UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

FACULTAD DE NEGOCIOS

**PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

**“FACTORES QUE INFLUYEN EN EL CRECIMIENTO DEL NÚMERO DE
FRANQUICIAS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO EN
LATINOAMERICA: INTERCULTURALIDAD, NEGOCIACIÓN
INTERNACIONAL Y COMUNICACIÓN ACTIVA EN EL PERIODO DEL 2013
AL 2018”**

TESIS

Para optar el título profesional de Licenciado en Negocios Internacionales

AUTOR(ES)

Montalvo Porras, Steve Bryam (0000-0001-6884-585X)

Torres Vigoria, Geraldine Martha (0000-0002-0764-6512)

ASESOR

Cerna Huarachi Delia Mercedes (0000-0001-8336-4157)

Lima, 30 de julio del 2020

DEDICATORIA

A mis padres, quienes se esforzaron por brindarme la mejor educación, por creer en mí y apoyarme siempre para alcanzar mis objetivos profesionales. A mi abuela, por su amor y apoyo incondicional. A nuestra asesora Delia Cerna, por su apoyo y paciencia en el proceso de investigación. Finalmente, a todas las personas que me brindaron su apoyo para realizar este trabajo con éxito.

Geraldine Torres

A mis padres, quienes son mi soporte y se esforzaron por brindarme la mejor educación para cumplir con el proceso de alcanzar este objetivo profesional. Durante todo el proceso fueron mi apoyo y creyeron en mí. A nuestra asesora Delia Cerna, por su constante apoyo, preocupación y paciencia en el proceso del presente estudio. Finalmente, a todas las personas que nos han brindado su apoyo para el desarrollo de nuestra tesis y pueda ayudar a estudiantes, profesionales y futuros investigadores quienes están interesados en el tema de investigación.

Steve Montalvo

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por guiar mi camino y haberme permitido lograr otra de mis metas. A mi familia, por su amor, motivación y apoyo constante para lograr mis objetivos. A nuestra asesora Delia Cerna, por su apoyo, exigencia y paciencia en este proceso. A los expertos entrevistados quienes estuvieron dispuestos a ayudarnos y nos brindaron información relevante para desarrollar el trabajo de investigación. Finalmente, agradezco a las personas que participaron en cada etapa de este proceso.

Geraldine Torres

Quiero expresar mi agradecimiento a mi familia por estar ahí para mí y apoyarme en mis metas profesionales y personales. A nuestra asesora Delia Cerna, quién nos acompañó en el desarrollo de la tesis y nos compartió sus conocimientos. Mi más sincero agradecimiento a los expertos por brindar su experiencia, conocimiento y disponibilidad de tiempo en el tema de estudio. Finalmente, agradecer a todas las personas que participaron en el desarrollo de este trabajo de investigación.

Steve Montalvo

RESUMEN

La presente investigación tiene como principal objetivo definir, analizar y validar los factores que influyen en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica; asimismo este estudio se realiza con el fin de conocer estos factores y realizar una investigación de mercado considerándolos, previamente, si se tiene planeado expandirse internacionalmente bajo el formato de franquicias, y a su vez destacar el sector gastronómico peruano pues, cuenta con gran potencial para llevar su propuesta de valor a países extranjeros.

En el primer lugar, se desarrollará el marco teórico en el cual se detallará lo antecedentes sobre el tema estudiado, tanto nacional como internacionalmente; las bases teóricas las cuales ayudarán a entender mejor el tema para desarrollarse en el mundo de las franquicias. Seguidamente, se explicará sobre el plan de investigación a desarrollar, donde se planteará el problema, se establecerá los problemas generales y específicos, así como los objetivos, a su vez se presentarán las hipótesis que se tienen sobre el tema para que luego sean validadas.

Luego, se trabajará bajo el enfoque mixto; asimismo, se detallará los instrumentos a utilizar para cada enfoque, pues se aplicarán entrevistas a expertos en el tema de franquicias y a su vez se utilizarán los cuestionarios. Posteriormente, se procesarán los resultados y los objetivos específicos serán contrastados con la información recolectada a través de los instrumentos de investigación y el marco teórico, con el fin de validar las hipótesis planteadas. Y, por último, se presentará las conclusiones y recomendaciones sobre el tema estudiado, con el fin aumentar la expansión a través del formato de franquicias y dinamizar el sector.

Palabras Clave: *Franquicia, Gastronomía, Negocio, Cultura, Economía, Geografía, Expansión, Internacional, Exportación, Empleo, Internacionalización.*

ABSTRACT

The main objective of this research is to define, analyze and validate the factors that influence the growth of the number of franchises in the Peruvian Gastronomic Sector in Latin America; Exactly this study is carried out in order to know these factors and carries out a market research considered, previously, if it plans to expand internationally under the franchise format, and in turn highlight the Peruvian gastronomic sector because it has great potential to carry its value proposition to foreign countries.

In the first place, the theoretical framework will be developed in which the background on the subject studied will be detailed, both nationally and internationally; the theoretical bases which will help to better understand the subject to develop in the franchise world. Next, the research plan to be developed will be explained, where the problem will be raised, the general and specific problems will be established, as well as the objectives, in turn the hypotheses that are held on the subject will be presented so that they can be validated later.

Then, it will work under the mixed approach; Likewise, the instruments to be used for each approach will be detailed, since interviews will be applied to experts in the field of franchises and, in turn, the questionnaires will be used. Subsequently, the results will be processed and the specific objectives will be compared with the information collected through the research instruments and the theoretical framework, in order to validate the hypotheses proposed. And, finally, the conclusions and recommendations on the subject studied will be presented, in order to increase expansion through the franchise format and boost the sector.

Keywords: *Franchise, Gastronomy, Business, Culture, Economy, Geography, Expansion, International, Export, Employment, Internationalization.*

TABLA DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	1
1.1.1. Antecedentes Internacionales	1
1.1.2. Antecedentes Nacionales.....	13
1.2. MARCO CONCEPTUAL	23
1.3. BASES TEÓRICAS.....	26
1.3.1. Internacionalización	26
1.3.2. Exportación	43
1.3.2. Factores de crecimiento de las franquicias peruanas.....	63
1.3.3. Gastronomía.....	81
CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN	86
2.1. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	86
2.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA	108
2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	110
2.3.1. Problema General	110
2.3.2. Problemas Específicos	110
2.4. OBJETIVOS	111
2.4.1. Objetivo General	111
2.4.2. Objetivos Específicos.....	111
2.5. HIPÓTESIS	112
2.5.1. Hipótesis General	112
2.5.2. Hipótesis Específicas	112
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO	113
3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN	113
3.1.1. Alcance de la Investigación	114
3.1.2. Diseño de la Investigación.....	114
3.2. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES.....	115
3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA.....	116
3.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN	118
3.4.1. Etapa Cualitativa.....	118
3.4.2. Etapa Cuantitativa	119
3.5. LIMITACIONES Y PARÁMETROS.....	120
CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN	122

4.1. APLICACIÓN PRINCIPAL	122
4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad	122
4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresarios de franquicias de gastronomía peruana	141
CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS	168
5.1. Validación de la hipótesis general.....	170
5.1.1. Validación de la hipótesis específica Nro. 1.	175
5.1.2. Validación de la hipótesis específica Nro. 2.	180
5.1.3. Validación de la hipótesis específica Nro. 3.	184
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	189
CONCLUSIONES	189
RECOMENDACIONES	190
BIBLIOGRAFIA.....	192
ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA	217
ANEXO II. MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES	218
ANEXO III: CUESTIONARIO – ANÁLISIS CUANTITATIVO	219
ANEXO IV: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA	220
ANEXO V: EVIDENCIAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	221
ANEXO VI: GRADO DE RELACIÓN DE LAS VARIABLES SEGÚN COEFICIENTE DE CORRELACIÓN	222

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Franquicias peruanas que operan en Latinoamérica.....	60
Tabla 2: Factores que influyen en el crecimiento de franquicias	64
Tabla 3: Gustos y preferencias y hábitos de consumo por los principales países latinoamericanos	70
Tabla 4: Crecimiento del número de franquicias peruanas	79
Tabla 5: Franquicias nacionales y extranjeras	104
Tabla 6: Franquicias nacionales por sector	105
Tabla 7: Argumentos de los estudios relacionados al tema de investigación.....	142
Tabla 8: Tamaño de muestra/ Variable de estudio	147
Tabla 9: Datos informativos de las empresas encuestadas	148
Tabla 10: Distribución de frecuencia de la pregunta 1	152
Tabla 11: Distribución de frecuencia de la pregunta 2.....	152
Tabla 12: Distribución de frecuencia de la pregunta 3.....	153
Tabla 13: Distribución de frecuencia de la pregunta 4.....	153
Tabla 14: Distribución de frecuencia de la pregunta 5.....	154
Tabla 15: Distribución de frecuencia de la pregunta 6.....	154
Tabla 16: Distribución de frecuencia de la pregunta 7.....	155
Tabla 17: Distribución de frecuencia de la pregunta 8.....	155
Tabla 18: Distribución de frecuencia de la pregunta 9.....	156
Tabla 19: Distribución de frecuencia de la pregunta 10.....	156
Tabla 20: Distribución de frecuencia de la pregunta 11	157
Tabla 21: Distribución de frecuencia de la pregunta 12.....	157
Tabla 22: Distribución de frecuencia de la pregunta 13.....	158
Tabla 23: Distribución de frecuencia de la pregunta 14.....	158
Tabla 24: Distribución de frecuencia de la pregunta 15.....	159
Tabla 25: Distribución de frecuencia de la pregunta 16.....	159
Tabla 26: Distribución de frecuencia de la pregunta 17	160
Tabla 27: Distribución de frecuencia de la pregunta 18.....	160
Tabla 28: Distribución de frecuencia de la pregunta 19.....	161
Tabla 29: Distribución de frecuencia de la pregunta 20.....	161
Tabla 30: Prueba de Normalidad	162
Tabla 31: Cuadro resumen de procesamiento de datos	166
Tabla 32: Cuadro de Fiabilidad	167
Tabla 33: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y Factores.....	172
Tabla 34: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Interculturalidad.....	177
Tabla 35: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Negociación Internacional	182
Tabla 36: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Comunicación Activa	185

INDICE DE FIGURAS

Figura 1: Mercado Peruano de Franquicias por Sectores. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias” por Front Consulting Perú, 2018.	62
Figura 2: Mercado Peruano de Franquicia según Origen. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias” por Front Consulting Perú, 2018.	104
Figura 3: Entrevistado 1	123
Figura 4: Entrevistado 2	124
Figura 5: Entrevistado 3	125
Figura 6: Entrevistado 4	126
Figura 7: Entrevistado 5	126
Figura 8: Entrevistado 6	127
Figura 9: Entrevistado 7	128
Figura 10: Códigos creados, en el Atlas Ti, para la variable independiente FACTOR según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti.	130
Figura 11: Códigos creados, en el Atlas Ti, para la variable dependiente CRECIMIENTO según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti.....	130
Figura 12: Red General de la variable FACTOR y CRECIMIENTO para el análisis cualitativo según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti. .	131
Figura 13: Gráfico de red del factor Interculturalidad según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.....	133
Figura 14: Gráfico de red del factor Negociación Internacional según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.	137
Figura 15: Gráfico de red del factor Comunicación Activa según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.	139
Figura 16: Resultado porcentual sobre el nivel de estudio de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	150
Figura 17: Resultado porcentual sobre la edad de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	150
Figura 18: Resultado porcentual sobre el género de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	151
Figura 19: Resultado de la dispersión de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	163
Figura 20: Resultado del gráfico de histograma de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	164
Figura 21: Resultado de la dispersión de la variable Factores de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	164
Figura 22: Resultado del gráfico de histograma de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.....	165
Figura 23: Procesamiento de la información para la investigación. Elaboración propia.	168

CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

En el presente capítulo, se desarrollarán conceptos y perspectivas teóricas relacionadas con el tema de investigación, lo que permitirá soportar el tema de estudio. Después de investigar la teoría, se interpretará con mayor facilidad el planteamiento dentro del campo de conocimiento en el cual se profundizará. Tal como indica (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014), el desarrollo del marco teórico “implica exponer y analizar las teorías, las conceptualizaciones, las investigaciones previas y los antecedentes en general que se consideren válidos para encuadrar el estudio” (pág. 60).

1.1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación se justifica por ser importante para las pequeñas y medianas empresas gastronómicas peruanas, que quieren incursionar en el mercado internacional bajo el formato de franquicias. Por consiguiente, es relevante comprender que por antecedentes se hace referencia a revisar, exhaustivamente, diferentes puntos de estudios que se han realizado con respecto al tema de estudio que se va realizar, por lo tanto, en adelante se describe los antecedentes internacionales y nacionales.

1.1.1. Antecedentes Internacionales

Según (Rodríguez, 2009); en su tesis denominada: “*Un modelo para la valoración de intangibles. Aplicación a las franquicias de la industria restaurantera en México*”; publicada en el año 2009, en la ciudad de Valencia, y a cargo de la Universidad Politécnica de Valencia; en el Departamento de Economía y Ciencias Sociales; la cual tuvo como objetivo: Analizar el sistema de franquicia de la industria restaurantera en México

A través de una investigación de campo, para desarrollar un modelo econométrico, con el fin de obtener una herramienta para la estimación del valor comercial y la toma de

decisiones sobre este concepto. Se parte de la comparación de los distintos modelos de valoración de empresas y de sus intangibles sobre el sistema de franquicia, el cual ha experimentado un fuerte crecimiento y éxito desde su inicio, convirtiéndose en el de mayor expansión y éxito en la historia de los negocios, en particular en la industria restaurantera.

Posterior al análisis de trabajos publicados en este campo, se seleccionó a los modelos econométricos como los más adecuados, se ha procedido a estudiar la significación estadística de las variables financieras y no financieras sobre el valor comercial de estas y la capacidad explicativa de los modelos; asimismo la hipótesis a comprobar es que no sólo la información contable y financiera influyen en el valor de mercado de una franquicia de la industria restaurantera en México, sino que también las variables cualitativas son relevantes en la explicación del valor comercial.

Por lo tanto, son tomados en cuenta por las principales franquicias a la hora de fijar sus valores; dicho lo anterior la metodología del presente estudio es la valoración a través de métodos econométricos; respecto a la recolección de datos se optó por entrevista personal, ya que el tipo de información requerida tiene que ser proporcionada directamente por alguna persona de la empresa.

A partir de ello, se identificó como resultado que el precio de las franquicias viene influido por factores de reputación (años en el mercado y la pertenencia a una asociación externa, de ciertas capacidades, expansión a nivel internacional y a través del número unidades propias), como era de esperarse también de algunos factores explícitos como el promedio del resultado neto obtenido en el último año, el tiempo promedio del retorno de la inversión y el rendimiento de la propia inversión inicial.

Es así que, una de las mayores preocupaciones del franquiciador es la valoración de aquellos recursos más importantes y críticos en el éxito de sus franquicias, hecha esta salvedad, con este estudio se obtienen aquellos aspectos más críticos en la franquicia referentes a su reputación y capacidades; finalmente la conclusión de la tesis fue una investigación sobre la situación de las franquicias en México, con cerca de 500 negocios bajo este esquema y casi 3200 sucursales, definitivamente, se trata del modelo de negocio con mayor crecimiento en todo el mundo, y especialmente en la industria de restaurantes en México.

Lo que justifica la realización de la presente Tesis Doctoral; por consiguiente, con este estudio se concluyó que el modelo de negocio de franquicias ha tenido un crecimiento gradual y éxito en las últimas décadas a nivel mundial, de esta manera, México no ha sido ajeno a experimentar este modelo, ya que desde su introducción a finales de los años 80 a la fecha se han establecido más de 500 negocios reconocidos como franquicias, generando alrededor de 32 mil sucursales o puntos de venta.

Dicho lo anterior, en la actualidad, las franquicias en México generan medio millón de empleos directos e invierten alrededor de 58 millones de dólares al año y su participación del PBI es del 5% y se proyecta que en los próximos años puede aumentar de forma gradual, ya que son cada vez más los emprendedores que desean incursionar bajo este modelo de negocio.

Al respecto, (Flores C. , 2015); en su tesis denominada: *“La expansión Internacional de las franquicias Mexicanas: factores organizacionales y ambientales que determinan su grado de Internacionalización y la elección del país de destino”*; publicada en el año 2015, en la ciudad Monterrey, y a cargo de la Universidad Autónoma de Nuevo León; en la facultad de Ciencias políticas y administración pública; la cual tuvo como objetivo:

Evaluar los factores internos (organizacionales) y ambientales (del país de acogida de la franquicia) que han sido determinantes.

Por lo tanto, explican el proceso de expansión internacional que han seguido las franquicias mexicanas; siendo la hipótesis la relación entre las variables organizacionales y sus hipótesis, esto quiere decir, las variables independientes consideradas para el presente estudio son *“Tamaño”, “Crecimiento”, “Estructura”, “Experiencia”* y *“Dispersión Geográfica”* que va unido con la variable independiente *“Grado de Internacionalización”*, en tanto las variables ambientales y sus hipótesis son *“Distancia Cultural”, “Distancia Geográfica”, “Dimensión Económica”* y *“Dimensión Política”* que va unido con su variable dependiente *“País Destino”*.

Dicho lo anterior, la metodología de la tesis fue bajo un enfoque mixto, cualitativo y cuantitativo para obtener un mayor entendimiento del proceso de expansión internacional de las franquicias mexicanas, considerando diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis; para ello se utilizaron entrevistas y cuestionarios; a partir de ello, los resultados de las entrevistas, revelan que los franquiciadores mexicanos asumen actitudes proactivas y reactivas en su proceso de internacionalización.

Además, los impulsores de la internacionalización están asociados a factores económicos y de seguridad internos el país y factores propios de la organización como: ampliar mercado y reconocimiento de marca en el exterior, ya que la tropicalización del concepto y la protección intelectual son grandes retos a afrontar, finalmente la conclusión de la tesis fue que los franquiciadores mexicanos han tomado actitudes activas y proactivas en su proceso de internacionalización.

Asimismo, destaca la importancia que le conceden a tener un concepto innovador, exitoso y a un sistema de organización y documentación como requisitos imprescindibles para su

internacionalización, hecha esta salvedad, dentro de las variables organizacionales la experiencia es muy valorada como determinante para la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Dicho lo anterior, dentro de los factores ambientales la distancia geográfica destaca como la de mayor impacto significativo para la elección del país destino, aunque sorprende el resultado significativo positivo de la distancia cultural, parece justificar este resultado la adopción por los franquiciadores mexicanos de la franquicia como modo de entrada de bajo riesgo al extranjero en países con alta distancia cultural.

Entonces, en la actualidad el mercado internacional se encuentra en un entorno dinámico por lo que las relaciones internacionales son cada vez más frecuentes en los ámbitos sociales, políticos y culturales que influye en la vida de los países, además, el presente estudio contribuye académicamente al propósito planteado que podrá ser utilizada por los empresarios del sector para mejorar la toma de decisiones y por los organismos gubernamentales como herramienta adicional para el diseño de sus programas de apoyo en el proceso de internacionalización de las franquicias mexicanas.

Tal como señala (Agudelo & Chung, 2010); en su tesis denominada: “*Estado actual de las franquicias en el sector servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo*”, en la ciudad de Bogotá, y a cargo de la Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquía; la cual tuvo como objetivo: Evaluar las perspectivas de desarrollo de las franquicias en el sector servicios en Colombia con base en su estado actual.

Por otro lado, la metodología de la tesis fue realizar una descripción detallada de lo que se implementó en la metodología para llevar a cabo la evaluación de las perspectivas de desarrollo de las franquicias en el sector servicios en Colombia con base en su estado

actual que incluye recolección, análisis y contextualización de datos; además para el presente estudio, inicialmente, se utilizó la búsqueda de información.

También, se consultó en libros, revistas, histórico de trabajos de grado e internet, muchas de las páginas encontradas en la red fueron bases de datos de artículos y libros virtuales, así como datos en las páginas web nacionales e internacionales relacionadas con franquicias, adicional a lo anterior y para ampliar el conocimiento en cuanto al estado actual de las franquicias en Colombia y sus perspectivas de desarrollo en el sector servicios, se empleó como instrumento la encuesta y entrevista dirigida a expertos.

