UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

PROGRAMA ACADÉMICO DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias
gastronómicas peruanas hacia la Ciudad de Panamá**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Cespedes Medina, Rosalyn Analuz (0000-0002-3569-6111)

Cornelio Maltesse, Susan Carolina (0000-0002-8648-4792)

ASESOR

Esparta Sánchez, Miguel Ángel (0000-0001-8345-5024)

Lima, 2 de marzo del 2019

DEDICATORIA

A mi ángel que trascendió un día antes de empezar la investigación. Gracias por abrir muchas puertas y guiar mis pasos desde donde estés.

A mi madre que está en el cielo y a mi hermana Nataly y cuñada Ivonnet por su apoyo condicional.

AGRADECIMIENTOS

A los dueños y gerentes de las franquicias en Panamá y Perú,

Por abrirnos las puertas de sus empresas y recibirnos de la manera tan cálida y gentil como lo han hecho, por sus ganas de querer colaborar con la investigación y brindarnos información sobre sus experiencias.

A los especialistas del sector público en Panamá y Perú,

Por compartir sus conocimientos; por resaltar la importancia de la elaboración del presente estudio; por su amabilidad en atendernos y brindarnos su disponibilidad de tiempo.

A los especialistas del sector privado,

Por brindarnos su tiempo y grandes conocimientos en el rubro.

A nuestro asesor,

Por guiarnos a lo largo del desarrollo de la tesis, por siempre tener disponibilidad de tiempo para nuestras consultas.

A nuestros padres, hermanos y novios,

Por comprender los esfuerzos que conllevaron la realización de esta investigación, por darnos el aliento para seguir continuando y acompañarnos hasta su término.

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal propósito definir, analizar y comprobar los factores principales para la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas a la Ciudad de Panamá, con la finalidad de entender las razones por las cuales algunas franquicias peruanas que llegaron a dicho mercado no lograron posicionarse ni mantenerse en el país centroamericano y comprender, de acuerdo al contexto actual, cuáles son los factores trascendentales que deben tomar en cuenta estratégicamente los empresarios peruanos que deseen realizar una Inversión Extranjera Directa (IED) en dicho mercado a través de una franquicia gastronómica.

En base a la información recabada en el marco teórico, se establecieron objetivos que nos llevaron a plantear la hipótesis: los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas de origen peruano en la Ciudad de Panamá son el conocimiento de la situación actual de las franquicias en Panamá, el abastecimiento de insumos, la tropicalización, la promoción comercial y la profesionalización de la operatividad.

Como técnica de recolección de datos se desarrollaron entrevistas a profundidad, las cuales se realizaron tanto en Lima como en la Ciudad de Panamá a todos los actores del sector seleccionados. Luego de realizar la codificación de dichos resultados, se pudieron hallar conclusiones por los segmentos y categorías elegidos.

Los objetivos específicos de la investigación se contrastaron con el cruce de información obtenida entre el marco teórico con las conclusiones por segmentos y categorías, permitiéndonos validar la hipótesis planteada.

Finalmente, se detallan recomendaciones que realizamos directamente a los actores para lograr mejorar y dinamizar el sector.

Palabras clave: franquicias gastronómicas; internacionalización; Panamá; IED; abastecimiento; tropicalización; promoción comercial; profesionalización

Analysis of the main factors for the internationalization of Peruvian food franchises to
Panama City

ABSTRACT

The main purpose of this research is to define, analyze and verify the main factors for the internationalization of the Peruvian food franchises in Panama City with the purpose of understanding the reasons why some Peruvian food franchises had arrived in that market and have not had success as others. Through this investigation, made based on the current situational analysis, we would prove which are the main factors that strategically any investor must take in account to develop a FDI without risk in this market.

Based on the information gathered in the theoretical framework, objectives were established that led us to propound the hypothesis: the main factors for the internationalization of Peruvian food franchises to Panama City are the knowledge of the current situation of the Panama franchises, the efficient supplying, the tropicalization, the commercial promotion and the operational professionalization.

As a data collection technique, in-depth interviews were conducted, which were developed both in Lima and in Panama City to all the actors of the selected sector. After coding these results, conclusions could be found for the segments and categories chosen.

The specific objectives of the research were contrasted with the crossing of the information obtained between the theoretical framework and the conclusions by segments and categories, allowing us to validate the hypothesis.

Finally, we detail recommendations that we make directly to the actors from all the important findings we had gotten in order to improve and energize the sector.

Key words: food franchises; internationalization; Panama; FDI; supplying; tropicalization; commercial promotion; operational professionalization

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	3
1.1	FRANQUICIA.....	3
1.1.1	Definición de franquicias	3
1.1.2	Modelos de Franquicias	5
1.1.2.1	Tipos de Franquicias	5
1.1.2.2	Modalidades.....	5
1.1.3	Breve historia del origen de las franquicias	7
1.1.4	Tendencias actuales de la franquicia	7
1.1.4.1	Profesionalización del sistema de franquicia	8
1.1.4.2	Selección de franquiciados	8
1.1.4.3	Mejora en los sistemas de información.....	8
1.2	<i>KNOW HOW</i>	8
1.2.1	Definición de <i>know how</i>	8
1.2.2	Características del <i>know how</i>	8
1.3	TEORÍA DE LA FRANQUICIA.....	9
1.3.1	Teoría de Agencia.....	9
1.3.2	Teoría de la Escasez de Recursos	10
1.4	TEORÍA DE LA INTERNACIONALIZACIÓN	12
1.4.1	Internacionalización.....	12
1.4.2	Ventaja Absoluta	13
1.4.3	Ventaja Comparativa	14
1.4.4	Teoría Estándar del Comercio Internacional.....	15
1.4.5	Curvas de Oferta y Demanda, Curvas de Oferta Neta y Términos de intercambio	15
1.5	MODELOS DE INTERNACIONALIZACIÓN DE NEGOCIOS.....	16
1.6	INTERNACIONALIZACIÓN DE UNA FRANQUICIA.....	17
1.6.1	Viabilidad de la internacionalización de una franquicia.....	17
1.7	INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS PERUANAS AL MUNDO.....	20
1.7.1	Gastronomía peruana	20

1.7.2	Situación actual	22
1.8	ANÁLISIS SITUACIONAL DE PANAMÁ	25
1.8.1	Información general	25
1.8.2	Indicadores macroeconómicos	25
1.8.3	Cultura de negocios	26
1.8.4	Tamaño de mercado para franquicias gastronómicas	26
1.8.5	Hábitos del consumidor panameño	28
1.8.6	Acceso al mercado	29
2	CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	30
2.1	PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN	30
2.1.1	Propósito de la investigación:	30
2.1.2	Tipo de investigación	30
2.1.3	Preguntas de la investigación	31
2.2	CONTEXTO	31
2.3	MUESTRA O PARTICIPANTES	32
2.4	DISEÑO O ABORDAJE PRINCIPAL	32
2.4.1	Identificación de la estructura de la entrevista	32
2.4.2	Guía de preguntas	33
2.4.3	Segmentos	33
	Tabla 3 Actores del sector entrevistados	33
2.4.4	Categorías	35
2.4.5	El instrumento de investigación	35
2.5	PROCEDIMIENTOS	35
3	CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS	37
3.1	SEGMENTO 1: FRANQUICIADORES	37
3.1.1	Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá	37
3.1.2	Categoría 2: Abastecimiento de insumos	37
3.1.3	Categoría 3: Tropicalización	37
3.1.4	Categoría 4: Promoción comercial	37
3.1.5	Categoría 5: Profesionalización de la operatividad	38
3.2	SEGMENTO 2: ESPECIALISTAS DEL SECTOR PÚBLICO	38

3.2.1	Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá.....	38
3.2.2	Categoría 2: Abastecimiento de insumos.....	38
3.2.3	Categoría 3: Tropicalización	38
3.2.4	Categoría 4: Promoción comercial	38
3.2.5	Categoría 5: Profesionalización de la operatividad	39
3.3	SEGMENTO 3: ESPECIALISTAS DEL SECTOR PRIVADO	39
3.3.1	Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá.....	39
3.3.2	Categoría 2: Abastecimiento de insumos.....	39
3.3.3	Categoría 3: Tropicalización	39
3.3.4	Categoría 4: Promoción comercial	39
3.3.5	Categoría 5: Profesionalización de la operatividad	40
3.4	SEGMENTO 4: FRANQUICIADOS	40
3.4.1	Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá.....	40
3.4.2	Categoría 2: Abastecimiento de insumos.....	40
3.4.3	Categoría 3: Tropicalización	40
3.4.4	Categoría 4: Promoción comercial	41
3.4.5	Categoría 5: Profesionalización de la operatividad	41
4	CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	42
4.1	DISCUSIÓN DE RESULTADOS.....	42
4.1.1	Discusión de resultados de la primera categoría: La situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá.....	42
4.1.2	Discusión de resultados de la segunda categoría: El abastecimiento de insumos 43	
4.1.3	Discusión de resultados de la tercera categoría: La tropicalización	44
4.1.4	Discusión de resultados de la cuarta categoría: La promoción comercial	45
4.1.5	Discusión de resultados de la quinta categoría: La profesionalización de la operatividad	45
4.2	HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN	46
4.3	BARRERAS DE LA INVESTIGACIÓN.....	47

4.4	BRECHAS DE LA INVESTIGACIÓN	48
5	CAPÍTULO V. CONCLUSIONES	49
6	CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES	51
7	REFERENCIAS	52
8	GLOSARIO DE TÉRMINOS	57
9	ANEXOS	59

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Indicadores macroeconómicos de Panamá	26
Tabla 2	Principales franquicias de alimentos en Panamá	28
Tabla 3	Actores del sector entrevistados.....	33

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 La clasificación a nivel internacional de las franquicias.	4
Figura 2 La internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas.....	21
Figura 3 Distribución de las franquicias nacionales por rubro.....	22
Figura 4 Participación de franquicias de alimentos al 2015.	23
Figura 5 Franquicias gastronómicas peruanas que se internacionalizaron al 2015.....	24
Figura 6 Participación de franquicias gastronómicas de Panamá.....	27

INTRODUCCIÓN

En el Perú existen 196 franquicias, de las cuales 102 son nacionales y 94 extranjeras según el Censo Nacional de Franquicias realizado entre octubre y diciembre del 2017 en convenio entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI). Otro dato relevante es que las franquicias gastronómicas representan el 24% del total de franquicias en el país, obteniendo el mayor porcentaje de participación en el mercado. Sin embargo, sólo el 12% del total de las franquicias nacionales cuenta con locales franquiciados en el extranjero.

En relación a los resultados obtenidos debemos recalcar que promover la internacionalización de las franquicias es una meta a considerar ya que generan impactos positivos muy importantes en la economía de un país. Refiriéndonos específicamente a la internacionalización de las franquicias gastronómicas, éstas no sólo aportan a la estrategia de la difusión de la marca país sino también apuntan al incremento de la exportación de servicios que se brindan en el exterior; a las remesas que generan sus trabajadores y, no menos importante, al incremento del comercio de bienes, entre ellos, los insumos para la gastronomía de origen peruano.

Cuando una de las integrantes del equipo se mudó a Panamá, pudo observar el *boom* gastronómico de la comida peruana *in situ* en dicho mercado. Las mesas siempre llenas, los clientes haciendo largas filas para ingresar; en definitiva, era y es una tendencia visitar y organizar almuerzos o cenas en restaurantes peruanos. Es allí donde nace la satisfacción y orgullo de ver como nuestra gastronomía va conquistando más mercados y a la vez nace la curiosidad de investigar por qué motivos franquicias de alto renombre no tuvieron éxito y no pudieron mantenerse en el tiempo mientras que otras sí lo lograron; cuáles son los secretos para poder sobrevivir en el mercado panameño y cómo sacar ventaja de la coyuntura actual considerando que Panamá es un país de fácil acceso para las inversiones y que Perú cuenta con muchas franquicias con potencial para internacionalizarse.

De acuerdo a la información recaba en nuestro marco teórico pudimos plantear objetivos específicos que nos ayudarían a validar o rechazar nuestra hipótesis la cual se basa en que el conocimiento de la situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá, el correcto abastecimiento de insumos, la tropicalización, la promoción comercial y la

profesionalización de la operatividad son los factores principales para la internacionalización de franquicias a la Ciudad de Panamá

Considerando la poca información que existe sobre el tema concluimos que era necesario viajar a Panamá para realizar la investigación de la mejor manera posible. Para ello logramos realizar entrevistas a profundidad a los principales actores del rubro como son los dueños o representantes de las franquicias de origen peruano que actualmente operan en Panamá: China Wok y Segundo Muelle. Así como también al agregado comercial de la Oficina Comercial en el Exterior de Panamá (OCEX Panamá) y a un especialista del sector que también forma parte de la oficina comercial. La otra parte de la investigación se desarrolló en Lima, entrevistando a los gerentes generales y creadores de las franquicias, especialistas de la Comisión Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú), la Cámara de Comercio de Lima (CCL) y consultoras privadas del sector.

La presente investigación es cualitativa, con un alcance descriptivo-explicativo y como herramienta de recolección de datos se usó, como mencionábamos previamente, las entrevistas a profundidad cuyos resultados fueron codificados y ponderados para contrarrestarlos con la información hallada en el marco teórico con el fin de validar nuestra hipótesis.

El estudio realizado fue motivado por nuestra visión de hallar nichos de mercados con mucho potencial para explotar y por nuestra pasión para desarrollar negocios internacionales que permitan dinamizar las exportaciones tanto de servicios como de productos no tradicionales.

1 **CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO**

1.1 Franquicia

1.1.1 Definición de franquicias

De acuerdo a la tesis de Huanquis, P., Chalco, A. M., Hanspach, C. W. & Consamollo, R. L. (2002, Como se citó de Bermúdez ,2016) quien define a la franquicia como un sistema de cooperación empresarial a largo plazo, tanto económico como jurídico de manera independiente, en la cual una de ellas es el franquiciador que cede a la otra parte o partes (franquiciados) el derecho de explotar en diversas formas sea en manufactura, repartición de los productos y/o comercialización de productos tangibles o intangibles.

De acuerdo a Silva, J., (2003) define lo siguiente:

“Las franquicias son modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciatario o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*).” (p. 118).

De acuerdo a Hazoury, L., Núñez, M. y Rood, K. (2009) señala lo siguiente:

“La franquicia es un método de colaboración continuada que se establece entre dos partes jurídicamente independientes-franquiciador y franquiciado- y que se regula a través de un contrato, mediante el cual, en una empresa o profesional (franquiciado) una licencia o derecho para utilizar su nombre, su marca, sus productos, servicios o procedimientos, junto con la reputación asociada a los mismos, con el fin de establecer un negocio y explotarlo rentablemente. A cambio el franquiciador recibe una cuota inicial de entrada y un “*royalty*” permanente por los servicios de ayuda técnica, comercial y de gestión de préstamos al franquiciado” (p. 6).

De acuerdo a Kiser, L. (2009) define que la franquicia es un formato de negocio que aplica para la comercialización de bienes y servicios donde personas naturales y/o jurídicas (franquiciante) otorga a la otra parte (franquiciado) por un tiempo acordado, el privilegio de usar una marca o un nombre comercial, dándoles los conocimientos técnicos necesarios para

que puedan brindar un producto igual, a cambio de pagos previamente acordados, llamados regalías.

De acuerdo a Gastañaduy, A. (2000) basándose en la definición de International Franchise Association (IFA) de los Estados Unidos glosada por Martín Mendelson señala que la franquicia en una definición moderna es:

“Una relación contractual entre el franquiciador y el franquiciado en la cual el primero se obliga a mantener un interés continuo en el negocio del segundo, tanto en *know how* como en entrenamiento; el franquiciado opera bajo un nombre comercial común, un formato y/o un patrón establecido o controlado por el franquiciador y, además, hace o hará, de su propio peculio, una sustancial inversión de capital en su negocio” (p.131)

Figura 1 La clasificación a nivel internacional de las franquicias. Las franquicias se encuentran dentro del *outsourcing* de procesos de conocimiento o *Knowledge Process Outsourcing* (KPO)
Adaptado de Peru Service Summit, por PromPerú, 2016

1.1.2 Modelos de Franquicias

De acuerdo a Gastañaduy, A. (2000) éstos modelos de franquicias se dividen en tipos y modalidades y son lo siguiente:

1.1.2.1 Tipos de Franquicias

- **Franquicias de producción:** Nos señala que el franquiciado en representación del franquiciador produce de acuerdo a todos los detalles mínimos indicados por el franquiciador.
- **Franquicias de distribución:** Se le da la exclusividad de vender los productos o servicios (marca, logotipo, etc.) al franquiciado.
- **Franquicia de servicios:** Este autor se basa a su vez de Rovira y Ordiñaga quienes indican que la transferencia del *know how* y la tecnología son los puntos más trascendentales adicionando en contar con capital humano ya que esta modalidad es mucho más recurrente en ser copiado es por ello que debe ser diferenciado por parte del franquiciador hacia el franquiciado.

1.1.2.2 Modalidades

Sólo vamos a detallar algunas modalidades de los siete que menciona el autor:

✓ **Por el estado de desarrollo**

- a) De 1era generación: Señala que el franquiciado debe tener experiencia en el rubro, ej. Caso de los establecimientos de gasolina.
- b) De 2da generación: Debe darse bajo el modelo franquiciante-mayorista, quienes ya tienen una actividad y desean a explotar la marca. Ej. Embotelladoras en un territorio obtienen la exclusividad de producir y distribuir dentro de un territorio acordado. Ej. Coca-Cola)

- c) De 3era generación: Que operan bajo el modelo mayorista-minorista que corresponde a cadenas de marcas reconocidas tales como ferreteros, abarrotes, neumáticos.
- d) De 4ta generación: El franquiciador no es fabricante ni mayorista este se da como dueño de la marca o nombre comercial y ofrece un concepto de *business format* donde se trabaja con estándares para llegar al cliente objetivo.

✓ **Por la gestión empresarial:**

- a) Tradicional: Se da a través de la red de distribución entre el franquiciador y franquiciado, los derechos del mismo se dan por la marca.
- b) De Negocios (*business format franchising*): Hay cinco factores que determinan el formato de esta franquicia: Marca consolidada, el *know how*, métodos de colaboración y las relaciones contractuales franquiciador y franquiciado, sistemas estandarizados, identidad corporativa reconocida.

