UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

Factores comprendidos en los determinantes de la industria, de la empresa y de localización que predominan en la selección del modo de entrada para el ingreso de las franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTORES

Bautista Bustamante, Maria Gracia	0000-0002-6856-5986
-----------------------------------	---------------------

Boga Almeyda, Merly Giovanna	0000-0002-1195-5254
------------------------------	---------------------

ASESOR

Azabache Morán, Carlos Alberto	0000-0002-0456-0932
--------------------------------	---------------------

Lima, 13 de abril de 2019

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por su impulso a seguir en este proceso de aprendizaje.

Merly Boga

A mis padres y hermano por su apoyo incondicional.

María Bautista

RESUMEN

La franquicia se presenta como un modelo de negocio mediante el cual una persona que cuenta con una marca otorga el derecho a un tercero para que pueda utilizarla haciendo uso de un mismo sistema comercial. La internacionalización de una franquicia involucra una serie de estudios de elementos a priori. Por un lado, elementos específicos para la inserción de la marca como: mercado objetivo, potencia de la demanda, respaldo financiero, nivel de inversión, tecnología, entre otros. Por otro lado, factores legales, políticos y económicos que enfrenta el país y que afectan directa e indirectamente el análisis. Estos factores serán considerados según el mercado destino que se seleccione.

Este estudio analiza la relación de los factores comprendidos en los determinantes de la industria, de la empresa y de localización en la selección del modo de entrada tipos I, II y III, según la teoría del conocimiento. La investigación ha sido realizada a una muestra de 36 franquicias con marcas extranjeras que cuentan con presencia en el mercado peruano y que pertenecen a los sectores de gastronomía, servicios especializados, entretenimiento, belleza, moda y accesorios, tiendas retail y educación, para la elaboración del cuestionario se consideró la teoría basada en el conocimiento. Siguiendo la metodología de una tesis se realizó la aplicación del análisis factorial para el procesamiento de información y evaluación de resultados. En primer lugar, se realiza una investigación cualitativa que consistió en entrevistas a expertos en el tema: funcionarios de MINCETUR y Cámara Peruana de Franquicias. En segundo lugar, investigación cuantitativa mediante la aplicación del instrumento de la encuesta a la muestra de franquicias extranjeras.

Palabras claves: Franquicia; Modo de entrada; Internacionalización; Internacionalización Empresarial; Determinantes de la Industria; Determinantes de la Empresa; Determinantes de Localización.

Factors included in the determinants of industry, business and location that predominate in the selection of the entry mode for international franchises to the Peruvian market by 2017

ABSTRACT

Franchise system is a business model that it can be adopted by an organization by which a person who has a well-known trademark gives the right to a third party so that they can use it. The internationalization of a franchise involves a process that should be consider in order to create value for the firm. During the process there are several factors that are evaluated.

This study analyzes the relationship of the factors included in the determinants of the industry, of the company and of location in the selection of the input mode types I, II and III, according to the theory of knowledge. The research has been conducted to a sample of 36 franchises with international trademarks that have a presence in the peruvian market and that belong to the sectors of gastronomy, specialized services, entertainment, beauty, fashion and accessories, retail stores and education. For the elaboration of the questionnaire was considered the theory of the Eclectic Paradigm of Dunning. Following the methodology of a thesis, the application of factorial analysis for the processing of information and evaluation of results. First of all, a qualitative research was carried out that consisted of interviews with experts on the subject: officials of MINCETUR and Cámara Peruana de Franquicias. Second, quantitative research through the application of the survey instrument to the sample of foreign franchises.

Keywords: Franchising; Input mode; Internationalization; Business Internationalization; Determinants of the Industry; Determinants of the Company; Determinants of Location.

TABLA DE CONTENIDOS

1	CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO.....	1
1.1	ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	2
1.1.1	Franquicia	2
1.1.1.1	Concepto de Franquicia	2
1.1.1.2	Fuentes doctrinales	2
1.1.1.3	Fuente institucional	3
1.1.1.4	Legislación interna de cada país	4
1.1.1.5	Historia	5
1.1.1.6	Desarrollo a nivel local	7
1.1.1.7	Elementos de Franquicia	9
1.1.1.8	Tipos de franquicias	10
1.1.1.9	Modos de entrada	11
1.2	BASES TEÓRICAS	15
1.2.1	Teoría de la Firma	15
1.2.1.1	Economía de los costos de transacción	17
1.2.1.2	Enfoques basados en recursos	19
1.2.1.3	Teoría de la empresa basada en el conocimiento	19
1.2.2	Teoría de Internacionalización.....	20
1.2.2.1	Concepto de Internacionalización:	20
1.2.2.2	Concepto de Internacionalización Empresarial	21
1.2.2.3	Tipos de Teoría de la Internacionalización.....	22
2	CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN.....	30
2.1.	SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	30
2.1.2.	Problema principal	33
2.1.3.	Problemas específicos	33
2.2.2.	Hipótesis específicas	34
2.3.	OBJETIVOS.....	34
2.3.1.	Objetivo principal.....	34
2.3.2.	Objetivos Específicos	35
3.	CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	36

3.1.	TIPO DE LA INVESTIGACIÓN	36
3.1.1.	Alcance de la investigación	36
3.1.2.	Diseño de la investigación.....	36
3.1.3.	Muestreo	37
2.1	OPERALIZACIÓN DE LAS VARIABLES	37
ESTE TRABAJO COMPRENDERÁ EL ESTUDIO DE 13 VARIABLES QUE SERÁN EXPLICADAS EN LAS SIGUIENTES LÍNEAS. ESTAS SE AGRUPARÁN EN TRES CATEGORÍAS DISTINTAS:		37
TABLA 3 <i>TIPOS DE DETERMINANTES</i>		37
3.1.4.	Determinantes de la industria:	38
3.1.4.1.	Nivel de tecnología:.....	38
3.1.4.2.	Nivel obligatorio de inversión:.....	39
3.1.4.3.	Grado de internacionalización	40
3.1.5.	Determinantes de locación:	40
3.1.5.1.	Riesgos percibidos en el mercado	40
3.1.5.2.	Diferencias legales.....	41
3.1.5.3.	Importancias estratégicas de público objetivo	41
3.1.5.4.	Tamaño y condiciones de la demanda: Mercado potencial	42
3.1.6.	Determinantes específicos de la empresa	43
3.1.6.1.	Motivaciones estratégicas globales	43
3.1.6.2.	Atributos individuales de la firma	43
3.1.6.3.	Atributos basados en el conocimiento	43
3.2.1.	Población de estudio.....	46
3.3.	INSTRUMENTOS METODOLÓGICOS PARA EL RECOJO DE LA INVESTIGACIÓN	46
LOS DATOS PARA EL ANÁLISIS ESTADÍSTICO DEL TEMA SE OBTENDRÁN DE LA APLICACIÓN DE ENCUESTAS A LOS PROFESIONALES CON CONOCIMIENTOS EN FRANQUICIAS.		46
3.3.1.	Primera etapa: Investigación cualitativa.....	46
3.3.2.	Segunda etapa: Investigación cuantitativa.....	46
4.	CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y APLICACIÓN	47
4.1.	APLICACIÓN PRINCIPAL	47
4.1.1.	Análisis cualitativo:	47
4.1.2.	Análisis cuantitativo: Encuesta a franquicias extranjeras (Ver Anexo 3).....	49
5.	CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS	52

5.1.	MODELO DE ANÁLISIS FACTORIAL	52
5.1.1.	Fórmula del modelo factorial	53
5.1.2.	Aplicación de la fórmula del modelo factorial:	53
5.1.2.2.	Análisis para examinar los factores que influyen con mayor relevancia en los determinantes de la empresa.	53
5.1.2.3.	Análisis para examinar los factores que influyen con mayor relevancia en los determinantes de localización.	54
5.1.2.4.	Discusión de los resultados	78
6.	CONCLUSIONES	82
7.	RECOMENDACIONES	84
8.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85
9.	ANEXOS:	94
8.3.	ANEXO 3.....	101
	COPIA DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA ENCUESTA SOBRE MODOS DE ENTRADA DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN PERÚ	101

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	<i>Número de marcas censadas bajo el modelo de franquicias</i>	7
Tabla 2	<i>Etapas para el establecimiento en un nuevo mercado, según el modelo Upsala, elaboración propia.</i>	22
Tabla 3	<i>Tipos de determinantes</i>	37
Tabla 4	<i>Clasificación de Modos de Entrada</i>	44
Tabla 3	<i>Prueba de KMO y Barlett</i>	55
Tabla 5	<i>Varianza total explicada</i>	55
Tabla 6	<i>Matriz de Componente</i>	55
Tabla 7	<i>Matriz de Componente rotado</i>	56
Tabla 8	<i>Matriz de transformación de Componente</i>	57
Tabla 9	<i>Prueba de KMO y Barlett</i>	58
Tabla 10	<i>Comunalidades</i>	58
Tabla 11	<i>Varianza total explicada</i>	59
Tabla 12	<i>Matriz de componente</i>	59
Tabla 13	<i>Matriz de componente rotado</i>	60
Tabla 14	<i>Matriz de transformación de componente</i>	61
Tabla 15	<i>Prueba de KMO y Barlett</i>	62
Tabla 16	<i>Comunalidades</i>	62
Tabla 17	<i>Varianza total explicada</i>	63
Tabla 18	<i>Matriz de Componente</i>	63
Tabla 19	<i>Matriz de Componente rotado</i>	64
Tabla 20	<i>Matriz de transformación de componente</i>	66
Tabla 21	<i>Matriz de Correlaciones</i>	66
Tabla 22	<i>Comunalidades</i>	68
Tabla 23	<i>Varianza total explicada</i>	69
Tabla 24	<i>Matriz Componente</i>	69
Tabla 25	<i>Matriz de Componente Rotado</i>	70
Tabla 26	<i>Matriz de transformación de componente</i>	72
Tabla 27	<i>Matriz de Correlaciones</i>	72
Tabla 28	<i>Comunalidades</i>	73
Tabla 29	<i>Varianza Total Explicada</i>	74
Tabla 30	<i>Matriz de Componente</i>	74

Tabla 31 Matriz de Componente Rotado.....	75
Tabla 32 <i>Matriz de transformación de componente</i>	77
Tabla 33 Factores revelantes por cada determinante.....	78
Tabla 34 Factores revelantes por tipo de entrada	79

INTRODUCCIÓN

Fraser Institute (abril 2018) ha señalado que Perú sigue consolidándose como una de las economías más atractivas de inversión. Con respecto a las franquicias en los últimos años se ha presentado un vertiginoso desarrollo, debido a que, si bien se trata de un modelo moderno de negocio, se encuentran diferentes factores para evaluar el mejor modo de ingreso a un país destino. Es decir, son cada vez más los empresarios que visualizan a Perú como un país atractivo y estratégico para invertir a través de esta modalidad de negocio.

La selección de un modo de entrada adecuado permite tener una visibilidad clara sobre: ¿Cómo realizar el ingreso a un nuevo mercado destino?, ¿Qué estrategia de posicionamiento aplicar?, ¿Cuál es su tiempo proyectado para expansión? entre otras. Por ello, en esta investigación se hace el análisis de las diferentes modalidades de ingreso que se presentan y sobre las cuales se realiza una evaluación económica del país, riesgo transfronterizo y el impacto que podría generar su ingreso de la franquicia extranjera al mercado nacional.

Por último, este estudio analiza los factores que son más relevantes por cada uno de los determinantes de la industria, de la empresa y de localización para cada modo de entrada de tipo I, tipo II y tipo III. De ese modo, podremos dar respuesta a nuestras hipótesis presentadas y determinar su impacto en la toma de decisiones.

1 CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

El presente capítulo después de una breve revisión a temas vinculados con el título en cuestión tiene como objetivo describir a las franquicias internacionales según su formato de negocio y los temas que se encuentran adheridos a él con el objeto de contar con una base teórica para la presente investigación. El capítulo I procederá de la siguiente manera: En primer lugar, el detalle del origen, descripción, estructura y desarrollo de las franquicias a nivel internacional y el desarrollo que actualmente presenta en Perú. En segundo lugar: un análisis global de la teoría basado en recursos donde se explica a las empresas como una serie de conocimientos y capacidades y no como un conjunto de transacciones o contrato. Para ello se realiza una explicación detallada de la teoría de la firma (economía de los costos de transacción) y el proceso de internacionalización. En tercer lugar, el desarrollo de los modos determinantes que son considerados para el análisis e ingreso de las franquicias: según el sector de industria, especificaciones de la empresa y determinantes de locación. O, estos últimos se encuentran influenciados por factores determinantes sobre los cuales han sido formuladas las hipótesis a contrastar. Estas últimas han sido basadas de acuerdo con las teorías antes referidas: conocimiento, transacción y la teoría de la internacionalización.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

1.1.1 Franquicia

1.1.1.1 Concepto de Franquicia

La legislación interna de cada país, las fuentes doctrinales y las fuentes institucionales han desarrollado una visión propia sobre este término. Por ello, mencionaremos los enfoques que se le ha dado al término franquicia o al contrato de franquicia, considerando las normas de la Unión Europea y Estados Unidos. (Llain S. ,2015, p.5). Además, Bermúdez G. (2001) incluye también las publicaciones de expertos en la materia y las definiciones mencionadas en los reportes publicados por entidades de diversa índole (p. 5).

1.1.1.2 Fuentes doctrinales

Existen varios investigadores que se han interesado por conceptualizar el término franquicia.

Algunos como Corvol Claudie quien publicó el libro *Le livre blanc de la franchise* en 1986, y como Bolea de Anta quien en 1990 publicó en libro titulado *Los grandes de la franquicia*, proponen una definición simple en la que los protagonistas son el franquiciador y el franquiciado. Corvol define a las franquicias como “un método de colaboración entre una empresa franquiciadora, por un parte, y varias empresas franquiciadas, por otra” Corvol (1998), y Bolea considera que son las partes las que dotan de significado a la franquicia; en cambio otros expertos como Phillip Kothler establece en su libro titulado *Dirección de la Mercadotecnia*, el concepto de franquicia de la siguiente manera, es un acuerdo con el representante en el mercado extranjero, ofreciéndole el derecho de utilizar el proceso de fabricación, la marca, la patente, el secreto comercial y otros puntos de valor, a cambio de honorarios o regalías.

En el año 2007, Hill definió al contrato de franquicia como:

“... forma especializada de licenciamiento en la que el franquiciante no solo vende propiedad intangible (marca registrada) al franquiciado, sino también insiste en que cumpla una serie de reglas estrictas para dirigir el negocio” (p.490). Según la teoría desarrollada por expertos en el tema, podemos notar que cada autor ha desarrollado los conceptos de acuerdo con el enfoque que le ha dado al estudio. Por ello, consideramos relevante mencionar y citar los conceptos que definen las franquicias.

1.1.1.3 Fuente institucional

Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), organismo que dentro de sus variadas funciones vela por la prevención y fiscalización de prácticas restrictivas de la libre y leal competencia, la protección de la propiedad intelectual (Intituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual)¹ menciona la siguiente definición:

El sistema de Franquicias le permite a una empresa (franquiciante) crecer con capital de terceros, generando una rápida economía de escala y aprovechando todo su saber hacer y experiencia –know how-, para otorgar a un tercero (Franquiciado) un lugar de privilegio en un mercado competitivo, con el respaldo de un negocio probado, y/o marca reconocida, con un producto aceptado y el saber hacer diferencial. De esta manera, el Franquiciado desarrolla la actividad comprendida en la franquicia utilizando la marca y sistema del franquiciante; siempre y de acuerdo con sus especificaciones cumpliendo a cambio con las contraprestaciones acordadas que incluirán: aportes económicos como canon de ingreso y regalías mensuales que recibirá el franquiciante. *Perú. INDECOPI*. Luego de haber investigado, podemos concluir que no existe un acuerdo

¹ Intituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Conociendo las franquicias y licencias para optimizar las actividades e innovación

unánime en cuanto al concepto de franquicia o de contrato de franquicia.

1.1.1.4 Legislación interna de cada país

En la Unión Europea, el concepto de franquicia se define desde la perspectiva del derecho de competencia. Lo cual indica que existen regulaciones para evitar prácticas desleales. Aunque en los reglamentos el término franquicia no se encuentra definido, este se puede colegir debido a las reglas, ya que señala que incluyen licencias de derechos de propiedad intelectual, conocimientos técnicos para que los productos y servicios puedan utilizados y distribuidos, por último, asistencia comercial o técnica al franquiciado.

En los Estados Unidos, las franquicias son reguladas tanto a nivel estatal como federal. A nivel federal, la Institución Federal Trade Comission² (2011) modificó el concepto de franquicia, siendo el actualmente el siguiente:

Franquicia significa cualquier relación o acuerdo comercial continua, como se llame, en el cual los términos de la oferta o contrato específicos, o el vendedor de la franquicia promete o representa, oralmente o por escrito, que:

- (1) El franquiciado obtendrá el derecho de operar un negocio que está identificado o asociado con la marca registrada del franquiciador, u ofrecer, vender o distribuir bienes, servicios o productos que estén identificados o asociados con la marca registrada del franquiciador;
- (2) El franquiciador ejercerá o tendrá autoridad para ejercer un grado significativo de control sobre el método de operación del franquiciado, o proporcionar una asistencia significativa en el método de operación del franquiciado; y

² Agencia federal bipartidista con la misión de proteger a los consumidores y promover la competencia.

(3) Como condición para obtener o comenzar a operar la franquicia, el franquiciado realiza un pago requerido o se compromete a realizar un pago requerido al franquiciador o su filial. (p.456)

1.1.1.5 Historia

El uso del término franquicia se remonta a la época medieval, hacía referencia a la prerrogativa que los reyes concedían a algunos súbditos permitiéndoles cobrar los impuestos, explotar recursos, entre otras tareas. Finalmente, la ganancia era repartida entre ciertas personas que tenían dicha licencia y el Papa.