A partir de ello, se identificó como resultado que a través de los años las franquicias han evidenciado su capacidad para canalizar la iniciativa empresarial en las distintas latitudes, representando una oportunidad para los pequeños empresarios de competir con las grandes compañías.

Por lo que, disminuye el impacto negativo de algunos factores como el acceso al financiamiento, la identificación de la oportunidades de mercado, las competencias del empresario en el área gerencial, mercadeo y gestión de las empresas, el acceso a la información acerca del “*know how*” y las debilidades de las redes de contacto, ya que el franquiciado y los demás miembros del sistema se constituyen suplidores de los mismos; con lo expuesto se concluye que hoy en día los inversionistas prefieren diferentes opciones a las franquicias aun conociendo el significado de esta modalidad.

Sin embargo, se concluye que el desconocimiento de los beneficios como son el posicionamiento de la marca, el crecimiento en el mercado, la estabilidad, entre otros, es un factor crítico que impide poner como primera opción de inversión a las franquicias; se debe agregar que hoy en día los empresarios e inversionistas tienen muchas opciones de negocio y han estado experimentando numerosas alternativas para rentabilizar su dinero

y materializar sus ideas empresariales, entre ellas se encuentran las franquicias, una opción que ha ido adquiriendo fuerza en el mercado.

Es así, que en Colombia la franquicia ha alcanzado un elevado grado de madurez y ha experimentado un crecimiento sostenido desde sus inicios en los noventa, década en la cual el país vivió la apertura económica como consecuencia de la globalización, por otro lado, el apoyo del BID y el liderazgo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia han posibilitado que muchas empresas puedan conocer las ventajas y beneficios de las franquicias.

Al respecto, (Medina, 2016); en su tesis denominada; *“Impacto económico de la franquicia a nivel mundial y su presencia local en Latinoamérica”*; publicada en el año 2016, en la ciudad de Quito, y a cargo de la Escuela Politécnica Nacional; en la Facultad de Ciencias; la cual tuvo como objetivo: Diagnosticar la situación de las franquicias en el desarrollo de los países y el impacto de las marcas locales en Latinoamérica.

Por otro lado en la metodología de la tesis se gestionó un indicador que muestra el nivel de desarrollo de los 39 países que se tomarán en cuenta en el estudio, luego, se efectúa una estimación econométrica utilizando el método de mínimos cuadrados ordinarios y la regresión cuantitativa debido a los potenciales problemas de normalidad, dicho lo anterior, los resultados proveen evidencia empírica de la relación entre el número de marcas de franquicias dentro de un país y el nivel de desarrollo del mismo.

A partir de ello, se identificó como resultado que la variable de control Ley de Franquicias es significativa y positiva, el resultado de la variable de control es importante, ya que no se sabe mucho acerca de la influencia de las leyes de franquicias en el desarrollo de la misma, esto resulta ser un indicador de la importancia que tienen las leyes sobre el modo

de organización industrial; en conclusión la importancia de empezar a relacionar el punto de vista macroeconómico con el microeconómico.

Entonces, todo está relacionado y se puede tener una mejor perspectiva de cómo funciona tanto la economía, la política y la sociedad en sí, hecha esta salvedad, el presente estudio ha abierto precedentes para nuevas investigaciones de la misma forma colabora a aumentar el número de estudios que hay para la región de Latinoamérica, lo que es positivo, ya que, con un número limitado de países, se hizo hincapié en la importancia de tomar en cuenta a los países de Latinoamérica.

Considerando lo anterior, desde el punto de vista microeconómico, la franquicia constituye un laboratorio para estudiar distintas estructuras de organización vertical u horizontal, en tanto desde el punto de vista macroeconómico pocos estudios se han realizado al respecto, es así que surge la premisa ¿Las franquicias pueden conducir a un desarrollo económico?, según Michael Porter observó que América Latina se encontraba por debajo de la media con presencia de marcas franquiciadas en comparación con los demás países.

Además, según el autor se encontró que la mejora macroeconómica que las franquicias pueden aportar a un país “*know how*”, depende de si el sistema prueba ser adaptable a la diversidad cultural, económica y al ambiente legal.

Por otro lado, según (Baena V. , 2012), artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*Market conditions driving international franchising in emerging markets*”; publicado en el año 2012, en la ciudad de Madrid, y a cargo por Universidad Europea de Madrid; en la Departamento de Administración de Empresas; la cual tiene como propósito: Presentar un modelo que explore varios factores determinantes posibles en la tasa de franquicias entre las naciones emergentes.

Dicho lo anterior, los mercados emergentes son algunas de las economías de más rápido crecimiento en el mundo; además, los países que representan están experimentando transformaciones económicas sustanciales, sin embargo, a pesar de todo esto, se sabe poco sobre los factores que influyen en la selección de países para la expansión en estos mercados, es por ello en un intento por mejorar el conocimiento que los gerentes y académicos tienen sobre la expansión de franquicias.

Asimismo, el presente estudio examina cómo las condiciones del mercado pueden restringir la difusión de la franquicia en los mercados emergentes, ellos son: *distancia geográfica, distancia cultural, evitación de la incertidumbre, individualismo, estabilidad política y corrupción*; por otro lado la metodología que se utilizó en el presente estudio fue bajo un enfoque cuantitativo aplicado a una muestra de 63 franquiciadores españoles con 2.836 puntos de venta franquiciados que operan en los países emergentes.

Por consiguiente, con este estudio se concluyó *que la distancia geográfica, la evitación de la incertidumbre, el individualismo, la estabilidad política, la corrupción, el producto interno bruto, la eficiencia de la aplicación de los contratos y el emprendimiento incipiente* pueden limitar la propagación de la franquicia en las naciones emergentes.

Según (Mumdžiev, 2011), artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising*”; publicado en el año 2011, en la ciudad de Viena, y a cargo por la Universidad de Viena; por el Centro de Estudios Empresariales; la cual menciona que: En las franquicias internacionales, el control sobre las acciones de los franquiciados es cada vez más difícil, ya que los franquiciadores deben asignar una cierta porción de los derechos de decisión a los franquiciados para permitir la toma de decisiones efectiva y maximizar los ingresos residuales.

Mientras se mantiene el control sobre la red, además, combina las perspectivas de los derechos de propiedad, la teoría de la agencia y la teoría del costo de transacción para revelar las diferencias en la asignación de los derechos de decisión entre franquicias maestras y franquicias directas / de unidades múltiples, así como para comprender la elección de los franquiciadores entre estos dos modos al ingresar a nuevos mercados.

Por otro lado, la teoría de los derechos de propiedad predice que la asignación de los derechos de decisión residuales depende del impacto de los activos de conocimiento intangibles en la generación de excedentes residuales; asimismo la hipótesis de la teoría de la agencia sugiere que la asignación de los derechos de decisión está influenciada por los costos de monitoreo debido a la asimetría de información entre la sede y los socios locales extranjeros; dicho lo anterior, el análisis involucra dos determinantes de los costos de monitoreo: las distancias geográficas y culturales de los mercados receptores.

Finalmente, bajo la vista de costos de transacción, la atención se dirige hacia la incertidumbre ambiental y conductual, como determinantes de la elección del modo de entrada y la asignación de los derechos de decisión.

Según (Altinay & Wang , 2006), en el artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*The role of prior knowledge in international franchise partner recruitmentg*”; publicado en el año 2006, en la ciudad de Oxford, y a cargo por la Universidad de Oxford Brookes; por el Departamento de Hospitalidad, Gestión de Ocio y Turismo; la cual tiene como propósito: Investigar el papel del conocimiento previo en el proceso de reclutamiento de socios de franquicias internacionales y evaluar cómo la distancia cultural influye en el papel del conocimiento previo en este proceso.

Por otro lado, la metodología fue un único estudio de caso integrado de una empresa hotelera internacional fue el foco de la investigación; además las entrevistas,

observaciones y análisis de documentos se utilizaron como técnicas de recolección de datos.

Finalmente, los resultados revelan que el conocimiento previo del franquiciador le permite coordinar de manera más eficiente con posibles socios, sin embargo, la firma del estudio de caso experimentó una gran distancia cultural en los mercados de diferentes países, esto quiere decir, cuanto mayor sea la distancia cultural, más desafíos tendrá que enfrentar la empresa en términos de actualización y adaptación de su conocimiento previo a las necesidades locales.

Tal como indica (Alon, 2006), en el artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*Market Conditions Favoring Master International Franchising*”; publicado en el año 2006, y a cargo por el *Rollins College*; la cual menciona que: La franquicia internacional maestra se encuentra entre los métodos de más rápido crecimiento para que los franquiciadores internacionales se expandan en el extranjero, porque este método implica un riesgo financiero mínimo y una estrategia rápida de salida al mercado.

Además, este artículo revisa la literatura existente y desarrolla propuestas que relacionan factores ambientales específicos con la propensión de los franquiciadores a utilizar franquicias internacionales maestras, por lo cual propone que la franquicia internacional maestra es más probable cuando el potencial económico y el nivel de corrupción son bajos; y cuando la *intensidad competitiva, la variabilidad de la demanda, el conocimiento de la franquicia, la masculinidad y el individualismo en la sociedad, la distancia geográfica y cultural, el riesgo país y el nivel de protección legal* son altos.

Al respecto, (Baena V. , 2015) en el artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*European franchise expansion into latin america evidence from the spanish*

franchise system”; publicado en el año 2015, en la ciudad de Madrid, y a cargo de la Universidad Europea de Madrid, por el Departamento de Administración de Empresas; la cual tiene como objetivo: mejorar el conocimiento que los gerentes y académicos tienen sobre la expansión de franquicias.

En este sentido, vale la pena mencionar que, aunque el cuerpo de literatura sobre gestión internacional centrado en los mercados emergentes está creciendo, la atención prestada al contexto latinoamericano sigue siendo limitada, esto es sorprendente, dada la importancia económica sustancial de la región con una población de más de 590 millones y un producto interno bruto de aproximadamente US \$ 5 billones, por ello para cubrir esta brecha.

El presente estudio examina cómo una serie de condiciones del mercado pueden impulsar la difusión de franquicias en América Latina: *distancia geográfica, distancia cultural, estabilidad política y desarrollo económico*; por otro lado, la metodología ha sido desarrollada bajo un enfoque cuantitativo aplicado a una muestra de 77 franquiciadores españoles que operan a través de 4,064 puntos de venta franquiciados en 21 países latinoamericanos a fines de 2012.

Por consiguiente, ellos son: Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, República Dominicana, Bolivia, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, Perú, Puerto Rico, Uruguay y Venezuela; los resultados concluyen que la distancia geográfica entre el país anfitrión y los países de origen, así como el nivel de estabilidad política, desarrollo económico, potencial de mercado y transparencia del país anfitrión pueden impulsar la difusión de la franquicia internacional en las naciones latinoamericanas.

Según (Lanchimba & Medina, 2018), artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* denominado “*The impact of franchising on development*”; publicado en el año 2018, en la ciudad de Quito, y a cargo de la Escuela Politécnica Nacional, por el Departamento de Economía Cuantitativa, la cual menciona que: En el universo de la literatura sobre franquicias, varios estudios han examinado el impacto de las franquicias en el crecimiento económico, tendiendo a centrarse en el crecimiento más que en el desarrollo.

Aunque la investigación empírica ha concluido que la franquicia sí influye en el crecimiento económico, del mismo modo, algunos artículos han subrayado la importancia y la influencia de la franquicia en el desarrollo, pero no han podido proporcionar una prueba empírica de su influencia real, dicho lo anterior, este documento proporciona evidencia empírica que demuestra la relación entre la franquicia y el desarrollo.

1.1.2. Antecedentes Nacionales

Según (Neyra & Salas, 2019); en su tesis denominada: “*Factores críticos de éxito que favorecen la internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico. Perspectiva de los franquiciados en el mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018.*”; publicada en el año 2019, en la ciudad de Lima, y a cargo de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

La cual tuvo como objetivo: Validar si la marca posicionada, calidad del producto y servicio, la ubicación estratégica y la eficiente transferencia del *know how* son percibidas por los franquiciados como factores críticos de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas del sector gastronómico al mercado de Chile en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta al 2018; y como hipótesis que el éxito en el ingreso de las franquicias peruanas del sector gastronómico al mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta al 2018.

Además, es percibido por los franquiciados a través de factores como: el posicionamiento de la marca, calidad del producto y servicio, ubicación estratégica y eficiente transferencia del *know how*; por otro lado la metodología de la tesis se trabajó bajo un enfoque mixto, el cual tuvo un alcance exploratorio, pues se estudió un tema que es poco investigado hasta el momento, además presentó un alcance correlacional ya que buscaba explicar el grado de relación existente entre los factores de éxito y el ingreso de las franquicias gastronómicas peruanas al territorio chileno.

A su vez, presentó un alcance descriptivo ya que buscaba identificar y explicar las características de los factores en estudio; asimismo, es una investigación no experimental transeccional correlacional, ya que se realizó en un periodo determinado con el fin de validar, describir y comprender la información recolectada; cabe resaltar que en la primera etapa, se trabajó bajo el enfoque cualitativo teniendo como instrumento a las entrevistas estructuradas y semi estructuradas para expertos en el tema y franquiciadores.

Con el objetivo de conocer más a fondo el tema, basada en la experiencia y percepción; en la segunda etapa, aplicando el enfoque cuantitativo, se realizó encuestas a gerentes y jefes de las marcas franquiciadas en Chile.

Teniendo en cuenta ello, se puede decir que los factores que los franquiciantes peruanos deben tomar en cuenta para internacionalizarse, bajo este formato, hacia el territorio Chile son los siguientes: ‘*La afinidad en la relación entre franquiciado y franquiciador*’, ‘*La ubicación estratégica de los puntos de venta*’, ‘*La calidad de los productos y servicios*’, ‘*La transferencia del know how*’, ‘*El soporte de la casa matriz*’, ‘*El sistema de abastecimiento y logística de insumos*’, ‘*El modelo de negocio funcional*’, ‘*La flexibilidad para la tropicalización de los productos y servicios por factores culturales*’ y ‘*La inversión en marketing y publicidad*’.

La elección de estos factores va depender del perfil de franquiciado, pues en esta investigación se identificó 3 perfiles predominantes; con ello se concluye que existen 3 factores determinantes para el éxito de las franquicias peruanas al ingresar al territorio chileno: *‘La ubicación estratégica de los puntos de venta’*, *‘La calidad de los productos y servicios’*, *‘La transferencia del know how’*.

En contraste, “Marca posicionada” no es considerada como un factor crítico de éxito; con lo detallado líneas anteriores, se puede decir que muchos empresarios optan por elegir una franquicia como modelo de negocio, pues al tener en cuenta el gran impacto que posee el sector servicios, el potencial del sector gastronómico peruano y la gran aceptación del sistema de franquicias como estrategia de expansión, esta se convierte en una opción muy atractiva.

Sin embargo, al analizar el ingreso a algún país, ya sea similar o diferente, es importante conocer los factores que los potenciales consumidores valoran más.

Por otro lado, (Aguirre, Arenas, Portal, & Villanueva, 2006); en su tesis denominada: “Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio”; publicada en el año 2006, en la ciudad de Lima, y a cargo de la Pontificia Universidad Católica del Perú; en su Escuela de Postgrado; la cual tuvo como objetivo: Formular preguntas de investigación relacionadas con cada factor identificado, cuyas respuestas permitan a futuro, establecer indicadores que contribuyan a evaluar la potencial franquiciabilidad del negocio evaluado.

Además, la metodología de la tesis fue bajo un enfoque mixto, dado que se trabajó desde una perspectiva cuantitativa y cualitativa, además presentó un alcance exploratorio, pues hay estudios sobre las franquicias, pero no se enfocan en los factores que influyen en el

éxito de ellas; asimismo la investigación fue de tipo no experimental, ya que las variables no se manipulan para presentar situaciones o contextos fuera de la realidad;

No obstante, el diseño no experimental es del tipo transeccional, pues se hace el análisis de un determinado periodo y no de un cambio a través del tiempo; el cual es de tipo exploratorio, ya que se investigó a fondo sobre las franquicias en el Perú y los factores de éxito de la misma.

Cabe mencionar que el instrumento utilizado en el trabajo de campo fueron las entrevistas y los cuestionarios; en cuanto a las entrevistas, estas fueron realizadas a expertos en franquicias nacionales con el objetivo de conocer los factores que contribuyen en el éxito de este modelo de negocio y la perspectiva., desde el punto profesional, que se tiene de este modelo de negocio.

Por otra parte, se aplicaron cuestionarios a franquiciadores de otros países con la finalidad de calificar los factores identificados y seleccionados; a partir de ello, se identificó como resultado que el factor que más contribuye al éxito de las franquicias es la “Inmediata y correcta transferencia del know how” y que el factor que menos influye en el éxito son los “Años en el mercado”.

Finalmente, las conclusiones de la tesis fueron que en la investigación se identifica que los tres factores más relevantes para alcanzar el éxito bajo el formato de franquicias son: “Inmediata y correcta transferencia del know how”, “Calidad del producto o servicio”, “Desarrollo de un plan de negocio”; las cuales han sido elegidas como importantes o muy importantes por más del 90% de los encuestados.

Dicho lo anterior, el modelo de negocio de franquicia es una alternativa interesante para superar la problemática de los primeros años de una empresa nueva, pues las franquicias

transmiten confianza y reducen el riesgo de fracaso; ya que los años de experiencia han permitido que estas atraviesen y superen fracasos.

Por consiguiente, con este estudio se concluyó que a través de las encuestas, existen factores negativos que no permiten alcanzar el éxito de una franquicia, tales como: “Mala selección del franquiciado”, “No seguir el formato de franquicia”, “Mal producto o servicio”, “Falta de confianza entre el franquiciado y franquiciante” y “Falta de respaldo de la casa matriz”; con lo expuesto se puede entender que es conocido que las franquicias son un modelo de negocio rentable; además que reduce el riesgo de fracaso e incertidumbre.

Sin embargo, es importante analizar los factores que influyen, ya sea positivamente o negativamente, en el éxito de las franquicias, pues es necesario analizar dichos factores al momento de iniciar el proceso de internacionalización; se debe agregar también que es importante conocerlos para poder establecer o formular indicadores de gestión que ayuden a la autoevaluación, ya sea por el lado del franquiciante o del franquiciado.

Según (Robles & Vargas, 2018); en su tesis denominada: *“Crecimiento de las Exportaciones y el Crecimiento Económico en Perú: Evidencias de Causalidad 1990 - 2016”*; publicada en el año 2018, en la ciudad de Lima, y a cargo de la Universidad San Ignacio de Loyola; la cual tuvo como objetivo: Establecer que el crecimiento económico de la economía peruana en el período 1990-2016, ha sido impulsado por el crecimiento de las exportaciones y que esta influencia ocurre de manera unidireccional desde el crecimiento de las exportaciones hacia el crecimiento económico.

Asimismo, como hipótesis principal que el crecimiento económico de la economía peruana en el período 1990-2016, ha sido impulsado por el crecimiento de las

exportaciones y esta influencia ocurre de manera unidireccional desde el crecimiento de las exportaciones hacia el crecimiento económico.

Respecto a la metodología, esta investigación fue de tipo empírica, pues a través de herramientas estadísticas y teóricas busca resolver el problema formulado, es así que, presentó un diseño descriptivo, correlacional y causal, ya que estaba dirigido a explicar la relación entre el crecimiento de las exportaciones y el crecimiento económico.

Por otro lado, el instrumento para el análisis empírico, de corto plazo, se utilizó el modelo econométrico de Vectores Autorregresivos (VAR) debido a las series estacionarios que conforma el modelo y también se utilizó el programa *Eviews*, mientras que para el análisis del largo plazo, para validar la relación entre las exportaciones y el crecimiento económico se usó el modelo de Vectores de Corrección del Error (VECM) por la naturaleza de las series que deben estar cointegradas y para que las series se encuentren cointegradas deben tener raíz unitaria.

