Para ser eficaz, el desarrollo del estado de derecho requiere claridad sobre las características fundamentales que definen el estado de derecho, así como una base adecuada para su evaluación y medición. El WJP Rule of Law Index 2019 presenta un retrato del estado de derecho en 126 países al proporcionar puntajes y clasificaciones basadas en ocho factores: restricciones en los poderes del gobierno, ausencia de corrupción, gobierno abierto, derechos fundamentales, orden y seguridad, cumplimiento normativo, justicia civil y justicia penal.” (traducción propia”

En este punto, nos basaremos en el pilar de “cumplimiento normativo” que incluye:

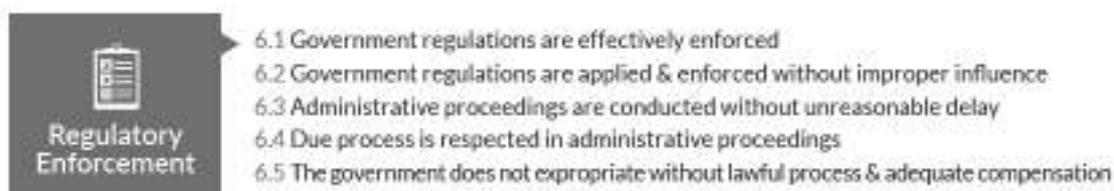


Figura 92 Pilar de cumplimiento normativo del WJP Rule of Law Index 2019

| Country/Jurisdiction | Factor Score* | Factor Rank |
|----------------------|---------------|-------------|
| Denmark | 0.90 | 1 |
| Norway | 0.87 | 2 |
| Singapore | 0.87 | 3 |
| Netherlands | 0.86 | 4 |
| New Zealand | 0.85 | 5 |
| Sweden | 0.85 | 6 |
| Germany | 0.85 | 7 |
| Austria | 0.84 | 8 |
| Finland | 0.84 | 9 |
| Hong Kong SAR, China | 0.82 | 10 |
| United Kingdom | 0.82 | 11 |
| Australia | 0.81 | 12 |
| Belgium | 0.81 | 13 |
| Canada | 0.81 | 14 |
| Estonia | 0.79 | 15 |
| Japan | 0.78 | 16 |
| France | 0.77 | 17 |
| Republic of Korea | 0.73 | 18 |
| United States | 0.73 | 19 |
| United Arab Emirates | 0.72 | 20 |
| Czech Republic | 0.70 | 21 |
| Uruguay | 0.69 | 22 |
| Spain | 0.68 | 23 |
| Costa Rica | 0.68 | 24 |
| Chile | 0.65 | 25 |

Figura 93 Resultado del pilar de "Cumplimiento normativo" WJP Rules of Law Index 2019

Como se puede apreciar, el primer país de la región es Uruguay (puesto 22), Costa Rica (puesto 24), Chile (puesto 25), Argentina (puesto 55), Brasil (puesto 59), Perú (puesto 69) y México (puesto 87). En este sentido, podemos concluir que efectivamente una ley no asegura el cumplimiento del contrato debido a los países donde existe una legislación específica de franquicias ocupan los lugares debajo de la media.

CAPITULO VIII: Patrón de Internacionalización propuesto

8.1. Patrón de Internacionalización:

Daniels et al., (2013) Señala dentro de su publicación que las empresas se vuelven internacionales de manera progresiva a través 4 variables que lo desarrolla en su gráfico del Patrón de Internacionalización. Con dicho gráfico, explican que, mientras más alejada esté una empresa del centro, tendrá un compromiso internacional (generalmente en recursos) más significativo a través de los siguientes 4 ejes:

- A. Grado de semejanza entre país de origen y país anfitrión.
- B. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior.
- C. Modo de las operaciones.
- D. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocios.

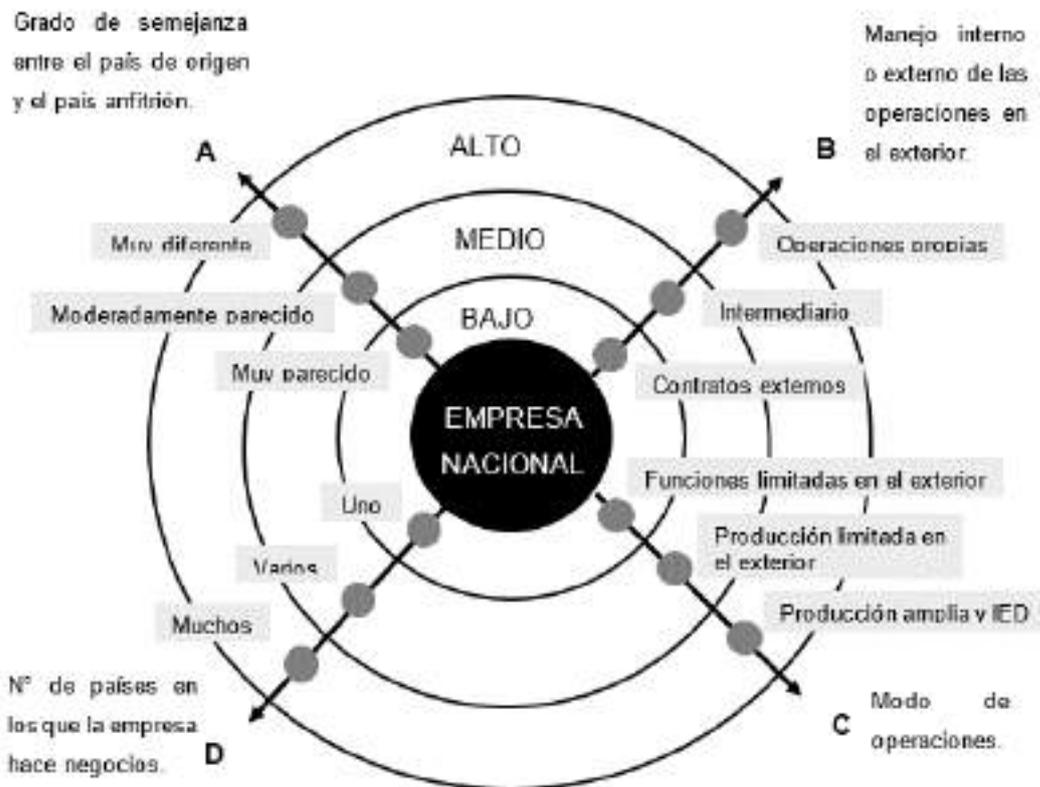


Figura 94 Patrón de Internacionalización– Daniels et al. (2013)- Elaboración: Huamán & Valdivia (2018)

Lo que pretende esta investigación, es adaptar este patrón específicamente para describir el proceso de adaptación y manejo de las franquicias en base a otros ejes que serán validados por expertos y las mismas franquicias. El aporte servirá para una mejor explicación a nivel académico del proceso.

En este sentido, el objetivo que persigue este capítulo es **“Desarrollar y validar un patrón de internacionalización que explique teóricamente el proceso de expansión de las franquicias en el exterior.”**

Así, se parte de la premisa de que toda tesis debe contribuir a generar nuevo conocimiento sobre el campo de acción. Lo señalado en páginas precedentes ayudará a conocer mejor el contexto en el que se desarrollan las franquicias peruanas en su intento por la profesionalización y expansión en el exterior.

No obstante, se consideró pertinente incluir un nuevo y original aporte ligado al plano académico. En este sentido, en base al conocimiento previo desarrollado en los antecedentes epistemológicos (punto 1.9), se detectó la oportunidad de desarrollar un patrón de internacionalización que se viene empleando en diversas escuelas de negocios de la región, pero adaptado al modelo de las franquicias.

El patrón señala dentro de su publicación que las empresas se vuelven internacionales de manera progresiva a través 4 variables que lo desarrolla en su gráfico del Patrón de Internacionalización. Con dicho gráfico, explican que, mientras más alejada esté una empresa del centro, tendrá un compromiso internacional (generalmente en recursos) más significativo a través de los siguientes 4 ejes:

- A. Grado de semejanza entre país de origen y país anfitrión.
- B. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior.
- C. Modo de las operaciones.
- D. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocios.

No obstante, para el patrón propuesto, se ha considerado solo 2 de ellas (eje A y D) puestos que eran los que se adaptaban mejor al modelo de las franquicias. No obstante, se incluyó 4 nuevos ejes llegando a un total de 6 ejes tal cual se muestra en la siguiente figura:

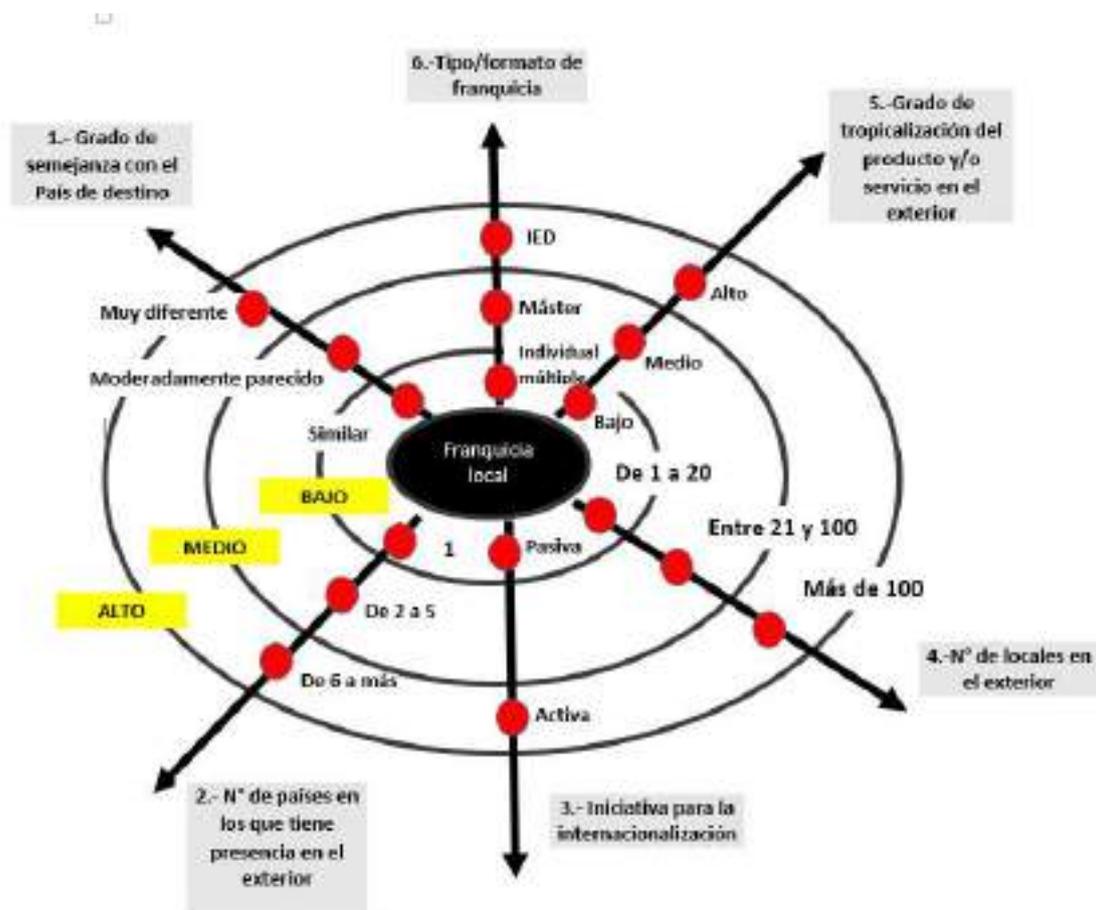


Figura 95 Patrón de Internacionalización propuesto aplicado a las Franquicias. Elaborado por Acosta (2020)

Los ejes que lo conforman son:

1. Grado de semejanza con el País de destino.
2. Número de países en los que tiene presencia.
3. Iniciativa para la internacionalización.
4. Número de locales en el exterior.
5. Grado de tropicalización del producto y servicio.
6. Tipo o formato de la franquicia

La información y sustento de cada eje se explicará a continuación, pero guarda relación con los antecedentes epistemológicos desarrollados, las entrevistas y experiencia propia del investigador.

8.2. Desarrollo del Primer eje: Grado de semejanza con el país de destino:

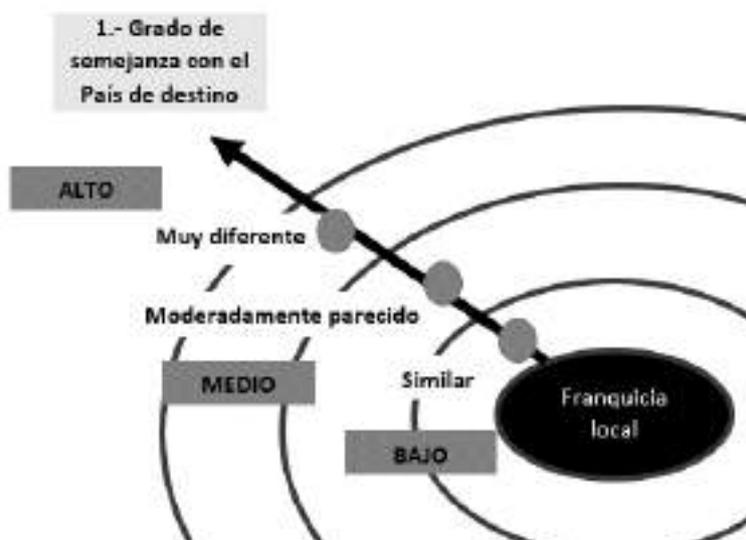


Figura 96 Primer eje: Grado de semejanza con el país de destino

El primer eje trata de desarrollar la similitud en aspectos ligados a lo cultural, legal político y económico con el país de destino. Generalmente, se mide en mayor medida por el aspecto cultural visto en aspectos como idioma, idiosincrasia, historia, etc. Ello constituye un importante elemento debido a que nos indica la teoría de Uppsala existe y predomina el concepto de “distancia psicológica” mediante el cual, las empresas ingresan a un país psicológicamente cercano que muchas veces es limítrofe. Dicha distancia se mide generalmente por factores como el idioma, la cultura, política, sistema legal entre otros. Esto se ha visto en el desarrollo de muchas franquicias, en especial las Latinoaméricas donde los mercados de destinos de las franquicias son países vecinos o gran similitud cultural. En el caso peruano, Chile, Colombia, Ecuador, etc. En el caso de Portugal como señalaba el entrevistado 4, Brasil busca mercados como Portugal o Angola donde predomina el uso del idioma portugués.

En este sentido, a fin de darle un mayor peso a lo académico, en Geert Hofstede realizó el estudio que tal vez sea el más comprensivo sobre la influencia de la cultura en los valores que posee la gente durante sus actividades. Logró capturar mediante cuestionarios una gran cantidad de datos sobre empleados de IBM entre 1967 y 1973, abarcando en su primera iteración 50 países, y 3 regiones.

“En su trabajo en el 2001, se listan los puntajes para 74 países, basados en duplicaciones y extensiones del estudio en IBM en diferentes poblaciones internacionales. De los primeros resultados y las adiciones posteriores, Hofstede desarrolló un modelo que identifica las cuatro dimensiones principales para ayudar a diferenciar entre culturas: (la Distancia del poder, el Individualismo, (la Masculinidad y la Evasión a la incertidumbre. Luego agregó una quinta dimensión después de realizar un estudio internacional adicional con un instrumento de sondeo desarrollado con empleados y gerentes en China.” (Díaz, 2012 pp.19)

En este sentido, se puede añadir un criterio más técnico a esta similitud cultural entre los países a los cuales se dirige la franquicia. Para ello, está disponible el Hofstede Insights donde se puede realizar esta medición entre países basados en las 6 dimensiones que hoy lo componen los cuales son: (i) la Distancia del poder, (ii) el Individualismo, (iii) la Masculinidad (iv) Evasión a la incertidumbre (v) orientación al largo plazo (vi) Indulgencia

En este sentido, se puede confirmar la similitud cultural de los países de la región donde está presente las franquicias peruanas con mayor intensidad:

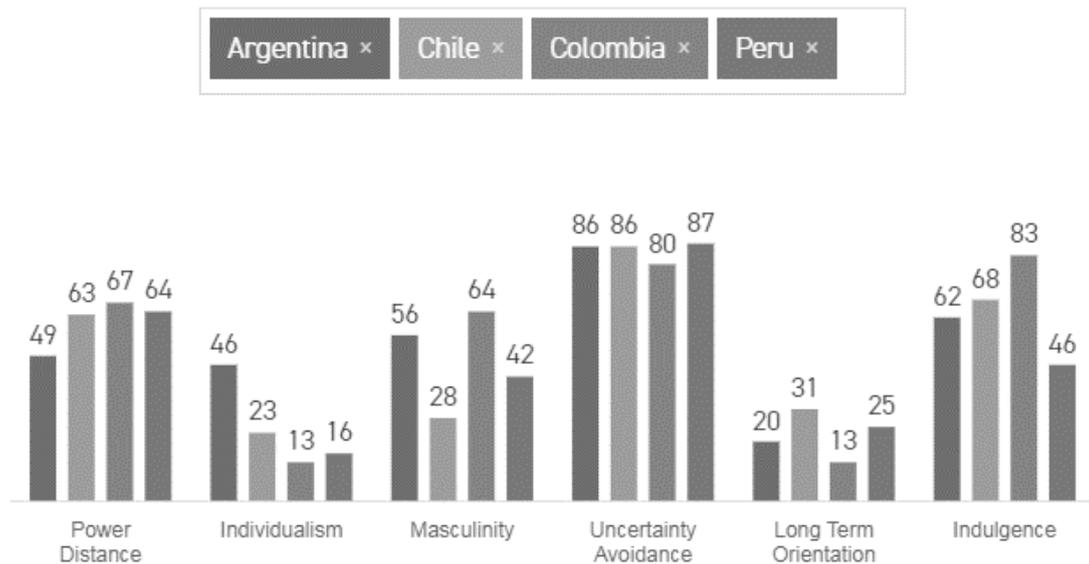


Figura 97 Resultado del Hofstede Insights

Como bien señala López de Castilla “Te aconsejo que busques expandirla primero en países lationamericanos, e incluso en un país vecino para empezar.” (pp.229)

8.3. Desarrollo del segundo eje: Número de países en los que tiene presencia:

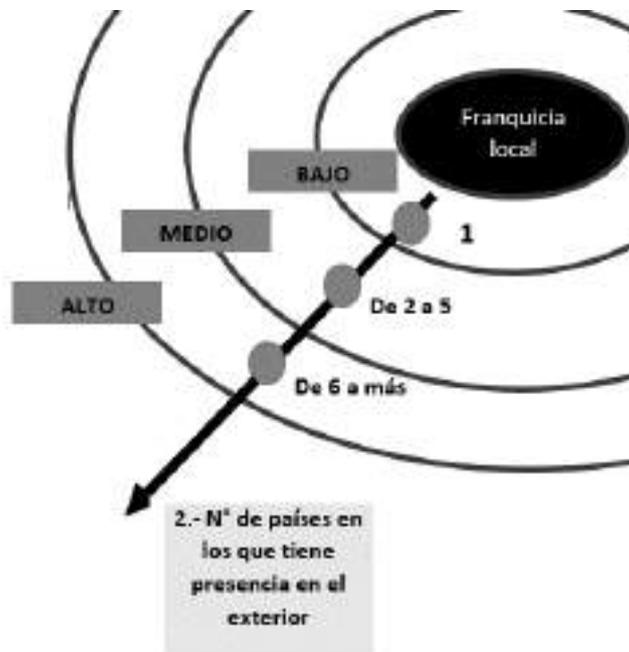


Figura 98 Segundo eje: Número de países en los que tiene presencia

Sobre este eje, tampoco hubo discrepancias ni debate por parte de los entrevistados ni la teoría. Se consideró validado lo inicialmente planteado por Daniels et al. (2013) sobre la escala y número de países.

Es importante indicar que se valida lo señalado por la teoría de Uppsala en el sentido de que concluyeron que dicho proceso se da de forma gradual en base a variables como el tiempo, experiencia y confianza adquirida. Difícilmente, una franquicia decidirá abrir sus unidades en varios países en simultáneo porque va evaluando los resultados en cada uno de ellos. A modo de contraste con el marco teórico podemos citar el séptimo lugar, el *paper* titulado “El proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño” del año 2012 y elaborado por los autores Santos, Araújo & Vasconcelos donde indican que La principal razón que llevó a la internacionalización del Grupo Bonaparte (objeto de estudio) fue la búsqueda de nuevos mercados conforme con los abordajes del Paradigma Ecléctico (Dunning, 1988: 7) del Modelo de Uppsala (Johanson & Vahlne, 1977: 24; 2009: 1412)

8.4. Desarrollo del tercer eje: “Iniciativa para la internacionalización”



Figura 99 Tercer eje: Iniciativa para la internacionalización

La incorporación de este eje tuvo su explicación en las respuestas que daban los diversos especialistas sobre la iniciativa para internacionalizarse y que han sido desarrollado en extenso en las categorías 7 “visión de la gerencia para la internacionalización” y categoría 14 “Iniciativa depara la internacionalización”.

En este sentido, se puede concluir que las empresas que se profesionalizan y tiene un plan estratégico de expansión y por ende toman la iniciativa para internacionalización (forma activa), tiene mejores resultados debido a que han planificado diversos escenarios y planes de contingencia. En cambio, las que reaccionan de forma pasiva ante un estímulo u oportunidad de negocio por entes externos (amigos, familiares, socios, etc) sufren mayores complicaciones durante la internacionalización ya que fue realizada de una forma más acelerada.

En las 2 categorías que sustentan este eje, se encuentran los testimonios así como el contraste con los antecedentes epistemológicos. No obstante, se consideró dos antecedentes adicionales para sustentar este eje.

El primero es el titulado *“Pre-export activity: the first step in Internationalization”* elaborado por autores europeos Wiedersheim-Paul, Olson & Welch (1978) e indexado a Jstor. El *paper* señala:

“The model is illustrated in schematic form in Figure. Basically it suggests that different kinds of attention-evoking factors are exposed to the decision-maker. The type and amount of attention and how it is perceived by the decision-maker is, to a considerable extent, dependent upon the three factors—decision-maker, environment of the firm, and the firm itself—plus the interaction between these factors.

That is, the perception of attention is dependent not only on the characteristics of the individual decision-maker per se, but also on the environment in which he acts.

But it is a two-way process: the decision-maker is influenced by his environment and at the same time is creating a new environment through his and the firm's activities” (pp. 2-3)

El modelo se ilustra en forma esquemática en la Figura. Básicamente sugiere que los diferentes tipos de factores que llaman la atención están expuestos al tomador de decisiones. El tipo y la cantidad de atención y cómo es percibido por el tomador de decisiones depende, en gran medida, de los tres factores: tomador de decisiones, ambiente de la firma y la firma misma, más la interacción entre estos factores.

Es decir, la percepción de la atención depende no solo de las características del tomador de decisiones individual per se, sino también del entorno en el que actúa.

Pero es un proceso bidireccional: el tomador de decisiones está influenciado por su entorno y al mismo tiempo está creando un nuevo entorno a través de las actividades de él y de la empresa.” (Traducción propia)

En este sentido, proponen la siguiente figura:

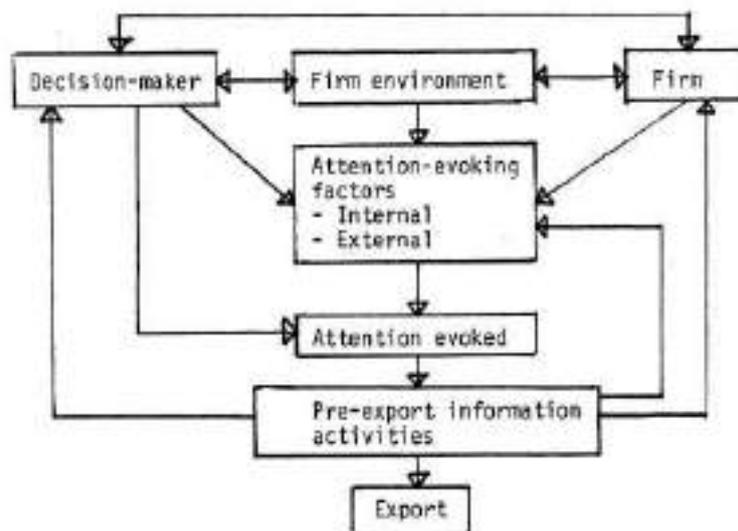


Figura 100 Factores que afectan las actividades previas a la exportación de la empresa por Wiedersheim-Paul, Olson & Welch (1978)

No obstante, un estudio más reciente realizada por Etemad (2004) y titulado *“Internationalization of Small and Mediumsized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview”* incluye, además de las fuerzas de empuje y arrastre, a las fuerzas interactivas.

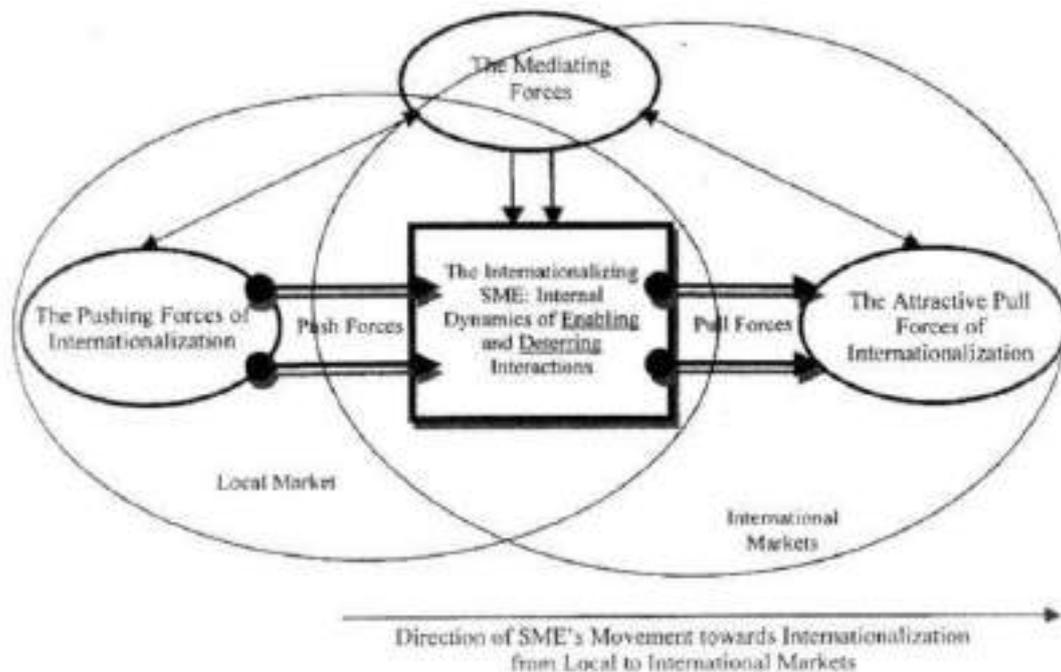


Figura 101 Figura 102 Representaciones esquemáticas de las fuerzas de empuje, tracción y mediación en el proceso de internacionalización por Etemad 2004

Sobre ambas fuerzas el autor indica:

“The push forces: This theoretical construct consists of a set of forces (or drivers) that are usually internal to the firm and exert pressure on the firm from the inside to internationalize (i.e., drive/push the firm’s strategy along the internationalization process). The push factors are entrepreneurial in nature and follow the Schumpeterian quest for “creating” opportunities especially when the firm has “innovative combinations” (e.g., innovative products, services, and processes) and it is set to realize them. In practical terms, the manifestation of push factors may, for example, be pushing, or accelerating, SMEs’ internationalization ‘process to exploit international opportunities, especially when domestic market inertia” (pp.6)

“Las fuerzas de empuje: Esta construcción teórica consiste en un conjunto de fuerzas (o impulsores) que generalmente son internos de la empresa y ejercen presión sobre la empresa desde el interior para internacionalizarse (es decir, impulsar / impulsar la estrategia de la empresa a lo largo del proceso de internacionalización). Los factores de

impulso son de naturaleza empresarial y siguen la búsqueda Schumpeteriana de "crear" oportunidades, especialmente cuando la empresa tiene "combinaciones innovadoras" (por ejemplo, productos, servicios y procesos innovadores) y está preparada para darse cuenta de ellas. En términos prácticos, la manifestación de los factores de empuje puede, por ejemplo, empujar o acelerar el proceso de internacionalización de las PYME para explotar las oportunidades internacionales, especialmente cuando la inercia del mercado interno" (Traducción propia)

Por otra parte, sobre las fuerzas de atracción señala:

"The pull forces. This theoretical construct consists of a set of forces (or drivers), usually in the environment and external to the firm, which enhance the firm's competitiveness or provide attractive incentives for it to internationalize. These, for example, attract the firm by providing incentives, or pull the firm by signifying the benefits of larger and richer international markets" (pp. 6-7)

"Las fuerzas de atracción. Esta construcción teórica consiste en un conjunto de fuerzas (o impulsores). generalmente en el entorno y en el exterior de la empresa, lo que mejora la competitividad de la empresa o proporciona incentivos atractivos para que se internacionalice. Estos, por ejemplo, atraen a la empresa al proporcionar incentivos, o atraer a la empresa al significar los beneficios de los mercados internacionales más grandes y ricos." Traducción propia.

8.5. Desarrollo del cuarto eje: “Número de locales en el exterior”

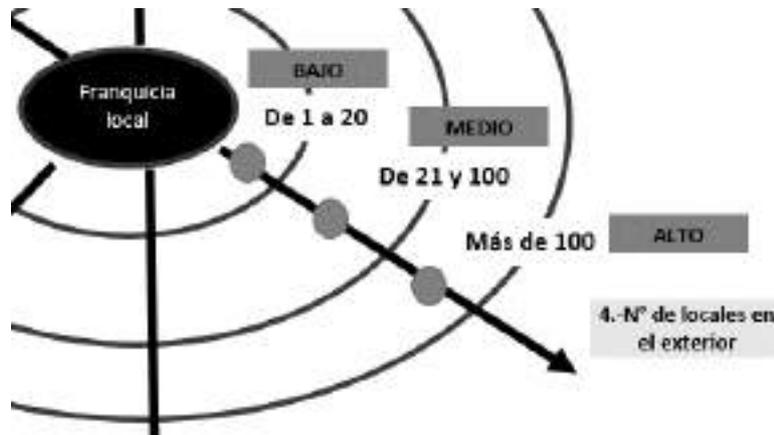


Figura 102 Cuarto eje: Número de locales en el exterior

Se consideró oportuno tener un eje que mida el número de locales que tiene la franquicia, sea propia a través del franquiciado a fin de determinar la magnitud de la internacionalización. En este sentido, se consideró oportuno la escala propuesta por López de Castilla (2019) en su libro titulado “La Biblia de las Franquicias” en el subcapítulo “Ciclo de vida de la franquicia”.

A nivel de Latinoamérica se pueden dar los siguientes niveles:

- a) Franquicia emergente (de 1 a 20 unidades)
- b) Franquicia en desarrollo (de 21 a 100 unidades)
- c) Franquicia madura (más de 100 unidades)

Ejemplo de las franquicias maduras de la región son Pollo Campero de Guatemala y Juan Valdéz de Colombia.

No obstante, a nivel internacional pueden existir estos niveles superlativos:

- a) Franquicia emergente (de 1 a 100 unidades): Sea a nivel local o internacional. Dicha valla constituye un hito importante para toda franquicia norteamericana debido a que se valida irrefutablemente el modelo de negocio y potencia que tiene.
- b) Franquicia en desarrollo (de 101 a 500 unidades)
- c) Franquicia madura (más de 500 unidades)

8.6. Desarrollo del quinto eje: “Grado de tropicalización del producto y servicio.”

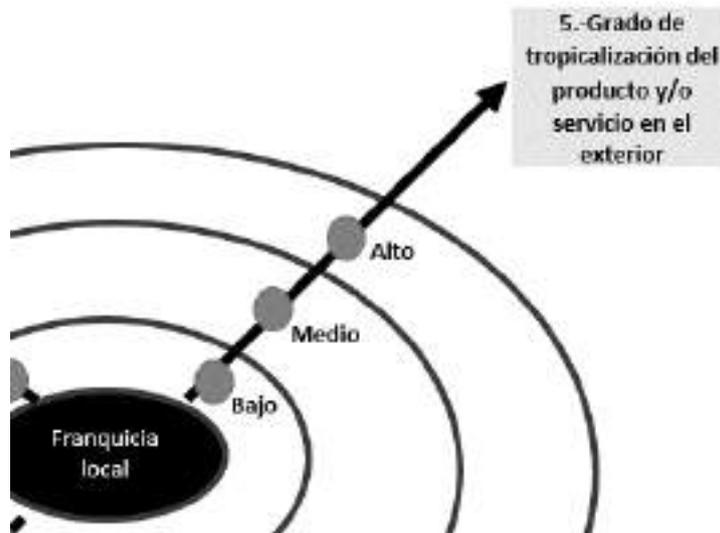


Figura 103 Quinto eje. Grado de tropicalización del producto y servicio

Este eje responde a lo indicado y desarrollado en la categoría 2 “tropicalización” debido a que es inevitable y casi una necesidad el proceso de adaptación del producto o servicio en el país de destino. En la categoría 2, se muestra diversos comentarios de los especialistas y testimonios sobre el grado de tropicalización necesarios para poder alcanzar el éxito, incluso si eso incluye una desvirtualización del ADN del negocio o este caso de la gastronomía respecto a los insumos base.

De manera adicional, la adopción por parte del franquiciante de dicha adaptación va relacionado a las orientaciones empresariales y gerenciales desarrollado por Daniels et al (2013). En este sentido, los autores señalan:

- **Policentrismo:** Una organización o individuo policéntricos tienden a creer que sus unidades de negocio en el extranjero deben actuar como empresas locales dados los problemas únicos a menudo inherentes en los emprendimientos en el extranjero.
- **Etnocentrismo:** El etnocentrismo refleja la convicción de que la cultura propia es superior a la de otros países. Operan bajo el principio de que “lo que funciona

bien en casa funcionará bien el extranjero”, que sus prácticas tienden a ignorar las diferencias en culturas y mercados.