✓ **Por el ámbito de operaciones:**

- a) Maestra (franquicia master): Se usa cuando el franquiciador desea expandirse fuera del territorio de origen, donde actúa también a su vez como franquiciador-franquiciado.
- b) Plurifranquicia: Se da cuando el franquiciado administra una cadena de franquicias de diferentes marcas, sin que estas no se afecten el uno al otro.
- c) Multifranquicia: Se da porque el franquiciado administra una cadena de franquicias de un mismo franquiciador dentro de una zona geográfica.
- d) Franquicia *corner*: Se da usualmente en centros comerciales donde se puede ver pequeños puestos estandarizados de nombre comerciales reconocidos luego que el franquiciado haya hecho previamente los tramites adecuados para el funcionamiento del mismo.
- e) *Shop in the shop*: Se da usualmente en locales pequeños donde también puede funcionar una franquicia que no ocupa mucho espacio tal como un *courier* (DHL o Western Union)
- f) Indirecta (control de área): Se da cuando el franquiciador de marcas internacionales en países de gran extensión geográfica concede a varias compañías subcontratadas la administración de la marca franquiciada en determinado territorio geográfico.

1.1.3 Breve historia del origen de las franquicias

De acuerdo a Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (1992, Citado de Rocha, J.A. ,2005) señalan que el origen de la palabra franquicia es francés cuyos inicios se dan en la edad Media. También basándose de Bolea, A. (1990) indican que el término *franc* significa *libre* en esa época se usaba *le franc* para ratificar la exclusividad de derechos de uso de mercado, pesca o forestales frente a terceros, pues esta exclusividad lo otorgaba el soberano a sus súbditos a través de una carta de franquicia, que llegó a tener tres connotaciones: libertad, exención y concesión.

En la edad moderna o siglo XX la franquicia se desarrolla con más fuerza después de la Segunda Guerra Mundial donde se adoptan nuevos sistemas de distribución, donde una de las pioneras es General Motors, cuya fórmula comercial nace en 1929 quién idea una nueva forma de comercializar los autos, desligada de la compañía, luego vino Rexal (drugstores) quién efectuaba sus compras en un solo lugar para obtener costos más competitivos con sus proveedores, luego vinieron Avis, Manpower, Hertz, Coca-Cola, Mc Donald's, quienes se expandieron fuera de Estados Unidos. Sin embargo, consideran a Singer Corporation como la precursora de las franquicias de formato quienes aperturaron puntos de franquicia en 1912, los franquiciados recibían capacitación para poder vender dichas máquinas de coser, dada a que era en esos tiempos una novedad dicho producto, asimismo comentan que esta forma de comercializar ha logrado un impacto con revolución industrial.

1.1.4 Tendencias actuales de la franquicia

Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) en base a opiniones recogidas de diferentes expertos en el tema lograron identificar algunas tendencias que ya se implantaron en franquicias de alto prestigio y que son convenientes compartir para lograr gestionar un sistema de franquicias con el menor riesgo posible. A continuación, nombramos las más importantes:

1.1.4.1 Profesionalización del sistema de franquicia

Probablemente es la tendencia que resume todas las demás, pero en la actualidad y con la alta competitividad hacen de la profesionalización de la franquicia un factor de éxito empresarial.

1.1.4.2 Selección de franquiciados

Un factor clave es encontrar el franquiciado idóneo ya que dependerá mucho del éxito de la franquicia. Las franquicias más prestigiosas ya buscan un perfil establecido y hacen un proceso de selección más riguroso.

1.1.4.3 Mejora en los sistemas de información

Las franquicias más modernas ya cuentan con sistemas que permiten una mejor comunicación y mejor control entre franquiciador y franquiciado. Estas permiten una mejor gestión, retroalimentación y correcciones oportunas para conseguir los objetivos trazados.

1.2 *Know how*

1.2.1 Definición de *know how*

El *know how*, que al español se traduce como saber hacer, se define como una suma de conocimientos que son obtenidos mediante la experiencia al frente de un negocio y que se transmiten de franquiciador al franquiciado como lo señalan Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005).

1.2.2 Características del *know how*

Nos basaremos con los mismos autores Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) como sigue:

- Transmisibile

La característica indispensable para que exista una franquicia es que el saber hacer pueda transmitirse al franquiciado ya sea por manuales operativos, formación o asistencia.

- Estandarizado

El *know how* debe prepararse y diseñarse en un formato que sea fácil de transmitir al franquiciado es por ello que recomiendan estandarizarlo para ejercer un mejor control del franquiciado en la prestación del producto o servicio.

- Secreto

Dentro del contrato de franquicia existe una cláusula para salvaguardar la confidencialidad del know how transmitido al franquiciado donde se estipula que el franquiciado no debe divulgar la información durante el contrato y una cantidad de años posteriores a la finalización del mismo. Además, en caso el franquiciado no respete la cláusula se finiquita el contrato con el franquiciador, exigiendo una fuerte indemnización.

- Dinámico

El saber hacer debe ser constantemente actualizado para ser competitivo en el mercado. El franquiciador debe comprometerse a hacerlo y a transmitirlo al franquiciado, mientras que el franquiciado debe adaptarse a lo que le indique el franquiciador.

1.3 Teoría de la Franquicia

De acuerdo a la tesis doctoral de Serrabona, F. (2014), indica que han desarrollado varios tópicos de la teoría de franquicias del por qué se empieza a franquiciar, de los cuales basándose en dicha investigación de esta tesis se consideran dos teorías como: La Teoría de Escasez de Recursos y la Teoría de Agencia.

1.3.1 Teoría de Agencia

Con esta teoría se explica la interrelación tanto con el franquiciador y el franquiciado, así como el contrato que se desarrolla una vez que se cierra un acuerdo, aquí se asienta al franquiciador como el principal y al franquiciado como el agente. Esta teoría resalta a la franquicia como un modelo de negocio de expansión, el franquiciado debe también estar interesado en que el negocio tenga éxito, ya que la teoría de agencia detalla que la franquicia es un mecanismo para hacer frente a las dificultades financieras y de gestión cuando la empresa se encuentra en pleno crecimiento, de esta manera se mejora la alineación de los incentivos entre la empresa y los puntos o locales de venta.

1.3.2 Teoría de la Escasez de Recursos

De acuerdo a la tesis doctoral de Serrabona, F. (1986, tomado de Oxenfel, A.R., & Kelly, A.O., 2014) señalan que las empresas más pequeñas o que recién están iniciando sus operaciones operan en franquicias porque de esta manera superan la escasez de tres recursos: la capacidad de gestión, el conocimiento del mercado local, así como el capital financiero. Señalan también que a medida que una compañía crece y madura, dejará de franquiciar en menor cantidad o en tener menos locales franquiciados, abrirán nuevos puntos de venta propia y tratarán de hacer la recompra de los locales ya puestos en franquicias sobre todo las más rentables, donde los contratos ya no serían renovados.

Por otro lado, Serrabona, F. (1992, tomado de Kats, B.G., & Owen, J., 2014) quienes señalan que la franquicia debe de consistir en una combinación de recursos ofertados por el franquiciador como por el franquiciado para llegar al sistema de franquicia. Los recursos ofertados por parte del franquiciado son: bajo coste de capital, destrezas o habilidades empresariales, costos bajos laborales y una economía de escala local. Y por la parte del franquiciador: otorga la marca, sede el conocimiento especializado o know how, una constante asistencia al franquiciado, un concepto de negocio altamente probado, economías de escala, así como otros activos intangibles.

Para cualquiera de las partes, el acuerdo está sujeto a costes de transacción que son originados por el mismo sistema de franquicia, considerar que el acuerdo debe ser alcanzable para ambas partes a fin de obtener los recursos que ambas partes requieren que sea trabajoso o arduo de encontrar en el mercado tradicional.

Retomando la teoría de Oxenfel y Kelly de la tesis doctoral de Serrabona, F. (1986, tomado de Oxenfel, A.R., & Kelly, A.O., 2014) indican que el ciclo de vida de las franquicias se basa en cuando las empresas que inician su operación necesariamente deberá tener un capital, los recursos que deberá considerar son de tres tipos:

- Capital físico- Y son como sigue: activos físicos, ubicación de los locales de venta, nombre comercial y demás.
- Capital humano- Deberá considerar en el personal tenga experiencia y se encuentra capacitado.

- Capital organizativo: Tomar en cuenta los mecanismos de coordinación, así como los sistemas de información, entre otros.

De esta manera las compañías tendrían capital adecuado, así como locales franquiciados en casi todo el ámbito geográfico a ello se le ha denominado como “escasez de recursos”.

Asimismo, señalan que las compañías eligen la propiedad de sus establecimientos para gestionar o direccionar su crecimiento, pues esperan mayores tasas de retorno de ellos. No obstante, el mismo hecho de lograr una economía de escala, hace que se expanda más allá de lo que fuera posible, empleando solamente recursos generados internamente.

“De este modo, las empresas jóvenes y pequeñas, que están en crecimiento, utilizarán la franquicia para su crecimiento hasta alcanzar un número efectivo de locales franquiciados de esta manera también se genera a su vez economía de escala en publicidad y compra. En consecuencia, la primera predicción de la escasez de recursos es que los empresarios recurren a los franquiciados para abrir un punto de venta y suministrar la necesaria experiencia en la gestión y conocimiento del mercado local, aunque tienda a ser menos rentable”.(p.86)

Esta predicción antes mencionada es una forma de rebasar los límites de crecimiento interno como el tiempo que se toma para poder formar un directorio, crear funciones administrativas y operativas de ello se llega a concluir que las empresas franquician para poder alcanzar una escala mínima eficiente, una vez logrado ello, empiezan con la construcción de una marca y reservas de capital, la máxima expansión de otros locales ya no es de vital importancia, pues el franquiciador se orienta a la maximización de obtener mayor rentabilidad de cada local que se encuentra operativo.

La segunda predicción de la Teoría de la Escasez de Recursos es que los franquiciadores se moverán a la propiedad de los nuevos locales una vez que las economías de escala se logren y se alivie la escasez de recursos, ello pasa cuando los mercados se saturan y se concentran en obtener mayor rentabilidad, pues se redirecciona en la recompra de los locales franquiciados más rentables y la apertura

de nuevos locales propios mejora la rentabilidad. Sin embargo, no todos apoyan esta segunda predicción de la teoría de escasez de recursos, donde las compañías franquician menos a medida que maduran y crecen en tamaño y/o aumentan en mayor medida, cuando están expandiéndose más rápido. Otros hallazgos comentan que cuando las compañías que franquician crecen en edad o tiempo y tamaño, franquician, pero no hacen todo lo contrario a la teoría de la Escasez de Recursos.

Sin embargo, de acuerdo a Serrabona, F. (1992, tomado de Thompson, R.S., 2014) la Teoría de la Escasez de Recursos tiene sus limitaciones donde se da a conocer ciertas razones para el inicio en el ciclo de vida de una franquicia, pues se señala que una empresa se inicia en una franquicia para superar los siguientes posibles recursos escasos: La experiencia de gestión, el conocimiento del mercado local así como el capital.

- a) La experiencia de gestión: Es la primera de las limitaciones, y ello se supera con la selección de gestores cualificados en el sistema de franquicias.
- b) El conocimiento del mercado: Es el segundo recurso escaso que la franquicia adolece que es la falta de conocimiento del mercado local. La franquicia supera esta falencia ya que los franquiciados dan el conocimiento de mercado local que carece un franquiciador.
- c) La financiación de capital: Es el tercer recurso escaso como es la financiación, en la teoría de escasez de recursos se señala que las pequeñas empresas o jóvenes en su mayoría no tienen o tienen poco alcance a los mercados de capitales como los préstamos bancarios u otras entidades financieras, pues los franquiciados si dan un considerable crecimiento de capital por la inversión que ellos apuestan en los nuevos locales de franquicias.

1.4 Teoría de la Internacionalización

1.4.1 Internacionalización

Algunos autores definen que la internacionalización es una estrategia empresarial que poseen etapas y procedimientos, motivada por encontrar nuevos recursos (materia prima, mano de obra), nuevos nichos de mercado, extensión de imagen y marca a través de nuevos puestos de venta, por economía de escala que trae consigo menos costos logísticos.

De manera específica la economía internacional comprende el estudio de la teoría del comercio internacional relacionada a la internacionalización de las empresas, que observa la interdependencia de las naciones tanto económica como financiera lo que a su vez influye en los vínculos políticos, sociales, culturales y militares.

Vamos a tratar algunas teorías renombradas de cómo se desarrolló el Comercio Internacional basándonos en Salvatore, 2005 y vienen a continuación:

1.4.2 Ventaja Absoluta

Teorías del Mercantilismo: En sí es la pugna de poderes entre naciones, donde se acrecentaba el deseo de obtener cada vez más metales preciosos, también de esta manera podían mantener enormes ejércitos a fin de también por la fuerza tener más colonias sometidas en su poder, es decir las naciones podían tener riquezas a costa de otras naciones, es allí donde Thomas Mum en el siglo XVII influye en su teoría mercantilista en su obra *England's Treasure by Foreign Trade* (La Riqueza de Inglaterra por medio del comercio exterior) donde decía que las exportaciones que hacía Inglaterra no debería regresar en mercaderías sino en lingotes de oro, también indicaba que no sólo se debe tomar en cuenta lo que producía en cantidad el país sino también observar las necesidades de las otras naciones que había a su alrededor, que se debía vender lo más cómodo de modo que no se pierda la venta de las mercaderías.

Se menciona la teoría mercantilista como origen de como nacen las siguientes teorías por economistas clásicos como Adam Smith, David Ricardo entre otros que dan a entender que reaccionan frente a esta teoría es en donde nace el neomercantilismo ya que algunas naciones empiezan a sufrir las consecuencias por las restricciones de las importaciones como el desempleo.

Es allí donde Smith partió de una verdad sencilla: “para que dos naciones puedan comerciar entre sí de manera voluntaria, ambas deben obtener una ganancia. Si una de ellas no gana nada o sale perdiendo, sencillamente se rehusará a comerciar” (pg. 33, Salvatore 2005). Ello sólo se puede logra si las naciones se especializan la producción también aumentará de esta manera se medía su ganancia, a más producción más ganancia para la Nación.

Por ejemplo: Canadá es eficiente en el cultivo de trigo, pero ineficiente en el cultivo de plátanos por su condición climática. Nicaragua es todo lo contrario eficiente en el cultivo de plátanos e ineficiente en el cultivo de trigo. De esta manera ambas naciones se beneficiarían por su ventaja absoluta.

Adam Smith defendía su política *laissez-faire* que no haya mucha interferencia de parte del gobierno el comercio debía fluir por sí misma.

1.4.3 Ventaja Comparativa

Sin embargo el comercio entre países desarrollados no puede ser explicado con la teoría de la ventaja absoluta, nace otra teoría de la ventaja comparativa de David Ricardo en el siglo XIX quién a través de su obra “Principios de economía política y tributación” en la cual mencionó la ley de la ventaja comparativa donde indica que si una nación no es eficiente con relación a otra en la producción de mercaderías similares señala que todavía hay una base para que haya un comercio con beneficios recíprocos. Años más adelante otro autor como Haberler en 1936 detalló a profundidad la teoría de la ventaja comparativa con la teoría del costo de oportunidad es por eso que a veces se hace referencia a la *ley del costo comparativo*.

“Según la teoría del costo de oportunidad, el costo de una mercancía es la cantidad de una segunda mercancía a la que debe renunciarse para disponer exactamente de los recursos suficientes para producir una unidad adicional de la primera mercancía. En este caso no se asume que el trabajo sea el único factor de producción ni que sea homogéneo. Tampoco se supone que el costo o precio de una mercancía depende o puede inferirse exclusivamente de su contenido de trabajo. En consecuencia, la nación que tenga el costo de oportunidad menor en la producción de una mercancía tiene una ventaja comparativa en esa mercancía (y una desventaja en la segunda mercancía).” (pg. 41, Salvatore, 2005)

De acuerdo a Feenstra, R & Taylor, A (2017) comentan que David Ricardo estaba interesado en que las naciones podrían beneficiarse del comercio sin la necesidad de incrementar los impuestos a las importaciones como a su vez las exportaciones de las mercancías no podrán ser mayores a las importaciones creía en una situación llamada Balance o equilibrio del comercio exterior defendía que las naciones podrían comprometerse a un flujo de libre comercio exterior de mercancías que podrías cruzar fronteras sin restricciones o aranceles en ese tiempo se les conocía más como impuestos a las importaciones, en uno de los ejemplos que da David Ricardo de dos productos de Vino y Ropa donde intervienen Portugal en Inglaterra. Ricardo considera que Portugal podría tener una ventaja absoluta por ejemplo tiene mejor clima en el crecimiento de uvas y crianza de ovejas. Aun así Portugal puede producir vino y ropa más fácil que Inglaterra. Inglaterra también puede producir ambos productos, pero con un poco de dificultad para producir vino que ropa. Señala cualquier

visitante de Inglaterra sabe que no tiene buena uva para producir un buen vino, Ricardo indica que aun así Inglaterra tiene una ventaja comparativa pues podría producir ropa y exportarla hacia Portugal y lo mismo sería para Portugal que tiene una buena uva, podría producir un buen vino en ello también tiene una ventaja comparativa la cual este vino podría ser exportada a Inglaterra. Es allí donde Ricardo señala que se ve la ventaja comparativa de las naciones a través de qué es lo produce mejor cada nación Portugal es bueno en producir vino que Inglaterra e Inglaterra es bueno en producir ropa que Portugal.

1.4.4 Teoría Estándar del Comercio Internacional

De acuerdo a Salvatore señala que la oferta y la demanda se ponen en equilibrio y son ellos que determinan el precio relativo del equilibrio de la mercadería de cada nación, asimismo señala también que cada nación en el comercio internacional obtiene ganancias al especializarse en la producción de su mercancía que tiene ventaja comparativa al exportar una parte de lo producido a cambio a la mercadería que tiene una desventaja comparativa.