Por último, para validar o rechazar la hipótesis del crecimiento económico impulsado por las exportaciones se utilizó el test de causalidad de Granger; respecto a los resultados, en el corto plazo, se encontró que existe una relación directa entre las exportaciones y el crecimiento económico, es decir, al crecer las exportaciones se generaba un crecimiento económico en el país, y viceversa, mientras que, en el largo plazo, no se encontró una relación de causalidad entre estas variables.

Con ello se puede concluir que la relación existente entre el crecimiento de las exportaciones y el crecimiento de PBI del país, vería según el plazo, pues al corto plazo se identificó una relación directa, sin embargo al largo plazo, no se percibe que el aumento de las exportaciones genere el crecimiento económico; al mencionar lo anterior, se puede precisar que es importante potenciar y establecer políticas de gobierno que promuevan la

inversión privada fija, con el fin de crear un círculo virtuoso, lo cual genere mayor crecimiento económico y con ello mayor número de exportaciones.

Según (Joshimura, 2012); en su tesis denominada: *“Innovación en la Gastronomía Peruana: El Rol de las Redes Sociales en la consolidación de la marca “Cocina peruana”*; publicada en el año 2012, en la ciudad de Lima, y a cargo de la Pontificia Universidad Católica del Perú; en su Escuela de Postgrado; la cual tuvo como objetivo: Analizar el rol que cumplen las Redes Sociales en la consolidación de la marca “Cocina peruana”, dentro del proceso de innovación en la Gastronomía Peruana.

Continuando con la línea, la hipótesis es la gastronomía peruana ha progresado en el período 2007-2010, gracias al marketing aplicado al sector y al uso de las Redes Sociales; por otro lado, la metodología utilizada en el presente estudio fue de naturaleza descriptiva y exploratoria, se dice que fue exploratoria, ya que la investigación comenzó analizando las principales y actuales características de la gastronomía peruana.

Entonces, es así como el impacto de las redes sociales en el país, a su vez, fue de naturaleza descriptiva, ya que se deseaba conocer cómo el uso de una red social puede impactar en la construcción de una marca, y cómo puede contribuir al proceso de consolidación de la gastronomía; el instrumento utilizado para esta investigación fueron los cuestionarios, los cuales estaban dirigidos a las personas visitantes a la página de Facebook del restaurante Sin Reservas.

Se construyó un cuestionario tipo cuadrícula, lo cual permitió realizar un cuadro de doble entrada; luego del estudio respectivo, se afirma la hipótesis, es decir, la gastronomía peruana sí ha progresado en el período 2007-2010, gracias al marketing aplicado al sector y al uso de las Redes Sociales, pues la red social Facebook ha contribuido a la construcción de marca del restaurante Sin Reservas; con ello se concluye que la

gastronomía peruana posee gran potencial para seguir creciendo, tanto local como internacionalmente.

En este estudio se percibe que las redes sociales pueden influir positivamente a la construcción de marca, y esto se pudo ver en el caso del restaurante Sin Reservas; cabe resaltar que hoy en día es muy importante, alinearse a las nuevas tecnologías para seguir vigente en el mercado, el uso de las redes sociales, es esencial, al momento de abrir o manejar un negocio pues a través de ellas puedes tener comunicación constante con tus clientes o potenciales clientes, así como implantar diversas estrategias que hagan crecer el negocio, sin duda, es relevante brindar contenido atractivo y constante para llamar la atención de los consumidores.

Según (Solis & Ponce, 2017), en su tesis denominada: *“Criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado: Propuesta de una guía técnica”*; publicada en el año 2017, en la ciudad de Lima, y a cargo de la Pontificia Universidad Católica del Perú; la cual tuvo como objetivo: Identificar los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado para construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano.

Por otro lado, en la metodología, la presente investigación desarrolló un alcance exploratorio debido a que estudió un tema que fue poco investigado anteriormente y del cual aún hay muchas dudas; asimismo, se trabajó bajo un enfoque cualitativo, pues no se contaba con información necesaria para desarrollar un análisis estadístico, es importante destacar que se utilizó una estrategia de caso múltiple con el fin de poder analizar las similitudes y diferencias entre las organizaciones estudiadas.

Dicha estrategia se trabajó con expertos y profesionales en franquicias, organizaciones franquiciantes peruanas y los franquiciados de sistema peruanos de franquicias, con ello

se pudo obtener resultados desde diferentes puntos de vista; la tesis tuvo como instrumentos de estudio a las entrevistas a profundidad y encuestas, las cuales fueron aplicadas a las tres fuentes de información obteniendo así la misma información, pero de diferentes puntos de vista y posiciones.

Por un lado, se aplicó entrevistas semi estructuradas, la cual tiene una lista de preguntas per durante la entrevista se pueden añadir nuevas si es necesario, por otro lado, en los cuestionarios se utilizó la escala de Likert y la escala ordinal, se usó estas dos con el fin de que una corrobore a la otra; es importante conocer que los resultados fueron segmentados por las tres fuentes información.

Desde la perspectiva de los expertos y especialistas en las franquicias, la mayoría coincidió que el paso más importante dentro del proceso de selección del franquiciado está relacionado con la evaluación del aspecto económico y financiero del candidato; los resultados en relación a los procesos de selección desde la perspectiva de las empresas franquiciantes fueron las siguientes: existencia de franquicias que realizan la selección de franquiciados con el soporte de servicios de consultoría y franquicias que ejecutan el proceso de manera independiente.

Por último, desde la perspectiva de franquiciados se obtuvo que, la consultora filtra a los inversionistas en función de su capacidad económica y ofrece alternativas de inversión ajustadas a su presupuesto; dicho esto, se identificó que hay unos pasos establecidos que forman parte del proceso de selección tales como: el perfil del franquiciado, la búsqueda de inversionistas, las entrevistas, el test de candidatura, el precontrato y el contrato de franquicia.

Sin embargo, es importante mencionar que no se identificó un patrón de selección; con relación a ello, se puede precisar que, el sistema de franquicias es una de las principales

alternativas de expansión, es por ello que es muy importante que el proceso de selección se encuentre bien definido, pues se debe elegir de manera correcta a los socios que formaran parte de la cadena de franquicias con el fin de crear valor para la marca y mantenerla vigente en el mercado.

Según (Flores J. , 2017) en su tesis denominada: *"Incidencia de la franquicia como modelo de negocio para el crecimiento económico en las Empresas del Sector de Gastronomía, de la Ciudad de Arequipa, 2016"*; publicada en el año 2017, en la ciudad de Arequipa, y a cargo de la Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa; en la Facultad de Ciencias Contables y Financieras; la cual tuvo como objetivo: la franquicia como modelo de negocio incida significativamente en el crecimiento económico en las empresas del sector de gastronomía de la ciudad de Arequipa-2016.

Por otro lado, la metodología de la investigación es mixta, es decir cualitativa, debido a que se realizan entrevista a los gerentes y administradores a las empresas que utilizan la franquicia y es cuantitativa, porque se construye un cuestionario y se realiza un análisis documental (Estados Financieros); asimismo la investigación es de tipo descriptiva, porque se adecua al propósito de la investigación, naturaleza de los problemas y objetivos formulados en el trabajo, luego explicativa, ya que permite al investigador tomar los datos e información de la realidad de donde se presenta el estudio.

Esto quiere decir, en su ambiente natural, además, desde esta perspectiva el proyecto es factible y responde a una necesidad específica, ofreciendo soluciones de manera metodológica. cabe mencionar que los instrumentos utilizados en el trabajo de campo fueron las entrevistas, encuestas y análisis documental.

Finalmente, las conclusiones de la tesis fueron que el modelo de negocio de franquicia influye directamente en el crecimiento económico en las empresas del sector de

gastronomía, como son la calidad del servicio, el tiempo en que están en el mercado utilizando la franquicia, que el 33% de inversionista que apuestan por el modelo de negocio la franquicia y además la entrevista realizada donde indica que envían chefs corporativos y asistencia técnica.

Asimismo, los índices determinantes para el crecimiento económico por sus componentes de inversión, educación y tecnología, que según a la entrevista aplicada indica que esta forma de trabajo o modelo de negocio de las franquicias están en la búsqueda de áreas de mercados además donde la empresa para contratar al personal el 21% indica que sean proactivos dentro de la organización y se evidencia en la atención que brinda tanto en el nivel de la cocina como en la atención al cliente.

Dicho lo anterior, se concluye que estamos en un proceso de crecimiento que se manifiesta en un 20% de crecimiento anual de franquicias nacionales, lo que anuncia que en el mediano plazo podemos equilibrar e incluso rebasar el porcentaje de franquicias extranjeras.

1.2. MARCO CONCEPTUAL

Tal como menciona (Vara-Horna, 2012), la definición conceptual se usa para conocer el significado de un término, como las que figura en los diccionarios; no obstante, es importante tener una definición preliminar las variables, ya que dicha definición preliminar necesita pulirse y cumplir con todas las reglas de una buena definición (pág. 279). A continuación, se va definir conceptos que se va utilizar en adelante respecto al tema de estudio, es importante tener conocimiento de los elementos que componen y soportan nuestra investigación.

- Exportación: Es uno de los modos más usados en los Negocios Internacionales, las exportaciones se constituyen en la capacidad de producción que tiene una

economía, cuya finalidad es traspasar las fronteras nacionales y satisfacer necesidades de clientes extranjeros (Valero, Rodenes, & Rueda, 2016).

- Exportación de servicios: Tradicionalmente, se define a la mercancía como un bien tangible y al servicio como aquella actividad que ofrece un bien intangible a los clientes para satisfacer sus necesidades o brindarles algún bienestar; con respecto a que los servicios son de consumo inseparable y simultáneo, ya que son gozados en el momento y lugar en que se brinda su prestación, tampoco se cumple en todos los casos (Gutiérrez, 2017).
- Franquicia: La franquicia es modo de hacer negocios, en la que el franquiciador o franquiciante permite al franquiciado utilizar una marca comercial por un periodo determinado, la cual es un activo esencial para el funcionamiento del negocio del franquiciado; en este modelo de negocio existe un apoyo continuo, por parte del franquiciador al franquiciado, en temas de administración, tecnología, suministro y otros (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010).
- Franquiciante: Es aquella persona desea expandir su negocio, red de producción o distribución de bienes y servicios mediante la participación de terceras personas; es el dueño del sistema original del negocio y de la marca comercial, quien cede el derecho de uso de marca y brinda asistencia técnica a cambio de capital de inversión por parte de terceros (Aguirre W. , 2014).
- Franquiciado: Es quien maneja el negocio franquiciado, hace uso de la marca comercial y paga las contra prestaciones periódicas, así como los derechos de entrada para desarrollar el negocio con el sistema del franquiciante (Aguirre W. , 2014).

- Interculturalidad: Se refiere a la presencia e interacción equitativa de diversas culturas y a la posibilidad de generar expresiones culturales compartidas, a través del diálogo y del respeto mutuo (UNESCO, 2020).
- Negociación Internacional: La negociación es un proceso en el cual intervienen dos partes enfrentadas que intentan el acercamiento de posiciones conseguir una situación aceptable para ambas de manera que les permita crear, mantener o desarrollar una relación; es así, que cuando la negociación es internacional, las partes negociadoras pertenecen a distintos países (Gracia, 2004).
- Comunicación Activa: Consiste en atender la totalidad de mensaje que se recibe, esto quiere decir, prestar atención no sólo a lo que se dice (el contenido) sino también al “cómo se dice”, fijándose en los elementos no verbales y para verbales; asimismo, la comunicación implica un proceso activo donde actúan nuestros sentidos, así como nuestra parte intelectual y afectiva (Abellón, Celdrán, Manzanares, & Satorres, 2014).
- Espíritu Empresarial: Es la fuerza interna que los direcciona a ser empresarios, muchas personas con el mismo sistema de pensamiento generan cultura empresarial; por lo tanto, para crecer se necesita que estos empresarios mejoren, que sean buenos empresarios; que con las empresas que crearon en un inicio se fortalezcan y se desarrollen para que éstas sean buenas.

Dicho lo anterior, esto quiere decir que generen valor agregado a la economía y sean no sólo organizaciones de supervivencia para el empresario; asimismo buenos empresarios que crean y desarrollan buenas empresas crean un bosque de organizaciones que aportan al desarrollo económico y generan cambios en la cultura de una nación (Crissien, 2006).

1.3. BASES TEÓRICAS

Los sustentos o bases teóricas que se mencionan a continuación fue seleccionado para que pueda respaldar y explicar el tema de investigación. Tal como indica (Vara, 2012), precisa que “las bases teóricas son el análisis sistemático y sintético de las principales teorías que explican el tema que estás investigando” (pág. 104). Por lo tanto, a continuación, se analizará las teorías y definiciones teóricas relevantes con la finalidad de comprender mejor la investigación.

1.3.1. Internacionalización

Es frecuente que las empresas, ya establecidas localmente, deseen expandirse a través de la internacionalización, debido a que es un proceso gradual y muy atractivo económicamente para los inversionistas, siempre y cuando se analice el mercado destino, previamente.

Según (Araya, 2009) la internacionalización de empresas consiste en el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir, la forma en que la empresa proyecta sus actividades, total o parcialmente, a un entorno internacional y genera flujos de diversos tipos (comerciales, financieros y de conocimiento) entre distintos países.

Dicho lo anterior, el proceso de internacionalización de las empresas debe responder las siguientes preguntas: ¿por qué busca la internacionalización una empresa?, ¿cómo sería el proceso de la internacionalización de una empresa?, ¿de qué forma se internacionaliza una empresa? y ¿dónde puede ubicar sus actividades en el exterior? De esta manera, es que la internacionalización se da entre las empresas que quieren realizar sus actividades en otro país adoptando una serie de estrategias que contienen recursos y capacidades por parte de la empresa para afrontar las oportunidades o amenazas que se presenten.

Además, tal como menciona (Rueda, 2008) una de las razones por las cuales se genera el fenómeno de la internacionalización por parte de las empresas es debido a la reducción de costes operativos, aprovechamiento de las ventajas competitivas, condiciones económicas y jurídicas más favorables en un país extranjero y la necesidad de crecimiento a través de mercados emergentes. Para precisar, que cualquier empresa que quiera expandirse en el exterior, los riesgos acompañan al proceso de internacionalización y suele ser de la misma intensidad para cualquier tipo de empresa en el mundo.

Por otro lado, tal como señala (Villarreal, 2005) define la Internacionalización de la Empresa como una estrategia corporativa de crecimiento por diversificación geográfica internacional, a través de un proceso evolutivo y dinámico de largo plazo que afecta gradualmente a las diferentes actividades de la cadena valor y a la estructura organizativa de la empresa, con un compromiso e implicación creciente de sus recursos y capacidades con el entorno internacional, y basado en un conocimiento aumentativo.

1.3.1.1. Tipos de empresas internacionales

En la actualidad, el modo en el que se mueve los negocios tiene cambios constantes en dónde cada vez más los mercados locales se encuentran saturados por diferentes empresas que ofrecen productos y servicios similares. Al respecto, las empresas han optado por incursionar en otros mercados en el mundo, dicho lo anterior, este proceso de evolución, es decir, crecimiento se da mediante la fusión, adquisición de otras empresas, por medio de una expansión o diversificación de sus productos o servicios.

Por otro lado, el crecimiento gradual de las empresas que traspasan sus fronteras nacionales realizando procesos operativos en donde intervienen diferentes factores y actores depende mucho del tipo de internacionalización que se encuentre aplicando, ya que existe varios modos de penetrar mercados internacionales y aplicable según el sector

en el que te encuentres, mercado destino y cultura, entre otros factores internos y externos que se tiene que analizar.

Al respecto (Canals, 1994) señala que se puede distinguir cuatro grandes tipos de empresas internacionales que, a su vez, reflejan sus mismas etapas de internacionalización. No obstante, tal como señala (Araya, 2009) como se citó en Canals en el año 1994, estas pautas del proceso de internacionalización son: Empresa Exportadora, Empresa Multinacional, Empresa Global y Empresa Transnacional y las define de la siguiente manera.

- Empresa Exportadora

Las empresas empiezan su proceso de internacionalización al exportar. En una primera etapa, la internacionalización es pasiva y consiste en exportaciones puntuales a mercados internacionales. Esta exportación presenta dos características: la exportación desde el país de origen a algunos mercados extranjeros y la concentración de actividades de la empresa en el país de origen.

Por otro lado, según la (SUNAT, 2020) define a la exportación como:

Régimen aduanero por el cual, se permite la salida del territorio aduanero de las mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo definitivo en el exterior, para ello la transferencia de bienes debe efectuarse a un cliente domiciliado en el extranjero (párr. 1).

Al respecto, (EAE Business School, s.f.) menciona que “es una alternativa de internacionalización muy flexible, aunque tiene un inconveniente, no apto para muchos, debido a la baja capacidad de control que implica” (párr. 2). Por lo tanto, la opción de escoger cuál es la mejor decisión caerá en responsabilidad según las diferentes

funciones del país de origen o un tercero respecto al modo de penetración de mercado que va aplicar.

Dicho lo anterior, pueden encontrarse tres grandes grupos: la exportación indirecta que no interviene, directamente, en las actividades exportadoras; la exportación directa que se encuentra a cargo de los procesos operativos, es decir inicia con la entrega y termina con la documentación y, finalmente, la exportación cooperativa que es una operación frecuente que va dirigida a empresas de menor volumen, que tienen deficiencias y no puede hacer solas sus operaciones en el proceso exportador, en consecuencia se asocian con otros productores para afrontar esta oportunidad de negocio.

- Empresa Multinacional

Este tipo de empresa tiene sus inicios en el siglo XIX en algunos países industriales como Gran Bretaña y Alemania, la empresa multinacional pretende explotar internamente alguna ventaja competitiva importante, una tecnología o un producto especial; dicho lo anterior, el objetivo de una empresa multinacional es la reproducción casi exacta de la empresa matriz en cada una de las filiales en el extranjero (Araya, 2009).

Al respecto, (León, 2009) señala que “la empresa multinacional se caracteriza por tener como ámbito de actuación el escenario global, independiente de su tamaño, sector económico o actividad” (pág. 341). Además, añade que lo importante en el proceso de la internacionalización no es tanto el tamaño, sino la mentalidad acerca de las barreras que se van a presentarse en el camino y entienda el mundo globalizado para que gestione sus operaciones de la forma más eficiente posible.

Entonces, conocer la internacionalización nos va permitir que la empresa va seguir siendo competitiva y operativa, para ello (León, 2009) nos relata los factores que caracterizan a las empresas multinacionales, las cuales son conocer las estrategias y tener los objetivos

claros, *core business*, reducción de niveles jerárquicos, equipos multidisciplinarios, eliminar tareas y simplificar procesos y fijar los objetivos de rentabilidad por procesos.

- Empresa Transnacional

La empresa transnacional combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países. Se trata de combinar la eficiencia económica con la adaptación a los mercados locales.

La existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, aportando ideas y productos para poder ser explotados a nivel global, además en la situación más extrema, cada filial puede ser “centro coordinador” de actividades a nivel global.

Dicho lo anterior, (Pla & León , 2004) menciona respecto a la empresa transnacional que en una matriz todas las unidades están coordinadas a lo largo de sus dos dimensiones (por ejemplo productos y funciones) y los conflictos entre éstas son resueltos por la dirección general; en la organización transnacional el enfoque es más flexible y variado, posibilitándose la existencia de más dimensiones y centros que no informen directamente a la unidad responsable.

El objetivo de las empresas transnacionales es extraer las materias primas que están en otros países, ampliar sus horizontes y reducir costes. Una de las características respecto a este tipo de empresas es que tienen una casa matriz en un determinado país y otras relacionadas en diferentes partes del planeta, estas empresas se rigen por una política comercial bien definida, sin embargo, se evidencia la descentralización respecto al control de sus operaciones y buscan la maximización de utilidades conjuntas de las empresas que forman parte del grupo.

- Empresa Global

Tal como mencionan (Barandalla, De La Orden, & Plaza, 2008) el fenómeno de la globalización debe ser capaz de adaptarse a los diferentes países en los que está presente, dicho lo anterior, cabe precisar que acorde el documento citado menciona que existen tres tipos de empresas: internacionales, multinacionales y globales. Por lo tanto, una compañía global considera al mundo como un solo mercado y trata de encontrar una variable que le permita estar presente en todos los países, pero tropicalizando el producto o servicio de acuerdo a cada país donde se encuentre operando.