Sobre este punto, López de Castilla (2019) indica que esto tiene que ver con nuestro sentido etnocéntrico pues asumimos que nuestros usos y costumbres son los más amplios y que nuestra forma de vida es la más “obvia”. Específicamente indica que los peruanos porque creemos que un plato es tan sabroso o una fibra tan fina, que todo lo demás pasa a un segundo plano; es decir, puede que el sentirnos únicos en muchos aspectos nos haga caer en una especie de “arrogancia comercial” (pp.77). Incluso, llega a señalar que el etnocentrismo y el egocentrismos son hermano, o al menos primos (pp.335).

- **Geocentrismo:** Se ubica entre los extremos de los 2 conceptos previamente desarrollado, el cual integra prácticas del país anfitrión y las de la empresa, además de otras completamente nuevas.

Como se mencionó anteriormente, los testimonios y soporte teórico está señalado el en la categoría 2 “tropicalización”

8.7. Desarrollo del sexto eje: “Tipo o formato de la franquicia.”

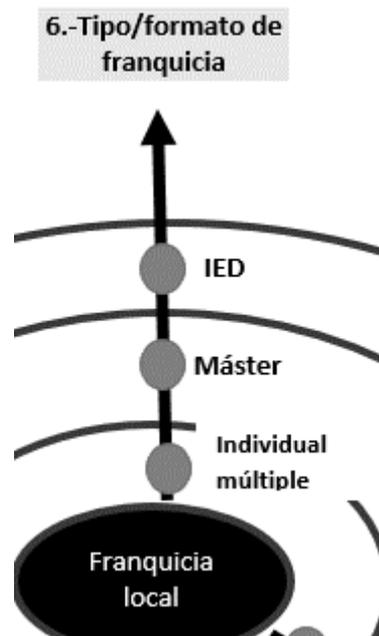


Figura 104 Sexto eje "tipo o formato de la franquicia"

Este eje es el que despertó mayor debate entre los entrevistados. En este sentido, se ha tratado de medir en base al grado de compromiso (medidos por los recursos destinados por la franquicia para poder sustentar cada uno de los 3 niveles) y el nivel de control sobre las unidades franquiciadas.

En este sentido, los entrevistados indicaban:

“yo pondría en un solo cajón individual y múltiple, en otro maestra y en otra desarrollo de área” (Entrevistado 1, 2020)

“A nivel regional es la master que empieza es decir es al revés es decir al grado del volumen que necesita la empresa de la master pasan a las individuales para franquiciar y la franquicia múltiple ya viene si el crecimiento y la especialización que tiene en el mercado; sin embargo el tipo de formato y acá no está es la asociativa que podría ser muy interesante pero estaría relacionado a más a una individual que a una máster” (Entrevistado 3, 2020)

“el máster es el ideal Pero la realidad lo que te dice ahora es las empresas no están arreglando mucho por las Master, salvo que sea un McDonald's qué vas a ganador, pero en los conceptos normales tradicionales o que

tienen 3 unidades, los empresarios extranjeros no quieren arriesgarse a comprar una Máster, lo que está de moda es comprar una individual con opción a Master eso está pasando está bien yo te compro una, tu Master vale \$100 mil dólares, te doy 20 mil por una, la pruebo” (Entrevistado 4, 2020)

No obstante, se ha visto conveniente por la individual o múltiple donde la franquicia delega de forma básica o primaria el desarrollo de una unidad en el país de destino para luego pasar a otorgar una master que implica un mayor compromiso con el franquiciado que incluso puede llegar a sub-franquiciar el modelo. En el nivel más alto se encuentra la Inversión extranjera directa realizada por la misma franquicia en su afán de buscar ellos mismos el desarrollo de su marca en el país de destino.

El sustento epistemológico está en la tesis desarrollada en el punto 5.2.2 y titulada “*Determinants of foreign market entry modes of international franchisers: a knowledge based framework*” desarrollada por Yong Suhk (2000) de la Universidad de New Jersey (USA) para optar por el título de Doctor en Filosofía (Phd) e indexada a Proquest donde señala tipos de modo de ingreso a los mercados extranjeros, siendo la IED (ventas con unidas propias) la unidad más alta tal cual se muestra en la siguiente figura.

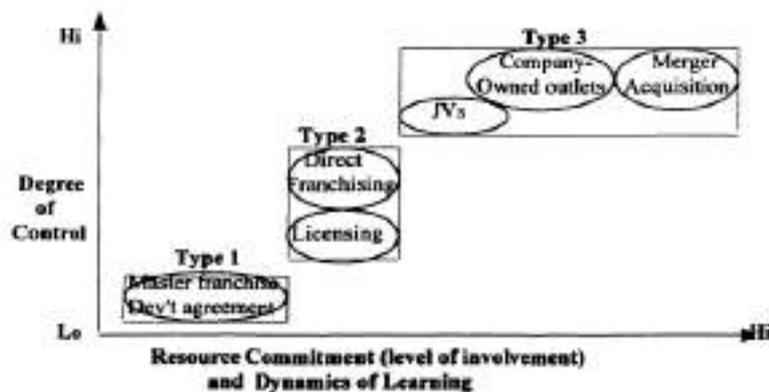


Figura 105 Tres tipos de modos de entrada de las franquicias. Elaborado por Yong (2000)

8.8. Puntuación del resultado del patrón:

| N° | Eje | PUNTOS | | | Puntaje |
|----|--|------------|------------------------|---------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Grado de semejanza con el País de destino | Similar | Moderadamente parecido | Muy diferente | |
| 2 | Número de países en los que tiene presencia | 1 | de 2 a 5 | de 6 a más | |
| 3 | Iniciativa para la internacionalización | Pasiva | - | Activa | |
| 4 | Número de locales en el exterior | De 1 a 20 | de 21 a 100 | Más de 100 | |
| 5 | Grado de tropicalización del producto y servicio | Bajo | Medio | Alto | |
| 6 | Tipo o formato de la franquicia | Individual | Multifranquicia | Máster | |
| | | | | Total | |

| | |
|--|-------------------|
| Bajo nivel de internacionalización | Hasta 6 puntos |
| Nivel medio de internacionalización | De 7 a 13 puntos |
| Alto nivel de internacionalización | De 14 a 18 puntos |

Figura 106 Puntuación del patrón de internacionalización propuesto

Finalmente, con los resultados obtenidos, el alumno debe señalar en la figura 107 los resultados obtenidos en cada eje así como los puntos asignados por eje, los cuales van del 1 al 3, siendo 3, el nivel más alto de internacionalización. De esta manera, hasta 6 puntos indica un bajo nivel de internacionalización, de 7 a 13 puntos un nivel medio y más de 14 puntos un nivel alto. De esta manera, se logra cuantificar la internacionalización de las franquicias, cosa que Daniels et al (2013) no aplicaba en el modelo original, constituyendo un nuevo aporte al patrón tradicional.

8.8.1. Resultado de las encuestas aplicadas al Grupo 6

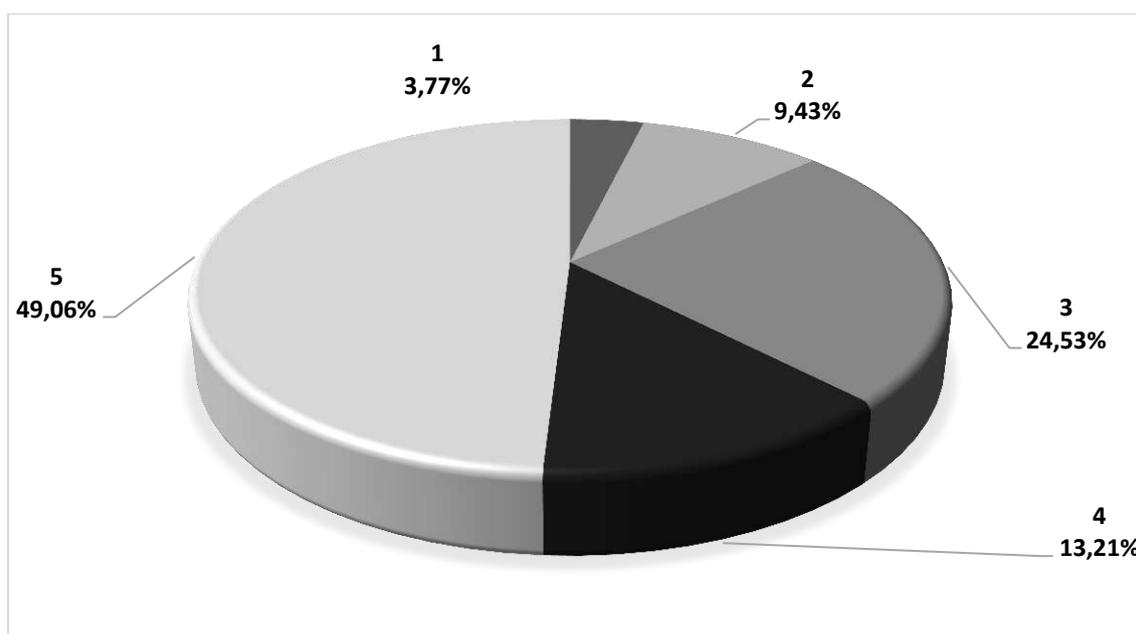
Con el objetivo de conocer el grado de entendimiento y aceptación que tendrá por parte de los estudiantes que aplicarán este patrón, se desarrolló el caso del anexo 3 titulado “Caso Bambos en la India”, donde se explicaba la forma de expansión que tuvo la cadena de comida rápida “Bambos” en la India. Una vez finalizado, se les pedía a los alumnos que intentaran resolver el caso en base al patrón y finalmente, llenar una encuesta indicada en el anexo 6 (“Encuesta aplicada a los alumnos sobre el patrón de internacionalización”). Para medir el entendimiento, se aplicó los verbos de la taxonomía de Bloom, en el cual se determina una jerarquía de los objetivos educativos que se quieren alcanzar con el alumnado, dividiéndolo en tres ámbitos: Ámbito cognitivo, ámbito afectivo y ámbito psicomotor, que va desde el conocimiento hasta la evaluación.

La muestra de compuso de 53 alumnos (previamente desarrollados en el punto “2.5.6.Encuestados del grupo 6”).

P0. Año de estudio:

| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | Total |
|----|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Nº | 2 | 5 | 13 | 7 | 26 | 53 |
| % | 3.77% | 9.43% | 24.53% | 13.21% | 49.06% | 100.00% |

Figura 107 Año de estudio de los encuestados

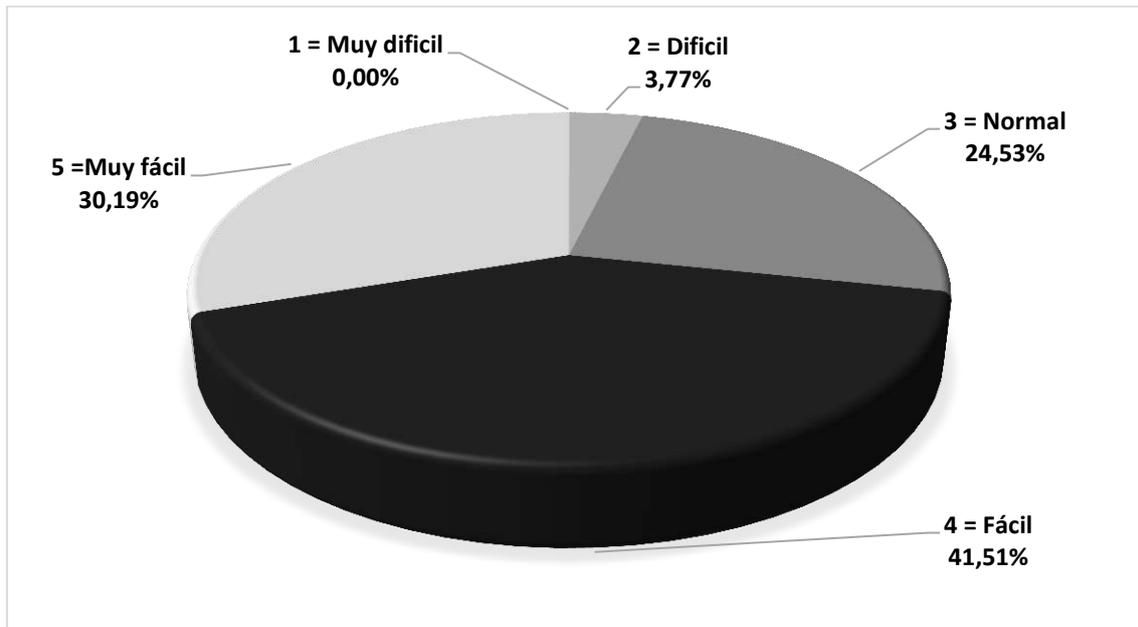


La gran mayoría de los alumnos (49%) fueron de los últimos de la carrera. No obstante, se pudo recoger la percepción de los 5 años de estudio de la carrera.

P1. Del 1 al 5 (donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil): IDENTIFICAR cada eje del patrón de internacionalización me pareció

| | 1 = Muy difícil | 2 = Difícil | 3 = Normal | 4 = Fácil | 5 =Muy fácil | Total |
|----|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| N° | 0 | 2 | 13 | 22 | 16 | 53 |
| % | 0.00% | 3.77% | 24.53% | 41.51% | 30.19% | 100.00% |

Figura 108 Identificación de cada eje

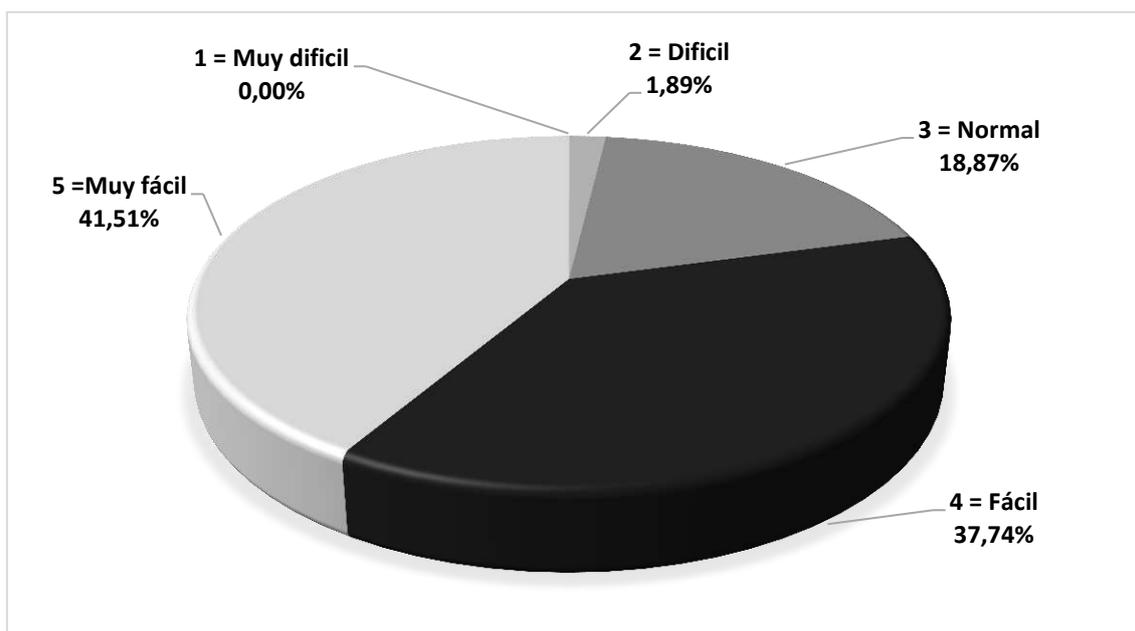


Más del 70% reconoció que identificar cada uno de los 6 ejes le pareció una tarea “fácil” o “muy fácil”, lo que evidencia una facilidad de los alumnos por parte de los alumnos de lo que implica cada uno de estos ejes con miras a desarrollarlo posteriormente con la información del caso. A ninguno de los 53 encuestados le pareció difícil comprender dicho patrón ni los ejes que lo componen.

P2. COMPRENDER el contenido cada eje del patrón de internacionalización me pareció

| | 1 = Muy difícil | 2 = Difícil | 3 = Normal | 4 = Fácil | 5 =Muy fácil | Total |
|----|-----------------|-------------|------------|-----------|--------------|---------|
| N° | 0 | 1 | 10 | 20 | 22 | 53 |
| % | 0,00% | 1,89% | 18,87% | 37,74% | 41,51% | 100,00% |

Figura 109 Comprensión de cada eje

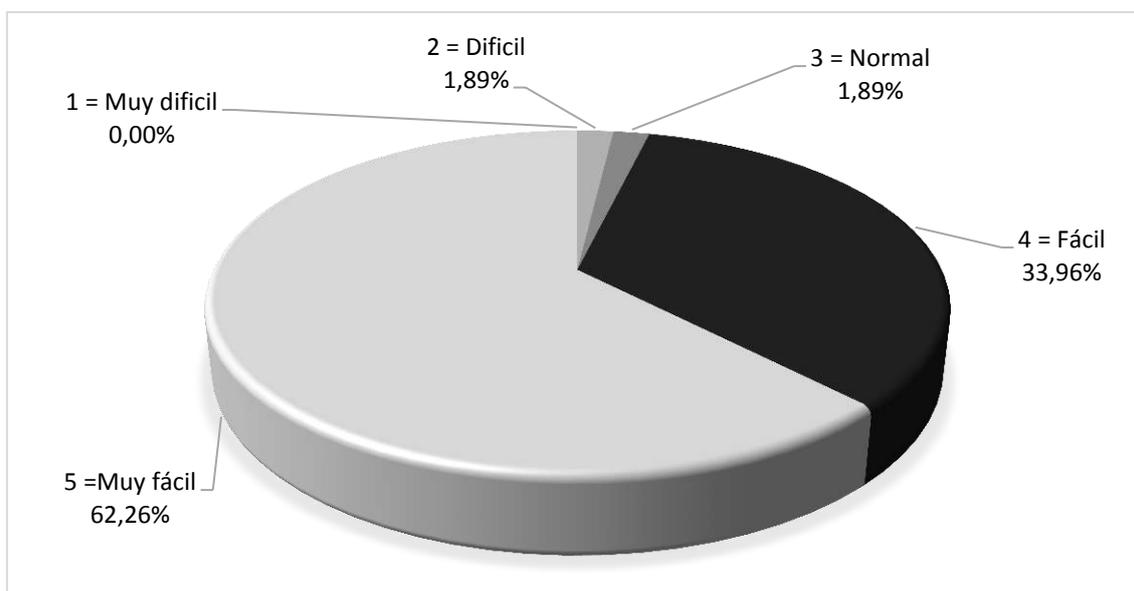


Al igual que el punto anterior, a más del 78% le pareció “fácil” o “muy fácil” comprender en contenido de cada uno de los ejes. Esto resulta muy importante porque la mayor complicación de este radicada en que el alumno pudiera comprender cada uno de los ejes y los niveles que comprendía el proceso de internacionalización; no obstante, los resultados son más que satisfactorios.

P3. Consideras que el patrón de internacionalización propuesto te ayudaría a APLICAR mejor la teoría sobre como las franquicias se expanden por el mundo

| | 1 = Muy difícil | 2 = Difícil | 3 = Normal | 4 = Fácil | 5 =Muy fácil | Total |
|----|-----------------|--------------|--------------|---------------|---------------|----------------|
| N° | 0 | 1 | 1 | 18 | 33 | 53 |
| % | 0.00% | 1.89% | 1.89% | 33.96% | 62.26% | 100.00% |

Figura 110 Aplicación del patrón

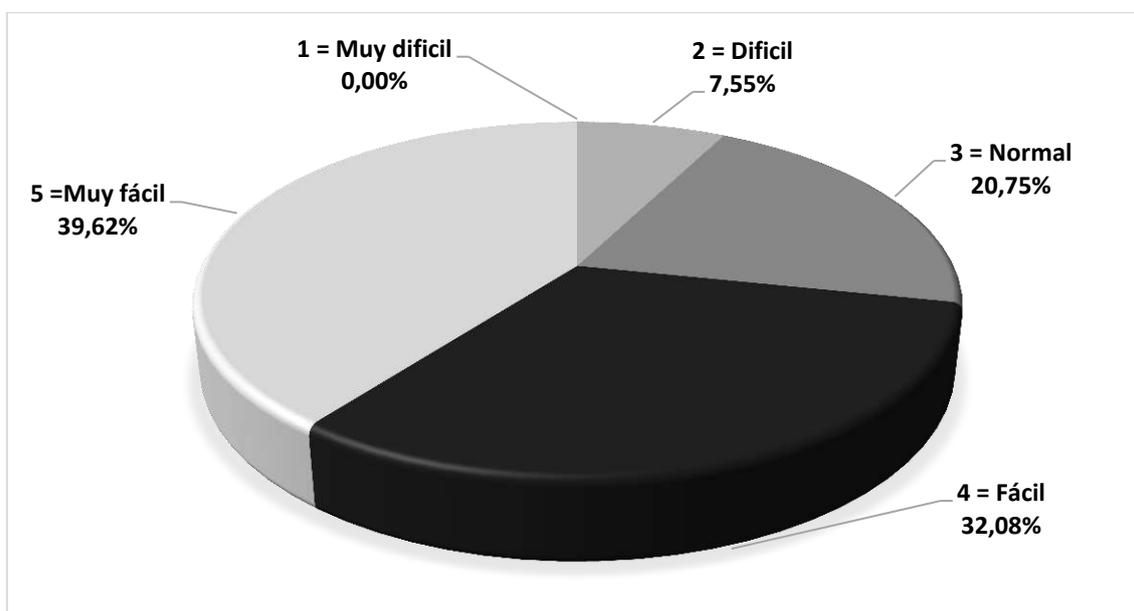


Sobre este punto, para más del 96% de los encuestados le pareció “fácil” o “muy fácil” la aplicación de la información contenida en el caso “Bembos” sobre el patrón de internacionalización a fin de poder ubicarlo dentro de cada uno de los ejes que lo componen, solamente a un alumno esta tarea le pareció “difícil”. Los resultados nuevamente son más que satisfactorios.

P4. Distinguir las diferencias de cada uno de los ejes del patrón de internacionalización me pareció:

| | 1 = Muy difícil | 2 = Difícil | 3 = Normal | 4 = Fácil | 5 =Muy fácil | Total |
|----|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| N° | 0 | 4 | 11 | 17 | 21 | 53 |
| % | 0.00% | 7.55% | 20.75% | 32.08% | 39.62% | 100.00% |

Figura 111 Distinción de los ejes

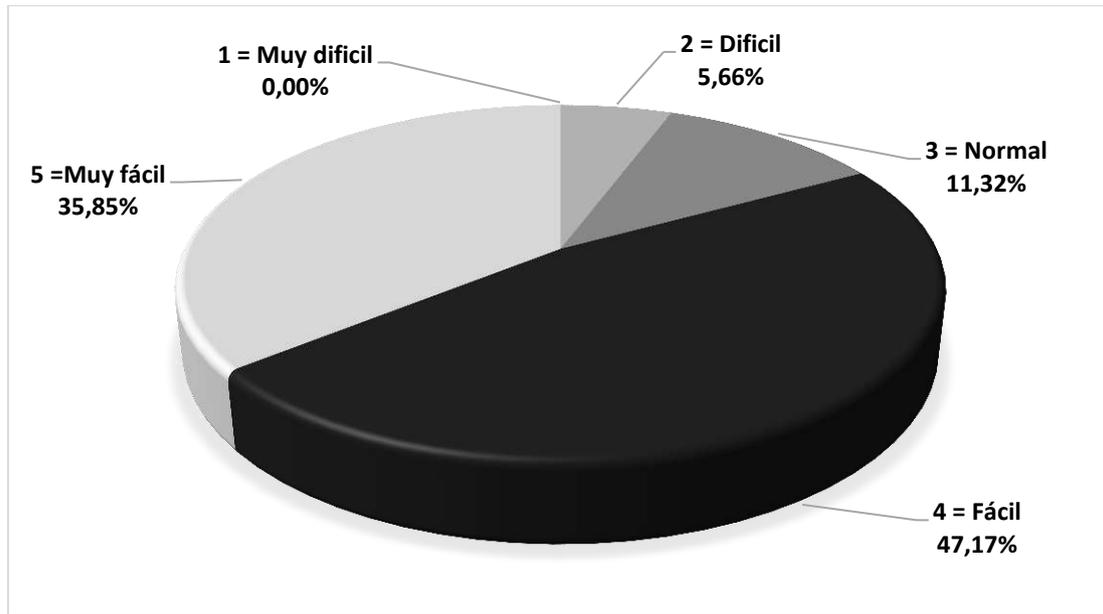


Nuevamente, más del 60% de entrevistados considero que distinguir cada uno de los ejes le pareció una tarea “fácil” o “muy fácil”.

P5. Consideras que con el contenido e información del caso "Bembos en la India" podrías explicar y sustentar en qué nivel se encuentra la empresa en cada uno de los 6 ejes

| | 1 = Muy difícil | 2 = Difícil | 3 = Normal | 4 = Fácil | 5 =Muy fácil | Total |
|----|-----------------|--------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| N° | 0 | 3 | 6 | 25 | 19 | 53 |
| % | 0.00% | 5.66% | 11.32% | 47.17% | 35.85% | 100.00% |

Figura 112 Contenido del caso Bembos

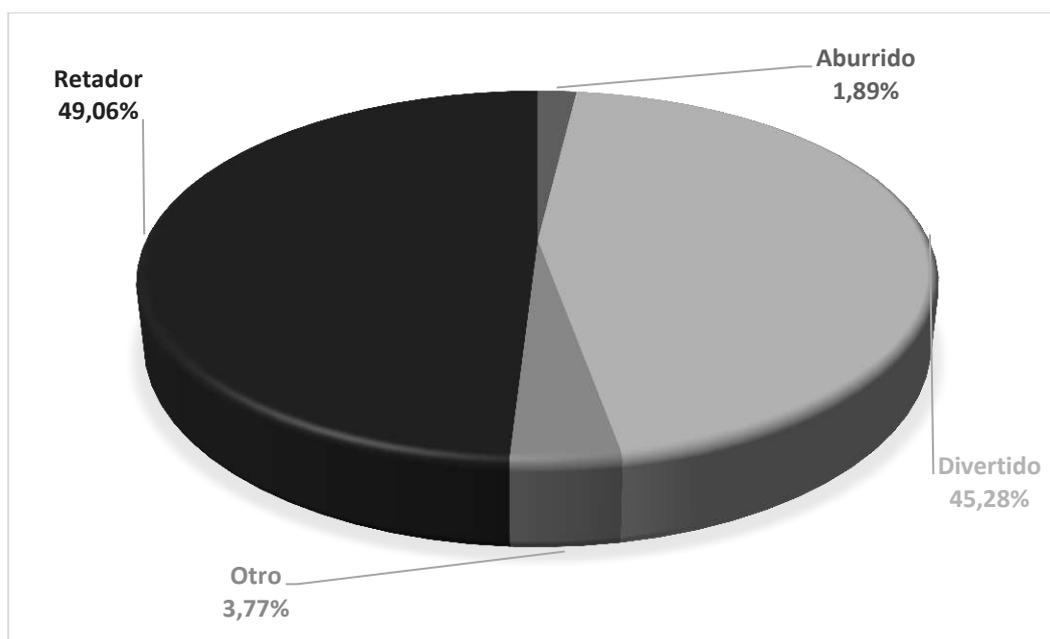


Esta pregunta era relevante para medir el grado de información que debía tener el caso a fin de que el alumno pudiera comprender y aplicar los conceptos que involucra cada eje. En este sentido, para más del 82% la información le parecía “fácil” o “muy fácil” de aplicar en el patrón. En este sentido, se puede tomar como modelo la información vertida en el Anexo 6: Caso Bembos para que pueda ser replicado en otras franquicias que se han expandido por el mundo.

P6. Tratar de aplicar el contenido práctico (información del caso) al contenido teórico (patrón) me pareció

| | Aburrido | Divertido | Otro | Retador | Total |
|----|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| N° | 1 | 24 | 2 | 26 | 53 |
| % | 1.89% | 45.28% | 3.77% | 49.06% | 100.00% |

Figura 113 Percepción sobre la aplicación

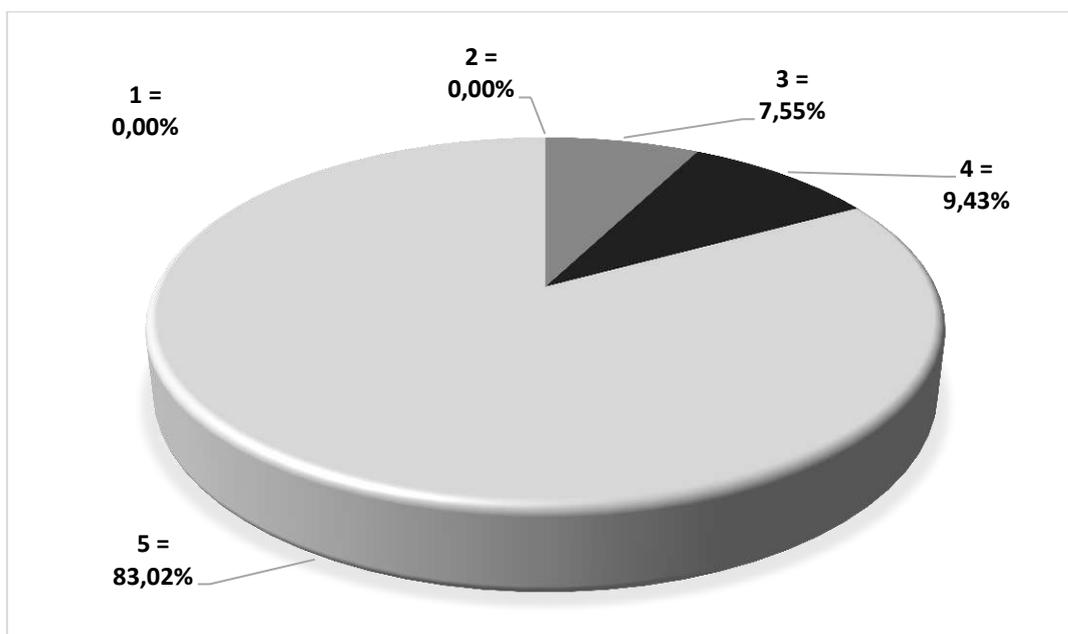


Una pregunta que se decidió añadir fue la percepción que tuvieron los alumnos al momento de resolver el caso. El objetivo es que el patrón constituya un elemento amigable para el alumno al momento de resolver los casos sobre las franquicias. En este sentido, el 49% indicó que le pareció “retador” y al 45% “Divertido”. Estos resultados son sumamente satisfactorios debido a que incluye un elemento lúdico de aplicación, en contra de los modelos tradicionales que pueden constituir una “carga” o “aburridos” para los alumnos.

P7. ¿Consideras qué se deberían de crear más modelos académicos como el patrón de internacionalización en diversos temas de la carrera para aplicar mejor los conceptos?

| | 1 = | 2 = | 3 = | 4 = | 5 = | Total |
|-----------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|----------------|
| N° | 0 | 0 | 4 | 5 | 44 | 53 |
| % | 0.00% | 0.00% | 7.55% | 9.43% | 83.02% | 100.00% |

Figura 114 Inclusión de nuevos modelos



Los resultados demuestran que más del 92% considera necesario incluir más modelos como el del patrón de internacionalización a los diversos temas que se ven en la carrera de Negocios Internacionales. Lamentablemente, varios de los temas de negocios se abordan desde un enfoque práctico sin la unión con lo teórico o algún modelo desarrollado por los docentes de la carrera misma y se mantiene el uso de los modelos tradicionales que muchas veces no abordan modelos de negocios específicos como el de las franquicias. Ello constituye una oportunidad para que nuevas investigaciones puedan surgir y llenar esta brecha.

Capítulo IV Conclusiones en base a los objetivos planteados

1. En base a la hipótesis planteada inicialmente, se puede afirmar categóricamente que no existen las condiciones, tanto internas como externas, que permitan un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias peruanas, limitando en varios casos el proceso de expansión. Ello se determinó a través del análisis en profundidad de 19 factores, los cuales fueron contrastados con información primaria obtenida de entrevistas y encuestas. Los factores que tienen una mayor incidencia son la falta de profesionalización, la falta de inversión en marketing y posicionamiento de la marca, así como la falta de cooperación entre los involucrados y la no existencia de certificaciones que si existen en otros países de la región.

En base a los objetivos fijados en el punto 1.3.3 podemos concluir:

2. En base al primer objetivo planteado, se pudo determinar que es (i) el aumento de las ventas y (ii) la saturación del merca local, las principales razones que llevan a las franquicias peruanas a internacionalizarse. En este sentido, la franquicia pone especial atención a factores macroeconómicos y el nivel de tropicalización (adaptación) que tendrá el país de destino para determinar su ingreso a un país, que generalmente es de la región. Asimismo, los requisitos del franquiciado extranjero son muchos más altos que del franquiciado local, al necesitar conocimientos de mercados inmobiliarios, aduaneros, red de contactos entre otros previamente señalados.
3. En base al segundo objetivo planteado, se pudo determinar que las franquicias peruanas, a nivel interno, presentan serios problemas de informalidad y profesionalización del sistema, debido a la falta de una cultura en el desarrollo de estándares internacionales de calidad y consistencia, que permitan una adecuada expansión de las franquicias, las cuales en su mayoría, actúa de manera reactiva (ante una oportunidad de compra) y no se preparan adecuadamente para el proceso de expansión a nivel estratégico. Asimismo, se

evidencia un falta de inversión en publicidad y marketing que permita un adecuado posicionamiento de las marcas

4. En base al tercer objetivo planteado, se pudo determinar que las franquicias peruanas, a nivel externo, tienen dificultades para poder desarrollarse debido a la fragmentación del ecosistema (es decir, Estado, empresas, gremios y consultoras) y que es reconocido por todos los involucrados, generando tensiones y duplicidad de esfuerzos para poder desarrollar el sistema (ejemplo de ello son la existencia de 2 cámaras de comercio de franquicias que realizan actividades similares). Asimismo, no existe una certificación o “sello de franquicia” que permita tener estándares mínimos de calidad a una empresa y así, poder mostrar cierta profesionalización de su empresa, lo cual, a la fecha, es un tema pendiente.
5. En base al cuarto objetivo planteado, se desarrolló y validó una propuesta de un “Patrón de internacionalización aplicado al modelo de las franquicias” que consta de 6 ejes que miden el grado de expansión de cualquier franquicia en el mundo y que bajo ciertos supuestos genéricos, llega a situarse en cualquiera de los 3 estadios propuestos en el patrón. Ello constituye un nuevo y original aporte a la disciplina de los Negocios Internacionales que puede ser usado por las empresas y en especial por la academia.
6. Finalmente, la adecuada metodología empleada, tanto a nivel cualitativo y cuantitativo, con información primaria y secundaria, permitió el desarrollo de las hipótesis y objetivos planteados, denotando una rigurosidad en la investigación a fin de poder generar un nuevo y original aporte en pro de la mejora del sistema de franquicias peruano.