Pues al haber una diferencia en los precios relativos de las mercaderías entre las naciones hay una ventaja comparativa de cada una de ellas lo que llega a ser una base de comercio con beneficios recíprocos. La nación con precio relativo más bajo de una mercadería tiene una ventaja comparativa en esa mercadería y tiene una desventaja comparativa de la otra con respecto a la otra nación. Por la tanto cada nación deberá especializarse en la producción que tenga ventaja comparativa es decir debe producir más de lo que consume a nivel local para poder exportar hacia la otra nación que tenga desventaja comparativa. No obstante, señala que cada vez que cada nación se especialice en su ventaja comparativa también se incrementará su costo de oportunidad y ello debe mantenerse hasta que los precios relativos de las mercaderías de ambas naciones estén iguales en el nivel que el comercio esté en equilibrio.

1.4.5 Curvas de Oferta y Demanda, Curvas de Oferta Neta y Términos de intercambio

La demanda de importaciones y la oferta de exportaciones de la mercancía comercializada, así como las curvas de oferta neta se usaron para determinar el volumen de equilibrio del comercio, así como el precio relativo de equilibrio de las mercancías al cual ocurre el comercio entre las naciones.

La intersección de la curva de la demanda de importaciones con la curva de oferta de exportaciones define el precio relativo de equilibrio parcial y la cantidad de la mercancía a los que tiene lugar el comercio.

La curva oferta neta de una nación indica qué volumen de su mercancía requiere demanda, ésta para estar dispuesta a ofrecer diversas cantidades de su mercancía de exportación. La curva de oferta neta de una nación se puede derivar de su frontera de producción, de su mapa de indiferencia y de los diferentes precios relativos de las mercancías a los que el comercio puede llevarse a cabo de esta manera se logra un comercio balanceado. A cualquier otro precio relativo se crearía una presión para llegar al nivel de equilibrio.

Los términos de intercambio de una nación se definen como el cociente del precio de su mercancía de exportación y el precio de su mercancía de importación. Los términos de intercambio de su socio comercial serán entonces iguales al inverso, o recíproco, de los términos de intercambio de su socio comercial serán entonces igual al inverso, o recíproco de los términos de intercambio de la primera nación.

1.5 Modelos de internacionalización de negocios

De acuerdo a la tesis de Huanquis, P., Chalco, A. M., Hanspach, C. W. & Consamollo, R. L. (2016) resumen que son cinco los modelos que a continuación mencionamos:

- Consorcios: Se indica que es una especie de alianza estratégica horizontal con fines comunes que les permitirá hacer economías de escala.
- Subcontratación: Es la interacción de grandes compañías hacia pequeñas productoras a fin de solicitarles servicios especializados.
- Franquicias: Transmisión de know how, tecnología, marketing, asistencia técnica las cuales son plasmadas en un manual hacia un tercero sea persona jurídica o natural.
- Licencia de Marca: Se da a través de un contrato donde el propietario de la marca concede a un tercero el derecho de uso de su marca a cambio de una contraprestación.
- *Joint Venture*: Alianza de cooperación entre dos grandes empresas con distinta actividad económica que a su vez se complementan.

1.6 Internacionalización de una franquicia

Kiser (2009) indica que para traspasar fronteras debemos estar preparados, no solamente tener el *expertise* en la ciudad sino también recomienda haber franquiciado en el interior del país de manera que se pueda acumular experiencia logística y técnica a sus franquiciados de su red, más no es una norma que deba seguirse porque algunas franquicias han traspasado fronteras sin haber acumulado experiencia.

Por otro lado, de acuerdo a Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) señalan que el mismo hecho de tener ya el mercado saturado de un sistema de franquicia exitosa hace que te expandas hacia otros mercados internacionales hasta algunas veces puede que no hayas concluido la red nacional. Estos últimos autores basándose en Burton y Cross señalan que la franquicia internacional se da de un modo de entrada a un país extranjero que está sujeto a una relación entre el franquiciador y una compañía del país de destino, donde el franquiciador le transfiere el formato de negocio a través de un contrato al franquiciado. Asimismo, señala que esta compañía del país de destino que viene ser franquiciado puede tener diversas características como franquiciado doméstico (local), franquiciado extranjero (que no es de nacionalidad del país de destino), un master franquiciador o en la cual el franquiciador es copropietario.

1.6.1 Viabilidad de la internacionalización de una franquicia

Algunos autores que más adelante mencionaremos indican que una vez una franquicia se encuentre consolidada a nivel local y desea internacionalizarse hacia otros mercados que muestren oportunidades de negocio, alguna similitud en lo cultural, auge económico y otros factores, es necesario tomar en cuenta ciertos aspectos para que sea viable una franquicia que va camino a la internacionalización que estaremos detallando por autor.

De acuerdo a Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) señalan lo siguiente:

- **Estudio de Mercado:** Indica que se debe analizar los productos o servicios que se internacionalizará, tomar en cuenta si se adaptarán al mercado de destino, si se cuenta con recursos suficientes para llegar a dichas especificaciones técnicas, si los productos requieren de algún certificado de calidad al momento de ingresar, al país destino todas estas adaptaciones podrían afectar el precio final, tomar en cuenta si hay barreras de entrada a los productos objeto de la franquicia como salubridad,

calidad u otros, verificar si hay un entorno político estable, de no haberlo podría afectar en materia a los contratos de franquicia y/o similares. También se debe considerar el estudio de la demanda, los hábitos, costumbres, semejanza geográfica, proximidad geográfica de ello dependerá los costos logísticos pues a más lejanía podría ser alto, considerar si hay competencias en el mercado de destino, ofrecen el mismo producto o servicio, cuál es el precio que ofrecen, cuantos niveles socioeconómicos existe ya que en algunos casos tus precios promedio puede estar considerado alto dependiendo al nivel socioeconómico al cual te diriges.

- **Aspecto Jurídico-legal:** Es necesario hacer un estudio profundo del marco jurídico a donde se vaya a abrir una franquicia del país destino respecto a las importaciones, impuestos, licencias, controles de cambio, considerar las disposiciones legales sobre la franquicia a fin de ver la legalidad del contrato en el país destino y obstáculos fiscales que puedan afectar la repatriación de los derechos financieros obtenidos como los royalties abonados por los franquiciados.
- **Soporte financiero:** Para emprender una franquicia internacional se debe tomar en cuenta de inversiones cuantiosas en función al ingreso en el país destino, este último de explotación internacional va a tomar más tiempo es por eso que en algunos casos se tarda en recuperar la inversión, ello nos exige que se cuente con suficiente personal calificado a fin de reducir costes.
- **Registro de Marca:** Es indispensable registrar la marca (marcas) o signos distintivos previamente antes de poner en marcha la franquicia en el país de destino, puede tomar un tiempo a fin de evitar inconvenientes a futuro, en el caso de Perú se hace en INDECOPI es necesario que se cuente con el apoyo legal en estos trámites.

Vamos a adicionar otros aspectos más relevantes que se ha tomado de Kiser (2009) que son como sigue:

- **La tropicalización:** Señala que cada franquiciador debe tomar en cuenta en qué momento va a exportar su concepto de franquicia al país de destino, un concepto exitoso en el país de origen no necesariamente va a ser exitoso en el país de destino,

para ello se debe adaptar o tropicalizar teniendo en cuenta el público objetivo, pues se debe tomar en cuenta su comportamiento, su cultura e incluso su religión, ese análisis no se hace es por ello que muchas franquicias exitosas en el mercado local no pudieron triunfar en el extranjero y no se debe llevar por impulso o por la moda del país. El autor nos da un ejemplo claro de tropicalización de la franquicia peruana de Bambos quienes al franquiciar en la India ha tenido que adaptar sus hamburguesas con carne vegetal, carnero y pollo más no de res ya que para ello no es una costumbre pues las vacas son sagradas para dicho país.

- **Abastecimiento de productos:** Señala que en su mayoría en la exportación de franquicias se acompaña el aprovisionamiento de productos que forman parte del concepto de franquiciar. Pues hay productos importantes para el funcionamiento de la franquicia, como los insumos, las salsas, condimentos que sin ellos no podría lograrse un producto parecido en el país de destino. En el caso de franquicias gastronómicas antes de aperturar el local del franquiciado se sugiere hacer un estudio de equivalencias de los insumos principales, así como condimentos que hay en el país de destino a fin de determinar los costos y cuanto de insumos es necesario importar desde el país de origen.
- **Perfil del franquiciado:** El autor señala que se debe señalar cualidades personales, requerimientos académicos y patrimoniales que deberá tener el posible franquiciado, esta evaluación tiene dos características humana y económica. La parte humana es primordial en toda empresa, pero en una franquicia adquiere una vital importancia pues de ello dependerá el éxito de una franquicia que es la relación entre el franquiciado y franquiciador, donde el autor considera que el franquiciado deberá tener habilidades blandas como la adaptación a los cambios, contacto humano, sentido de organización, responsabilidad, tener interdependencia, ser proactivo frente a posibles situaciones que escapen de control. Aquí también es necesario saber si el franquiciado ya cuenta con experiencia en el área que desee abrir adquirir una franquicia o es neófito, actualmente, prefieren que tengan experiencia y sean profesionales en ese rubro para que la formación inicial sea más rápida y mejor asimilada, sin embargo, hay algunos franquiciadores que prefieren franquiciados neófitos para que sean más fáciles formarlos ya que usualmente los experimentados

en el rubro tienen algunos vicios o hábitos que es muy difícil que lo dejen de hacer rápido. En la otra característica que es la económica, el franquiciador busca que el franquiciado esté en condiciones de afrontar con las inversiones requeridas para lanzar un local franquiciado parte de ello es que sea consciente de los otros pagos que deberá asumir como pago de derecho de entrada y las regalías continuas, parte de lo que el franquiciador deberá hacer de su parte es verificar la capacidad de endeudamiento, solicitar referencias a otras partes sobre el patrimonio y de la solvencia económica del franquiciado.

- **La ubicación del punto franquiciado:** El autor señala que la ubicación del punto franquiciado es un aspecto sumamente relevante para el éxito o fracaso del negocio por lo que también será parte de la evaluación del franquiciador, verificar si el franquiciado ya cuenta con un local o si será alquilado y dónde estaría ubicado. Comenta también que una vez preguntaron al dueño de la franquicia reconocida de Hoteles Hilton acerca de su éxito y respondió que eran tres factores “*location, location, location*” traduciendo al español sería ubicación, ubicación, ubicación. Para tener éxito indica que la ubicación del inmueble sea en un punto comercial como centros comerciales, zona empresarial, si este local cuenta con superficies físicas como metros cuadrados, instalaciones eléctricas, agua y otros. El franquiciador también deberá determinar con el franquiciado la afluencia, la territorialidad de acuerdo a la estrategia de expansión previamente planificada (distritos, kilómetros a la redonda, departamentos, etc.)

1.7 Internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas al mundo

1.7.1 Gastronomía peruana

De acuerdo a la tesis de Huamán, K. & Rosas, J. (1987, como se cita en Corominas, J., 2017), “etimológicamente gastronomía proviene del griego gáster, que equivale a estómago, bajo vientre, etc. y de nomos, que significa ley, regla, base. Arte, colección de reglas para comer bien, afición a los buenos bocados” (p.25).

Asimismo, la tesis de Huamán & Rosas (2010, como se cita en Jordá, M., 2017), señala una síntesis detallada respecto al significado:

“Gastronomía. Palabra que fue primeramente aceptada por la Academia de las Letras francesas a principios del Siglo XIX, y de ahí al resto del mundo, significa ni más ni menos que “El arte del bien comer y el bien beber”. También, aunque no tan habitual, se la conoce como Gastrología, o sea el conjunto de actividades y conocimientos relacionados con la gaster sin “n”, que significa vientre, y osmos que significa ley o norma.

Se llama gastrónomo a la persona que entiende de gastronomía, es decir, de todo lo que normalmente se relaciona con el buen comer y beber, que sabe apreciar tanto la comida preparada por él, como la ofrecida por los demás.” (p.25)

La gastronomía peruana es reconocida como la más importante del mundo dado a que tiene gran influencia de muchas culturas a través del tiempo, empezando por nuestra comida de origen andino las cuales recibieron adaptaciones de la inmigración de España a raíz de la conquista, siguieron la influencia africana, japonesa, italiana y china, todos ellos llegaban en nuestro puerto del Callao. (Huamán, K. & Rosas, J. ,2017).

Figura 2 La internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas

Adaptado de Peru Service Summit, PromPerú, 2016

1.7.2 Situación actual

En el Perú las franquicias han ido en aumento de manera favorable, pues de acuerdo al último censo de INEI realizado entre octubre y diciembre del 2017 en convenio con Mincetur donde se han encontrado 196 marcas de franquicias que operan de los cuales 102 son peruanos y 94 son del exterior, el 24 % de estas franquicias representa al sector gastronómico, el 15% pertenece al sector moda, 12% representa a salud y estética y por último el 7% está concentrado en *fast food*. De estas 102 marcas peruanas que representan a 783 locales el 88% están en el Perú y el 12% operando fuera del país. Esto es muy positivo para nuestro país porque se generan aproximadamente 37,000 empleos concentrados en un 37% en franquicias de farmacia, 22% en el sector gastronómico y 15% se adhiere al *fast food*, entre otros. Hay una gran brecha de inversión de franquicias nacional como internacional, si se quiere invertir en una franquicia *fast food* nacional esto podría costar S/. 220 mil, si fuera a invertir en una franquicia internacional ello podría costar aproximadamente S/. 1.32 millones. Es por ello la importancia de internacionalizar una franquicia peruana porque trae consigo más valor, se da a conocer al Perú, se incrementa el flujo de comercio de bienes trascendió el Viceministro de Comercio Exterior, Édgar Vásquez.

De las franquicias peruanas, el 35% ha registrado su marca en el extranjero, siendo Chile el mayor destino de estos; el 39% de marcas nacionales cuentan con planes de expansión al extranjero, el 12% sí realizó estudio de mercado antes de internacionalizarse, En cuanto a las marcas extranjeras el 48% censadas, el 28% representa al rubro moda, le sigue 10% del rubro salud y estética, *fast food* 9% y gastronomía 9%. (Ríos, 2018)

Figura 3 Distribución de las franquicias nacionales por rubro.

Adaptado del Censo Nacional de Franquicias, INEI y Mincetur, 2018

De acuerdo a Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, Siicex del 2015 señala que, a partir del 2004, a través del programa Promoción de Exportación de Servicios, PromPerú adiciona en su oferta exportable el modelo de franquicias, dicho plan buscó fortalecer el proceso de consolidación de franquicias peruanas a través de estrategias como la competitividad, profesionalización de las empresas y la promoción internacional, ya para el año 2015 se tenía 20 conceptos peruanos internacionalizados en 19 países, La mayor cantidad de franquicias se encuentra en Latinoamérica, seguida de Europa especialmente con más franquicias en España, seguida de Estados Unidos lo cual indica un crecimiento y fortalecimiento en dicho rubro.

Sin embargo, de acuerdo a la tesis de Vera (2018) señala que con la apertura de los mercados de Inversión Extranjera Directa en los años noventa, sólo se protegió el derecho de autor, biotecnología y patente ante Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI bajo el decreto Ley 25868 Ley que define sus funciones y obligaciones, no obstante este decreto no obliga a las partes tanto franquiciado como franquiciador de registrar los contratos de Franquicias, de esta manera no hay un control de registro de franquicias puesto que es voluntario, estas son registradas a través de exportación de servicios en colaboración con la Cámara de Comercio de Lima y la Cámara Peruana de Franquicias que son entidades privadas.

Conforme a información de PromPerú las franquicias gastronómicas tienen mayor participación en el mundo en la internacionalización que los demás sectores:

Figura 4 Participación de franquicias de alimentos al 2015. Adaptado de “Principales franquicias Gastronómicas peruanas en el exterior”. Por PromPerú 2015

De acuerdo a la figura 4 señala que el 71% tiene una gran participación de franquicias gastronómicas peruanas que se han internacionalizado en gran parte de Latinoamérica de los cuales los mayores destinos de nuestras franquicias gastronómicas están en Chile, El Salvador, Ecuador y como cuarto lugar se encuentra Panamá, le sigue en menos participación España con 5% y Estados Unidos también con 5%.

Asimismo, PromPerú detalla que hasta el 2015 las franquicias gastronómicas han ido consolidándose a nivel internacional, varias franquicias gastronómicas peruanas ya están en 16 países contando con 119 unidades de negocio las cuales se detallan en la siguiente figura:

Figura 5 Franquicias gastronómicas peruanas que se internacionalizaron al 2015. Adaptado de “Principales franquicias gastronómicas peruanas en el exterior”. Por PromPerú 2015

En la figura 5 se muestra que China Wok es una marca de franquicia gastronómica de comida rápida que ha ido creciendo, le sigue Segundo Muelle, Tanta, La Mar, Astrid y Gastón entre otros, todos ellos están conformadas como parte de franquicias gastronómicas peruanas que se han internacionalizado en diferentes países de las cuales se detallaron en la figura 4..

Cabe señalar que al 2015 hubo otras franquicias gastronómicas peruanas que se internacionalizaron en la ciudad de Panamá además de Segundo Muelle y China Wok también estuvieron Astrid y Gastón, Brujas de Cachiche de las cuales estos dos últimos a la fecha por información obtenida de manera directa de OCEX Panamá, no se encuentran operando actualmente, los posibles factores se irán detallando más adelante.

1.8 Análisis situacional de Panamá

1.8.1 Información general

Panamá es accesible para formar grandes negocios ya que cuenta con infraestructura de Puertos en ambos océanos donde cerca del 8% del comercio mundial pasan por el canal de Panamá, también es considerado el Hub de las Américas pues hacen escalas con sus aeropuertos internacionales hacia otros destinos internacionales que quiere decir que de todas maneras habrán visitantes que tendrán la oportunidad de visitar Panamá, es el país de Centroamérica que recibe mayor Inversión Extranjera Directa IED de 45% ya que cuentan con incentivos especiales y además tiene gran número de Acuerdos Comerciales de la Región.

Además, cuenta con una inflación baja de 0.7%, su economía se basa en servicios, en base a la data de FMI indica que Panamá ha tenido un crecimiento económico paulatino en el año 2017 fue de 5.8% y se estima que su crecimiento al año 2022 sería de 6%.

Cuenta con un servicio bancario de vanguardia ya que cuenta con 88 bancos nacionales e internacionales es considerado el nro. 1 en el continente americano debido a que se adapta a los requerimientos de negocios.