En tanto, según (EAE Business School, 2018) una empresa global tiene la capacidad suficiente para realizar operaciones en cualquier país del mundo, ya que considera a todo el planeta como un único mercado, además también señala que:

Decisiones estratégicas básicas de una empresa global puede que se tomen en una única sede radicada en un país determinado, pero luego cada país adapta el servicio o el producto a la idiosincrasia, idioma, cultura, necesidades y expectativas concretas de los consumidores locales (párr. 4).

Este tipo de empresa se diferencia de la empresa exportadora por el mayor peso de sus operaciones internacionales y se diferencia de la empresa multinacional por la alta concentración de actividades críticas en el país de origen. Consiste en empresas que han invertido fuera de sus fronteras nacionales y están presentes en varios países, además la empresa global se distingue mediante la comercialización de productos a través del uso de la imagen y marca en todos los mercados internacionales en base a una estrategia integrada.

- Empresa Transnacional

La empresa transnacional combina, de forma adecuada, una eficiencia máxima, una capacidad de dar respuesta a los mercados locales y una flexibilidad para transmitir a toda la organización las experiencias e innovaciones que surjan en alguno de los países. Se trata de combinar la eficiencia económica con la adaptación a los mercados locales.

La existencia de muchos tipos de centros diferentes en una gran variedad de países, aportando ideas y productos para poder ser explotados a nivel global, además en la situación más extrema, cada filial puede ser “centro coordinador” de actividades a nivel global.

Dicho lo anterior, (Pla & León , 2004) menciona respecto a la empresa transnacional que en una matriz todas las unidades están coordinadas a lo largo de sus dos dimensiones (por ejemplo productos y funciones) y los conflictos entre éstas son resueltos por la dirección general; en la organización transnacional el enfoque es más flexible y variado, posibilitándose la existencia de más dimensiones y centros que no informen directamente a la unidad responsable.

El objetivo de las empresas transnacionales es extraer las materias primas que están en otros países, ampliar sus horizontes y reducir costes. Una de las características respecto a este tipo de empresas es que tienen una casa matriz en un determinado país y otras relacionadas en diferentes partes del planeta, estas empresas se rigen por una política comercial bien definida, sin embargo, se evidencia la descentralización respecto al control de sus operaciones y buscan la maximización de utilidades conjuntas de las empresas que forman parte del grupo.

1.3.1.2. Teoría de la Internacionalización

Según (Renau, 1996) muy aparte de la “internacionalizar los mercados, también las empresas, en la globalización, “internacionalizan“ la producción mediante la deslocalización, lo que permite aprovechar las ventajas competitivas de las naciones, lo que repercute en una reducción de costes y una mejora de la competitividad” (pág. 43).

Cada vez es mucho más frecuente que las empresas quieran internacionalizar sus productos o servicios, la premisa sería que les incita a las compañías tomar este gran paso que es la internacionalización. A continuación, se detalla las teorías de la Internacionalización que explica los motivos por los cuales las compañías toman este tipo de decisiones.

- Teoría clásica

Tal como ha concluido (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007), menciona que los países tienden a especializar para generar bienes y servicios donde tienen menores costos de producción, entonces se concluye que el comercio internacional se da como consecuencia de las especialización y de la división de trabajo, lo que permite aprovechar los recursos para realizar operaciones más productivas en cada país involucrado en actividades de carácter comercial.

Por lo tanto, un país produciría y exportaría aquellos productos en los que sería más eficiente y, lógicamente, se importaría los productos en los que no se es eficiente. Adam Smith aportó al desarrollo de esta teoría donde tiene base en la teoría de la ventaja absoluta, de esta manera los países tendrían que producir y exportar productos que necesitan un recurso abundante y tendrían que importan un recurso escaso.

En ese sentido, tal como concluye (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007) la industria moderna “se caracteriza por la existencia de rendimientos crecientes de escala, así

producir grandes cantidades para lograr las economías de escala, llevaría a las empresas en tener grandes volúmenes de producción que fuesen mayores que las necesidades del mercado doméstico” (pág. 5). Es decir, con ello se explica el comercio internacional entre países, donde las grandes empresas aprovechan las economías de escala y se genera ventaja sobre las pequeñas empresas.

- Teoría del Ciclo de Vida del Producto

Como bien menciona Vernon en el año 1966 citado por (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007) señalan que:

Combina las nociones clásicas de la teoría del comercio internacional con una perspectiva basada en el comportamiento individual de cada empresa, de manera que elimina la falta de realismo de la teoría de la ventaja comparativa, introduciendo aspectos como la innovación de producto, los efectos de las economías de escala y la incertidumbre que tienen implicaciones en los negocios internacionales (pág. 11).

Además, cabe mencionar que es muy interesante esta teoría, ya que se puede explicar dos dimensiones de la internacionalización: el cuándo y el dónde. Tal como menciona (Spencer, 2018) en “dicha teoría se ve a la IED como una manera para explotar la innovación tecnológica en el mundo” (pág. 4). Todo empieza cuando el producto se desarrolla y se vende en el país de origen, luego se vende en países desarrollados y la producen en estos países, después se inicia ventas en países emergentes y también se produce cierta parte de la producción con la finalidad de reducir los costos de transacción.

- Modelo de Upsala

Como bien señala (Spencer, 2018), esta teoría “consiste en el supuesto que a la empresa que quiere internacionalizarse le falta conocimiento e información sobre los demás países,

lo cual aumenta la percepción de esa empresa respecto del riesgo de invertir fuera de su país” (pág. 6). Básicamente, explica cuando una empresa se internacionaliza, en qué lugar quiere establecerse y qué forma de entrada utiliza.

Tal como menciona líneas arriba, la teoría de la internacionalización gradual “propone que una empresa irá primero a un país con menor diferencia psíquica para después entrar a países donde tal diferencia sea cada vez mayor” (pág. 6). Al principio, la empresa usa un método de entrada con poca inversión, con la finalidad de emplear mayor inversión y exposición acorde avance el negocio.

En ese sentido, tal como indica Johanson & Wiedersheim-Paul en el año 1975, a través de la revista de (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007) que el modelo Uppsala, es considerada una herramienta estratégica utilizada en el proceso de internacionalización; este modelo indica que las empresas aumentarán los recursos empleados en el país destino según la experiencia que van adquiriendo en dicho mercado.

Asimismo, (Rialp, 1999) explica el modelo Uppsala “como un proceso de desarrollo gradual en el tiempo, poniéndose un especial énfasis en la naturaleza secuencial del aprendizaje obtenido a través de una serie de etapas que reflejan un compromiso creciente con los mercados exteriores” (pág. 121).

Y de acuerdo con (Cardozo, Chavarro, & Ramirez, 2007) el modelo cuenta con cuatro etapas de desarrollo: “1. Actividades esporádicas o no regulares de exportación; 2. Exportaciones a través de representantes independientes; 3. Establecimiento de una sucursal comercial en el país extranjero; 4. Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero” (pág.10).

El crecimiento por etapas implica un mayor compromiso, según la etapa donde se encuentre la empresa, con ello aumentará la experiencia y conocimiento del mercado

exterior, lo que hará que la empresa se desenvuelva de una mejor manera y aplique estrategias o modos de entradas diferentes, a las de sus inicios. Se considera que el modelo Uppsala, es el más apropiado para desarrollar e incrementar el número de franquicias gastronómicas peruanas en Latinoamérica.

- Modelo de la ventaja competitiva de las naciones (competitividad sistemática)

Según (Porter, 2007) como data relevante menciona que la clave se encuentra en la competitividad y la productividad de las naciones y de las industrias, es decir realizar distintas exportaciones a diversos lugares y en una fuerte inversión internacional. Concluye que las empresas llegan a obtener una ventaja competitiva

Tal como señala Porter en el año 1990 como citó (Cardozo, Chavarro, & Ramírez, 2007), señalan que la capacidad de competitividad en el extranjero depende no sólo de los costes de los factores productivos, sino de la eficiencia en relación con el coste. Esto quiere decir que, sólo los factores avanzados y especializados aportan a la creación de la ventaja competitiva de un país, pues estos factores son difíciles de copiar e imitar por otros países.

- Teoría de los Recursos de la Empresa

Según (Spencer, 2018) menciona que “las empresas poseen recursos o capacidades específicas que los gerentes utilizan para crear productos que satisfacen las necesidades de sus clientes, compitiendo al mismo tiempo con la oferta de la competencia” (pág. 8).

De esta manera, (Ibarra & Suárez, 2002) mencionan que el “desarrollo de los recursos y capacidades para establecer una ventaja competitiva se ha convertido en la principal meta para la formulación de la estrategia, en tanto la visión convencional de la ventaja competitiva se orienta a sus fuentes genéricas” (pág. 69).

- Teoría de la Internacionalización

Tal como señala (Spencer, 2018), la teoría de la Internacionalización se encuentra enfocada en estudiar la forma de entrada que utilizan las empresas multinacionales para instaurarse en un país destino. Esto quiere decir, que el mercado genera costos de transacción a lo largo de la cadena logística, por lo que es mucho más económico hacer operaciones comerciales a través de la Inversión Extranjera Directa, en vez de comprar en el mercado a través de un contrato.

Según Buckley y Casson en el año 1976 citado por (Spencer, 2018) concluyen que “la internacionalización favorece las transacciones en una empresa cuando las transacciones están sujetas a un alto nivel de incertidumbre y cuando involucran intercambios de productos complejos y heterogéneos entre un número de comerciantes limitado” (pág. 8). Además, el autor del presente estudio menciona que la teoría de la internacionalización hace uso del concepto de los costos de transacción con la finalidad de explicar porque una multinacional tiene que escoger que modalidad de negocios internacionales optar.

- Paradigma Sistemático

Al respecto, (Spencer, 2018) señala que este modelo “intenta explicar por qué una empresa elige a un cierto país y no a otro, y qué forma usará la empresa para esa filial extranjera de producción” (pág. 9). En decir, el paradigma ecléctico trata de explicar el por qué, el dónde y el cómo de la Inversión Extranjera Directa. Además, este modelo plantea que para que una empresa invierta en una filial en el extranjero, debe cumplir con tres requisitos: de propiedad, de localización y de internalización.

Por otro lado, los factores que definen el paradigma ecléctico de Dunning son tres: ventajas específicas de Propiedad o en inglés *Ownership*, ventajas de Localización o en inglés *Locational* y ventajas de Internalización o en inglés *Internalization*; es por ello que

también se denomina como el modelo de OLI por sus siglas en inglés. A partir de esta teoría Dunning considera que una empresa se encuentra lista para invertir en el extranjero si cumple con alguno de los factores mencionados.

Es importante resaltar que el paradigma ecléctico presenta un valor significativo para las empresas, ya que las empresas globales en base a la identificación de las ventajas en el proceso de internacionalización toman decisiones para realizar la inversión. La inversión se gestiona siempre y cuando la combinación de los tres tipos de factores ya mencionados y tener presente que ante cualquier tipo de internacionalización tiene que acompañar la ventaja significativa específica.

Modalidades de Negocios Internacionales

Tal como se ha mencionado, anteriormente, las empresas tienen diferentes modalidades para llegar a la internacionalización y abarcar cada vez más países con un fuerte posicionamiento de marca y presencia comercial. Al ingresar al mundo de los Negocios Internacionales es importante conocer los diversos modos de operación. Para internacionalizarse, la empresa debe elegir uno de estos modos, pues éstos difieren en muchos sentidos. Por ello, se detalla cada uno de estos:

- Exportación

Según (Ganoza, 2014) define la exportación como “la salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas y servicios para su uso o consumo en el exterior, efectuada en determinadas condiciones” (p. 2). Por otro lado, (Ayala & Villarroel, 2018) definen a la exportación como el “proceso por el cual se envía un producto o un servicio hacia un país en el exterior teniendo como finalidad la comercialización, debiendo tener especial cuidado en las regulaciones legales y controles impositivos que se encuentren vigentes entre ambas naciones” (pág. 6).

Dicho lo anterior, las ventajas de la exportación son: diversificar el riesgo, ampliar las ventas, presencia comercial en nuevos mercados lo que significa nuevas oportunidades, globalización de la marca e incrementa de la cartera de clientes; sin embargo, también se tiene las desventajas como cualquier negocio que se desea incursionar y son: obtener certificaciones de calidad, adaptación a nuevos canales de distribución, conocer el mercado objetivo, solicitar apoyo financiero y crear nuevos productos para adaptarse nuevos mercados (Ayala & Villarroel, 2018).

- Importación

Al respecto, la (SUNAT, 2020) señala que:

Es el régimen aduanero que permite el ingreso de mercancías al territorio aduanero para su consumo, luego del pago o garantía según corresponda, de los derechos arancelarios y demás impuestos aplicables, así como el pago de los recargos y multas que hubieren, y del cumplimiento de las formalidades y otras obligaciones aduaneras (párr. 1).

Por otro lado, según (EAE Business School, s.f.) menciona que:

En una operación de compraventa internacional existen dos actores principales: el comprador y el vendedor, importador y exportador, ambos se ven vinculados por el contrato que firman en virtud del cual, y por mutuo y libre acuerdo, uno deberá entregar los bienes objeto del contrato al otro, a cambio de una cantidad determinada de dinero, correspondiente a su valor en precio, el comprador es quien queda obligado a satisfacer la contraprestación económica, bien en el mismo momento en que se produzca la entrega de los bienes, bien por adelantado cuando las condiciones pactadas así lo exijan (párr. 2).

La importación puede ser directa cuando la empresa importadora asume las responsabilidades de todas las obligaciones, así como el pago de los impuestos correspondientes, en tanto la importación indirecta se da cuando una empresa utiliza los servicios a través de otra para realizar la importación de los productos.

- Licencias

Es un acuerdo cooperativo que consiste en que el licenciante permite que otra empresa, licenciataria, utilice su marca en el extranjero para fabricar y comercializar los servicios, por esta operación el licenciataria recibe el pago de regalías. Según indica (Ayala & Villarroel, 2018) , “el licenciamiento es la estrategia más segura de penetración internacional, pero al mismo tiempo es generalmente el menos rentable” (pág. 9).

Al respecto, (EAE Business School, s.f.) señala que:

A través de este acuerdo se ofrece el permiso para que un agente local haga uso de las patentes, tecnología, *know how* y conocimiento de la empresa, suele tratarse de vínculos con proyección en el largo plazo y parten de condiciones tan ventajosas para la empresa internacionalizada como la ausencia de necesidad de inversión (párr. 4).

Asimismo, en la parte contractual las partes celebran un contrato que debe contener lo siguiente: cláusulas sobre control de calidad, de exclusiva, de competencia, sobre *know how*, de atribución del territorio, de no impugnación de la marca, del licenciataria más favorecido y de concesión de sub licencias; por otro lado, los tipos básicos de licencia son la licencia total o parcial, la licencia exclusiva o no exclusiva, la licencia territorial o universal y la licencia indefinida o temporal (Ayala & Villarroel, 2018).

- Franquicias

Tal como indica (Ayala & Villarroel, 2018) este modo existe “una compañía en el que el fabricante o comercializador de un producto o servicio, denominado el franquiciador, licencia el negocio completo a otra persona u organización, denominado el franquiciado” (pág. 11). También puede definirse como el formato de negocios que va enfocado a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona jurídica o natural concede a otra por un tiempo estipulado en un contrato el uso de la marca o nombre comercial.

En tanto, la (EAE Business School, s.f.) señala que:

Una organización independiente opera el negocio bajo el nombre de otra, a la que paga el precio acordado a cambio de poder usar su nombre comercial y marca, beneficiándose de su reputación, imagen y posibilidades de formación y cualificación del personal. Se puede limitar a la venta de productos o puede consistir en la transferencia de un paquete de negocio completo, con todos los elementos necesarios para establecerse como empresa y comenzar a obtener un rendimiento (párr. 4).

Por otro lado, lo que se debe pagar en una franquicia son los “*Royalties*” o “Regalías” que son las tasas que debe pagar el franquiciado de forma mensual o anual por el uso de la marca y los fondos de publicidad que es la tasa mensual que cobran algunas franquicias con la finalidad de destinarlo a un fondo único de mercadeo y promoción de la marca y los productos. Las ventajas de las franquicias son: rápido crecimiento, menor inversión, economía de escala y aumentan las acciones de marketing; en tanto las desventajas de las franquicias son: independencia del franquiciado y desprestigio de la marca.

- Inversión Extranjera Directa (IED)

Al respecto, (Ayala & Villarroel, 2018) definen la inversión extranjera directa como:

La colocación de capital en una organización o actividad con la intención de obtener ganancias futuras, asumiendo el Inversionista la posibilidad de falta de éxito y en consecuencia la pérdida del o invertido. Por ello la importancia de desarrollar un modelo de negocio que muestre las altas ganancias esperadas y la forma de manejar los riesgos de fracaso (pág. 15).

Esto quiere decir, consiste en colocar capital, a largo plazo, en alguna empresa del mundo, con ello se convierte en accionista mayoritario. Además, las principales ventajas de la IED es acceso a capital fresco sin comprometer activos actuales y la disminución del riesgo de pérdida al haber definido antes del inicio de actividades la forma de evitar; en tanto las principales desventajas es la pérdida del prestigio profesional en caso de pérdidas o generación de utilidades menores a las ofrecidas y la pérdida del capital propio (Ayala & Villarroel, 2018).

- Empresa Conjunta

Según (Ayala & Villarroel, 2018) lo define como la “asociación estratégica entre dos o más empresas, cuyo fin principal es apoyarse entre ellas para lograr un fin común y uno de los aspectos más relevantes en este proceso es el desarrollo de un adecuado contrato para todas las partes” (pág. 29). También conocida como *Joint Venture*, es un acuerdo comercial entre dos o más empresas, las cuales comparten la propiedad de una inversión.

Por otro lado, las ventajas de los *Joint Venture* es beneficio a largo plazo, control sobre la producción y el marketing y conocimiento *in situ* del mercado. En tanto, las desventajas a las que se enfrenta son los riesgos potenciales son más altos, necesidad de aportar capital

y recursos de gestión y contingencias de prioridades y estrategias con los socios locales e internacionales.

- Inversión de Cartera

Según (Daniels, Radebaugh, & Sullivan, 2010), “es una participación no mayoritaria en una empresa o propiedad de un préstamo efectuado a otra parte” (pág. 21). Comprende acciones, participaciones y distintos valores del mercado monetario, excluidos los montos registrados en las inversiones directas o en los activos de reserva.

Por otro lado, (Expansión, s.f.) menciona que es una:

Inversión en las acciones de una empresa en posición minoritaria y con un objetivo de rentabilidad y no de control, además la rentabilidad son los beneficios o resultados en una inversión o actividad económica, asimismo una inversión es un activo que es comprado con el fin de obtener unos ingresos o plusvalías en el futuro, al respecto las inversiones extranjeras a efectos de la legislación de control de cambios se clasifican en inversiones directas, inversiones en inmuebles e inversiones de cartera (párr. 1).

1.3.2. Exportación

Tal como concluye (Economía simple, 2017), define la exportación como el conjunto de bienes y servicios comercializados por un país a otro estado o territorio extranjero, cabe resaltar que desempeña una labor muy importante en la economía de los países junto con las importaciones. También se puede definir como cualquier servicio o bien que un país productor o emisor envía a un tercero para su utilización o compra.

Según el (Diario del exportador, 2015), señala que la mayoría de los países desean incrementar sus exportaciones, cada vez es más frecuente que las empresas quieran aumentar su ventas, ya que la demanda interna se encuentra saturada. Dicho lo anterior,

con el apoyo de los gobiernos esta transacción entre países es viable, debido a que hay proteccionismo comercial para dar a sus industrias una ventaja, es decir consiste en los impuestos sobre las importaciones, que se denomina aranceles, cuyo efecto hace que los precios aumenten.