RECOMENDACIONES

- En base a los objetivos planteados, se recomienda generar un clima de consenso entre los involucrados en el ecosistema a fin de mejorar las relaciones y crear planes en conjunto que permita un adecuado desarrollo del ecosistema. Se considera conveniente que sea liderado por el Estado o a través de las cámaras debidamente reconocidas a nivel internacional a fin de tener un mayor grado de alcance.
- Se recomienda la aceleración del proceso de creación de una certificación que permita a las empresas ser reconocidas por franquicias. Los criterios y estándares de dicha certificación deben ser en base a referencia a lo logrado por organismos internacionales que tienen experiencia en estas certificaciones. En algunos casos, dicha certificación es subsidiada por las cámaras para sus asociados. Estas certificaciones se realizan en alianzas con certificadoras internacionales.
- Es necesario que las franquicias, sea por cuenta propia o por sus franquiciados, realicen una mayor inversión en publicidad y marketing en los países donde están ubicados a fin de mejorar los niveles de recordación y posicionamiento de las franquicias.
- Es necesario que las franquicias realicen, de manera profesional, a través de consultoras reconocidas en el medio, un proceso adecuado de selección de mercado y tropicalización del producto y servicio y fin de lograr una mayor probabilidad de éxito de la franquicia.
- Es necesario que las franquicias realicen inversiones en tecnologías que les permita mejorar sus capacidades de control y supervisión de sus unidades en el exterior.
- Es necesario crear un mayor grado de transparencia en los requisitos que requiere el Estado para la selección de las franquicias que son financiadas dentro del Programa de Apoyo de la Internacionalización (PAI).

- Se recomienda que las facultades de negocios internacionales tengan dentro de su malla curricular, cursos o talleres sobre franquicias que permita un mayor conocimiento sobre este modelo de negocios de los futuros profesionales del sector.
- A nivel teórico, se recomienda la realización de un estudio cuantitativo a nivel de las diversas familias y categorías desarrolladas en la presente investigación, preferiblemente a través de encuestas. Ello debido a la falta de información secundaria.
- Asimismo, se recomienda la generación de nuevos casos similares a los de “Bembos en la India” donde se pueda aplicar en otras realidades y de otros entornos, la internacionalización de las franquicias.
- Como futuros tópicos de estudio, se recomienda el estudio a profundidad y por separado, de los factores internos aplicados a empresas a fin de mejorar la competitividad de estas.

Referencias Bibliográficas

- (AAMF), A. d. (17 de febrero de 2020). Obtenido de Sello de Calidad:
<http://aamf.com.ar/calidad.html>
- Aguirre, L. A. (2006). FACTORES DE ÉXITO EN LAS FRANQUICIAS: UN ESTUDIO EXPLORATORIO. *TESIS PARA OPTAR EL GRADO DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN ESTRATEGICA DE EMPRESAS*, 1-185.
- Aliouche E, S. U. (2011). Towards a strategic model of global franchise expansion. *Journal of Retailing.*, 345-365.
- Alon I, M. D. (1999). The Internationalization of Professional Business Service Franchises. *Journal of Consumer Marketing.*, 74-85.
- Arbaiza, L. (2014). *Cómo elaborar una tesis de grado*. Lima: Esan Ediciones.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (5ª Ed)*. Caracas: Espiteme.
- Association, I. F. (28 de Enero de 2020). *www.franchise.org*. Obtenido de <https://www.franchise.org/faqs/basics/what-is-a-franchise>
- Baena, V. &. (2012). International franchise expansion of service chains: insights from the Spanish market. *The Service Industries Journal* V32, N.7, 1121-1136.
- Baena, V. &. (2014). International Franchising Decision- Making: A Model for Country Choice. *Latin American Business Review* 15:1, 13-43.
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, Vol. 10. Nº 2., pp.43-66.
- Baena, V. (2013). Insights on International Franchising: Entry Mode Decision. *Latin American Business Review* 14:1, 1-27.
- Baena, V. (2016). European franchise expansion into Latin America. *Management Research Review* Vol. 38 Iss 2 pp., 149-165.
- Beamish, P. (1990). The internationalisation process for smaller Ontario firms:A research agenda. *Research in global strategic management- international business research for the twenty- first century: Canada's new research agenda*, 77-97.
- Bernal, A. (2010). *Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Colombia: Prentice Hall.
- Blanco, L. (2006). La investigación económica: metodología y gestión de la información. *Revista Pedagogía Universitaria*, 11, 19-38.
- Bryman, A. &. (2007). *Business research methods (2da ed)*. New York: Oxford University Press.

- Camargo, M. &. (2016). Marketing strategies in the internationalization process of brazilian franchises. *Revista Brasileña de gestión de negocios V.18 N.62*, 570-592.
- Carneiro, J. &. (2007). Avaliação comparativa do escopo descritivo e explanatório dos principais modelos de internacionalização de empresas”. *Revista Electrónica de Negocios internacionales de ESPM*, 1-25.
- Cespedes, R. &. (2019). Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la ciudad de Panamá. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 1-95.
- Cumberand, D. (2012). EXPLORING FRANCHISE BOARDS: A STAKEHOLDER PERSPECTIVE. *University of Louisville*, 1-236.
- Cumberland, D. (2012). EXPLORING FRANCHISE BOARDS: A STAKEHOLDER PERSPECTIVE. *University of Louisville*, 1-236.
- Cunha V, M. F. (2015). INTERNACIONALIZAÇÃO POR MEIO DE FRANQUIAS: PROPOSIÇÕES DE PESQUISA A PARTIR DE ESTUDO DE CASOS MÚLTIPLOS DE VAREJISTAS BRASILEIROS DE MODA. *Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, 1-25.
- Cuñat, R. (Recuperado el 20 de octubre de 2019 de 2007). *Aplicación de la teoría fundamentada (grounded theory) al estudio del proceso de creación de empresas*. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2499458>
- Daniels, J. R. (2013). *Negocios Internacionales: Ambientes y Operaciones 13va Ed.* México: Pearson Educación.
- Diana T, M.-S. V. (2013). THE STRATEGIC IMPLICATIONS OF ALLIANCES. *Journal of Global Business and Technology*, 1-15.
- Díaz, J. (2012). “USABILIDAD E INTERCULTURALIDAD”. *Tesis de la Escuela de Posgrado de la PUCP*, 1-154.
- Díez de Castro, E. &. (2004). La Investigación sobre franquicia. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la empresa Vol.10 N°3*, 71-96.
- Direct, F. (25 de enero de 2020). *Franchise Direct* . Obtenido de <https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
- Doherty. (2007). Internationalization of Retailing. *International Journal of Service Industry Management*,, 184-205.
- Dong, H. (2000). Factors Affecting International Franchising From a Franchisee’s Perspective. *Golden Gate University*, pp.1-165.
- Economista, E. (28 de Junio de 2018). *La feria peruana Mistura espera llegar a Bolivia y España en los próximos meses*. Obtenido de <https://www.economistaamerica.pe/tendencias-eAm/noticias/9241029/06/18/La-feria-peruana-Mistura-espera-llegar-a-Bolivia-y-Espana-en-los-proximos-meses.html>

- Eroglu, S. (1992). The Internationalization Process of Franchise Systems: A Conceptual Model. *International Marketing Review*, Vol. 9 Iss 5 pp., 19-30.
- Erramili, M. K. (1990). Entry mode choice in service industries. *International Marketing Review* 7(5):, 50-62.
- Etemad, H. (2004). "Internationalization of Small and Mediumsized Enterprises: A Grounded Theoretical Framework and an Overview". *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 1-21.
- Fleis, A. (2012). La franquicia en España Estudio y evolución de las redes mixtas propuesta de un modelo predictivo de tipo polinómico . *Universidad Internacional de Cataluña*, 1-217.
- Gestión. (Julio de 2019). ¿Por qué no duró el boom culinario peruano en el mercado colombiano? Obtenido de <https://gestion.pe/economia/por-que-no-duro-el-boom-culinario-peruano-en-el-mercado-colombiano-noticia/>
- Gómez. (2012). *Metodología de la Investigación*. Tlalnepantla de Paz, México. Red Tercer Milenio .:
http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/Axiologicas/Metodologia_de_la_investigacion.pdf.
- Hernandez, R. F. (2010). *Metodología de la investigación (5a ed)*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Hoffman, R. W. (2008). International Franchise Expansion:. *Multinational Business Review*, Vol. 16 Iss 4, pp. 25 - 52.
- Hong, P. (1992). FRANCHISING FOR GLOBAL EXPANSION - FAST FOOD INDUSTRY. *QUINNIPIAC COLLEGE*, pp.1-82.
- Kastner, A. M. (2018). Franchising in African markets: Motivations and challenges from a Sub-Saharan African country perspective. *Thunderbird Int. Bus. Rev.* 2018;1–13., 1-13.
- Kedia, B. A. (1994). Determinants of internationalizacion of franchise operations by US franchisors. *International Marketing Review* 11,4 Proquest Cental, 56-68.
- Kiser, L. (- de - de 2009). *FRANQUICIAS, ELABORACION DE UNA IDEA DE NEGOCIO, EN BASE A LA IOPORTUNIDAD DETECTADA*. Obtenido de Ministerio de la Producción: http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Franquicias_FINAL-2.pdf
- Kothari, C. (2004). *Research methodology: Methods & techniques (2.ed)*. New Delhi: New Age International Publishers.
- Kothari, C. R. (2004). *Research methodology: Methods & techniques*. Nueva Delhi: New Age International Publisher.
- Kumar, A. (2002). *Research methodology in social science*. Nueva Delhi: Sarup & Sons.
- Lebisohn, D. (2007). Foreign Market Development As Well As Entry: An Empirical Analysis of Two Fast-Food Chains. *Universidad de Michigan*, pp. 1-144.

- Li-Tzang, J. S. (2010). Factors Affecting Franchise Decisions in the restaurant Industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 34, No. 4, November., 440-454.
- López de Castilla, F. (2019). En F. López de Castilla, "La biblia de las franquicias" (págs. 1-359). Lima: Planeta Perú.
- Luo, Y. &. (2009). "An ambidexterity perspective toward multinational enterprises from emerging economies",. *The Academy of Management Perspectives*, Vol. 23 No.4., p49-70.
- Madanoglu, M. (2017). Push and pull factors in international franchising. *International Marketing Review*, Vol. 34 Iss 1, 1-36.
- Martínez-Salgado, C. (2011). El muestreo en investigación cualitativa. *Ciência & Saúde Coletiva N° 619*.
- Mayorga, M. (2007). El contrato mercantil de franquicias . *Comares Ed. Granada*.
- McIntyre, F. &. (1995). Internationalization of Franchise Systems. *Journal of International Marketing V3. N4*, 39-56.
- Melin, L. (1992). Internationalization as a strategy process. *Strategic Management Journal 13*, 99-118.
- Melo, P. A. (2012). Fusão e internacionalização de franquias no segmento de alimentação: O caso TrendFoods e China in Box. In. *Franquias brasileiras: Estratégia, empreendedorismo, inovação e internacionalização* , 107-222.
- Melo, P. B. (2018). American franchise internationalization: The impact of institutional environment. *Thunderbird Int. Bus. Rev. 2018*, 1-12.
- Merrilees, B. (2014). International Franchising: Evolution of Theory and Practice. *Journal of Marketing Channels, 21:3*, pp.133-142.
- MINCETUR. (2015). *WWW.MINCETUR.GOB.PE*. Obtenido de http://transparencia.mincetur.gob.pe/documentos/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- MINCETUR. (2016). *MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO*. Obtenido de <https://www.mincetur.gob.pe/presencia-de-franquicias-peruanas-en-el-exterior-se-duplicara-en-tres-anos/>
- Nabil, G. &. (2018). International franchising and performance: a resourcebased. *International Journal of Retail & Distribution Management*, p. 1-21.
- Narciso, P. (1998). Las cadenas de franquicia como una forma de organización plural: el caso español. *Universidad Complutense de Madrid*, 1-245.
- Neyra, W. S. (2019). Factores críticos de éxito que favorecen la internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico. Perspectiva de los. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 1-117.

- Pacharavanich, K. (2000). The franchise performance comparison between the thai franchise and the international franchise in thailand during 1992-1998” desarrollada Pacharavanich (2000) por la Universidad de Nova Southeastern . *Nova Southeastern University*, 1-136.
- Pedro, M. F. (2008). A study about the intention of the Iberian Companies to. *The Institute of Electrical and Electronics Engineers (IEEE) i*.
- Perales, N. (1998). LAS CADENAS DE FRANQUICIA COMO UNA FORMA DE ORGANIZACIÓN PLURAL: EL CASO ESPAÑOL. *UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID*, p. 1-245.
- Perez-Serrabona, F. (2014). El contrato de franquicia. Un nuevo modelo de negocios para las nuevas tendencias y necesidades del mercado. *Universidad de Granada*, 1-900.
- Perrigot, R. L.-F. (2013). Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of Small Business Management* 51 (4), 557-577.
- Perrigot, R. L.-F. (2013). Intangible Resources and Plural Form as Drivers of Franchise Internationalization: Examination within a Two-Country Perspective. *Journal of small business management*, 557-577.
- Ponce, B. (16 de agosto de 2018). *La descripción de la realidad problemática como base para toda investigación*. Obtenido de Universidad San Martín de Porres: <http://vidauniversitaria.fcctp.usmp.edu.pe/la-descripcion-de-la-realidad-problematica-como-base-para-toda-investigacion/>
- Quinn, B. (1998). The internationalisation process of a franchise system: An ethnographic study. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics* 10, 2 (ProQuest Central), 66-84.
- Quinn, B. A. (2002). “International retail franchising: a conceptual. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 30 No. 5, p.264-276.
- Quintana, G. (2019). Expansión Franquicia Marcas que se expanden. En G. Quintana, *Expansión Franquicia Marcas que se expanden* (págs. 1-156). Lima: San Marcos.
- Radebaugh, D. &. (2013). *International Business: Environments and Operations 9th*. Pearson Prentice Hall.
- Radtook P, A. L. (2013). Reasons for Internationalization of Domestic Hotel Chains in Thailand. *Journal of hospitality marketing and management* , 115-2013.
- Ragazzi V, R. P. (2018). Redes de Franquias Estrangeiras e Domésticas em um Mercado Emergente: Análise Comparativa. *Revista de Administração Contemporânea* , 46-69.
- Ramírez, B. &. (2018). Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PLoS ONE*, 1-18.
- Resende, P. M. (2014). internationalization of brazilian franchise chains: a comparative study. *Revista de Administração de empresas Sao Paulo V.55 N°3*, 258-272.

- Richardson, A. (2011). The Effect of Franchising on Local Restaurants in Emerging Markets: A Case Study. *Northcentral University, School of Business and Technology Management*, 1-193.
- Riera, A. (2006). Diseño de estrategias para promocionar la exportación de franquicias peruanas. *Informe final complementario*, 1-100.
- Rocha T, S. E. (2015). Estratégias de marketing global na internacionalização de franquias brasileiras. *Revista de Administração da UNIMEP*, 184-206.
- Rodríguez, J. (10 de febrero de 2020). *DESCRIPCIÓN DE LA REALIDAD PROBLEMÁTICA*. Obtenido de Universidad Nacional de Piura: <https://slideplayer.es/slide/5486060/>
- Rondan, J. D. (2008). RAZONES PARA LA EXPANSIÓN EN FRANQUICIA: UNA INVESTIGACIÓN MEDIANTE REGRESIÓN DE CLASES LATENTES. *Universidad de Sevilla*, 1-16.
- Rondan-Cataluña, N.-G. D.-D.-R. (2012). Reasons for the expansion in franchising: is it all said. *The service Industries Journal*, 861-882.
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. New York: Lexington Books.
- Rosa Forte, J. (2013). "Internationalisation through franchising: the Parfois case study",. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Vol. 41 Iss 5 , pp. 380-395.
- Rosado, A. &. (2018). A new conceptual model for international franchising. *International Journal of Hospitality Management*, pp.1-10.
- Sacramento, I. (2004). As empresas seguem os clientes? Uma investigação sobre a internacionalização de serviços de propaganda. *Hemais, C. A. O desafio dos mercados externos: teoria e prática da internacionalização da firma*, 20-75.
- Santo V, A. W. (2012). El proceso de internacionalización de servicios: Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo v.21*, 1035-1049.
- Santo, V. A. (2012). Proceso de internacionalización de servicios Un estudio en una cadena de restaurantes del nordeste brasileño. *Estudios y Perspectivas en Turismo V21*, 1035-1049.
- Sarduy, Y. (2007). El análisis de información y las investigaciones cuantitativas y cualitativas. *Revista cubana de salud pública 33 (2)*, 1-11.
- SIICEX. (2016). *WWW.SIICEX.GOB.PE*. Obtenido de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Plan%20de%20Promoci%C3%B3n%20de%20Franquicias%20Presentaci%C3%B3n%20Ministra4.pdf>
- Souza H, R. M. (2017). Brazilian franchisor: Entry and operation of internationalized franchise. *Review of international business*, 16-30.
- Vara, A. (2006). 7 pasos para una tesis exitosa. Desde la idea inicial hasta la sustentación: un método efectivo para las ciencias empresariales.

<https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESES-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>.

Varotto, L. &.S. (2017). Evolution in franchising: Trends and new perspectives. *Review of International Business*, 31-42.

Villareal, O. (2006). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional:. *Universidad del País Vasco, Bilbao, España*.

Wahyuni. (2012). The research design maze: understanding paradigms cases, methods and methodologies. *Journal of applied management Accounting research* 10, 69-80.

Wiedersheim-Paul, F. O. (1978). "Pre-export activity: the first step in Internationalization". *Journal of International Business Studies*, Vol. 9, No. 1 , 1-8.

Yong, S. (2000). DETERMINANTS OF FOREIGN MARKET ENTRY MODES OF INTERNATIONAL FRANCHISERS: A KNOWLEDGE BASED FRAMEWORK. *Universidad de New Jersey*, 1-287.

ANEXOS

Anexo 1 Resultados de la búsqueda por palabra clave en los repositorios de Scopus, Ebsco y proquest

The screenshot shows the Scopus search interface. At the top, it displays '1,052 document results'. Below this, there are options to 'View secondary documents' and 'View 32 patent results'. The search criteria are 'ALL (franchise AND internationalization)'. On the left, there are filters for 'Refine results', 'Access type' (Open Access: 62, Other: 990), and 'Year' (2020: 1, 2019: 78, 2018: 96). The main area shows a table of search results with columns for Document title, Authors, Year, Source, and Cited by.

| Document title | Authors | Year | Source | Cited by |
|---|--|------|--|----------|
| 1 Failure of play on asset disposals and share buybacks: Application of game theory in the international hotel market | Bourke, J.G., Izadi, J., Olya, H.G. | 2020 | Tourism Management 77,103984 | 0 |
| 2 Rapid internationalization of emerging market firms—The role of geographic diversity and added cultural distance | Jain, N.K., Pangarkar, N., Yuan, L., Kumar, V. | 2019 | International Business Review 28(6),101590 | 0 |

The screenshot shows the EBSCOhost search interface. The search criteria are 'franchise AND internationalization'. The results are displayed in a list format. The first result is 'Flash startet Franchising. (German)' by c. s., Deutsche Verkehrszeitung, 5/29/2019, Vol. 73 Issue 22, p1-1, 1/1p. Language: German. The second result is 'FATORES RELACIONADOS A INTERNACIONALIZAÇÃO DAS REDES DE FRANQUIAS BRASILEIRAS: DISPERSÃO GEOGRÁFICA E PERTENCIMENTO A GRUPOS.' by Pilla Bretas, Vanessa; Ricardo Galletti, Jefferson; Valéria Rocha, Theima. Internet: Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM jan-abr2019, Vol. 14 Issue 1, p1-13, 13p. Language: Portuguese. DOI: 10.18559/interemv.v14i1.495.

ProQuest

Búsqueda básica Búsqueda avanzada Publicaciones Examinar Bases de datos (3)

franchising and international

1.336 resultados

Modificar búsqueda Búsquedas recientes Guardar búsqueda/alerta

Seleccionar 1-20 0 entradas seleccionadas

Clear Enviar por correo electrónico Imprimir Guardar

Filtros aplicados

Tesis doctorales y tesis

Ordenar por

Relevancia

Limitar a

Texto completo

Tipo de fuente

Tesis doctorales y tesis

Fecha de publicación

Últimos 12 meses

1 **Franchising for global expansion: Fast food industry**
Dong, Penelope Hong Quinnipiac University, ProQuest Dissertations Publishing, 1992. 1414011.
...**franchising's** way of doing business. Through our study on fast food...

Resumen/ detalles Vista previa - PDF (218 KB) Texto completo - PDF (3 MB) Solicitar una copia Vista -

2 Factors affecting **international franchising** from a franchisee's perspective
Lee, Dong Ho Golden Gate University, ProQuest Dissertations Publishing, 2000. 3014927.
...affecting a franchisee's selection between an **intencional** vis-à-vis a domestic...
...to explore **international franchising** from the point of view of franchisee and to...
...of **international franchising** and their success in **franchising**. The study...

Resumen/ detalles Vista previa - PDF (261 KB) Texto completo - PDF (3 MB) Solicitar una copia Vista -

3 Internal competency, **franchising**, and financial performance in the lodging industry
Yoon, Nada Oklahoma State University, ProQuest Dissertations Publishing, 2013. 1547184.
...**franchising**
...effectiveness of **franchising**. The purpose of this study is to 1) to investigate...
...the use of **franchising** strategy in the lodging industry and 2) to examine...

Anexo 2 Oficio N° 023-2020 dirigido a Promperú sobre el sector de franquicias en el Perú



San Isidro, 16 de enero de 2020

OFICIO N° 023-2020-PROMPERÚ/GG-OAD

Señor
JUAN ACCOSTA MANTARO
Jirón Mariscal Miller 2340 interior 16 – Lima
Presente. -

Asunto: Solicitud de Acceso a la Información Pública de fecha 10/01/2020

Referencia: a. Memorandum N° 008-2020-PROMPERÚ/DX
b. Carta N° 013-2020-MINCETUR/SG/OGA-Ley 27806

De mi consideración:

Es grato dirigirme a usted, en atención a su solicitud de fecha 10 de enero al amparo de la Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública, a fin de remitirle a la dirección electrónica consignada en su solicitud, copia del memorándum de la referencia a, emitido por el Director de Promoción de las Exportaciones, y copia de la carta de la referencia b, trasladando su solicitud para su atención, con el cual damos respuesta a su requerimiento.

Atentamente,

Jorge Carlos Pastor Ballén
Jefe de la Oficina de Administración

Adj.:

/ssa

Anexo 3 Caso Bambos en la India utilizado con los alumnos de NNII de la UPC

Introducción a los negocios Internacionales (AN78)



Caso: Bambos en la India



Lea atentamente el siguiente caso sobre la franquicia de comida rápida Bambos en su proceso de internacionalización. Luego, evalúa su proceso de internacionalización bajo el patrón propuesto.

Hace más de 30 años, en junio de 1988, un par de jóvenes empresarios decidió abrirse paso en el mercado de las hamburguesas en el Perú, que por dichos años se encontraba poco desarrollado y difundido dentro de los hábitos de consumo del público peruano. Las cadenas nacionales de comida no ofrecían hamburguesas dentro de su menú ni tampoco habían llegado las grandes cadenas internacionales de comida rápida que hoy tenemos en los centros comerciales y principales calles. Ante dicha oportunidad de negocios, decidieron abrir su primer local de comida rápida que bautizaron con el nombre "Bembos" en el distrito de Miraflores, inaugurando, 2 años después, su segundo local en San isidro y de allí en adelante, el crecimiento fue constante.

En el 2005, ya con varias decenas de locales en el Perú, recibió la oferta de Arun Kumar Kapur, originario de la India y radicado en el Perú, para llevar la franquicia a tan alejado país, específicamente en la ciudad de Bombay, bajo el sistema de una franquicia master (es decir, otorgando el derecho y la exclusividad a una sola empresa llamado franquiciado, de poder operar y expandir la marca, en dicho país debido a que conoce mejor dicho mercado). Ante la oportunidad, que no estaba en sus planes, decidieron aceptar la expansión y abrir 2 locales en dicha ciudad.

Para lograr el éxito deseado, y dada las grandes diferencias culturales y religiosas con la India donde, por ejemplo, la vaca es considerado un ser sagrado, decidieron adaptar sus típicas hamburguesas de carne a unas en base de carne de soya, de pescado, pollo o carnero. No obstante, se mantenía la preparación al carbón y en cuanto al sabor, se utilizaban salsa de barbacoa y salsa de chimichurri especialmente importadas desde Perú. Asimismo, Bambos incorporó en la lista del menú platos típicos de la India como el desi rajma veggie así como ensaladas locales para tener aceptación entre los indios.



Local de bambos en la India (Bombay)

Plato desi rajma veggie



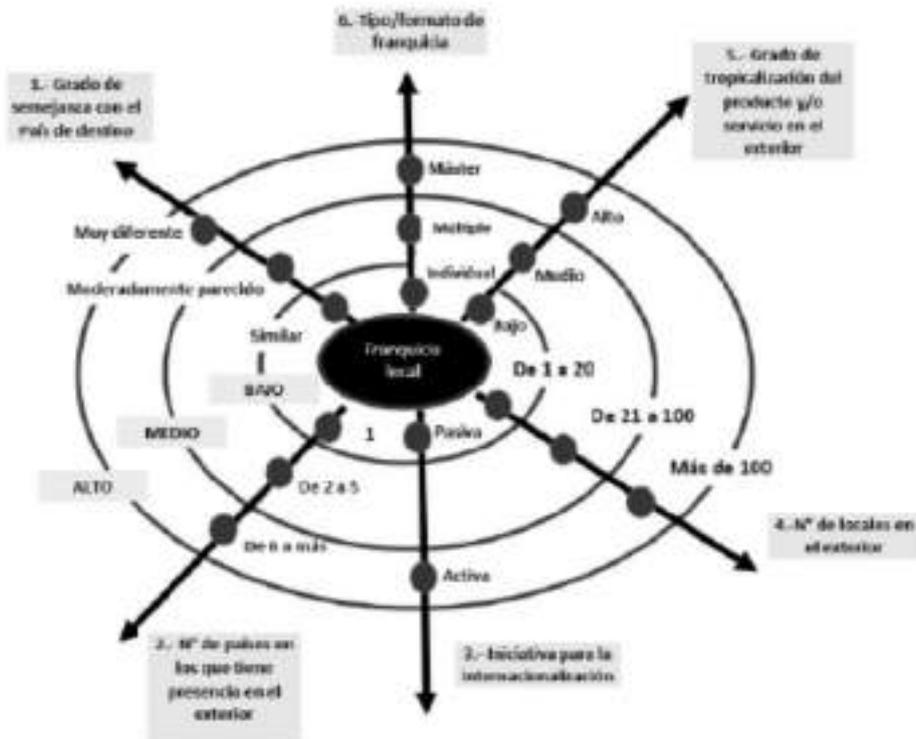
1



En cuanto a los precios, estos eran muy similares a los de cualquier cadena de comida rápida como KFC o Macdonalds pero con la característica de que sus hamburguesas eran mucho más grandes y contundentes que su competencia.

No obstante, a pesar del apoyo de los clientes, los resultados financieros no sustentaron la inversión realizada, por lo que decidieron cerrar sus dos locales al año siguiente.

En base a lo leído, (i) analiza el siguiente patrón de internacionalización y cada uno de los 6 ejes que lo componen a fin de poder aplicar la información contenida en el caso. Luego, en el cuadro de la siguiente hoja, (ii) señala su grado de internacionalización (bajo, medio o alto) en el que estuvo Bambos basado en tus respuestas.





Marca la respuesta de cada uno de los ejes y luego verifica el puntaje que le corresponde (del 1 al 3). Por ejemplo, si en el primer eje, el mercado de destino es "similar" (en aspectos culturales, económicos, políticos, etc.) con el nacional, obtendría 1 punto en dicho eje.

| N° | Eje | PUNTOS | | | Puntaje |
|----|--|------------|------------------------|---------------|---------|
| | | 1 | 2 | 3 | |
| 1 | Grado de semejanza con el País de destino | Similar | Moderadamente parecido | Muy diferente | |
| 2 | Número de países en los que tiene presencia | 1 | de 2 a 5 | de 6 a más | |
| 3 | Iniciativa para la internacionalización | Pasiva | - | Activa | |
| 4 | Número de locales en el exterior | De 1 a 20 | de 21 a 100 | Más de 100 | |
| 5 | Grado de tropicalización del producto y servicio | Bajo | Medio | Alto | |
| 6 | Tipo o formato de la franquicia | Individual | Multifranquicia | Máster | |
| | | | | Total | |

| | |
|-------------------------------------|-------------------|
| Bajo nivel de internacionalización | Hasta 6 puntos |
| Nivel medio de internacionalización | De 7 a 13 puntos |
| Alto nivel de internacionalización | De 14 a 18 puntos |

¿En qué grado de internacionalización se encontró "Bombos" en su proceso de expansión en la India? ¿Cuál es tu sustento?

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |
| |

Bibliografía

Agencia Andina de Noticias (2010): "Bombos se consolida en India y Mercados Captales Ingresaría a Arabia Saudita este año" Disponible en: <https://andina.pe/agencia/noticia-bombos-se-consolida-india-y-mercados-captales-ingresaria-a-arabia-saudita-este-año-201475.aspx> Fecha de consulta: 19/01/2010

Bombos (2010): Portal oficial de Bombos www.bombos.com.pe Fecha de consulta: 19/01/2010

Cochach, L., Ponca de León, A. (2017): *Casa Bombos: Tiempo de cambios* (Trabajo de investigación de Máster en Dirección de Empresas). Universidad de Piura. PAD-Escuela de Dirección. Lima, Perú.

Diario Correo (2010): "Peruana Bombos causa sensación en la India". Disponible en: <https://diariocorreo.pe/politica/peruana-bombos-causa-sensacion-en-la-india-1170677ref-dcr> Fecha de consulta: 19/01/2010

Diario Gestión (2009): "Bombos avanza en su internacionalización y abre local en Guatemala". Disponible en: <http://e.comercio.pe/101/impresia/pdf/2009/05/22/ECI022050961.pdf> Fecha de consulta: 19/01/2010

Anexo 4: Cuestionario inicial aplicado a los entrevistados

ANEXO 1 – Formato de Entrevista a expertos y asociaciones del rubro de franquicias

| FICHA DE DATOS: | |
|--|--|
| Lugar y fecha de entrevista: | |
| Nombre del entrevistado: | |
| Cargo del entrevistado: | |
| Institución donde labora: | |
| Años de experiencia en el sector: | |

Buenos días, mi nombre Juan Acosta y estoy realizando una investigación doctoral acerca de los **“Factores determinantes que influyeron en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018 y la propuesta de un patrón de internacionalización”** para la Escuela Superior de Economía y Administración de Empresas (ESEADE) en Argentina.

El objetivo principal es obtener información valiosa que pondremos a disposición de la comunidad académica. Al respecto, por favor siéntase en la libertad de opinar, brindar sus ideas y/o comentarios.

Es importante mencionar que toda la información proporcionada solo será usada para el trabajo de investigación, las mismas que serán unidas con otras encuestas realizadas, por lo que no revelaremos su identificación en caso lo considere.

Para una mejor y rápida entrevista utilizaremos una grabadora de voz, ya que nos permitirá seguir una conversación más rápida y fluida y sabemos que el tiempo es importante para Ud. ¿Tiene algún inconveniente que grabemos esta conversación?

Muchas gracias.

Lima, 2020

Factores determinantes que influyeron en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018 y la propuesta de un patrón de internacionalización”

A. Objetivo General: “Conocer y analizar los factores que han sido determinantes en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018.”

1. Desde su perspectiva, ¿cuál ha sido la situación de las franquicias peruanas que han migrado al exterior en los últimos años?
2. ¿Qué papel ha cumplido o cumple su organización en este proceso? ¿podría explicarnos un poco el rol que cumplen?
3. Considera que el trabajo es articulado con los demás involucrados (gobierno, empresa, etc.), ¿A qué se debe?
4. ¿Considera que las diferentes ferias sirven para impulsar las franquicias en el exterior?

B. Objetivo Específico 1: Analizar las razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización peruanas en el periodo 2015-2018.”

5. Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales razones que llevan a las franquicias peruanas a internacionalizarse?
6. Desde su perspectiva, ¿qué tan importante es el rol de la gerencia y la actitud que deben tener los dueños de las franquicias para el proceso de internacionalización?
7. Desde su perspectiva, ¿las franquicias peruanas toman la iniciativa o son más bien buscadas desde el exterior? ¿a qué se debe?
8. ¿Cuál es la forma más habitual (qué tipo de franquicia) es la más usual a la hora de internacionalizarse y desarrollarse en el exterior ¿por qué?, ¿hay diferencias frente a la forma en que lo hace en el Perú?
9. ¿Qué requisitos debe cumplir el franquiciado para poder tener un adecuado proceso de desarrollo de la franquicia en el exterior, ¿hay diferencias frente a los requisitos en el mercado local?
10. ¿Qué diferencias existe entre la forma de inversión, tasa de mantenimiento y monitoreo y control en países extranjeros versus las franquicias locales?

C. Objetivo Especifico 2: Analizar la influencia que tuvieron las variables internas que permiten un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018.