Cuenta con una infraestructura tanto de transporte y plataforma en comunicaciones de tecnología avanzada tanto a nivel de Latinoamérica como a nivel mundial. (ProInvex Panamá, 2010)

La moneda de Panamá es el Balboa sin embargo se usa el dólar americano como moneda de curso legal que a su vez tiene el tipo de cambio fijo es decir 1 balboa equivale a 1 dólar.

1.8.2 Indicadores macroeconómicos

Panamá es la economía más atractiva de la región y la que cuenta con mayor proyección de desarrollo al tener una tasa anual de crecimiento de 6%, siendo la mayor de América Latina y el Caribe. Asimismo, es el país con menor porcentaje de impuestos de la zona y el líder en Inversión Extranjera Directa. (ProInvex Panamá, 2010)

Tabla1
Indicadores macroeconómicos de Panamá

	2013	2014	2015	2016	2017
Población (millones)	3.838	3.903	3.969	4.034	4.098
PBI (USD) mil millones	45.6	49.92	54.09	57.96	62.28
PBI per cápita (USD)	11.88	12.79	13.63	14.37	15.2
Inflación anual, precios del consumidor fin de periodo (var%)	4.027	2.63	0.13	0.74	0.876

Nota: Se ha realizado los indicadores en base a la data disponible. Adaptado de “The World Bank Data”, por World Bank Group, 2017

1.8.3 Cultura de negocios

Mincetur señala que el principal aspecto a considerar en la cultura panameña en hacer negocios demanda invertir tiempo en consolidar relaciones personales, sugiere enfocarse en algo complementario hacia la otra parte que pueda beneficiar a ambas partes, es muy posible que el empresario panameño desee que sólo se le venda a él, en la importación del producto y en ocasiones el exportador viaje tantas veces hasta concretar el negocio, si se ha tenido negociaciones con Estados Unidos es importante que lo resalte ya que ellos tienen influencia de la cultura norteamericana, son abiertos a manejar diversos productos incluso si no tienen experiencia en algún sector, la puntualidad no es una práctica usual, puede ser normal llegar treinta minutos tarde en la reunión, la cancelación de reuniones también es normal por ello es necesario confirmar antes de presentarse. Pero al momento de presentarse la negociación debe dirigirse de manera formal “usted”, salvo que tenga consentimiento de la otra parte, también es normal usar el título profesional en las personas como “licenciado”. También les es difícil decir “no” por lo que lo reemplazarán por un “Estudiaremos el caso” es lo mismo con la palabra “sí” ya que todo se concreta con la firma en el contrato, nada está dado por hecho por suposiciones.

1.8.4 Tamaño de mercado para franquicias gastronómicas

Mincetur indica que el concepto de franquicia en Panamá viene desde fines de los años cincuenta, años más tarde aparecen las franquicias internacionales principalmente las americanas de comida rápida como *Mc Donald's*, *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, *Burger King* entre otras las que impulsaron franquicias en panameñas como Pío Pío y Don Lee.

Hasta el 2015 ya había más de 200 franquicias tanto de alimentos, hotelería y servicios donde la foráneas son las que dominan el mercado, no hay muchos indicadores económicos para este sector en Panamá, pues se estima que la inversión en establecer una franquicia es de aproximadamente entre USD 50,000 y USD 1 millón que ha traído como beneficios más generación de empleos, estas empresas del sector franquicias en el mercado de Panamá se puede categorizar en dos segmentos:

Figura 6 Participación de franquicias gastronómicas de Panamá. Adaptado de “Principales franquicias de alimentos en Panamá” por Mincetur (2015)

- ✓ Franquicias del sector alimentos en Panamá, como cafeterías, comida especializada, restaurantes, heladerías, bar, grill y pub, comida rápida.
- ✓ Franquicias de servicios, Aseguradoras, salones de belleza, Servicios de limpieza para empresas, Servicios de lavado y planchado de ropa, almacenes, principalmente de ropa, hoteles.

Tabla 2
7 Principales franquicias de alimentos en Panamá

Franquicia	País de procedencia
Burger King	EE.UU.
Dairy Queen	EE.UU.
Domino's Pizza	EE.UU.
Hooters	EE.UU.
Kentucky Fried Chicken(KFC)	EE.UU.
Mc Donald's	EE.UU.
Papa John's	EE.UU.
Pizza Hut	EE.UU.
Pollo Tropical	EE.UU.
Popeyes	EE.UU.
Quiznos	EE.UU.
Subway	EE.UU.
Taco Bell	EE.UU.
TGI Fridays	EE.UU.
Wing Zone	EE.UU.
Hamburguesas El Corral	Colombia
Crepes & Waffles	Colombia
Juan Vladéz Café	Colombia
Don Lee	Panamá
Niko's Café	Panamá
Pio Pio	Panamá
Dulce Idea	Italia
Órale	México
China Wok	Perú
Segundo Muelle	Perú

Nota: La mayor influencia de franquicias viene de Estados Unidos. Adaptado de “Franquicias Gastronómicas”, por Mincetur, 2015

1.8.5 Hábitos del consumidor panameño

De acuerdo a Mincetur, señala que Panamá aparentemente es un mercado pequeño, pero tiene potencial, ello es porque el consumidor panameño tiene poder adquisitivo y es abierto a nuevos productos. En Panamá se pueden observar dos segmentos socioeconómicos marcados como segmento clase alta y segmento clase media-baja, el primer segmento gusta de marcas reconocidas valora mucho la calidad del producto más que el precio, está influenciado de costumbres tanto americanas como europeas, por lo que prefiere hacer sus

compras en centros comerciales de renombre, el otro segmento está más influenciado más por el precio y realiza sus compras en tiendas populares sus compras por lo general son productos asiáticos y hebreos.

1.8.6 Acceso al mercado

Mincetur indica que las leyes de incentivo en Panamá para la inversión extranjera directa van dirigidas a empresas cuyos productos o servicios sean destinados hacia otros países. Por otro lado, toda empresa cuyo producto o servicio sea para el mercado panameño tendrá que acatar regulaciones laborales, migratorias y fiscales.

El sistema de impuestos de Panamá está regido en el Código Fiscal y otras leyes que regulan otros temas específicos, los incentivos para establecimientos de restaurantes en Panamá están detallados en la ley de turismo Ley Nro. 80 del 2012 como Tributarios, Logísticos, Distribución; Requisitos específicos del cliente a más detalle se puede revisar en la página Autoridad de Turismo de Panamá (ATP, s.f.)

La empresa deberá registrar la marca en Panamá en el Ministerio de Comercio e Industrias para su establecimiento legal, luego deberá solicitar su inscripción en el Registro Público de Panamá, se recomienda para todo trámite contar con asesoría legal.

Asimismo, indica que toda franquicia que desee ingresar a Panamá debe tomar en cuenta la ley Nro. 35 (10 de mayo 1996) denominada Ley de propiedad Industrial. Todo lo estipulado respecto al registro de la marca en el Ministerio de Propiedad Industrial en el Departamento de Marcas (OMPI, s.f.).

Artículo 126: “Existirá franquicia cuando, con la licencia de uso de una marca se transmitan conocimientos técnicos o se proporcionen asistencia técnica para que la persona o quien se le conceda pueda producir o vender bienes o presta servicios de manera uniforme con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca tendientes a mantener la calidad, el prestigio y la imagen de los productos o servicios distinguidos por la marca” (p. 23)

Por otro lado, toda franquicia deberá cumplir con todas las prestaciones sociales en el Código de Trabajo panameño, como cualquier empresa.

2 CAPÍTULO II. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Planteamiento de la investigación

A continuación, se muestra el planteamiento propuesto para la presente investigación, la cual se aplicó metodológicamente para resolver la hipótesis planteada.

2.1.1 Propósito de la investigación:

El propósito de esta investigación es identificar los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas al mercado panameño, vistos desde diversos segmentos del rubro como: franquiciadores, especialistas del sector privado, especialistas del sector público y franquiciados. Para probar dicha hipótesis viajamos a la Ciudad de Panamá a realizar entrevistas a los franquiciados y a los representantes de la oficina económico comercial del Perú en Panamá (OCEX Panamá). Además, entrevistamos a los dueños y representantes de las franquicias en Lima; así como también a otros especialistas del rubro en el sector público y privado. Todos los participantes son una muestra representativa del sector y estuvieron prestos a aportar su conocimiento y experiencia para enriquecer la investigación.

2.1.2 Tipo de investigación

El presente trabajo se basó en la teoría fundamentada y se realizó bajo la investigación cualitativa explicativa, puesto que se quería conocer los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas de origen peruano a la Ciudad de Panamá. Para esta investigación fue necesario realizar una serie de entrevistas a profundidad a los principales actores de cada segmento, los cuales nos han permitido recopilar información muy relevante para lograr el objetivo de la investigación.

2.1.3 Preguntas de la investigación

Después de elaborar nuestro marco teórico era necesario complementar nuestra investigación con la opinión de todos los segmentos involucrados en el problema planteado para llegar a una conclusión; en base a ello, pasamos a elaborar la pregunta de investigación, la cual detallamos a continuación:

¿Cuáles son los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas de origen peruano hacia la Ciudad de Panamá?

Elaboramos diferentes cuestionarios para cada uno de los segmentos elegidos a entrevistar, con el fin de analizar los datos recaudados y responder a nuestra pregunta de investigación. (Ver Anexos.)

2.2 Contexto

El interés por desarrollar la presente investigación nació cuando una de las integrantes se mudó a Panamá y pudo observar el boom de la comida peruana in situ. Ese interés fue compartido con la otra integrante, quien también viajó a la Ciudad de Panamá para juntas poder realizar las entrevistas y el análisis de la industria de la mejor manera posible.

A pesar de no contar contactos en el rubro la investigación se desarrolló de manera muy favorable. Nuestro esfuerzo, dedicación e interés en obtener la mayor información posible nos abrió las puertas ya que la gran mayoría de los entrevistados se mostraron bastante predispuestos a colaborar con sus experiencias.

Para poder realizar las entrevistas, los representantes del sector fueron contactados por vía telefónica, correo electrónico o directamente por visitas a sus restaurantes con el fin de agendar la reunión. Es importante mencionar que la mayoría de las entrevistas fueron bastante enriquecedoras, la información en su mayoría fue bastante relevante y nos ayudó a comprender el motivo de porque algunas lograron tener éxito y mantenerse en el mercado a diferencia de aquellas franquicias que llegaron y fracasaron.

Las entrevistas se realizaron de manera presencial y solo una de ellas mediante llamada telefónica. La locación fue en las oficinas de los especialistas y franquiciadores; y, en el caso de los franquiciados, en sus restaurantes. Todos los entrevistados nos mostraron su apoyo y ánimo de colaboración siempre, incluso nos indicaron contactarlos en caso necesitemos otra reunión. Asimismo, los consejeros comerciales de la OCEX Panamá nos facilitaron material promocional que usaron en eventos gastronómicos que se realizaron previamente, así como también contactos del rubro e información muy importante como la constitución legal de la Asociación Gastronómica Peruana de Panamá en un corto plazo.

En definitiva, logramos recolectar información muy relevante por parte de todos los segmentos elegidos que nos permitió llegar a una conclusión y brindar recomendaciones para contribuir con la mejora del sector.

2.3 Muestra o participantes

La muestra representativa que se elaboró para realizar la investigación consistió en la segmentación de nuestros entrevistados en los siguientes grupos: franquiciadores, especialistas del sector público, especialistas del sector privado y franquiciados; los cuales, de acuerdo a la información brindada, pudieron indicar los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas de origen peruano hacia la Ciudad de Panamá.

Cabe precisar que, al ser una investigación de carácter cualitativo, nuestra muestra resultó ser representativa y suficiente ya que se abordaron a todos los actores del sector quienes pudieron absolver todas las preguntas para poder validar o rechazar nuestra hipótesis.

2.4 Diseño o abordaje principal

2.4.1 Identificación de la estructura de la entrevista

Para la realización de las entrevistas se utilizó la técnica de la entrevista semiestructurada la cual usó como herramienta un cuestionario elaborado para cada segmento.

2.4.2 Guía de preguntas

Durante el desarrollo de las entrevistas semiestructuradas era evidente que surgirían nuevas preguntas, es por ello que se elaboró una guía de preguntas que nos ayudaba a abordar todas las categorías definidas por relevancia, partiendo desde un punto general hasta un punto específico, sin perder el curso de la entrevista.

2.4.3 Segmentos

Tabla 3

Actores del sector entrevistados

Franquiciadores
Daniel Manrique, fundador y dueño de la franquicia Segundo Muelle. Segundo Muelle es una marca reconocida de comida peruana gourmet y su <i>target</i> es la clase media alta. Cuenta con franquicias en Panamá, Ecuador, España y Costa Rica. La entrevista se dio vía telefónica cuando nos encontramos en Panamá. El entrevistado nos dio alcances importantes y nos indicó volver a contactarlo en caso de necesitar más ayuda.
Rafael Montes de Oca, gerente general de China Wok. China Wok es la franquicia peruana con mayor éxito en el mundo al contar con la mayor cantidad de locales franquiciados a nivel internacional. La entrevista se realizó en las oficinas de Lima previa coordinación por correo. El entrevistado fue muy amable y cordial. La información que nos brindó fue muy relevante para la presente investigación..
Especialistas del Sector Público
David Edery, gerente de exportaciones de servicios de PromPerú, nos atendió en su oficina. Fue muy difícil ubicarlo debido a su apretada agenda. Nos brindó información importante sobre el tema de investigación.
Gustavo García, agregado comercial en Panamá, nos atendió muy amablemente en las instalaciones de la OCEX Panamá. Nos dio su punto de vista respecto a las franquicias y a los problemas que afrontan.

<p>Giancarlo Yanisselli, forma parte del equipo de la OCEX Panamá, es especialista en promoción comercial. Fue muy amable y nos brindó rápidamente la reunión. Compartió con nosotros todos sus conocimientos sobre el mercado panameño.</p>
Franquiados
<p>Rodrigo Gambetta, peruano y dueño de la franquicia en Panamá. Cuenta con 11 años en el mercado panameño. Trabajó con mucha dedicación desde sus inicios logrando actualmente ser el restaurante de comida peruana más solicitado en Panamá. La entrevista se realizó en el local de San Francisco. Fue muy gentil y nos dio información de primera mano para el desarrollo de ésta investigación.</p>
<p>Richard Chávez, peruano a cargo de la franquicia en Panamá. Perteneció al equipo de apertura de ésta franquicia de tipo copropietaria. Coincidimos en el local de Albroom Mall y en ese momento se desarrolló la entrevista. Conversamos de todos los puntos a investigar siendo la información obtenida muy detallada y relevante.</p>
Especialistas del Sector Privado
<p>Alfredo Taboada, director del Centro de Franquicias de la CCL. La Cámara de Comercio de Lima actualmente trabaja de la mano con PromPerú para la internacionalización de las franquicias. Fue difícil concretar la entrevista por un tema de vacaciones del entrevistado. La entrevista se dio lugar en enero de este año en la oficina principal de la CCL.</p>
<p>Luis Kiser, ex presidente de la Cámara Peruana de Franquicias y actual director de la consultora internacional Front Consulting. Kiser siempre estuvo dispuesto a colaborar con la investigación y puso sobre la mesa muchos temas a mejorar para que exista un trabajo articulado entre el Estado y las consultoras que promueven la internacionalización de las franquicias.</p>

Nota: Bitácora de las entrevistas realizadas por el equipo en Panamá y Perú

2.4.4 Categorías

Se determinaron cuatro categorías:

- Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas peruanas en Panamá
- Categoría 2: Abastecimiento de insumos
- Categoría 3: Tropicalización
- Categoría 4: Promoción comercial
- Categoría 5: Profesionalización de la operatividad

2.4.5 El instrumento de investigación

El instrumento que hemos utilizado para nuestra investigación es la entrevista a profundidad, ya que es una técnica que nos permite explorar, a través de las preguntas, la información más actual y relevante.

Es importante señalar que haber tenido la oportunidad de realizar las entrevistas personalmente, tanto en Lima como en Ciudad de Panamá, fue muy trascendental para la recolección de información, ya que al estar frente a frente con los entrevistados pudimos notar e interpretar su lenguaje corporal y expresiones gestuales en un ambiente donde se sentían cómodos y libres de dar sus puntos de vista.

2.5 Procedimientos

El proceso que utilizamos para llegar a los resultados de nuestra investigación consta de los siguientes pasos:

- Analizamos y definimos los principales representantes del sector a los que irían dirigidas las entrevistas, los cuales fueron agrupados en segmentos.
- Desarrollamos las preguntas para cada segmento en base a las cuatro categorías propuestas, basadas en los objetivos planteados.
- Elaboramos una bitácora en la que se escribe cada registro obtenido en la investigación, registrando también información verbal y no verbal relevante antes, durante y después de cada entrevista.
- Una vez realizadas las entrevistas se procede a transcribir la información obtenida.
- Posteriormente, interpretamos con objetividad la información, transcribiendo los conceptos más relevantes en nuestra matriz por categoría y segmento.

- Finalmente, valoramos cada respuesta de acuerdo a la pertinencia de cada entrevista, dando una ponderación que permita la mayor precisión y objetividad posible en los resultados.

3 CAPÍTULO III. ANÁLISIS DE DATOS Y RESULTADOS

3.1 Segmento 1: Franquiciadores

3.1.1 Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá

El segmento franquiciador considera que Panamá es un mercado de interés para la internacionalización de las franquicias por la calidad de sus insumos, su estratégica posición geográfica y su economía en crecimiento. Este segmento de forma unánime considera que el panameño es un buen cliente de la comida peruana principalmente por aspectos culturales (similitudes en las preparaciones, preferencias de platillos en base a arroz, etc.). Accesoriamente, considera los restaurantes de comida peruana como un espacio de moda, de visita frecuente o que se debería visitar por lo menos cada quince días. De acuerdo a la codificación de resultados, el 100% de los franquiciadores indica que la mala selección del operador (franquiciado) fue el motivo por el cual otras franquicias gastronómicas peruanas cerraron. Adicionalmente, el 50% de ellos refiere que la mala elección de la ubicación del local conllevó al fracaso.

3.1.2 Categoría 2: Abastecimiento de insumos

Este segmento no concuerda en la manera de proveer insumos a sus franquiciados. Mientras que el 50% de los entrevistados no envía ningún ingrediente, el otro 50% sí lo hace con el fin de estandarizar el producto.