En conclusión, la exportación es importante, ya que reside en el efecto que tienen sobre el crecimiento económico, la productividad y el empleo del país en cuestión (Galindo & Rios, 2015). Continuando con la línea, las exportaciones surgen cuando un país le resulta rentable vender en el exterior la producción nacional, de esta manera a través de la teoría económica se puede dar mayor detalle, en ellas se evidencia las diferencias tecnológicas, dotación de recursos y en la demanda, economías de escala en la producción y existencia de políticas públicas.

Por otro lado, según el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI, s.f.), detalla que existe dos formas de exportar, una indirecta y la otra directa, en la primera existe un operador que se encarga de alguna o todas las actividades vinculadas a la exportación, asumiendo la responsabilidad de la misma, en tanto en la siguiente, el exportador peruano trata, directamente, con el cliente extranjero.

- Exportación Indirecta

En esta situación es fundamental que el productor determine las empresas que se encuentran interesadas en el producto, ya que el éxito comercial dependerá de la capacidad de interpretar las necesidades de la empresa exportadora. Además, la ventaja para esta forma de exportación se considera una gran experiencia para ingresar a los mercados internacionales sin enfrentar la complejidad de la exportación directa.

- Exportación Directa

Esta forma de exportación se considera más ambiciosa y complejo, debido a que el exportador tiene que administrar todo el proceso de exportación, inicia desde la identificación del mercado destino hasta el cobro de lo vendido. Dicho lo anterior, es un camino para incrementar las ganancias y tener un crecimiento empresarial a mediano y largo plazo.

1.3.2.1. Exportación de servicios

Según la Organización Mundial del Comercio (Organización Mundial del Comercio, s.f.) señala que:

El comercio de servicios, que abarca desde las comunicaciones hasta el transporte, las finanzas, la educación, el turismo y los servicios relacionados con el medio ambiente, se ha convertido en la columna vertebral de la economía mundial y el componente más dinámico del comercio internacional. Los recientes avances tecnológicos han facilitado el suministro transfronterizo de servicios, abriendo así nuevas oportunidades a las economías y los individuos nacionales (párr. 1).

Al respecto, la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPERÚ, 2003) señala que “de acuerdo con el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios – Organización Mundial del Comercio y la Decisión 439 – Comunidad Andina, existen cuatro modalidades de la Exportación de Servicios” (párr. 1).

- Comercio Transfronterizo

Siendo un servicio que se presta desde el país origen (proveedor) hacia el país destino (consumidor), tales como servicios de telecomunicaciones, software, correos y otros. Al

respecto, (OMC, s.f.) comprende los servicios suministrados “del territorio de un Miembro al territorio de cualquier otro Miembro” (párr. 1).

- Consumo en el extranjero

Esta es una modalidad que se da cuando el consumidor se desplaza y adquiere el servicio en el país del proveedor. Por ejemplo, turismo, salud y otros. Por otro lado, según la (OMC, s.f.) comprende los servicios suministrados “en el territorio de un Miembro a un consumidor de servicios de cualquier otro Miembro” (párr. 1).

- Presencia Comercial

Se da cuando el proveedor del servicio coloca una sucursal en el país destino para brindar el servicio. En tanto, la (OMC, s.f.) comprende los servicios suministrados “por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia comercial en el territorio de cualquier otro Miembro” (párr. 1).

- Presencia de personas físicas

Consiste en el desplazamiento y establecimientos de personas hacia el país destino para prestar el servicio (PROMPERÚ, 2003). Al respecto la (OMC, s.f.) comprende los servicios suministrados “por un proveedor de servicios de un Miembro mediante la presencia de personas físicas de un Miembro en el territorio de cualquier otro Miembro” (párr. 1).

1.3.2.2. Franquicias

El modelo de negocio de franquicia tiene varias definiciones por autores que estudian este tema, donde tratan de explicar diferentes puntos de vista, y en base a sus estudios y experiencia describen lo siguiente:

Al respecto, (Hazoury, Núñez, & Rood, 2009) señala que:

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

Tal como señala (Bermúdez, 2002) define la franquicia como:

Un sistema de cooperación empresarial con vocación de vincular a largo plazo, y contractualmente, a dos partes económica y jurídicamente independientes, en virtud de la cual una de ellas (franquiciadores), de buena fe, otorga la otra (franquiciados) el derecho de explotación de su negocio y la fabricación, distribución y/o comercialización de los productos tangibles y/o intangibles, de calidad contrastada. (p. 38).

Según menciona (Silva, 2003) define franquicia como:

Modalidades de negocios en donde, mediante acuerdo comercial y financiero, una empresa denominada franquiciador permite utilizar su formato de negocios a otra llamada franquiciador o franquiciado mediante el pago de regalías. El franquiciador es el propietario del modelo o formato de negocio, mientras que el franquiciado es quien explota el

formato de negocio pagando a cambio unos derechos (*fee*) y unas regalías (*royalties*) (p. 118).

Tal como ha mencionado (Kiser, 2009), define la franquicia como un acuerdo empresarial con vínculo contractual entre dos partes que genera beneficios económicos. Una de ellas (franquiciadores) dueño del negocio, la otra (franquiciados) la persona natural o jurídica que explota el negocio por un tiempo determinado.

Es importante conocer que Roger Blair y Francine Lafontaine en el año 2005, a través de la revista de (Lanchimba & Medina, 2018) indican que:

Las franquicias son una forma organizacional adoptada por muchas empresas para hacer negocios; aunque si bien no suele ser visible a los ojos de los consumidores, está presente en muchas industrias. La franquicia constituye una forma eficiente de expansión sin la necesidad de una fuerte inversión económica (teoría de la escasez de recursos). También es un acuerdo contractual entre el franquiciador (dueño de un concepto o un formato de negocio) y el franquiciado (empresa o inversor independiente).

En tanto, (Gastañaduy, 2009) presenta la siguiente definición sobre la franquicia:

En el enfoque moderno, también conocido como *business format franchising* (franquicia de formato empresarial), existe una relación contractual entre el franquiciador (el otorgante) y el franquiciado (el que recibe), por la cual el primero se obliga a mantener un interés continuo en el negocio del segundo, tanto en *know how* como en entrenamiento.

1.3.2.2.1. Tipos de franquicias

Para cualquier persona que desee emprender bajo el modelo de negocio de la franquicia tiene que tener en cuenta cuántos tipos de franquicias existen, ya que se evidencia varias diferencias en relación a las características y bajo el modelo de negocio que se encuentre operando; a continuación, se explica los diferentes tipos de franquicias.

- Franquicia de servicios

La franquicia de servicios, que es el servicio o conjunto de servicios que el franquiciado comercializa bajo una metodología recibida del franquiciador mediante el “*know how*”, el cual es el objeto del negocio (Bermúdez, 2002).

Mientras que (Kiser, 2009), define la franquicia de servicios como “tipo de franquicia donde no hay productos. Existe una prestación de servicios a los consumidores. Ejemplos: hotelería, estética, idiomas, peluquería, asesoría, etc” (p. 21).

- Franquicia de industria

La franquicia industrial, se trata de una forma de colaboración empresarial entre fabricantes, donde el franquiciador es poseedor de un sistema de producción y/o patentes exclusivas. Todo esto, junto a la tecnología necesaria, transfiere al otro fabricante (franquiciado) para la fabricación a escala industrial de sus productos y derecho usar su nombre y marca (Bermúdez, 2002).

En tanto, (Kiser, 2009), menciona que la franquicia industrial “se le otorga al franquiciado el derecho de fabricar y distribuir productos de acuerdo a las indicaciones del franquiciante y bajo su misma marca” (p. 21).

- Franquicia de producción

La franquicia de producción explica que el franquiciador es el propietario y fabricante de los productos, de esta manera la calidad y la imagen de la marca es la garantía ante el mercado. En tanto, el franquiciado se encarga de la distribución y comercialización de los productos (Bermúdez, 2002).

- Franquicia de distribución pura

La franquicia de distribución pura, indica que el franquiciador es comparable a una central de compras en la que se seleccionan y negocian los mejores productos y las mejores condiciones con proveedores, difundiendo el “*know how*” al franquiciado, ya que ellos comercializan los productos (Bermúdez, 2002).

- Franquicia de distribución

En contraste, para (Kiser, 2009), la franquicia de distribución es cuando “el franquiciante provee insumos o productos que vende el franquiciado, ya sea porque los produce, importa o distribuye los mismos” (p. 21).

- Franquicia maestra

La franquicia maestra, se define cuando la franquicia inicia un proceso de expansión, especialmente cuando las empresas empiezan a exportar sus conceptos, disponiendo sus franquicias a un solo inversionista que abarca a un país específico, un grupo de países o continentes (Kiser, 2009).

- Franquicia individual

La franquicia individual, es lo contrario de la franquicia maestra antes mencionada, ya que esta se trata de un solo punto, unidad franquiciada o tienda. En este caso deberá otorgar un pequeño territorio en carácter de exclusividad, con el objetivo de garantizar

que el franquiciante no habrá otros puntos, propios o franquiciados, compitiendo y canibalizando la oferta, es decir, creando una mayor competencia entre franquiciados, lo que restaría ganancias a todos (Kiser, 2009).

- Multifranquicia

La multifranquicia, es cuando el franquiciado dirige más de un punto de una sola marca. En tanto, la plurifranquicia es cuando el franquiciado dirige varias franquicias de diferentes marcas (Kiser, 2009).

- Franquicia social

La franquicia social, son una nueva categoría de franquicia incorporada, ya que nace como producto de la “responsabilidad social” de las empresas y obedece más a criterios filantrópicos que a criterios mercantiles (Kiser, 2009).

Modelos de Franquicias

Por otro lado, a parte de los tipos de franquicias también se encuentra los modelos de franquicias en el cual se agrupan en tres grandes grupos.

- Según su actividad o naturaleza de la actividad

En este modelo, la clasificación tipifica las franquicias en función de la naturaleza de la actividad que se franquicia (Bermúdez, 2002).

- Según su origen y grado de desarrollo

Existen varias clasificaciones que agrupan a las franquicias acorde a su nivel de desarrollo que hayan alcanzado dentro del camino evolutivo que desde su origen ha experimentado el sistema de franquicia (Bermúdez, 2002).

- Según la forma de expansión geográfica

Este modelo explica que ambas partes llegan a un acuerdo mutuo y delimitan la cantidad de locales en donde va a operar el negocio y de acuerdo al área geográfica que establezcan y las responsabilidades tanto del franquiciante y del franquiciador. En ellas se encuentra la Franquicia unitaria, la Franquicia de Área y la Franquicia Maestra Regional (Prieto, Zerpa, & Martínez, 2008).

1.3.2.2.2. Teorías de franquicias

Para conocer las razones por las cuales las empresas inician sus operaciones en el extranjero a través del formato de negocios de las franquicias, se debe conocer las teorías de franquicias. Tal como señala (Pérez-Serrabona, 2014), “las principales teorías que han sustentado las razones que podría tener una empresa para expandirse a través de la franquicia, más que a través de establecimientos de su prioridad, han sido: la Teoría de la Escasez de Recursos y la Teoría de la Agencia” (p. 76).

- Teoría de la Agencia

Esta teoría es la más utilizada para explicar la relación entre el franquiciador y el franquiciado, así como el establecimiento y posterior desarrollo de los contratos que rigen tal relación contractual. Es así que la teoría de la agencia asume que el agente puede verse tentado a ocultar información al principal acerca de sus verdaderas cualidades para desempeñar el trabajo que le han asignado. Esta situación obliga al principal a realizar una importante asignación de recursos en las tareas de vigilancia y control de las actividades llevadas a cabo por el agente, una vez que éste haya sido contratado (Baena V. , 2010).

- Teoría de la Escasez de Recursos

La Teoría de la Escasez de Recursos se define en la manera del por qué las empresas empiezan a franquiciar desde muy jóvenes y más pequeñas emplean la franquicia como un medio para acceder rápidamente el objetivo de superar la escasez de tres recursos: la capacidad de gestión, conocimiento de mercado local y el capital financiero. Es así, que a medida que las empresas crecen en tamaño y madurez, franquician menos, abrirán nuevas tiendas como puntos de venta como propiedad de la empresa e intentarán convertir todos los establecimientos en propiedad de la empresa a través de la recompra de las franquicias más rentables, con ello los contratos que expiran no serán renovados (Pérez-Serrabona, 2014).

Al respecto, (Huerta, 2012) señala que:

La franquicia influye en el crecimiento y supervivencia según lo predicho por la Teoría de la Escasez de Recursos, y la propensión a franquiciar se ve influida por los costes de supervisión como predice la Teoría de la Agencia. Sin embargo, áreas como la iniciación de la franquicia y el rendimiento financiero aún no han recibido la atención adecuada debido en parte a que no han sido tenidas en cuenta por estas Teorías (p. 118).

- Teoría sobre la Financiación de Capital

Según Oxenfel y Kelly en el año 1986, como se citó en (Pérez-Serrabona, 2014) acerca de la Teoría sobre la Financiación de Capital ha suscitado un gran debate, ya que se ha centrado en el tercer recurso escaso: la financiación de capital como bien se mencionó en la Teoría de la Escasez de Recursos. Hipotetizaron que los franquiciadores serían capaces de utilizar las franquicias como una fuente de fácil acceso y coste-efectivo de capital.

- Teoría de los Escalones o Niveles Superiores

La Teoría de los Escalones o Niveles Superiores sostiene que las decisiones de los directivos se forman en parte por sus características personales. Asimismo, esta teoría no ha sido aplicada a la franquicia, aunque parece acertado aplicarla a este modelo de negocio, pues las características y preferencias del fundador impactan a las empresas (Huerta, 2012).

- Teoría basada en los Recursos

Esta teoría explica la fuente de ventaja competitiva sostenible para las empresas, se inicia con la hipótesis de que los recursos se distribuyen de varias maneras entre las empresas y que los mercados en donde se negocian los recursos son a menudo imperfectos. Es decir, cuando una empresa controla un recurso que es valioso entre las empresas que compiten, ya que mejora los beneficios, es así que esta empresa tiene temporalmente una ventaja competitiva. Además, la ventaja competitiva se puede mantener hasta que los competidores destruyan la ventaja a través de la superación de barreras con la imitación o encontrando sustitutos estratégicos (Huerta, 2012).

- Teoría Institucional

Según Oliver en el año 1997 citado por (Huerta, 2012), indica que la Teoría Institucional explora cómo la influencia social de la organización afecta a la toma de decisiones.

De acuerdo con Zucker en el año 1987, a través de artículo (Restrepo & Rosero, 2002) la teoría de institucional se aleja de las posiciones teóricas con el fin de orientarse al análisis de los entornos institucionales o normativos, es decir esta teoría está más centrada en la conformidad organizativa de acuerdo con las reglas sociales.

- Teoría de la Señalización

La Teoría de la Señalización en su esencia pretende adscribir costes a un proceso de adquisición de información que resuelve las asimetrías de información en un extenso rango de fenómenos económicos y sociales. en donde la franquicia es uno de ellos (Huerta, 2012). De acuerdo con lo que afirma Huerta en el presente estudio, tomado de Kirmani y Rao en el año 2012, señala que distinguen entre empresas de alta calidad y empresas de baja calidad. Aunque todas ellas conocen su verdadera y propia calidad, pero los inversores o consumidores la desconocen. En conclusión, la información asimétrica se encuentra presente, cada empresa tiene la oportunidad de señalar o no su verdadera calidad a los mencionados inversores o consumidores.

- Teoría de los Costos de Transacción

La Teoría de Costos de Transacción tal como ha concluido (Salgado, 2003), explora qué transacciones se desarrollan en su interior, cuáles se compran, cuáles se tercerizan o se realizan de manera conjunta entre dos o más firmas. Es decir, trata de explicar el porqué de los mecanismos de gobierno en su interior y su extensión a otras formas, como la integración vertical y la diversificación.

1.3.2.2.3. Franquicias en el Mundo

Según los antecedentes recopilados por Morejón Grillo, como se evidencia en (Aguirre, 2014), en la Edad Media se originaria la franquicias, pues es ahí donde el soberano otorgaba un privilegio a sus súbditos, a través de las Cartas Francas, las cuales concedían diversas concesiones especiales como, por ejemplo, la caza y pesca. La función que asumían esas cartas, en ese momento, constituyeron las bases para que se dé inicio al sistema que se conoce actualmente.

En tal sentido, la *British Franchise Association* enfatiza que el desarrollo de la franquicia en la Edad Media se dio en Gran Bretaña, indicando que los señores feudales y la Iglesia Católica otorgaban a algunas personas los derechos, para que estas actuaran en nombre de alguno de ellos para que procedan a recolectar diezmos o tributos, de los cuales un porcentaje de lo cobrado iba a las arcas del recolector. Con estas ideas inicia la franquicia, y con las características descritas, se extenderán de manera global luego de la Revolución Francesa, para transformarse en un sistema más cercano al que actualmente conocemos.

Tal como afirma Alfonso Riera en el año 2006, a través del libro (Ludeña, 2018):

El primer antecedente de franquicia se da en Estados Unidos, con el otorgamiento a particulares por vía legislativa de la explotación de algunos servicios públicos, como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos. De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de servicios de una manera rápida y sin utilización de dinero o fondos públicos.

Bajo este contexto, (Aguirre, 2014) indica que:

La franquicia comercial, tal como la conocemos actualmente, tuvo inicio en el siglo XIX en Estados Unidos. En 1850, *Singer Sewing Company* radicada en *Standford, Connecticut* (Singer), utilizó este sistema para distribuir y vender sus máquinas de coser y así sembró los cimientos de lo que más adelante representaría el sistema moderno de la franquicia. Singer decidió otorgar una serie de franquicias a empresarios independientes interesados en comercializar sus máquinas de coser, permitiéndoles vender sus productos y usar su marca en conexión con aquella actividad de comercialización.

Mientras transcurría el tiempo, en 1929 nació la franquicia en Francia a través de la empresa La Lainiere de Roubaix. Esta empresa estaba en busca de mayor capital para la producción de una nueva planta, motivo por el cual buscó asociarse con un grupo de detallistas independientes bajo un contrato que les garantiza la exclusividad de la marca en un sector geográfico determinado (Ludeña, 2018).

No obstante, el desarrollo más alto de la franquicia llegó luego de las diferentes experiencias que tuvo que superar, para ser exactos luego de la Segunda Guerra Mundial. Debido al escenario postguerra en Estados Unidos, apareció el sistema, que hoy en día, es el símbolo de la franquicia mundial: McDonald's (Aguirre, 2014).

Principales franquicias en el Mundo

Tal como indica Dant et al. en el año 2011, a través del artículo de (Lanchimba & Medina, 2018) los sectores que se desarrollan con mayor medida bajo el formato de franquicias son los restaurantes de comida rápida, los servicios de negocios y los servicios personales, es así como, el sector de servicios desarrolla más el sector de franquicias; es importante conocer que este formato de negocio constituye y genera gran porcentaje de empleo en los lugares donde se establece.

Según (Gastañaduy, 2009), las franquicias más reconocidas en Estados Unidos son las siguientes: Holiday Inn, Sheraton Inn, Kentucky Fried Chicken, Burger Chef, Mister Donut, Howard Johnson's, Wimpy's, Pizza Hut, Hertz, Avis, entre otros.

1.3.2.3. Franquicias en Latinoamérica

De acuerdo con (Franquicia.net, 2020) el formato de franquicias crece con éxito en América Latina, es conocido que las franquicias tardaron un poco en llegar, sin embargo, estas se han afianzado en el territorio y generado crecimiento económico en cada uno de los países.

Según la consultora *Feher & Feher*, en un estudio elaborado se encontró que Brasil es el primer país de América Latina con más franquicias, sumando 125 mil establecimientos a finales del 2014, luego sigue México con más de 450 firmas y casi 77 mil enseñas, por otro lado, Argentina presenta más de 115 empresas locales conocidas en el extranjero.

Se conoce que las franquicias gastronómicas son las que más crecen en América Latina, las categorías de comida y bebida representan casi el 30% del mercado a nivel global, tanto en el número de franquicias como en puntos de venta.