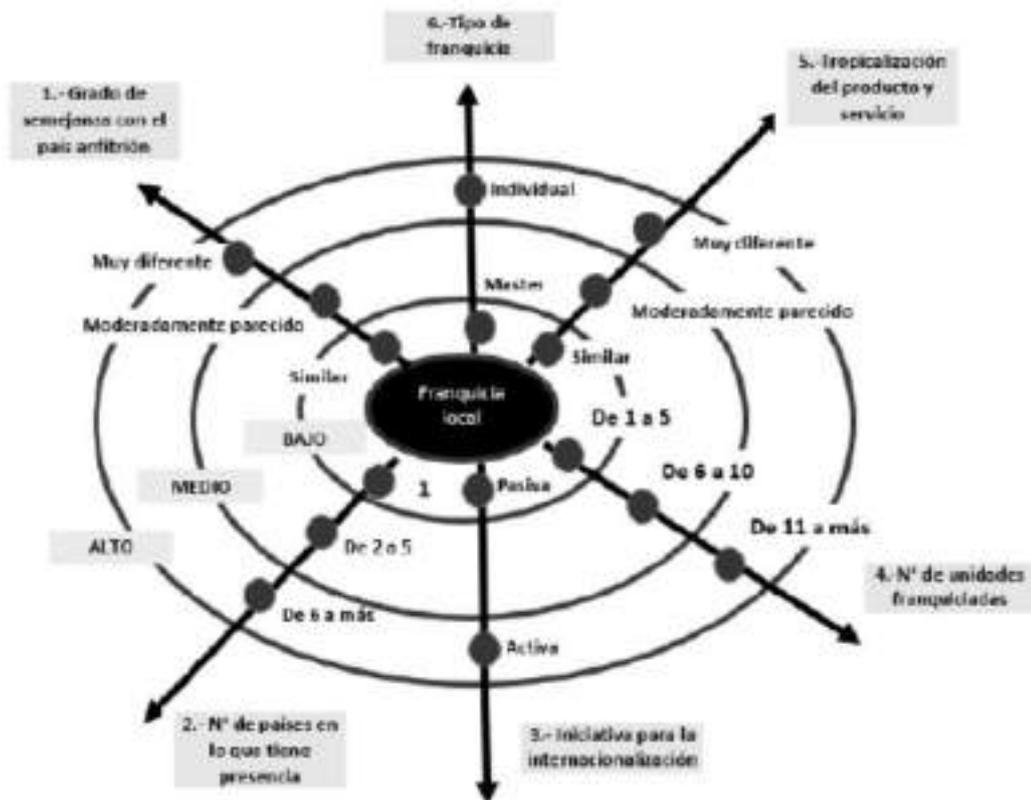
11. Desde su perspectiva, ¿Qué factores internos (relacionados con la franquicia) son los que han permitido (o permiten) un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018?
12. Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante considera los años en negocio, las unidades domésticas, las ventas, el crecimiento, etc. a la hora de internacionalizarse?, ¿en qué etapa del ciclo de vida de la franquicia cree que es la adecuada para internacionalizarse?
13. Considera usted alguna otra variable interna que influya o sirva de guía a la hora de evaluar un mercado para el desarrollo o futura expansión de la franquicia en el exterior?

D. Objetivo Especifico 3: Analizar la influencia que tuvieron las variables externas en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018.”

14. Desde su perspectiva, ¿Qué factores externos (relacionados al mercado de destino) son los que más influye en el proceso de selección y desarrollo de las franquicias gastronómicas peruanas en el periodo 2015-2018?
15. ¿Qué tan importante es la economía del mercado de destino a la hora de seleccionar un mercado y para el posterior desarrollo de las franquicias? ¿Cómo es el proceso de evaluación?
16. ¿Qué tan importante es la distancia cultural del mercado de destino a la hora de seleccionar un mercado y para el posterior desarrollo de las franquicias? ¿Cómo es el proceso de evaluación?
17. ¿Qué tan importante son los factores legales y políticos del mercado de destino a la hora de seleccionarlo y para el posterior desarrollo de las franquicias peruanas en el exterior? ¿Cómo es el proceso de evaluación?
18. ¿Considera usted alguna otra variable externa que influya o sirva de guía a la hora de evaluar un mercado para el desarrollo o futura expansión de la franquicia en el exterior?
19. En su experiencia, ¿para un adecuado proceso de internacionalización es más importante los factores internos o externos? ¿Por qué?

E. Objetivo Específico 4: Validar un patrón de internacionalización que explique teóricamente el proceso de expansión de las franquicias en el exterior.

20. Dada su experiencia, ¿Qué opina del siguiente patrón de internacionalización que explica el proceso de expansión de las franquicias en el exterior.



- El patrón de internacionalización trata de explicar a través de 6 ejes la forma en que las franquicias se expanden, siendo **BAJA** una forma similar a la local o básica y **ALTA** una forma muy distinta o compleja.

Anexo 5: Encuesta aplicada a los residentes de los 6 principales países donde se ubican las franquicias peruanas

Franquicias peruanas en Latinoamérica

La siguiente encuesta tiene por objetivo la elaboración de una tesis, es para fines académicos, gracias por tu apoyo!

*Obligatorio

Señale el país donde reside *

Colombia

Chile

Ecuador

Costa Rica

Argentina

Otro: _____

Género

Femenino

Masculino

1- Señala la marca que más reconoces:

| | |
|--|--|
|  <p><input type="radio"/> China Wok</p> |  <p><input type="radio"/> Astrid & Gastón</p> |
|  <p><input type="radio"/> Pardos Chikén</p> |  <p><input type="radio"/> Osaka</p> |
|  <p><input type="radio"/> Segundo Muelle</p> |  <p><input type="radio"/> Embarcadero 41</p> |

272

| | |
|--|---|
|  |  |
| <input type="radio"/> Rocky | <input type="radio"/> El escondite |
|  |  |
| <input type="radio"/> Hanzo | <input type="radio"/> La Lucha |
|  |  |
| <input type="radio"/> Conozco más de una opción | <input type="radio"/> No conozco ninguna |

2.- Pensando en la marca que elegiste, ¿Sabías que era un restaurante peruano?

Sí

No

3.- ¿Hiciste visitado dicho establecimiento en el 2019?

Sí

No

4.- Para mí, dicho restaurantes es: (escribe lo primero que se te viene a la mente)

Tu respuesta: _____

5.- El restaurante hace publicidad en medios de comunicación como comerciales, radio, paneles, etc.

1 2 3 4 5

Muy poca, casi nunca veo publicidad Demasiado, aparece en todos lados

6.- El precio que cobra el restaurante en comparación con la competencia es:

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy bajo | <input type="radio"/> | Muy alto |

7.- Sus platos, a pesar de ser peruanos, adaptan insumos o productos típicos de mi país

| | | | | | | |
|---------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy poca, es 100% peruano | <input type="radio"/> | Mucho, venden cosas que nos son familiares |

8.- La calidad de sus platos es...

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy malo | <input type="radio"/> | Muy rico |

9.- ¿Los lugares donde están ubicados su locales son los adecuados?

- sí, son fáciles de ubicar
- no, me es muy lejano o hay muy pocos

10.- ¿Por que crees que la gente asiste a dicho local? (puedes marcar más de una opción)

- Esta bien ubicado
- Es peruano
- Sus platos son ricos
- Sus precios
- Otro:

11.- Recomendarías ir a dicho restaurante

- Si vale la pena ir
- No vale la pena ir

Enviar

Nunca envíes contraseñas a través de Formularios de Google.

Este contenido no ha sido creado ni aprobado por Google. [Notificar una infracción](#) · [Términos del Servicio](#) · [Políticas de Privacidad](#)

Google Formularios

Anexo 6: Encuesta aplicada a los alumnos de la Carrera de Administración y Negocios Internacionales de la UPC (Perú) sobre el patrón de internacionalización

PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS

La presente encuesta tiene por objetivo conocer tu percepción como estudiante sobre la VALIDEZ y UTILIDAD del patrón propuesto a fin de entender mejor el tema de las franquicias que se expanden por el mundo.

*Obligatorio

Código *

Tu respuesta _____

Año de estudio en el que te encuentras *

1 2 3 4 5

Carrera: *

Administración y Negocios Internacionales

Economía y Negocios Internacionales

1.- Del 1 al 5 (donde 1 es muy difícil y 5 muy fácil): IDENTIFICAR cada eje del patrón de internacionalización me pareció: *

Muy difícil 1 2 3 4 5 Muy fácil

2.- COMPRENDER el contenido cada eje del patrón de internacionalización me pareció *

Muy difícil 1 2 3 4 5 Muy fácil

3.- Consideras que el patrón de internacionalización propuesto te ayudará a APLICAR mejor la teoría sobre como las franquicias se expanden por el mundo *

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy poco | <input type="radio"/> | Mucho |

4.- Distinguir las diferencias de cada uno de los ejes del patrón de internacionalización me pareció *

| | | | | | | |
|-------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy difícil | <input type="radio"/> | Muy fácil |

5.- Consideras que con el contenido e información del caso "Bombos en la India" podrías explicar y sustentar en qué nivel se encuentra la empresa en cada uno de los 6 ejes *

| | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Muy poco | <input type="radio"/> | Mucho |

6.- Tratar de aplicar el contenido práctico (información del caso) al contenido teórico (patrón) me pareció: *

- Aburrido
- Divertido
- Retador
- Otro

7.- ¿Consideras de que se deberían de crear más modelos académicos como el patrón de internacionalización en diversos temas de la carrera para aplicar mejor los conceptos vistos en clase? *

| | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| En desacuerdo | <input type="radio"/> | Totalmente de acuerdo |

8.- En términos generales, ¿cómo evalúas el patrón de internacionalización propuesto? *

| | | | | | | |
|---------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|---------------------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| Nada aprobado | <input type="radio"/> | Totalmente aprobado |

9.- ¿Algún comentario o sugerencia?

Tu respuesta

Anexo 7: Carta de presentación para la gestión de entrevistas a expertos

ESEADE

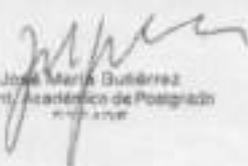
Ciudad Autónoma de Buenos Aires, enero de 2020.

A quien corresponda

Por medio de la presente dejo constancia que el Sr. **Juan Eduardo Acosta Mantaro**, identificado con DNI peruano N°44191861 es doctorando del **Doctorado en Administración de Negocios** que imparte nuestra Casa de Estudios, ubicada en la ciudad de Buenos Aires, Argentina, carrera acreditada por CONEAU por Resolución N° 196/13.

Asimismo, informamos que el doctorando, aprobó la totalidad de las asignaturas del Plan de Estudios de la Carrera y actualmente se encuentra en etapa de elaboración e investigación para la realización de su tesis doctoral, titulada: "Factores determinantes en el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas 2016-2018 y propuesta de un patrón de internacionalización". El Plan de tesis fue aprobado por la Comisión de Doctorado, siendo su Director designado el Dr. Alfredo Biousson de ESEADE. Por ello, solicitamos en nombre de nuestra Universidad, su colaboración en las actividades de investigación académicas que pueda necesitar nuestro alumno para culminar con éxito su tesis doctoral.

Extiendo el presente, a pedido del interesado para ser presentado ante quien corresponda.


José María Gutiérrez
Título Académico de Postgrado
ESEADE

INSTITUTO UNIVERSITARIO
ESEADE

011 4776 5826
Urdago 2472 (C1425FNU) CABA

info@eseade.edu.ar
www.eseade.edu.ar

Instituto Universitario autorizado
por Decreto N° 226/99

1.- En el 2015 había señalado en una entrevista para Mundo Empresarial que “los peruanos somos muy buenos creando conceptos pero no construyendo marcas”, y lo volvió a señalar en el 2019 en su libro, ¿esto es un problema para no tener aún una oferta exportable de franquicias de calidad a la fecha? (minuto 07.37)

Sí, y es algo que lo sigo repitiendo. En realidad, en el Perú somos muy buenos para crear conceptos sobretodo gastronómico, pero creo que somos muy malos para construir marcas y es algo que aún es una deuda pendiente de los peruanos con el mundo. Creo que la única manera que la oferta exportable ó franquiciable o internacionalizable de un país para productos o servicios de valor agregado es mediante las marcas, y la estrategia más inteligente creo, y más agresiva y exponencial para exportar justamente estas ofertas es el sistema de franquicia, pero si no exportas marcas, no puedes tampoco crear un *goodwill* a nivel de *equity* intangible, qué es el día de mañana vas a vender cuando vas con éxito en tu empresa.

2.- ¿Y esto de no poder crear marcas también obedece a que no se realizan fuertes inversiones en marketing o publicidad? (minuto 08.46)

Yo no creo que sea un tema de capital, sí creo que es un tema de una mala, digamos creo que es una tara de no invertir en el intangible, sí, aún creo que estamos muy orientados al brick and mortar, a ladrillo, definitivamente por un lado pero más que nada creo que es un tema de know how. Creo que hay, como tú bien lo has dicho Juan, hay un *gap* muy fuerte, muy grande y en general no sólo en Perú sino también en América Latina, entre el conocimiento y la práctica, muy muy grande.

3.- Cree que tenemos mucho de “arrogancia comercial” como lo señala en su libro? (minuto 09.33)

Totalmente, totalmente, creo que el boom gastronómico peruano en el cual incluso habló en el libro, nosotros trabajamos la franquicia de mistura con Apega, con Bernardo Roca Rey, que escribió un prólogo del libro yo fui parte del comité consultivo de Apega, y lamentablemente sí, yo creo que el boom gastronómico peruano cometimos el error de permitir que sea un boom gastronómico de gastrónomos ,no de gastronomía, entonces todo el mundo sabe quién es fulano mengano zutano, pero tú dices afuera ceviche la

gente no sabe si es peruano colombiano ecuatoriano, boliviano, venezolano la gente no lo sabe, hay ceviche en Miami todo el mundo, come ceviche. En Dubai, te cuento una pequeña anécdota hace unos años me invitaron a una conferencia en Dubai y el aeropuerto, no sé si hablo de esto en el libro a mí me encanta comer, entonces dije ¿Cuál es el mejor restaurante en Dubai para ir un día de éstos? y me dijeron “Coya” de comida peruana, y dije “comida peruana como en Perú”, pregunté ¿cuál es el mejor restaurante en Dubai?, ¡si Coya!, que casualmente es de comida peruana y dije yo ¡qué orgullo! Que el mejor restaurante de Dubai sea de comida peruana. Fui y quedaba dentro del Hotel Four Season, carísimo, maravilloso la decoración el look and feel, la arquitectura, maravilloso y es un grupo inglés que tiene “Coya” en Londres, en Dubai y ya en Miami también. Comí riquísimo, carísimo, una experiencia linda pero no era comida peruana. En Perú no comemos ceviche de salmón con palta. Entonces a eso voy, osea la comida peruana la verdad y ojo el trabajo de promperú ha sido espectacular, ojo, hasta hace 10 años ni el peruano respetaba y admiraba lo suyo, es más nosotros somos, el Grupo Nexo Franquicia en el Perú somos marca país marca Perú, pero lamentablemente yo creo que qué ha sido más un trabajo hacia dentro y hacia fuera, lamentablemente la única forma que la comida peruana pueda, algún día, sea una comida tan internacional como la mexicana o la indú o la China o la americana, la italiana, la francesa, es evidentemente, también cómo lo mencionó, es a través, puntualmente del “F&B”, *food and beverage*, mediante conceptos de *casual dining* y de *fast casual* y no de *fine dining* que es lo que se ha exportado. Entonces lamentablemente creo que el boom gastronómico peruano sólo le ha servido le ha servido más que nada a unos pocos, ha sido un boom de gastrónomos no de gastronomía y por ejemplo Colombia, me invitaron a dar una charla en la convención nacional de restaurantes hace unos 3 años en Barranquilla y ahí por ejemplo están recién los colombianos construyendo su boom un gastronómico y si lo están haciendo, bueno también cualquiera es general después de la guerra, pero ellos sabiendo lo que hemos hecho bien y mal nosotros los peruanos, ellos no están cometiendo los mismos errores, ahí por ejemplo no hay caras famosas, no hay, es un boom gastronómico de platos de cultura, de gastronomía, de empresarios restauranteros y Bernardo también habla mucho de este tema, pero bueno.

4.- En su libro menciona mucho como un reto la falta de profesionalización de las franquicias, incluso menciona qué es lo que podría llevar a proteger a las

empresas ante la falta de un marco legal, ¿cómo vamos en la profesionalización de las franquicias? (minuto 13.22)

No hay que, creo que menospreciar el trabajo que se ha venido haciendo, en estos diez años nosotros empezamos yo fundé el Grupo Nexo Franquicia en el 2011. En el 2011 cuando uno decía franquicia decían: ¿fran que?, ¿fran qui que? y la verdad es que no ya había una industria hace 10 años, una industria en la que estaban 2, 3 consultoras pequeñas, altamente informales las cuales hasta ahora existen probablemente, poco profesionales, consultora sin ningún tipo de infraestructura, o sea el típico consultor de maletín o con una secretaria una asistente pero no un equipo de profesionales, hasta ahora siguen esas consultoras pequeñas, había por ejemplo una venezolana, que estaba en Perú, que es más, había tenido muchos problemas legales, es más, ellos fundaron la Cámara Peruana de Franquicias qué es un órgano hoy terrible para el sector, poco profesional, informal pero bueno, y esa era la industria, o sea hace 10 años el Perú cuando uno decía franquicia y nadie sabía lo que era, y si alguien sabía lo que era, el referente era una marca que le fue mal. Hoy en día 10 años, después si bien, ojo no todos los jugadores los protagonistas del sector, entre consultores, empresarios chef, académicos etcétera, el gobierno ha hecho un trabajo importante, hoy en día se ha avanzado mucho en términos de profesionalización del sector, del sistema de franquicias como tal pero aún estamos en pañales, somos aún sector altamente informal y altamente fragmentado.

5.- Una siguiente pregunta, por el título de su libro, la biblia de la franquicia, se viene a la mente el génesis pero pongo especial énfasis en el apocalipsis yo lo veo como una visión hace futuro, señala básicamente “una visión de lo será el día de mañana con el boom gastronómico peruano” y la posibilidad de fortalecer la culinaria latinoamericana en el mundo, ¿Cómo ve el futuro de las franquicias peruanas en general? (minuto 15.13)

Definitivamente soy optimista hacia el futuro, creo que el futuro es brillante, creo que vamos a hacer capaces los peruanos de capitalizar el sistema de franquicias como lo han capitalizado economías más avanzadas, incluso economías vecinas como México o como Brasil por ejemplo, yo veo sector franquicia y cuando habló del sector franquicia, y también éste también es un tema, es un paradigma por falta de conocimiento, cuando digo franquicia no solamente me refiero a las empresas que venden franquicias, nosotros, gran parte de nuestros clientes como por ejemplo Nestlé, Laive, Intralot,

fondos de inversión, Natura, gran parte de nuestros clientes no venden franquicias, pero hacia adentro, los hemos ayudado a estructurarse como franquicias internamente. Entonces, cuando se habla de franquicias no sólo se habla la cafetería o el gimnasio que vende franquicia, también hablas de las corporaciones, de los fondos de inversión que utilizan el sistema de franquicias no solo apalancamiento para crecer, sino también de ordenamiento. Dicho eso, yo creo que, en los siguientes diez años la oferta exportable franquiciable peruana, internacionalizable peruana, porque hasta un Alicorp puede ser un caso de éxito de franquicia si asume ciertas dinámicas del sistema. Es brillante definitivamente.

6.- Cuando revisaba la lista de sus clientes no entendía cómo había empresas como Alicorp, Nestle, como clubes de fútbol, por lo que creo que menciona, creo que es un paso más a simplemente tener un certificación ISO. (minuto 17.39)

Tu lo has dicho, eso es, gran parte de nuestra cartera de clientes a nivel regional hoy en día, por ejemplo son fondos de inversión, te habló de Carlyle, que el segundo más grande del mundo, te hablo “Habrash” que en su momento fue top ten a nivel mundial, te hablo de Nexus del grupo Intercorp, que compran empresas y nosotros los ayudamos a estructurarlas como franquicia para ellos con capital propio, puedan hacerlas crecer orgánicamente o inorgánicamente.

7.- Considera que existe un trabajo es articulado en el ecosistema de franquicias para impulsar un mayor profesionalismo? (minuto 18.22)

No, cero, no no hay no existe. Yo creo que es más un tema de personas. Lamentablemente yo creo que las personas que están ahorita en situaciones de poder, para poder, valga la redundancia, esta cosa factible, lamentablemente es un sector muy fragmental, muy informal, creo que hay intereses personales, por ejemplo si la cámara de comercio de Lima no tuviera intereses personales, sí puntualmente la oficina que de esto de Promperú no tuviera una agenda propia, creo que se podría articular un poco más colectivo, si la cámara peruana de franquicias fuera más profesional, pero ojo existe un ecosistema, simplemente nosotros como Grupo Nexo Franquicia, nos hemos alejado del mismo para salvaguardar nuestra reputación básicamente. Ojo, en Promperú hay gente brillante, yo soy muy amigo de Lucho Torres, Isabella Falco que estuvo ahí, que nos dio la distinción de marca Perú, pero también hay elementos que lamentablemente quieren figurar y lamentablemente es más lo que destruyen que lo que construyen.

8.- En el plan de Franquicias de promperú se buscaba llegar a 40 tomando como base a 20 franquicias, hoy estamos en 16, ¿qué opinión le merece? (minuto 20.18)

Eso fue un engaño, la persona que artículo eso en Promperú, creo que para empezar ¿cuál es la base para decir que es algo es franquicia? o sea no tienes un benchmark, nosotros tenemos nuestra propia certificación es más, y nosotros como miembro de la IFA somos además la única firma en el Perú y en la región que somos miembros de la IFA porque somos nosotros nuestros partners en otros países nos guiamos además de esta entidad. Por ejemplo yo soy el único peruano CFA, en la región sólo hay seis CFA y mi esposa es la primera CFA de la región. Entonces los estándares que nosotros usamos de cumplimiento, de estructuración, de estrategia, son de primer mundo.

9.- Desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales razones o motivos que lleva a las franquicias peruanas a internacionalizarse? (minuto 21.44)

Para empezar el Perú es un mercado pequeño, o sea para cualquier tipo de negocio de consumo sobre todo para público de cierto poder adquisitivo el Perú es un mercado pequeño. Cuando haces un negocio en el Perú que sea masivo y cuando hablo de masivo, o industrias sobre todo tema más de restaurantes, retail, si al menos no piensas en Perú Chile Colombia tienes un techo muy inmediato.

10.- Y considera que el rol de la gerencia y la actitud que tienen los dueños de las franquicias limita el proceso de internacionalización? (minuto 22.30)

No, yo creo que el perfil del empresario y también quiero decir del emprendedor peruano ya cambió en los últimos cinco años, porque es más, hasta hace cinco años las franquicias peruanas te decían “oye, después de Lima quiero provincias”, hoy en día ya se han dado cuenta el sueño que alguna vez el gobierno quiso vendernos de “oye, después de Lima, Trujillo, Arequipa”, perdón quizás no fue el gobierno quién nos lo vendió, creo que fuimos nosotros mismos, que nos vendimos ese panorama que ya no existe. una empresa que ya copó Lima, que ojo, muy pocas empresas lo han hecho, una franquicia cuya oferta de valor ya llegó a cierta masa crítica en Lima, yo creo que es mucho más inteligente pensar en un Santiago un Bogotá o un Santa Cruz o en un Guayaquil, mucho antes que pensar en un Arequipa o un Trujillo, ¿por qué? porque la inversión es más alta, por la distancia para manejar a control remoto, y el retorno es una fracción, las ventas por metro cuadrado que te puede dar un Arequipa en Trujillo

contra un Santiago un Bogotá u otras ciudades es abismal y subirte un avión 45 minutos o tres horas, es exactamente lo mismo. Entonces yo creo que el empresario peruano, el emprendedor peruano ya no piensa en Lima provincias, ya piensa en Lima región.

11.- En su libro usted menciona que la franquicia debería seguir una ruta trazada en su proceso de internacionalización, pero dada su experiencia las franquicias peruanas buscan internacionalizarse o son más bien buscadas? (minuto 24.37)

Yo creo que pasan las dos cosas, creo que en alimentos y bebidas pasa mucho esto, les tocan la puerta y muchas que no están listas dicen “vamos”, otras son más profesionales y dicen “todavía no estoy listo”, pero creo que también muchas quieren salir porque se han dado cuenta de esta situación nacional que en verdad el mercado de Perú sigue siendo hoy Lima.

12.- Desde su perspectiva ¿Cuál es la estrategia más habitual que se utiliza a la hora de expandirse y desarrollarse en el exterior? ¿buscar un franquiciado o invertir en el país con una unidad ancla? (minuto 25.15)

Yo creo que no hay una respuesta fija o correcta para ello, creo que cualquiera de las dos estrategias puede ser la óptima para diferentes casos, pero yo creo que definitivamente en general, generalizando para una marca peruana que no tiene ningún tipo de posicionamiento fuera, si tuviera el capital y los recursos a nivel de talento e infraestructura para generar ese valor afuera demostrar la propuesta de valor y crecer, va a ser mucho más probable el éxito, pero lamentablemente eso requiere unas espaldas financieras que muy pocas franquicias peruanas lo tienen.

13.- Menciona en su libro también el perfil del franquiciado, pero en cuanto al perfil del franquiciado Internacional que debe de conocer quizás mucho más a todo nivel,¿Cuál es el perfil básico que debe de tener? (minuto 26.27)

También va a depender de quién eres como franquiciante, de eso va a depender o sea por ejemplo, si fuera un franquiciado qué es un grupo operador regional con un Market cap cientos de millones de dólares, un portafolio de 20 30 marcas suena ideal, pero si tú eres un franquiciante pequeñito, no es lo que necesitas, necesitas ¿qué cosa? un grupo operador chico con una marca, 2 marcas que sea importante a nivel de mix de su

portafolio y te de la importancia que necesitas tú para crecer con él, Entonces creo que no hay un perfil ideal.

14.- ¿Qué tan importante considera usted las variables internas de la empresa (capital, estrategia, recursos humanos) al momento de internacionalizarse? (minuto 27.22)

Yo creo que tecnología es uno de los elementos inexistentes en el ecosistema regional con excepción de México y Brasil, ahí hay mucha tecnología pero, en los demás países estamos varias décadas detrás de lo que una franquicia de esta década tiene para ofrecer y también eso nos pasa factura. Muchos clientes nuestros en la región, de Colombia de Chile incluso, que nos dicen “oye quiero irme a Estados Unidos” y lamentablemente sí allá tienes tecnología, es como si fueras a una batalla que utilizan pistolas láser, es como si te metieras en la película guerra de las galaxias con un bate de béisbol, te van a hacer polvo porque no tienes las armas para luchar que ellos tienen y aquí pasa lo mismo, si tú no tienes como por ejemplo un the world management, Si tú no tienes una plataforma como un world manager no puedes irte a pelear a un país donde hasta el más misio tiene algo así, no puedes, no eres competitivo y también es un paradigma “oye qué tal restaurante en Madrid no funcionó, qué tal restaurante en Colombia cerró” y me preguntan “oye Fernando qué es lo que no funciona la franquicia o la comida peruana”, lo que no funciona son los empresarios que están detrás porque para empezar no son franquicia, han ido a pelear a un mercado donde tienen pistolas láser han ido con un palo. Por ejemplo el Grupo Acurio no opera como una franquicia para empezar, los conozco, soy amigo del CEO, los respeto muchísimo, ojo el trabajo que ellos han hecho es un honor para todos los peruanos y nos ha dado una atracción brutal, pero ellos no se han expandido como franquicia, ellos jamás han llevado un proceso profesional como franquicias, ellos trabajan como licencia no como franquicia, para empezar.

15.-¿Qué condiciones se debe Buscar en el mercado destino una franquicia que busca internacionalizarse? ¿debe guiarse a los países de la región? (minuto 30.09)

Yo creo que las dos más importantes son las condiciones que la propuesta necesita en un mercado para escalar y la otra es las propias capacidades de uno para construir ese puente. digamos que en mi libro recomiendo expandir a países cercanos de la región

pero siempre hay otra opción, pero también lo que digo, pongo un ejemplo Santiago puede ser por condiciones de mercado y de oferta puede ser tan atractivo como lo es Londres, pero construir un puente a Santiago es mucho más barato a Londres, entonces empieza por Santiago.

16.- En su libro menciona que se debe evitar la palabra tropicalización y en lugar de ella la palabra adaptación,¿Hasta qué punto tropicalizar en especial la gastronomía peruana considerando la esencia el ADN de nuestros productos? (minuto 31.09)

Palabra tropicalizar no es una palabra que sea correcta usar para el término adaptación,¿por qué? y lo digo en mi libro, porque si tú solo tienes one way, si tú tienes un concepto de Estados Unidos, de Iowa y lo vas a ir llevar a Medellín puedes tropicalizarlo, porque vas a llevarlo a una economía a tropical más tropical. Pero si tú llevas una franquicia de Santiago a Doha, tienes que de tropicalizarlo, entonces no, el término correcto es adaptación. Puedes usar si la palabra tropicalización cuándo es una oferta, pero también ¿Qué cosa es un mercado tropical?, Chile no es un mercado tropical, Latinoamérica no es trópico, osea creo que es un concepto, ojo se entiende, qué es un concepto burdo y mal utilizado. Esta adaptabilidad genera valor de otra manera, porque claro, no hace justicia a la gastronomía local, pero ese es más culpa del empresario que llevó Coya que nosotros como país, porque al no tener una cadena de suministros global este señor en Londres o en Dubai, no podía generar una propuesta con insumos peruanos.

17.- Se me muestra y explica el patrón de internacionalización a fin de conocer sus comentarios y opiniones del mismo (minuto 33.50)

Sobre el primer eje: si de acuerdo definitivamente, la similitud va a ser una variable de éxito sin lugar a dudas.

Sobre el segundo eje: De acuerdo

Sobre el tercer eje: es correcto, es así; sin embargo es una de las cosas que están mal, si un negocio no piensa en la franquicia como parte fundamental de la estrategia, no es un tema de tamaño es justamente lo que está mal con el sector. Uno puede ser muy chiquito pero si considera que la estrategia fundamental, el core business es crecer vía apalancamiento de franquicias, el tamaño no debería importar, pero hoy en día es así no debería pero es así.

Sobre el cuarto eje: Si correcto, es correcto

Sobre el quinto eje: Esto también es así pero no debería ser así, sí tú crees es tu estrategia de desarrollo, deberías empezar no digo que con una alta adaptabilidad, sino con una capacidad alta de adaptación, o sea también es así, pero no debería ser así.

Sobre el sexto eje: Este no tiene sentido por qué la estrategia de formatos de expansión no tiene nada que ver con el estadio de negocios y no con sus propias capacidades y necesidades del negocio. Entonces si por ejemplo si una marca o una empresa de lo que sea opta por una franquicia individual, múltiple maestra o de desarrollo de área, va a depender más de la masa crítica potencial o mínima necesaria para que el negocio tenga éxito en el extranjero. Por ejemplo, un un cliente nuestro de cafetería, San Antonio por ejemplo, cuando Estuvimos viendo para que ellos se vayan a Colombia, nuevos nunca habían franquiciado en el Perú, pero era imposible vender una franquicia individual para Bogotá porque como ese negocio para modelo exige una planta de producción, una planta de producción para una franquicia individual no da, necesitas por lo menos una masa crítica de cinco seis siete ocho unidades para que eso te genere un retorno de mercado, entonces esto si no tiene sentido. en donde sí hay una clara distinción sería dividirlo en dos partes, yo pondría en un solo cajón individual y múltiple, en otro maestra y en otra desarrollo de área, ¿por qué? porque la individual y la múltiple finalmente tú puedes decir sabes qué tips para Bogotá pero no das la exclusividad a nivel país Entonces cómo debería ser yo pondría estadio 1 individual y múltiple, dos Máster y 3 desarrollo de área porque cuando es importante y madura, como por ejemplo es Kentucky Fried Chicken o Pizza Hut en Estados Unidos o Starbucks, tú si puedes decirle a un país como Perú o como Canadá o como Inglaterra, “oye voy a tu país pero te doy desarrollo de área tú no puedes subfranquiciar”, oye pero eso me ayuda a crecer más rápido si, pero si quieres bien sino también, o creces con recursos propios, o sino no me interesa por qué pones en jaque mi nivel de consistencia, eso sí, una franquicia más madura, digamos Según tu patrón debería exigir un formato de área sin derecho a sin derecho a su franquiciar. la asociativa no tiene nada que ver con eso nada que ver.

Muchas gracias por su tiempo.

1. Desde su perspectiva, ¿cuál ha sido la situación de las franquicias peruanas que han migrado al exterior en los últimos años?. (minuto 0.38)

Entiendo que actualmente existen 380 marcas de franquicias peruanas y el 15% ha logrado cruzar fronteras y la mayoría están concentradas en Chile y Estados Unidos y podríamos decir que el promedio de franquicias en Latinoamérica por marca son de 20 locales y de Perú solamente son 4 unidades Entonces estamos muy por debajo del número de indicador de la región.

2.- En sentido, ¿qué papel cumple la organización que representa? (minuto 2.19)

Nosotros ayudamos a los emprendedores ayudar a migrar de un modelo de negocios estándar a un modelo de franquicia sus manuales, valorizamos su marca hacemos el contrato de franquicia, hacemos proyecciones financieras para que el futuro franquiciado sepa en cuanto tiempo va a recuperar su inversión y luego que ya encapsulamos el know how del negocio lo lanzamos en oferta a inversionistas extranjeros que quieran comprar no solamente inversionistas extranjeros y no locales qué quieren comprar la franquicia

3.- Me pareció interesante los videos donde mencionabas el concepto de “microfranquicias”, ¿en qué consiste?