Por otro lado, es relevante conocer la creación y el desarrollo de las franquicias a lo largo de la historia. El origen de las franquicias se remonta al año 1851, se reconoce a Albert Singer como el primer franquiciador, ya que empezó a vender concesiones en ese año. En 1898 la empresa General Motors desarrolló un sistema de distribución comercial con el propósito de superar las barreras que presentaban las leyes antimonopolio, otro hito importante en la historia de las franquicias fue la fundación de la empresa Coca Cola en 1886, ya que tres años más tarde comenzó a vender concesiones, en el año 1902 la empresa Pepsi Cola empezó a otorgar concesiones, en 1935 la empresa Howard Jonson la empresa concesionó su nombre luego de la depresión económica de 1929, la empresa cambio el modelo de negocio, dejando de la venta de helados y refrescos y en la actualidad se dedica a la hotelería, en 1924 la empresa A&W vendía una bebida llamada “root beer”, fue William Marriot quien obtuvo la concesión para Washington en el año 1927, un año más tarde tenía una cadena de restaurantes y en la actualidad poseen una de las cadenas hoteleras más grandes a nivel mundial. En 1930, la empresa Big Boy vendió sus concesiones que vendían emparedados, en 1940 la empresa Dairy Queen se encontraba en el negocios de los restaurantes y luego concesionó, en 1950 el mismo propietario de la empresa Dairy Queen funda la empresa Tastee Freeze, en 1937 los hermanos Richard y Maurice McDonald fundan la empresa Mac Donald`s, 18 años más tarde celebraron un contrato con el

vendedor Ray Kroc, en cual funda la empresa Mc Donald's Systems Inc., para vender licencias. El proceso de internacionalización de las franquicias fuera de los Estados Unidos ocurrió entre los años 1960 y 1970. En el año 1980, el sistema empezó a operar en Brasil y México, diez años más tarde los franquiciantes de marcas internacionales abrieron franquicias en Argentina.

Con el transcurrir de los años Estados Unidos se ha convertido en el líder global del sistema de franquicias, en 1970, la Comisión de Comercio Federal empezó a examinar las prácticas relacionadas con el sistema de franquicias, en 1978 elaboró la definición de franquicia. La entidad también estableció reglas para que un franquiciante pueda ofrecer su marca a un posible franquiciado. Entre ellas se establece que el primero debe entregar un documento con información sobre la franquicia al segundo, al documento se le conoce como "*Franchise Disclosure Document*³ (FDD)" en inglés. En el año 2007, los requisitos impuestos por la Comisión de Comercio Federal fueron modificados.

Los Emiratos Árabes Unidos tienen un mercado sumamente dinámico. Si bien no existe una ley específica referente a franquicias en el país, el sistema se regula de acuerdo con leyes civiles y comerciales dependiendo de las cláusulas del contrato.

En 1960 en Reino Unido, se creó la primera franquicia, Dyno-Rod. British Franchising Association es la entidad encargada de regular, a través de sus códigos y normas de ética debido a que en el país no existen leyes aplicables al sistema de franquicia.

³ Documento con 23 temas específicos que los franquiciantes deben entregar a los posibles franquiciados, por ley en Estados Unidos.

1.1.1.6 Desarrollo a nivel local

En el año 1981 se instaló la primera franquicia en Perú tratándose de la cadena Kentucky Fried Chicken (KFC).

El 13 de marzo del año 2017 se celebró el Convenio Específico de Cooperación Interinstitucional entre el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), para la ejecución del Censo Nacional de Franquicias 2017. El censo se fue a nivel nacional, se ejecutó durante octubre y noviembre del año 2017 y recabó información cuantitativa y cualitativa, tanto de franquicias nacionales como de franquicias extranjeras. El directorio de las empresas pertenecientes al rubro de franquicias se obtuvo a través del directorio de la Cámara Peruana de Franquicias y los registros de MINCETUR, según indica la Resolución Jefatural 081-2017-INEI. El 28 de febrero de 2019, MINCETUR publicó los resultados del Censo Nacional de Franquicias.

Tabla 1
Número de marcas censadas bajo el modelo de franquicias

FRANQUICIAS CENSADAS	Total	Part. %
Franquicias nacionales	102	52%
Sólo en Perú	86	44%
Sólo en el extranjero	6	3%
En el Perú y en el extranjero	10	5%
Franquicias extranjeras	94	48%
Franquiciado	78%	40%
Máster franquicia	16	8%
TOTAL	196	100%

Nota. Adaptada de: Censo Nacional de Franquicias 2017 por MINCETUR, 2019, p. 2
En la Tabla 1 se muestra que la cantidad de marcas que manifestó ser parte del sistema de franquicias fue 196 marcas, entre ellas operan 102 franquicias nacionales y 94 franquicias extranjeras.

Figura 1. Marcas por rubro de franquicia extranjera

En la figura 1, se puede observar que el rubro que tiene mayor número de marcas extranjeras operando en Perú es moda con 26 marcas, estas incluyen ropa y calzado. El segundo rubro con mayor cantidad de marcas internacionales en el mercado peruano es salud y estética. El tercer puesto en cuanto a franquicias con marcas internacionales en Perú abarca dos rubros, por un lado, el rubro de gastronomía y, por otro lado, el rubro de comida rápida, que están estrechamente relacionadas.

Si bien es cierto que Perú ha atraído inversión extranjera a través de la modalidad de franquicias durante las últimas décadas, es conveniente subrayar que también es un país que exporta servicios, como lo son las franquicias. Para incentivar la expansión comercial, MINCETUR a través del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI), modalidad III: Franquicias, convoca a empresas locales que tengan interés de replicar su modelo de negocio en el exterior a participar del concurso. El monto máximo del cofinanciamiento del PAI es del 66%, sin exceder los S/. 119,600 soles por cada empresa.

1.1.1.7 Elementos de Franquicia

La legislación peruana no regula el contrato de franquicias. Sin embargo, a nivel internacional existe un consenso que nos permite conocer elementos indispensables que deben estar presentes en un contrato de franquicia.

- Regalías.
- Elementos de la propiedad intelectual.
- Publicidad y mercadotecnia.
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.
- Asistencia permanente de parte del franquiciante.
- Manuales de operación
- Estándares de calidad.
- Información confidencial.
- Administración general.
- Transferencia o cesión de derechos.
- Fallecimiento del franquiciado.
- Vigencia del contrato.
- No garantía del éxito del negocio.
- Penalidades.
- Territorialidad.
- Desarrollo de nuevos productos o técnicas.
- Sistema de cómputo.
- Formas de resolver controversias.
- Independencia de los contratantes.
- Confidencialidad de la información.
- Acuerdo de no-competencia.
- Legislación aplicable.

El contrato contiene, comunmente, un capítulo en el que se mencionan las definiciones de los términos mencionados, de esa manera se puede interpretar de manera correcta el contenido del contrato, evitando

suspicias.

1.1.1.8 Tipos de franquicias

- Franquicia de Producto o Marca Registrada
- Franquicia de Formato de Negocios
- Franquicia por Conversión
- Franquicias Sociales

La Franquicia de Producto o Marca Registrada es el primer tipo de franquicia que surgió, se originó porque la empresa deseaba tomar parte de las ganancias para incrementar el capital propio, es decir, para capitalizarse, además para incrementar los canales de distribución. “Consiste fundamentalmente en una concesión de derechos, llamada también franquicia de distribución” (Alba, 2005, p.14), el franquiciante otorga el derecho de uso y explotación de una marca o nombre comercial al franquiciado, además se convierte en su proveedor exclusivo. Este tipo fue usado por la empresa S.M. Singer en 1851 y desde entonces fue utilizado por embotelladoras, distribuidores de automóviles, etc.

El tipo de franquicia, Franquicia de Formato de Negocios, es el que comúnmente se le conoce como franquicia. Una empresa puede considerarse una franquicia cuando ha logrado desarrollar un sistema de operación exitoso para comerciar sus productos y servicios, con una marca registrada, la calidad del servicio brindado deberá ser uniforme para que pueda ser replicado de manera idéntica en todos los establecimientos que cuenten con el uso de la marca. (Alba, M.,2005, p.14)

Franquicia por Conversión se trata de un tipo de franquicia que deriva de la Franquicia de Formato de Negocios. Son empresas cuya operación es muy similar a la de formato de negocios, sin embargo, se distingue porque su propósito consta en identificar negocios que operen en el mismo sector con el fin ceder el uso de la licencia a cambio de un desembolso de dinero y pagos continuos por regalías.

Franquicia Social:

La franquicia social es un modelo que no lucra por las operaciones brindadas. El concepto franquicia social es relativamente nuevo, fue creado en Brasil por consultores especializados en franquicias y con estudiantes de Administración. Se trata replicar organizaciones no gubernamentales haciendo uso de las técnicas que usan las empresas para replicar dichas instituciones en distintos territorios.

1.1.1.9 Modos de entrada

1.1.1.9.1. Concepto:

Se trata de una decisión estratégica. Para tomar la decisión de elegir el modo es necesario evaluar tanto factores internos de la empresa, como factores externos, como lo son las características del mercado anfitrión.

1.1.1.9.2 Modos de entrada (Clasificación específica para franquicias)

Se presentan seis formas de ingreso al mercado exterior, para su elección la empresa debe de tener en cuenta los recursos que desea comprometer como empresa y los beneficios que busca obtener a un corto, mediano o largo plazo.

Franquicias directas (DF). - no es más que la extensión internacional de la operación doméstica y no requiere de introducción de nuevos procedimientos o sistemas. En este modo se establece una creación mínima de una estructura empresarial o visitas regulares en el país donde se encuentren las franquicias con el objeto de realizar un continuo seguimiento de las obligaciones contractuales que se han establecido para el franquiciado.

Subsidiaria (inversión directa). - Es decir, se realiza la gestión de los nuevos establecimientos de forma propia o a través de la adquisición de otros ya implantados, teniendo en cuenta el total de la inversión y el riesgo que corre la operación.

Esta forma de entrada se caracteriza por permitirle a la cadena tener un elevado grado de control de las operaciones, aunque también implica elevados niveles de inversión y riesgo (Herrmann y Datta, 2002). Sin embargo, esta forma de ingreso se considera la menos común debido a que por lo general una empresa cuando decide internacionalizarse tiene como objeto expandirse en un corto plazo, tener un bajo riesgo y adquirir ganancia en el proceso. En este caso las probabilidades son bajas en comparación con los otros modos de entradas de ingreso internacional.

Máster Franquicia (MF/ AD). - se adapta muy bien a la expansión de un negocio de franquicia, tanto a nivel nacional como internacional ya que el Máster Franquiciado conoce de primera mano el mercado que se le asigna y tiene contactos para desarrollar una red de establecimientos.

Este es el método más popular por el cual los franquiciados deciden incursionar en el mercado internacional debido al crecimiento rápido y los requisitos de capital bajo, teniendo en cuenta que el máster franquiciado conoce muy bien el mercado y tiene contactos en el territorio. Se presentan tres participantes: el franquiciador propietario de la marca, el Know-How (manual de franquicia) y los productos. El máster de la franquicia para desarrollar el negocio

realiza búsqueda, selección y control de sub-franquiciados quienes gestionan los puntos de venta. Aunque como máster es común que él sea quién gestione el primero.

Joint Venture (JV). - se forman ya sea como resultado de la colaboración con empresas locales o de las normas locales. Por ejemplo, la Corporación McDonald entró en México con un 49 por ciento la propiedad y el restante 51 por ciento propiedades de la pareja mexicana en el cumplimiento con la ley mexicana (Justis y Judd, 1989).

Es decir, se constituye una sociedad conjunta entre la cadena franquiciadora que ya se encuentra en varios países y inversores locales. Un ejemplo en Perú es la empresa NG Restaurant perteneciente al Grupo Intercorp quien tiene a su cargo las franquicias de Popeye`s , Donuts, Papa Jhon`s y Juan Valdez. Sin embargo, Chang y Rosenzweig (2001) señala que el modelo Joint Venture en algún momento puede ocasionar s ya que exige cooperar con socios cuyos intereses pueden, en algún momento, no coincidir con los de la empresa que desea entrar en el mercado (p.12)

Concesión de licencias. - Las licencias permiten a los franquiciadores entrar en los mercados extranjeros mediante la venta del derecho de uso marcas, secretos comerciales, patentes, u otro conocimiento valioso a cambio de una cuota o regalías. El tener una marca registrada da poder a su dueño de concederla a cualquier persona referida como un tercero para su respectivo uso. En ella se establecerán términos y/o acuerdos entre los cuales se indicará el tiempo determinado de uso según las prestaciones económicas. Además, en este caso no se brindarán los mismos beneficios como franquiciante, es decir, no hay capacitación ni estrategia de desarrollo del producto y el licenciante tiene poco

control de la operación. Las licencias internacionales incluyen diversos acuerdos contractuales por los cuales las empresas domésticas (licenciante) ponen a disposición de sus activos intangibles (patentes, secretos comerciales, know-how, marcas comerciales y nombre de la empresa) a empresas extranjeras (licenciataria) a cambio de regalías o otras formas de pago (Franklin R., 1994, p.17).

Fusión y adquisición (M & A). - Se indica la adquisición como el proceso mediante el cual una compañía se apodera de otra y toma el control total de la misma. La adquisición realizada por redes o a empresas existentes puede ser en algunos casos una agresiva estratégica para penetrar los mercados de destino. Empresas altamente comprometidas tendrán más control y estas se encuentran de la mano con la capacidad de aprendizaje.

1.2 BASES TEÓRICAS

1.2.1 Teoría de la Firma

Tiene como representante principal al premio nobel de economía Ronald Coase, y su objetivo se encuentra orientado a conseguir el máximo beneficio para la empresa. Coase fundamenta su teoría indicando que las transacciones en los mercados tienen un costo y estos tienden a elevarse cuando se trata de factores y servicios que se contraten o adquieran para procesos diseñados a largo plazo. Es decir, no se adquiere un servicio o bien por un tiempo limitado, sino para una provisión continua, por lo tanto, es un costo elevado que generará impacto a la empresa. La teoría de la firma surgió mediante una crítica que realizaba Coase a la teoría económica neoclásica (modelo de competencia perfecta) debido a que ésta última sólo se orienta a establecer costos según la oferta y demanda dejando de lado los inconvenientes por jerarquía o por procesos que se dan dentro de una organización.

En efecto, el análisis económico neoclásico se concentra en el análisis de la oferta y la demanda, descuidándose los problemas de jerarquía, los costos de transacción, la tecnología, la racionalidad de los actores, los incentivos y el monitoreo, y los procesos de conocimiento y de cooperación que se dan dentro de la firma (Argandoña, 2010, p.15).

La escuela neoclásica tiene origen en la década de los 1870 y presenta como principales exponentes a William Stanley y Alfred Marshall, mayor exponente del neoclasicismo (Escuela Inglesa); Carl Menger, desarrolló los fundamentos del análisis marginal (Escuela Austriaca) y Leon Walras, desarrolló la teoría de equilibrio general y el concepto de utilidad marginal (Escuela Francesa). Esta escuela ha presentado críticas de diversos economistas quienes señalan que el modelo se encuentra direccionado a un modelo matemático objetivo y deja de lado los determinantes históricos sobre los cuales se fundamenta una empresa. Es decir, los neoclásicos centraron su análisis a los cambios marginales como objeto de cálculo y el equilibrio general para la evolución de la empresa y con respecto al

comportamiento de las personas, organización indica 3 supuestos: La empresa como las personas son racionales, las empresas tienen como objeto maximizar utilidades y generar valor cuando venden bienes o servicios y las personas buscan maximizar su utilidad o satisfacción cuando adquieren y consumen bienes y servicios. Sin embargo, el autor busca indicar con su teoría de la firma como uno de sus principales intereses la integración vertical y horizontal que involucra la creación y crecimiento de una empresa.

Coase (1996) “Plantea que fuera de la empresa, las transacciones se rigen por la vía del mercado, mientras que, dentro de aquélla, la coordinación de la producción queda a cargo del empresario-coordinador. En este sentido, son dos opciones de coordinación económica” (p. 225)

Como parte de su análisis Coase compara los costos de la empresa con los de transacción, es decir, analiza los costos de la empresa de forma interna según su organización y planificación y por otro lado los costos de coordinación en el mercado, según el mecanismo de precios.

“La principal conveniencia de establecer una empresa se da porque: “Un factor de producción (o su dueño) no tienen que hacer una serie de contratos con los factores que cooperan dentro de la empresa, como sería necesario, por supuesto, si esta cooperación fuese resultado directo de la operación del mecanismo de precios. Esta serie de contratos se sustituye por un solo contrato” (Coase, 1996, p. 33-34). Al reducirse los costos de transacción de llevar a cabo una transacción en el mercado, las empresas incrementan las utilidades vía la integración vertical” (Coase, 1996, p.13)

Coase en su crítica a la teoría neoclásica ha buscado transmitir el análisis del mercado versus las firmas (empresa, organización). Él presenta y explica su teoría indicando la importancia de los costos de transacción dentro de una empresa, además de establecer la relevancia de conocer los precios del mercado y su negociación de manera individual, precios que pueden ser conseguidos como parte de la gestión administrativa a un menor costo.

Es decir, en su desarrollo busca introducir el concepto de costo de transacción al análisis económico dejando entre ver la teoría neoclásica referida al análisis de la demanda y oferta y se enfoca a los demás factores que intervienen en la jerarquía de la empresa para su continua evolución y crecimiento. Esta última se puede desarrollar a través de la integración vertical u horizontal con el objeto del incremento de valor y/o utilidades para la empresa. Dentro de los costos de una organización haciendo uso del mecanismo de precios se encuentra el “descubrimiento de precios relevantes” (Coase, 1996, p. 33), costos por seguimiento y conclusión de un contrato que en cada transacción también se encuentran incluidos.

1.2.1.1 Economía de los costos de transacción

a) Contribución de Oliver Williamson

Oliver Williamson presenta una crítica a la teoría que Coase había desarrollado. El autor busca explicar una teoría más completa capaz de ir más allá de un análisis de los costos de transacción y que por el contrario se encuentren mucho más de cerca a la relación que existía con el mercado.

Existe la necesidad de ir más allá de las concepciones analíticamente convenientes de la empresa como función de producción (que es una creación tecnológica) y considerar la empresa como una estructura de gobernación (que es una creación organizativa) en la cual la estructura interna tiene propósito y efecto económico” (Williamson, 2001, p.16).

La organización se muestra como una estructura de gobernabilidad que se encuentra basada en jerarquía. Se refiere a los diferentes niveles de autoridad y de acuerdo con ello las decisiones que los empresarios puedan tomar según la relación contractual que presenten dentro de la organización. Los tipos de transacciones serán realizados según los atributos de cada empresa de acuerdo con la estructura que corresponda con el objeto de lograr la eficiencia. Por lo tanto, la estructura a definir dependerá de los atributos sobre los cuales se encuentre direccionada la transacción puede ser específica o

estandarizada, y, por otro lado, se definirá también según su frecuencia e intensidad de estas.

b) Costos de transacción aplicados a las franquicias

En el párrafo anterior se explica claramente que tanto la empresa y el mercado como organización se encuentran sujetos a gastos mientras logran su desarrollo.