Por otro lado, Gabriel Grasiuso, miembro de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), a través de (El Nuevo Diario, 2018) comentó que el mercado de franquicias tiene mucho potencial y posibilidades de crecer en América Latina, pues crecer existe nuevas marcas que incursionan en este formato de negocios, y que las existentes se incrementan en unidades. Comenta además que en Brasil, México y Argentina predominan las franquicias nacionales, mientras que otros países tienen mayor número de franquicias extranjeras, pues presentan una proporción de 60% - 40% o 70% - 30% con preponderancia de las firmas internacionales.

Afirma también que Colombia es un país emprendedor, estado en el cual las franquicias nacionales han superado las internacionales, presentando una relación de 53% - 47%.

Gabriel Grasiuso, comenta que América Latina invierten en franquicias los multifranquiciados, los cuales son grupos económicos que se dedican a operar diferentes redes de franquicias, no solo por su poder de inversión sino por la experiencia y el desarrollado manejo de proveedores. Los multifranquiciados, usualmente, apuntan a las grandes marcas y grandes desarrollos.

Países que conforman Latinoamérica

Para comenzar, (O'Donnell, s.f.) define Estado como:

Un conjunto de instituciones y de relaciones sociales (la mayor parte de estas sancionadas por el sistema legal de ese estado) que normalmente penetra y controla el territorio y los habitantes que ese conjunto pretende delimitar geográficamente. Esas instituciones tienen último recurso, para efectivizar las decisiones que toman, a la supremacía en el control de medios de coerción física que algunas agencias especializadas del mismo estado normalmente ejercen sobre aquel territorio.

El autor indica que el Estado debe ser legítimo, lo cual está relacionado con el poder, es decir el gran poder que concentra el jefe de Estado debe ser transparente; además debe ser burocrática, pues generalmente estas organizaciones presentan responsabilidades legalmente asignadas con el fin de proteger al interés público, y por último el Estado debe estar enfocado a los habitantes de su territorio, lo cual busca crear una identidad colectiva, y esto debe estar por encima de los conflictos sociales.

América Latina está conformada por 20 países: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Cuba, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Haití, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Uruguay, Paraguay, Perú, República Dominicana y Venezuela; es importante conocer que en la gran mayoría de los países mencionados se habla español.

Cabe resaltar que Guayana y Surinam, no están considerados, en la lista anterior, debido a que son colonias antiguas, más no países; asimismo no se lista a la Guyana Francesa es un territorio de Francia ni a Puerto Rico porque actualmente está como un territorio asociados a los Estados Unidos.

Franquicias peruanas que operan en Latinoamérica

Se conoce que hay muchas franquicias peruanas que operan en América Latina, por lo tanto, a continuación, se detallará en la Tabla 1, datos referentes a las franquicias peruanas que operan en distintos países de Latinoamérica.

Tabla 1: Franquicias peruanas que operan en Latinoamérica

País	Restaurantes
Chile	Astrid & Gastón, La Mar, Tanta, Brujas de Cachiche, Pardo's Chicken, Bohemia Café y más
Colombia	Astrid & Gastón, La Rosa Náutica, Osaka, Brujas de Cachiche
Ecuador	Astrid & Gastón, Segundo Muelle, Osaka
Venezuela	Astrid & Gastón
México	Astrid & Gastón, La Mar
Argentina	Astrid & Gastón, La Rosa Náutica, Tanta, Osaka
Brasil	La Mar, Osaka
Panamá	Segundo Muelle, Brujas de Cachiche, China Wok
Costa Rica	China Wok
El Salvador	China Wok
Guatemala	China Wok

Nota: Elaboración propia.

Cabe resaltar que se visitó las páginas webs oficiales de estos restaurantes para recopilar la información brindada y también se visitó la página web de la Cámara Peruana de Franquicias para corroborar dicha información.

1.3.2.4. Franquicias en Perú

Ingresando al plano nacional (Aguirre W. , 2014) indica que:

El sistema de franquicia llegaría al Perú, aproximadamente en los años ochenta, con Kentucky Fried Chicken (KFC) y Pizza Hut de la mano del Grupo DELOSI. Durante ese periodo, la presencia extranjera representaba

la totalidad del porcentaje de franquicias en el Perú. Sin embargo, esta primera etapa de desarrollo de las franquicias en el país fue limitada por la violencia del terrorismo y la crisis económica de la década de los ochenta e inicios de los noventa. A pesar de ello, en los siguientes años, se inició una etapa de crecimiento considerable en el mercado nacional con el ingreso de otras franquicias extranjeras como Burger King en 1992, Domino's en 1995 y Mc Donald's en 1996 (pág. 15).

Continuando con la línea, en 1992 se dio inicio al desarrollo de las franquicias peruanas, enfocadas principalmente al rubro gastronómico. Mediterráneo Chicken, Pardo's Chicken, La Caravana, Bohemia y entre otras, comenzaron su expansión bajo el formato de franquicias.

Actualmente el Perú, se encuentra en la tercera etapa, tal como señala (Ludeña, 2018) esta:

Etapa denominada “*Boom*” o popularización de las franquicias, en donde una gran cantidad de negocios locales adopta el formato, y entran mayor número de franquicias extranjeras. El desarrollo de franquicias locales suele llegar a niveles del 60% del total de las franquicias. También esta etapa se caracteriza por la exportación de franquicias (pág. 75).

Bajo este contexto, Perú inició la tercera etapa conocida como “El *boom* de las franquicias gastronómicas peruanas”, pues el crecimiento este formato de negocio fue liderado por el sector gastronómico, sin embargo, se ha iniciado un proceso de diversificación de la economía y, hoy en día, hay diversos sectores que se han internacionalizado a través de las franquicias (Aguirre W. , 2014). Siendo así que, que hasta fines del 2018 las franquicias nacionales tenían una participación del 50%.

Por otro lado, es importante conocer sobre las franquicias en el país, y (Front Consulting Perú, 2018), hasta ese periodo, Perú contaba con 515 franquicias, tanto nacionales como internacionales, de las cuales el 50% de ellas eran locales y el 50% provenían del extranjero, cada uno presentaba 256 y 259 enseñas, respectivamente.

Continuando con la línea, hasta el 2018 se contaba con 256 franquicias nacionales, es decir se abarcaba el 50% del mercado peruano de franquicias, siendo el sector gastronómico el que contaba con mayores enseñas, 139 franquicias y con una participación del 55%, seguido las franquicias de Servicios Especializados, Estética – Belleza – Salud, Indumentaria y Accesorios, entre otros.

Figura 1: Mercado Peruano de Franquicias por Sectores. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias” por Front Consulting Perú, 2018.

Abarcando el tema en estudio, se conoce que las franquicias peruanas gastronómicas son 139, por ejemplo: Astrid & Gastón, La Mar, Tanta, Caravana, Segundo Muelle, Brujas de Cachiche, Mis Costillitas, Pardo’s Chicken, Embarcadero 41, La Isla Escondida, Panchita, El Escondite del Gordo, Las Canastas, Madam Tusan, Pescados Capitales, Polo Marino, Chicha, Doña Paulina, Osaka, Mediterráneo Chicken, Caplina, La Panka, La Preferida, Mesa Marina, El Huarike, El Pez On, Rústica, La Anticuchería, Roky’s, Doña Julia, El Buen Recado, Bohemia Café y Más y entre otros.

1.3.2. Factores de crecimiento de las franquicias peruanas

En primer lugar, partimos definiendo que un factor es aquel o aquellos elementos que permite alcanzar objetivos y contribuye a producir un resultado. Por ello, los factores en condiciones favorables permiten convertir estos elementos en ventajas competitivas que permite alcanzar los objetivos potenciales.

Tal como concluye (Gestiopolis, 2002), para poder determinar un factor se tiene que enfocar en los aspectos que son vitales para el negocio, razón por la cual se debe tener presente el entorno externo que no es otra cosa que la competencia, asimismo el análisis DOFA compara, objetivamente, la empresa con los competidores con lo cual se establecen los patrones de mercado y las competencias que se identifican, por lo que realizar lo descrito va permitir conocer qué es lo que hacen los demás y cómo lo hacen, se podrá establecer qué es lo que nuestra propia iniciativa hace diferente y cómo lo hace.

Por otro lado, teniendo en cuenta el impacto que tiene la exportación de servicios en los mercados de Latinoamérica, reconocimiento de la gastronomía peruana y mecanismos de promoción de la oferta exportable. Se ha decidido investigar y validar los factores que influyen en el crecimiento de las franquicias peruanas en Latinoamérica los cuales son “Interculturalidad”, “Negociación Internacional” y “Comunicación Activa”.

Por consiguiente, los factores que vamos analizar en el presente estudio, está conformado por tres elementos cada uno de ellos los cuáles se puede observar con mayor detalle en la Tabla 2 “Factores que influyen en el crecimiento de franquicias”.

Asimismo, se presentan datos referentes al tema de estudio los cuáles son soportados y válidos por expertos en el tema que más adelante en la investigación será detallado, por lo cual hemos analizado que debe formar parte de los factores que afectan el crecimiento

de franquicias peruanas, a continuación, se procederá con la explicación de las tres dimensiones de Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa.

Tabla 2: Factores que influyen en el crecimiento de franquicias

Factores			
Dimensiones	Indicadores		
Interculturalidad	Distancia geográfica	Distancia cultural	Costumbres
Negociación Internacional	Bienestar del país	Mercados emergentes	Grupo de interés
Comunicación Activa	Gestión de equipos	Gestión del conocimiento	Escucha activa

Nota: Elaboración propia.

1.1.1.1. Interculturalidad

De acuerdo con el (Diccionario del Español Jurídico, 2020), se define multiculturalismo como el:

Reconocimiento del valor que posee cada complejo cultural de las diferentes sociedades o de una misma sociedad, basado en el respeto y tolerancia del pluralismo y en el desechamiento de las hostilidades y exclusivismos de quienes profesan creencias y valores diferentes.

Continuando con el tema (Martín, 2017) afirma que:

En la actualidad el multiculturalismo es más común y permite que dentro de un mismo territorio puedan convivir personas de diferentes culturas, creencias, nacionalidades y razas, haciendo que la negociación adquiera un espacio predominante, pues a través de su uso adecuado se puede lograr la convivencia armónica entre distintos individuos de la sociedad e incluso

se ha logrado la interconexión de comunidades y una gran variedad de mercados en cada rincón del mundo.

Es muy importante conocer la interculturalidad existente, previamente, para desarrollar negocios en el extranjero, pues cada empresario debe conocer y adaptarse a la cultura del país que quiere ingresar, ya que estas difieren en costumbres, hábitos, perfiles de consumidor, idioma y otros. A continuación, se explicará con más detalle las tres dimensiones que forman parte del factor Interculturalidad.

- Distancia Geográfica

Según Arias y Quiroga en el año 2008, a través de la revista de (Sepulveda & Gutierrez, 2006) indican que “se presenta un impacto positivo de la localización geográfica sobre la supervivencia de las empresas, obteniéndose mejores resultados en los sectores con alto nivel de creación de empresas, comparado con sectores donde el desarrollo de empresas es más bajo.”

Sobre la distancia geográfica, se conoce que *Global Business Culture and Organization* en el año 2002, a través del artículo de (Castro & Abreu, 2008) indicó que la geografía es un factor que influye en los Negocios Internacionales. Por tanto, es necesario analizar ello con el fin de conocer la localización de las ciudades principales, la logística fuera y dentro el país, así como la infraestructura de la transportación como, por ejemplo, los aeropuertos, las telecomunicaciones y vías rápidas, además dentro de la geografía también se debe analizar el aspecto climático del país destino, las variaciones que se puede dar durante el año o que tal propenso a sufrir una catástrofe natural.

Como mencionó Fladmoe-Lindquist en el año 1996, a través de revista de (Baena & Cerviño, 2011) la distancia geográfica debe ser analizada, cuando se desea hacer negocios en el exterior, ya que los procesos de logística u operatividad se verán afectados

debido a la distancia; por tanto, al tener una corta distancia geográfica los costos de transacción serían menores, se puede tener un mejor manejo o control de las franquicias en el país destino, es posible brindar un mejor soporte logístico, los tiempos se optimizan; en contraste, cuando la distancia geográfica es significativa, es todo lo contrario y el desarrollo se vuelve más complejo.

- Distancia Cultural

Tal como afirma, (Grimson, 2008) la:

«Cultura» fue un concepto que, en la tradición antropológica, se asociaba a una cierta intervención ético-política, además de tener fuertes consecuencias epistemológicas y metodológicas. en la antropología, «cultura» se oponía a «Alta Cultura» y a las teorías racialistas o racistas que pretendían explicar las diferencias entre los seres humanos a través de factores biológicos o genéticos, el primer concepto antropológico de cultura se opuso a la idea de que hay gente «con cultura» y «sin cultura», de que el mundo se divide entre personas «cultas» e «incultas».

Según indica (Castro & Abreu, 2008), “la cultura son las actitudes, comportamientos, creencias, valores, que aprendemos de generación en generación, que son impuestas por la sociedad en la que nos desenvolvemos, que guían y controlan nuestro comportamiento.”

Además, señala que en todo el mundo existen diversas culturas, las cuales tienen ciertas características básicas y difieren entre ellas; por tanto, la cultura se aprende debido a que nadie nace con una cultura, ni mucho menos se hereda; la cultura es compartida con otros ya que no es única o específica de una sola persona, es parte de una sociedad; la cultura evoluciona pues esta va sufriendo cambios con el pasar de los años; la cultura es simbólica

ya que se puede definir la cultura como un conjunto de ideas, que pueden ser expresadas por las personas que son parte de esta cultura y por último, la cultura se adapta pues cada persona tiene la capacidad de apartarse a ella o cambiar la misma.

Es importante destacar que la globalización ha ocasionado una mayor expansión de la cultura capitalista, comunista, materialista que, en oportunidades, consume la diversidad cultural para convertirla en una diversidad mercantil. La cultura parte de experiencias arraigadas, modos de vida, en los cuales operan muchos factores y que, generalmente, circulan a través de medio de comunicación y del mercado, así menciona María Elena Figueroa en el año 2006, a través la revista de (Castro & Abreu, 2008).

Asimismo, Tylor en el año 1871, a través del artículo de (Grimson, 2008) indicaba que el concepto cultura estaba asociado con los conocimientos, creencias y hábitos de la persona, las cuales van adquiriendo según la sociedad y como miembro de ella.

Mencionando lo anterior, según (Martínez L. , 2018) al momento de hacer negocios en el exterior, es importante tener en cuenta los factores que serán detallados a continuación:

El saludo: Para esta acción, el apretón de manos es el más aceptado en el mundo; sin embargo, en algunos países tienen sus saludos tradicionales, los cuales deben ser revisados previamente.

Las tarjetas de presentación: Para algunas culturas es importante presentar una tarjeta de presentación al momento de realizar negocios internacionales, en los cuales se detalla información de la empresa y contactos. Por ejemplo, en Japón, China y Corea del Sur, esto es significado de arte.

El tiempo: Esto se hace referencia a la puntualidad y al valor que tiene el tiempo en cada país, este factor es puede ser determinante para cerrar negocios.

Idioma: Este es uno de los factores más importantes, ya que de él depende la buena comunicación y entendimiento que puedan tener las partes.

Lenguaje corporal: Esta herramienta varía según las culturas existentes, dentro de ella está el saludo, la interpretación de movimientos, distancia corporal, escucha activa y otras.

Símbolos: El entendimiento de este factor varía según la cultura, lo cual se debe conocer previamente antes de negociar internacionalmente, ya que el significado no es el mismo entre la variedad de culturas.

Religión: Es de suma importancia conocer la religión que posee cada país con el fin de entender la manera de pensar y actuar de las personas con las que se va a negociar. Este es un tema muy delicado ya que el desconocimiento de la religión puede significar el inicio de un conflicto u ofensa.

Obsequios: La entrega de obsequios es un factor importante en las negociaciones, ya que se debe conocer qué tipo de obsequios realizar y a quien hacérselo, pues en algunas culturas esto puede significar sentimiento de compra o chantaje.

- Costumbres

Como señala Hill en el año 2011, citado por (Martín, 2017) “las costumbres son normas esenciales y determinantes para el funcionamiento de la sociedad y de la vida social, e infringirlas puede significar una falta grave; en algunas sociedades, ciertas costumbres han sido asignadas como leyes.”

Analizando lo mencionado, es muy importante conocer que las costumbres forman parte de la cultura de un estado, es por ello que estas deben ser estudiadas a profundidad para poder orientar las estrategias empresariales, según las costumbres existentes. Cabe

resaltar que las costumbres varían en cada país, por lo cual se debe implementar estrategias diferentes en cada lugar donde se opere, ello será determinante para el éxito o fracaso de la franquicia.

Por otro lado, hoy en día las personas tienen mucha más información a la hora de elegir algún servicio o producto. Tal como señala (Perú Retail, 2018) el perfil peruano ha cambiado a lo largo del tiempo y se han vuelto más exigentes, tenemos un consumidor peruano que hace elecciones diferentes respecto a la hora de adquirir un producto o servicio, pues es más experimentado, viaja mucho más y se encuentra abierto a nuevas experiencias, afirmaciones de Francisco Luna, *country manager* de *Kantar Worldpanel*, añade también que el consumidor peruano está dispuesto a pagar por productos *premium*.

Continuando con la línea, las características más relevantes para el perfil peruano son herencia y cultura, es así que se concluye que el 53% de los consumidores peruanos consideran una marca exitosa por los años que se mantiene en el mercado, en tanto el 40% menciona que es exitosa cuando la encuentra en cualquier punto de venta y el 8% valora la constante innovación de la marca.

Por otro lado, (NSB Brand Report, 2016) detalla que en el año 2015 la economía ha experimentado una desaceleración debido a factores como el precio del petróleo, reducción de las exportaciones a China, corrupción y devaluación de la mayoría de las monedas, impactan la confianza del consumidor latinoamericano. Estos eventos hacen que el perfil latinoamericano cambie sus hábitos de consumo de forma más frecuente, es así que formatos de negocios pequeños como minimarkets o bodegas se vuelven atractivos y visto como una opción fácil de elección de compra.

Asimismo, la población latinoamericana ha migrado a un canal online, es decir fortalece el canal de *E-commerce* para realizar compras más rápidas y desde la comodidad de su

teléfono, después muestran mayor interés en elegir marcas y productos locales y finalmente buscan llevar un estilo de vida más equilibrado consumiendo productos más saludables, sin duda genera grandes oportunidades para las marcas que se comprometen con el consumidor saludable, estos datos son respaldados por la consultora Nielsen.

Por otro lado, entre los países de Latinoamérica que tienen mayor éxito bajo el formato de franquicias son los siguientes países: México, Brasil Argentina, Colombia y Perú, por lo tanto, a continuación, se detalla en la Tabla 3, los gustos y preferencias y hábitos de consumo por país, con la finalidad de analizar cuáles son las razones por las cuales estos países ocupan los primeros puestos en la región.

Tabla 3: Gustos y preferencias y hábitos de consumo por los principales países latinoamericanos

	México	Brasil	Argentina	Colombia	Perú
Gustos y Preferencias	dispositivos para las compras online	medios de pago preferidos	bebidas y alcohol, consumo de carne	productos y marcas globales	comercio electrónico
Hábitos de Consumo	precios atractivos, promoción y publicidad	consumo de productos tradicionales	calidad de vida	pago en efectivo, hábitos alimenticios saludables	compara precios, evita impulsos

Nota: Elaboración propia

1.3.2.1. Negociación Internacional

Tal como señala (García-Lomas, 2018) existen varias diferencias entre una negociación internacional y aquella que se realiza entre empresas del mismo país: asimetría de la información, marco legal distinto, dificultades de comunicación en el idioma utilizado, diferencias culturales, protocolos en los negocios, entre otros factores que hacen que la negociación y las relaciones terminen en malos términos. Entonces, aquellas personas que

tengan la ocupación de representar a las empresas donde se encuentren laborando, constantemente, tratan de llegar a buenos términos en las negociaciones.

Asimismo, las negociaciones más habituales están relacionadas con las operaciones de compraventa internacional, acuerdos sobre precios, garantías, lugar y plazo de entrega, condiciones de pago, entre otras, no obstante, se negocia con mayor o menor frecuencia las condiciones de colaboración con un agente o distribuidor, los términos de un acuerdo para la constitución de una *Joint Venture*, franquicia, *piggyback*, los acuerdos con los canales de distribución, fusiones y adquisiciones.