Bueno en realidad nosotros como expansión franquicia entramos al mercado con esa diferenciación somos conscientes de que el 90% de que las empresas en el Perú son micro y pequeñas empresas. Entonces quisimos promocionar un modelo que calce con las pymes qué es el mismo modelo de franquicia, pero aplicado a microescala para los micronegocios. Hay 2 formas de hacer una microfranquicia, una es asociado emprendedores pymes de un mismo de un mismo rubro ya sean taxistas ya sean no sé bodegas boticas asociarlas y sacarlas al mercado un emprendimiento colectivo como una marca en común con manuales en común con una marca valorizada y lo otro es igual que la franquicia tradicional en una feria con un pequeño stand cuya marca no supere los \$30000 también es considerada una microfranquicia

4.- Consideras que hay un trabajo colectivo con los demás involucrados (gobierno, empresa, etc.), ¿A qué se debe?. (03.20)

Bueno cada uno está trabajando por su lado, son esfuerzos que se valoran pero no hay un trabajo articulado. Está la cámara peruana de franquicias, está la Cámara de Comercio de Lima que ya tiene un centro de franquicias, esta promperú que tiene un programa de internacionalización de franquicias que hace 3 años ha lanzado un concurso para financiar la internacionalización de las marcas que ellos escogen cómo preparadas. Entonces, hay bastantes esfuerzos en el desarrollo de las franquicias pero no hay un trabajo articulado o en conjunto

5.- En ese sentido, ¿Considera que las diferentes ferias sirven para impulsar las franquicias en el exterior? ¿Crees que están dando los resultados esperados? (04.54)

En Perú hay dos ferias, una organizada por la Cámara Peruana de Franquicias que es en mayo y la otra en noviembre, que es organizada por la cámara de comercio de Lima. Creo que son dos grandes esfuerzos para poder usarlos como vitrina para que inversionistas extranjeros compren las marcas peruanas pero, sin embargo hay ferias como tú dices se dan en otros países por ejemplo la de Colombia que es la segunda más grande después de Brasil. Creo que también ayuda bastante. Algo como primicia, te cuento que este año va a entrar un modelo de feria de franquicias más innovadora de Europa que se llama “Franqui Shop”, que lo va a traer unos españoles en alianza con nosotros para organizar el primer modelo de franquishop y que se viene replicando en casi todo Europa. En qué consiste, no es una feria normal que las marcas tienen sus estados si no es como una rueda de negocios el dueño de la franquicia lo único que tiene que tener es una mesa con su banner y su *brochure* y es una esfera en la cual el empresario tiene programada 15 a 20 reuniones anticipadas de gente que quiere comprar la marca, no es que quiero ver a chismosear si no son potenciales compradores

6.- Yendo un poco más a los Objetivo Específico 1: Analizar las razones y/o motivos que llevan a las franquicias gastronómicas peruanas a la internacionalización peruanas.”, desde su perspectiva, ¿Cuáles son las principales razones que llevan a las franquicias peruanas a internacionalizarse?. (minuto 5.50)

Primero el mercado nuestro mercado es pequeño. En Lima somos casi 8 millones, 9 millones pero a nivel Perú, en territorio somos 30 millones. Entonces hay la gran

oportunidad, no solamente porque mercado es pequeño si no por qué el 65% de las franquicias están vinculadas a la comida y la gastronomía peruana ya está bastante posicionada a nivel internacional. Entonces, hay una gran demanda de comensales o clientes a nivel mundial que quieran satisfacer su necesidad a través de la gastronomía. Si estamos hablando de que el mercado es pequeño obviamente deseas expandir la venta porque porque la marca Imagínate que va Brasil o México que son mercados gigantes los cuales van a aumentar las ventas y esto obviamente no es fácil debido a que tienes que conseguir un socio local que sea un franquiciador Master que te desarrolle el mercado porque uno mismo no va a ir y abrir una franquicia sino que tiene que buscar socios estratégicos que te pueden ayudar a desarrollar cada mercado que quieras aperturar.

7.- Desde su perspectiva, ¿qué tan importante es el rol de la gerencia y la actitud que deben tener los dueños de las franquicias para el proceso de internacionalización?. (minuto 7.21)

Ya buena pregunta yo creo que todo viene de la cabeza, primero los líderes o los gerentes o dueños tienen que concientizar a su capital humano qué es un objetivo en común no solamente es objetivo del gerente Si no los objetivo, de toda la marca ya que la marca tiene que estar preparada para internacionalizarse. Yo creo que primero es cambiar un chip cultural interno para luego salir a conquistar otros mercados.

8.- Dada tu experiencia, ¿crees que hay una tendencia a buscar mercados externos más que incluso desarrollar a nivel regional o todavía es muy primario? (minuto 08.06)

Yo veo que primero es local porque el mercado de franquicias en el Perú es incipiente pequeño, yo creo que el empresario peruano primero está buscando expandirse y posicionarse en Perú, puede haber algunos pocos casos no digo que no existan pero ya hay marcas preparadas para salir a otros países y ya están fuera

9.- Digamos que el proceso es básicamente es Lima, regiones/provincias y finalmente internacional (minuto 08.31)

Exacto

10.- Desde su perspectiva, ¿las franquicias peruanas toman la iniciativa o son más bien buscadas desde el exterior? ¿a qué se debe?.(minuto 08.32)

Ambas formas, yo creo que desde mi punto de vista sería ser que ellos decidan internacionalizarse para que estén preparados porque viene alguien de afuera y quiere comprar tu marca pero no estás preparado o sea no tienes la tecnología no tiene los procesos como para salir a otros mercados.

12.- Pero digamos que la tendencia es más franquicias peruanas que buscan o más bien son buscadas (minuto 08.56)

Son buscadas yo creo. Yo creo que la empresa peruana está pensando en expandirse localmente

11.- ¿O será quizá que sucede también que muchas marcas no saben el potencial que tienen hasta que viene alguien del exterior y les toca la puerta y les dice quiero llevarme tu marca?. (minuto 09.11)

No solamente tu modelo, yo creo que es importante que el inversionista crea que el modelo de negocios va a calzar a una demanda Y no es solamente que le guste sino que además es rentable. Yo creo que el empresario peruano no ve con los ojos a internacionalizarse porque no conoce los mercados por ejemplo Bolivia aquí no más cerquita tenemos un mercado interesante que es Santa Cruz y no lo conocen y no ve hacia afuera siempre está viendo hacia adentro y obviamente está ocupado gestionando su negocio pero yo creo que debería de haber una forma en la cual capacitar los empresarios peruanos que hay mercado cerca potenciales

11.- ¿Cuál es la forma más habitual (qué tipo de franquicia) es la más usual a la hora de internacionalizarse y desarrollarse en el exterior ¿por qué?, ¿hay diferencias frente a la forma en que lo hace en el Perú? (Minuto 09.50)

La franquicia Máster porque el inversionista extranjeros, que va a comprarte la marca, va a tener el compromiso de abrir número de locales y luego de eso, él va a poder franquiciar y otra ventaja es que este inversionista local ya tiene contactos con el gobierno ya tiene un networking desarrollado obviamente tiene que tener un capital o una espalda financiera buena

12. ¿Qué requisitos debe cumplir el franquiciado para poder tener un adecuado proceso de desarrollo de la franquicia en el exterior, ¿hay diferencias frente a los requisitos en el mercado local?.(minuto 10.43)

Franquiciado local en la mayoría de casos que hemos visto es una mente que te compra un local ósea quiere probar, te compra la marca y te abre un local. En cambio, el franquiciador master de otro país, es un grupo financiero que tiene recursos grandes como para desarrollar todo un mercado. Además de conocimiento inmobiliario para tema de locales, una espalda financiera que él mismo se comprometa a generar un buen capital humano para que pueda funcionar el negocio.

13.- ¿Qué diferencias existe entre la forma de inversión, tasa de mantenimiento y monitoreo y control en países extranjeros versus las franquicias locales? (minuto 12.10)

El nivel financiero el franquiciado local probable que invierta de su propio dinero ahorro por ahí que puede cofinanciar con un préstamo estando acá localmente es mucho más fácil la gestión el control, el dueño va a visitar de manera inopinada el lugar va a supervisar afuera vamos a tener que tener mayor tecnología para poder supervisar y controlar los indicadores mensuales del negocio tiene que haber un software una manera en la cual podrían mejorar la supervisión

14.- De hecho ¿ello va a involucrar una mayor inversión costos en desarrollar este tipo de controles y tecnología? (minuto 13.20)

Hay algo también qué es por experiencia no en Perú sino empresa de otros países es que si quieren entrar a Perú abren ellos mismos un primer local y ya luego comienzan a buscar al franquiciador máster eso también quizá esté pasando con algunas marcas peruanas para probar el mercado y ya tienen algo que mostrar, no como el objetivo de abrir un segundo sino con el objetivo de vender demostrar

15.- El siguiente objetivo específico 2: Analizar la influencia que tuvieron las variables internas que permiten un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas .Desde su perspectiva, ¿Qué factores internos (relacionados con la franquicia) son los que han permitido (o permiten) un adecuado proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas? (Minuto 14.03)

De todas maneras deben tener encapsulados y modelo su modelo de negocio a través de manuales procesos ya sean a través manuales físicos Digitales que te hagan tener una tecnología un software que ayuden a poder centralizar la parte contable financiera de toda la cadena tener hecho los manuales de funciones de cada personal contar con toda las certificaciones legales para evitar lo que ha pasado con McDonald's

16.- ¿Consideras que las franquicias peruanas a nivel interno se desarrollan, se capacitan se formalizan de alguna manera para adecuar su oferta? (Minuto 14.40)

Deberían, y si no lo están haciendo está mal. Aunque un 60% de las franquicias lo están haciendo un 40% no lo está haciendo y lo hacen más por una obligación del franquiciado, pero no lo hacen como tú dices, mirando a internacionalizarse. Yo creo que sí es importante que las franquicias adopten ISOS de calidad, certificaciones, HACCAP, certificaciones sanitarias de manipuleo de alimentos.

17.- Desde su perspectiva, ¿Qué tan importante considera los años en negocio, las unidades domésticas, las ventas, el crecimiento, etc. a la hora de internacionalizarse?, ¿en qué etapa del ciclo de vida de la franquicia cree que es la adecuada para internacionalizarse? (minuto 15.25)

Es bastante importante, los años creo que ayudan a poder tener una mayor experiencia y haber aprendido de los errores y fracasos y respecto a la etapa de internacionalizarse. Yo diría que una marca ya podría estar lista para cuando ya tiene 4 locales franquiciados, aunque puede tener propios y muchos más.

18.- ¿Considera usted alguna otra variable interna que influya o sirva de guía a la hora de evaluar un mercado para el desarrollo o futura expansión de la franquicia en el exterior? (minuto 16.13)

Creo que mientras más certificados tengas cómo ISO, HACCAP, te va a dar una mayor solidez de formalización qué te va a servir en el extranjero para que puedas confiar en ti y si ya tienes 4 locales franquiciados tu modelo de negocio y está bastante desarrollado se ha replicado 4 veces con franquiciados ya debe estar bien desarrollado el modelo de franquicia.

19.- Sobre las variables externas, Objetivo Específico 3: Analizar la influencia que tuvieron las variables externas en el proceso de internacionalización de las

franquicias gastronómicas peruanas: Desde su perspectiva, ¿Qué factores externos (relacionados al mercado de destino) son los que más influye en el proceso de selección y desarrollo de las franquicias gastronómicas peruanas (minuto 16.55)

Mercado por ejemplo, las regulaciones locales. En Bolivia, aunque ya cambió el gobierno, había temas de monopolio, temas políticos, el tema socioeconómico, el tema de mobiliario y se evalúan a través de estudio de mercado a cargo de una empresa consultora o ellos mismos o a veces, lo va a ser socio que quiere comprar.

20.- ¿Qué tan importante es la economía del mercado de destino a la hora de seleccionar un mercado y para el posterior desarrollo de las franquicias? ¿Cómo es el proceso de evaluación? (minuto 17.50)

Es bastante cómo te lo acabo de decir. Se evalúa bastante no solamente la economía actual sino, la perspectiva de lo que se viene a escenarios futuros en ese país.

21.- Una variable que se menciona mucho en los estudios es la distancia cultural, la distancia psicológica, ¿crees que los dueños Buscan franquicias que sean similares a Perú a la hora de internacionalizarse? (minuto 18.18)

No necesariamente, porque vivimos en un mundo global en qué la comida peruana es famosa a nivel mundial. No tenemos que ir a inventar un sabor, lo que sí es importante es lo que acabas de decir, que si hay que tropicalizar, adaptar algunos sabores, algunos condimentos para que sean un ancla, una manera de introducir o tropicalizar las bebidas.

22.- Entonces considerar que dado el proceso de globalización, no es exclusivo de los dueños de las franquicias Al momento de internacionalizarse buscar países cercanos al Perú (minuto 18.52)

No para nada

23.- ¿Qué tan importante son los factores legales y políticos del mercado de destino a la hora de seleccionarlo y para el posterior desarrollo de las franquicias peruanas en el exterior? ¿Cómo es el proceso de evaluación? (minuto 19.00)

Sí. Sin embargo, en todas las regiones de América no hay un marco legal de franquicias. Solamente lo tienen Brasil y México, aunque no estoy diciendo que no haya regulaciones laborales que tienen que cumplir en cada país con el tema de cuidar y proteger a su personal y si dentro del estudio de mercado que te comentaba hace

minutos, también el dueño de la marca va a evaluar todo el marco legal que existe en cada país.

24.- Y para esto ¿lo hacen de manera cómo empresa o buscan del apoyo de organizaciones? (minuto 19.49)

Lo hace el inversionista o potencial inversionista es que contraten para hacer ese estudio o un estudio abogados, porque el marco legal puede ser tan fuerte que te pueda bloquear el crecimiento más que nada.

25.- ¿Considera usted alguna otra variable externa que influya o sirva de guía a la hora de evaluar un mercado para el desarrollo o futura expansión de la franquicia en el exterior? (minuto 20.17)

Yo diría que se debería evaluar también el desarrollo del modelo de franquicias en cada país qué tanta cantidad de franquicias existen en ese país si existe una cámara de franquicias si el estado promueve el modelo de franquicias.

26. Eso es muy interesante porque en una entrevista de DIA 1 esta semana comentaba que está poco desarrollado los operadores profesionales y en el caso peruana eran 2 operadores, ¿crees que esto suceda también en otras realidades? (minuto 20.50)

Es que cuando hablamos de operadores profesionales logísticos, él se refiere a grupos que gestionan franquicias internacionales y que han ido comprando franquicias y obviamente, en la economía de los países de la región de Latinoamérica el modelo de franquicias no está tan desarrollado. No es que haya operadores porque no haya, sino porque el número de franquicias es reducido. Entonces, para qué habría más operadores si la oferta es reducida. Yo creo que eso va a ir creciendo poco a poco; sin embargo, estos dos grupos son respaldados por, en el caso de NGR por Interbank, y tienen un respaldo Financiero fuertísimo. El otro grupo Delosi empezó a comprando varias franquicias y si volvió en una multi-marcas y también solamente es el tema de franquicias. Esto no quiere decir que por ahí no aparezca otros nuevos operadores

27.- Mencionaste el tema de la tropicalización Cómo crees que se da este proceso de evaluación o tropicalización del producto Hasta qué punto crees que el dueño de la franquicia acepta dicho proceso? (minuto 22.10)

Yo creo que hay dos tipos de tropicalización. El primero, por los gustos del cliente. El otro tema es por los marcos legales que te puedas encontrar y te tienes que adaptar al marco legal. Entonces, tú tienes que tener dos tipos de adaptación, el mercado de clientes y legal.

28.- Y dado tu experiencia ¿los dueños de las franquicias en el Perú qué tan reacios son tropicalizar su producto? (minuto 22.30)

No son reacios, más bien es necesario que se tropicalizan si es que quieren tener éxito vemos por ejemplo fue la India y tuvo que vender hamburguesa de pescado o de carne de soya porque no comen carne. Acá incluso, Burger King o Pizza Hut, ellos tuvieron que vender Inca Kola para llegar al paladar peruano y ahí.

29.- Dada tu experiencia a la hora de internacionalización ¿influye más los factores externos o internos? (minuto 23.42)

Obviamente los factores internos qué son los que más afectan día a día el desarrollo

30.- ¿Es importante también la red de networking, los contactos que pueda tener el dueño de la franquicia la hora internacionalizarse? (minuto 23.57)

Claro, bastante y se generan espacios como las ferias siendo socios de las cámaras, si por ejemplo quiere ir a expandirse a Bolivia o a Colombia y es importante que antes que empieces a buscar franquiciado yo recomendaría las marcas registren su marca en el Indecopi de estos países, para que tu marca esté protegida y luego, hacer un *networking* con todos los *stakeholders* vinculantes en sector de franquicias.

31.- Todo este esfuerzo y es curioso porque coinciden muchos expertos en el tema de que es la franquicia la mejor manera de crecer y desarrollarte con un bajo riesgo y sin involucrar mucho capital, ¿ así está más que sabido los beneficios queda el modelo de franquicias y está más que sabido que el mercado local es pequeño Por qué crees que hay un número reducido de franquicias peruanas sumado a que la gastronomía peruana es reconocida a nivel internacional no suena algo paradójico? (minuto 25.03)

Lo que sucede es que ya entramos a un tema sociocultural. Vivimos en un país de desconfianza, no hay mucha confianza en poder comprar una franquicia. Hay mucha desconfianza entre empresarios. En Estados Unidos, por ejemplo, hay bastante

confianza en el modelo, ojo no hay desconfianza en el modelo, sino el otro en asociarme con alguien. Ya hay bastantes experiencias negativas en la sociedad y creo que ha hecho que esto existe esa desconfianza y yo creo va y reduciéndose poco a poco cuando ven el éxito del modelo. Ya hemos visto casos como la juguería disfruta, y ¿qué hay de innovador en una juguería?, si tienen novación pero ¿una juguería y Panamá en Chile donde hay personas que emprenden juguerías y pueden hacer lo mismo?, no es nada del otro mundo. Es decir el modelo es un modelo con mayor éxito a nivel mundial, cada 3 minutos se abre una franquicia, entonces ¿por qué?, yo creo que es por la desconfianza que hay entre los ciudadanos de cada país no es por el modelo, el modelo exitoso.

32.- ¿Crees que los resultados de los esfuerzos como el PAI (promoción de ayuda a la internacionalización), las ferias, etc. se verán en el corto plazo? (minuto 25.59)

Desde nuestra tribuna y creo que también va ayudar mucho que promovamos el modelo de micro-franquicias, porque el emprendedor por temas de recursos, siempre ha visto la franquicia como para los grandes inversionistas, como para “Gastón Acurio”, pero no, el modelo de franquicia puede ser para el pequeño o para el grande. Vemos la película de McDonald's y ellos empezaron con un modelo chiquito y están en todo el mundo. Entonces, yo creo que el futuro de las franquicias no solamente en el Perú es la micro-franquicia, cómo va a empujar el coche, porque el mismo fenómeno que vivimos acá, el 90% son microempresas, pasa en todos los países de Latinoamérica donde la mayoría son pymes. Entonces el tú meter el modelo de franquicias, a veces dicen que es capitalismo, pero si le dices micro-franquicia, está más pegado con sus realidades. Soy microempresario y tengo una micro-franquicia, pero si tú lo dices de franquicia, va a tener temor. Algo que no sé si tenga que ver con tu tesis, se me venía a la cabeza con tu pregunta, hay mucho tema con Latinoamérica, hay mucha promoción del socialismo y si tú te acuerdas muy bien, los coches bomba cuando llegaron, el terrorismo aca a Lima, tuvieron como blanco las franquicias ¿por qué?, porque es una manera de ir en contra el capitalismo. Entonces, hay que tener cuidado también por ahí, buscar la manera de hacerlo entender a la sociedad, a la gente de bajos recursos, que este no es un modelo que los va a destruir, sino los va ayudar a crecer, y también lo mismo pasó en Bolivia, qué sacaron a McDonalds por ir en contra del capitalismo gringo.

32. ¿Consideras que aparte de la desconfianza hay alguna otra variable interna que afecte a la internacionalización? (minuto 28.39)

La visión si el empresario no tiene la visión global va a ser complicado que quiera llevar su marca a otro país, también desconfianza de no brindar todo su conocimiento a un tercero. Agarran y te copian, mucha piratería y siempre esa cultura de “el criollismo”, en toda Latinoamérica para yo ganar un poquito más. En cambio, en países como en Estados Unidos, la ley es la ley. No le sacó la vuelta, si no te cae una multa, un castigo una pena.

33.- Salió un reporte el año pasado de que muchas franquicias gastronómicas peruanas habían fracasado en Colombia y eran franquicias importantes, grandes que no les ha ido muy bien y argumentaron los altos costos inmobiliarias, la tropicalización el producto etc. ¿Cuál crees que sea el principal riesgo de las franquicias peruanas en el exterior? (minuto 29.45)

Yo creo que han fracasado porque no han sabido ubicarse muy bien, igual pasa que aquí. Yo me acuerdo que vinieron empresas muy reconocidas a nivel mundial y no supieron buscar una buena localización y por eso, yo creo que quebraron. Eso es muy importante, buscar una buena ubicación, un buen estudio de mercado geo-localización.

34.- Para finalizar, este es el patrón de internacionalización que he propuesto. Dada su experiencia, ¿qué opina del siguiente patrón de internacionalización que explica el proceso de expansión de las franquicias en el exterior?. Se le explica brevemente el modelo y cada eje (minuto 31.20)

Yo creo que sí, está bien. Sobre el eje de tropicalización, yo creo que es una obligación tropicalizar. No es que mientras más me adapto, más puedo expandirme yo creo que es algo obligatorio. Sobre el eje de tipo de franquicia yo lo pondría al revés porque el máster es el que te va hacer todo, no puede ser que de una máster pases a una individual es como si estuviera retrocediendo bien porque mientras más socios máster tengas porque el máster va a pagar más por la marca que la individual porque estás teniendo un canto de entrada 3 veces más que por una marca porque va a desarrollar tu idea en todo un país yo pondría al revés empezaría por individuales y luego máster.

35.- ¿Algún otro eje que podría Añadir en el modelo? (minuto 35.03)

Sobre la parte legal en semejanza al país en la cual hablamos sobre semejanza cultural política legal. yo creo que está bien me parece bien interesante está bastante bien me gusta.

36.- Para finalizar, ¿alguna otra recomendación que daría a las franquicias que intentan internacionalizarse? (minuto 36.30)

Hay que mirar con bastante enfoque el PAI. Es un buen programa que está haciendo el Estado. Seguro que este año va a volver a lanzar concurso y te financia todo la consultoría que dejar listo el negocio para se internacionaliza y te financia también que esa marca asista a ferias. Es un tipo “Startup Perú”, pero para franquicias. Hay algo que no hemos hablado en la entrevista, y es en posicionar la marca. Yo creo que es importante posicionar la marca y el prestigio de esta y debe venir del dueño. Por ejemplo en el Perú hay muchas cevicherías, pero nadie conoce el nombre. En las pizzerías los gastos en marketing en los esfuerzos en marketing, ¿qué gana sabiendo que el ceviche es el plato nacional pero si no conocen la marca de la cevichería?, la que se va a franquiciar, y también cuidar mucho la marca.

Eso sería todo, muchas gracias.

1.-Desde su perspectiva, ¿cuál es la situación actual del mercado de franquicias peruanas y en especial de las que han migrado o que buscan migrar al exterior?, ¿Qué factores considera han impulsado o limitado su crecimiento? (minuto 09.42)

En temas de internacionalización lo que hemos visto en los últimos dos años particularmente cómo las economías latinoamericanas han venido desacelerándose o han venido ya en situaciones más complejas de manera política las perspectivas de las franquicias es que siempre va a tomar un mayor protagonismo y aunque parezca inversamente proporcional es la franquicia un modelo que permite darle seguridad a quién para invertir sobre todo en momentos de crisis. Entonces, lo que hemos visto por ejemplo, con la migración de los venezolanos al Perú, es que utilizaban las franquicias como un modelo de reinserción familiar donde había una reinserción laboral de uno de los miembros de la familia y así como nos sucedió en Perú, sucedió en los diferentes países. La perspectiva de las franquicias peruanas empieza a cobrar mayor relevancia justamente por la migración. Gracias a que estos inversionistas dicen “okay voy a invertir en un mercado nuevo donde no necesariamente conozco tengo referencias comerciales o tengo un conocimiento de mercado tengo los conocimientos administrativos pero no un tema cultural”, entonces necesito apoyo entonces utiliza la franquicia peruana como un modelo y una franquicia nacional para una expansión y este hecho también que la franquicia vaya a provincias porque hay mucho movimiento testa migración que está yéndose a provincias y que se lleva conceptos que justamente a esta zona y cuando la franquicia peruana ya en sí quiere internacionalizarse al exterior a Latinoamérica este contexto de desaceleración el negocio por una parte de las frena porque se conoce que la franquicia peruana es más cara (minuto 12.29) que otras ¿y porque?, es que hay un razón: no es que valgamos más, sino es que la percepción de gastronomía, qué es el grueso de franquicias, representa el 47% a comparación de otros rubros sobretodo en internacionalización, como una perspectiva de la comida peruana es cara por los insumos que se utilizan, por el personal que tiene, el valor de la misma marca hace que el canon de entrada termina siendo más elevado que cualquier otra franquicias dentro de la región.

2.- ¿Esto también podría ser una posible causa de los fracasos de ciertas marcas en el exterior? ¿Quizá esa perspectiva de ser mucho más caros también sea una limitante para poder expandirnos? (minuto 13.28)

Sí, ósea depende cómo nos posicionemos. Y ahí viene el tema, un “Astrid y Gastón”, aquí en la China, va a va a tener un ticket promedio diferente porque está dirigido a público diferente que no le pasa lo mismo a un “Madam Tusan”, qué es otro segmento. Ahora, hay una particularidad de la comida peruana utiliza insumos peruanos y no en todos los países los insumos peruanos tienen un costo relativamente bajo con lo cual como que no le puedes quitar Limón a una cevichería ni el ají un tema de comida criolla ni siquiera la salsa de soja que se utiliza y prepara en el Perú es la misma que venden en China. Entonces, sí es diferente qué le damos otra calidad al concepto, no solamente eso, sino que el consumidor sabe que la comida peruana es cara. Entonces, a pesar de que tú puedas bajar el precio la perspectiva que tiene con el mercado es que la comida peruana es cara. Entonces, si vale la pena poder entrar a una relación precio-calidad lo más cercano posible, a lo que tiene la perspectiva de mercado y es por eso que si es necesario estar con un socio, sobre todas las franquicias peruanas gastronómicas, que quieren migrar al exterior necesitan un socio que tenga conocimiento de gestión hotelera de alimentos y bebidas.

3.- ¿Cambia el perfil del franquiciado local versus el franquiciado Internacional los requisitos son otros? (minuto 14.50)

Sí, deberían serlos. Nosotros manejamos un portafolio de 7 empresas gastronómicas para el exterior y obviamente el perfil es completamente diferente. No estamos yendo como en comparación de las franquicias argentinas, colombianas mexicanas, que piden un master franquiciado, que te abra un punto, sino que más sucursales. Estamos hablando de que hoy en día, la franquicia peruana, al ser más costosa y como tiene un posicionamiento por la misma comida mucho más exclusivo es más rentable obviamente cuando empieza a abrir la cadena se expande y optimiza costos que tiene escala. se necesita que el franquiciado esté dentro del rubro no necesito que sea un chef que compre un tema de restaurantes porque es más ni muchas veces las franquicias quieren sobre todas las astronómicas que alguien dentro del sector este pero si que tenga conocimientos administrativos y sobre todo en temas de calidad que esté muy relacionado a la cultura del país y eso no necesariamente todas las cadenas te lo brindan ,entonces sí es un perfil muy especial y específico donde el monto de inversión

es muy bajo entonces, la búsqueda de este inversionista termina siendo más exhaustiva que traer un KFC o McDonald's que, obviamente te demandan una inversión, mayor que lo ven a escala pero menor especialización.

4.- De estas empresas que vienes manejando con perspectiva a la internacionalización, ¿Ellas han tomado la iniciativa o más bien han sido buscadas desde el exterior? (minuto 17.12)

No al contrario. Ellas son las que dicen “me gusta el mercado tal” y obviamente el primer contacto porque me voy a Ecuador, no es que yo tenga en el mapa Ecuador, pero cuando nosotros empezamos la conversión a franquicia le empezamos a presentar todas las perspectivas que va atendiendo el mercado. Hay mercados donde las franquicias ya tuvo un desarrollo como en Colombia en Argentina, México, donde el ingreso va a ser obviamente mucho más competitivo que mercados medio vírgenes como son Ecuador Bolivia o Chile donde la franquicia recién está en pleno crecimiento y en donde cuando se participa en algún evento internacional, llámese una feria o una conferencia tiene mucho impacto, que es un tema de concepto nuevo para el mercado donde se apertura. Entonces bajo ese *feedback* es que la empresa empieza a dar y a mirar ciertos países.

5.- ¿Cuándo mencionas que analizamos el mercado de franquicias por ejemplo qué variables consideras? (minuto 18.04)

Primero vemos la cantidad de empresas abiertas las empresas que cierran por ejemplo, me da un ratio de mercado de cuántas empresas, sobre bien, por lo menos los tres primeros años eso para nosotros muy importante. Si estamos en un mercado muy complejo, la apertura y cierre de empresas va a ser mucho más rápido y esos datos por ejemplo tenemos en el INEI aquí en Perú y en otras partes se puede encontrar esos datos. La rapidez de apertura para el negocio por ejemplo, en muchos casos recomendamos que la franquicia no entre como un tema de máster, si no como una “franquicia asociativa” donde haya un porcentaje por parte de inversionista tipo un “*joint venture*”, un formato de contrato de franquicia donde el dueño ponga casi el canon entrada, pero eso parte del mismo franquiciado y en este “*joint venture*” empiezan a ver nuevos responsables y nuevas formas de trabajo a ese tipo de modelo. Nosotros le llamamos “franquicias asociativa” y es un modelo que sí hemos visto que funciona mucho más sobre todo para mercados donde el franquiciador no conoce la cultura del mismo en el país otro indicador que si tomamos en cuenta es la capacidad de

poder hacer transferencias interbancarias, a pesar de que uno diga que eso pueda ser completamente relativo el tema de que un país este dolarizado o te permite el tráfico de dólares de un país a otro es importante, los costos que esto demande y también obviamente el tamaño de Mercado. (minuto 20.18) También el tamaño de mercado definido bajo el público objetivo que quiera la marca, y yo estoy buscando un mercado objetivo con un segmento C, en Bogotá voy a tener ciertas zonas y no voy a irme a buscar un inversionista que esté fuera de esta zona a pesar de que tiene el capital.

6.- ¿Evalúas también su sistema legal considerando que es un contrato y que posiblemente habrá disputas y discrepancias? (minuto 20.41)

Sí, si es considerado. Lo que pasa es que solamente hay tres países en la región que tienen una Ley de Franquicias, entonces no es que la ley de franquicias sea una limitante para la internacionalización, para la importación de franquicias, sólo te pone unas brechas mucho más altas en temas de rigurosidad para la venta de franquicias, que sí eres una franquicia formal no tendrías ningún problema pero emite las chiquitas las llamadas “Franqui chichas” problemas sobre todo si se quieren internacionalizar.

7.-Consideras que existe un trabajo articulado entre los esfuerzos que realiza el gobierno los gremios y demás? Por ejemplo, en el caso de México este un apoyo del gobierno a las empresas. (minuto 21.17)

Desde el año 2017 en México ya no existe un apoyo del gobierno. El gobierno como cambio de turno, cambio cambia su posición. México es el país que más nos iluminó en la Región en términos de avanzar esta relación de simbiosis entre el estado del sector privado. Sin embargo, desde hace 2 años esto dejó de funcionar y en el caso peruano no, yo tengo una opinión muy particular frente a esto creo que mientras haya intereses personales por los mismos funcionarios del gobierno frente al sector no va haber un crecimiento y muy puntualmente por el área de Promperú, que si bien Promperú es un área que debería estar ligada a la internacionalización de conceptos hoy giró su mirada hacia el interior del país cosa que no le compete y genera conflictos en vez de de decir que se puede generar sinergias, empieza a ver una competencia entre el mismo gremio oficial y Promperú, entonces en esta disputa lamentablemente si se está facturando el mercado peruano y si puede terminar dentro de unos años como un problema mucho más grave de lo que hoy es, porque hoy es sólo una competencia pero no está permitiendo el crecimiento. Así mismo, la franquicia está entrando en la tendencia de la

franquicia informal diferente a un estado y un gremio que no pueden ponerse de acuerdo. Lamentablemente más brecha se hace para que sean informales y obviamente no se puede sacar una certificación donde digan esto es una franquicia formal, está cumple con los requisitos y esta lamentablemente no. Hoy lo que el estado ha hecho, como te digo a través de esta área, Promperú, es hacer que la misma empresa se auto- denomine franquicia y no necesariamente esté preparada.

8.- He venido escuchando la falta de una formalización del sector hay una auto-denominación y muchos consideran que se debería empezar con un tema de certificaciones para que el franquiciado sepa que está comprando una franquicia formal (minuto 24.29)

Y hoy hay más agentes dentro del sector, que hoy son consultores y que realmente no tienen un estándar para para los servicios que realmente se deben. Hasta el mismo concepto de consultoría, de la conversión a franquicia termina teniendo matices informales porque empiezan a entrar más competidores. Obviamente, el mismo mercado de oferta y demanda se va a adaptar; sin embargo, si empiezan a aparecer conceptos como “soy una startup y tengo un año no he visto ningún local adicional y ya me volví franquicia porque necesito capital para seguir creciendo”. Una franquicia no es esto, una franquicia es un concepto que tiene éxito y hay que saber cómo medir el éxito, es posicionamiento, es clientes, es *know how*, en si se está dando en los últimos años una manera de cambio de la perspectiva del mercado y mientras que haya está fricción entre el gobierno y el gremio, lamentablemente siempre que hay un espacio se puede interpretar y dar hacia la informalidad.

9.- ¿Consideras que el desarrollo de la “marca Perú” está ayudando a desarrollar el concepto de franquicias gastronómicas afuera? (minuto 25.59)

Franquicias no. Puede salir con el logo de “marca Perú” y es un muy buen trabajo del Estado, pero creo que ha servido para los negocios que ya existían de manera internacional, que no necesariamente eran franquicias, pero que si tenían un componente de peruano. Entonces, creo que impactó mucho más a estos negocios que a los mismos negocios que están buscando internacionalizarse.