En el caso de las franquicias como modelo de negocio involucra más de un costo que se encuentra relacionado por un lado con el proceso para lograr proteger los derechos de propiedad o marcas comerciales de los franquiciadores y, por otro lado, reducir los costos de agencia. Con respecto a los costos que se incurren para proteger los derechos de propiedad éste se establece según el tipo de franquicia que se desarrolle y el nivel de protección que el franquiciador quiere lograr para que su marca pueda operar. Una de las cláusulas fundamentales consiste en indicar las condiciones de funcionamiento, el tiempo, los estándares de uso, entre otras sobre las cuales se encuentra regida su ejecución.

Como resultado, los contratos estipularán estricta calidad, determinación de los productos e incluye una cláusula que prohíbe a los franquiciados abrir el mismo tipo de negocio para un determinado período de tiempo después de la terminación del contrato. (Yong S. 2002, p. 25)

En el caso de la reducción de los costos de agencia, este se encuentra relacionado con los gastos administrativos, gastos de salario que la franquicia más allá de sus ventas mensuales debe de tener en cuenta por ser un monto fijo. Es decir, son gastos que se encuentran direccionados a desarrollo de la franquicia y en donde se encuentra una estructura de pago.

1.2.1.2 Enfoques basados en recursos

Esta teoría trata de la importancia de adquirir nuevo conocimiento y capacidades, así como acumular recursos con el objetivo de que la empresa se expanda y crezca. Artículos de investigación que datan del 1955, empezaban a considerar que las empresas tenían la posibilidad de crecer con recursos internos y no únicamente dependiente de las condiciones externas del mercado.

No es recomendable formular la estrategia de largo plazo únicamente considerando los factores externos, debido a que el entorno siempre va a ser cambiante, según indica Grant (1996). En su lugar las empresas podrían encauzar los recursos y las capacidades de la empresa para fortificar su identidad. Al respecto Suarez e Ibarra (2002) señalan que la empresa debería orientar sus recursos a dar a conocer las habilidades que desempeñan de manera competente (p.65).

Esta teoría destaca la importancia de las habilidades gerenciales sobre los otros recursos y no toma en consideración la teoría de los costos de transacción, ya que las empresas son tratadas como unidades de transacción. En cambio, la teoría con enfoque en los recursos basa su análisis en costos de esta manera se pueden comparar empresas y evaluar su desempeño. La ventaja que ejerce esta teoría sobre las otras es que si los recursos son valiosos, raros, difíciles de imitar y no tiene sustitutos la empresa tiene una ventaja competitiva.

1.2.1.3 Teoría de la empresa basada en el conocimiento

Desde la década del 90 varios autores se interesaron por los recursos intangibles. El conocimiento debido a su complejidad representa una ventaja competitiva. Hitt (1996) lo define como la habilidad que impulsa muchas otras competencias, Alavi y Leidner (1999) hace referencia al conocimiento como información que posee los colaboradores de la empresa y que puede ser no sólo beneficioso ya que la creación de nuevo conocimiento puede convertirlos en trabajadores más eficientes.

En 1992, Bruce Kogut y Udo Zander publicaron “Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of the technology”, en dicho artículo explican que lo que las empresas hacen mejor que los mercados es compartir y transferir el conocimiento de personas y grupos de personas dentro de una organización. Además, hacen énfasis en que el crecimiento sucede cuando se afianzan relaciones sociales que existen en la firma, acumular información de la empresa hace que esta tenga mayores probabilidades de expandirse en el futuro a mercados desconocidos.

Los autores desean dar a conocer que el conocimiento que tiene una empresa sobre sus reglas, operaciones, tecnología, bases de datos, entre otros es importante; sin embargo también se debe considerar que el conocimiento conduce a un conjunto de capacidades que incrementan las posibilidades que la empresa crezca y sobreviva.

El conocimiento puede ser analizado a través de numerosas dimensiones (Winter et al., 1987), tales como: por ser codificable y por ser compleja. En cuando a la primera dimensión se considera que el conocimiento es codificable porque se pueden generar reglas que pueden comunicarse de manera rápida. La segunda dimensión, complejidad, se abarca casa como el tiempo que demora en procesar una operación en un sistema.

1.2.2 Teoría de Internacionalización

1.2.2.1 Concepto de Internacionalización:

Internacionalización es un proceso a través del cual se desarrolla una serie de actividades en otro país distinto al de su origen, actividades como producción, compra de suministros, comercialización de productos, entre otros.

El autor Lu y Beamish (2006) define internacionalización como un fenómeno al cual se enfrentan las empresas en el marco de una economía cada vez más globalizada e interrelacionada (p.32).

Es decir, un proceso que involucra la absorción de técnicas y conocimientos para ser aplicados de forma constante en los procesos propios de la empresa en un mercado exterior competitivo.

1.2.2.2 Concepto de Internacionalización Empresarial

La internacionalización empresarial se define como un proceso gradual a largo plazo desarrollado por una empresa que tiene como objeto expandir y mantener operaciones internacionales. Es decir, la mayoría de las empresas tienden a expandirse de manera secuencial mediante una serie de etapas que conllevan a un mayor grado de implicación en sus operaciones internacionales. (Johanson y Valhne, 1977, 2009)

Sin embargo, estas tendencias se encuentran relacionadas con la globalización como el desarrollo de la tecnología en diferentes sectores y el aumento de la interdependencia entre los países mediante la formación de nuevos bloques regionales hacen un entorno competitivo donde lo único constante es el cambio. Es por ello por lo que toda empresa debe de tener en cuenta tanto los factores externos e internos que afectarán de alguna manera la inserción de su empresa en este nuevo mercado, es un análisis para seleccionar el modo de entrada a elegir, se debe de realizar una investigación sobre los factores que influirán en su ejecución. Por otro lado, el proceso de internacionalización tiene como objeto ampliar las posibilidades que una empresa se desarrolle donde su expansión y posicionamiento en nuevos mercados son los objetivos claves. Esta internacionalización implica gastos y para que ser rentable la empresa debe de generar valor. Una forma de negocio es ampliarse mediante la generación de franquicias, sector que abarcaremos a mayor detalle en secciones posteriores. Los enfoques teóricos relacionados con la teoría se han dado inicio desde la Teoría de Coase, desarrollado en párrafo líneas arriba.

1.2.2.3 Tipos de Teoría de la Internacionalización

1.2.2.3.1 Modelo de Uppsala (Johanson y Wiedersheim 1975; Johanson y Vahlne 1990).

El autor Johanson y Wiedersheim explica que este modelo es aplicado por toda empresa que busque internacionalizarse y tiene como objeto incrementar de forma gradual los recursos que se encuentren comprometidos con las actividades que realicen según adquieran mayor experiencia en el desarrollo de estas. Esta actividad se establece a largo plazo debido a que se encuentra compuesta por una serie de etapas sucesivas que implica mayor grado de esfuerzo conforme se vayan desarrollando las operaciones internacionales (Rialp, 1999). Se presentan cuatro etapas diferentes denominadas cadena de establecimiento.

Tabla 2

Etapas para el establecimiento en un nuevo mercado, según el modelo Upsala, elaboración propia.

ETAPAS	DESCRIPCIÓN
Primera Etapa	Actividades esporádicas o no regulares de exportación.
Segunda Etapa	Exportaciones a través de representantes independientes.
Tercera Etapa	Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero.
Cuarta Etapa	Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

A continuación, un esquema que representa este enfoque, un modelo adaptado. (Lam y White, 1999, 105 - 134).

Figura 2 Etapas de evolución según Lam y White (1999), elaboración propia

Este modelo explica que el avance gradual para el proceso de internacionalización que se va realizando de acuerdo a cómo se van resolviendo los conflictos o dilemas que se presentan y que conlleva a aumentar el conocimiento adquirido, en este caso e primera instancia se presenta exportación y como extremo a subsidiarias propias bajo el formato de comparación entre la conversión de una corporación doméstica y corporación multinacional. Johanson y Vahlne (1990) asumieron que, el conocimiento del mercado es algo que se va desarrollando de forma gradual a través de la experiencia de actuar en el mercado exterior. Es decir, es una forma que permite crear y incrementar nuevas relaciones de negocio para expansión en otros mercados y análisis de la forma más accesible para su ingreso y posicionamiento.

El modelo presenta una estructura que se encuentra presidida por aspectos estáticos y dinámicos, bajo las cuales existe una relación y busca explicar factores claves que se involucran de acuerdo con el compromiso.

Figura 3 Estructura de Aspectos esenciales sobre compromiso por Johanson y Vahlne (1977, 26-27; 1990,12)

Por otro lado, al hablar de la expansión internacional a nuevos mercados se introduce la definición de **distancia psicológica** el cual explica que una empresa cuando decide por primera vez internacionalizarse debe de analizar ingresar al mercado más próximo que se encuentre a su lugar de origen. Una vez que ya cuente con experiencia internacional sus decisiones se encontrarán basadas en otros factores como tamaño de mercado, condiciones globales y nuevas oportunidades de expansión interna.

1.2.2.3.2 Patrón de Internacionalización según Daniels

Daniels (2010) explica que toda empresa para internacionalizarse debe de pasar por un proceso gradual de sus operaciones (p. 606).

Figura 4 Evolución del proceso de Internacionalización según Daniels, John D. 2010

El patrón de internacionalización explica que una empresa mientras más se aleja del centro su nivel de compromiso se vuelve más significativo. Por otro lado, no es necesario que la empresa pase por cada uno de los ejes de forma consecutiva, es decir, puede omitir algunos de acuerdo con su nivel de velocidad que se encuentre desarrollando.

Este proceso se encuentra compuesto por 4 patrones entre los cuales tenemos:

1. Grado de semejanza entre país de origen y país anfitrión: se encuentra ubicado en el eje A y en este proceso se busca medir el **grado de similitud** de las fuerzas que no son controlables

por la empresa con relación al país destino la geografía y el idioma son algunas de ellas. El entorno puede presentar los siguientes tipos: Muy diferente – Alto, Moderadamente parecido – Medio, Muy parecido – Bajo.

2. Manejo interno o externo de las operaciones en el exterior. Se encuentra ubicado en el eje B del modelo y hace referencia al manejo que las empresas sobre sus operaciones en el mercado internacional. Se presentan tres formas:
 - Externa: cuando las operaciones son realizadas en el país destino.
 - Intermedia: mediante un bróker, generalmente se da cuando la empresa se encuentra en sus primeras etapas de expansión.
 - Interna: cuando las operaciones son realizadas en el país de origen.
3. Modo de operaciones. - perteneciente al eje C, en este proceso se busca clasificar a las empresas de acuerdo con el nivel de compromiso presentado siendo: Funciones limitadas (Bajo), Producción y Inversión extranjera directa parcial (Medio), Inversión extranjera total (Alto).
4. Número de países extranjeros en los que la empresa hace negocio. Desarrollado en el eje D del modelo. En este eje se hace mención de la diversificación geográfica que tiene la empresa y su clasificación se da de acuerdo con el número de países sobre los cuales tiene presencia y realiza negocios. Para determinar su nivel de valor se toma en cuenta: Un país - Bajo, Varios (de 2 a 6 países) – Medio, muchos (más de 6 países) – Alto.

En este sentido esta investigación busca realizar un análisis sobre los modos de entrada que las franquicias extranjeras consideraron a la hora del ingreso a un mercado internacional en esta oportunidad al mercado peruano, por lo cual se hará un

análisis con mayor énfasis en los ejes B y D respectivamente. Tal como se menciona en líneas anteriores no es necesario que una empresa pase por cada uno de los ejes ni los niveles que se desarrollan dentro de ellos, esto va a depender del tipo de empresa y su velocidad de desarrollo que presente a la hora de ingresar a nuevos mercados.

1.2.2.3.3 Teoría ecléctica de JH Dunning (Paradigma ecléctico de Dunning)

John Harry Dunning es un economista británico. Fue él quien elaboró el Paradigma ecléctico de Dunning, también conocido como, Modelo OLI.

El término ecléctico significa que se ha tomado información de diferentes fuentes. Esta teoría constituye una mejora en la manera cómo se aborda la teoría de la internacionalización puesto que aborda tres tipos de ventajas:

Ventajas de propiedad. - Dentro del Modelo OLI, a esta agrupación de factores se le reconoce con la letra O, ya que deriva de la palabra “ownership” que significa propiedad. Las ventajas de propiedad consideran los activos específicos propios de la empresa, tales como, activos creados y peculiaridades a nivel tecnológico o de producto.

Ventajas de locación. - En el Modelo OLI, a esta agrupación de factores se le reconoce con la letra L, ya que hace referencia a la palabra “location” que significa localización o posición. Las ventajas de localización se refieren a características únicas y especiales que puede aportar un país en particular, entre ellas se consideran los factores productivos e institucionales. Esta ventaja es una consecuencia de las imperfecciones de los mercados, así como de los factores que pueden brindar diversos mercados. Algunas ventajas podrían reducir los costes de

transacción, debido a la mejora de oportunidades locales y la minimización del riesgo.

Ventajas de internacionalización. - En el Modelo OLI, a este agrupamiento se le reconoce con la letra I, ya que se refiere al término “internalization”. La ventaja internacional indica que el proceso de expansión debe generar ganancias para la empresa. Una forma de lograrlo es cuando los activos de la empresa son fáciles de replicar en otro mercado por la misma empresa, ya que para la firma resulta más sencillo producir que proteger sus activos.

La Teoría de Dunning es una de las teorías más relevantes, ya que permite agrupar factores que relacionados con el proceso de internacionalización. De esta manera se estableció una mejora en cuanto al análisis de este proceso debido a que ahora se le considera más completo. Además, la agrupación en ventajas permite que se puedan elaborar estrategias con mejor enfoque.

CONCLUSIÓN DEL CAPÍTULO I: BASES TEÓRICAS

En el presente capítulo referente a bases teóricas, enunciábamos como propósito explicar dos teorías relacionadas al funcionamiento de las empresas de acuerdo con el entorno donde se desarrolle. Dentro de ella tenemos la Teoría de la firma y la Teoría de la internacionalización. Este último se encuentra comprendida por el modelo Uppsala, patrón de internacionalización de Daniels y teoría ecléctica de Dunning. Siendo la teoría de Dunning la referida para su aplicación en la presente tesis.

En cuanto a la teoría de la firma se concluye que una empresa no puede ser concebida como un agente que sólo involucre la maximización de beneficios sino también que se presenta como un conjunto de proceso y costos de transacción siendo un objetivo de su creación reducirlas.

Por otro lado, con respecto a las teorías de la internacionalización se concluye:

- **Modelo Uppsala**, este modelo nos ha permitido referir que toda empresa que hace uso de este busca crecer tanto en el mercado local o en el mercado extranjero haciendo uso de una gradualidad. En efecto, considera como factor crucial a la experiencia que conlleve a involucrar más recursos y desarrollarlos a todo nivel, sin ello no será posible arriesgarse a crecer.
- **Patrón de internacionalización Daniels**, este modelo presenta 4 ejes que deben de ser considerados para su internacionalización. Por lo general, la mayoría de las empresas optan por seleccionar sólo las que consideran relevantes. Con respecto a nuestro caso de estudio, las franquicias hacen uso del análisis del eje b y eje d, debido a que son los ejes que se encuentran más relacionadas a la forma en cómo una franquicia busca internacionalizarse.
- **Teoría ecléctica de Dunning**, es la teoría sobre el cual se fundamenta nuestra investigación debido al uso de la clasificación de factores que utiliza el autor y que guarda relación con el análisis que hemos realizado.

2.1. Situación de la problemática

El Instituto Nacional de Defensa de la competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) define a franquicia como un modelo de negocio que se desarrolla entre dos personas: un franquiciado y un franquiciador. Este formato consiste en otorgarle los derechos correspondientes al franquiciado para que haga uso de la marca, asistencia técnica y lo más importante el conocimiento del know – how que permita la comercialización del servicio y/o producto. Por otro lado, los franquiciados se encuentran en la obligación de restituir una contraprestación económica llamado canon de entrada, canon de publicidad y regalías comerciales. Existen diferentes tipos de modos de entrada para los franquiciadores según el mercado de destino, por lo general se citan a siete modos: franquicia directa, franquicia maestra, inversión directa, empresas conjuntas, fusiones, licencias y sucursales, siendo esta última (sucursales) de uso limitado.

En Perú, el modelo de negocio de las franquicias desde el año 2000 ha experimentado una expansión, debido a factores como el crecimiento y la estabilidad económica que le brindaba dinamismo al mercado y por lo tanto inversores extranjeros como locales optaron por esta forma de hacer negocio (Ordoñez J., 2018, p. 5).

El país de origen con mayores franquicias extranjeras es Estados Unidos (37%), seguido por Argentina (27%) y España (9%) respectivamente, este porcentaje se encuentra en crecimiento y actualmente son mayor las cantidades de franquiciados que quieren insertarse a este tipo de negocio. En la actualidad el principal mercado de destino es Lima, debido a que este abarca el mayor número de clase media y representa un mayor poder adquisitivo, sin embargo, en las demás regiones del país este formato también se encuentra en crecimiento. A finales del año 2017 en el mes de noviembre se realizó el primer Censo Nacional de Franquicias por parte del

Ministerio Nacional de Turismo (MINCETUR) con apoyo del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) con el objeto de tener información mas exacta de las franquicias que se han venido desarrollando para acciones futuras que contribuyan con el crecimiento del formato en Perú. Las franquicias tanto nacionales como extranjeras desarrollan diversos tipos de actividad, en ella se encuentran los sectores de belleza, óptica, agencias de viaje, educación, entre otros. Sin embargo, el sector gastronómico es el que mayor número de franquicias posee con un porcentaje aproximadamente de más del 53%.

El alcance de este estudio es el análisis de los factores abarcados en la teoría ecléctica de Dunning y su influencia en la selección de los diferentes modos de entrada por parte de marcas internacionales que decidieron ingresar al mercado peruano. Asimismo,

Ante la ausencia de trabajos de investigación que identifiquen los factores predominantes para la selección del modo de entrada de franquicias extranjeras al mercado peruano, hemos optado por llevar a cabo este estudio que en un inicio nos ha permitido conocer el contexto local relacionado a su actual funcionamiento y a partir de la información recabada se ha realizado un análisis con el objeto de identificar cuales son los principales factores que predominan en los modos de entrada en nuestro país.