Por otro lado, (Hernández J. , 2014) menciona que las diferencias culturales de diversas regiones y países del mundo como: Norteamérica, México, Latinoamérica, Japón, Europa, Países Árabes, Países Islámicos, Asia Central, China, Asia Sudoriental, Oceanía y África tienen barreras que dificultan celebrar acuerdos comerciales; además aspectos relativos a los antecedentes históricos, características sociales y culturales, reglas de comportamientos, normas y estilos de negociación propios de cada región o país.

Al respecto, (García-Lomas, 2018) explica que en cuestión de negociación, se identifica cinco tipos negociación. En primer lugar, se menciona la negociación con confrontación, es una forma de negociación en la cual se guarda información, se oculta la posición propia y no cede. Luego, está la negociación subordinada en la cual se somete los intereses a los de la contraparte. Después, está la negociación con inacción en la cual llegado a un punto en el que parece existir un conflicto que no tiene solución, ambas partes deciden apartar de la negociación un determinado tema o aplazar la negociación para una fase posterior.

Asimismo, está la negociación colaborativa donde ambas partes no limitan la negociación a una serie de asuntos predeterminados, por el contrario, aportan nuevas soluciones y propuestas que dan mayor al reparto. Prevalece un gran interés en alcanzar un acuerdo

justo y positivo para ambas partes. Finalmente, está la negociación razonada se busca la solución de cuestiones de fondo sobre las que existen diferencias apreciables, más que la obtención de concesiones de la contraparte.

Por otro lado, tal como señala (Marrero & Ortiz, 2014) el perfil del negociador está compuesto por un conjunto de atributos que lo caracterizan durante la negociación, es así que las características que componen el perfil de los negociadores, se componen del método de negociación, el sistema sensorial y las habilidades cognitivas y emocionales; no todas las personas afrontan una negociación de la misma forma. Esto depende de la personalidad, ya que existe características que definen ciertos perfiles de negociadores, tal como el dominante, analítico, protagonista y el emotivo (Universidad ESAN, 2015).

- Bienestar del país

Tal como señala (Sierralta, 2014) el crecimiento económico y el bienestar de los pueblos dependen en gran medida de las actitudes hacia el trabajo, la riqueza, la invención, el trato de los extranjeros y el sentimiento grupal o nacionalismo. Por lo tanto, se evidencia diferencias entre países y entre los diversos grupos de un mismo país. Estos patrones culturales influyen sobre las líneas de negociación entre los países y son tan fuertes que no se pierde con el avance de la industrialización.

Por otro lado, (GESTIÓN, 2019) señala que acorde al contexto actual:

Los cambios producidos en los últimos 30 años con la apertura de China e India al mercado mundial, la crisis financiera internacional y los problemas en la economía China que desestabilizan al mundo, han redibujado el mapa de las relaciones económicas. El Perú también ha cambiado, aunque estos cambios son evidentes recién en los últimos 19 años y coinciden con la vigencia de 20 acuerdos comerciales que se

pueden aprovechar, cuatro firmados y otro en proceso de negociación (párr. 6).

Dicho lo anterior, no se puede especular que el crecimiento económico traerá, automáticamente, mejoras en el bienestar de la población. Por lo tanto, se concluye que en muchos casos el crecimiento de los países va en relación del incremento de la desigualdad, ya que el desarrollo se debe medir y buscar desde otro punto de vista que contribuya al bienestar de la población. En ese sentido, la estrategia de desarrollo del Perú se enfoca en tratar de conciliar el aprovechamiento de los recursos naturales y el cuidado del medio ambiente.

- Mercados emergentes

Al respecto, (Cabeza, Jiménez, & Corella, 2013) mencionan que el poder emergente se encuentran en los países Brasil, Rusia, India y China, sin embargo tras estos países le siguen mercados emergentes como México, Indonesia, Colombia, Sudáfrica, Vietnam, Turquía, Tailandia, Filipinas, Nigeria, Argentina, Perú y Chile; dicho lo anterior el crecimiento de estos mercados recién está empezando. Esta información es corroborada por el informe periódico que realiza el Consejo Nacional de Inteligencia Estadounidense.

Además, según el informe se menciona que India será la mayor potencia con crecimiento económico durante el próximo medio siglo, por encima de China. En el año 2013, tres cuartas partes del crecimiento mundial proceden de los países emergentes, es así que el reto de los emergentes es no parar esa senda de crecimiento, ya que se apilaría problemas de unas sociedades desiguales, clases medias ascendentes y ralentización económica respecto a problemas políticos y sociales.

Continuando con línea, (EAE Business School, s.f.) señala que las economías consideradas como emergentes engloban a países muy diferentes, no obstante, tienen en común

características que los convierten en atractivos para inversores que buscan los mercados con las mejores rentabilidades y capaces para entrar en un mundo empresarial. Además, el funcionamiento de la política monetaria se basa en una serie de indicadores esenciales como la evolución del PBI, la inflación y la balanza de pagos.

- Grupos de Interés

Tal como ha concluido (Cristina, 2016), menciona que hay aspectos relacionados con la comunicación que están muy presentes en la cultura, como el tipo de diálogo, tonos de voz, el uso de gestos o la distancia que se mantiene con el interlocutor, es decir expresar de la mejor forma posible el mensaje a las personas que participan en la comunicación con la finalidad que la otra parte entienda y se encuentre de acuerdo con los términos del pacto.

Asimismo, es importante determinar quiénes son tus grupos de interés o grupos estratégicos, ya que de esta manera permite definir aquellas personas, grupos, entidades, proveedores y clientes de forma directa e indirecta para el desarrollo de la actividad empresarial. Por ello, en el contexto del presente estudio las organizaciones realizan un análisis interno y externo para determinar los grupos de interés, además es importante mencionar que no todos los grupos de interés tienen la misma importancia dentro del negocio, por lo que será necesario establecer prioridades en cada uno de ellos.

Tal como señala (Montserrat, Quiles, & González, 2014), con el “análisis de las acciones de comunicación que los empresarios desarrollan se pretende determinar la eficacia e idoneidad de estas acciones”(pág. 521). Esto quiere decir, que fomentar una comunicación activa entre los grupos de interés con la finalidad dar a conocer la interacción que tiene cada parte dentro del negocio hará las operaciones del negocio

eficiente, en consecuencia, poder llegar a establecer acuerdos comerciales entre las partes y prolongar las relaciones a largo plazo.

1.3.2.2. Comunicación activa

Tal como afirma (Fernandez, 2012):

La comunicación en esencia es ese proceso de intercambio informativo entre un emisor y un receptor, como se ha señalado; sin embargo, la necesidad de mejorar los procesos comunicativos hace que existan diferentes análisis y estudios de la comunicación en función de su área de acción, actores y la forma en la cual se hace. Entre otras podemos hablar de comunicación oral o verbal, escrita, visual, no verbal, comunicación interpersonal, interpersonal y comunicación masiva, la comunicación organizacional o corporativa e, incluso, la comunicación estratégica.

Por su parte Van Riel en el año 2000, a través del artículo de (Fernandez, 2012), comenta que:

La comunicación corporativa es un instrumento de gestión por medio del cual toda comunicación interna y externa conscientemente utilizada, está armonizada tan efectiva y eficazmente como sea posible, para crear una base favorable para las relaciones con los públicos de los que la empresa depende.

Mientras que Pizzolante en el año 2006, citado en el artículo de (Fernandez, 2012) afirma que la comunicación corporativa “es todo lo que transmite formal o informalmente la empresa, voluntaria o involuntariamente, en cada uno de sus departamentos, todos somos responsables de que ella agregue valor a la organización en la búsqueda de sus objetivos”.

La comunicación activa es muy necesaria para llevar a cabo negocios exitosos, en este caso, debe existir una comunicación activa entre franquiciado y franquiciante, éste último debe tratar de comunicarse el mayor tiempo posible, con la persona que representa la marca en el país destino, para conocer más sobre el país y mientras la franquicia se ve desarrollando, identificar que estrategias deben mejorarse o cambiarse, además de conocer más sobre el modo de operación y otros temas relacionados con el negocio.

- Gestión de Equipos

Según el PMBOK (*Project Management Body of Knowledge*) como se citó en (Lledó & Rivarola, 2007) indica que la gestión del equipo consiste en los siguiente: “en esta etapa el líder de proyecto realiza el seguimiento sobre la evolución del equipo de trabajo, comunica al equipo sobre los avances y cambios del proyecto, y resuelve los problemas y conflictos que suelen ocurrir entre los miembros del equipo.”

Katzenbach y Smith en el año 2000, citado en (Uribe, Molina, Contreras, Barbosa, & Espinosa, 2013) definen equipo de la siguiente manera: “el equipo de trabajo es un número más reducido de personas con habilidades complementarias, que se encuentran comprometidas con un propósito, un conjunto de metas de desempeño y un enfoque común.”

Por su lado, (García & Cordero, 2008) indican que “un ET genera una sinergia positiva por medio de un esfuerzo coordinado. Sus esfuerzos individuales dan como resultado un nivel de desempeño mayor que la suma total de los insumos individuales transformando grupos en equipos eficaces y productivos.”

Según la (Asociación Española para la Calidad, s.f.) la gestión eficaz del trabajo en equipo genera los siguientes resultados:

- Los resultados del equipo son superiores a los obtenidos por los miembros de manera individual
- El equipo puede desarrollar tareas que las personas por separado no pueden ejercer.
- Se genera un mejor clima de trabajo, pues se pierde el miedo a la crítica y se fortalecen las relaciones interpersonales.
- Existe un mayor compromiso con los objetivos, ya que los mismos son conocidos y aceptados por todos los miembros del equipo.

Relacionando este punto con el tema de investigación, lo que la gestión de equipos es que se trabaje de manera integral entre los grupos de interés que intervienen en el negocio, con el fin de garantizar el éxito del formato de franquicias, y su vez generar relaciones duraderas entre los mismos.

- Gestión de Conocimiento

De acuerdo con Rodríguez, Araujo y Urrutia en el año 2001, citado en (García & Cordero, 2008), la Gestión del Conocimiento, se entiende como “la planificación, organización, coordinación y control de las actividades que lleven a la obtención, creación, difusión y utilización del conocimiento en la organización de una manera eficiente”.

Por su parte, (García & Cordero, 2008) indica que “la Gestión del Conocimiento como estrategia se retroalimenta constantemente y tiene en la información su mejor insumo, lo cual facilitará la adaptación de las estrategias diseñadas para gestionar el conocimiento y dar respuesta a las condiciones cambiantes del entorno.”

Es importante la adquisición de información, sin embargo, para agregar valor a la misma es necesario transformarla en conocimientos para compartirlo e integrarlo en el equipo de trabajo y a las prácticas cotidianas de la organización; esto puede ayudar a generar a

implementar instrumentos que faciliten la generación, transferencia, integración y utilización del conocimiento.

La gestión del conocimiento se relaciona con el *know how* que brinda la empresa matriz al franquiciado, pues al momento de franquiciar se transfieren diversas informaciones y conocimientos sobre la marca, lo cual necesita ser entendido y transmitido hacia los colaboradores de la franquicia en el país destino; además es importante que los expertos en el tema de franquicias gestionen sus conocimientos para poder conducir el negocio hacia el éxito.

- Escucha Activa

Para entender este concepto la (EAE Business School, s.f.) explica que:

El proceso de escucha activa implica distintos elementos, como el lenguaje corporal, con el que establecemos una comunicación no verbal, así como dejar que nuestro interlocutor se exprese sin interrupciones fuera de contexto. La observación será, durante su tiempo de intervención, un elemento crucial que nos ayudará a demostrar consideración hacia el otro, estableciendo un canal de comunicación apoyado también por la función enfática y retroalimentativa.

En ese sentido, el autor presenta algunas ventajas de la escucha activa:

- Crea un ambiente adecuado para desarrollar las negociaciones y lograr consensos entre los negociantes.
- Se genera una comunicación más eficaz y fluida.
- Se logra un mejor entendimiento de los mensajes.

- Resulta más fácil resolver las dudas e inquietudes generadas durante la negociación.
- Optimiza los tiempos de negociación.
- Genera un clima de confianza y cooperación, con lo que disminuye la tensión y la conectividad.

Según (Bustamante, 2020) la escucha activa consiste en “poner atención al que habla y estar totalmente presente. Dejar de lado cualquier idea preconcebida. Interpretar descriptivamente sin emitir un juicio. Estar alerta a cualquier confusión y hacer preguntas para clarificar”.

Con ellos, el que escucha hace saber a la otra persona que está siendo escuchado y que el contenido ha sido comprendido a través del comunicado, ya sea a través de gestos o al resumir lo que se va entendiendo. Al escuchar activamente generamos confianza en el receptor, además que la persona que comunica se siente valorada y atendida, y con ello desaparecen las tensiones y se genera buenas relaciones.

Por otro lado, en las siguientes líneas se describe la variable dependiente la cuál es Crecimiento acompañado de su dimensión Espíritu Empresarial con su indicador Progreso Social cada uno de ellos se puede visualizar en la Tabla N° 4 “Crecimiento del número de franquicias peruanas”.

Tabla 4: Crecimiento del número de franquicias peruanas

Crecimiento	
Dimensión	Indicador
Espíritu Empresarial	Progreso social

Nota: Elaboración propia.

1.3.2.3. Espíritu Empresarial

Tal como concluyen (Farooq, y otros, 2020) extraído de la fuente científica de *Web of Science* señalan que, tradicionalmente, el emprendimiento es la capacidad y la disposición del emprendedor para arriesgarse y contribuir al campo económico invirtiendo y utilizando el tiempo, el capital y las energías asociadas con la formación de empresas innovadoras mediante la implementación de un concepto de negocio para lograr el éxito a través de esfuerzos sostenibles, planes efectivos y lazos externos.

Dicho lo anterior, continuando bajo esta perspectiva grupos empresariales son críticamente importantes en diferentes economías, ya que la inversión en franquicias tiene un riesgo menor y puede ser rentable con baja inversión. Entonces, emprendedores y potenciales franquiciatarios tienen presente que no necesitan luchar para construir la reputación de una empresa, especialmente, si se trata de una franquicia extranjera que se demanda en el mercado destino.

Por lo tanto, los inversores en los países en desarrollo prefieren adquirir franquicias de empresas con sede en países emergentes. En consecuencia, en comparación con la franquicia, el emprendimiento tiene un impacto positivo significativo en el desarrollo económico de los países, ya que el valor país se ve reforzado por el espíritu empresarial. Esto quiere decir, que a través del espíritu empresarial la marca país se puede desarrollar en mercados emergentes bajo el formato de franquicias generando grandes expectativas de crecimiento del número de franquicias peruanas en el sector gastronómico.

- Progreso Social

Según (Aparicio, Audretsch, & Urbano, 2020), señalan que la orientación del progreso social afecta el crecimiento inclusivo que se ve influenciado por emprendimiento. Bajo este contexto se infiere que el progreso social bajo el formato de franquicias permite que

los emprendedores que se encuentran en el mercado peruano deseen invertir en franquicias peruanas en mercados emergentes de Latinoamérica y potenciales franquiciados que se encuentren en países Latinoamericanos identifiquen este sector culinario que tiene gran reconocimiento mundial.

Al respecto, (Farooq, y otros, 2020) señalan que al comprender y ser conscientes de los factores que promueven el establecimiento de una nueva empresa, que se entiende como un conducto eficaz para el desarrollo económico, podrían comportar acciones respectivas que pueden influir en la dirección de los inversores de los países emergentes.

1.3.3. Gastronomía

Según (Monroy, 2002) precisa que durante el transcurso de la historia del hombre ha manifestado importantes evoluciones respecto al estilo de vida, con el transcurso del tiempo el hombre se alimentaba para satisfacer su hambre, así fue progresando en su alimentación hasta que fue creando una forma más digna de alimentarse. De esta manera, la gastronomía proporciona el conocimiento de la forma más idónea para dar servicio a los demás.

Al respecto, (Gutierrez, 2012) define a la gastronomía como:

El estudio de la relación entre cultura y alimento, ya que se piensa, erróneamente, que el término gastronomía únicamente tiene relación con el arte de cocinar y los platillos alrededor de una mesa; sin embargo, esta es una pequeña parte de dicha disciplina, pues no siempre se puede afirmar que un cocinero es un gastrónomo, ya que la gastronomía estudia varios componentes culturales tomando como eje central la comida (pág. 6).

Como señala (Sánchez, 2007), la gastronomía es “arte de preparar y apreciar una buena comida que deriva hacia una filosofía aventurera de gusto a partir del trabajo de

concienciación intelectual de los gastrónomos o gastrósofos franceses *Brillat-Savarin* o *Grimod de la Reynière*” (párr. 13). Dicho lo anterior, es importante conocer que a la persona ducha en el arte de la gastronomía se le conoce como gastrónomo, normalmente, se relaciona con el buen beber y comer, es especialista preparando platillos y aprecia tanto la comida preparada por él y por los demás.

1.3.3.1. La Gastronomía en el Mundo

Según (NATIONAL GEOGRAPHIC, 2019) indica que en un mundo cada vez más globalizado hay que encontrar la esencia de los lugares que visitamos, es así que la gastronomía es el más relevante de ellos. La comida es uno de los mayores placeres que podría experimentar una persona, ya que en ella uno encuentra cultura, historia, sabor e insumos únicos de cada región. Según el presente estudio las mejores cocinas del mundo se encuentran en los siguientes países: Italia, Grecia, España, México, Francia, Perú, Tailandia, Copenhague, Nueva York y Japón.

Tal como indica (Clemente, Hernández, & López, 2014), la gastronomía es un patrimonio fundamental para el desarrollo turístico, saber y degustar la cocina global se considera una experiencia única e inolvidable para los paladares de los comensales. Richards en el año 2002 según citado en el presente estudio menciona que la cultura culinaria representa una fuente de identidad en la sociedad postmoderna. Además, señala que hay una discrepancia en la forma como se realiza la preparación de los alimentos provocada por la globalización.

De acuerdo con expertos, las grandes gastronomías del mundo van acorde con la cultura de cada país, ello se basa en que son muy variadas acorde a las provincias o regiones de donde provienen; entre las cinco más importante figura la cocina francesa es cremosa y rica en el norte de Bretaña, la cocina china que tiene una infinidad de especialidades típicas de sus provincias, la cocina japonesa cuenta con una estética en la elaboración de

sus platillos, la cocina india que se admira por el uso de sus especias y vegetales y la comida mexicana que destaca por las salsas, chiles y especias de distintos estados (NATIONAL GEOGRAPHIC, s.f.).

1.3.3.2. La Gastronomía en Latinoamérica

Tal como señala (Monroy, 2002) las civilizaciones que se desarrollaron en América fueron más tardías, éstas alcanzaron en la Edad Media un gran esplendor, que sorprendió a los europeos en su encuentro con ellas. Lo más importante de este acontecimiento es que pudieron desarrollar la gastronomía a pesar del total aislamiento, ya que en los otros continentes había comunicación, intercambio cultural y comercial, los habitantes de América desconocían del resto del mundo y se desarrollaron por sí mismos.

Por otro lado, según (López, Pérez, Guzmán, & Hernández, 2016) señalan que la intensificación de contactos interculturales como consecuencia del desarrollo de nuevas tendencias de la globalización. En el terreno cultural, ello explica la revalorización de la diferencia, de lo local frente a lo global, lo que significa en el entorno gastronómico chefs latinoamericanos más reconocidos y sus restaurantes, cada vez mejor posicionados en la mente del consumidor y los restaurantes cada vez mejor situados en las más prestigiosas listas gastronómicas.

Tal como menciona (El País, 2016) señala que Perú y México se consolidan como los mejores cocinas latinoamericanas. En la edición latina de los “*50 Best Latinoamericana*” la gastronomía peruana se impuso como uno de los mejores restaurantes de la región, el restaurante peruano Central ganó por tercera consecutiva, en tanto México, Argentina y Brasil colocaron nueve restaurantes cada uno entre los 50 mejores restaurantes de América Latina. Además, la mejor chef latina del año 2016 según el jurado es la danesa *Kamilla Seidler*.