3.1.3 Categoría 3: Tropicalización

El segmento franquiciador mayormente tropicaliza ciertos platos adaptándose a algunos insumos similares que encuentren en el mercado panameño. Sin embargo, uno de los franquiciadores indica que prefiere hallar proveedores locales de insumos peruanos en Panamá para mantener así la esencia del sabor peruano.

3.1.4 Categoría 4: Promoción comercial

Este segmento coincide que son muy valiosos los eventos que realiza la OCEX Panamá y/o PromPerú para la difusión de la comida peruana. Cabe resaltar que uno de los entrevistados, a pesar de reconocer el valor de este tipo de actividades, refiere que no le han sumado directamente porque su modelo de negocio va dirigido a operadores y no a individuos.

3.1.5 Categoría 5: Profesionalización de la operatividad

Los franquiciados concuerdan por unanimidad que es necesario profesionalizar la operatividad de la franquicia a través de capacitación y supervisión peruana constante. El segmento franquiciado concuerda en un 100% que las condiciones laborales son la principal barrera para la operatividad de las franquicias gastronómicas peruanas en el mercado panameño. Accesoriamente, el 50% de los franquiciadores considera que es necesario invertir en mejorar las habilidades blandas de los trabajadores panameños para que el nivel de servicio al cliente sea el esperado.

3.2 Segmento 2: Especialistas del Sector Público

3.2.1 Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá

Fundamentalmente, los entrevistados del sector público refieren que el principal reto para el franquiciado son los altos costos laborales. Complementariamente, consideran que el alquiler del local y el posicionamiento de la marca representan otros retos para el empresario. La mayoría de los entrevistados coincide que el fracaso de algunas franquicias peruanas en Panamá se debió al alto costo del ticket promedio y a la mala elección del operador. Accesoriamente, señalan que se debió a la falta de soporte al franquiciado.

3.2.2 Categoría 2: Abastecimiento de insumos

Para el 70% de los entrevistados en el sector público, el abastecimiento de insumos es factible, mientras que para el 30% el tema logístico es todavía una barrera porque hace onerosa la operación.

3.2.3 Categoría 3: Tropicalización

Por unanimidad, el total de entrevistados considera viable la tropicalización. Sin embargo, hacen hincapié en que es válido hacerlo sin perder la esencia y la presentación de la comida peruana.

3.2.4 Categoría 4: Promoción comercial

Aproximadamente el 70% de los entrevistados refiere que el principal obstáculo que tienen para incrementar la exportación de franquicias a Panamá es porque les cuesta identificar a un verdadero inversionista, mientras que el 30% restante refiere que se debe a la lentitud

para la toma de decisiones por parte de los panameños que presumen tener interés en invertir en una franquicia.

3.2.5 Categoría 5: Profesionalización de la operatividad

El 100% de los entrevistados considera que el servicio en Panamá no es el mejor. Por lo tanto, para que la franquicia logre el éxito es necesario que se traiga capital humano peruano para el manejo del restaurante y que el empresario se adapte a la legislación panameña para el manejo del personal panameño.

3.3 Segmento 3: Especialistas del Sector Privado

3.3.1 Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá

De acuerdo a la información obtenida del segmento especialistas del sector privado, los cánones y royalties no serían una barrera para la exportación de franquicias a Panamá por estar dentro de los rangos normales. El segmento tiene diferentes comentarios acerca de la ley de franquicias inexistente en el Perú. Mientras que el 50% de los especialistas indica que no existe ninguna regulación ni ley y que están trabajando en ello, el otro 50% indica que al menos ya existe un código de ética que protege a los empresarios. Los especialistas del sector privado consideran que los motivos del fracaso de algunas franquicias en Panamá fueron por la mala elección del franquiciado, por ingresar al mercado con precios muy altos y por la falta de capacitación del personal.

3.3.2 Categoría 2: Abastecimiento de insumos

El segmento de especialistas del sector privado concuerda que en la actualidad el abastecimiento de insumos para la gastronomía no es un problema.

3.3.3 Categoría 3: Tropicalización

Accesoriamente, añaden que la tropicalización es necesaria pero siempre adaptándola al perfil del consumidor sin desnaturalizar el concepto.

3.3.4 Categoría 4: Promoción comercial

El 100% de los especialistas del sector privado no coincide en sus opiniones en relación al trabajo que hace PromPerú y la OCEX Panamá. El 50% de ellos indica que el trabajo que

hace el sector público es muy eficiente, el otro 50% indica que no es adecuado o insuficiente. El 50% de los encuestados indica que hace un trabajo articulado con el Mincetur, mientras que el otro 50% indica que trabaja articuladamente con PromPerú y ADEX para la dinamización de la exportación de franquicias gastronómicas.

3.3.5 Categoría 5: Profesionalización de la operatividad

Los especialistas del sector privado concuerdan por unanimidad que es determinante el soporte del franquiciador para la capacitación del personal con el fin de lograr la profesionalización de la operatividad y asegurar así el éxito de la franquicia.

3.4 Segmento 4: Franquiciados

3.4.1 Categoría 1: Situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá

El segmento concluye que Panamá es un mercado de interés por su fuerte economía y por el boom gastronómico que se desarrolla. Los entrevistados indican que prefirieron invertir en una franquicia a diferencia de desarrollar una marca y concepto nuevo porque la franquicia te brinda todo el soporte y el know how y por lo tanto reduce considerablemente el riesgo. El segmento considera que los costos de *royalties* y *fees* no son una barrera para la exportación de franquicias ya que los precios están totalmente justificados. El segmento franquiciado coincide en su totalidad en que la mala elección de la ubicación del local llevó a que otras franquicias peruanas cierren sus puertas en Panamá. Accesoriamente, el 50% de ellos indica que el servicio también fue un tema clave.

3.4.2 Categoría 2: Abastecimiento de insumos

Este segmento no concuerda en la manera de abastecerse de insumos esenciales para la preparación de sus platos. Mientras que el 50% de los entrevistados no recibe ningún insumo de la casa matriz en Perú, el otro 50% sí lo hace.

3.4.3 Categoría 3: Tropicalización

Los franquiciados no concuerdan en sus respuestas debido a que ofrecen productos diferentes. Para el 50% de ellos tropicalizar los platos significa perder la esencia de la gastronomía peruana, mientras que para el otro 50%, debido a su tipo de negocio, la tropicalización fue básica para sobrevivir en el mercado.

3.4.4 Categoría 4: Promoción comercial

El 100% de los entrevistados en el sector franquiciados concuerda que los eventos que realiza la OCEX Panamá junto con PromPerú aportan mucho a la difusión de la comida y cultura peruana.

3.4.5 Categoría 5: Profesionalización de la operatividad

El total de franquiciados coincide que la supervisión de la operación es fundamental para mantenerse en el mercado. Adicionalmente, el 50% de ellos considera que la capacitación es otro factor importante. Los franquiciados por unanimidad coinciden que las condiciones laborales son la principal barrera para la profesionalización de la operatividad de las franquicias gastronómicas peruanas en Panamá.

4 CAPÍTULO IV. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

En este capítulo vamos a cruzar la información obtenida en campo recabada en base a nuestros objetivos. Cabe señalar que ésta información fue codificada y ponderada; y que la misma será contrastada con la información conseguida en el marco teórico.

4.1 Discusión de resultados

4.1.1 Discusión de resultados de la primera categoría: La situación actual de las franquicias gastronómicas de origen peruano en Panamá

De acuerdo a la información obtenida en las entrevistas, los segmentos franquiciadores y franquiciados apostaron por Panamá por su fuerte economía principalmente. Consideraron además como gran ventaja su posición geográfica que la convertía en un *show case* de sus marcas.

En relación a lo indicado en el marco teórico, Panamá es la economía más atractiva de la región y la que cuenta con mayor proyección de desarrollo al tener una tasa anual de crecimiento de 6%, siendo la mayor de América Latina y el Caribe. Asimismo, es el país con menor porcentaje de impuestos de la zona y el líder en Inversión Extranjera Directa (IED). Cuenta además con una privilegiada posición geográfica que permite denominarla “El Hub de las Américas” por sus 90 vuelos directos a 35 países y por su acceso por vía marítima a los océanos Pacífico y Atlántico con más de 144 rutas.

Por otro lado, cuando se inició el auge de la comida peruana, muchas franquicias peruanas de renombre como Brujas de Cachiche, La Mar, Astrid & Gastón; entre otras, decidieron internacionalizarse y eligieron a Panamá como destino; sin embargo, tuvieron que cancelar sus operaciones poco tiempo después. La pregunta es: ¿qué sucedió?

Los actores de los segmentos franquiciadores, especialistas del sector público y especialistas del sector privado indicaron por unanimidad que las franquicias mencionadas fracasaron por no realizar correctamente la selección del franquiciado que conllevó a un mal manejo del restaurante y finalmente al cierre del mismo. Ello principalmente se debió a que los

franquiciados no pasaron por un estricto filtro o evaluación sobre conocimientos en manejo de restaurantes, sino que simplemente los franquiciadores buscaban inversionistas que quieran apostar por su marca para lograr expandirse internacionalmente, sin tener en cuenta la importancia de la experiencia en la gestión o administración, queriendo éstos recuperar rápidamente su capital sin desarrollar estrategias que incrementen la satisfacción del cliente llevando a la franquicia al fracaso.

Según lo señalado en el marco teórico, una de las tendencias actuales que ya vienen practicando franquicias de alto prestigio es la selección rigurosa del franquiciado porque se sabe que será crucial para el éxito de una franquicia.

Adicionalmente, los actores de los segmentos franquiciadores y franquiciados en su totalidad, refieren que el cierre de esos restaurantes también se debió a una mala ubicación del local.

En relación a ello, de acuerdo a la información recopilada del autor Kiser en el marco teórico de esta investigación, se indica que es sumamente relevante hallar una excelente ubicación para la supervivencia del negocio.

4.1.2 Discusión de resultados de la segunda categoría: El abastecimiento de insumos
El abastecimiento de insumos para la elaboración de los platos no siempre se da de franquiciador a franquiciado. Ello dependerá mucho del tipo de restaurante. En la actualidad sólo dos franquicias gastronómicas de origen peruano son las que operan en Panamá y son Segundo Muelle y China Wok.

De acuerdo a los resultados del segmento franquiciadores y franquiciados, el 50% de los entrevistados no envía o recibe ningún insumo de la casa matriz en Perú, mientras que el otro 50% sí lo hace. Los entrevistados no concuerdan en sus respuestas debido a que ofrecen productos diferentes. Por un lado, China Wok es un restaurante de tipo *fast food* que ofrece platos que llevan como insumo esencial unas salsas concentradas, que son recetas confidenciales de propiedad de la matriz, las cuales se envían desde Perú hacia la sede de Panamá. Por otro lado, Segundo Muelle Panamá es un restaurante *high class* y no recibe

insumos de su franquiciador. Ellos adquieren los insumos peruanos frescos de importadores en Panamá.

Según el 70% de los entrevistados del segmento especialistas del sector público, el abastecimiento de insumos es factible, mientras que para el otro 30% no porque indican que hace muy onerosa la operación.

4.1.3 Discusión de resultados de la tercera categoría: La tropicalización

Las opiniones sobre la tropicalización de platos también están divididas. Para el 50% de los franquiciadores y franquiciados, tropicalizar los platos significa perder la esencia de la gastronomía peruana, mientras que para el otro 50% la tropicalización fue básica para sobrevivir en el mercado. Nuevamente este escenario se debe a que son dos tipos de franquicias gastronómicas muy diferentes. China Wok al ser un restaurante *fast food* busca la reducción de costos, es por ello que hicieron un estudio de equivalencias de los insumos para hacer la operación viable. Por ejemplo, la cebolla china es costosa en Panamá y no muy resistente al clima de allá, es por ello que se cambió por col china que es muchísimo más económica y resistente a las altas temperaturas. Otra estrategia utilizada fue incluir complementos panameños como las tajadas que son rebanadas delgadas de plátano frito. También ofrecen patacones que son muy solicitados culturalmente. Además, adaptaron los nombres de los platos a los que se conocen en el mercado por parte de la colonia china ya que al inicio los panameños no estaban familiarizados con los nombres. Un ejemplo claro es que al inicio de la operación el arroz chaufa fue llamado arroz chaufa sin considerar que los panameños conocían dicha equivalencia como arroz frito. Otro ejemplo es el tallarín saltado que se conoce como *chow mein*, y que los *wantanes* para ellos son *wantones*. Dicho cambio fue estratégicamente realizado y con resultados muy positivos. Por otro lado, Segundo Muelle mantiene la esencia de la gastronomía peruana en su sabor y presentación por lo que para ellos tropicalizar sus platos no fue una estrategia. Las presentaciones de los platos son altamente *gourmet* y son realizados tal y como si estuvieras comiendo en Perú.

Finalmente, los segmentos especialistas del sector público y especialistas del sector privado coincidieron por unanimidad que es válida la tropicalización sin desnaturalizar el concepto ni la esencia de los platos.

4.1.4 Discusión de resultados de la cuarta categoría: La promoción comercial

El 100% de los entrevistados de los segmentos franquiciadores y franquiciados coincide en que el trabajo que desarrolla la oficina comercial de Panamá ha repercutido favorablemente en el desarrollo del sector gastronómico peruano en el mercado panameño. Ello se pudo corroborar en las ferias gastronómicas que realiza la oficina comercial a precios muy accesibles para el público con el fin de dar a conocer nuestra cultura y cocina peruana.

Por otro lado, el segmento de especialistas del sector público refiere que incrementar la exportación de franquicias es una tarea complicada porque les cuesta identificar quien es un inversionista con real interés y compromiso en ingresar al sector gastronómico. Asimismo, señalan que a pesar de que los panameños muestran interés en invertir en este rubro, su lentitud para la toma de decisiones hace poco atractivo fomentar las ruedas de negocio para la exportación de franquicias.

4.1.5 Discusión de resultados de la quinta categoría: La profesionalización de la operatividad

Para la profesionalización de la operatividad los entrevistados de todos los segmentos en su totalidad coincidieron que es necesario brindar un soporte constante y una supervisión por parte de capital humano peruano al franquiciado.

En el marco teórico de la presente investigación, Díez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) nos señalan que la profesionalización de la operatividad es un factor clave para el éxito de la franquicia. Asimismo, nos indican que la transmisión del *know how* debe ser constante y no solo darse antes o al inicio de la operación, sino incluso durante periodos de 5 a 10 años para poder transmitir toda la operatividad de manera completa y correcta.

Finalmente, los resultados de nuestra investigación señalan que la principal barrera para la profesionalización de la operatividad en el mercado panameño son las condiciones laborales las cuales son muy diferentes a las peruanas ya que en caso de haber un sindicato es totalmente válido que el empleado pueda pedir permiso para ausentarse varios días para

hacer trámites relacionados al sindicato, siendo estos días remunerados, de lo contrario el empleador podría obtener multas. Otro tema importante es desarrollar las habilidades blandas de los empleados, principalmente aquellos que están en el área de atención al cliente ya que hemos podido comparar la atención de un empleado capacitado, como es el caso de los mozos de Segundo Muelle, versus los empleados de otros restaurantes siendo las diferencias muy contrastadas. La atención recibida en otro restaurante fue poco servicial, los mozos desaparecían, es decir, no se mantenían alrededor por si necesitabas algo más, se mostraban muy serios, poco atentos y el trato era poco amigable. Sin embargo, cuando estuvimos en Segundo Muelle la atención fue muy diferente desde el ingreso. El anfitrión nos recibió amablemente, los mozos muy atentos y sociables. En definitiva, se percibía una gran diferencia y, luego de conversar con el dueño de la franquicia en Panamá nos comentó que su éxito se basa en la capacitación y desarrollo de habilidades blandas que permiten que el cliente esté siempre satisfecho y tenga en mente volver al lugar.

4.2 Hallazgos de la investigación

Luego de contrastar el análisis de resultados versus el marco teórico surgen los siguientes hallazgos. A continuación, mencionaremos los más resaltantes:

- Los aspectos culturales culinarios en cuanto a la similitud de preparación de platillos y preferencias en consumo de arroz hacen del panameño un buen cliente de comida peruana.
- Las franquicias gastronómicas de origen peruano que lograron permanecer en el mercado panameño son las que cuentan con supervisión de capital humano peruano desde sus inicios.
- El boom de la gastronomía peruana llegó a Panamá con tal fuerza que actualmente es una tendencia ir por lo menos dos veces al mes a un restaurante de comida peruana.
- La tropicalización no es tan indispensable para el desarrollo de restaurantes de gastronomía peruana de tipo pescados y mariscos ya que Panamá cuenta con insumos excelentes como la corvina y el limón que es muy similar al peruano de variedad criollo.

- China Wok franquicia su modelo de negocio a operadores y no individuos. Es un hallazgo clave para entender por qué es actualmente la franquicia gastronómica de origen peruano con mayor éxito en el mundo.
- La OCEX Panamá está en proceso de constituir legalmente la Asociación Gastronómica Peruana de Panamá la cual la conforman la gran mayoría de dueños de restaurantes de comida peruana en Panamá y que tiene como fin organizar eventos de la mano de la OCEX, PromPerú y la Embajada; así como también unir fuerzas para importar insumos a precios competitivos.
- Otro hallazgo importante se dio al finalizar las entrevistas del sector privado. Notablemente existen ciertas discrepancias entre quienes encabezan dichas entidades que no suman para desarrollar un trabajo articulado que fortalezca el sector.
- Finalmente, quizá uno de los hallazgos más importantes sucedió en Panamá al encontrar la franquicia Mr. Limón. Ésta franquicia es de propiedad del chileno Jacques de Raucourt quien ya cuenta con alrededor de ocho locales propios y quien ya está franquiciando el negocio a Aruba y Colombia. Jacques nos mencionó su malestar al no ser convocado a los eventos que realiza la OCEX a pesar de difundir la gastronomía peruana y considerar su restaurante como el número uno en Panamá.

4.3 Barreras de la investigación

En un inicio no tuvimos ninguna barrera para concretar las entrevistas en general; sin embargo, en Lima fue muy complicado concretar la entrevista con el Gerente de Exportaciones de Servicios de PromPerú debido a su apretada agenda. De igual manera sucedió con el Director Ejecutivo del Centro de Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima quien salió de vacaciones.