2.1.1. Justificación o relevancia.

El trabajo de investigación brindará un aporte acerca de los factores que predominan en los determinantes de industria, empresa y localización para la elección de el modo de entrada mas adecuado al mercado peruano por parte de franquicias internacionales a Perú.

La toma de decisiones de una empresa con miras a la internacionalización no puede estar basada únicamente en el análisis de los resultados, es necesario comprender los

distintos modos de entrada existentes. Si bien algunos términos relacionados con el modo de entrada pueden ser comprendidos de manera empírica su estudio establece el punto de inicio hacia la internacionalización de la organización.⁴ *“el modo de entrada es la forma en que una empresa organiza sus actividades en los mercados internacionales” (Hill et al, 1990)*

Los factores determinantes de los modos entrada de franquicias internacionales a Perú serán estudiados ya que desde el 2000 existe un creciente dinamismo en el establecimiento de franquicias internacionales en Perú, esto se debe al crecimiento económico, la baja inflación y la estabilidad económica en el país, además se justifica el análisis debido a que el ingreso de franquicias extranjeras ha incrementado el empleo formal y contribuye con la mejora en calidad de vida.

A la fecha no hay un estudio que evalúe los factores determinantes que las franquicias toman en consideración para determinar su ingreso al mercado peruano. En cuanto a la delimitación del tema, se considerarán franquicias de todos los sectores, si bien el sector gastronómico ha es el más dinámico, cuyas franquicias abarcan el 53% del número total de franquicias, sin embargo, también hay otros sectores con proyección a crecer en los próximos años como: servicios especializados con 15%, estética, belleza y salud con 11%, indumentaria y accesorios con 11%, artesanía, joyería y regalos con 5%, educación con 4% y ferretería y construcción con 1%.⁵

⁴ Modo de entrada definido como forma que una empresa considera evaluar para el ingreso a un mercado exterior.

⁵ Estadísticas de acuerdo a análisis realizado por ICEX (2018) , Franquicias en Perú.

2.1.2. Problema principal

¿En qué medida los factores comprendidos por los determinantes de la industria, determinantes específicos de la empresa y determinantes de localización según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, influyen en la selección del modo de entrada para el ingreso de las franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017?

2.1.3. Problemas específicos

P1: ¿De qué manera los factores comprendidos en los determinantes de la industria según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, influyen en la selección del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017?

P2: ¿En qué medida los factores comprendidos en los determinantes específicos de la empresa según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, influyen en la selección del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017?

P3: ¿De qué manera los factores comprendidos en los determinantes de localización según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, influyen en la selección del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017?

2.2. Hipótesis

2.2.1. Hipótesis principal

Los factores comprendidos por los determinantes de la industria, determinantes específicos de la empresa y determinantes de localización según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, influyen en la selección del modo de entrada

para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

2.2.2. Hipótesis específicas

Hipótesis 1: En la medida en que los factores comprendidos en los determinantes de la industria según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

Hipótesis 2: En la medida en que los factores comprendidos en los determinantes específicos de la empresa según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

Hipótesis 3: En la medida en que los factores comprendidos por los determinantes de localización según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

2.3.Objetivos

2.3.1. Objetivo principal

Analizar si los factores abarcados en los determinantes de la industria, determinantes específicos de la empresa y determinantes de localización según **la Teoría Ecléctica de JH Dunning** son relevantes en la selección del modo de entrada para el ingreso de las franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

2.3.2. Objetivos Específicos

Objetivo 1: Analizar si los factores comprendidos en los determinantes de la industria influyen en la selección del modo de entrada según **la Teoría Ecléctica de JH Dunning**, para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

Objetivo 2: Determinar si los factores comprendidos en los determinantes específicos de la empresa influyen en la selección del modo de entrada según **la Teoría Ecléctica de JH Dunning**, para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

Objetivo 3: Determinar si los factores comprendidos en los determinantes de localización influyen en la selección del modo de entrada según **la Teoría Ecléctica de JH Dunning**, para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

3 CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

3.1. Tipo de la investigación

La metodología que se aplicará en este trabajo de investigación será mixta. El modelo fue mixto porque permite unir los métodos cuantitativo y cualitativo en este estudio. Para responder el problema el proceso implicó la recolección, análisis y vinculación de datos cualitativos y cuantitativos. Los datos para el análisis estadístico del tema se obtendrán de la aplicación de encuestas a los expertos en operaciones internacionales según el tipo de franquicia (servicios especializados, retail, moda y accesorios, gastronomía, entretenimiento, entre otros.) que desarrollan en el mercado peruano. La encuesta consiste en un cuestionario de 21 preguntas divididas en tres sesiones A, B y C de acuerdo con el grupo de factores que comprenden los determinantes de la industria, determinantes de la empresa y determinantes de localización respectivamente.

3.1.1. Alcance de la investigación

En el presente trabajo tiene alcance exploratorio debido a que el problema no ha sido estudiado y fue necesario realizar entrevistas para preparar tener un punto de partida, descriptivo porque pretendemos medir y recoger información de manera individual o conjunta sobre las variables mencionadas y correlacional porque pretende responder a preguntas.

3.1.2. Diseño de la investigación

El diseño fue no experimental, debido a que hemos considerado datos históricos y un punto de tiempo para recolectar datos. Los diseños no experimentales se clasifican en transaccionales y longitudinales. En este caso se trata de una investigación transaccional, ya que la recolección de datos ocurrió en un único momento.

3.1.3. Muestreo

Considerando los dos tipos de muestreo: probabilístico y no probabilístico, en este trabajo el muestro fue no probabilístico porque la muestra no es estadísticamente representativa de la población. La población para esta investigación es de 94 franquicias internacionales, considerando un margen de error del 5% y un nivel de confianza del 95%, el tamaño de la muestra debió ser de 76 empresas encuestadas. La cantidad de marcas que participaron de esta investigación fueron 36.

3.2. Operalización de las variables

Este trabajo comprenderá el estudio de 13 variables que serán explicadas en las siguientes líneas. Estas se agruparán en tres categorías distintas:

Tabla 3

Tipos de determinantes

<u>Determinantes de la industria</u>
Nivel de tecnología
Nivel obligatorio de inversión
Grado de internacionalización
<u>Determinantes específicos de la empresa</u>
Motivaciones estratégicas globales
Atributos individuales de la firma
Atributos basados en el conocimiento
<u>Determinantes de localización</u>
Riesgos percibidos en el mercado

Diferencias legales
Importancias estratégicas de público objetivo
Presión de responsabilidades locales
Tamaño y condiciones de la demanda: Mercado potencial

Fuente: Elaboración Propia.

El estudio de los factores que comprenden los determinantes de modo de entrada ha sido desarrollado según el **Modelo del Paradigma Ecléctico del autor Dunning**. Modelo ya explicado a detalle en el punto de las bases teóricas referentes en esta investigación. Este modelo hace mención a tres determinantes sobre los cuales se desarrollan diversos factores: **Determinantes de la Industria, determinantes específicos de la empresa y determinantes de localización.**

3.2.1. Determinantes de la industria:

3.2.1.1. Nivel de tecnología:

En la actualidad se presenta un entorno mas globalizado donde tanto personas como organizaciones buscan estar en lo último de avance y este cambio en el sector de bienes y servicios no es la excepción. Es claro que las inversiones extranjeras directas y el comercio de servicios se encuentran ligadas al crecimiento del comercio mundial de bienes y los cambios que puedan establecerse para su composición.

El impacto del nivel de tecnología influye de una u otra manera para la ejecución de las operaciones desde el proceso de producción tratándose de franquicias de productos o de procesos de equipos cuando se desarrollan franquicias de servicios. La propagación de los elementos informáticos ha aumentado el promedio de capital en el sector. Algunas empresas han visto propicio este avance para poder expandir su marca y

de la mano han realizado un análisis sobre el modo de entrada más adecuado para su desarrollo.

En este caso se considera un factor de gran relevancia a medir en donde las marcas puedan valorar la misma según su experiencia y según el conocimiento establecido para su elección. Por lo general, el tipo de ingreso a un mercado dependerá mucho del conocimiento sofisticado que tenga el franquiciador sobre el nivel de tecnología. Sin embargo, este caso puede ser difícil de desarrollarse debido a que son pocas las marcas que desarrollan altos estándares de tecnología, sin embargo, se busca analizar el caso contrario.

Cuando menor sea el nivel de tecnología de la industria en la que un franquiciador opera, es más probable que el franquiciador seleccione el modo de entrada TIPO 1

3.2.1.2. Nivel obligatorio de inversión:

El nivel de inversión obligatorio a considerar se establece teniendo en cuenta la forma de negocio o marca que se desea franquiciar. En el caso de franquicias de hoteles o renta de carro su monto de inversión inicial del negocio es muy elevado.

La inversión en las franquicias se encuentra relacionado por un lado con el valor de compra de la marca colocada en este caso por el franquiciador y por otro lado el monto total que el franquiciante esté dispuesto a pagar por la misma. Dentro de esta determinante se desprenden los siguientes conceptos:

- Inversión Inicial: importe total que se debe de aportar para dar inicio a una franquicia
- Capital: se define como los recursos propios para respaldar la inversión.
- Deuda: recursos ajenos sobre los cuales podemos tener acceso mediante por ejemplo bancos para financiar la inversión.

Este factor explica que cuando una empresa desea ingresar a otro país destino este debe de hacer uso de contratos en su modo de ingreso más bajo si busca reducir costos. Es decir, se espera que el tipo de entrada a elegir se de entre el Tipo 1 y Tipo 2, en lugar del Tipo 3, debido a que en este último por lo general se encuentran marcas con un buen nivel de inversión que con frecuencia no logran encontrar franquiciadores bien respaldados y optan por realizar ingresos mediante subsidiarias propias con una inversión extremadamente agresiva.

Por lo tanto, como parte de la evaluación se ha solicitado a los administradores o supervisores de las franquicias el nivel de inversión de su industria según la marca que operan en una escala de 7 puntos.

Cuanto mayor sea el nivel de inversión de la industria en la que funciona la franquicia, es más probable que el franquiciador seleccione un tipo de entrada de bajo compromiso.

3.2.1.3. Grado de internacionalización

El grado de internacionalización en esta investigación se encuentra vinculada al porcentaje de empleo generado por parte del sector de franquicias en Perú en los últimos años.

Según Censo realizado fines del año 2017 por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo establece que generan más de 37 mil puestos de trabajo por año y al 2019 se proyecta un crecimiento del 5% referente al año anterior. Asimismo, indican que el sector que más contrata personal es el de moda seguido a este el sector gastronomía.

3.2.2. Determinantes de locación:

3.2.2.1. Riesgos percibidos en el mercado

De acuerdo con Bartlett y Ghoshal, (1989) en general, el riesgo percibido en un mercado extranjero no es un simple cambio de base de operaciones, sino también un importante cambio de medio ambiente (p. 242).

Antes de ingresar al mercado extranjero se debe de realizar un análisis y evaluar el grado de riesgo que se estaría dando si la marca se asocia a una nueva empresa, para ello es fundamental que se realice una investigación de mercado u otro tipo de análisis relacionado a dar respuestas a las interrogantes. Es decir, los investigadores deben de comprender la localización que se encuentra en evaluación además de la política y condiciones económicas que presenta el país destino mediante su PBI, inversión extranjera directa, etc.

Es por ello por lo que la percepción ha sido utilizada para este estudio ya que no son datos duros y se toma la decisión final de entrar en los mercados extranjeros según esta. Si el riesgo percibido por los gerentes es alto, optan por retirarse del país destino, sin embargo, si de igual manera quiere ingresar lo realizará al nivel mas bajo.

3.2.2.2.Diferencias legales

Las normas legislativas locales que se establecen por cada estado son consideradas de suma importancia para elegir el modo de entrada de una franquicia debido a que por lo general cada estado está compuesto por regulaciones que tienen como objeto mantener estándares de cumplimiento. Estas cláusulas o cargas legales pueden impedir el ingreso de una franquicia directa y el formato que desean penetrar debido a que hay países en que las restricciones son muy fuertes como es el caso de Japón, Corea, India. Por lo tanto, el investigador deberá de hacer frente a estas interrogantes si quiere asegurarse de haber escogido bien el país destino: ¿Qué tipo de modos de ingreso será beneficioso si una empresa se enfrenta a diferentes sistemas jurídicos? En este caso, entra a tallar los costos de transacción y si el costo para la empresa es alto, entonces puede determinar internalizar algunas operaciones.

3.2.2.3.Importancias estratégicas de público objetivo

Hay ciertas áreas geográficas que tienen más valores estratégicos que otras. Los investigadores más allá de determinar el país destino como punto seguido es relevante definir el público objetivo sobre el cual

funcionará su marca. En este caso se evalúan factores como el poder adquisitivo, la infraestructura, la ubicación, apoyos gubernamentales, la competencia global, entre otros. Como parte de esta investigación se analiza al mercado exterior como fuente de aprendizaje para ser tomado en cuenta antes de la inserción de la marca o como una previa evaluación a considerar si su objeto es internacionalizarse en otros países destinos.

Por otro lado, hay empresas que ya cuentan con su marca insertada en varios países y tienen la opción de utilizar su experiencia de la mano con los conocimientos ya adquiridos como fuente de aprendizaje para la evaluación de ingreso a nuevos territorios haciendo elección del modo de entrada más conveniente. Asimismo, las posibilidades que un franquiciador gane mayor competitividad mediante las operaciones internacionales son altas en comparación si solo quiere obtener ganancias. *Cuanto más conocimiento tenga el franquiciador sobre los mercados internacionales como fuente de aprendizaje mayor será la probabilidad que elija el Tipo de ingreso III.*

3.2.2.4. Tamaño y condiciones de la demanda: Mercado potencial

El potencial de mercado donde se determina el tamaño y crecimiento de la demanda se ha encontrado como un determinante importante de la inversión extranjera (Agarwal y Ramaswami, 1992; Eramilli, 1992; Terpstra y Yu, 1988, p. 23 (3): 1-27).

Cuando una empresa decide ingresar al mercado exterior como parte de la investigación se evalúa el tamaño de la demanda sobre el cual se va a direccionar el negocio además de las condiciones que se establecen según su estandarización presentada. Un franquiciador debe reaccionar rápidamente con el fin de maximizar sus resultados operativos en el menor tiempo posible para tan grande y/o alta demanda.

En este sentido, los franquiciadores necesitan tener control rápidamente de sus puntos de venta, por el contrario, si el franquiciador retrasa su establecimiento de mercado, las empresas rivales pueden reaccionar

rápidamente y sobrepasar las expectativas ya existentes o superar la cuota de mercado, por lo que pueden perder sus posibles ubicaciones, los ingresos a generar y los posibles franquiciados para competir con las firmas.

En este sentido, la teoría explica que una empresa para entrar en los mercados de alto potencial debe de determinar un modo de introducción con un compromiso que involucre altos recursos para que permite obtener un mayor control en penetrar de forma efectiva los mercados.

Cuanto más descarta un franquiciador el potencial y las condiciones del mercado, es más probable que éste utilice los modos de entrada con alto compromiso de recurso (Tipo 2).

3.2.3. Determinantes específicos de la empresa

3.2.3.1. Motivaciones estratégicas globales

La motivación está relacionada con los planes estratégicos de la empresa. Por tanto, estos dependerán de la visión que los directivos hayan trazados para la empresa. Ejemplo: Ingresar al mercado peruano, con miras a expandirse en Sudamérica.

3.2.3.2. Atributos individuales de la firma

Dentro de los atributos de la firma el que destaca es la experiencia, esto no sólo en términos de la experiencia que pueda tener la marca a nivel global, sino además la experiencia que tiene los ejecutivos cuando inician operaciones en un país por primera vez.

3.2.3.3. Atributos basados en el conocimiento

El conocimiento repercute en el desarrollo de varias habilidades y capacidades. Por ello, la necesidad que considerar el conocimiento como uno de los elementos más importantes de la empresa.

Para la presente investigación se hace referencia y se procede a la aplicación de la clasificación de modos de entrada según el autor **Yong Suhk Pak** en su tesis **Determinant of Foreign Market entry Modes of International Franchisers: A Knowledge Based Framework**. En este caso para la investigación se presentan tres tipos de modos de entrada según su nivel de complejidad de ingreso.

Tabla 4
Clasificación de Modos de Entrada

Tipo I- Compromiso de recursos bajos
Máster Franquicias / Acuerdo de Desarrollo de área
Tipo II- Compromiso de recursos medio
Franquicias directas y licencias
TIPO III- Compromiso de recursos alto
Joint Venture, puntos de venta propiedad de la compañía (subsidiarias) y Fusión – Adquisición

Figure 3-1: Three Types of Entry Mode

Figura 5, tipos de entrada según importancia de inversión en recursos, elaboración propia, adaptado por Yong Suhk Pak.

3.3. Proceso de muestreo: Tamaño y selección de la muestra

Consideramos las marcas extranjeras que fueron consideradas en el Censo Nacional de Franquicias 2017. Estas fueron 94 marcas internacionales.

3.3.1. Población de estudio

Población: Empresas que cumplen con los siguientes requisitos: ser franquicias de marcas internacionales, que tengan presencia en el mercado peruano, con operaciones al 2017. El Instituto Nacional de Estadística e Informática realizó un Censo Nacional de Franquicias en año 2017, hemos identificado 94 franquicias extranjeras que operan en Perú actualmente.[7]

3.3.2. Tamaño de la muestra

Se tomará una muestra de 36 franquicias y la información recabada será procesada a través de SPSS para realizar un análisis y evaluar la validez de nuestras hipótesis.

3.4. Instrumentos metodológicos para el recojo de la investigación

Los datos para el análisis estadístico del tema se obtendrán de la aplicación de encuestas a los profesionales con conocimientos en franquicias.

3.4.1. Primera etapa: Investigación cualitativa

Identificamos a la organización gubernamental y a la entidad privada que están familiarizadas con el tema.

3.4.1.1. Reunión con funcionaria de MINCETUR

Nombre y Apellidos: Ana Yopla

3.4.1.2. Reunión con Gerente Director de la Cámara Peruana de Franquicias

Nombre y Apellidos: Nathaly Plufcker

3.4.2. Segunda etapa: Investigación cuantitativa

Elaboración de un cuestionario que ha sido una adaptación de “International Franchising Survey” de Rutgers University. (Ver Anexo 3).