10.- ¿Cuáles son los principales motivos o razones que llevan a las franquicias peruanas a internacionalizarse? (minuto 26.41)

Creo que es un tema de cobertura de mercado. Por un lado, ven hay la perspectiva de crecimiento y que lo puedan controlar a nivel interno en su organización, nos pasan mucho con “beso francés”, que es una franquicia que a nivel local no quieren franquiciar pero que si le interesa entrar a otros mercados, con el mismo empuje e impacto que ha tenido a nivel local a mercado similares tipo Ecuador Bolivia y Chile, donde todavía este concepto está en auge. Entonces, creo que es una decisión que toman los franquiciadores cuando ven que el mercado peruano es un tema de manejo completo pueden con sus propios recursos lograr. Entonces a partir de qué ven qué es posible mirar hacia fuera es interesante sobre todo si quieren hacerlo. Por ejemplo, tenemos otro cliente que es más un tema de negociación con grupos de Asia. Este es un grupo óptico que atiende a todo el Perú, pero que si tuviera lo mismo laboratorios en diferentes países, podría ser un tema de negociación mucho más interesante con China. Entonces, si la visión de ir hacia afuera no va porque me encantaría estar en dicho país es más por un tema de está bien voy a ese país pero porque quiero replicar y porque necesito un tema de escala para poder lograr beneficios en otros lados.

11.- ¿Cuál es la forma más habitual que más recomiendan para poder internacionalizarse? ¿ abrir una tienda en el mercado destino o buscar un inversionista internacional? (minuto 28.45)

Por eso te comentaba que existen varias formas, está la “franquicia master”, “la franquicia asociativa”, está la “inversión directa”, pero la que nosotros recomendamos en muchos casos es la “franquicia asociativa” donde no necesariamente el franquiciador tiene que entrar directamente al mercado, pero donde busca un socio que si comparten inversión.

12.- ¿Es cierto es que como franquicias desarrollamos buenos conceptos pero muy malas marcas, poco reconocidas o con poca inversión en marketing? (minuto 29.37)

Sí, sabes que eso es importante si nos comparamos con Colombia con México o con el mismo Brasil o el mismo Argentina, nuestra inversión en publicidad es muy bajo; sin embargo nuestra cultura y distinta, y es que no es las mismas estrategias que utilizas dentro de un mercado local las que vas a utilizar en un mercado internacional. En un mercado local donde se valora tanto el insumo peruano la comida peruana donde casi todas las marcas las relacionan a comida el desarrollo en la gastronomía El desarrollo de herramientas de marketing dentro del rubro gastronómico no es tan alto se contentan

con satisfacer al cliente y hacer cada cierto tiempo cierto tipo de recomendación de convenios pero no hay un enfoque hacia un tema de marketing muy fuerte muy grande, cosa que cuando tienen que internacionalizarse nosotros y le recomendamos que empiecen con un tema de publicidad antes de poder hacerlo.

13.-¿Cómo manejan el tema de tropicalización del producto y servicio? ¿Cómo lo desarrollan? (minuto 31.16)

Nosotros tenemos convenios con consultoras internacionales. Tenemos una red propia de en Bolivia, en Chile, en Estados Unidos en Washington. Pero los demás países, tipo México Argentina Colombia el mismo Brasil lo trabajamos con alianza con otras consultoras con lo cual la tropicalización es hasta lo que sea necesario. El franquiciado lo acepta porque te basas en investigación y confianza con la consultora *in situ*, donde si se analiza el mercado que ellos tienen experiencia sobre todo un tema de culturalidad enfatizado la palabra cultura la franquicia tiene este componente donde casi nunca se estudia ni se pone de relevancia no estamos hablando de la franquicia peruana. Hoy la franquicia latinoamericana no es como la franquicia americana es completamente diferente la americana tiene una estandarización al máximo con una inversión en publicidad marca global la franquicia peruana tiene un componente cultural muy fuerte con lo cual es muy diferente trabajar de trabajar y posicionar. Entonces si creemos que es importante Este tema de franquicias con cultura.

14.- Sobre tu artículo qué relaciona el tema de franquicias con el empoderamiento de la mujer y hacía relación sobre el perfil que tiene las las mujeres con las franquicias en cuanto al estilo de Liderazgo, consideras que la hora de internacionalizarse este perfil juega a favor o en contra de las empresas? (minuto 33.30)

No sé si al momento de internacionalizarse sea un componente relevante la mujer Tiene ciertas habilidades en temas de gestión y un tema de misión sin embargo el hombre también tiene un componente de Liderazgo y de conclusión de metas ya cada tres años tenemos que llegar a esto y ese foco entonces también ayuda mucho sobre todo en los primeros años entonces lo que hemos visto es el desarrollo de la gestión de la mujer en las franquicias cada vez es mayor en Perú justamente porque necesariamente las circunstancias Dónde viven las circunstancias familiares que tienen demandan que como la inversión en franquicias termina siendo una inversión familiar ellas tomen la

responsabilidad llevar el negocio y empiezan a empoderarse con herramientas no solamente a través de las franquicias sino con capacitaciones empiezan a ver otros elementos que empiezan apoyarlas y cómo hay en el Perú y no lo podemos negar cada vez más centros de empoderamiento mujer centros heladeras eco capacitación especializada esto originado que se genera un clima empresarial femenino mucho más propenso que No necesariamente lo mismo en otros países yo lo que conozco y lo poco que te puedo decir no tengo data conozco tres o cuatro ejemplos empresas quienes han comprado las franquicias han sido grupos empresariales liderados por hombres con lo cual no te puedo decir que son la mayoría pero son las que conozco por ejemplo Segundo Muelle, Osaka, el mismo Pardos, Caravana en Miami, son justamente grupos empresariales operados por hombres quienes compraron y confiaron en la marca.

15.- Sobre el tema del el patrón de internacionalización propuesto ¿cuáles son sus comentarios sobre los ejes? (minuto 36.40)

Sobre el primer eje; sin embargo, hemos tenido caso tipo “Bembos” qué se fue la India o sea yo no sé qué esta variable sea tan relevante Yo creo que es la oportunidad encontrar un inversionista .Por ejemplo tenemos una cadena de pollerías para Bali Indonesia y es porque existe una persona que está migrando, se va y que se quiere llevar un concepto entonces más que el grado de semejanza Así cuando las empresas mapean o planifican siempre van a buscar un país similar, condicionado siempre a quién se le presente.

Sobre el segundo eje, si bajo este concepto yo me quedaría que va creciendo de a poco de acuerdo a la experiencia que va teniendo porque no he visto a excepción de “Gastón”, grupos que hayan querido abarcar más de un mercado en el corto plazo.

Sobre el tercer eje, franquicia peruana es 100% pasiva.

Sobre el cuarto eje, si igual que el número de países el número de unidades va a ir de acuerdo a la experiencia que va ganando

Sobre el quinto eje, es completamente y tan igual como el primer eje es muy variable porque dentro del mismo país, ándate a Puno a vender jugos y los vendes calientes y aun así es un grado de tropicalización alto entonces no va a depender ni siquiera del país si no va a depender de la necesidad que encuentren el país si la necesidad de tropicalizar se es muy similar necesito una tropicalización alta la franquicia lo va hacer. Las franquicias peruanas están abiertas a la tropicalizacion sin embargo si tratan de mantener el origen y la cultura el ADN y y en qué se basa el ADN en el aderezo, en la

salsa madre en ciertos insumos entonces si hay un tema de especialización que el mismo franquiciador se dice yo te mando las salsas madres al vacío para que tú las puedas hacer en el exterior y así mantener esa identidad sin embargo pueda que toda la carta algún tema de insumos nacionales para poder justamente llegar al tema de costos.

Sobre el último eje, a nivel regional es la master que empieza es decir es al revés es decir al grado del volumen que necesita la empresa de la master pasan a las individuales para franquiciar y la franquicia múltiple ya viene si el crecimiento y la especialización que tiene en el mercado; sin embargo el tipo de formato y acá no está es la asociativa que podría ser muy interesante pero estaría relacionado a más a una individual que a una máster. Obviamente entre con una máster entras con un capital mucho más alto y no necesariamente es el tipo de formato que nosotros le recomendamos a nuestros clientes porque obviamente con una máster compites con todo el mercado con toda la región, todos quieren máster pero con una individual compites con muy pocos países. Agregar y acá una variable que es importante que es el tipo de inversionista porque no es lo mismo el tipo de formato que está más ligado al tipo de inversión que se realiza, entonces el tipo de inversionista me refiero a el franquiciador individual franquiciador de grupo o consorcio o franquiciador como en un *joint venture*, ese sí es una variable muy interesante de poder revisar y ahí no necesitamos descargarlo por sexo pero si por tipo de inversión.

Muchas gracias por su tiempo.

1.- ¿Cuál es su comentario sobre la perspectiva de las franquicias hoy en día? (minuto 0.26)

Las franquicias ya han demostrado sus bondades ya a largo de estos años que prácticamente tiene el modelo como tal consolidado en los casi 80 años ha demostrado ser la forma más exitosa de expansión de las empresa y eso es importante y también ofrece las oportunidades desde el punto de vista del emprendedor de poder optar por una opción que le reduzca como tú bien has dicho la curva de riesgo de aprendizaje facilitándole el crecimiento. Estados Unidos y demás países son exportadores de conceptos.(minuto 1.54) la franquicia está considerada dentro de lo que es exportación de servicios lo que pasa es que como dice Andrés Oppenheimer en su último libro que leí de él qué es crear o morir dice que los países latinoamericanos nos hemos quedado un poco en el pasado en las plataformas de del modelo exportador de materias primas entonces lo que prima ahora, lo que ha tenido éxito en los últimos años, es el talento la creatividad los conceptos. Un ejemplo de esto claro es las empresas *top* de hace 20 años eran empresas fabricantes como la Coca Cola, Pepsi Cola, ahora todas son de tecnología, se ha invertido el orden ahora las *top* son empresas tecnológicas.

2.- ¿Y específicamente las que son de exportación? (minuto 03.28)

En el caso peruano tenemos el 90% de franquicias que son comidas. La exportación se da tradicionalmente en todos los países que tienen un mercado de franquicias va desarrollándose lo normal y lo natural es que se vaya desarrollando un mercado cada vez más grande, qué es el mercado permite a las empresas llegar hasta los límites fronterizos luego lo normal es que las empresas que busquen países afines como por ejemplo Brasil que aunque no lo creas Brasil con la cantidad de franquicias que tiene más de 2mil, 3 mil empresas que franquician, no se expande mucho a diferentes países que no tengan algo a fin, por ejemplo su primer mercado es Portugal Angola y países de habla portuguesa y luego busca países donde hay una colonia brasileña importante, pero sin embargo no son exportadores global. Entonces, las empresas una vez que llegan a las fronteras dicen: “bueno vamos a buscar países”, que como te digo del mismo idioma la misma cultura países fronterizos pero en el Perú es un sido un fenómeno que es diferente. Gracias al “boom gastronómico”, a pesar del desarrollo

incipiente del mercado se empezó a dar una exportación pero ese es un caso se puede decir hasta cierto punto atípico porque como te digo lo normal es que las empresas empiecen a acopar su mercado y de ahí salgan los restaurantes fuera pero en el Perú fue para que tuviera un local ya tuvieran otros afuera, entonces no necesariamente sí ha dado ese proceso natural.

3.- ¿considera que existen adecuados mecanismos de promoción de las franquicias peruanas para su internacionalización como las ferias la marca Perú que haya contribuido a impulsar el posicionamiento en el exterior? (minuto 05.22)

No mucho, porque no ha sido un trabajo muy articulado ha sido un trabajo desde el punto de vista del estado en este caso de Promperú muy sesgado algunas pocas empresas no habido una política al final una política a largo plazo sobre las exportaciones de franquicias como tú mismo dices y tienes razón recién se está impulsando la exportación de servicios mal podemos pedir que ya haya una política articulada entre el sector público y privado que si existen en otros países que han impulsado aprovechando el “boom” de su gastronomía han impulsado y ha dado éxito como el caso por ejemplo de Tailandia es un caso conocido, dónde empezaron a fomentar la exportación de chef empresarios es decir darle crédito a los chef tailandeses para que vayan por el mundo poniendo restaurantes cae y ahora la comida thai que ahora tiene un nombre propio por el mundo es más ellos se exportan entre 5 mil y 6 mil millones de dólares solamente vajilla insumos y productos tailandeses para sus restaurantes es decir esto una industria reticulada qué ha logrado posicionar no solamente el nombre de la gastronomía tailandesa sino poner restaurantes con chef tailandeses que es muy diferente que lo que ha pasado con el boom de otras gastronomías, hubo el “boom” del sushi y tú vez empresas japonesas que por el mundo no hay muchas o casi nada los que han llevado el Sushi al mundo son empresas americanas son empresas españolas que tú ves los dueños de los negocios y no son japoneses. Tienes al itamae japonés de repente igual eso es mucho lo que está pasando en el Perú de que hay muchos restaurantes que yo he visto en España y muchos lugares donde sólo el chef peruano y el dueño es español o americano o colombiano. Estuve el año pasado, ahora hace poco, en España y había una cadena de 7 restaurantes de ceviche y cuando averiguó eran de unos amigos venezolanos que bien hecho un concepto de cevichería “cevichevere” y les está yendo muy bien y ni siquiera tienen cocineros peruanos han aprendido y están haciendo. Entonces tu vez que se está desarrollando la

gastronomía pero no acompañadas de los ingresos y la articulación que habría con las exportaciones peruanas estos restaurantes, Eso es porque no existe una política articulada.

4.- Estaba revisando que no existe un plan Nacional de franquicias como el que tiene México (minuto 08.05)

Así es, México tenía financiamiento de dos caras se puede decir con el Ministerio de hacienda quienes hicieron un planteamiento que subvencionada aquellas empresas que qué querían convertirse en franquicias les pagaban el 50% de la consultoría y se lo daban a crédito a muchos años con cero interés. Igual cuando quería un emprendedor adquirir una franquicia igual el derecho de entrada a la financiaban el 50% y le daban años para pagar. Esa es una de las soluciones interesantes que aumentaría el número de empresas que por recursos, de repente, no hacen proceso de conversión o también ayudaría que el emprendedor que no tiene todo el capital comprar una franquicia ayudaría mucho pero yo creo que lo pondría en una etapa pero le insertaría dentro de un plan más global que hasta ahora no está porque el gobierno cuando ha querido hacer algo lo ha hecho de espaldas a la gente entendida Entonces no habido una articulación un plan con la cámara de franquicias no habido articulación con los principales jugadores del mercado, sesgos por ahí por temas de amistad no se ha hecho algo completo. Yo te digo porque lo he visto en ferias, he visto las empresas que van a ferias y la verdad es que como si fueran elegidos a dedo.

5.- ¿Y el tema del PAI? (minuto 09.47)

Si, falta difusión y yo justo cuando recibí los lineamientos del PAI, no fui consultado, nadie del sector vi los requisitos que uno de ellos era por ejemplo la empresa tenga por lo menos 5 o 6 años de desarrollo de su concepto, o sea acá en el Perú y en Latinoamérica cuando un negocio es bueno vienen y te tocan la puerta y dicen “oye yo lo quiero ya en Estados Unidos” y no tengo que esperar 5 años para hacerlo, muy pocas empresas creo que eran seis tuvieran esos años de trabajo en su concepto es decir, es difícil.

6.- ¿Cómo vamos en el tema de la profesionalización de las franquicias? (minuto 10.44)

Mira este tema es muy interesante, han proliferado muchas franquicias pero como en todo el mundo existen franquicias serias y franquicias poco serias las cuales se llaman en el mundo como franquicias chatarras y yo les he puesto “franquichichas” y siguen existiendo Es más no sólo peruanas sino extranjeras que han venido al Perú el caso yo considero por ejemplo Mr. Jeff que no me parece muy serio o no ha hecho un estudio de Mercado muy serio y mucha gente al final se ve sorprendida y eso hace daño al sector porque dicen que las franquicias peruanas es muy informal o sea somos un país informal. Dentro de ese trabajo habido una evolución hay franquicias serías bien trabajadas que han pasado su proceso de consultoría serios tienen buenos manuales, tienen un plan de expansión interesante pero no están siendo la mayoría hay empresas que todavía no están muy bien preparadas hay algunas que se aventuran cuando todavía no están muy bien ordenadas eso no es malo no es malo que una empresa diga ya ya quiero empezar a franquiciar pero tienes que ser sincero en tu oferta y eso es lo que falta a veces decirte “oye mira mi know how todavía no está perfecto, estamos en camino, te ofrezco mi franquicia para que dos cabezas piensan mejor que una te ofrezco, mi negocio, para trabajarlo juntos, no te voy a cobrar como te cobraré como en la tercera o cuarta franquicia, vamos juntos, conviértete en un piloto mío”. Pero no en vender una franquicia cara y cuándo vienen los problemas te reclaman.

7.-¿Consideran que existen los mecanismos para lograr esa formalización cómo certificaciones? (minuto 12.40)

Al no existir una ley que te ponga parámetros mínimos que por ejemplo ya existen en Latinoamérica como en Brasil México Argentina que ya tiene 3 años una ley de franquicias qué te exige por lo menos 2 años tener tu concepto es decir, al no existir esos parámetros ¿en qué nos podemos respaldar? nos podemos respaldar por ejemplo en una institución como la cámara de franquicias que tiene un código de ética muy bien elaborado aprobado internacionalmente por la FIAF que te pone requisitos mínimos de comportamiento te exige que tengas tus manuales que exige que tengas una oferta real. Entonces eso es lo único que puede ayudar a que las empresas se pongan un poco las pilas y se formalicen luego no te queda otra que cuando vas a hacer un negocio de franquicia y asesores. El peruano es muchas veces de “pedir perdón antes de pedir permiso” y comete errores. Aquí hemos tenido gente que ha venido ha firmado sin leer dado plata empresas supuestamente entre comilla franquicias qué son estafas al final entonces la gente no se asesora y al final lo que manda es tu parte legal tu contrato que

al no existir una legislación tienes que asesorarte, tienes que investigar. Si te vas a meter a un tema de franquicias que sea para crecer, para adquirir una, lo mínimo que tienes que hacer es informarte del sistema y los riesgos que hay en el sistema.

8.- ¿Desde su experiencia las franquicias que buscan internacionalizarse son ellas las que toman la iniciativa o más bien son buscadas de ser fuera? (minuto 14.29)

De los dos casos, nos ha pasado que los negocios son tan buenos de todas maneras te van a buscar para asociarse de alguna forma. Entonces cuando uno no quiere asociarse la mejor forma es una franquicia. Entonces han habido casos que de empresarios con buenos conceptos y les han tocado la puerta sin ser ellos una franquicia y los han apresurado en el proceso de conversión, nos ha pasado con “Carnal”, nos han pasado con “Gerónimo”, o sea con muchos clientes que vienen, les tocan la puerta o un amigo a veces, parientes, que dicen: “yo quiero tener tu restaurante” y ahí se empieza el proceso pero también hay empresas que se franquician porque creen y están convencidos de que su restaurante su negocio puede estar en cualquier parte del mundo o sea negocios que ya nacen un poco con esas ventajas diferenciales ya han estudiado algunos mercados y se preparan para exportarse.

9.- ¿Cuáles son las principales razones o motivos que llevan a las franquicias peruanas a internacionalizarse? (minuto 15.32)

Por ejemplo en muchos casos es, depende hay distintos supuestos, hay empresas que ya tienen, que ya son restaurantes en un solo local, uno en cada ciudad, entonces obviamente ya no va a haber dos “La mar”, por ejemplo en Lima, entonces hay una en Lima, una en Santiago, una en Buenos Aires, uno en Estados Unidos, o sea uno por ciudad es su plan expansión porque no aguantan dos. Segundo, otra cosa que les lleva a exportar es por ejemplo lo atractivo del ticket promedio en muchos países de fuera. Te doy un ejemplo, las cevicherías en el Perú factura en medio día, afuera día completo, es decir doble horario porque en el extranjero si te comen pescados y mariscos a cualquier hora del día, aquí tenemos una tradición que viene los abuelos que hay que tratar de romper, pero la gente te come pescados y mariscos en España y en cualquier lado de día y de noche, pero eso es un atractivo aparte del ticket promedio que obviamente es mucho mayor en otros países y son muchas veces más rentables en otros países que acá como por ejemplo el tema de pescados y mariscos. (minuto 16.50) Otra razón para

internacionalizarse es aprovechar que a pesar de no tener una marca conocida afuera tienes la marca paraguas de la gastronomía peruana, al estar de moda no importa que no tengas una marca consolidada todavía pero eres gastronomía peruana.

10.- Hace unos años se intentó llevar Mistura al extranjero para impulsar la gastronomía y sirva de paraguas, ¿cree que en verdad eso pueda ayudar a expandir más el tema de las franquicias? (Minuto 17.29)

Es más que todo un modelo de tipo feria tipo exposición entonces lo que se trató de llevar es el contenido el concepto de feria con la experiencia de acá y con negocios obviamente peruanos pero es complicado, pero no es fácil. Eso no existe mucho en otros países, existen más los eventos locales, pero un evento llevarlo a internacional, conseguir un operador que haga todo lo que se hace en mistura no es fácil por eso es que no se ha hecho todavía. Esperemos que se haga sería una buena vitrina para promocionar la gastronomía y los conceptos exportables porque sería una especie de feria, porque al gustarte el concepto dirías “oye yo quiero que te quedes”, “donde estás” sería interesante como un modelo de exportación.

11.- Desde su experiencia, ¿qué tan importante es el rol y la actitud que tienen los dueños de las franquicias al momento de internacionalizarse? (minuto 18.38)

Mira sabes lo que pasa, el peruano no sea consorciado como lo ha hecho muchas veces el chileno. Osea no es mucho de agruparse para hacer esfuerzos. Los esfuerzos que han habido han sido bastante más individuales ese es un problema la falta de actitud para consorcio hace todo en un bloque no habido eso. Eso lo trato de hacer Promperú algunas veces con las ferias algo se logra pero no es suficiente no es afán que trabajar en grupo, y también una visión muy pasiva frente a los argentinos los mexicanos que están yendo a las ferias qué invierten. Al peruano no le gusta invertir, quiere que venga y le toquen la puerta, esa es la verdad y yo le he visto porque ha ido a más de 40 ferias en el mundo y veo mexicanos chiquitos, panameños, franquicias de Costa Rica invirtiendo en su stand tratando de vender su franquicia, o sea eso no lo veo en el Perú muy poco, una actitud de pasividad, pero como te digo respecto al boom de resto de gastronomías es que han venido otros que dicen” Ah no quieres vender, no quieres exportar tu concepto tengo yo y me lo llevo”, así ha pasado con la pizza italiana, la mayoría de pizzas en el mundo muy pocos italianos son dueños de cadenas, Quién dio a conocer la

pizza en el mundo los americanos, Pizza Hut, Domino's, igual que los sushis los makis, con California roll empezaron y se expandieron y no hay una empresa japonesa de franquicias grandes en el mundo no hay. Los mismos mexicanos en un momento se quedaron, y se empezó a exportar la comida Tex Mex, mezclada con americana Chilis, Fridays, exportar comida mexicana-americana y los mexicanos luego han reaccionado pero un poco tarde. Taco Bell, taco ¿de quién es?, americana, esa es la pasividad desesperante que tú ves y no se hace nada. Otro ejemplo íbamos a dejar la gastronomía de lado, los textiles este pueblo es saldo de exportación de Armani que lo compré acá el algodón es buenísimo lo tengo ya como 4 años lo lavó y queda igualito y este polo es hecho en Perú con el algodón peruano pero lo venden lo vi en Sao Paulo en 60 70 dólares, yo acá lo compré en 20, 30 soles una cosa así, yo lo compré acá en saldo de exportación y una amiga que vendía estas cosas ¿qué pasa ahí?, primero la matriz exportadora, nosotros cultivamos algodón lo procesamos hacemos la tela, confeccionamos etiquetamos le ponemos precio lo encajamos o en bolsa para qué para Armani para Lacoste para Hugo Boss, para todas las marcas internacionales y lo maquilamos. En ese proceso lo único que hemos hecho es ganar algo del valor fob de exportacion. ¿cuánto crees que lo que se vende esta camiseta en 70 80 dólares en cualquier parte del mundo es lo que gana el peruano? 10% \$8 te gana, o máximo \$10 te gana de una prenda y el resto ¿los \$80 \$70 quién se lo lleva? ¿por qué a un polo terminado de \$8 no le sacas más?, la marca, un intangible, la tienda es un concepto que incluye las prendas nada más; es decir, alrededor de la marca se ha creado todo un concepto qué es la marca, la plata se va entre los que diseñan el de la marca el de la franquicia qué es un intangible también o sea al final, el productor qué cultivo que compró pesticidas el que trabajó la tela, ¿cuánto se lleva del total, cuánto se reparte? el 10% igual lo que dice Oppenheimer, qué de la taza de Starbucks que tú tomas en Estados Unidos y el productor colombiano a mexicano ¿cuánto crees que se lleva el costo de la taza del café de Starbucks? el 3% entonces lo dice Oppenheimer, no lo digo yo, pero repito de qué lado de la ecuación quieres estar con el esquema tradicional de producción qué Te llevas el 10% del valor de la prenda o el 3% del café, o donde te llevas el 90% o el 80% del resultado ese es un poco el dilema que estamos hoy viendo. Entonces tenemos buena buen algodón creamos un buen polo, pero ¿porque no creamos conceptos? y vendemos la prenda vendemos a tienda para un centro comercial una marca peruana ganamos en el valor fob ganamos en regalías ganamos en derecho entrada al extranjero la y nos aseguramos la producción pero como una marca propia,

¿por qué no creamos marcas?, Argentina, siempre lo digo cuando empezó la crisis empezó a exportar franquicias más que Brasil y se convirtió en el primer exportador a nivel latinoamericano por la necesidad que su mercado estaba recesado entonces empezaron a exportar franquicias y hay más de 200 marcas de franquicias en todo el mundo y Argentina por ejemplo exporta prendas, aquí tenemos más de 20 marcas argentinas Argentina no te produce ningún algodón no tiene fábrica de telas los diseñadores se los jala de Zara, ¿qué ha creado?, marcas, conceptos, La Martina, tenemos marcas acá de ropa de interior de mujer, kosiuko, entonces el reto va por ahí en crear conceptos, ponerte las pilas y decir “el Perú tiene ventajas competitivas como la gastronomía los textiles, tenemos también productos naturales tenemos artesanías, moda ¿qué te falta?

12.-¿Por qué no crear más conceptos invertir más en marketing?¿por qué no se está desarrollando? (minuto 26.03)

El Perú todavía está metido en la matriz exportadora de materias primas por eso es el tema de los servicios o sea los países más ricos, Singapur, ¿qué tiene?, no tiene nada y; sin embargo, el producto per cápita creo que es \$2 mil por persona, es impresionante, ¿y qué es lo que tiene?, tecnología, mira la India, un país pobre, que tiene pura gente creativa, es decir, están promocionando la creatividad. Esto es lo importante crear conceptos, nuevas marcas ahora todos intangible ya no vale materia prima como cómo valía antes. La matriz amarrada todo eso una vez que tú cambias matriz vas a empezar a decir, ¿por qué sólo voy a vender la prenda?

13.-¿Otro motivo será el temor a perder el control frente al franquiciado?(minuto 27.10)

No, ese es un temor que existe en todo el mundo en todos los países, mi marca y mi *know how*, pero ese es un tema más administrativo porque si existen los controles, sino no funcionaría todas las marcas, McDonald's no tendría 36000 locales por todo el mundo si no existiera un sistema de control. Le doy la master que controla a los franquiciados, o sea hay todo un sistema sino no hubiera funcionado sistema de franquicias hubiera fracasado. Ello porque ha habido todo un cambio en porque las franquicias han crecido. Antes habían 20 mil esas franquiciantes y ahora tenemos más de 90 mil y se estima para que dentro de 20 años habrán 120 mil empresas que franquicien en el mundo porque ya cambió el tema del know-how para mí solo. El

conocimiento antes era la fórmula secreta que nadie la sabe y sólo mi generación mis hijos y mis nietos y mis bisnietos se beneficiarán, ahora no. Ahora como hay mucho conocimiento mucha competencia te obliga a compartir es *know how* y la competencia ahora es tan brutal que tú tienes que crecer rápido y si no tienes presencia desaparece. Ya la franquicia que en algún momento en el mundo ha sido una opción, vamos a ver si, un *could be*, se está convirtiendo en un *must be*, osea, si no lo hago yo lo hace mi competencia. Por ejemplo, pasa con muchas empresas que traen la idea se quedas con uno y si no creas barreras de entrada y cuidas tú *know how* te comen

14.- Cuando uno Busca un perfil del franquiciado a nivel internacional, ¿qué perfil debe cumplir? (minuto 29.41)

El perfil del franquiciado, siempre lo he dicho es cómo elegir la esposa, o sea hay que analizar bien dependiendo de qué es lo que tú quieres, o sea si tú quieres que llegar a un país como Estados Unidos, con quién te quieres casar, está bien que solamente tenga recursos, es alguien que tenga por ejemplo en experiencia en manejo de negocios tiene que ser alguien por ejemplo muy relacionado, que tenga muchas relaciones, osea que te permita no solamente la plata sino que tenga manejo empresarial y experiencia en negocios similares o afines a los negocios en general para que te permite una expansión sostenible entonces hay que pensar bien, antes de elegir al empresario hay que elegir bien el país estudios de mercado, hay que estudiar si las barreras arancelarias o paraarancelarias, por ejemplo tú quieres exportar yo no sé, limón y no permiten el ingreso de limón o no te permiten el ingreso del ají, entonces tú tienes que estudiar eso, tienes que tropicalizar qué es importante la aceptación del producto todo eso son cosas previas y luego qué buscas a franquiciado de acuerdo al perfil que tú quieres de desarrollo.

15.-¿Cuál es la fórmula más habitual o la más segura de poder de poder internacionalizarse? (minuto 31.07)

Abrir un local y luego buscar franquiciar la marca es la forma más segura, la más fácil, pero también es la más cara, porque tú tienes que invertir en tu cabeza de playa en tu local bandera, tu local piloto Y eso sería lo ideal, si tienes las espaldas financieras sería la ideal porque te permite experimentar en el país con tu propio riesgo, pero lo más habitual es quiero un franquiciado que le guste pero para eso tú tienes que participar activamente en la difusión, osea si hay una guía de franquicias en el Perú, anuncio ahí

para que por lo menos me vean que existo, ya me contactaran, o en la guía de España me matriculó ahí, voy a una feria, pago y aparezco ahí como una oferta voy a la feria e invierto, pero si estás esperando que te toquen la puerta es complicado lo ideal es que tú viajes y promociones tu concepto.

16.- En ese sentido, ¿hay suficiente desarrollo y despliegue en marketing por parte de las franquicias peruanas para darse a conocer? (minuto 32.30)

No, no o sea la verdad es que en el fondo hay poca inversión, muy pocos invierten. Por ejemplo yo les digo algunos clientes, mira yo voy a estar en el stand de mi socio en Colombia, él tiene stand, no tienes que poner un estante que te cuesta por ejemplo \$2 mil dólares, pon \$250 y tienes un espacio y obtienes un folleto y si se acerca alguien les hablo de la franquicia y ni siquiera a veces eso, te das cuenta. Por ejemplo, vamos a ir a una feria hagamos un brochure y dicen que es muy caro, o sea ni siquiera tienen un brochure para que yo llevé un brochure a la feria de España o a la feria de Colombia, México a ese punto te das cuenta, es desesperante a veces, le digo tu concepto puede pegar afuera ya, pero te dicen más adelante, por eso es que esperan que vengan y les toquen la puerta.

17.- A la hora de ver la tendencia de los países a los cuales Perú se internacionaliza es a países cercanos, ¿coincide en ello como tendencia natural? (minuto 33.48)

Sí, del mismo idioma, las mismas costumbres, donde la comida puede ser aceptada, en principio sí, es porque hay poca distancia puedes ir y venir a Colombia, Chile países cercanos. Lo que pasa es que en Chile hubo todo un proceso hubo mucha migración de personal doméstico que sabía cocinar. Entonces el chileno cuando encontraba los restaurantes peruanos ya sabía más o menos lo que iba a comer porque ya había probado en su casa la causa, había probado el lomo saltado, porque tenían cocinera peruana, es todo un proceso diferente en Chile no es lo mismo que vayas a Estados Unidos a ver qué tal la comida peruana y hay que ser todo un trabajo, entonces Chile fue mucho más fácil la proliferación de restaurantes peruanos.

18.- Mencionaste hace un momento la palabra tropicalización, ¿cómo hacerlo correctamente sin perder el ADN de tu esencia? (minuto 34.58)

O sea, el riesgo de la tropicalización es, si haces una excesiva tropicalización, puedes perder el concepto la gente va a decir “oye se llama igual no se parecen lo absoluto”,

por ejemplo un McDonald's un KFC nunca dejan de vender sus productos estrella o básicos pero tropicalizan el resto o te ofrecen alternativas parecidas a sus productos básicos. O sea hasta donde tropicalizar, ya depende de cada país, hay países, donde tropicalistas más y otros donde tropicalizar menos, pero el riesgo de no tropicalizar, en el otro extremo, va contra el mercado, va en contra del mismo franquiciado, porque a veces en un comienzo la franquicia americanas eran tan rígidas que no te permitían ni siquiera comprar insumos locales siendo mejores y más baratos, pasó por ejemplo en la primera venida de Subway, yo conversé con los que trajeron subway y todo tenían que importarlo, entonces no, salvo que el producto sea inmejorable ahí sí, por ejemplo Johnny Rockets trae su pan de Estados Unidos debido a que el pan es buenísimo porque aquí no hay un pan tan bueno y se ven obligados a traer el pan, pero si tienes un buen pan acá oye no vas a estar trayendo, incrementa tus costos al franquiciado. Ahora las grandes corporaciones se han dado cuenta que si en distintos mercados, mueres, cometieron muchos errores muchas empresas como McDonald's que tuvieron que cambiar la carne en Argentina porque a un argentino no le vas a dar la carne tradicional de McDonald's porque te tira por la cabeza, así que tuvieron que mejorar la carne, en otros países tuvieron que ofrecer el pan árabe como en Egipto o en Dubai, o en Turquía servir el té qué te sirven en todos lados el té, ese tipo de cosas son casi obligatorias, como en el Perú es el ají, aquí en algunos momentos no te daban ají, o sea cómo no vas a dar ají en el Perú, es imposible, y en México te sirven con frijoles, y en Colombia y en Ecuador te ponen los frijoles en KFC aquí en arroz en algunos locales.