Por otro lado, uno de los franquiciadores indicó al inicio de la entrevista que la información que solicitábamos era muy confidencial por lo que tomo una actitud reservada y no fue posible hallar datos exactos; por ejemplo, en cuanto a montos de inversión para obtener su franquicia y regalías.

De igual modo sucedió con el franquiciador extranjero que conocimos en Panamá, el cuál indicó que esa información sólo se daba a inversionistas por ser muy confidencial.

Cabe señalar que en algunas entrevistas del segmento especialistas del sector público y privado tuvimos poco tiempo para explayarnos y realizar más preguntas.

Finalmente, en un inicio no contábamos con una guía correcta de preguntas por segmento, pero siempre mantuvimos en mente la lista de las categorías *a priori* indicadas en nuestra matriz de consistencia.

4.4 Brechas de la investigación

Considerando la amplitud de la investigación pudieron darse brechas como la dificultad para llegar a la Ciudad de Panamá y realizar las entrevistas, pero fue todo lo contrario ya que pudimos organizar nuestro viaje y durante nuestra estadía logramos concretar todas las citas planeadas con los entrevistados quienes siempre estuvieron dispuestos a colaborar con la presente investigación.

5 CAPÍTULO V. CONCLUSIONES

Al iniciar la presente investigación, se establecieron objetivos específicos para ayudar alcanzar el objetivo general de la investigación que es realizar el análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas a la Ciudad de Panamá. De acuerdo a los resultados obtenidos podemos validar nuestra hipótesis general considerando que:

- Se valida la hipótesis específica que señala que conocer el análisis situacional de las franquicias gastronómicas en Panamá es un factor principal ya que los franquiciados actuales conocen los aciertos y desaciertos previos de otras franquicias gastronómicas peruanas que llegaron al mercado panameño. A partir de ello toman sus experiencias como referencia sobre lo que se debe y no debe hacer. Además, conocen el perfil del consumidor panameño y saben que por aspectos culturales existen similitudes con los platos peruanos y conocen cuáles pueden o no pueden tener acogida en sus negocios.
- Se valida la hipótesis referente a que el correcto abastecimiento de insumos es importante para el desarrollo de la franquicia. Se sabe que las franquicias actualmente presentes en el mercado panameño o reciben los insumos esenciales de su franquiciador o cuentan con un directorio de importadores que proveen los ingredientes necesarios para la preparación de sus platos.
- Se valida parcialmente la hipótesis referente a que la tropicalización es un factor clave para el éxito del negocio ya que dependerá mucho del modelo de franquicia que se desea realizar; es decir, si debe adaptarse a los insumos que se encuentren en dicho mercado cambiando insumos y presentación como en el caso de los *fast food* o si debe mantener su sabor y presentación como los restaurantes *gourmet*.
- Se valida la hipótesis en relación a la importancia de la promoción comercial por parte del Estado para el éxito de la internacionalización de la franquicia considerando

que el trabajo que viene realizando la OCEX Panamá es fundamental para la difusión de nuestra gastronomía peruana y para la alta demanda que existe en la actualidad en la Ciudad de Panamá.

- Se valida la hipótesis relacionada a la profesionalización de la operatividad como factor transcendental para la internacionalización de franquicias gastronómicas a la Ciudad de Panamá teniendo en cuenta que todos los actores del sector entrevistados consideran un factor sustancial y que todos ellos reconocen que el nivel de servicio en Panamá no es adecuado por lo tanto coinciden en que es importante brindar capacitación y soporte constante al personal; considerando además la falta de desarrollo de habilidades blandas y un bajo porcentaje de satisfacción al cliente.

6 CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES

- Se recomienda a los franquiciadores interesados en exportar su franquicia al mercado panameño hacer una evaluación muy estricta de la ubicación del franquiciado y del local a aperturar con el fin de garantizar la operación en el tiempo. Cabe resaltar que es preferible elegir por un operador que cuente con experiencia en el manejo de franquicias gastronómicas o que ya esté manejando otras en dicho mercado para elevar la probabilidad de éxito.
- Se recomienda a la CCL y consultoras como Front Consulting unir fuerzas con PromPerú y la OCEX Panamá para realizar un trabajo más articulado que dinamice la internacionalización de franquicias gastronómicas.
- Se recomienda al Mincetur elevar el presupuesto de la OCEX Panamá para mejorar la infraestructura de sus oficinas e incrementar el personal especializado en desarrollar este tipo de negocio.
- Se recomienda a la OCEX Panamá y a PromPerú trabajar en conjunto con ProInvex para difundir todas las ventajas competitivas de invertir en Panamá a las franquicias gastronómicas peruanas que deseen internacionalizarse.
- Se recomienda a aquellos que deseen invertir en una franquicia gastronómica de origen peruano en Panamá, contar con un presupuesto establecido para la capacitación del personal; principalmente para el desarrollo de habilidades blandas; específicamente que el personal sea más servicial, proactivo y esté mucho más predispuesto a ofrecer el mejor servicio; considerando además que por cada diez trabajadores panameños se puede contratar un extranjero.
- Se recomienda a las franquicias de pescados y mariscos considerar a Panamá como país de destino para su internacionalización por contar con insumos de alta calidad para el desarrollo de este tipo de negocio.

7 REFERENCIAS

- Agencia Andina (16 de julio de 2018). Sector franquicias crecería 17% en el 2018, según PromPerú, Rubros como gastronomía, moda, entretenimiento, belleza, entre otros han presentado un crecimiento en su demanda. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/sector-franquicias-creceria-17-2018-promperu-noticia-536740> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Agencia de Atracción de Inversión y de Promoción de Exportación de Panamá (ProInvex Panamá). (2010). Líder en Inversión Extranjera Directa (IED). ProInvex Panamá. Recuperado de <http://www.proinvex.gob.pa/ventajas-de-panama/competitividad> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Agencia de Atracción de Inversión y de Promoción de Exportación de Panamá (ProInvex Panamá). (2010). Conectividad, Panamá es el país mejor conectado de América. ProInvex Panamá. Recuperado de <http://www.proinvex.gob.pa/ventajas-de-panama/competitividad> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Agencia de Atracción de Inversión y de Promoción de Exportación de Panamá (ProInvex Panamá). (2010). Solidez Económica, una gran razón para invertir en Panamá. ProInvex Panamá. Recuperado de <http://www.proinvex.gob.pa/ventajas-de-panama/competitividad> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) (s.f.). Normas de incentivos de la actividad turística en Panamá. Recuperado de <http://www.atp.gob.pa/sites/default/files/documentos/pdf/ley80.pdf> [Consultado el 25 de febrero de 2019]
- Céspedes, R. (febrero de 2019). Entrevista a Alfredo Taboada- Cámara de Comercio de Lima. Recuperado de <https://youtu.be/ZYtstxvDz8M> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Céspedes, R. (febrero de 2019). Entrevista a David Edery-PromPerú. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=65S2_V3R2ds&feature=youtu.be [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Céspedes, R. (febrero de 2019). Entrevista a Gustavo García – Ocex Panamá. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=K1x_z2u42hU&feature=youtu.be [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Céspedes, R. (febrero de 2019). Entrevista a Rafael Montes De Oca- China Wok Perú. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=RacJ2f4cWSA&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]

- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Daniel Manrique - Segundo Muelle: <https://www.youtube.com/watch?v=ziyXqVUrBps> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Giancarlo Yanisselli - Ocex Panamá. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=d0feOoxHFLU&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Jacques de Raucourt - Mr. Limón en Panamá. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=fcd53OGvH3U&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Luis Kiser - Front Consulting. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=1jncMNk4ibM&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Richard Chávez - China Wok en Panamá. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mX-k2XLYN0c&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Cornelio, C. (diciembre de 2018). Entrevista a Rodrigo Gambetta -Segundo Muelle en Panamá. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=OvkpwigH3aA&feature=youtu.be> [Consultado el 29 de enero de 2019]
- Data World Bank (2017), *Indicadores Macroeconómicos de Panamá 2013 - 2017[Tabla]* Recuperado de <https://data.worldbank.org/country/panama?view=chart> [Consultado el 15 de febrero de 2019]
- Díez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F. (2005) *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Pirámide.
- El Comercio (18 de enero 2018). Mercado de franquicias facturaría US\$2.400 millones en 2018, La nueva Ley de Exportación de Servicios y los beneficios tributarios por la repatriación de capitales impulsarán el rubro de franquicias este 2018, según el Centro de Franquicias de la CCL. El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-franquicias-facturaria-us-2-400-millones-2018-noticia-490155> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Feenstra, R & Taylor, A (2017) *International Economics* 4ª Ed. New York. Macmillan Learning
- Gastañaduy, A. (2000) *Franquicias. Opción de desarrollo estratégico*. Lima: Escuela de Administración de Negocios para Graduados.
- Gestión (11 de noviembre de 2018). Franquicias Peruanas facturarían más de US\$ 2,000 millones este año, Marcas peruanas de gastronomía, retail y servicios presentan oportunidad para construir marcas globales, destacó el Grupo Nexo Franquicia.

- Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/empresas/franquicias-peruanas-facturarian-us-2-000-millones-ano-250195> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Hazoury, L., Núñez, M. y Rood, K. (2009) *Las Franquicias*. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3183206&query=franquicias> [Consultado 01 de setiembre de 2018]
 - Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, P. (2013). *Metodología de la investigación*. 6ª ed. México D. F.: Mc Graw Hill.
 - Huamán, K. & Rosas, J. (2017) *Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010-2015 hacia Latinoamérica*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú]. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/622647> [Consultado el 20 de febrero de 2019]
 - Huanquis, P., Chalco, A. M., Hanspach, C. W. & Consamollo, R. L. (2016) *La confluencia de esfuerzos públicos y privados en el éxito de la internacionalización de las franquicias de gastronomía peruana de formato gourmet en los últimos diez años*. [Tesis de licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Facultad de Negocios. Lima, Perú]. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/614034> [Consultado el 18 de febrero de 2019]
 - Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-Indecopi (s.f) Decreto Ley N° 25868. Ley de Organización y Funciones del Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual-INDECOPI Recuperado de <http://repositorio.indecopi.gob.pe/handle/11724/4924> [Consultado el 25 de febrero de 2019]
 - International Monetary Fund (IMF). “s.f.” Panama: 2018 Article IV Consultation-Press Release; and Statement by the Executive Director for Panama. IMF. Recuperado de <https://www.imf.org/en/Publications/CR/Issues/2019/01/17/Panama-2018-Article-IV-Consultation-Press-Release-Staff-Report-and-Statement-by-the-46528> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
 - Kiser, L. (2009) *Franquicias. La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Perú: USAID/PERU/MYPE COMPETITIVA
 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). (2015). Plan de Desarrollo de Mercado (PDM) de Panamá, Tendencias del consumidor y características del mercado. Mincetur. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/comercio_exterior/plan_exportador/Penx_2025/PDM/Panama/08.html [Consultado el 21 de febrero de 2019]

- Ñaupas, H., Mejía, E., Novoa, E. & Villagómez, A. (2014) *Metodología de la investigación. Cuantitativa-Cualitativa y Redacción de la Tesis*. 4^a ed. Bogotá: Ediciones de la U
- Organización Mundial de Propiedad Intelectual (OMPI) (s.f) Panamá, Ley N° 35 de 10 de mayo de 1996 por la cual se dictan Disposiciones sobre la Propiedad Industrial. Recuperado de [http://www. https://wipo.int/es/text/129261](http://www.wipo.int/es/text/129261) [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Real Academia Española (RAE). (2019). Diccionario de Lengua Española. RAE. Recuperado de <https://dle.rae.es/?id=biXEcdG|biXg5Hp> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Ríos, M. (11 de diciembre de 2018). Franquicias en el Perú y gastronomía son los que más generan empleo, El viceministro de Comercio Exterior, Édgar Vásquez, conversó con gestión.pe sobre los resultados del primer Censo de Franquicias. Gestion. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/franquicias-peru-farmacia-gastronomia-son-generan-252524?foto=7> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Salvatore, D. (2005) *Economía Internacional*. 8^a Ed. México. Limusa Wilwy. Traductor: Edgar A. González Ruiz
- Serrabona, F., (2014) *Contrato de franquicia. Un Nuevo modelo de negocio para las nuevas tendencias y necesidades del mercado*. [Tesis de Doctoral, Universidad de Granada, Departamento de Derecho mercantil y Derecho romano]. Granada, España, Ed. Universidad de Granada, Recuperado <http://digibug.ugr.es/handle/10481/40797> [Consultado el 23 de marzo de 2019]
- Silva, J., (2003) *Franquicias. Una alternativa para Emprendedores*, Red. Revista Escuela de Administración de Negocios, Institución Universitaria Bogotá, Colombia, (47), 116-121. Recuperado de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3171586&query=franquicias> [Consultado el 01 de setiembre de 2018]
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2008). Plan de Promoción de franquicias. Lima: SIICEX. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Per%C3%BA%20summit%2023nov%20vf.compressed.pdf> [Consultado el 21 de febrero de 2019]
- Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX). (2008). Ruta recorrida en la promoción de exportación de franquicias. Lima: SIICEX. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Presentaci%C3%B3n%20Franquicias%20lanzamiento%20del%20plan%20de%20promoci%C3%B3n%20de%20franquicias.pdf> [Consultado el 31 de enero de 2019]
- Tueros, F. (18 de agosto de 2018). Más allá del factor Económico, Franquicias creativo emprendimiento, La nueva economía se caracteriza por la especialización y,

dentro de ella, un protagonista importante es el sector servicios, las franquicias son el eje fundamental y generador de significativas divisas para nuestro país. El Peruano. Recuperado de

<https://elperuano.pe/suplementosflipping/economika/276/web/pagina03.html>

[Consultado el 21 de febrero de 2019]

- Vera, K.K. (2018) *Planteamiento regulatorio de las Franquicias en el Perú*. [Tesis de Maestría, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Escuela de Posgrado. Lima, Perú]. Recuperado de <https://repositorioacademico.upc.edu.pe/handle/10757/623902> [Consultado el 11 de febrero de 2019]

8 GLOSARIO DE TÉRMINOS

Canon:	“El canon o derecho de entrada (<i>franchise fee</i>) es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial.” (Diez de Castro et al, 2005)
Contrato de Franquicia:	“El elemento clave de la franquicia es el contrato. En este contrato se fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre franquiciador y franquiciado. La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado.” (Diez de Castro, E., Navarro, A. & Rondán, F, 2005)
Exclusividad Territorial:	“... el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñadas las diferentes áreas territoriales que comprende su mercado y que las va a ir concediendo en exclusividad a los diferentes franquiciados.” (Diez de Castro et al, 2005)
Franquiciado:	“El franquiciado es siempre un emprendedor que puede ser persona física o una organización (persona jurídica). Como en toda forma de comercio asociado, mantiene la independencia del franquiciador. Por tanto, es responsable de los medios humanos y financieros que compromete y responde frente a terceros de los actos llevados a cabo en la explotación de su negocio franquiciado. Por otra parte, la independencia del franquiciado no se opone a la imperiosa obligación de contribuir lealmente al éxito de la red de franquicia siguiendo la política común definida por el franquiciador.” (Diez de Castro et al, 2005)

Franquiciador:	“El primer sujeto de la franquicia es el franquiciador. Para que exista una franquicia se necesita obligatoriamente que hay un franquiciador, es decir, un empresario que utilice esta forma comercial para el desarrollo de su negocio. Si no existieran franquiciadores no habría cadenas franquiciadas.” (Diez de Castro et al, 2005)
Marca:	“Una marca se define como nombre o término, símbolo o diseño, o una combinación de ambos, que sirve para identificar los productos o servicios y diferenciarlos de la competencia” (Diez de Castro et al, 2005)
<i>Royalties:</i>	“Los <i>royalties</i> son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos que obtiene el franquiciado.” (Diez de Castro et al, 2005)
Viabilidad:	Dicho de circunstancias que tiene probabilidad de llevarse a cabo. (RAE, 2014)

9 ANEXOS

Grupo de Categorías	Nombre y Apellido del Entrevistado	Cargo y Nombre de la Empresa / Entidad	Estado / Comentario
Grupo 1 de Categorías: Franquiciadores o Representantes de Franquicias Peruanas	Daniel Manrique	Dueño de la franquicia Segundo Muelle	Realizada vía telefónica (WhatsApp).
	Rafael Montes de Oca	Gerente General de China Wok Perú	Realizada en las oficinas de China Wok Perú.
Grupo 2 de Categorías: Especialistas del sector en entidades públicas	Gustavo García	Consejero Comercial de la OCEX Panamá	Realizada en las oficinas de la OCEX Panamá.
	Giancarlo Yanisselli	Especialista en Promoción Comercial de la OCEX Panamá	Realizada en las oficinas de la OCEX Panamá.
	David Edery	Gerente de Exportaciones de Servicios de PromPerú	Realizada en las oficinas de PromPerú.
Grupo 3 de Categorías: Especialistas del sector en entidades privadas y gremios	Luis Kiser	Director de Front Consulting	Realizada en las oficinas de Front Consulting Perú.
	Alfredo Taboada	Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo de Franquicias de la CCL	Realizada en la Cámara de Comercio de Lima.
Grupo 4 de Categorías: Franquiciados o Representantes de las Franquicias Peruanas en Panamá	Rodrigo Gambetta	Franquiciado de Segundo Muelle Panamá	Realizada en el local de Segundo Muelle Panamá de San Francisco.
	Richard Chávez	Administrador de China Wok Panamá	Realizada en el local de China Wok Panamá de Albrook Mall.
Hallazgos	Jacques de Raucourt	Dueño de la franquicia Mr. Limón	Realizada en el local de Mr. Limón Panamá de Costa del Este.

Entrevistados: Gustavo García y Giancarlo Yanisselli

Agregado comercial y especialista en promoción comercial

Lugar: OCEX Panamá, Marbella, Ciudad de Panamá

Fecha: 10 de octubre del 2018

Entrevistado: David Edery

Gerente de Exportación de Servicios de PromPerú

Lugar: Oficinas de PromPerú en San Isidro, Lima

Fecha: 21 de enero del 2019

Entrevistado: Richard Chávez

Administrador de China Wok Panamá

Lugar: China Wok de Albrook Mall, Ciudad de Panamá

Fecha: 14 de octubre del 2018

Entrevistado: Rafael Montes de Oca

Gerente general de China Wok Perú

Lugar: Oficinas de China Wok, Surco, Lima.