4. CAPÍTULO IV: DESARROLLO Y APLICACIÓN

Para el desarrollo del presente capítulo, se ha tomado en consideración para el análisis cualitativo los hallazgos obtenidos de las entrevistas realizadas a expertos en el tema de franquicias: funcionario de MINCETUR con conocimientos sobre la aplicación y resultados del Censo nacional a franquicias extranjeras realizado en el año 2017 y la Directora de Cámara Nacional de Franquicias con conocimiento especializado sobre cómo se ha ido desarrollando este modelo de negocio en los últimos años. Para el análisis cuantitativo se ha considerado los resultados obtenidos de la aplicación de la encuesta realizada en forma general a diferentes franquicias extranjeras que se encuentran ubicadas en el mercado peruano.

4.1. Aplicación principal

Para la investigación cualitativa se hace uso de la aplicación de un cuestionario estructurado mediante el instrumento de la entrevista, aplicado a expertos en el tema. Asimismo, para el análisis cuantitativo se ha considerado los resultados obtenidos de la aplicación del instrumento de la encuesta consistente en un cuestionario estructurado realizado a Gerentes del Área de franquicias y Gerentes de tienda.

4.1.1. **Análisis cualitativo:**

- **Entrevista a Experto I:** Funcionario de MINCETUR: Funcionario: Ana Yopla (anexo 1).

Análisis: La funcionaria de MINCETUR nos comentó que el Censo ha permitido recabar información sobre el sistema de franquicias en el Perú. Se espera que la información pueda permitir que las franquicias peruanas puedan seguir en modelo de marcas internacionales para poder lograr un mayor posicionamiento en países extranjeros.

En cuando a la realización del Censo, compartió que este fue un esfuerzo conjunto con el Instituto Nacional de Estadística e Informática, ya que se ejecutó a nivel a nivel nacional.

En cuanto a la validación de los factores, en la reunión se le mostró el primer cuestionario que elaboramos, este fue adaptado del cuestionario elaborado por Suck Park Yong, se revisaron todas las preguntas y se eliminaron algunos factores como, ventas anuales, porcentaje de regalías que el franquiciado debe pagar al franquiciante debido a que se trataba de información sensible que las empresas usualmente no comparten. Además, se eliminaron otros factores como fecha de inicio de operaciones en el país y cantidad de trabajadores, porque estos no se encontraban alineados a los objetivos de la presente investigación.

Entrevista a Experto II: Directora de Cámara Nacional de Franquicias
Directora: Nathaly Pflucker (anexo 2).

Análisis: La directora de franquicia peruana considera que para nuestro país solo se han desarrollado 3 tipos de ingreso que son evaluados por franquicias extranjeras para el ingreso al mercado peruano. Dentro de ellas se encuentran: master franquiciado, franquicia directa y licenciamiento.

La entrevista fue realizada con el objeto de validar las preguntas que serían aplicadas en un segundo momento mediante el instrumento de la encuesta a los representantes de las franquicias extranjeras.

Por lo general una marca opta por el ingreso mediante franquicia directa: apertura su local y va viendo como se va desarrollando en un corto tiempo, en el transcurso va a buscar un grupo económico que pueda desarrollarse y convertirse en Máster franquicia con el objeto que su marca se extienda por todo el país mediante personas que conozcan el mercado y tengan estrategias de gestión.

Por otro lado, se considera que de los diferentes factores que se evalúan para el ingreso de franquicias la **localización** es el más importante, es decir, que si una empresa no ha realizado un buen estudio referente a la ubicación donde se va a desarrollar su tiempo de vida en el mercado peruano es limitado. Un ejemplo de ello son las franquicias que si bien

no son muy conocidas se ubican en distritos como surco, san isidro y Miraflores, su nivel de inversión y costos son altos que no encuentran en relación de los ingresos que esperaron lograr. Por lo tanto, deben de salir del mercado en corto tiempo.

Nuestro país está buscando ingresar a la asamblea de consejo mundial de franquicias, sin embargo aún se encuentra en proceso de evaluación (proceso que incluye un tiempo de 1 año), con ello se establecerán mejores regulaciones que no sólo permitirá mayor visibilidad de los procesos actuales sino que también contribuirá a que nuestro país sea más atractivo para el ingreso de franquicias extranjeras a Perú.

La cámara de franquicias por lo general funciona como consultora de los procesos que se deben de tener en cuenta y otorga a las personas que quieren franquiciar la seguridad de los procesos que deben de considerarse para el óptimo del funcionamiento del negocio.

4.1.2. **Análisis cuantitativo:** Encuesta a franquicias extranjeras (Ver Anexo 3)

Encuesta a 36 franquicias extranjeras que se encuentran en Perú. La encuesta se encuentra comprendida por un total de 23 preguntas agrupadas en tres grupos de determinantes que son: determinantes de la industria, específicos de la empresa y de localización. Asimismo, la aplicación se dio a empresas que pertenecen a los sectores de gastronomía, tiendas retail, moda y accesorios, servicios especializados, entretenimiento, educación y belleza.

4.1.2.1. Resultados relevantes de encuesta:

Figura 8, Número de franquicias por sector, elaboración Propia.

De la muestra de 36 franquicias seleccionadas para la aplicación de la encuesta 9 pertenecen al sector de tiendas retail, 8 a moda y accesorios, 7 gastronomía, 7 servicios especializados, 3 entretenimiento, 1 educación y 1 belleza.

Figura 9, Administración de la franquicia, elaboración Propia.

El análisis siguiente se establece según la experiencia internacional que las franquicias han presentado en los últimos años y sobre la forma en cómo manejan sus operaciones. Se concluye que 18 de las franquicias encuestadas consideran que su servicio es estandarizado, es decir, que buscan mantener la esencia de la franquicia según su casa matriz

Figura 10, Marca de franquicia desarrollada, elaboración Propia.

La pregunta en cuestión fue sobre: ¿Qué motivó que su compañía eligiera la marca de franquicia que desarrolla?, 15 de las franquicias encuestadas indicaron que consideran en primer lugar el desarrollo en nuevos mercados y como segunda alternativa la visión de invertir en otros países según el desarrollo de conocimiento internacional para su crecimiento y penetración de mercados.

5. CAPÍTULO V: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el desarrollo del siguiente capítulo se efectuará el procesamiento de datos recabados de la aplicación del instrumento de la encuesta con el fin de relacionar los hallazgos obtenidos con las hipótesis y dar respuesta a los objetivos planteados en esta investigación. El objetivo de este proceso es determinar cuáles son los factores más relevantes que han sido considerados por cada uno de los determinantes en estudio según su tipo de ingreso al mercado peruano.

5.1. Modelo de Análisis Factorial

El modelo factorial consiste en examinar mediante un procedimiento todo un conjunto de relaciones independientes entre las variables y tiene como objeto reducir y resumir los datos. Cuando se realiza investigación de mercados por lo general se presentan gran número de variables, que se encuentran correlacionadas entre sí y por lo tanto deben de buscar reducirse para poderlas analizarlas. Las relaciones se establecen mediante la creación de factores subyacentes permitiendo que sean examinadas.⁶

Si comparamos este modelo con las de análisis de varianza, regresión múltiple y el análisis discriminante esta última no se analiza considerando una variable dependiente y independiente como es el caso de las demás. Es decir, su examinación es realizada a un conjunto completo de relaciones interdependientes.

Nuestra investigación busca analizar la influencia de los factores que abarcan los determinantes de la industria, localización y de empresa respectivamente. Es por ello por lo que se ha considerado hacer uso de este modelo de análisis factorial con el objeto de examinar cuáles son los factores más relevantes en cada grupo de determinantes que pueden explicar su inserción. Por otro lado, como segunda evaluación se busca examinar de igual manera cuales son los factores que han influido con mayor relevancia según el tipo de modo de entrada (Tipo I, Tipo II, Tipo III) para el ingreso de franquicias internacionales a Perú.

⁶ Análisis Factorial - MALHOTRA

5.1.1. Fórmula del modelo factorial

$$X_i = A_{i1}F_1 + A_{i2}F_2 + A_{i3}F_3 + \dots + A_{im}F_m + V_iU_i$$

Donde:

X_i = i-ésima variable estandarizada

A_{ij} = coeficiente estandarizado de regresión múltiple de la variable i en un factor común j

F = factor común V_i coeficiente estandarizado de regresión de la variable i en un factor único i

U_i = factor único de la variable i

m = número de factores comunes

5.1.2. Aplicación de la fórmula del modelo factorial:

5.1.2.1. Análisis para examinar los factores que influyen con mayor relevancia en los determinantes de la industria

X: Factores con mayor influencia en los determinantes de la industria.

- El nivel de inversión para comienzos de una franquicia
- La tecnología en la industria donde opera mi franquicia
- El Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú)
- ¿Considera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones

5.1.2.2. Análisis para examinar los factores que influyen con mayor relevancia en los determinantes de la empresa.

X: Factores con mayor influencia en los determinantes de la empresa.

- Los métodos de marketing
- Las habilidades de gestión
- Si tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí.
- Al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional.
- La experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano.
- El grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada.

5.1.2.3. Análisis para examinar los factores que influyen con mayor relevancia en los determinantes de localización.

X: Factores con mayor influencia en los determinantes de localización.

- Ganar competitividad global de las experiencias internacionales
- Disponibilidad financiera de recursos
- Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.
- Monitorear de cerca / controlar las operaciones.
- Riesgo político general en el país de acogida
- Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo
- Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.
- Diferencia legal del mercado interno.
- Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.
- Expansión agresiva de la firma rival
- La realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante
- El contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia.

Análisis Factorial de los factores determinantes de la industria

Tabla 5

Prueba de KMO y Bartlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,438
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	18,635
	gl	6
	Sig.	,005

Fuente: Programa SPSS

El indicador KMO permite analizar si el análisis factorial es adecuado. El valor obtenido al procesar las variables independientes que forman parte de los determinantes de la industria revela que el análisis factorial quizá no sea adecuado debido a que el KMO es menor a 0.5 (KMO=0.438).

Con respecto a la Prueba de Bartlett, el valor indica que la selección para hacer el modelo es apropiada debido a que el nivel de significancia (Sig.=0.005) es menor que el alfa ($\alpha=0.05$).

Tabla 6

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	1,582	39,556	39,556	1,582	39,556	39,556	1,539	38,472	38,472
2	1,345	33,634	73,190	1,345	33,634	73,190	1,389	34,719	73,190
3	,682	17,044	90,234						
4	,391	9,766	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Programa SPSS

Según la regla de Káiser proporciona una estructura factorial con dos factores que explican el 73.19% de la varianza total.

Tabla 5 *Matriz de Componente rotado*

	Componente	
	1	2
7. IEl nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:	,877	-,085
8. ¿La tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:	,009	,824
9. IEl Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú) (1:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)	-,061	,837
4. ¿Considera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:	,875	,030

Nota: Adaptado programa SPSS

Análisis: Se han determinado 2 grupos de componentes sobre los cuales se establecen lo siguiente:

- **Componente 1:** Tiene por nombre *criterios de inversión* y comprende los siguientes factores: nivel de inversión al inicio de una franquicia y fondo financiero al inicio de operaciones.
- **Componente 2:** Tiene por nombre *criterios de evaluación* y está comprendida por: generación de empleo y grado de tecnología donde opera la franquicia.

Tabla 6

Matriz de transformación de Componente

Componente	1	2
1	,904	-,428
2	,428	,904

Fuente: Programa SPSS

Conclusión: Los factores con mayor representatividad dentro de determinantes de la industria son:

- Nivel de inversión al inicio de una franquicia.
- Grado de tecnología donde opera la franquicia.

Análisis Factorial de los factores determinantes de la Empresa

Tabla 7

Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,583
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	73,229
	gl	21
	Sig.	,000

Fuente: Programa SPSS

El análisis factorial que involucra los factores determinantes de la empresa en la prueba de KMO indica que el valor obtenido es adecuado, debido a que su valor es mayor a 0.5 (KMO=0.583).

Con respecto a la Prueba de Bartlett, el valor indica que la selección para hacer el modelo es apropiada debido a que el nivel de significancia (Sig.=0.000) es menor que el alfa ($\alpha=0.05$).

Tabla 8

Comunalidades

Comunalidades		
	Inicial	Extracción
5.1. Ha mejorado la tecnología de la producción	1000	,734
5.2. Ha mejorado los métodos de marketing	1000	,825
5.3. Ha mejorado las habilidades de gestión	1000	,796
6. Si tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	1000	,338
2. ¿Considera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	1000	,748
3. ¿Considera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	1000	,781
5. ¿Considera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	1000	,861
Método de extracción: análisis de componentes principales.		

Fuente: Programa SPSS

El factor grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada (0.861), los métodos de marketing (0.825), las habilidades de gestión (0.796) y la experiencia internacional como factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano son en comparación con las demás variables las mas representativas en el espacio de los determinantes de la empresa.

Tabla 9

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	2,574	36,774	36,774	2,574	36,774	36,774	2,447	34,956	34,956
2	1,449	20,703	57,476	1,449	20,703	57,476	1,540	21,994	56,949
3	1,060	15,138	72,614	1,060	15,138	72,614	1,097	15,665	72,614
4	,832	11,892	84,507						
5	,594	8,488	92,995						
6	,339	4,847	97,842						
7	,151	2,158	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Programa SPSS

Según la regla de Káiser se proporciona una estructura factorial con tres factores que explican el 72.614% de la varianza total.

Tabla 12

Matriz de componente rotado

	Componente		
	1	2	3
5.1. Ha mejorado la tecnología de la producción	,624	,144	-,570
5.2. Ha mejorado los métodos de marketing	-,088	,889	-,165
5.3. Ha mejorado las habilidades de gestión	,181	,834	,258
6. Si tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	,573	-,040	,093
2. ¿Considera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	,312	,100	,801
3. ¿Considera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	,866	,145	,098
5. ¿Considera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	,918	,004	,137

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 4 iteraciones.

Fuente: Programa SPSS

Análisis: Se han determinado 3 grupos de componentes sobre los cuales se establecen lo siguiente:

- **Componente 1:** Tiene por nombre ***criterios de internacionalización*** y comprende los siguientes factores: grado de control, experiencia internacional y nivel de tecnología.
- **Componente 2:** Tiene por nombre ***criterios centrados en el conocimiento*** y está comprendida por: marketing, habilidades de gestión y experiencia internacional.
- **Componente 3:** Tiene por nombre ***criterios centrados en la gestión*** y comprende: personal capacitado, habilidades de gestión y grado de control.

Tabla 13

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3
1	,945	,287	,155
2	- ,294	,955	,028
3	- ,141	- ,072	,987

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente:

Programa SPSS

Conclusión: Los factores con mayor representatividad dentro de determinantes de la empresa son:

- Grado de control.
- Habilidades de gestión.

Análisis Factorial de los Factores determinantes de Localización

Tabla 14

Prueba de KMO y Barlett

Medida Kaiser-Meyer-Olkin de adecuación de muestreo		,554
Prueba de esfericidad de Bartlett	Aprox. Chi-cuadrado	129,328
	gl	66
	Sig.	,000

Fuente: Programa SPSS

Con respecto al análisis de los factores que involucra los determinantes de locación. En la prueba KMO el valor obtenido al procesar las variables independientes revela que el análisis factorial es adecuado debido a que el KMO es mayor a 0.5 (KMO=0.554).

Con respecto a la Prueba de Bartlett, el valor indica que la selección para hacer el modelo es apropiada debido a que el nivel de significancia (Sig.=0.000) es menor que el alfa ($\alpha=0.05$).

Tabla 15

Comunalidades

	Inicial	Extracción
61. Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo)		
[Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	1,000	,586
[Disponibilidad financiera de recursos]	1,000	,730
[Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	1,000	,805
[Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	1,000	,778
[Riesgo político general en el país de acogida]	1,000	,678
[Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	1,000	,853
[Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	1,000	,670
[Diferencia legal del mercado interno.]	1,000	,730
[Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	1,000	,869
[Expansión agresiva de la firma rival]	1,000	,694
1. ¿Considera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	1,000	,726
4. ¿Considera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	1,000	,840

La importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje y/o obtención de conocimientos (0.869), la condición potencial de alta demanda del mercado objetivo (0.853) y el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito que permite el óptimo funcionamiento de la franquicia (0.840) son en comparación con las demás variables las mas representativas en el espacio de los determinantes de locación.

Tabla 16

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	3,368	28,070	28,070	3,368	28,070	28,070	2,735	22,793	22,793
2	1,758	14,651	42,720	1,758	14,651	42,720	1,944	16,202	38,995
3	1,618	13,483	56,204	1,618	13,483	56,204	1,811	15,095	54,090
4	1,180	9,835	66,039	1,180	9,835	66,039	1,295	10,796	64,886
5	1,035	8,622	74,661	1,035	8,622	74,661	1,173	9,775	74,661
6	,804	6,697	81,358						
7	,619	5,155	86,514						
8	,445	3,708	90,222						
9	,426	3,551	93,773						
10	,330	2,751	96,523						
11	,285	2,371	98,894						
12	,133	1,106	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Programa SPSS

Según la regla de Káiser proporciona una estructura factorial con cinco factores que explican el 74.66% de la varianza total.

Tabla 17

Matriz de Componente rotado

Matriz de componente rotado					
	Componente				
	1	2	3	4	5
<p>Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo).</p>					
61. [Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	,635	-,188	,356	-,060	-,135
62. [Disponibilidad financiera de recursos]	,743	,316	,036	-,015	-,278
63.[Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	,115	,097	,877	-,113	-,026
64. [Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	,861	-,041	,186	-,001	-,016
65.[Riesgo político general en el país de acogida]	,215	,777	-,045	,081	-,138
66.[Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	,137	-,013	,900	,082	,132
67. Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	,200	,507	,244	-,434	,355
68. [Diferencia legal del mercado interno.]	,583	,454	-,010	-,418	,094
69. [Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	,103	,099	,001	,921	-,009
610. [Expansión agresiva de la firma rival]	,744	,118	-,020	,227	,273
1. ¿LConsidera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	-,123	,840	,060	,031	,032
4. ¿LConsidera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	-,058	-,049	,058	-,042	,911

Fuente: Programa SPSS

Análisis: Se han determinado 5 grupos de componentes sobre los cuales se establecen lo siguiente:

- **Componente 1:** Tiene por nombre ***criterios de internacionalización*** y comprende los siguientes factores: control de operaciones, expansión agresiva de firma rival, disponibilidad financiera de recursos, competitividad global y diferencia legal del mercado.
- **Componente 2:** Tiene por nombre ***criterios centrados en evaluación para ingreso a mercado*** y está comprendida por: investigación de mercados, riesgo político, reglas obligatorias de entrada, diferencia legal del mercado interno y disponibilidad financiera de recursos.
- **Componente 3:** Tiene por nombre ***criterios centrados en la gestión*** y comprende: condición de alta demanda del mercado objetivo, penetración de mercado, competitividad global, reglas de entrada al mercado y control de operaciones.
- **Componente 4:** Tiene por nombre ***criterios estratégicos*** y comprende:

Importancia estratégica del mercado como fuente de aprendizaje, expansión agresiva de la firma rival, condición de alta demanda del mercado objetivo, riesgo político y investigación de mercado.