19.- Básicamente ¿podemos concluir que el proceso de internacionalización es una adaptación no solamente del producto y modelos y del empresario que tiene que cambiar sushi en todo sentido? (minuto 37.36)

Correcto, así es. Cuando tú pasas una frontera tienes que adaptarte al mercado tienes que tropicalizar no sólo tu producto muchas veces la tropicalización es extrema, la marca de algunos ingredientes tienes que cambiar tu carta o adaptarla, tienes que tropicalizar también tus escenarios financieros no es lo mismo que un negocio exitoso económicamente acá puede no serlo tanto en Colombia o serlo como el caso de la cevicherías, que es doble exitosos si atiendes dos horarios, o sea tienes que ver eso.

20.- Para finalizar, ¿Cuál es su opinión sobre el patrón de internacionalización propuesto? , se le explica en qué consiste cada eje (minuto 38.13)

Sobre el primer eje: el lugar de “país anfitrión” pon “país de destino” o “país meta”. Similar o fronterizo lo cual es normalmente así, mercados fronterizos que tienen un mismo idioma una misma cultura como Perú Chile Ecuador salvo Brasil que es otra realidad.

Sobre el segundo eje: okay está bien

Sobre el tercer eje: okay sí es una actitud pasiva Así es y luego busca una actitud activa.

Sobre el cuarto eje: perfecto Sí claro

Sobre el quinto eje: claro así es

Sobre el último eje: el máster es el ideal pero la realidad lo que te dice ahora es las empresas no están arreglando mucho por las master, salvo que sea un McDonald's que vas a ganar, pero en los conceptos normales tradicionales o que tienen 3 unidades, los empresarios extranjeros no quieren arriesgarse a comprar una máster, lo que está de moda es comprar una individual con opción a master eso está pasando está bien yo te compro una, tu master vale \$100 mil dólares, te doy 20 mil por una, la pruebo, y dame la opción de que un año ver si el concepto pega o no pega y con un año dame la exclusividad y la opción de que yo sea el primero en comprarte la Máster, eso está pasando, nadie te está comprando una Máster así nomás, es déjame abrir la primera unidad el piloto la pruebo y ya, te dí 20 mil y toma los 80 restante.

Gracias por su tiempo.

Anexo 12: Entrevistado N°5: Alfredo Taboada Empresa: CCL– Centro de Desarrollo de Franquicias.

1. ¿cuál es el papel que cumple un poco la cámara de comercio de Lima y en pro del desarrollo del mercado de franquicias el profesionalizar este sector y posteriormente el desarrollo en mercados internacionales? (minuto 1.00)

Efectivamente, como se nombra en la pregunta, la cámara está de lado de la profesionalización de las franquicias. Para nosotros es importantísimo que las franquicias se desarrollen y se creen profesionalmente, cosa que no viene sucediendo en muchos aspectos del mercado nacional por que cómo usted sabe no existe una ley o un dispositivo o un decreto o algo que diga: “tú eres franquicia, tú no eres franquicia, tú si eres franquicia, tú no eres franquicia”. Las personas o empresarios o algunas personas que no entienden bien el tema de franquicias, se autoproclaman como si fueran una franquicia, se van al exterior tienen un contacto y venden su marca; pero sin embargo no han pasado por un proceso de formación de manuales, que los manuales es un evento que de todas maneras tienen que llevar una empresa para profesionalizar su servicio. Conocemos todas las gamas de empresa que hay en el exterior, que muchas veces no han pasado por el Perú, pero se han hecho como si fueran franquicias en EE.UU. o por Europa; y sin embargo no han tenido los carriles adecuados para formar su empresa como tal.

2. En ese sentido usted ha dado una serie de declaraciones incentivando la marca de la certificación. En este sentido, ¿Considera Ud. que es parte de la solución de profesionalizar este sector? (minuto 2.50)

Claro, una de las partes por las cuáles nosotros estamos promoviendo la certificación, que muy pronto se va lanzar oficialmente, es la certificación de las empresas como tales. Cómo empresas que son franquicias. Para eso hay un pequeño procedimiento, a través del cual las empresas que deseen certificar su empresa como certificada oficialmente por la Cámara de comercio de Lima, Indecopi y Promperú, que son 3 instituciones que se han unido para dar luz a este sello de calidad, digamos, de las empresas va servir de mucho y va incrementar las exportaciones tremendamente, porque ya los inversionistas en el exterior van a poder adquirir franquicias peruanas que tengan un sello de calidad avalados por instituciones como la Cámara de comercio de Lima, Indecopi, nuevamente lo mencionó, y Promperú; qué es la institución promotora de la exportación de servicios

que está promoviendo con nosotros y muy pronto lo vamos a lanzar... Y yo creo que con un sello de calidad las empresas van a poder exportar con mayor facilidad y mayor seguridad su modelo de negocios

3. ¿Básicamente la iniciativa de la internacionalización de buscar expandirse en mercados exterior obedece más a factores de la empresa o son más buscadas desde el exterior en diversas ferias como las que realiza la cámara de comercio? (minuto 03.50)

En este tipo de actividad tiene que haber facilitadores. En este caso el facilitador peruano es Promperú, promueve las exportaciones a través de la colocación de empresas, organizan misiones, llevan misiones hacia mercados internacionales donde el Perú cuenta con consejeros comerciales y esos consejeros comerciales pertenecen también a Promperú; pero van abriendo los mercados donde posiblemente pudiera venderse una franquicia o colocarse o exponerse en una feria o a fines... No es fácil, porque una franquicia que usted sabe que la de comida son la de 95%, son las empresas franquiciables, la de comida tienen un problema. El problema es que no se puede realizar o desarrollar la empresa con productos nacionales; por qué va estar en un país que no tiene esa la facilidad de esos productos, pero existen brokers ya, por lo menos en México y estados unidos, que venden ese tipo de de insumos nacionales, pero no tanto en la calidad de los pescados, de los peces, lo que nosotros normalmente llamamos que son la fuente útil para las empresas que son restaurants, pero si hay una serie de condimentos que si ya se pueden exportar; pero no llegando a ser el punto de equilibrio, a través del sabor, la calidad que son nacionales, por eso hay un tema que hay que customizar, como otro fiscalizar el desarrollo de los alimentos.

4. Y ahí justamente viene una pregunta que quería hacerle acerca de la tropicalización adaptación. Hasta qué punto poder tropicalizar u adaptar en especial la gastronomía peruana considerando que el ADN, la esencia es justamente nuestros insumos, nuestros procesos y demás... (minuto 5.00)

Las empresas nacionales como el caso de Las canastas, por ejemplo, es una empresa que nosotros tenemos como parte de la Cámara de comercio de Lima, también Las Canastas que forma parte del gremio de la Cámara de comercio de Lima. Esta empresa tiene dificultades para exportar su marca, su nombre. Si bien el nombre y marca tienen un atractivo sobre el inversionista y revisan la cantidad de empresas que tienen, cuántas

colocaciones tienen en qué distritos, en qué zonas; eso alimenta al inversionista para poder mirar hacia donde puede comprar. Entonces, en el caso de Las canastas cuando llegó al mercado mexicano, qué es un mercado nacionalista se encontró con la novedad... señor por qué en vez de pollo no nos hace unas enchilada de pollo a la brasa, porque no nos hace unos tacos, entonces desvirtuaban un poco la esencia de fondo que es girar a través de las barras de metal en los hornos con fogón. Las empresas ya están pensando en tropicalizar sus productos de acuerdo a la zona donde van a vender su marca, cosa que se profesionalice la parte de inversión, que tienen que colocar ellos que no es la normal con los insumos que normalmente vienen con calidad en el país de origen, si no que tienen que ver otra perspectiva: que más o menos se alineen con sus principios de alimentos y cosas para que puedan en el país ser atractivos. Eso pasó igual en Colombia, en Brasil también es muy muy difícil, por eso es que nuestro mercados sigue siendo pequeño y el mercado de franquicia peruano sigue siendo muy pequeño; pero sin embargo hay una corriente que está en plena discusión de la exportación de marcas, pero es un trabajo que cuesta más de un año, un año y medio Pero hay una cosa curiosa cuando vamos a Estados Unidos encontramos que hay empresas en el país que se han formado en el país en Estados Unidos y son de origen dicen ellos de peruanos, porque son tan peruanos los que trabajan, pero se han creado en Estados Unidos... Y se han hecho franquicias y no están en las cifras.

5. Veo una relación muy interesante y es que en el Perú desarrollan o desarrollamos muy buenos conceptos, pero no tantas marcas... Marcas fuertes, marcas posicionadas, inversión marketing ¿Cómo qué quizás en el Perú está sobreentendido que la comida peruana es rica y está posicionada, pero afuera no desean hacer esa inversión? (minuto 07.00)

Exactamente, en ese rubro debo explicarle qué, como le mencioné al principio, el mercado es muy pequeño y si tiene mucha incidencia el hecho de que no se haga el despliegue de marketing necesario. La publicidad en el exterior debería ser por parte de nuestras autoridades de gobierno, hacer la difusión de nuestro mercados es muy esporádicamente que se hace por la campaña de una fecha, las fechas significativas de fiestas patrias; pero no es una distribución constante de las facultades que tienen y los beneficios que tienen las empresas nacionales, tanto de gastronomía y otros rubros.

6. ¿Usted considera también qué es parte también de la problemática de la academia, las universidades al no ofrecer cursos dentro de su malla y que así los egresados? (minuto 8.50)

Ya están empezando algunos, la San Ignacio de Loyola, por ejemplo y la UPC también tiene un curso de exportación de las franquicias, cómo generar franquicias; pero no hay mayor impacto en el desarrollo de esta actividad qué si es lucrativa al 100%. Está demostrado perfectamente de que una franquicia bien llevada, bien realizada; con el profesionalismo debido y con todas la de la ley perfectamente puede ser comprada por inversionistas extranjeros como le ha pasado a... se expandió al mercado de Lisboa, en Portugal y a España en Madrid restaurants y en Panamá tienen mucho éxito, pero no han podido seguir expandiéndose más, porque también necesitan parte de apoyo del gobierno peruano para seguir creciendo en esos mercados. Ellos crecieron también a raíz de la....Promperú, qué es una institución peruana muy grande, para la exportación de servicios.

7. Quería preguntarle un poco... ¿Existe una tendencia natural, por lo que veo, en cuánto a los países que emigra el Perú a buscar países muy similares en cuanto cultura, idioma y demás; esto es digamos, es una tendencia natural, lógica hasta cierto punto?

Si, exacto. Un primer mercado muy similar al nuestro, donde es probable que se desarrollen más las franquicias es Colombia...Y Colombia está adquiriendo con bastante regularidad cada vez o cada año un poquito más de franquicias peruanas para poderla asimilar con sus mercados nacionales. Efectivamente, Chile también es un país que se asemeja bastante al Perú y tiene una corriente de empresas muy importantes también de las que son de gastronomía: pescados, mariscos, carnes; que se vienen desarrollando actualmente en Chile. Si, efectivamente hay una particularidad en la exportación de este tipo de franquicias y tiene que ver mucho con la similitud de usos y costumbres de los países que exportamos.

Aunque hay casos ahí que señalan, por ejemplo el caso de Bembos en la india que es muy típico, pero analizando, o sea duró un año o 2 años

Hay un caso bastante particular que se llama Osaka, comida fusión, qué tiene bastante de peruano y bastante de japonés. Este Osaka está en Sao Paulo en uno de los edificios más grandes donde está el centro de concentración de restaurants. Le va muy bien a Osaka, ha pegado un buen salto; pero es ese mercado nada más: Brasil, donde ha podido

crecer. Y en España también está abriendo un local Osaka. Osaka es un restaurant muy bien llevado. Daniel Herrera es el propietario, es una persona de mucho empuje.

Mucho tiene que ver el empuje que le puedas dar

8. Sí justamente esa era una pregunta que también estaba dentro de mi cuestionario. ¿La visión internacional que tiene el empresario, el dueño de la franquicia sobre todo no? (minuto 12.00)

La idiosincrasia del peruano, el propietario, es que te van a copiar el modelo de tu negocio. Lo van hacer, después te dan una patada y luego ya no te pagan las regalías. Esa es la creencia que existe en los propietarios, pero hay bastante trabajo por hacer. Qué es trabajo de Promperú y otras instituciones colaterales como Indecopi para proteger la marca, eso es importante también el proteger la marca; porque te pueden crear un negocio similar al tuyo al frente de tu negocio.

Y ahí hay un tema importante el tema de la legislación, o sea no contamos con una legislación en Perú ni en américa, salvo ciertos...

Hemos tenido algunos intentos de llegar al congreso pero han quedado encarpetados, no se ha podido hacer nada, pero otros países si los tienen como Brasil y México. México tiene también a una gran legislación sobre el tema y Estados Unidos que tiene una ley sobre franquicias.

Me pareció interesante el caso de México porque ellos financian. El gobierno financia hasta un 50% la inversión en franquicias cumpliendo una serie de requisitos.

Es interesante incentivar el modelo

9.- Para finalizar yo he desarrollado una especie de patrón de internacionalización de 6 ejes, se le explica en que consiste cada eje para saber su opinión.

Interesante, perfecto, muy bien, muy buen trabajo, ¿qué tiempo vienes haciendo esta investigación?.

Gracias por la entrevista.

1. Desde su perspectiva, ¿Considera que existe una adecuada oferta exportable en materia de franquicias y en especial las gastronómicas?, (1:32)

La gastronomía es un concepto que a nivel mundial está siendo ya reconocido pero la gastronomía como tal, no necesariamente como una franquicia. Entonces el modelo está aprovechando una tendencia mundial porque somos una de las 4 comidas más importantes en el mundo. Entonces yo no lo vincularía, no digo que la franquicia es un éxito por la franquicia sino es al revés sino yo me estoy tomando esta tendencia internacional para que digamos la franquicia gastronomía tenga una cabida en el mercado internacional son visiones completamente diferentes porque yo también puedo poner un restaurante propio con un socio y la hago linda, de hecho, hay más 5000 de restaurantes a nivel internacional peruanos. Entonces es un punto importante.

Ahora desde la perspectiva de las franquicias, efectivamente la franquicias es un modelo de negocios, un modelo de negocios para expandirte al mercado internacional, de hecho es uno de los componentes dentro del proceso de maduración de tu camino hacia la internacionalización máxima que es establecer en otros mercados. Entonces en esa línea, el sector todavía necesita profesionalizarse porque la franquicia de por sí no va a tener éxito porque tiene un manual sino porque tiene una buena gestión, una buena gestión para poder no solamente internacionalizarse sino también tú lo puedes hacer acá en el mercado nacional y esa gestión involucra varios elementos que deben permitir al franquiciado tener el mismo éxito de la matriz. Entonces muchas veces las empresas o los negocios que se están apareciendo bajo el modelo de franquicias no todos tienen un elemento vital en su proceso de gestión. ¿sabes cuál es? (4:20)La central de franquicias. Eso es importante porque la central de franquicias lo que tiene que hacer es preservar ese vínculo que tiene la matriz con respecto a sus franquiciados. ¿en qué se materializa ese vínculo? 1. Porque yo tengo que dar una asistencia técnica al franquiciado porque el franquiciado no conoce del modelo del negocio y el modelo de negocio para que sea atractivo ¿qué debería de tener claro? Fundamentalmente rentabilidad, entonces cualquier negocios que no sepa monetizar no va a tener éxito o sea si tu no vendes, no vas a tener éxito.

Entonces ahí es el proceso clave de enganche en por qué yo tengo que pagarte a ti regalías, yo te pago a ti porque tu me estás ayudando a aprender a cómo desarrollar este negocio y que tenga éxito, sea rentable porque estamos hablando de inversiones. Entonces ahí es un punto neurálgico para muchas franquicias, no es solamente el cobro de una regalía sino lo que encierra en sí el proceso de un franquiciado entonces la central de franquicias es clave.

El segundo elemento importante es que tu tienes que tener capacitaciones continuas porque así como hoy, tu sales al mercado con tu corbata, tu camisa, de pronto mañana alguien ve yo también quiero estar con tu “mi corbata y mi camisa” y tal vez lo haga mejor porque ese competidor va ver tus fallas y una vez que vea tus fallas lo que va ser es reproducir y mejorarlo. Entonces qué es lo que estoy diciendo, que si el negocio, la filial a través de su central no empiecen a introducir elementos que sigas tu creciendo y manteniendo esa capacidad monetización a través de los clientes obviamente. Por ejemplo, si tu vas a un restaurante y tu vez oye son los 10 platos de siempre ya te atraco 1 mes, 2 meses ¿qué pasa? Sigue lo mismo? ¿Qué pasa si empiezo a reemplazar mi carta? Ok, entonces si empiezo a reemplazar es eso justamente el grado de diferenciación. (7:02) Por ejemplo, 2do Muelle en su momento, pescados y mariscos ahora te pone maquis, ahora te pone comida criolla, claro ya está tú dices está distorsionando el modelo. Pero tú dices: ¿por qué lo hace? Porque probablemente sus comensales le dicen oye, ¿por qué no haces estos platos? Entonces tienes que adaptarte a las necesidades del mercado pero esa es la chamba de la matriz porque es el que conoce entonces eso tu tienes que trasladarlo, ¿cómo? Capacitación como vuelvo a repetir.

2. En una ponencia del 2016, señalo que un punto de la agenda era “profesionalizar las franquicias” ¿Cómo ve dicho proceso 3 años después? (7:40)

Lo que pasa es lo siguiente, nosotros en su momento cuando empezamos a promover el sector encontramos varios vacíos que es lo que yo justamente te comento. Primero, si estamos hablando de un modelo de negocio que no te ha indicado que no sea medible cómo tú puedes mirar el grado de éxito. Entonces empezamos a trabajar con un grupo de franquicias para implementarle la norma a eso y resultó que el trabajo, implementación fue buenísimo ¿por qué? (1) le permitió mejorar su manuales (2) crear un sistema de gestión de calidad y de control de procesos. Si tu no tienes adaptado un

sistema de gestión de calidad cómo tu puedes ir midiendo el grado de intensidad con la cual tus procesos porque la empresa es un modelo vivo, tiene costos, está sacrificado los tiempos cuánto tiempo tu estás dispuesto a sentarte y que nadie te atienda o que no te traigan el plato o que no te traigan la cuenta. Hoy día si un restaurante no tiene un aplicativo, mire los aplicativos que anteriormente conversábamos con la gente de México, los aplicativos para muchas empresas representan el 40% de sus ingresos entonces si tu no estás en la misma evolución en la cual estás introduciendo experiencia ¿para quién? Para el cliente. Entonces si yo no empiezo a medir todas esas cosas, no voy a poder tener éxito. Entonces vamos a notar que aquellas empresas que tenían sus manuales de ISO 9000 tenían mejores posibilidades inclusive de credibilidad y confianza al inversionista que el que no.

3.-¿Cómo se está desarrollando el tema del ecosistema de franquicias? (minuto 10:00)

Yo creo que todavía, el ecosistema como tal, no ha logrado cuajar. Porque, a ver, tenemos un gremio de franquicias con la cámara peruana de franquicias que nosotros la formamos el 2004, pero que a la fecha no ha ayudado a desarrollar el sector, entonces en el sector privado tenemos un problema, tenemos una Cámara De Comercio de Lima que está tratando de hacer cosas, pero igual no está ayudando a, Tenemos un Indecopi que debería de mantener a tener un registro de franquicias o mirar que efectivamente custodiando obviamente los intereses del sector privado pero tampoco. ¿Nosotros qué estamos haciendo? Hemos trabajado con la norma ISO tratando de crear ese ambiente de profesionalización, hemos lanzado una guía de manual, claro alguien decía, mi franquicia! Entonces realidad si tu lo vez, es un plan de negocios pero que no debe ser teórico sino debe responder a la realidad de la empresa y para eso hemos creado una guía de franquicia para que alguien o los interesados tuviesen por lo menos un criterio claro para saber cómo yo debo de empezar con el tema de franquicias y ahora estamos creando lo que son los patrones de medición desde el punto de vista si tu realmente cumples o no con los requisitos de cómo yo debo de gestionar una franquicia - que tampoco existe. Entonces el sistema tiene que funcionar bajo ciertos patrones que existen en otros mercados como es España, Argentina, México, Brasil hay leyes exclusivas para franquicias. Acá no tenemos una ley, para empezar tienes un problema con el contrato. Entonces, claro, la pregunta es ¿Por qué no se da? a muchos no le conviene que exista, osea hay un tema ahí también que hay que analizar., Lo cierto es

que el ecosistema no está funcionando de la manera como, por ejemplo nosotros, si tu haz hecho una investigación y tu vez un mapeo de todas las empresas son franquicias. La pregunta es ¿tú eres franquicia? ¿cuántos locales haz logrado colocar como franquicias? Y te vas a dar cuenta que muchos que se denominan franquicias, no han logrado multiplicarse. Entonces ¿por qué?, Tienes un manual, si pues pero no es lo suficiente atractivo. Entonces son todas esas cosas que hacen que el sector como tal no evolucione debidamente. Y bueno, nosotros como Estado, estamos tratando de generar buenas prácticas porque también no podemos imponerlas pero sí buenas prácticas para que las empresas puedan de alguna manera tener un norte, inclusive, con algo muy sencillo. Muchas veces se hablan que hay 500, 600 franquicias pero el año 2018 se encargó un censo en el INEI, entonces de todo ese grupo de empresas que nos indicaban de diversas fuentes que eran franquicias, la mitad de ellas no eran franquicias, habían dicho si me quise separar pero ya no lo hice entonces ¿qué pasa? Creas un ambiente un poco de baja credibilidad porque tu dices realmente hay lo que no hay. (14:27), entonces encontramos que solamente hay 210 empresas no es más, entonces ahí viene un vacío, un vacío también en el tema de información que hemos tratado de hacer con el censo pero ha tenido sus bemoles, bemoles desde el punto de vista desmitificar las cifras que muchas veces se anuncian y de manera irresponsable, si tenemos muchos vacíos en el ecosistema.

4.- En este esfuerzo de lograr una mayor internacionalización los resultados del PAI que están en el dentro del módulo de franquicias, considera que también es parte de este esfuerzo de mejorar y desarrollar (minuto 15.09)

A ver, por supuesto, nosotros dentro de este esquema de promover la internacionalización de empresas hemos incorporado un concepto diferente a este modelo qué es el consorcio, hemos conformado un consorcio de 5 empresas para el mercado colombiano, 3 de esas 5 empresas, Mejor dicho las 5 están dentro del país y con eso está ayudando un poco a la internacionalización, ¿por qué hemos hecho eso? Porque tenemos que tener presente que las franquicias están buscando a un inversionista, es muy difícil que yo llevé un cuadernito y te lo venda, mientras que la otra opción es que la franquicia vaya al país y ahora no tienda, La pregunta es ¿cuántas empresas están dentro de esta posibilidad?, entonces tú vas a encontrar diferentes tipos de modelo de negocios que son franquicias también en donde por ejemplo te hablan de la franquicia asociativa, ¿Has escuchado ese concepto lo tienes claro?, entonces muchas veces hay

grupos empresariales que han salido bajo esa premisa ¿Pero qué sucede? se supone que en la franquicia asociativa, ambos invierten, pero hay una diferencia con algunos esquemas asociativos donde tú como inversionista pones el 100% pero yo lo administro. De acuerdo al concepto de franquicia tú no puedes administrar, pero bueno así ha salido el “Grupo Acurio”, entre otros, entonces existen sus componentes en los cuales el propio inversionista puede ser un argumento sólido para que yo diga invierto contigo cuando tú no estás en el mercado ¿porque quién te conoce?, entonces, perfecto yo conozco la gastronomía pero te enfrentas a un mundo *low cost* está viniendo con mucha fuerza, entonces tú te vas a mercados como México, Brasil, Colombia y vas a encontrar franquicias de 2mil, 5mil dólares, y nuestras franquicias están en 70mil, 100mil entonces tú dices ¿oye qué pasó acá?, las empresas tienen que empezar a mirar otros modelos de negocios que permitan llegar a esos niveles porque vas a competir con alguien que dice yo prefiero invertir acá \$4 mil en menos de un año ya recuperaré mi inversión, que estar invirtiendo \$100mil y esto lo voy a recuperar en dos años.

5.- ¿Las franquicias peruanas tienen mucha facilidad para internacionalizarse? (minuto 18.05)

Está pasando con el tema de las franquicias es que cada vez más el mercado, acuérdate de que el mercado peruano si tú ves en toda Latinoamérica o a nivel mundial, el comercio está trastocado, cada vez más el mercado mundial crece menos y el mercado peruano es un mercado atractivo, ¿por qué?, porque tienes proyectos que van desde los centros comerciales que son los primeros que jalan los conceptos, las regiones de los países cada vez más desarrollando más, y tienes una clase media frondosa dispuesta a gastar, entonces La pregunta es, ¿adónde yo priorizaría?, ¿Prioriza el mercado internacional o priorizaría el mercado nacional? de hecho el mercado nacional, entonces son muy pocas las empresas que hoy, En estos momentos están llevando sus conceptos al mercado internacional, no serán más de 15.

6.- Dentro del plan de promoción de las franquicias se estipulaba que en los próximos años se duplicará el número de franquicias en el exterior partiendo de una base de 20 ¿cómo ve la perspectiva? (minuto 19.20)

Sí bueno, estamos participando en misiones empresariales, por ejemplo a fines de febrero estamos yendo con 4 franquicias al mercado mexicano con citas qué negocios, esa es una forma, las misiones comerciales, la otra son las ferias, pero no participamos

en todas las ferias, participamos por ejemplo en Colombia, Colombia es un foco importante debido a que es el cuarto mercado más importante destino de franquicias peruanas, México, hemos ido a México pero tiene cierta complejidad, muy competitivo, osea hay mucha competencia, osea tú hoy colocas un negocio en una cuadra y un mes después tienes 10 al costado tuyo, es muy agresivo, por ello que en México más del 70% de las franquicias son mexicanas, pero hay un dato importante, 95% del abastecimiento es del propio mercado, ¿qué significa eso?, que si yo he tropicalizado con insumos oriundos, domésticos al mercado al cual yo voy, yo voy a tener un problema logístico, lo que no puede perder las franquicias de la gastronomía peruana son los sabores, entonces tienen que buscar los productos equivalentes para lograr esos sabores peruanos y eso se llama la tropicalización, entonces hay muchos elementos. Hoy, otro elemento limitante, es que cuando las empresas llegan a un mercado no hacen un estudio para saber cuántas unidades yo podría colocar en este mercado, puedo 1,2 10 15 20, y el otro tercer elemento es una campaña de promoción que realmente posición en el mercado. Nosotros cuando llegamos a los mercados, llegamos con una llegada hacia la prensa, es muy mediático no es sostenible porque, claro nosotros llegamos hacemos el evento, todo el mundo se hace famoso pero retornamos, pero es la empresa que tiene que tener esa continuidad, pero es muy oneroso también, yo necesito tener un estudio de geolocalización entonces algunos dicen ¡no no como yo estoy en centro comercial, ya hay cinco entonces cinco!, pero no es así, Es parte de este proceso, este proceso que tiene que tener una asesoría un poco más solvente de cómo conducir estos modelos de negocios con una gestión sana para que tú puedas tener un crecimiento y una credibilidad en el mercado. Con los asesores hemos tenido muchas dificultades, pero bueno yo creo que también depende mucho del empresario, es como tú porque optas por hacer mi doctorado, eso para los mismos empresarios como que ya llegaron a su curva, están igual como cuando tú dices el pisco es un producto bandera de buen sabor es un destilado de uva, es una bebida espirituosa y lo vendes a Chile como aguardiente, entonces tú dices “oye qué pasó con el empresario peruano”. Entonces, hay que trabajar con el empresario, el empresario tiene que ser responsable, o sea no todo puede ser atribuible al estado, es el sector privado quién tiene la obligación de tener un mejor ordenamiento y una mejor profesionalización y ahí es donde justamente tenemos que trabajar.

Aquí hay un dato importante, ¿tú sabes cuál es el verdadero negocio de las franquicias?, ¿las regalías? ¿eso es lo que has investigado con las empresas?, ¿y ha salido las regalías?, porque el verdadero negocio no son las regalías, si tú sacas la cuenta más bien normalmente las regalías pueden estar entre un 3 y 5%, dependiendo mayormente del negocio, y ese 5% de las ventas, entonces si una empresa factura \$100 mil, ¿el 5% cuánto es? , \$5mil, ese no es el negocio, ¿el negocio sabes cuál es?, es la de la proveeduría, entonces una franquicia que no se multiplica no va lograr lo que en el fondo y en esencia, lo que busca un negocio que busca expandirse qué es la distribución, inclusive dentro de la OMC, la Organización Mundial del Comercio, en el Acuerdo General de Comercio de Servicios, qué es el patrón de negociación que tiene la OMC para el tema de servicios, la franquicia está catalogado en el capítulo de distribución y ese es en esencia ¿por qué Intercorp compro China Wok?, por la distribución el abastecimiento, ¿Tú crees que Kentucky McDonald's que tienes acá de acá se provee todos los insumos?, Ese es el negocio, proveeduría y eso es algo que nadie lo tiene contemplado, por más que nosotros le decimos a los empresarios ese es un aspecto fundamental, por eso es que tú necesitas, no es tanto las regalías no es tanto mi derecho de entrada, lo que yo necesito es que tú te reproduzcas, pero ahí justamente viene la visión del empresario, ¡Oye pásame el derecho de entrada!, para comprarme mi segunda casa en Asia o para cambiar la camioneta pero eso no es así, porque luego tú tienes que financiar la capacitación, ¿de dónde lo financias de derecho de entrada?, entonces hay un desorden que tampoco ayuda al sistema, que eso se genera en la conciencia, porque yo tengo que crecer, si tú no crees en franquicias fracasas, tú no puedes tener una franquicia para tener un solo local, eso es imposible, porque vuelvo a repetir, entonces porque necesitas convertirte en una cadena, porque evidentemente hay un tema de proveeduría, pero ese es una parte, la segunda parte es que venga un inversionista y te lo compre por tu cadena, eso es, ahí es donde tú te vas a hacer plata, eso es visión, y eso no lo vas a encontrar en un año en medio año, es un trabajo sostenido pero bien conducido, entonces la pregunta es: ¿cuánto de los empresarios están apostando por el mediano y largo plazo?, ahí está entonces el proceso cultural. Entonces ves corto plazo, no estás viendo realmente la visión que debes tener, y no reciben la asesoría adecuada, porque también quién lo asesora dice “tu págame mi asesoría y chau”, acá tienes que expandirse.

Mira, Montalvo es una cadena, de esa cadena formado su escuela forma a sus muchachos y ya es otro negocio para abastecer a toda su cadena, negocia con las principales firmas de cosmética para que el champú de tu compras, ¿cuánto pagas por un champú?, ellos logran tener \$1 y medio o menos, te das cuenta del margen que tiene eso es proveeduría y negocios con las grandes firmas porque tú dices voy a comprar no 10 paquetitos sino por volumen, baja su precio tu capacidad de negociación se amplía, entonces si tú no tienes esa visión, no estás entendiendo que es una franquicia, no solamente definir si es un aspecto contractual, eso es bacán, si, eso es un tema legal, porque tienes derechos y obligaciones. Entonces si no tienes esa visión no sabes que estás en el negocio de las franquicias, no es un manual, eso es importante ah, tener clarísimo porque yo te garantizo que nadie te lo va a decir. El canon de entrada etc, es lo típico, yo plante hace 3 años con la cámara de comercio de Lima desarrollar diplomado para los empresarios y lo primero que empiezo con ellos es desarrollando su modelo de negocio y entendiendo en esencia los conceptos que te voy diciendo, ¿dónde está el verdadero negocio?, Caso de Zara es la logística y para el caso de McDonald's es la inmobiliaria, Zara es mucho más logístico ¿sabes porque? porque tiene que mover n unidades, su propuesta de valor es cada 15 días te cambio de inventario: entonces tienes que tener una visión muy clara de lo que la franquicia te puede permitir

7.- Se le enseña el patrón de internacionalización y se explica cada uno de los ejes. (minuto 32.36)

Respecto al eje de tropicalización en el caso peruano es por los insumos no es por otra razón., tiene que ver el tema cultural; por ejemplo, cuando Rockys entró a Brasil Cerro a los 3 meses, ¿por qué cómo comes to el pollo a la brasa?, con papas y tu ensalada, pero en Brasil, no come papa, comen patacón, plátano, mira algo tan sencillo. en realidad son los insumos, tu tienes que buscar una combinación.

Sobre el último eje: pero el concepto de múltiple, a ver, ¿a qué te estás refiriendo con múltiple?. a ver, tienes individual tienes Master, depende mucho del ámbito geográfico para tener muchas franquicias cuando hablo franquicia múltiple está muy ligado al operador, el operador como Delosi, tienen diferentes tipos de franquicias Pero eso más que nada se tipifica con el operador no tanto con el franquiciado, “las canastas” no ofrecer por ejemplo “pardos Chicken” salvo que generó otros negocios, Entonces es individual o Máster.

Muchas gracias por su tiempo

Anexo 14: Entrevistado N° 7 Godofredo Venegas Empresa: Innova Lex Perú

1.- Desde su perspectiva, cuál es la situación actual del mercado de franquicias, ¿qué barreras o qué factores están limitando potenciando su crecimiento? (minuto 0.19)

Bueno, estamos en un momento en que las marcas franquiciadas nacionales en el Perú, son mayores que las extranjeras, entonces la perspectiva es que en el Perú se han posicionado marcas importantes, pero a la vez se ha ido creando, o han ido creciendo modelos de negocios con ideas peruanas, entonces, esas franquicias que tienen el contenido peruano han ido evolucionando, entonces yo creo que estamos en un momento de evolución avanzada.