Fecha: 19 de noviembre del 2018

Categoría	Preguntas	Daniel Manrique – Dueño de la franquicia Segundo Muelle
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Por qué considera usted que Panamá es un mercado de interés para muchas franquicias peruanas que desean internacionalizarse?	Los insumos que encuentras ahí, o sea el tipo de pescado es muy bueno, algunos otros vegetales también, eso ayuda bastante a que la calidad de comida se repotencie. Acá en Perú ya están un poco más escasos los insumos marinos y es muy difícil poder encontrar un pescado blanco, allá se trabaja todo con corvina y eso hace que la calidad del plato sea mejor.
	¿Cuáles son los niveles de afluencia de un consumidor panameño en un restaurante peruano o franquicia? ¿Es el panameño un potencial consumidor de nuestras comidas? ¿Cuál es su opinión al respecto?	Segundo Muelle se ha consolidado en la ciudad y forma parte del estilo de vida del panameño. El restaurante lo ven como el mejor restaurante de la ciudad, y es como tu restaurante preferido y uno tiene que ir por lo menos una vez cada quince días si no es una vez por semana, forma parte de su rutina, o de almuerzos de empresas, o de almuerzos familiares, o almuerzo de amistades, eso lo hemos logrado. El perfil del panameño, es una persona que come menestras, come frituras, come aderezado, su cocina es así también, es bien distinta a la peruana, pero tiene cocina condimentada, una cocina en gusto a base de los arroces, (..) son arroceros, les gusta bastante los arroces, nosotros como peruanos tenemos una muy buena técnica de preparación de platos en base de arroz, también le gustan el pescado, los platos fríos, ceviches, no sé si ellos tengan un tipo de ceviche no recuerdo pero si aprecian mucho el nuestro, ¿Por qué? Porque el mercado panameño es un clima tropical, o sea al ser un clima tropical la gente siempre busca la opción de pescados y mariscos, una propuesta fría, pueden ser tiraditos, ceviche; como es un país tropical usan algunos insumos que lo hacen más exótico pero lo nuestro es más contundente en sabor, es lo que te podría decir.
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	Creo que ellos tuvieron problemas primeramente con la ubicación, después con el operador, o sea fueron estos dos puntos en contra que tuvo.

Categoría	Preguntas	Rafael Fuentes de Oca - Gerente General de China Wok
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Por qué considera usted que Panamá es un mercado de interés para muchas franquicias peruanas que desean internacionalizarse?	Panamá es la puerta de entrada hacia América Latina y es el hub donde todos o la mayoría de empresarios hace 10 años - por lo menos, ahora ha cambiado un poco - paraban a hacer una conexión a un vuelo dentro de Latinoamérica entonces era como un show case para la marca donde muchos empresarios podían ver de qué se trataba china wok entonces era uno de los principales drivers para ir a Panamá, y obviamente, en ese entonces, hace diez años, la situación en Panamá también estaba en muy buen nivel, esto no ha sido constante en los últimos diez años, ha tenido varios problemas la economía panameña, ellos han tenido también el caso Odebrecht, los Panama Papers, también han tenido un tema político grave de corrupción con el presidente, entonces esas tres coyunturas digamos han hecho que las ventas hayan disminuido muchísimo en los últimos tres años, tres o cuatro años. Recién este 2018 está habiendo un repunte de ventas, está habiendo que la economía nuevamente está empezando a levantarse, pero los últimos tres o cuatro años en Panamá han sido de bajada no de subida, pero normalmente es una economía muy ágil donde va mucha gente y esto permite a nosotros enseñar la marca.
	¿Cuáles son los niveles de afluencia de un consumidor panameño en un restaurante peruano o franquicia? ¿Es el panameño un potencial consumidor de nuestras comidas? ¿Cuál es su opinión al respecto?	Panamá ha sido una operación muy exitosa siempre. Vemos que siempre hay demanda, la gente conoce a la marca; hay un movimiento importante. Todos los países en la región tienen de alguna manera una cultura de comida china, algunos tienen un barrio chino bastante representativo, otro más pequeño, pero todos tienen de alguna manera influencia gastronómica de la parte de comida china. En Panamá es bastante fuerte, es uno de los más fuertes de la región y luego que se fue a ver qué cosa comía el público panameño se identificó que era bastante similar a como comía el peruano.
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	Es que franquician individuos y ese ha sido el tema. Muchas de las franquicias peruanas se han ido por ese camino, entonces es porque es muchísimo más complejo manejar una franquicia con franquiciados individuales que con compañías que ya operan restaurantes. En todos los países donde entramos buscamos a los grupos empresariales gastronómicos grandes; por que buscamos eso? porque nos garantiza un crecimiento en el territorio.

Categoría	Preguntas	Giancarlo Yanisselli - Especialista en Promoción Comercial OCEX Panamá
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Cuáles son los retos para un empresario que decide invertir en una franquicia gastronómica en Panamá?	El primer susto que se lleva un empresario extranjero en este caso un peruano son los alquileres que son costosos y que la mano de obra es costosa cuando la compara con otros países de la región.
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	Estuvieron Tanta y Brujas de Cachiche ambas probablemente finalizaron acá, por temas de que uno Panamá vivía una desaceleración económica, dos porque también los temas de derecho de franquicia hacen a veces la operación muy costosa, entonces hace que el plato peruano tenía un precio a mi criterio muy personal muy elevado de lo normal, por ejemplo un ceviche podía costar dieciséis dólares, entonces de que aquí hay un país que hay edificios grandes, no significa que la riqueza está bien distribuida, entonces tenemos un sector con gente pudiente pero hay más pequeños y no es una masa entonces para sustentar un negocio.

Categoría	Preguntas	Gustavo García - Consejero Comercial OCEX Panamá
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Cuáles son los retos para un empresario que decide invertir en una franquicia gastronómica en Panamá?	Panamá es un mercado muy abierto, muy competitivo y fácil de perder, entonces en principio es entender el mercado. Que el franquiciante entienda el mercado, porque yo lo entiendo perfectamente perfilado, donde la expertise de la gente es escaso. Aquí la legislación es suiza, la productividad es otro tema. Entonces tú me dices cual es la franquicia ideal, los altos costos laborales, falta de capacidad de encontrar un empleado idóneo.
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	La comida peruana es la mejor del mundo, pero no todos están dispuestos a pagar precio, aquí cien años de influencia americana es algo que hay que considerar, la mayoría consume pollo frito. Yo te invito a KFC y vas a ver que está reventando, claro hay un incremento en diabetes, porque fracasan las franquicias otro de los factores es porque Panamá es un país muy caro, caro, caro, en segundo lugar, factores externos, por ejemplo el caso de Brujas de Cachiche , porque aquí si llueve la gente no va a trabajar, entonces el señor tuvo una extensión en el montaje eso requiere su colchón financiero, obras de remodelación en la puerta de restaurante, aquí se usa mucho el auto, por el calor así sea dos o tres cuadras, el taxi tiene su aire acondicionado, y si no tienes acceso al punto de llegada no llegan a tu local; tienen las veredas rotas y aquí la remodelación puede durar dos años, el otro factor también es saber a quién le entregas la marca por ejemplo el caso La Mar se lo dieron a unos venezolanos, por más que tengas los manuales, pero si no tienes el chip de la comida peruana, para saber cuál es el punto perfecto para un plato y dar con el sabor peruano, el chef debe ser un alquimista debe investigar ir a los mercados y ver los insumos que ya hay a nivel local, y en eso deben preocuparse los franquiciaste, eso es muy importante para que puedas acercarte al registro del paladar peruano.

Categoría	Preguntas	David Edery - Gerente de Exportaciones de Servicios de PromPerú
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Cuáles son los retos para un empresario que decide invertir en una franquicia gastronómica en Panamá?	Un aspecto importante es que tú tienes que desarrollar una estrategia clara de posicionamiento de marca y del concepto mismo en cualquier otro mercado. No porque yo sea en mi país reconocido voy a ir a otro mercado e inmediatamente voy a tener el reconocimiento que tengo en mi país. Ese es un aspecto muy relevante. Eso ya se llama gestión, estrategias de mercadeo, el mundo digital por lo menos te ayuda, te vitaliza la posibilidad de que viralices cualquier concepto de negocio que quieras vender, no tienes que hacer una inversión. Por otro lado, la calidad de servicio es muy baja,
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	Cuando uno llega a un mercado nuevo tiene que estudiarlo, tiene que saber cuál es el ticket promedio. Si en Perú tengo un ticket promedio de 50 dólares por persona no necesariamente cuando vaya a otro mercado tiene que tener ese nivel, ¿de acuerdo? Entonces esos fueron uno de los factores del fracaso. Además, tengo que evaluar quien es el inversionista, pero hay algo fundamental que cualquier franquicia que busca ser exitosa va a requerir y es el proceso, o sea, cuando yo tomo un negocio nuevo y no lo conozco entonces tengo un periodo de sostenimiento que me tiene que hacer el franquiciante, me tiene que ayudar a crear este mejor ambiente para poder desarrollar mejor el negocio; por lo tanto, el tema de soporte es importante y muchas empresas no dan el soporte a los franquiciados.

Categoría	Preguntas	Rodrigo Gambetta - Segundo Muelle Panamá
Situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá	¿Por qué considera usted que Panamá es un mercado de interés para muchas franquicias peruanas que desean internacionalizarse?	Hace unos 11 años empezó esta aventura. Cuando ya había arrancado el boom gastronómico en Perú empezamos a ver opciones a fuera y Panamá fue quien demostraba tener un boom gastronómico y una economía que empezaba a desarrollarse muy fuertemente. Empezamos a evaluar el país y hacer estudios aquí y así fue como empezó el tema en Panamá. Al hacer también un estudio en Lima sobre franquicia, Segundo Muelle era la que había terminado de consolidar su marca, en Lima específicamente, y de desarrollar un plan para empezar a franquiciar. Nosotros fuimos los primeros franquiciados de segundo muelle y con eso fue que nos aventuramos a venir a Panamá. No conocíamos el país antes de estar aquí, tuvimos que pasar un tiempo investigando antes de tomar la decisión de venir, investigando insumos, investigando proveedores.
	¿Por qué decidió invertir en una franquicia y no en desarrollar una marca y concepto nuevo?	Nosotros somos 3 socios y ninguno tenía en ese entonces experiencia gastronómica los 3 éramos y somos empresarios y vimos una oportunidad de negocio en la comida peruana. Aparte como peruanos tenemos el tema de la comida muy metidos en nuestra cultura, entonces por ahí fue que decidimos que lo mejor era venir con una franquicia que daba todo el soporte en cuanto al know how del manejo de restaurantes y nosotros como empresarios mezclamos toda nuestra experiencia para lograr que el restaurante sea exitoso en el extranjero.
	¿Conoce usted los motivos por los que La Mar y Brujas de Cachiche dejaron de funcionar en Panamá? De ser así, ¿qué estrategias son necesarias para mantenerse en el mercado?	Exactamente que les paso, no sé si tenga que ver con que los dueños no hayan sido peruanos, hay historias de restaurantes peruanos con dueños extranjeros que son un éxito, no puede ser que sea eso. Es una mezcla de muchos factores, derrepente las ubicaciones que tuvieron, los empleados que tuvieron...

Categoría	Preguntas	Daniel Manrique - Fundador de Segundo Muelle
Abastecimiento de Insumos	¿Exportan desde la matriz principal (Perú) los insumos de la gastronomía peruana a sus franquiciados?	No mandamos ningún insumo a ninguno de nuestros seis destinos.
Tropicalización	¿Cómo logran mantener el sabor peruano en sus platos? ¿Fue necesario tropicalizarlos?	Nosotros buscamos proveedores localmente de insumos peruanos, siempre indagamos, sino hacemos experimentos para poder trabajar el reemplazo. Nosotros armamos una carta de acuerdo a los insumos que encontremos en la ciudad donde vamos a abrir el restaurante. Por ejemplo, nosotros tenemos una base de datos de 250 platos en stock para escoger por destino como Panamá hicimos una carta de más de 60 platos, en base a lo que encuentro se desarrolla la carta.
Promoción Comercial	¿Considera que el apoyo del Estado a través de PromPerú y la OCEX Panamá a los dueños de franquicias o restaurantes en Panamá ha sido fundamental para el boom gastronómico de comida peruana que existe en la actualidad?	Definitivamente el gobierno peruano a través de su oficina comercial si invierte bastante en la comida peruana desde la ciudad donde están, esta Gustavo García que es el agregado comercial y es para nosotros importantísimo el vínculo que tenemos con la oficina comercial. La ocex para haciendo eventos típicos de música y comida peruana con los hoteles y eso nos ayuda mucho, no solamente a segundo muelle sino a lo que es la cocina peruana para demostrar más gente interesada y hay que difundir los sabores peruanos, es un aporte muy valioso.

Categoría	Preguntas	Giancarlo Yanisselli - Especialista en Promoción Comercial OCEX Panamá
Abastecimiento de Insumos	¿El abastecimiento de insumos es una barrera para el desarrollo de las franquicias gastronómicas en Panamá?	El tropiezo más grande que tiene es de los insumos, porque no va a encontrar todos los tipos de papa, entonces los que lo encuentran, lo van a encontrar a un precio súper altísimo y lo que no lo encuentra entonces es allí donde se vuelve creativo y es allí donde empieza a tratar de darle forma aquí para que sea lo más parecido de lo que hay allá, el peruano probablemente sí se dé cuenta, pero el panameño probablemente no como lo está desarrollando recién.
Tropicalización	¿La tropicalización de algunos platos es clave para subsistir en el mercado?	Segundo Muelle tiene una persona que cada cierto tiempo viene aquí a Panamá a asegurarse de que la franquicia establecida aquí en Panamá cumpla con el estándar y revisa las cartas, la tropicaliza.
Promoción Comercial	¿Cuál es el principal obstáculo que tienen como oficina comercial para incrementar las franquicias gastronómicas peruanas en Panamá?	Para crecer en el tema de franquicias aquí en Panamá la limitante que hemos encontrado como Oficina Comercial es que no sabemos quién tiene el dinero en el bolsillo y quien tiene interés de entrar en una franquicia, porque nosotros vemos acá todos los temas y por decirte yo puedo saber quién tiene interés en traer quinua y quién tiene interés en traer pisco, porque puedo saber quién es el importador o puedo saber que esta empresa que distribuye licores no tiene el pisco y le puedo ofrecer el pisco y hay alta probabilidad que le interese, en cambio para franquicia cualquiera puede ser el dueño, la voluntad y el dinero, pero entonces no hemos podido como identificar, nos cuesta identificar porque en el camino vamos encontrando gente, pero bueno si requiere que la gente tenga como la vocación porque igual lo de restaurante no es un tema fácil.

Categoría	Preguntas	Gustavo García - Consejero Comercial OCEX Panamá
Abastecimiento de Insumos	¿El abastecimiento de insumos es una barrera para el desarrollo de las franquicias gastronómicas en Panamá?	Los insumos los consigues, los adaptas. Al final del día buscas a la oficina comercial, si estás organizado puedes traer en bloque, en Panamá tenemos 55 restaurantes operando por eso es muy fácil ir a un distribuidor y decirle que aquí hay un consumo de 20 kilos de ají amarillo en pasta y por favor en tu próximo pedido lo consideras, consolidado con el pisco que no es procesado, pero ya hay un consumo base que puede ser atractivo para un distribuidor.
Tropicalización	¿La tropicalización de algunos platos es clave para subsistir en el mercado?	En la tropicalización se combinan algunos insumos que hay a nivel local, tienes que tener un chef alquimista para poder llegar a encontrar el sabor más parecido al producto peruano y que sobre todo guste al paladar panameño y a la vista del consumidor panameño. Hay platos por aquí son difíciles de vender visualmente porque no está acostumbrado, entonces hay que hacer docencia, contarle el producto, contarle la historia, los insumos ya con el trabajo del Ministerio de Comercio Exterior ha hecho gran parte del trabajo en colocar los insumos más importantes a nivel del mercado.
Promoción Comercial	¿Cuál es el principal obstáculo que tienen como oficina comercial para incrementar las franquicias gastronómicas peruanas en Panamá?	Saber qué panameño tiene en el bolsillo USD 300,000 para que pueda pensar en comprar tu franquicia y luego gastar en los que significa el montaje de un restaurant, luego de eso los insumos ya están en un segundo plano y luego ya comienzas a operar, pero primero el factor crítico es conseguir el inversionista, segundo cómo sé yo cuánto tienes en tu cartera y cómo sé yo que tu plata lo quieres usar para montar un restaurante, porque no la quieres usar para comprar una propiedad y generar ingresos a partir de rentarla, porque no quieres qué sé yo quizás comprar una flota de taxis, Cómo sé yo que tienes plata en tu bolsillo y si estás dispuesto a trabajar en un restaurante ya que es sacrificado, trabajar navidad, trabajas día de la Madre, ¿Por qué yo tendría que meterme en un negocio como este? Entonces el factor crítico es primero tener un inversionista y segundo tener la voluntad de querer comprar una franquicia

Categoría	Preguntas	David Edery - Gerente de Exportaciones de Servicios de PromPerú
Abastecimiento de Insumos	¿El abastecimiento de insumos es una barrera para el desarrollo de las franquicias gastronómicas en Panamá?	Los conceptos que hemos llevado ligados a jugos, no se puede llevar la logística, porque el volumen de los productos que tengo que trasladar a Panamá no justifica el envío pues de contenedores y eso nos hace muy onerosa la operación. El tema logístico todavía es una valla
Tropicalización	¿La tropicalización de algunos platos es clave para subsistir en el mercado?	El sabor es clave, pero fundamentalmente hay que respetar la comida peruana, no tanto el experimento. Hay un elemento de tropicalización. Ok si necesitas picante pues sírvete el ceviche un poco más picante ¿no? Pero no pierdas la esencia de lo que es el ceviche, de la presentación, eso no se puede perder. Hay una necesidad de las empresas, ya algunas han entendido, de que si tu estas saliendo bajo el sombrero de la comida peruana, tienes que definitivamente respetar los insumos que estas usando para que así tú te comas un arroz con mariscos acá en Perú sea el mismo arroz con mariscos en España.
Promoción Comercial	¿Cuál es el principal obstáculo que tienen como oficina comercial para incrementar las franquicias gastronómicas peruanas en Panamá?	Nosotros hemos estado en Panamá, hemos participado en ferias de franquicias y lo que ocurre es lo siguiente, el panameño es muy lento en sus decisiones, el panameño es completamente diferente. Los centroamericanos están mirando más a Estados Unidos, es mas ellos van a cada momento a Estados Unidos entonces ya hay ahí un factor que frena mucho que es el tema de las decisiones.