- **Componente 5:** Tiene por nombre ***criterios centrados en la gestión II*** y comprende: contenido de cláusulas del contrato suscrito para óptimo funcionamiento de la franquicia, reglas de entrada al mercado, expansión agresiva de la firma rival, condición de alta demanda del mercado objetivo y diferencia legal del mercado interno.

Tabla 18

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5
1	,815	,412	,390	-,114	,033
2	-,143	,797	-,574	-,114	-,043
3	-,457	,243	,515	-,496	,470
4	-,292	,367	,454	,731	-,200
5	,143	-,024	-,220	,440	,858

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Programa SPSS

Conclusión: Los factores con mayor representatividad dentro de determinantes de la localización son:

- **Componente 1:** control de operaciones.
- **Componente 2:** riesgo político.
- **Componente 3:** penetración de mercado.
- **Componente 4:** riesgo político.
- **Componente 5:** diferencia legal del mercado interno.

Análisis Factorial relacionado a los tipos de ingreso al mercado peruano.

Como parte de un segundo análisis se ha realizado la evaluación de los factores que influyen relativamente según los modos de entrada tipo II y tipo III respectivamente. No se ha considerado el tipo I en esta ocasión debido a que los resultados de la encuesta aplicada precisa que los encuestados no optaron por esa opción a la hora de evaluar sobre nivel de inversión requerida a la hora de la llegada de esta franquicia a mercado peruano.

Análisis Factorial Tipo II (Franquicia directa, licencia)

Tabla 19

Comunalidades

	PRINCIPAL	COMUNALIDAD
7. IEI nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:	1,000	,823
8. ILa tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:	1,000	,773
9. IEI Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú) (1:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)	1,000	,887
4. ¿IConsidera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:	1,000	,893
Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo).		
61. [Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	1,000	,763
62. [Disponibilidad financiera de recursos]	1,000	,784
63. [Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	1,000	,875
64. [Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	1,000	,921
65. [Riesgo político general en el país de acogida]	1,000	,798
66.[Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	1,000	,767
67.[Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	1,000	,794
68. [Diferencia legal del mercado interno.]	1,000	,727
69. [Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	1,000	,797
610 [Expansión agresiva de la firma rival]	1,000	,774
1. ¿LConsidera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	1,000	,879
4. ¿LConsidera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	1,000	,848
5.1. EHa mejorado la tecnología de la producción	1,000	,797
5.2. EHa mejorado los métodos de marketing	1,000	,843
5.3. EHa mejorado las habilidades de gestión	1,000	,766
6. ESi tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	1,000	,793
2. ¿EConsidera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	1,000	,894
3. ¿EConsidera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	1,000	,940
5. ¿EConsidera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	1,000	,929

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Los siguientes factores se consideran relevantes para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano: experiencia internacional (0,940), el grado de control (0,929), control de las operaciones (0,921), personal capacitado (0,894), fondo financiero al inicio de operaciones (0,893), grado de internacionalización (0,870) y investigación de mercado (0,79), lo que implica que estas variables están muy bien representadas en el espacio de los factores.

Tabla 20

Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	4,893	21,275	21,275	4,893	21,275	21,275	4,087	17,768	17,768
2	4,205	18,283	39,559	4,205	18,283	39,559	3,295	14,325	32,093
3	3,000	13,042	52,601	3,000	13,042	52,601	3,021	13,135	45,228
4	2,283	9,926	62,528	2,283	9,926	62,528	2,824	12,278	57,506
5	2,034	8,842	71,370	2,034	8,842	71,370	2,644	11,495	69,001
6	1,548	6,731	78,101	1,548	6,731	78,101	1,622	7,051	76,051
7	1,103	4,794	82,895	1,103	4,794	82,895	1,574	6,843	82,895
8	,827	3,594	86,489						
9	,741	3,221	89,710						
10	,535	2,327	92,037						
11	,461	2,003	94,041						
12	,396	1,721	95,762						
13	,307	1,337	97,099						
14	,246	1,072	98,170						
15	,191	,832	99,002						
16	,111	,484	99,486						
17	,068	,295	99,781						
18	,036	,157	99,937						
19	,014	,063	100,000						
20	4,152E-16	1,805E-15	100,000						
21	1,260E-16	5,480E-16	100,000						
22	-1,709E-16	-7,431E-16	100,000						
23	-3,775E-16	-1,641E-15	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Programa SPSS

Según la regla de Káiser proporciona una estructura factorial con siete factores que explican el 82,89% de la varianza total.

Tabla 21

Matriz de Componente Rotado

	Componentes						
	1	2	3	4	5	6	7
7. IEl nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:	-,414	,248	,263	,379	,595	-,042	-,147
8. ILa tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:	-,006	,034	-,028	,849	,051	,212	,049
9. IEl Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú) (1:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)	,654	-,104	-,256	,247	,275	,333	,368
4. ¿IConsidera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:	,181	,239	,011	-,156	,784	-,104	-,391
Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo).							
61. [Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	,799	,116	-,114	,130	,097	,184	,193
62. [Disponibilidad financiera de recursos]	,427	,493	,220	-,043	,068	,538	,119
63. [Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	-,055	-,073	,130	,863	-,199	,254	-,036
64. [Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	,414	,691	-,260	,366	-,182	-,013	-,189
65. [Riesgo político general en el país de acogida]	,114	,030	,809	-,054	,092	,111	,326
66.[Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	,199	,134	-,063	,801	-,020	-,235	,086
67.[Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	-,313	,219	,459	,008	,642	,059	,149
68. [Diferencia legal del mercado interno.]	-,043	,746	,317	,044	,145	-,059	-,206
69. [Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	,142	,056	-,058	,084	-,282	-,068	,824
610 [Expansión agresiva de la firma rival]	,033	,847	-,081	,087	-,020	,157	,127
1. ¿IConsidera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	-,255	,212	,829	-,197	,156	-,023	-,133
4. ¿IConsidera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	-,012	-,197	-,088	-,263	,210	-,825	,086
5.1. EHa mejorado la tecnología de la producción	,709	-,379	,247	-,106	-,212	,179	-,048
5.2. EHa mejorado los métodos de marketing	,001	-,177	,775	,242	-,079	,216	-,316
5.3. EHa mejorado las habilidades de gestión	,241	,291	,581	,257	,090	-,285	-,362
6. ESi tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	,243	,704	,252	-,212	,190	,250	,174
2. ¿EConsidera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	,141	-,165	-,011	-,123	,902	-,110	-,083
3. ¿EConsidera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	,935	,192	,038	,070	-,070	-,129	-,041
5. ¿EConsidera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	,840	,421	-,036	-,080	,083	-,170	-,053

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 9 iteraciones.

Fuente: Programa SPSS

Análisis: Se han determinado 7 grupos de componentes sobre los cuales se establecen lo siguiente:

- **Componente 1:** comprende los siguientes factores: Experiencia internacional, grado de control, competitividad, tecnología, grado de internacionalización, disponibilidad financiera de recursos y control de operaciones.
- **Componente 2:** comprende los siguientes factores: Expansión de la firma rival, diferencia legal, conocimiento para inversión, control de operaciones, disponibilidad financiera de recursos, grado de control y tecnología.
- **Componente 3:** comprende los siguientes factores: Investigación de mercados, riesgo político, métodos de marketing, habilidades de gestión, reglas de entrada al mercado, diferencias legales y nivel de inversión.
- **Componente 4:** Comprende los siguientes factores: Mercado objetivo, tecnología, demanda de mercado objetivo, nivel de inversión, control de operaciones, habilidades de gestión y grado de internacionalización.
- **Componente 5:** Comprende los siguientes factores: Personal capacitado, fondo financiero, reglas de entrada al mercado objetivo, nivel de inversión, grado de internacionalización, contenido de cláusulas, conocimiento de inversión.
- **Componente 6:** Comprende los siguientes factores Disponibilidad financiera de recursos, grado de internacionalización, penetración mercado objetivo, conocimiento de inversión, marketing, tecnología, competitividad global en experiencias internacionales.
- **Componente 7:** comprende los siguientes factores: Importancia del mercado extranjero como fuente de conocimiento, grado de internacionalización, riesgo político, competitividad global de experiencias internacionales, conocimiento de inversión, reglas obligatorias de entrada, expansión agresiva de la firma rival.

Tabla 22

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	,754	,564	,100	,247	,074	,185	,054
2	-	,375	,634	-	,503	-	-
3	,372	,375	,634	,059	,503	,020	,251
4	-	,039	,160	,800	-	,276	,022
5	,345	,039	,160	,800	,370	,276	,022
6	,287	-	,702	-	-	,253	,087
7	,287	,461	,702	,224	,302	,253	,087
8	,277	-	,005	,471	,539	-	-
9	,277	,558	,005	,471	,539	,202	,244
10	-	-	-	-	,471	,541	,669
11	,125	,110	,101	,016	,471	,541	,669
12	,001	,063	,245	,153	-	-	,647
13	,001	,063	,245	,153	,041	,702	,647

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Programa SPSS

Conclusión de aplicación del modelo: según el valor otorgado en la evaluación de la matriz de transformación se consideran los más significativos por cada componente.

- **Componente 1:** expansión internacional
- **Componente 2:** expansión agresiva de la firma rival
- **Componente 3:** habilidades de gestión
- **Componente 4:** demanda de mercado objetivo
- **Componente 5:** grado de internacionalización
- **Componente 6:** competitividad global en experiencias internacionales.
- **Componente 7:** reglas obligatorias de entrada

Análisis Factorial Tipo III (Joint Venture, subsidiarias y Fusión)

Tabla 23

Comunalidades

	Componentes	
	Inicial	Extracción
7. ¿El nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:	1,000	,698
8. ¿La tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:	1,000	,889
9. ¿El Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú) (1: Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7: Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)	1,000	,897
4. ¿Considera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:	1,000	,885
Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo).		
61. [Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	1,000	,895
62. [Disponibilidad financiera de recursos]	1,000	,909
63. [Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	1,000	,867
64. [Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	1,000	,881
65. [Riesgo político general en el país de acogida]	1,000	,803
66. [Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	1,000	,921
67. [Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	1,000	,818
68. [Diferencia legal del mercado interno.]	1,000	,897
69. [Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	1,000	,930
610 [Expansión agresiva de la firma rival]	1,000	,920
1. ¿Considera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	1,000	,726
4. ¿Considera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	1,000	,833
5.1. ¿Ha mejorado la tecnología de la producción	1,000	,861
5.2. ¿Ha mejorado los métodos de marketing	1,000	,981
5.3. ¿Ha mejorado las habilidades de gestión	1,000	,750
6. ¿Si tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	1,000	,921
2. ¿Considera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	1,000	,906
3. ¿Considera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	1,000	,955
5. ¿Considera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	1,000	,899

Fuente: Programa SPSS

Mejoras de los métodos de marketing (0,981), la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano (0,955) y la importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos (0,930) son muy altas, lo que implica que estas variables están muy bien representadas en el espacio de los factores.

Tabla 24 *Varianza Total Explicada*

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de cargas al cuadrado de la extracción			Sumas de cargas al cuadrado de la rotación		
	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado	Total	% de varianza	% acumulado
1	5,794	25,190	25,190	5,794	25,190	25,190	3,957	17,203	17,203
2	3,948	17,163	42,353	3,948	17,163	42,353	3,483	15,141	32,344
3	3,376	14,680	57,033	3,376	14,680	57,033	3,356	14,590	46,934
4	2,290	9,957	66,990	2,290	9,957	66,990	2,757	11,989	58,922
5	1,946	8,462	75,452	1,946	8,462	75,452	2,269	9,865	68,787
6	1,493	6,492	81,944	1,493	6,492	81,944	2,159	9,387	78,174
7	1,194	5,190	87,134	1,194	5,190	87,134	2,061	8,960	87,134
8	,959	4,168	91,302						
9	,750	3,261	94,562						
10	,477	2,075	96,637						
11	,288	1,251	97,889						
12	,210	,912	98,801						
13	,129	,561	99,362						
14	,092	,400	99,762						
15	,055	,238	100,000						
16	1,027E-15	4,466E-15	100,000						
17	4,664E-16	2,028E-15	100,000						
18	3,120E-16	1,356E-15	100,000						
19	1,650E-16	7,173E-16	100,000						
20	1,156E-16	5,025E-16	100,000						
21	-1,356E-16	-5,895E-16	100,000						
22	-2,745E-16	-1,194E-15	100,000						
23	-5,548E-16	-2,412E-15	100,000						

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Programa SPSS

Según la regla de Káiser proporciona una estructura factorial con siete factores que explican el 87.13% de la varianza total.

Tabla 25

Matriz de Componente Rotado

	1	2	3	4	5	6	7
7. IEl nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:	,778	-,201	,042	-,173	-,118	,068	,046
8. ILa tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:	-,168	,845	,007	,064	,325	,187	-,051
9. IEl Grado de Internacionalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú) (1:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7:Considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)	,168	,820	,029	,019	-,379	-,227	-,020
4. ¿LConsidera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:	,122	,243	,011	,290	,038	,852	,022
Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú. (1: Poco significativo) (7: Extremadamente significativo).							
61. [Ganar competitividad global de las experiencias internacionales]	,415	,218	,530	-,105	-,432	,268	-,354
62. [Disponibilidad financiera de recursos]	,916	,237	-,017	-,020	,047	-,038	,097
63. [Penetrar rápidamente en el mercado objetivo.]	,105	,098	,859	,159	,028	-,150	-,243
64. [Monitorear de cerca / controlar las operaciones.]	,804	,319	,047	,158	,292	,137	-,044
65. [Riesgo político general en el país de acogida]	,510	-,074	-,149	,164	,527	,334	,314
66.[Condición potencial de alta demanda del mercado objetivo]	-,024	-,042	,932	,005	,008	-,160	,154
67.[Reglas obligatorias de entrada al mercado por parte del gobierno anfitrión.]	,480	-,090	,649	,330	-,126	,169	-,079
68. [Diferencia legal del mercado interno.]	,784	-,224	,169	,448	,013	-,041	-,028
69. [Importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje / obtención de conocimientos.]	-,121	,184	-,126	-,032	,132	-,098	,915
610 [Expansión agresiva de la firma rival]	,398	,770	,129	,119	-,056	,045	,365
1. ¿LConsidera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante? Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo.	-,084	,042	,215	,160	,718	-,282	,225
4. ¿LConsidera usted que el contenido de las cláusulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?	,021	,503	,549	,209	,202	,381	-,220
5.1. EHa mejorado la tecnología de la producción	,188	,050	-,184	-,088	,842	,264	,043
5.2. EHa mejorado los métodos de marketing	-,288	,436	,672	-,188	-,161	,438	,043
5.3. EHa mejorado las habilidades de gestión	-,102	,769	,067	,134	,057	,346	,042
6. ESi tenemos el conocimiento necesario / suficiente de un mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí	,391	-,091	-,002	,188	,186	,234	,797
2. ¿EConsidera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?	,133	,102	,180	,906	-,136	,084	,016
3. ¿EConsidera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?	-,066	,149	,102	,915	,219	,166	,075
5. ¿EConsidera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?	,149	,104	-,278	,635	,137	,594	,118

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser

a. La rotación ha convergido en 10 iteraciones

Fuente: Programa SPSS

Análisis: Se han determinado 7 grupos de componentes sobre los cuales se establecen lo siguiente:

- **Componente 1:** comprende los siguientes factores: disponibilidad financiera de recursos, control de operaciones, diferencia legal de mercado, nivel de inversión, riesgo político y reglas obligatorias de entrada, competitividad global por experiencias internacionales.
- **Componente 2:** comprende los siguientes factores: tecnología de la industria, grado de internacionalización, expansión agresiva de la firma rival, habilidades de gestión, contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia, marketing y control de operaciones.
- **Componente 3:** comprende los siguientes factores: demanda del mercado objetivo, penetración al mercado objetivo, marketing, reglas obligatorias de entrada, contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia, competitividad global por experiencias internacionales y realización de investigación de mercados.
- **Componente 4:** Comprende los siguientes factores: experiencia internacional, personal administrativo capacitado al inicio de operaciones, grado de control, diferencia legal del mercado interno, reglas obligatorias de entrada, fondo financiero al inicio de las operaciones y contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia.
- **Componente 5:** Comprende los siguientes factores: tecnología de la producción, investigación de mercados, riesgo político, nivel de tecnología, control de operaciones, experiencia internacional y contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia.
- **Componente 6:** Comprende los siguientes factores: fondo financiero al inicio de las operaciones, grado de control, marketing, contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia, habilidades de gestión, riesgo político y competitividad global.
- **Componente 7:** comprende los siguientes factores: importancia estratégica del mercado extranjero como fuente de aprendizaje, conocimiento necesario para inversión, expansión agresiva de la firma rival, riesgo político, investigación de

mercados, demanda del mercado objetivo y grado de control para ingreso a otro mercado.

Tabla 26

Matriz de transformación de componente

Componente	1	2	3	4	5	6	7
1	,541	,464	,350	,446	,147	,371	,103
2	,357	-	-	,148	,418	,056	,390
3	-	,556	-	,081	,285	,243	,218
4	,401	,516	-	-	-	-	,090
5	-	-	,508	-	-	-	,529
6	,044	,003	,096	,442	,588	,418	,510
7	,089	,278	,170	,291	,339	,666	,492

Método de extracción: análisis de componentes principales.
Método de rotación: Varimax con normalización Kaiser.

Fuente: Programa SPSS

Conclusión de aplicación del modelo: según el valor otorgado en la evaluación de la matriz de transformación se consideran los más significativos por cada componente.