2.- ¿Y cómo analiza el grado de profesionalización de estas franquicias donde existen franquicias de todo tipo, incluso las “franqui chichas” (minuto 01.25)

Bueno, el término “franqui chicha”, lo creo un consultor, yo pienso que las franquicias han sido, digamos una solución a los problemas de la organización en primer lugar. En segundo lugar, ha sido modelo para rentabilizar mejor el negocio. Las franquicias efectivamente están en un proceso, y el proceso de profesionalización es porque hay mucho conocimiento integrado que viene desde el extranjero, viene de Estados Unidos viene de Argentina, viene de Europa, entonces recién se está integrando y quizás en el Perú se está haciendo una suerte de franquicia propia, de concepto propio de franquicia, que si viene es cierto, en Ecuador, se cambiaron las papas fritas por lentejas, aquí en el Perú que muchos de los sandwich eran casi hamburguesas solas, se le ha puesto un plátano frito, eso quiere decir que se le ha ido flexibilizando aquello que no podría ser flexibilizado como la receta, entonces la profesionalización tiene que ir de la mano con la práctica, si en la práctica el consumidor de un producto no le gusta, inmediatamente tiene que ser reemplazado por el que si le gusta, pero eso rompe el esquema de las franquicias que sí está dentro de un modelo rígido, o sea si llegó la franquicia para clonar un negocio e ir clonando la de la igual manera pero en otra región y no quieren el producto, tengo que ir cambiando al gusto del consumidor.

3.- ¿El perfil del empresario peruano, está alineado a lo que exige el modelo de negocios de las franquicias? (minuto 03.44)

No, yo diría que no, porque el peruano el empresario peruano no está acostumbrado a altos estándares, no está acostumbrado a sentir de que la calidad puede influir en el producto o en el servicio. Le acabo de manifestar que vengo como un bombero de un caso típico en el Perú que siempre la higiene está de por medio, entonces un insecto puede cambiar la vida de una franquicia. Entonces, el empresario peruano no se adapta fácilmente a algo rígido, siempre está tratando de que sus costos vayan de la mano con su rentabilidad, o sea eso quiere decir que baja los costos y está buscando siempre los márgenes y ahora se ve amenazado por la alta competencia, entonces si no está acostumbrado a estándares altos y no está acostumbrado a lidiar con competencia, quiere decir que el empresario peruano tarde o temprano cierre negocio o lo cambia.

4.- Bajo esa respuesta que me ha dado, el hecho de emigrar al exterior, ¿todavía es una visión muy lejana? (minuto 05.05)

Para mí creo que es una visión utópica porque si vemos el modelo colombiano, por lo menos en Colombia se ha dado una certificación que no es como una ISO, si bien la ISO es demasiada meticulosa, detallista, llega a mucho detalle, entonces en Colombia se les dio se una posibilidad de crear calidad a partir de algo muy sencillo, en cambio aquí en el Perú no. Alcanzar una autorización a una marca de certificación sería lo ideal para empezar a cambiar eso de que el empresario peruano lo que han llamado muchas veces los economistas “la cultura combi”, entonces esa cultura combi a venido malogrando un poco el espíritu, del empresario, incluso desde el punto de vista académico un empresario que se prepara pasa por varias etapas en las que debe analizar algo y eso no pasa aquí, yo diría que es mucho más difícil que una empresa peruana atraviese las fronteras que una empresa extranjera venga al Perú.

5.- No se consideran qué parte de la solución testa formalización y profesionalización es certificaciones una ley o una legislación para franquicias ¿considera que por ahí va el camino? (minuto 06.50)

Por el lado de la certificación yo creo que me inclinaría más que por una ley. En Argentina tienen una ley y la respeta, en Argentina han modificado la ley y la respetan,

en el Perú se ha modificado la Ley General de sociedades pero no la respetan se ha modificado el código tributario y no lo respetan, entonces hay esa cultura nuevamente, viene una empresa chilena al Perú y lo primero que está buscando esa información, y no hay información, o bien una empresa de cualquier lado no solamente una chilena sino que viene a invertir en el Perú y no encuentra una data precisa de que lo que desea del sector. Sí o no quiere exportar ya promperú debería haber hecho unos análisis, un documento del país donde uno quiere llegar pero están atrasados 10 años 20 años, a mí no me sirve una data de hace 20 años. Si usted ha mencionado al INEI, casi siempre los censos son cada 5 años 10 años, no veo una estadística anual donde pueda un inversionista basar sus cálculos matemáticos.

6.- ¿Considera desde su perspectiva que existe un trabajo articulado en el ecosistema de franquicias para impulsar el sector? (minuto 08.38)

No se está intentando por el lado de promperú de la cámara de comercio de Lima, se intentando desde la asociación de franquicias hacia el público en general directamente oa través de los consultores. Se ha intentado también por otras consultorías jóvenes las ruedas de negocios, en este año creo que va haber una rueda de negocios pero que viene de España, está liberado por expansión franquicias, el amigo Quintana, entonces ahí viene eso, si hay un enlace entre el estado y la sociedad peruana es a través de los gremios, pero el gremio está fragmentado fraccionado, o sea hay que decirlo claramente los jugadores en este ecosistema, están totalmente de espaldas, y lo digo con toda honestidad porque lo que veo es que a veces hay rivalidades innecesarias cuando vemos que en otros países vienen todos juntos.

7.- Incluso lo vemos en el tema de las ferias en las cuales tenemos dos aquí en el Perú (minuto 09.53)

Por su lado, van haciéndose la competencia, podría ser interesante la competencia, están ahogados en un punto y que tiene esa inercia, esa forma de comportamiento que yo diría que no beneficia a ningún ecosistema .

8.- Y desde los medios de comunicación cree que también hay una cuota de responsabilidad, porque básicamente usted tenía uno de los pocos programas que hablaba y difundía la cultura de las franquicias (minuto 10.28)

Cómo se dio en el 2011 yo viaje a la Argentina yo soy especialista en marcas y patentes, especialista en propiedad intelectual, sé derechos de autor, sé de patentes, se todo lo que es la propiedad industrial, entonces conozco el mundo y cómo se están moviendo los países entonces me dio curiosidad conocer en la Argentina cómo era una feria, hasta esa fecha en el 2011 no se conocía , o sea una feria en el Perú, entonces cuando llegué a la feria de en el Perú lo primero que los argentinos me dijeron es ¿y usted para qué ha venido?, ¿el franquiciante, va a ser franquiciado?, ¿Qué tipo de formulario va a firmar?, Porque después del formulario viene el conocimiento y después del conocimiento viene el compromiso y después del compromiso viene el trabajo, son etapas que tienen que ir indicando por qué lado vas, entonces yo dije ¡esto es organización!. Y en segundo lugar habían cientos de marcas en un mismo lugar, y es ahí donde alguien me invitó a una entrevista y me preguntaban sobre el Perú y salió a la radio, al mercado argentino entonces yo dije, qué buena idea ojalá ellos pudieran abrir un poco más el espacio y me presentaron una guía, una guía de franquicias, que era muy nutrida y que estaba a cargo del amigo Roberto Russo en Argentina, de repente lo conoces, y es una forma práctica de la ficha técnica de cada franquicia esté a la vista de todos, lo que no hay acá. La información está demasiado diseminada, digamos incluso abusiva, a veces no son franquicias, a veces los \$20 mil dólares qué te cobran al inicio, el fee de entrada es muy alto y no se sabe porqué. El programa de “franquicias e innovaciones”, en radio San Borja, efectivamente lo creamos para que los medios de comunicación dieran su cuota de participación en este ecosistema, conocimos a todos los que estaban involucrados, el gobierno del estado, los “franqui chichas”, los no chichas, los formales, los grandes todos en realidad, porque yo pensé que el programa iba a calar en los empresarios, en los empresarios que querían invertir, qué querían expandirse, qué querían crecer de alguna manera, qué querían que su marca sea conocida en otros lugares, porque acá lamentablemente las marcas son guardadas bajo el escritorio, son guardadas y les echan llave, no la sacan para nada las guardan, termina su tiempo de reglamento la renuevan pero no las usan, ni siquiera las presta ni siquiera las alquilan, o sea es una cosa increíble. No entiendo porque el peruano encierra las marcas en su gaveta, en su caja fuerte.

9.- Varios coinciden en que desarrollamos buenos conceptos pero no marcas, marcas que sean potentes que sean internacionales, que sean claramente posicionadas en el Perú pero no en el exterior (minuto 14.28)

Lo que pasa es que, seamos claros también, Argentina está auspiciado por un banco, las franquicias argentinas o la promoción de franquicias está promocionado por un instituto financiero muy fuerte, acá no, cada uno acá, como se dice coloquialmente baila con su propio pañuelo, lo que debería haber es un Promperú que tenga las posibilidades de CORFO (Corporación de Fomento de la Producción), Promperú debería ser un CORFO, como en Chile ocurre, va el mediano empresario y presenta un modelo un proyecto de cómo puede ser el negocio, o como ya lo está viendo y manualizando, y quiere internacionalizarlo, ¿cómo?, a través de los asesores comerciales en el exterior, simplemente data, ¿cómo puedo yo hacer de que me marca sea conocida en otro país?, tendría que viajar, tendría que ir al otro país, tendría que acostumbrarme a su modo de vida, a su estilo de vida, ¿Cómo podría yo vender un plato de estos nuestros digamos, un ceviche por ejemplo, yo lo he probado en Colombia y es muy bueno, y de Colombia querían llevarlo a Brasil, ¿pero hay forma de cómo llevar ese ceviche a Brasil directamente?, si lo hay, pero tienes que viajar directamente, tienes que ver ver el producto sí había las condiciones, sí hay los condimentos, o llevarlos, pero todo ese trabajo implica un pulmón financiero fuerte, ¿cómo viajas?, ¿con quién viajas?, ¿para qué viajas?, ¿qué informe te van a dar?¿qué posibilidades de rentabilidad hay?¿qué banco te puede auspiciar?. o sea todo eso tiene que estar en una caja, pero una caja que sea de impulso y no que sea luego leonino, porque al final yo invierto y luego te cómo y no es así.

10.- Y en ese proceso de adaptación, tropicalización, ¿considera que la comida peruana, la base sus ingredientes, también sea una limitación para poder expandirse? (minuto 17.15)

Sabes qué TANTA, que está en Argentina que está en Chile, que está en otro país, consigue pescado, ¿cómo lo consigue?, lo importa de Perú, para mí creo que ese no es el impedimento, los insumos se encuentran, la carapulcra se encuentra en Miami o la puedes encontrar en España, ¿cómo lo preparas?, leyendo un libro, viendo YouTube, ya no está dentro de lo que se llamaría una tropicalización, porque la tropicalización no es otra cosa que la adecuación, la adaptación de lo que acá se conoce como rojo en otro lugar se conoce como Guinda y en otro lugar se conoce como naranja pero todos son rojos, pero yo como tropicalizo mi rojo con guinda, es ver la forma de darle ese gusto peruano. Si me ha llevado por el tema de los insumos de la gastronomía, no hacemos gastronomía, hacemos cocina, ese es un punto al cual debemos estar convencidos, el

congreso de gastronomía que se está organizando, no es de gastronomía, es de cocina, porque nosotros hemos sido influenciado desde España por la cultura árabe. Cuando esa fusión llegó al Perú, llegó para consumir chanco, la alpaca la llama, todo lo que entraba en esa olla que se llama pachamanca. Entonces esta fusión que viene de afuera luego fue complementada con el arroz, qué no vienen necesariamente de Europa sino de Asia, y ese pescado no necesariamente viene de otros lugares si no viene del nuestro, pero entonces hay una fusión, entonces hablamos mejor de cocina, no de gastronomía.

11.- El perfil del empresario peruano, al no incentivar el desarrollo de las franquicias o de sus modelos de franquicias hacen que los extranjeros sí lo exploten, vemos restaurantes peruanos que no son de peruanos pero que venden comida peruana y que lo maneja un chino o un ruso o un español (minuto 19.55)

El caso de “La Lucha” por ejemplo, la sanguchería “La Lucha”, es de 2 peruanos, un peruano pero uno vivió en Irán si no me equivoco o Pakistán no sé y regresó a los años y son dos amigos que se encontraron y se dijeron ambos ¡vamos a hacerlo!, pero hay que buscar el sabor, entonces buscaron las “7 sopas”, le dieron la prioridad a las sopas, le dieron prioridad a los sándwiches. Cuando uno habla de propiedad intelectual, hay otros elementos de esa propiedad intelectual, cómo son las indicaciones geográficas, como son los platos tradicionales, como son las medicinas tradicionales de un pueblo al interior del país, o sea basado en plantas, todo esa cultura todavía está en proceso de desarrollo, inclusive lo que usted me acaba de decir de la gastronomía, o sea como yo puedo preparar una carapulcra? , ¿cuál es el tema de la carapulcra?, la papa seca el chanco, pero el creado en el Corral, en granjas, o sea todo eso significa una fórmula y todo eso tiene un detalle, si el extranjero viene y lo ve inmediatamente lo manualiza, lo receta como una fórmula propia, lo lleva a otro país y lo explota, que le vaya bien, pero estamos agotando las formas de propiedad intelectual y otras en nuestro país, las hemos desperdiciado, las hemos puesto en un sitio para que todo el mundo que venga, coja la idea y se las llevé.

12.- Su experiencia en medios aprovechando el tema de las franquicias ¿qué lecciones le dio? (minuto 22.30)

La lección básicamente es la siguiente, primero que yo no lo hice solo lo hice con un economista, luego lo hice con un abogado también y lo hicimos entre 3 personas y luego vino un fotógrafo, la experiencia es la siguiente, estás en radio en FM, 3 de la

tarde una hora donde todo el mundo duerme pero tratamos de hablar con la con la gente, por teléfono las preguntas iban y venía, la experiencia es que las preguntas eran abiertas así como ahora me las están formulando, y tratamos de entender todos los términos que se utilizan o las definiciones que se utilizan en un contrato por ejemplo, cuál era el fee de entrada, cuál era la regalía, en qué se convertía la receta luego de estar en la cocina, porque una cosa que tiene las franquicias es que tú puedes hacer una sopa shambar, y la vez preparar en un restaurante como “7 sopas”, claro las siete sopas no es una franquicia en realidad, pero cuando tú ves preparar una sopa a vista y paciencia de todo el mundo, le estás diciendo la cocina es abierta para todos ven tómate un poco, no la esconden sino que la ponen a la lista. Entonces tratáramos invitar gente que tenga que ver con arquitectura, con ingeniería con diseño ,tratábamos de representar personas que estaban relacionadas con las franquicias como los franquiciantes con los franquiciados, a los consultores a la cámara de comercio, a las municipalidades entonces tratamos de hacer que todos participen para saber si podíamos crear una cultura sana como la que hay en Argentina por ejemplo, qué es una cultura sana y donde todo el mundo sabe cuál es su rol, si tú entras al rol del otro, ya no funciona. Aca lamentablemente los roles están superpuestos, cada uno quiere hacer el rol que no se necesita, se pierde energía. Entonces la experiencia del periodismo, de la comunicación era dar una hora de una esencia, primero empresarial de marcas, explicar por qué servían las marcas, para qué servía el sistema de franquicias y finalmente decíamos que las franquicias no es todo, podrías utilizar tu una virtud de la marca, que era la licencia, porque el contrato de franquicia tiene tres partes, el contrato los manuales, que pueden ser varios, y yo diría que la tercera es la parte de gestión, el inmueble los sistemas, entonces si tú tienes esas tres cosas y ya tienes alguna fama en el Perú, puedes ver intentar clonar ese negocio en el extranjero.

13.- ¿Qué tenemos que hacer para ver marcas peruanas fuertes y globales en el exterior? (minuto 26.09)

Yo diría que hay que tomar contacto con las instituciones extranjeras, aquellas que ya están funcionando hace años en el mercado internacional, hay varias instituciones importantes, si no mal recuerdo hay como tres instituciones importantes, hay una en España, hay otra hay otra en Estados Unidos hay otra en Brasil, yo diría que para hacerlo motivador, hay que buscar los convenios internacionales, y sean ellos quienes vengan al Perú a instalarse, a a conversar sobre estos temas y el periodismo tiene que

ver mucho con esto y la parte académica lamentablemente, bueno quizás no lamentable pero si una pobre efervescencia, porque si bien es cierto la academia es importante, se alejó, no tomó el contacto directo en estos años y lo que pasa es que las consultoras que son pocas qué hay en el Perú han absorbido ese error, por eso digo, si bien es cierto las franquicias como McDonald's, lo que vende McDonald's no es hamburguesa es el inmueble, este es el fondo de McDonald's, el fondo de McDonald's no es la hamburguesa, es una hamburguesa típica, norteamericana con carne básica y todo, pero ese no es el fin de McDonald's, el fin de McDonald's es comprar el terreno más caro de una ciudad, y en el caso de las consultoras, no es negocio entrar a universidad ahora ahora sí lo es porque ahora van a dar charlas a las universidades, son profesores etcétera, pero desde el punto de vista académico no se hace empresa, o sea se han creado los laboratorios las startup, en la Católica existen CIDEPUCP, son intentos pero es como si tiraran una red para 800 pescado y solamente agarran 4. Entonces no había ido ese cálculo, yo diría que las pasantías son bien importantes para que un alumno tome contacto con las franquicias, cómo lo que ha hecho un profesor hace poco que se fue a Japón y vio que en cuatro manzanas se puede analizar que la basura puede ser transformada porque solamente usa cartón, ese cartón que sale de las cuatro manzanas es industrializado pero en Japón hacen una fábrica para poder tratar ese tema del cartón entonces por ahí veo está muy disperso lo toma la municipalidad tímidamente, no toma el gobierno tímidamente, los toma las universidades tímidamente y al final todo el mundo correr cuando hay que dar un resultado, eso no es productivo. No es el modelo más exitoso, el modelo más exitoso es la sucursal, porque para hacer franquicia yo lo tengo que abrir know how, el cual es un secreto, ¿porque le tengo que abrir el know-how a un tercero que mañana lo compra y se lo lleva a mis espaldas? y usted sabe que el peruano es muy típico para piratear se las cosas, yo no digo que la piratería sea mala pero tienes que saber distinguirse y no hay una legislación, pero la legislación no te va a solucionar el problema, no te va a solucionar el problema. Acá el empresario va probando, prueba y error hasta que en algún momento encajan pero son pocos, la mayoría de empresarios que se académica es decir que entran universidad son muy pocos. Recordemos que la franquicia no debería ser el fin, acá creen que las franquicias es el fin de todo no es el fin, yo diría que es el medio para llegar a un fin, que debería ser el lucro no es una beneficencia. Es ahí es donde debe entrar promperú con el tema de la marca país, por ejemplo me invita a PromColombia, qué me dice viaja con nosotros, ven a Medellín, donde quieras yo te subvencionó, vas a promperú y no te dan

ni un café, entonces La ley no soluciona los problemas, los empeora, entonces hay que hacer un barrido de leyes que no funcionan, que el Estado debería ayudarnos a nosotros derecho a ser libres.

Muchas gracias por su tiempo

INDICE DE FIGURAS

| | |
|---|----|
| FIGURA 1 COMPONENTES DEL PLAN DE PROMOCIÓN DE FRANQUICIAS PERUANAS EN EL EXTERIOR (SIICEX, 2016)..... | 8 |
| FIGURA 2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEL PLAN ESTRATÉGICO NACIONAL EXPORTADOR 2025 (MINCETUR, 2015)..... | 9 |
| FIGURA 3 LOGO DE GRUPO NEXO FRANQUICIA | 21 |
| FIGURA 4 CLIENTES DE NEXO FRANQUICIAS..... | 22 |
| FIGURA 5 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE NEXO FRANQUICIA | 23 |
| FIGURA 6 LIBRO LA BIBLIA DE LAS FRANQUICIAS | 24 |
| FIGURA 7 LOGO DE GRUPO NEXO FRANQUICIA | 25 |
| FIGURA 8 CLIENTES DE EXPANSIÓN FRANQUICIA | 25 |
| FIGURA 9 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE EXPANSIÓN FRANQUICIA | 26 |
| FIGURA 10 LIBRO EXPANSIÓN FRANQUICIA: MARCAS QUE SE EXPANDEN | 26 |
| FIGURA 11 LOGO DE GRUPO NEXO FRANQUICIA | 27 |
| FIGURA 12 CLIENTES DE PMKT CONSULTING | 28 |
| FIGURA 13 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE PMKT | 29 |
| FIGURA 14 LOGO DE FRONT CONSULTING | 29 |
| FIGURA 15 CLIENTES DE FRONT CONSULTING | 30 |
| FIGURA 16 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE FRONT CONSULTING..... | 31 |
| FIGURA 17 PORTADA MANUAL FRANQUICIAS..... | 31 |
| FIGURA 18 LOGO DE LA CÁMARA PERUANA DE FRANQUICIAS..... | 32 |
| FIGURA 19 LOGO FERIA INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS..... | 32 |
| FIGURA 20 LOGO EXPO & RUEDA DE NEGOCIOS INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS CCL | 33 |
| FIGURA 21 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE LA CCL | 33 |
| FIGURA 22 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE PROMPERÚ..... | 34 |
| FIGURA 23 PERFIL DEL ENTREVISTADO DE MEDIO DE COMUNICACIÓN..... | 35 |
| FIGURA 24 FÓRMULA DE ALFA DE CRONBACH | 42 |
| FIGURA 25 LA FRANQUICIA DENTRO DE LA CLASIFICACIÓN DE SERVICIO DE DISTRIBUCIÓN DE LA OMC.... | 50 |
| FIGURA 26 NORMATIVA APLICADA A LAS FRANQUICIAS - AGUIRRE, ARENAS, PORTAL & VILLANUEVA (2006) | 52 |
| FIGURA 27 ETAPAS EVOLUTIVAS DE LAS FRANQUICIAS (LÓPEZ DE CASTILLA 2019) | 60 |
| FIGURA 28 VARIABLES PARA LA MEDICIÓN DEL TOP GLOBAL DE FRANQUICIAS FUENTE: FRANCHISE DIRECT (2019)..... | 61 |
| FIGURA 29 QUINCE PRINCIPALES MARCAS DE FRANQUICIAS DEL TOP GLOBAL DE FRANCHISE DIRECT (2019) | 62 |
| FIGURA 30 QUINCE PRINCIPALES MARCAS DE FRANQUICIAS DEL TOP GLOBAL DE ENTREPRENEUR (2019) 63 | |
| FIGURA 31 RESULTADO DE VISITA DEL CENSO NACIONAL DE FRANQUICIA 2017 INEI-MINCETUR | 65 |
| FIGURA 32 MARCAS POR RUBRO DE FRANQUICIA POR NÚMERO DE MARCAS INEI-MINCETUR 2017..... | 66 |
| FIGURA 33 MARCAS POR RUBRO DE FRANQUICIA (NACIONAL Y EXTRANJERA) POR NÚMERO DE MARCAS INEI-MINCETUR-2017..... | 67 |
| FIGURA 34 CERTIFICACIONES CON LAS QUE CUENTAN LAS FRANQUICIAS NACIONALES INEI-MINCETUR 2017 | 71 |
| FIGURA 35 REGISTRO DE FRANQUICIAS NACIONALES EN EL EXTERIOR Y POR PAÍS. INEI-MINCETUR 2017 | 72 |
| FIGURA 36 OPERACIÓN DE LAS FRANQUICIAS A NIVEL LOCAL Y EXTRANJERO. INEI-MINCETUR 2017.... | 73 |
| FIGURA 37 LOCALES DE LAS FRANQUICIAS PERUANAS EN EL EXTRANJERO. INEI-MINCETUR 2017 | 74 |
| FIGURA 38 HIPÓTESIS MATERIA DE ESTUDIO (PERRIGOT R. L.-F., 2013)..... | 84 |

| | |
|--|-----|
| FIGURA 39 ESQUEMA DE CODIFICACIÓN DE LAS RAZONES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN (RADTOOK P, 2013)..... | 86 |
| FIGURA 40 FACTORES EXTERNOS DE INTERNACIONALIZACIÓN SEGÚN WOOD VR, ROBERTSON KR. (2000) EVALUATING INTERNATIONAL MARKETS: THE IMPORTANCE OF INFORMATION BY INDUSTRY, BY COUNTRY OF DESTINATION AND BY TYPE OF EXPORT TRANSACTION. INTERNATIONAL MARKETING REVIEW. 17 | 88 |
| FIGURA 41 FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS DETERMINANTES EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE FRANQUICIAS. (DOHERTY, 2007) EN BASE A LOS AUTORES CITADOS EN EL ESTUDIO. | 90 |
| FIGURA 42 FASES DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN BASADO EN TEORÍAS DESARROLLADAS POR MELO ET AL, (2012) | 93 |
| FIGURA 43 ESTADOS DEL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LA ESCUELA NÓRICA. MCINTYRE, F. & HUSZAGH, S. (1995)..... | 94 |
| FIGURA 44 UN MODELO CONCEPTUAL DE LOS DETERMINANTES DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS.EROGLU (1992)..... | 101 |
| FIGURA 45 MODELO DE LA INTENCIÓN EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LOS SISTEMAS DE FRANQUICIAS. PEDRO, FILIPE, COELHO, (2008)..... | 104 |
| FIGURA 46 PREDICCIÓN DE LA PENETRACIÓN DEL MERCADO DE FRANQUICIAS: HOFFMAN, WINSTON & PREBLE (2008). | 106 |
| FIGURA 47 MOTIVACIONES Y RETOS DE LAS FRANQUICIAS - KASTNER, MAHMOUD, BUAME. & GRABRAH (2018) | 110 |
| FIGURA 48 TRES TIPOS DE MODOS DE ENTRADA DE LAS FRANQUICIAS. ELABORADO POR YONG (2000) | 115 |
| FIGURA 49 FACTORES INTERNOS QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS..... | 122 |
| FIGURA 50 FACTORES EXTERNOS QUE INCIDEN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS..... | 122 |
| FIGURA 51 RELACIÓN ENTRE EL FRANQUICIANTE Y FRANQUICIADO BAJO LA TEORÍA DE LA AGENCIA..... | 125 |
| FIGURA 52 TIPO DE TRANSFERENCIA BAJO LA TEORÍA DE ESCASEZ DE RECURSOS..... | 127 |
| FIGURA 53 LAS CINCO ETAPAS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN. ADAPTADO DE THE INTERNATIONALIZATION PROCESS OF SMALL AND MEDIUM-SIZED ENTERPRISES: AN EVALUATION OF STAGE THEORY, DE H. GANKEMA, H. SNUIF Y P. ZWART (2000), POR NEYRA & HIROSHI (2020).... | 133 |
| FIGURA 54 RESUMEN DE LAS PRINCIPALES TEORÍAS APLICADAS AL MODELO DE FRANQUICIAS | 135 |
| FIGURA 55 CLASIFICACIÓN DE LA EXPORTACIÓN DE SERVICIOS - (ERRAMILI, 1990)..... | 137 |
| FIGURA 56 FUNDAMENTO Y DENSIDAD DE LAS CATEGORÍAS/FAMILIAS DE LA INVESTIGACIÓN EN EL ATLAS TI..... | 143 |
| FIGURA 57 DIAGRAMA GENERAL DE LA RED EN BASE AL PROBLEMA GENERAL | 144 |
| FIGURA 58 FAMILIA 1 INCREMENTO DE LAS VENTAS (A) CON LAS 6 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN. .. | 146 |
| FIGURA 59 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 1, "CONDICIONES DEL MERCADO DE DESTINO" | 147 |
| FIGURA 60 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 2 "TROPICALIZACIÓN" | 152 |
| FIGURA 61 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 3 "SELECCIÓN DE FRANQUICIADO"..... | 157 |
| FIGURA 62 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 4 "OPORTUNIDADES COMERCIALES" | 161 |
| FIGURA 63 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 5 "SATURACIÓN DE MERCADO" | 164 |
| FIGURA 64 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 6 "PARTICIPACIÓN Y DESARROLLO EN FERIAS QUE SE DESARROLLAN" | 167 |
| FIGURA 65 MAPA DE DESARROLLO DEL SEGUNDO OBJETIVO, FACTORES INTERNOS CON LAS 4 FAMILIAS Y 8 CATEGORÍAS | 171 |
| FIGURA 66 FAMILIA 2 PROFESIONALIZACIÓN (B) CON LAS 3 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN..... | 172 |
| FIGURA 67 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 7 VISIÓN DE LA GERENCIA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN | 173 |
| FIGURA 68 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 8 "INFORMALIDAD Y DESCONFIANZA | 176 |
| FIGURA 69 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 9 FALTA DE DESARROLLO DEL SISTEMA | 179 |
| FIGURA 70 FAMILIA 3 MANEJO DE RECURSOS (C) CON 1 CATEGORÍA QUE LA CONFORMA..... | 181 |

| | |
|---|-----|
| FIGURA 71 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 10 "INVERSIÓN" | 182 |
| FIGURA 72 FAMILIA 4 DESARROLLO DE MARCA (D) CON LAS 2 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN..... | 187 |
| FIGURA 73 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 11 POSICIONAMIENTO DE MARCAS (MARKETING)..... | 188 |
| FIGURA 74 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 12 "DESARROLLO DE CONCEPTOS" | 196 |
| FIGURA 75 FAMILIA 5 CAPACIDAD DE GESTIÓN (E) CON LAS 2 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN | 198 |
| FIGURA 76 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 13 CAPACIDAD DE MANEJO Y FORMACIÓN | 199 |
| FIGURA 77 DIPLOMADO DE GERENCIA DE FRANQUICIAS, ESAN | 202 |
| FIGURA 78 DIPLOMADO EN FRANQUICIAS CCL DE LIMA..... | 202 |
| FIGURA 79 DIPLOMADO EN ESPECIALIZACIÓN EN FRANQUICIA UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO | 202 |
| FIGURA 80 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 14 INICIATIVA DE INTERNACIONALIZACIÓN | 203 |
| FIGURA 81 FAMILIA 6 INTEGRACIÓN DEL ECOSISTEMA (F) CON LAS 3 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN | 206 |
| FIGURA 82 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 15 "COOPERACIÓN ENTRE LOS INVOLUCRADOS" | 207 |
| FIGURA 83 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 16 VISIÓN DEL SECTOR DE FRANQUICIAS..... | 210 |
| FIGURA 84 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 17 ROL DE PROMPERÚ..... | 212 |
| FIGURA 85 MAPA DE DESARROLLO DEL TERCER OBJETIVO, FACTORES EXTERNOS CON LAS 2 FAMILIAS Y 5 CATEGORÍAS | 216 |
| FIGURA 86 FAMILIA 7 CERTIFICACIONES Y PROTECCIÓN (G) CON LAS 2 CATEGORÍAS QUE LA CONFORMAN | 217 |
| FIGURA 87 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 18 CERTIFICACIONES..... | 218 |
| FIGURA 88 CERTIFICACIONES CON LAS QUE CUENTAN LAS FRANQUICIAS NACIONALES INEI-MINCETUR 2017 | 220 |
| FIGURA 89 SELLO DE CALIDAD AAMF..... | 221 |
| FIGURA 90 SELLO DE CALIDAD DE AAMF Y BV | 222 |
| FIGURA 91 MAPA SEMÁNTICO DE LA CATEGORÍA 19 LEYES..... | 223 |
| FIGURA 92 PILAR DE CUMPLIMIENTO NORMATIVO DEL WJP RULE OF LAW INDEX 2019 | 225 |
| FIGURA 93 RESULTADO DEL PILAR DE "CUMPLIMIENTO NORMATIVO" WJP RULES OF LAW INDEX 2019 | 226 |
| FIGURA 94 PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN– DANIELS ET AL. (2013)- ELABORACIÓN: HUAMÁN & VALDIVIA (2018)..... | 227 |
| FIGURA 95 PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN PROPUESTO APLICADO A LAS FRANQUICIAS. ELABORADO POR ACOSTA (2020) | 229 |
| FIGURA 96 PRIMER EJE: GRADO DE SEMEJANZA CON EL PAÍS DE DESTINO | 230 |
| FIGURA 97 RESULTADO DEL HOFSTEDE INSIGHTS | 231 |
| FIGURA 98 SEGUNDO EJE: NÚMERO DE PAÍSES EN LOS QUE TIENE PRESENCIA..... | 232 |
| FIGURA 99 TERCER EJE: INICIATIVA PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN..... | 233 |
| FIGURA 100 FACTORES QUE AFECTAN LAS ACTIVIDADES PREVIAS A LA EXPORTACIÓN DE LA EMPRESA POR WIEDERSHEIM-PAUL, OLSON & WELCH (1978) | 234 |
| FIGURA 101 FIGURA 102 REPRESENTACIONES ESQUEMÁTICAS DE LAS FUERZAS DE EMPUJE, TRACCIÓN Y MEDIACIÓN EN EL PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN POR ETEMAD 2004 | 235 |
| FIGURA 102 CUARTO EJE: NÚMERO DE LOCALES EN EL EXTERIOR | 237 |
| FIGURA 103 QUINTO EJE. GRADO DE TROPICALIZACIÓN DEL PRODUCTO Y SERVICIO | 238 |
| FIGURA 104 SEXTO EJE "TIPO O FORMATO DE LA FRANQUICIA" | 240 |
| FIGURA 105 TRES TIPOS DE MODOS DE ENTRADA DE LAS FRANQUICIAS. ELABORADO POR YONG (2000) ... | 241 |
| FIGURA 106 PUNTUACIÓN DEL PATRÓN DE INTERNACIONALIZACIÓN PROPUESTO..... | 242 |
| FIGURA 108 AÑO DE ESTUDIO DE LOS ENCUESTADOS..... | 243 |
| FIGURA 109 IDENTIFICACIÓN DE CADA EJE | 244 |
| FIGURA 110 COMPRENSIÓN DE CADA EJE | 245 |
| FIGURA 111 APLICACIÓN DEL PATRÓN..... | 246 |
| FIGURA 112 DISTINCIÓN DE LOS EJES..... | 247 |
| FIGURA 113 CONTENIDO DEL CASO BEMBOS | 248 |
| FIGURA 114 PERCEPCIÓN SOBRE LA APLICACIÓN | 249 |