Categoría	Preguntas	Luis Kiser - Director de Front Consulting
Abastecimiento de Insumos	¿El abastecimiento de insumos es una barrera?	Va a depender mucho de los países, por ejemplo nos tocó vender una franquicia de comida japonesa a argentina, por la cantidad de migrantes peruanos, que desde allá no se exporta nada, todo hay allí, en Chile también hay buen salmón, hay pescado, la exportación de los insumos ya hay en todo Sudamérica, entonces se ha ido desarrollando por los migrantes por ello ya hay una demanda local mínima pero hay, y hay gente que quiere esa industria, ya se exporta aquí, ya se exporta allá, ya hay insumos peruanos, entonces lo que falta es que haya un peruano que tenga esa visión de expansión seria.
Tropicalización	¿La tropicalización es necesaria?	La tropicalización debe ser la adecuada; no muy exagerada porque ya desnaturalizas el concepto ni muy escasa que no cumple con el perfil del consumidor, una mala adaptación del producto, una mala carta, todo eso influye.
Promoción Comercial	¿Considera que PromPerú y la OCEX Panamá aportan a la exportación de franquicias gastronómicas?	Las oficinas comerciales no difunden mucho sobre franquicias (en las oficinas de promoción del Estado), cuando uno va y pide información ellos no tienen ni idea de lo son franquicias o de las ofertas que hay disponible, cuando un chef peruano pide información en que franquicia se puede invertir, ellos no le dan información, la información es nula. no hay muchos restaurantes de empresarios peruanos, bueno si no tienen el empuje propio o empuje del estado se nos está escapando la oportunidad. Y lo que está pasando es que vienen empresarios que no son peruanos y quieren poner restaurantes peruanos entonces se llevan chefs peruanos que les pagan el doble de lo que le pagan acá y el chef siempre va ser cocinero, va a ser el que siempre va a estar en el <i>back stage</i> en la parte de atrás cocinando con un sueldo, entonces no es el chef empresario que se va a llevar el crédito, siempre va a ser el extranjero del local.
	¿El trabajo con las entidades del estado es articulado con el gremio/empresa que Ud. representa para la dinamización de la exportación de franquicias gastronómicas?	Nosotros hemos tenido contacto, sobre todo con Mincetur, con Mincetur se puede trabajar bien, con la cámara hemos colaborado con un censo de franquicias, pero son acciones muy puntuales, también tenemos un convenio con la Asociación de exportadores que ya tienen un poco más de visión en cuanto a lo que es servicio. PromPerú tiene algunas actividades puntuales que no son muchas, porque ellos tienen que promover lo que son servicios en términos generales, servicios de hotelorías, promocionar el servicio médico, software, entonces la franquicia no, no es una prioridad.

Categoría	Preguntas	Alfredo Taboada - Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo de Franquicias de la CCL
Abastecimiento de Insumos Peruana	¿El abastecimiento de insumos es una barrera?	Conocer tus insumos, pasearte por el mercado para ver que insumos tienes, probar el sabor si se parece al que tú tienes.
Tropicalización	¿La tropicalización es necesaria?	Cada localidad tiene una manera diferente de ver la comida, no siempre va a ser lo mismo que se hace acá, hay que tropicalizar la alimentación o lo que se prepara utilizando los condimentos u otras cosas.
Promoción Comercial	¿Considera que PromPerú y la OCEX Panamá aportan a la exportación de franquicias gastronómicas?	PromPerú aquí en Lima está haciendo un trabajo grande allá en Panamá, un trabajo grande en la OCEX de allá – oficinas comerciales- y el representante de allá de PromPerú, tratando de hacer exposiciones, ruedas de negocio, observatorios de gastronomía, todo eso
	¿El trabajo con las entidades del estado es articulado con el gremio/empresa que ud. representa para la dinamización de la exportación de franquicias gastronómicas?	Tenemos mucha vinculación con las oficinas que tiene PromPerú en el extranjero por eso llevamos grupos de 6, 7 empresas que se alinean con nosotros para hacer ruedas de negocios obviamente coordinado con el jefe de cada país y tienen una fecha determinada donde visitan a los clientes donde pueden ser los franquiciados futuros y donde el franquiciante puede exponer sus bondades. Hemos ido a Guadalajara, DF, Bogotá, Cartagena, Bolivia, Sao Paulo con grupos de empresas. Estos grupos de empresas usualmente de gastronomía, todas. Con PromPerú nada más porque inclusive en la cámara peruana de franquicias son todos soberbios, no quisieron brindar un acuerdo con PromPerú. Hay un distanciamiento, pero bueno, nosotros nos valemos realmente por lo que hacemos.

Categoría	Preguntas	Rodrigo Gambetta - Segundo Muelle Panamá
Abastecimiento de Insumos	¿Cómo se abastece una franquicia de gastronomía peruana en Panamá para obtener los insumos esenciales?	<p>En cuanto a los insumos gracias a Dios nosotros tuvimos 2 insumos que eran necesarios que sean localmente por el volumen. Panamá tiene un limón que es prácticamente igual al peruano, es el limón criollo. Por otro lado, hay corvina que es un pez blanco tierno que hay fresco. En Panamá no hay una cultura del fresco como en Perú significa recién sacado del mar ellos te dicen tengo atún fresco y te dan un atún congelado piedra que ha venido de Noruega posiblemente entonces el haber encontrado proveedores, muy pocos, pero los hay que de verdad manejan producto fresco es la clave. Por otro lado, si no me llega de Perú ají amarillo yo tengo que cerrar mi puerta. El ají amarillo es uno de los productos que gracias a Dios desde el principio nosotros pudimos conseguirlo. Al principio lo conseguimos en pulpa o sea ya procesado y sin ningún aditamento y hoy en día ya lo conseguimos entero congelado. Inclusive hace unos meses me comentan que ya ha llegado a pegar el ají amarillo (en Panamá). Tenían un problema que no, que las cosechas no salían, trataban de hacer de que peguen en las tierras altas que es en Chiriquí, pero ya hace un par de meses me han traído muestras que están muy buenos.</p>
Tropicalización	En su caso, ¿fue necesario tropicalizar los platos para encajar con el perfil del consumidor panameño?	<p>En cuanto a la tropicalización nosotros concluimos que hay que tener mucho cuidado con eso porque puede hacer perder tu esencia. Hay muchos restaurantes que por tratar de adaptarse al medio cambian demasiado sus platos y pierden la esencia, nosotros mantenemos la esencia de la cocina peruana, tenemos platos muy tradicionales como el lomo saltado, el ají de gallina, que se preparan tal como lo yo comía en mi casa en Lima.</p>
Promoción Comercial	¿Considera que el apoyo del Estado a través de PromPerú y la OCEX Panamá a los dueños de franquicias o restaurantes en Panamá ha sido fundamental para el boom gastronómico de comida peruana que existe en la actualidad?	<p>La ayuda de la oficina comercial es muy importante, la verdad que el trabajo que hace la oficina comercial es a todo nivel, no solo con el tema de la gastronomía sino todos los demás aspectos de la cultura peruana; son invalorable.</p>

Categoría	Preguntas	Richard Chávez - China Wok Panamá (franquicia copropietario)
Abastecimiento de Insumos	¿Cómo se abastece una franquicia de gastronomía peruana en Panamá para obtener los insumos esenciales?	Así como las grandes empresas como Mc Donalds envía a sus franquicias por todo el mundo, la matriz de Perú envía los concentrados o salsas para mantener la esencia y sabor. Eso se envía congelado, vienen en galones que se envían por vía marítima. En el caso de pollo que es un insumo que se usa a diario, hemos elegido un buen proveedor al que le compramos por volumen y nos ofrece descuentos, ese también es un factor importante.
Tropicalización	En su caso, ¿fue necesario tropicalizar los platos para encajar con el perfil del consumidor panameño?	Sí existe aquí una tropicalización. Empezamos a recorrer el mercado de abastos, fuimos prácticamente los 20 peruanos a ver productos, a buscar proveedores, comprar productos, hacer las pruebas. Los costos eran altos entonces teníamos que buscar reemplazo y tuvimos que adaptarnos al mercado. También sucedió con los nombres. Por ejemplo, acá no le dicen arroz chaufa le dicen arroz frito, el tallarín saltado se conoce como chow mein, los wantanes se llaman wantones. Entonces China Wok Panamá tenía que descubrir ese campo, adaptarlo a lo que el cliente le gusta. Nosotros siempre tratamos de innovar, ponemos cosas novedosas, tratar de usar el producto de ellos para captar más público.
Promoción Comercial	¿Considera que el apoyo del Estado a través de PromPerú y la OCEX Panamá a los dueños de franquicias o restaurantes en Panamá ha sido fundamental para el boom gastronómico de comida peruana que existe en la actualidad?	Siempre nos venimos comunicando, nosotros nos hemos reunido con ellos en su oficina. He podido asistir a esos eventos pero ahora voy muy poco.

Categoría	Preguntas	Daniel Manrique - Fundador de Segundo Muelle
Profesionalización de la Operatividad	¿Para mantenerse en el mercado panameño es necesario profesionalizar la operatividad de la franquicia?	Nosotros tenemos un chef peruano allá y tenemos un supervisor de la marca que lo visita dos o tres veces al año, o nos llaman cuando tienen un evento y vamos y los apoyamos. En el tema de recursos humanos en Panamá es una de las ciudades más complicadas en recursos humanos, no es fácil conseguir gente, es una mano de obra donde hay que invertir mucho en capacitación. ¿Qué pasa? La ventaja que tenemos nosotros es que somos una marca internacional que está en seis países, con más de 500 colaboradores en la cadena y el panameño ve en nuestra marca una oportunidad mejor que cualquier otra marca, o sea aspiran estar con nosotros, saben que van a tener capacitación, saben que es una buena empresa, ese es uno de los ganchos más importantes que tenemos nosotros y es por eso que hemos podido encontrar buena gente.
	¿Qué barreras encontraron en Panamá en relación al capital humano?	El panameño dentro de Centroamérica no es catalogado con la mejor mano de obra, hay otros países que son muy superiores, pero te diría que Panamá puede estar en la cola, pero nosotros tenemos un programa de capacitación, todos los chicos hemos tratado de contratar gente que pase por todos los filtros para buscar sus mejores competencias, su pasión, su dinámica, que sea gente hábil que pueda aprender rápido, que se adapte a los cambios, gente joven, están catalogados como los que dan el mejor servicio en la ciudad, aparte es el mejor restaurante de la ciudad, porque yo tengo casos de clientes que han ido a segundo muelle y le han dicho al panameño que lo atendió: tú eres panameño? Y responde si señor yo soy panameño, es que se quedan impresionados de que un panameño lo atienda bien. Para que veas el panameño empresario sabe muy bien de las dificultades que existen con la mano de obra. Derrepente por ser un clima tropical, derrepente por algún beneficio que tenga el estado, no sé cómo será la cosa, pero es muy importante saber que es difícil, no ha sido fácil para nosotros, pero hemos hecho programas de capacitación, de integración, actividades de camaradería y eso nos ha ayudado mucho, la rotación es baja, es importante si tu equipo rota, volver a capacitar es complicado. Si no rota puedes establecer en el largo plazo un equipo que pueda estar a la altura de las exigencias de cada cliente.

Categoría	Preguntas	Rafael Fuentes de Oca - Gerente General de China Wok
Profesionalización de la Operatividad	¿Para mantenerse en el mercado panameño es necesario profesionalizar la operatividad de la franquicia?	<p>En un inicio nosotros tuvimos un equipo grande en Panamá a lo que nosotros llamamos el <i>opening team</i>, con gente de <i>counter</i> peruana, con gente de cocina peruana, con supervisores peruanos. Ellos se encargan de entrenar a las diferentes áreas y operar la tienda y luego dejar operando y luego supervisando, y cuando ya tienen los estándares que nosotros pedimos van regresando.</p>
	¿Qué barreras encontraron en Panamá en relación al capital humano?	<p>En Panamá es muy sencillo abrir las franquicias, lo complejo son sus leyes laborales, el tema de los sindicatos tienen muchísima fuerza. Nosotros tenemos también un sindicato dentro de las tiendas y hay todo un record. Una persona que está en el sindicato y es dirigente se puede tomar una semana libre porque está atendiendo cosas del sindicato y tú tienes q pagarle como si estuviera trabajando entonces la ley laboral panameña le da muchísimas gollerías a la gente sindicalizada. El tema laboral es distinto al peruano, pero digamos esa es la dificultad más grande para un empresario peruano ese choque de culturas en la parte laboral, en la parte empresarial es muy sencillo</p>

Categoría	Preguntas	Giancarlo Yanisselli - Especialista en Promoción Comercial OCEX Panamá
Profesionalización de la Operatividad	¿Es relevante invertir en la profesionalización de la operatividad para el éxito de las franquicias?	El empleado panameño es muy distinto al empleado peruano, acá la legislación es más paternalista pues, por lo tanto el empleado tiene más libertad, más derechos y bueno tanto es así que están muy pendiente de ellos y hay el <i>feeling</i> y nunca encuentras que te trabajan quince horas, el panameño es muy puntual he muy puntual quiere sus pagos a tiempo y quiere que se le respete ciertas cosas, el que viene con el chip peruano salta y se asusta, el panameño si no está conforme te renuncia al toque., no muere contigo.

Categoría	Preguntas	Gustavo García - Consejero Comercial OCEX Panamá
Profesionalización de la Operatividad	¿Es relevante invertir en la profesionalización de la operatividad para el éxito de las franquicias?	La atención no es buena. por eso es importante que traigan de Perú un chef, yo creo que deberíamos ya exportar ese servicio, porque es muy difícil encontrar aquí una persona que cocine comida peruana, la originalidad de los platos y la presentación, así como el manejo del restaurante puede hacer que fracase.

Categoría	Preguntas	David Edery - Gerente de Exportaciones de Servicios de PromPerú
Profesionalización de la Operatividad	¿Es relevante invertir en la profesionalización de la operatividad para el éxito de las franquicias?	Es un problema que se tiene en Panamá. El panameño como tal no está dispuesto a brindar un buen servicio. El panameño como tal es incumplido, es ocioso, te dice te voy a entregar el trabajo y no aparece, o te dice sabes que me duele la cabeza y no voy a ir. Ahí hay un problema fundamental porque este tipo de negocios no solo vive de los sabores sino también del servicio y eso es un aspecto también limitante.

Categoría	Preguntas	Luis Kiser - Director de Front Consulting
Profesionalización de la Operatividad	¿La profesionalización de la operatividad es un factor determinante para el éxito de las franquicias?	A veces el franquiciante se confía, no va a supervisar, controlar y a veces la operación decae. El franquiciado a veces siente que no lo asiste. Si tú cobras regalías mensuales, es porque los menos cada dos meses estás allí, actualiza tu carta y sacas nuevos platos, capacitas, manda gente para que inspeccione o ayudes en la operación. En lo que es franquicias hay un acompañamiento constante, es como un matrimonio.

Categoría	Preguntas	Alfredo Taboada - Director Ejecutivo del Centro de Desarrollo de Franquicias de la CCL
Profesionalización de la Operatividad	¿La profesionalización de la operatividad es un factor determinante para el éxito de las franquicias?	El peruano si tiene esa característica de poder ser un transmisor de conocimientos, hace la transferencia de los conocimientos de manera adecuada porque están trabajando en muchas áreas de la empresa entonces el que es gerente de operaciones de una empresa puede perfectamente bien capacitar y entrenar a otras empresas fuera del país para llevar a cabo una transferencia correcta de la franquicia. Las franquicias hoy en día tienen mucho éxito si ayudas a tu cliente con tu propia gente desde un inicio, para que ayude al nuevo franquiciado a salir adelante. Si el triunfa, triunfas tú.

Categoría	Preguntas	Rodrigo Gambetta - Segundo Muelle Panamá
Profesionalización de la Operatividad	¿Para mantenerse en el mercado panameño es necesario profesionalizar la operatividad de la franquicia?	La clave es capacitación y estar en la operación diaria. Con mis socios normalmente estamos monitoreando los restaurantes tratamos de estar en operación hay bastante capacitación, la franquicia viene a Panamá periódicamente también y hace evaluaciones y va ayudando a lograrlo.
	¿Qué barreras encontraron en Panamá en relación al capital humano?	Panamá es un país un poco complicado por las regulaciones, por las costumbres; por un tema de leyes solo se puede tener el 10% de mano de obra extranjera entonces lo que hacemos es los jefes de cocina son peruanos y tenemos uno o dos más adicionales que son los que manejan más áreas y el resto de cocineros panameños que ya tienen años con nosotros ya manejan la cocina como si fueran peruanos.

Categoría	Preguntas	Richard Chávez - China Wok Panamá (franquicia copropietario)
Profesionalización de la Operatividad	¿Para mantenerse en el mercado panameño es necesario profesionalizar la operatividad de la franquicia?	Para la inauguración vinimos 10 personas administrativas y 10 cocineros. De ese grupo quedé yo solamente. Me quedé con esa base de cocina y a su vez la supervisión para mantener la calidad el estándar lo más parecido y ya llevo quince años aquí.
	¿Qué barreras encontraron en Panamá en relación al capital humano?	Acá por ejemplo hay sindicatos, nosotros tenemos sindicato, en todas las franquicias hay, ¿por qué? porque eso está permitido por la ley, no es que los sindicatos van a agobiar a las empresas porque quieren, sino como te repito hay leyes que protegen a la empresa, así como protegen a los trabajadores. Acá es diferente, acá llega la hora de irse y te tienes que ir y si eso se queda así lo dejan, y si quieres que lo terminen le tienes que pagar su hora extra, no le pagas llaman al ministerio de trabajo. Yo me asesoro con abogados, con administradores panameños, panameños que conocen las leyes laborales,