- **Componente 1:** disponibilidad financiera de recursos
- **Componente 2:** expansión agresiva de la firma rival
- **Componente 3:** contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia
- **Componente 4:** experiencia internacional
- **Componente 5:** control de operaciones
- **Componente 6:** competitividad global
- **Componente 7:** investigación de mercados

5.1.2.4.Discusión de los resultados

Resumen de resultados

Tabla 28

Factores revelantes por cada determinante

Determinantes	Factores Relevantes
Determinantes de la industria	<ul style="list-style-type: none">▪ Nivel de inversión al inicio de una franquicia.▪ Grado de tecnología donde opera la franquicia.
Determinantes de la empresa	<ul style="list-style-type: none">▪ Grado de control.▪ Habilidades de gestión.
Determinante de localización	<ul style="list-style-type: none">▪ Control de operaciones.▪ Penetración de mercado.▪ Riesgo político.▪ Diferencia legal del mercado interno.

Tabla 28

Factores revelantes por tipo de entrada

Tipo de Ingreso	Factores relevantes
Tipo I (Máster Franquicias)	No se presenta resultados.
Tipo II (Franquicia directa, licencia)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Expansión internacional. ▪ Expansión agresiva de la firma rival. ▪ Habilidades de gestión. ▪ Demanda de mercado objetivo. ▪ Grado de internacionalización. ▪ Competitividad global en experiencias internacionales. ▪ Reglas obligatorias de entrada.
Tipo III (Joint Venture, subsidiarias y Fusión)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilidad financiera de recursos. ▪ Expansión agresiva de la firma rival. ▪ Contenido de las cláusulas del contrato suscrito para funcionamiento de la franquicia. ▪ Experiencia internacional. ▪ Control de operaciones. ▪ Competitividad global. ▪ Investigación de mercados.

Fuente: Elaboración propia según resultados SPSS.

Análisis de acuerdo con la formulación de las hipótesis.

Hipótesis 1: En la medida en que los factores comprendidos en los determinantes de la industria según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

- **Tipo de ingreso I (Máster Franquicias):** no se presenta debido a que los encuestados no consideraron esta opción como relevante.
- **Tipo de ingreso II (franquicia directa y licencias):** Los factores abarcados en los determinantes de la industria no influyen en la selección del modo de entrada tipo II debido a que estos difieren en su contexto total. Es decir, para la industria es importante evaluar el nivel de inversión y el grado de tecnología. Sin embargo, las empresas que optan por ingresar al mercado peruano mediante franquicia directa o licenciamiento consideran importante tener en cuenta la expansión internacional, expansión agresiva de la firma rival, habilidades de gestión, demanda de mercado objetivo, grado de internacionalización, competitividad global en experiencias internacionales y reglas obligatorias de entrada.
- **Tipo de ingreso III (Joint Venture, subsidiarias y fusión):** el factor predominante en los determinantes de la industria que influye en la selección del modo de entrada tipo III es **disponibilidad financiera de recursos**. Es decir, por lo general las franquicias que analizan ingresar al mercado peruano a través de subsidiarias, fusión o Joint Venture evalúan la disponibilidad financiera sobre el cual se encontrarán sujetos a corto o largo plazo.

Hipótesis 2: En la medida en que los factores comprendidos en los determinantes específicos de la empresa según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

- **Tipo de ingreso I (Máster Franquicias):** no se presenta debido a que los encuestados no consideraron esta opción como relevante.
- **Tipo de ingreso II (franquicia directa y licencias):** El factor predominante en los determinantes específicos de la empresa que influye en la selección del modo de entrada tipo II es **habilidades de gestión**. Esto quiere decir, que las franquicias

evaluadas que optaron por un tipo de ingreso a través franquicia directa o licenciamiento consideran que las **habilidades de gestión** son un criterio fundamental para el desarrollo de su franquicia en el país peruano.

- **Tipo de ingreso III (Joint Venture, subsidiarias y fusión):** el factor predominante en los determinantes específicos de la empresa que influye en la selección del modo de entrada tipo III es **grado de control de operaciones**. Es decir, por lo general las franquicias que analizan ingresar al mercado peruano a través de subsidiarias, fusión o Joint Venture evalúan el grado de control que puedan ejercer en ellas.

Hipótesis 3: En la medida en que los factores comprendidos por los determinantes de localización según la Teoría Ecléctica de JH Dunning, sean significativos influirán en la decisión del modo de entrada para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano al año 2017.

- **Tipo de ingreso I (Máster Franquicias):** no se presenta debido a que los encuestados no consideraron esta opción como relevante.
- **Tipo de ingreso II (franquicia directa y licencias):** Los factores predominantes en los determinantes de localización que influyen en la selección del modo de entrada tipo II es penetración de mercado y diferencia legal del mercado interno. Es decir, las franquicias consideran que las **habilidades de gestión** tendrán un alto impacto si lo que buscan es posicionarse en corto tiempo, y por otro lado, **las reglas obligatorias para ingreso** al mercado peruano también es considerado un factor de gran importancia ha considerar.
- **Tipo de ingreso III (Joint Venture, subsidiarias y fusión):** el factor predominante en los determinantes de localización que influye en la selección del modo de entrada tipo III nuevamente es el **grado de control de operaciones**. Es decir, las franquicias que analizan ingresar al mercado peruano a través de subsidiarias, fusión o Joint Venture buscan tener dominio desde su casa matriz y por lo tanto antes de ingresar al mercado peruano evalúan el grado de control que pueden ejercer.

6. CONCLUSIONES

Este trabajo de investigación comprende conclusiones que se circunscriben a los objetivos delimitados en el capítulo II. Es conveniente enfatizar, que para continuar con la metodología utilizada por el autor Suck Park Yong en su investigación *Determinants of foreign markets entry modes of international franchisers: A knowledge-based framework*, con respecto a los modos de entrada se ha realizado la siguiente clasificación para su análisis: **tipo I:** Master Franquicias, **tipo II:** Franquicia directa y licencias y **tipo III:** Joint Venture, subsidiarias y fusión.

- **Conclusión 1:** Los factores comprendidos en los determinantes de la industria con mayor relevancia son el nivel de inversión al inicio de una franquicia y el grado de tecnología. Por un lado, el nivel de inversión ha sido un factor relevante para las empresas que optaron por el modo de entrada tipo III (Joint Venture, subsidiarias y fusión), por lo que se concluye que todos los factores relacionados a la inversión involucran un riesgo a cada una de las partes por ende tienden a buscar controlarla. Por otro lado, con respecto al grado de tecnología este no ha sido mostrado como un factor relevante para la selección de los modos de entrada cuando se refiere a la industria.
- **Conclusión 2:** Los factores comprendidos en los determinantes de la empresa con mayor relevancia son habilidades de gestión y grado de control. Por un lado, las habilidades de gestión se muestran como un factor relevante para las empresas que optaron por el modo de entrada tipo II (Franquicia directa y licencias). Como contrato mercantil el licenciador o franquiciante busca que tanto los protocolos firmados y las directrices de calidad acordadas deban cumplirse, por lo tanto, las habilidades de gestión se manifiestan como un rol importante. Además, en el caso de las franquicias el monitoreo de gestión se presenta en un mayor grado debido a que este sistema de comercialización además de la licencia incluye la experiencia, conocimiento y asesoría por parte del franquiciante para el manejo óptimo de la unidad de negocio. Por otro lado, el grado de control fue relevante para el modo de entrada tipo III (Joint Venture, subsidiarias y fusión), debido a que estos modelos de negocios además del nivel de inversión tienen presente que existe un riesgo compartido, obligaciones operativas y responsabilidades que deben salvaguardar.

Conclusión 3: Los factores comprendidos en los determinantes de localización con mayor relevancia son control de operaciones, penetración de mercado, riesgo político y diferencia legal del mercado interno. Con respecto a control de operaciones, este fue un factor relevante para la selección del modo de entrada tipo III (Joint Venture, subsidiarias y fusión) debido que al tratarse de alianzas es importante establecer el grado de control que las empresas ejercerán sobre los procesos. La contabilidad puede ser llevada por las empresas de manera independiente o puede llevarse una contabilidad propia y una común cuando se trate de ingresos o gastos relacionados con la ejecución del contrato. En cuanto a: penetración de mercado, riesgo político y diferencia legal del mercado a pesar de ser factores relevantes en determinantes de localización, estos no cobraron relevancia en el proceso de la toma de decisiones para la selección de los modos de entrada.

7. RECOMENDACIONES

- **Recomendación 1:** El presente estudio referente a los determinantes de la industria sólo muestra dos factores que son significativos los cuales son el nivel de inversión al inicio de una franquicia y el grado de tecnología. Ambos factores influyen en la toma de decisiones para el ingreso de franquicias internacionales al mercado peruano. Por lo tanto, se recomienda direccionar la información referida con respecto a estos factores a los organismos o entidades como la Cámara Peruana de Franquicias o Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) para que sirvan como cimiento en el desarrollo de futuras franquicias en el Perú o el ingreso de nuevos modelos de negocio.
- **Recomendación 2:** En Perú, por lo general cuando se hace mención ha empresa se relaciona a una unidad productiva que involucra una serie de actividades a desarrollar con un objetivo común. Por consiguiente, se encuentra relacionada con los factores de habilidades de gestión y grado de control. Factores que han sido determinados en el análisis referente a determinantes de la empresa en este trabajo de investigación. En este caso, se recomienda, tener consideración de estos para la creación de protocolos y directrices que contribuyan con el buen funcionamiento de franquicias directas y licencias.
- **Recomendación 3:** El control de operaciones es primordial para que los procesos puedan fluir adecuadamente, tanto a nivel interno, como externo. En definitiva, algunos franquiciados en el desarrollo de las operaciones notan que hay consideraciones que no fueron informadas durante el periodo de la negociación y suscribieron un contrato que no les permite hacer cambios por decisión unilateral. Por ello, recomendamos que el franquiciante estimule a los franquiciados a proponer ideas y que estas sean informadas de manera periódica, ya que estos últimos pueden realizar un análisis externo y plantear mejoras de acuerdo con la realidad local.

8. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alba, Ma. Cristina (2009). *Las franquicias en México en 1999 y 2007*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0186-10422010000100007. [Consulta 1 de febrero de 2019].
- Agarwal, Sanjeev & Sridhar Ramaswami. (1992). Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internationalization factors. *Journal of International Business Studies*. 23 (3): 1-27. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/242111301_choice_of_foreign_market_entry_mode_impact_of_ownership_location [Consulta 10 de febrero de 2019].
- Alba Aldave, M. (2005) Franquicias: una perspectiva mundial. Cómo operan las franquicias (pp.14). Recuperado de <https://bit.ly/2Urz5SI>[Consulta 20 de febrero de 2019].
- Argandoña, A. (2010). From action theory to the theory of the firm *IESE Business School*, (855) 1-18 Recuperado de: http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1611543. [Consulta 12 de febrero de 2019].
- Baena, V. & Cerviño, J. (2014) New criteria to select foreign entry mode choice of global franchise chains into emerging markets. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, (175), 260-267. doi: <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.1199> [Consulta 28 de febrero de 2019].
- Balcázar, G (2006, 6 Octubre). Surgen las franquicias sociales. *Entrepreneur*. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/255571> [Consulta 20 de diciembre de 2019].

Bartlett, C.A. & S. Ghoshal. 1989. *Managing across borders: The transnational solution*. Boston MA: Harvard business School Press. Recuperado de <https://hbr.org/product/managing-across-borders-the-transnational-solution-2nd-edition/7079-PBK-ENG> [Consulta 03 de enero de 2019].

Bermúdez González, Guillermo J. (2001) Satisfacción y fidelidad en la relación franquiciado-franquiciador. (Tesis inédita de doctorado). Universidad de Málaga. España. Recuperado de <http://www.biblioteca.uma.es/bbldoc/tesisuma/16275147.pdf> [Consulta 12 de enero de 2019].

Bill Merrilees (2014) International Franchising: Evolution of Theory and Practice. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/271753495_International_Franchising_Evolution_of_Theory_and_Practice. [Consulta 10 de febrero de 2019].

Chang y Rosenzweig (2001), Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities
https://books.google.com.pe/books?Id=6S_BAAAQBAJ&pg=PA41&dq=Chang+y+Rosenzweig,+2001&hl=es-419&sa=X&ved=0ahukewirqbnyo dgahvqdt8khfmyasuq6aeimtab#v=onepage&q=Chang%20y%20Rosenzweig%20C%202001&f=false [Consulta: 30 de Enero de 2019]

Coase, Ronald. (1996). La naturaleza de la empresa: orígenes, evolución y desarrollo. México. pp. 220-247. Recuperado de <http://www.scielo.org.mx/pdf/etp/n36/n36a2.pdf> [Consulta 10 de febrero de 2019].

Conexión Esan (2017) Franquicia y Funcionamiento. Recuperado de: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona/> [Consulta 10 de febrero de 2019].

Correa, C. (1991) Comercio internacional de servicios y países en desarrollo. Desarrollo Económico, 31 (121), 51-72. Recuperado de URL: <https://www.jstor.org/stable/3466727> [Consulta: 25 de Enero de 2019]

Cunill O Martorell, Forteza C Mulet. (2010). *La elección del modo de entrada en un mercado internacional. El caso de las cadenas hoteleras de baleares en la región del caribe y el golfo de méxico*. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa.

Daniels, J (2010). Negocios Internacionales: Ambientes y operaciones. 12ª ed. México D.F.: Pearson

De La Fuente, Alberto (2003). Análisis y propuesta de regulación del contrato de franquicia en la legislación mexicana. (Tesis para el grado de Licenciatura) Universidad de las Américas Puebla. México. (p.2)

De Matías, David (2015) Debe ser revisado el paradigma ecléctico ante las nuevas formas de hacer negocios internacionales. *Boletín Económico de ICE*, 3060, 39-50.

De Resende Pedro, Mendes Felipe, D. M., C. R. (2015). *Internationalization of Brazilian Franchise Chains: A Comparative Study*

Dianne H. B. Welsh; David E. Desplaces; Amy E. Davis (2011) A Comparison of Retail Franchises, Independent Businesses, and Purchased Existing Independent Business Startups: Lessons From the Kauffman Firm Survey

Dunning, J. J Int Bus Stud. (1998). Recuperado de: <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490024> [Consulta 10 de febrero de 2019].

- Elvira Salgado C., Teoría de los costos de transacción (2003 Recuperado de: <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf> [Consulta 18 de febrero de 2019].
- Estudio Canudas. s.f. El ABC de la franquicia. Recupero de <https://franquiciasfci.com/ABC-De-La-Franquicia.pdf> [Consulta 18 de febrero de 2019].
- Ehsan Asgharian Bourkheili (2015) Performance in Franchise Systems: The Franchisee Perspective
- Esther Calderon-Monge, Ivan Pastor-Sanz, Pilar Huerta-Zavala (2017) Economic Sustainability in Franchising: A Model to Predict Franchisor Success or Failure
- Ganotra, S (2018) Franchising-Global Overview. A Global analysis of franchise agreement. Dubai. Recuperado de https://www.stalawfirm.com/en/blogs/view/a-global-analysis-of-franchise-agreement.html?utm_source=Mondaq&utm_medium=syndication&utm_campaign=View-Original [Consulta 22 de febrero de 2019].
- García Martin, CJ.; Medal Brutal, A.; Peris-Ortiz, M. (2014). Analysis of efficiency and profitability of franchise services. Service Industries Journal. 34(9):796-810.
- Graciá Verónica, Fernández Julio (2009). *La internacionalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados*. España.
- Hernández, R., Fernandez, C., Baptista P. (2014) Metodología de la investigación. Recuperado

de: http://www.esup.edu.pe/descargas/dep_investigacion/Metodologia%20de%20la%20investigaci%C3%B3n%20ta%20Edici%C3%B3n.pdf [Consulta 18 de febrero de 2019].

Intituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. Conociendo las franquicias y licencias para optimizar las actividades e innovación
<https://www.indecopi.gob.pe/documents/20791/1247941/20.04.17+Conociendo+las+franquicias+y+licencias+para+optimizar+las+actividades+de+emprendimiento+e+innovacion/f5c177ef-3505-f91e-9bf5-1e61dff48ffa> [Consulta: 18 de Febrero de 2019]

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017) Resolución Jefatural (081-2017) Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/documentos/RJ2017295.pdf> [Consulta 28 de febrero de 2019].

Federal Trade Commision. (2007) Franchise Rule. Recuperado de <https://www.ftc.gov/enforcement/rules/rulemaking-regulatory-reform-proceedings/franchise-rule> [Consulta 12 de febrero de 2019].

Franklin R. Root (1994), Entry Strategies for International Markets.

Recuperado de:
https://books.google.com.pe/books/about/Entry_Strategies_for_International_Marke.html?id=pmq2AAAAIAAJ&redir_esc=y [Consulta: 15 de febrero de 2019]

Fraser Institute. (abril 2018). ¿Por qué el Perú sigue siendo atractivo para las inversionistas?. Recuperado de <https://elcomercio.pe/especial/zona-ejecutiva/actualidad/que-peru-sigue-siendo-atractivo-inversionistas-noticia-1993190> [Consulta 18 de febrero de 2019].

Jane W. Lu y Paul W. Beamish. (2006). Internacionalización y desempeño de PYME: Crecimiento vs. rentabilidad , Journal of International Entrepreneurship. (Pág 27-48).

Jimena Ordóñez. (2018). Franquicias Perú – Oficina Económica y Comercial de España en Lima, Perú. Recuperado de: <https://www.icex.es/icex/es/navegacion-principal/todos-nuestros-servicios/informacion-de-mercados/estudios-de-mercados-y-otros-documentos-de-comercio-exterior/DOC2018788642.html> [Consulta 18 de febrero de 2019].

Johanson y Wiedersheim-Paul. (1975). “The internationalization of the firm. Four swedish cases”. Journal of management studies. Londres: London School of Economics. Vol. 12. 5. Recuperado de: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x> [Consulta 08 de febrero de 2019].

LAM, L. W. y WHITE, L. P. (1999). An Adaptive Choice Model of the Internationalization Process., International Journal of Organizational Analysis. 7 (2): 105-134

Laity Joanne (2010) Contribution of franchise research to entrepreneurship: a review and new opportunities.

Llain Shirley et al (2015) Contrato de Franquicia Internacional en el marco del TLC Colombia-USA: perspectivas jurídicas y económicas. (p. 5)

- Navarro Antonio, Rondán F Javier, R. R. C. J. (2013). *Análisis clúster en las franquicias españolas internacionalizadas*. España: Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2019). Censo Nacional de Franquicias 2017. Recuperado de https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/295987/Censo_Nacional_Franquicias.pdf [Consulta 18 de febrero de 2019].
- Mohd Amy, Azhar Mohd, Harif, He Hoe Chee (2012) The New Framework of Financial Planning: A New Franchise System versus New Venture Business. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/265664171_The_New_Framework_of_Financial_Planning_A_New_Franchise_System_versus_New_Venture_Business [Consulta 18 de febrero de 2019].
- Oficina de Registros Federales (2011). Código de Regulaciones Federales. Washington DC, EE. UU. pp.456
- Pavón Cinthia, Vargas José (2016). *Consideraciones sobre el auge de la franquicia como sistema de negocio en México*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/83079856.pdf> [Consulta 27 de febrero de 2019].
- Peñafiel, Lorena (2006). *El contrato de Franquicia en el Comercio Internacional*. Ecuador: Artículo Derechos y Valores. Recuperado de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/1717/1/RF-05-TC-Castellanos.pdf> [Consulta 23 de febrero de 2019].

Perez Ortiz, Martha; Rueda-Armengot, Carlos; Benito-Osorio, Diana

Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores. Recuperado de <https://docplayer.es/3216156-Internacionalizacion-metodos-de-entrada-en-mercados-exteriores.html> [Consulta 14 de febrero de 2019].

Pon Kevin, Ritchie Caroline (2014) International academic franchises: Identifying the benefits of international academic franchise provision. Recuperado de <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1160361.pdf> [Consulta 14 de febrero de 2019].

Rios, Mia (2018) Franquicias en el Perú: farmacia y gastronomía son las que generan más empleo. <https://gestion.pe/economia/franquicias-peru-farmacia-gastronomia-son-generan-252524?foto=3> [Consulta 14 de febrero de 2019].

Stefan Elsner. (2013). Analysis of Market Entry Modes, Format Transfer and Coordination of Retail Activities. Recuperado de https://books.google.com.pe/books?Id=6S-_BAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=Analysis+of+Market+Entry+Modes,+Format+Transfer+and+Coordination+of+Retail+Activities&hl=en&sa=X&ved=0ahukewjp2zqn88jhahue1lkkhzqocv4q6aeiktaa#v=onepage&q=Analysis%20of%20Market%20Entry%20Modes%2C%20Format%20Transfer%20and%20Coordination%20of%20Retail%20Activities&f=false [Consulta 14 de diciembre de 2019].

Silva, J. (2003). Franquicias. una alternativa para emprendedores. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (47), 116-121. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20604709> [Consulta 11 de febrero del 2019].

Suck Park Yong, (2000) Determinants of foreign markets entry modes of international franchisers: A knowledge-based framework. Recuperado de <https://elibrary.ru/item.asp?id=5376593> [Consulta 14 de diciembre de 2019].

What is “The Franchise Rule” and what should I know about franchising? (2018, Octubre 13). Recuperado de <http://watkinslawfirm.com/index.php/blog/item/53-what-is-the-franchise-rule-and-what-should-i-know-about-franchising> [Consulta 10 de diciembre de 2019].

Williamson (2001:16), Teoría de la Firma. Recuperado de: <http://www.jorgetarzijan.com/wp-content/uploads/2011/04/paperabante3teorifirma.pdf> [Consulta 14 de diciembre de 2019].

Suarez Hernández, Jesús; Ibarra Mirón, Santiago. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades, Un enfoque actual en la estrategia empresarial. Recuperado de: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552> [Consulta 11 de diciembre de 2019].

9. ANEXOS:

9.1.ANEXO 1

Entrevista a Experto I: Funcionario de MINCETUR

Funcionario: Ana Yopla

Deseamos actualizar la base de datos de aquí en dos años a través de un sistema.

¿Cómo parte del censo no fue una pregunta el modo de entrada que aplicó a la franquicia al ingresar al Perú?

No la hemos tomado en consideración así exactamente. Hemos buscado más información que nos permita a nosotros tomar a esas empresas que se vienen implementando en varios países como modelo.

Como parte del proceso que puede realizar una empresa extranjera para ingresar al país es registrar su marca ante Indecopi. ¿Existe alguna ley o una norma que regule el ingreso de franquicias?

No, actualmente en el país no existe una norma que defina ni siquiera qué es una franquicia y menos que regule a estas empresas extranjeras que entran al país. Lo que vemos o lo que hemos visto es que las empresas cuando entran a un determinado país lo que hacen es registrar su marca, en este caso en Indecopi.

¿Considera Ud. que alguna pregunta en particular del censo fue relevante, que los resultados le sorprendieron o que no haya un precedente sobre la información que han hallado?

Consideramos que como siempre se ha manejado una información proyectada y siempre decía que “en nivel de porcentaje las franquicias extranjeras superan a las que son nacionales”, en algún momento dijo “las nacionales superaron a las extranjeras” y el censo nos muestra un 52% de franquicias nacionales y el resto de las franquicias

extranjeras. Si vemos las proyecciones no estamos lejos de lo que proyectan algunas cámaras.

¿Cómo resultado del censo se ha hallado cada qué periodo de tiempo ingresa una franquicia al Perú o digamos, por años, por ejemplo, “en 2008 ingreso determinado número de franquicias” o (cuando una) inició sus operaciones en el mercado peruano?

Sí, se ha tomado esa información. “¿En qué rubro...? inclusive.

Ahora, y como parte de la tesis, nosotras, pensábamos aplicar un cuestionario como instrumento para recabar información ya que vamos a hacer una investigación cuantitativa. Entonces nos habíamos basado en un cuestionario que había también estudiado los factores para seleccionar el modo de entrada de la franquicia a países extranjeros y hemos hecho una traducción de ese cuestionario. Me gustaría mostrárselo. Lo que sucede es que no está adaptado a la realidad peruana. Fue una investigación que se aplicó sobre todo a EE. UU. y a Gran Bretaña. Digamos, el propósito de aquella tesis que estamos tomando como referencia es evaluar las franquicias a nivel mundial. Pero una vez que el autor comenzó a enviar cartas para recabar información de diferentes cámaras de franquicias se dio con la sorpresa de que algunas simplemente no registraban esa información y las únicas que la tenían eran la de EE. UU. y la de Gran Bretaña. Entonces el estudio se basó únicamente en esos países. Por ejemplo, tienen tres secciones. Me gustaría enseñarle las preguntas para nos aconseje qué preguntas podríamos cambiar de acuerdo con la realidad peruana considerando los hallazgos del censo. Por ejemplo, aquí dice: “Por favor indicar la industria en la que opera su empresa y/o el producto o servicio principal de su empresa”.

- Eso es importante porque aquí lo manejaríamos, de la siguiente manera: “¿En qué sector se manejan?” Sector servicios, fast-food, moda, etc.
- Siendo KFC una franquicia internacional, en que año se abrió la primera tienda KFC en el Perú. Digamos en que año la tienda abrió la primera tienda, concesionario, sucursal en el extranjero.

- Supongamos, que sea Segundo Muelle. Le pregunto ¿En qué año realizó su primera franquicia internacional, porque también ha realizado sus franquicias nacionales? Así se entendería mejor.
- Luego dice “Mi compañía produce: Bienes de consumo duraderos, bienes de consumo no duraderos, servicios o productos intangibles u otros”.
- Eso es para saber que produce la empresa
- O tiene alguna otra forma que el censo haya tomado en cuenta en cuanto a la división de productos o servicios...
- No, no hemos preguntado qué es lo que producen, solo a qué sector pertenecen, “producen” no, porque hablamos de marcas. Acá le preguntan a la empresa, qué producen la empresa, de repente es una empresa de servicios nada más, no produce nada.
- En el censo hicimos dos cuestionarios, uno era para la empresa. Ahora necesito que me informe *¿Cuántos trabajadores necesita el franquiciador para implementar un local? y ¿Cuánto es el canon de entrada? Esa es la información que hemos buscado.*
- Hemos hecho dos tipos de preguntas.
- Entonces unas dirigidas a empresas y otras dirigidas a marcas.

9.2.ANEXO 2:

Entrevista a Experto II: Directora de Cámara Nacional de Franquicias

Directora: Nathaly Pflucker

Puede ser muy famosa en su país de origen, pero no necesariamente puede funcionar a acá.

Entonces ¿Qué hacen esos franquiciados?

Ellos mismos aperturan un punto para evaluar el mercado luego de eso buscan inversionistas para que puedan comprar la marca y por ahí encontramos también marcas un poco más pequeñas, que no son reconocidas internacionalmente, que si buscan franquiciados individuales para abrir el modelo de negocio entonces en realidad son 3 modelos el master franquiciado, la franquicia directamente y la franquicia individual o exista una franquicia que pueda sustituir , todas llegan a ingresar como franquicias mayormente ingresan bajos esas 3 modelos franquicias.

¿Cómo máster franquicia entra primero como empresa, como una subsidiaria y luego busca una especie de franquiciado?

No, como **master** entra y busca un grupo fuerte económico que pueda desarrollar, según la evaluación de ellos entre 20, 30 o 50 puntos lo que ellos determinen en un tiempo determinado, cuando entran como **franquicia directa** en realidad ellos aperturan un local un primer o segundo local y así darse a conocer y ver el mercado de valor luego existen 2 opciones:

- Ellos deciden operar en la franquicia
- Ellos buscan un inversionista para que invierta en la marca, local y pueda seguir desarrollando la marca, ellos ya no se encargan.

La franquicia individual vender puntos según la evaluación de cada marca para un determinado puntos pueda tener cada zona y pueda buscar inversionistas personas naturales, que quieran invertir y abrir un punto según la evaluación de localidad.

¿Cuáles son las franquicias, cual es el modelo que han utilizado las franquicias para su posicionamiento de una determinada localidad?

Si, para uno abrir un negocio lo primero que tiene que evaluar es la locación,

La locación es importante, si uno no hace una evaluación previa de la zona donde vas a aperturar un negocio, el comportamiento, los gustos y preferencias del consumidor pueda ser que no funcione. Hay muchas franquicias que anteriormente estuvieron ejemplo (Taco Bell)

Que no evaluaron la realidad del país en el momento que ingresaron el tipo de producto que iban a ingresar no hicieron una evaluación previa y al final tuvieron que irse porque no era el momento y no les iba bien. Muchas franquicias extranjeras, por no realizar una evaluación, pueden ser una marca muy bien reconocidas internacionalmente, pero en el Perú les puede ir bien, los consumidores puede invertir en el costo del producto y el gusto del producto es importante tropicalizar, sino tropicalizas es complicado, por eso no hay muchas marcas peruanas, que no han surgido porque en gastronomía no es fácil, porque a nivel internacional no se encuentran los insumos, los peruanos si realizan una evaluación exhaustiva para ver el tipo de producto e insumos, para ver si se pueden aperturar o no , o ver que alternativa se pueda llegar a realizar, ahora que ya se están exportando muchos productos, pero no se encuentra todo.

IHOP ingresa al Perú, en estados unidos se tomaba un buen desayuno el peruano, no toma un buen desayuno, es una franquicia de desayunos panqueques, es una marca emblemática en estados unidos lugar de localización (Miraflores, San isidro, Surco) los locales son escasos sin medidas suficientes, locales sobrevalorados, por eso muchos negocios no se concretan por escaso de locales, si vas a poner un negocio que no obtendrás rentabilidad, mejor no invertir.

IHOP se desarrolla en master franquicia, inversionistas peruanos salieron a buscar a atraer a peru la marca emblemática.

¿Existen ferias de franquicias?

Si hay ferias de franquicias a nivel mundial año a año se realizan las ferias de franquicias, encuentras negocios, cada país tiene su feria (México, New York, Colombia, Argentina, Madrid) la asamblea de consejo mundial de franquicias, cada país tiene su feria es la manera de ofrecer tu negocio.

¿Existe un organismo regulador de las franquicias a nivel internacional?

Si, es un organismo que apoya a todas las asociaciones de franquicias por país para ingresar existen muchos parámetros son muy exigentes para poder hacer la evaluación, Perú no está en el consejo mundial se encuentra postulando para que se apruebe, está en proceso de periodo de prueba (1 año) de evaluación, te solicitan documentación, código de ética como debe actuar franquiciado, franquiciante y las consultoras especializados.

Son 3 actores

- Quien da la franquicia
- Quien la compra
- Quien te realiza la consultoría.

Hay marcas que son reconocidas y al poner un personaje famoso como imagen piensa que va a crecer o desarrollarse, tener que evitar eso, tratamos de informar sobre las franquicias

¿En qué formas se selecciona a las franquicias de directorio?

Tienen requisitos para entrar a la cámara o a la revista

Requisitos para entrar a la cámara

- La marca tiene que estar registrada
- Puedan mostrar su flujo financiera para realizar una evaluación
- Cuando se piense apertura de un negocio es bueno tener asesoramiento de una consultora.
- En el tema de la revista que presente la COF circular de oferta de franquicia una empresa que ha realizado una franquicia tiene una desarrollada una cof. Para salir internacionalmente tiene que presentar la cof, está regulado a nivel mundial y en el Perú aún no.

¿Una COF puede ser desarrollada con ayuda de una consultoría?

Si, con una consultora con la cof es el resumen cuando trabajas en una consultoría que tiene 3 instrumentos que se desarrollan y toda empresa debe desarrollar.

- Planiabilidad financiera, Manualización, Marco legal

ANEXO 3

COPIA DEL CUESTIONARIO DE LA ENCUESTA ENCUESTA SOBRE MODOS DE ENTRADA DE FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN PERÚ

Adaptación de cuestionario “International franchising survey”-Rutgers University

Dirección de correo electrónico _____

SECCION A: DETERMINANTES DE LA INDUSTRIA

1. Escriba el nombre de la franquicia, por favor.

2. La franquicia pertenece al siguiente sector.

☐ Servicio especializado

☐ Belleza

☐ Educación

☐ Moda y accesorios

☐ Entretenimiento

☐ Tiendas Retail

☐ Gastronomía

3. Indicar el principal modo de la entrada de su marca, en el mercado peruano.

☐ Fusión/adquisición de operaciones existentes

☐ Licenciamiento

☐ Joint Ventures (Alianza Estrategia)

☐ Puntos de venta propiedad de la empresa (100% propio)

☐ Franquicia directa

☐ Franquicia Master o desarrollo de área

4. Considerando su respuesta anterior, valorar el nivel de inversión aplicado a ese modo de entrada (1: Nivel de inversión extremadamente bajo) (7: Nivel de inversión extremadamente alto)

	1	2	3	4	5	6	7	
Extremadamente bajo	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	Extremadamente alto

5. Considerando su respuesta en la pregunta N° 3: ¿Cuántos puntos de venta se han establecido en el Perú? Indicar

-
6. Los siguientes factores son motivos para usar determinado modo de entrada a mercados extranjeros. Por favor, indicar la influencia que cada factor ha tenido en la selección del PRINCIPAL modo de entrada a Perú (1: poco significativo) (7: Extremadamente significativo)

	1	2	3	4	5	6	7
Ganar competitividad global	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Disponibilidad financiera de recursos	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Penetrar rápidamente el mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Monitorear y controlar las operaciones	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Riesgo Político general en el país	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Condición potencial de alta demanda	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Reglas obligatorias de entradas de mercado	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Diferencia legal del mercado interno	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Importancia estratégica del mercado extranjero	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Expansión agresiva de la firma rival	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. El nivel de inversión para comienzos de una franquicia es:

Extremadamente bajo 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente alto

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

8. La tecnología en la industria donde opera mi franquicia es:

Extremadamente bajo 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente alto

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

9. El Grado de internalización de la franquicia es: (Relacionado con el empleo generado en Perú es extremadamente bajo) (7: considera que el empleo generado en Perú es extremadamente alto)

Extremadamente bajo 1 2 3 4 5 6 7 Extremadamente alto

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

SECCION B: DETERMINANTES DE LOCACIÓN

1: ¿Considera usted que la realización de una investigación de mercado u otro tipo de investigación antes de que la marca ingrese a Perú es relevante?

Seleccione 1 si está muy en desacuerdo o 7 si está muy de acuerdo

1 2 3 4 5 6 7

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

2. ¿Su compañía ha usado algún otro modo de entrada diferente a su principal Modo de entrada a Perú?

☐ Si

☐ No

2.1 Si su respuesta para la pregunta anterior fue “SI”, indicar cuál fue el modo de entrada

3. ¿Ha aumentado el número de puntos de venta de franquicias en los últimos tres años?

- ☐ No, ha decrecido
- ☐ No, se ha mantenido igual
- ☐ Si

4. ¿Considera usted que el contenido de las clausulas en el contrato suscrito permite el óptimo funcionamiento de la franquicia?

Muy de acuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Muy en desacuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5. Al trabajar con franquicias extranjeras mi empresa ha ...

5.1 Ha mejorado la tecnología de la producción

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Muy de acuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.2 Ha mejorado los métodos de marketing

Muy en desacuerdo 1 2 3 4 5 6 7 Muy de acuerdo

☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.3 Ha mejorado las habilidades de la gestión

1 2 3 4 5 6 7
 Muy en ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ desacuerdo
 Muy de acuerdo

6. Si tenemos el conocimiento necesario / suficiente de mercado extranjero, comprometemos inversiones de capital / capital allí

1 2 3 4 5 6 7
 Muy en desacuerdo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy de acuerdo

7. A medida que nos involucremos más en nuestra operación internacional, nuestro conocimiento de manejo de franquicia ha...

- ☐ Sido más receptivo a las necesidades y capacidades locales.
- ☐ Sido más estandarizado en todo el mundo
- ☐ No ha cambiado mucho

SECCION C: DETERMINANTES ESPECIFICOS DE LA EMPRESA

1. ¿Qué motivo que su compañía eligiera la marca de franquicia que desarrolla?

- ☐ Desarrollo en nuevos mercados
- ☐ Visión para invertir en otros países
- ☐ Obtener ganancias

2. ¿Considera usted que al inicio de sus operaciones el personal administrativo estaba capacitado para operar una marca internacional?

1 2 3 4 5 6 7
 Muy poco capacitado ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy bien capacitado

3. ¿Considera que la experiencia internacional fue un factor relevante para seleccionar el modo de entrada al mercado peruano?

1 2 3 4 5 6 7
 Extremadamente limitada ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremadamente extensiva

4. ¿Considera usted que el fondo financiero al inicio de sus operaciones es:

1 2 3 4 5 6 7
 Extremadamente bajo ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Extremadamente alto

5. ¿Considera usted que el grado de control fue un factor relevante para la elección del modo de entrada?

1 2 3 4 5 6 7
 Poco relevante ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Muy relevante

¡MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN!

Todas las respuestas serán tratadas de manera estrictamente confidencial.