1.3.3.3. La Gastronomía Peruana

Tal como señala (PROMPERÚ, 2017) presentó la “Evaluación de mercado para el análisis del turismo gastronómico en el Perú” que afirma que entre los principales motivadores para que los turistas visiten el país se debe a la gastronomía (59%). El presente estudio se desarrolló en dos etapas y revela que permitirá fortalecer las estrategias para seguir posicionando al Perú como un importante destino gastronómico del mundo. Asimismo, los encuestados del presente informe mencionaron que el ceviche y lomo saltado como los platos más demandados y con mayor nivel de apreciación.

Continuando con la línea, en la segunda etapa del informe, se recabó la opinión de expertos del sector gastronómico y turístico del mercado peruano. Resulta que asocian la comida peruana con el ceviche, el pisco sour, Gastón Acurio y el Foro Mundial de Turismo Gastronómico, que se realizó en Lima en el año 2015.

Asimismo, los expertos resaltan la labor de reconocidos personajes ligados a la cocina como los embajadores de la Marca Perú entre ellos se encuentran Virgilio Martínez, Mitsuharu Tsumura, Marisa Guiulfo y Rafael Osterling, quiénes son personajes importantes de desarrollo y promoción de la cocina peruana. Finalmente, concluye que existen elementos como la fusión, la diversidad de climas, experimentar nuevos sabores y el posicionamiento de los chefs reconocidos que benefician al Perú como destino culinario a nivel mundial.

Por otro lado, el portal de (Perú Travel, 2020) explica el tema de tal manera:

La gastronomía peruana es variada y exquisita debido a la riqueza de sus tierras y su diversidad cultural, es así que cada ciudad tiene un plato típico con un sabor inigualable. Gracias a los miles de insumos que provee el

campo, se posee y se crea una infinita oferta de platos que satisfacen el paladar de peruanos y extranjeros (párr. 1).

El secreto de la gastronomía peruana no sólo se encuentra en los insumos utilizados, sino también en la manera de combinar y preparar los mismos, los gastrónomos peruanos cuentan con magia en sus manos.

Por otro lado, se sabe que la gastronomía peruana es reconocida mundialmente debido a su exquisito sabor, por ello Perú ha sido premiado como mejor destino culinario en muchos eventos organizados en diferentes países. Lo cual se refleja en lo que indica (Saavedra, 2010), “la gastronomía se ha convertido en un real representante de nuestro vivir colectivo” (pág. 214).

CAPÍTULO II. PLAN DE INVESTIGACIÓN

A continuación, en el presente capítulo se explicará la situación de la problemática del tema de estudio. En primer lugar, se explica la descripción del problema bajo tres enfoques, describiendo un contexto de las franquicias en el mundo, la franquicia en Latinoamérica y la franquicia en Perú, después se detallará los síntomas y causas de cada uno de los factores de estudio: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa, posterior a ello se realizará el diagnóstico actual y pronóstico y, finalmente, el control del pronóstico.

Asimismo, se explicará la justificación y relevancia de la investigación, formulación del problema, objetivos e hipótesis, dicho lo anterior se desarrollará en los siguientes puntos del presente estudio.

2.1. SITUACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Luego de haber detallado los conceptos necesarios y relevantes para el entendimiento del tema en investigación, es importante detallar el problema, tanto general como los específicos. Es necesario formular el problema para poder orientar la investigación y lograr un mejor entendimiento de la misma; para ello, en el presente capítulo se profundizará el tema de las franquicias, tanto a nivel internacional como nacional, apoyada de datos numéricos, índices de crecimiento, y otros.

Tal como concluyó la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (Organización Mundial del Comercio, 2018), el sector de servicios se ha convertido en el más grande segmento para la mayoría economías nacionales, contribuyendo al crecimiento del PIB, comercio y generación de empleo. A su vez, está convirtiéndose en una importante fuerza impulsora de la economía mundial. Motivo por el cual, considerar y ejecutar medidas que incentiven el dinamismo del sector será indispensable para

asegurar el crecimiento sostenido y la generación de empleo, pues el sector servicios en América Latina y el Caribe representa más del 60% del empleo.

Al respecto, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2016) señala que:

Muchas empresas peruanas buscan expandirse para generar mayores ingresos y posicionar su marca a nivel mundial. Para internacionalizarse existen diferentes modalidades de Exportación de Servicios tales como Inversión Extranjera Directa, *Joint Venture*, Licencias, Franquicias y entre otros, siendo el sector de Franquicias el que ofrece negocios más rentables y accesibles para el emprendimiento, tanto en el país origen y destino (párr. 1).

Es importante destacar el crecimiento y desempeño de las franquicias peruanas, pues representan el 50% de las existentes en Perú (Cámara Peruana de Franquicias [CPF], 2018). A su vez, se considera que la gastronomía peruana es muy reconocida y demanda en países de Latinoamérica, debido a la complejidad en la elaboración de platillos y el empleo de insumos oriundos del país.

Por ende, en las siguientes secciones se detallará la descripción del problema en un contexto mundial, contexto latinoamericano y contexto nacional. Posterior, se analizará los síntomas y causas sobre los factores que influyen en el crecimiento de las franquicias de la gastronomía peruana en Latinoamérica.

Continuando con la línea anterior, se realizará el diagnóstico sobre la situación actual del problema en estudio, el pronóstico y control de pronóstico, con la finalidad de que emprendedores, que deseen exportar sus servicios a través de la franquicia, conozcan más a fondo sobre este modelo y puedan internacionalizar su marca con éxito.

Descripción del problema

- Las franquicias en el Mundo

A nivel mundial, según (Rondán Cataluña & Diez de Castro, 2004) las franquicias se manifiestan como una de las formas más interesantes que se le presentan a una empresa para expandirse internacionalmente, siendo un mecanismo adecuado para reunir uniformidad en la cadena y adaptación al mercado local. Los franquiciadores más antiguos y/o aquellos que tienen más establecimientos abiertos tienen una mayor probabilidad de operar internacionalmente.

En el artículo se menciona que Kedia, Ackerman, Bush y Justis, en el año 1994, exponen que el deseo de los directivos de expansionarse e incrementar beneficios son las principales razones para que se internacionalice la cadena. Otros estudios han puesto de manifiesto la idoneidad de la internacionalización de la franquicia para conseguir economías de escala, mejorar el valor percibido de los bienes y servicios, o estar presente en mercados exteriores, a priori no demasiado apetecibles, sin arriesgar muchos recursos.

Es así, que el fenómeno de la globalización, adaptación vs estandarización en el marketing internacional, también es patente en la franquicia. Algunas empresas franquiciadas adaptan a sus mercados locales procedimientos que la cadena de franquicia tiene estandarizados. Por ejemplo, los autores mencionan que Sundbo, Johnston, Mattson y Millet en el año 2001 introducen el concepto de "*frantrepeneur*" que se define como un franquiciado que innova adaptando un servicio estándar para ajustarse al mercado local.

Estas innovaciones suelen ser pequeños cambios, pero que son estandarizados para facilitar una mejor adopción y se materializan cuando los procedimientos estándares no funcionan bien en mercados locales debido a reacciones negativas de clientes, empleados o subfranquiciados; por tanto, este tipo de franquiciados parecen jugar un rol importante

en suavizar la adaptación y adopción de innovaciones en la internacionalización de una cadena de franquicia.

De esta manera, las franquicias internacionalizadas, normalmente, tienen más establecimientos franquiciados que las domésticas. Lógicamente a mayor experiencia en el mercado, más posibilidades de tener mayor número de establecimientos franquiciados, el conocimiento del mercado doméstico será mayor, el negocio estará más contrastado, y el mercado nacional puede quedarse pequeño, por lo que surge la internacionalización de la cadena de franquicia como una posibilidad de expansionarse.

Respecto al último de los temas tratados en la franquicia internacional que hace referencia al país de destino, comentar que en general, las empresas que se han internacionalizado a través de la franquicia, al igual que lo hacen las empresas que utilizan cualquier otra fórmula de internacionalización, suelen dirigirse primero a países semejantes y próximos al doméstico.

Asimismo, en el artículo se menciona que Chan y Justis en el año 1993, exponen la gran regulación del sistema de franquicias y el alto nivel de litigación en EEUU, frente a la escasa normativa legal que existe en Europa, hace que sea muy difícil para un franquiciador europeo penetrar en EE.UU. Por otro lado, para Díaz-Bernardo en el año 2000, afirma que es muy fácil para uno de ese país introducirse en Europa.

Sin embargo, no todas las cadenas de franquicia están igualmente preparadas para dirigirse a todos los países, por ejemplo, para Alon y Banai en el año 2000, manifiestan que la franquicia en un país como Rusia, es más apropiada para grandes cadenas de franquicia, que pueden hacer grandes inversiones con aspiraciones a largo plazo de crecimiento y beneficios, es decir pueden esperar más tiempo para empezar a obtener

buenos resultados en un gran mercado emergente, aunque muy inestable aún como el ruso.

Respecto a la expansión internacional de la franquicia se puede decir que ha tenido dos fases, una primera expansión hacia países con altas rentas per cápita y un desarrollado sector detallista, y una segunda etapa en países caracterizados por una mayor diversidad en cultura, ingresos y sistemas políticos expresado en el artículo por Welch, en el año 1989.

Tal como señala (Baena & Cerviño, 2010) en países como EE. UU el sistema de franquicia es el mercado más competitivo del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con más de 1.500 cadenas y cerca de 800.000 establecimientos franquiciados repartidos por todo el mundo. Junto a ello, y a medida que la franquicia se fue imponiendo como un mecanismo de expansión internacional y forma de entrada a nuevos mercados, el estudio de la internacionalización de la franquicia fue cobrando cada vez más importancia.

Sin embargo, todavía son relativamente escasos los trabajos teóricos y sobre todo empíricos que se han centrado en este tema debido, sin duda, a la dificultad de conseguir datos sobre este tipo de empresas expuestos en el artículo por los autores Alon y McKee en el año 1999; Sashi y Karuppur en el año 2002; Michael en el año 2003 y Welsh, Alon y Falbe en el año 2006.

En el contexto de la franquicia, los costes de transacción tienden a ser de por sí elevados, ya que la franquicia requiere un elevado grado de comunicación y coordinación entre el franquiciador y el franquiciado, lo cual a menudo genera una fuente de conflicto expuesto en el artículo por Shane en el año 1996. Asimismo, Contractor y Kundu en el año 1998 exponen en el presente artículo que desde la teoría de la agencia se sostiene que la

distancia (tanto *geográfica* como *cultural*) afecta a los costes de control y coordinación, por lo que resulta un factor muy importante en la selección de mercados.

- Las franquicias en Latinoamérica

En Latinoamérica y según (Flores , Vega, & Chavez, 2015) es importante mencionar lo concerniente con las franquicias en México, ya que tienen un papel importante en el mercado nacional debido a su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. La Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) prevé que estos negocios generen 12 mil empleos durante el 2013.

Por otro lado, el presidente de la AMF Diego Elizarrarás señaló que, en la actualidad, el sector franquicias representa 6% del Producto Interno Bruto de México y genera ventas por más de 95,000 millones de pesos, dos factores que hacen que la industria se encuentre bien posicionada a nivel internacional. En México existen 1,000 marcas, las cuales generan 70,000 puntos de venta y 750,000 empleos directos.

Cabe resaltar que, en México, menos de 4% de las franquicias tienen más 50 unidades, más de 60% de estos negocios se encuentran en el rango de aperturas de 1 a 50 unidades y sólo 1% por arriba de 100 establecimientos. Según el ranking de las 100 franquicias más exitosas a nivel mundial, la franquicia de comida rápida McDonald's se encuentra en el cuarto lugar con \$81,016 millones de dólares, contando con 26,209 franquicias desde 1955 expuesto en el presente artículo por Chen en el año 2011.

Asimismo, el ranking de las 100 franquicias más exitosas a nivel mundial hace referencia de que Pizza Hut se encuentra en el séptimo lugar con 5, 305 millones de dólares y el 58% de su incremento se debe al desempeño que ha tenido en China. Luego, Subway es una de las franquicias más exitosas en México, de acuerdo con datos proporcionados por Chen en el año 2011.

Según (Ramírez, Berbel, & Palacios, 2018) menciona que la saturación interno es uno de los factores que impulsan a las empresas a expandir sus negocios a otros mercados, por ello la franquicia es uno de los formatos adoptados por las empresas al establecer su estrategia de internacionalización, por ejemplo España es un país donde la franquicia está fuertemente consolidada y el grado de madurez significa que muchas cadenas buscan otros países para operar.

Asimismo, los objetivos del presente estudio es ofrecer una visión general de la situación actual de los franquiciadores españoles en los países latinoamericanos y, por otro lado, analizar cuáles son los factores socioeconómicos o externos que determinan la presencia de Franquiciadores españoles en este mercado; se concluye que los resultados muestran que los franquiciadores españoles se centran en el potencial y el tamaño del mercado, y el ingreso per cápita, aunque no tienen en cuenta su nivel de desempleo, el riesgo país o la competitividad.

Dicho lo anterior, el estudio muestra que hay una serie de factores socioeconómicos que influyen en la elección final del país de destino, sin embargo, esta decisión no se basa únicamente en los aspectos socioeconómicos de este país, sino también en la estructura de la propia empresa de franquicias y en su experiencia de exportación en otros mercados, por lo tanto, este estudio complementa otras investigaciones y ayuda a los franquiciadores en su difícil decisión de elegir el destino para su internacionalización.

Esta decisión no se basa únicamente en los aspectos socioeconómicos de este país, sino también en la estructura de la propia empresa de franquicias y en su experiencia de exportación en otros mercados, por lo tanto, este estudio complementa otras investigaciones y ayuda a los franquiciadores en su difícil decisión de elegir el destino para su internacionalización.

Es importante resaltar que esta decisión no se basa únicamente en los aspectos socioeconómicos de este país, sino también en la estructura de la propia empresa de franquicias y en su experiencia de exportación en otros mercados. Por lo tanto, este estudio complementa otras investigaciones y ayuda a los franquiciadores en su difícil decisión de elegir el destino para su internacionalización.

- Las franquicias en Perú

En Perú, y según (El Comercio, 2020) las franquicias peruanas han crecido desde años anteriores, es así que el 2019 resultó ser un buen año para las franquicias nacionales pues se terminó con una facturación de \$1.300 millones, lo cual representó un crecimiento del 10% con respecto al año anterior. Asimismo, se logró que otros negocios locales iniciaran su proceso de internacionalización bajo el formato de franquicias, pues se conoce que más de 12 empresas iniciaron su actividad como franquiciante.

Según la (Cámara Peruana de Franquicias, 2020), para el 2020 se tiene creciendo, pues se estima que se cerrará el año con una facturación de \$1.500 millones, alcanzando un crecimiento del 5%.

Siguiendo la línea (EL COMERCIO, 2020), Luis Kiser presidente de *Front Consulting*, indica que el emprendimiento no se detendrá pues ha crecido la tasa de desempleo, lo cual obliga a las personas emprender a través de opciones creativas, innovadoras y que impliquen bajo riesgo. Es ahí donde la franquicia se presenta como una alternativa rentable y riesgo mínimo de fracaso.

Sin embargo, en estos tiempos de pandemia es muy difícil creer que se logrará el crecimiento esperado. Es conocido que, desde el 16 de marzo del 2020, las operaciones en Perú han parado debido al COVID - 19, y el país fue declarado como Estado en

emergencia, es así que (Alva, 2020), Ministra de Economía, indicó que esta epidemia mundial se convertiría en la nueva fuente de incertidumbre.

Por otro lado, el economista de *Macroconsult*, (Cuba, 2020) indicó que “Los negocios más afectados serían los relacionados a turismo, complicando la situación financiera de empresas de transporte, alojamiento y comida”.

El sector gastronómico peruano se ha visto muy golpeado por la pandemia, pues todos los restaurantes han tenido que suspender sus actividades desde hace algunos meses. Los mismos que han sido reactivados, a través del delivery, la última semana de junio, aplicando los diversos protocolos de salubridad y seguridad, necesarios para operar bajo esta modalidad. Además, es importante destacar que, muchas personas dejaron de consumir en un restaurante o por delivery, por un largo tiempo, debido a la rápida y sencilla propagación del virus.

Según (Front Consulting Perú, 2019), se registró 515 franquicias existentes en el país hasta el año 2018, de las cuales el 50% eran nacionales y el otro 50% provenía del extranjero. Siendo así, se conoce que hay 256 franquicias nacionales en diversos sectores, se percibe que el sector gastronómico lidera, en el país, con 139 marcas que representan el 55% de las franquicias nacionales.

Además, este 55% está dividido entre restaurantes, heladerías, bares, comida rápida y otros formatos del sector. Seguidamente del sector gastronómico, se encuentran los servicios especializados con 45 ejemplares, luego está la estética - salud y belleza con 29 marcas, entre otros. Se evidencia que aún falta potenciar el sector de ferreterías y construcción, pues hasta el momento sólo presenta 2 franquicias.

Cabe mencionar que, para reflejar el crecimiento económico, De acuerdo con el diario (El Peruano, 2016), la gastronomía peruana es muy reconocida en mundo debido a los

exquisitos platos e insumos que el país posee. Es así que, Perú ha sido elegido, por muchas veces consecutivas, como el Mejor Destino Culinario del Mundo.

Además, que ha sido premiado en otros eventos mundiales, los cuales han destacado el gran potencial que este sector posee; es importante conocer que la gastronomía peruana, desde años anteriores, se ha convertido en un motor para la economía, además que esta actividad genera empleo para millones de personas en los diferentes rubros, tales como la agricultura, ganadería, pesquería, transporte, entre otros. Cabe resaltar, que en el 2016 este sector brindaba empleo al 20% de la PEA.

Según (El Economista America, 2013), Mariano Valderrama fundador de la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega), señaló que el sector gastronómico registra un crecimiento entre 7% y 8% cada año, cifra que está muy por encima de lo que crece el PBI anualmente. Asimismo, en el 2017 en una entrevista realizada por *Yahoo Finanzas*, indicó que la gastronomía peruana representaba el 10% del PBI, pues generaba más de 45.000 millones de soles (YAHOO! FINANZAS, 2017).

Por ende, se considera que la gastronomía peruana muestra gran potencial y es necesario brindar el apoyo y las herramientas requeridas para incentivar el emprendimiento gastronómico en los sectores populares con el fin de combatir con la informalidad en el rubro pues muchos de ellos cuentan con las habilidades, pero no con el capital necesario.

Referente a las exportaciones, y según el (Ministerio del Comercio Exterior y Turismo, 2019), el 2018 fue un buen año para las exportaciones peruanas de mercancías, principalmente las no tradicionales. Estas cerraron con récord histórico al alcanzar los US\$ 13,223 millones, monto que representó un 13% más en relación al año anterior. A este escenario positivo se suma un sector que en los últimos años registra también un importante crecimiento, pero del que no se habla mucho aún: los servicios.

Es así, que en el 2010 el Perú exportaba servicios por un valor de US\$ 3,693 millones y en el 2018 reportó US\$ 7,365 millones. Esto quiere decir, que en esos años este sector creció casi 100%, al finalizar el 2019, superó las expectativas al lograr un monto mayor a los US\$ 8 mil millones.

Dato importante, al 2019 respecto al sector servicios aporta 60% al PBI y brinda empleo a más del 60% de la PEA. Además, a la fecha Perú ocupa el noveno lugar dentro del ranking en materia de exportación de servicios en América Latina. Por ello, en los próximos años se busca potenciar como país exportador de servicios especializados. De esta manera, para el 2021 se espera que supere el valor exportado de S\$ 13 mil millones, en tanto para el 2025, los US\$ 18 mil millones.

Con el objetivo de promover la internacionalización de las empresas peruanas del sector de servicios, MINCETUR y PROMPERU implementan diferentes estrategias de promoción comercial, con el fin de posicionar al país como un desarrollador de soluciones empresariales especializados.

Por otro lado, (Gestión, 2019) menciona que al 2019, el sector servicios aporta al 60% del PBI y son los servicios empresariales los que representan el 35%; asimismo, emplea a más del 60% de la PEA. Además, menciona que uno de los desafíos que el gobierno espera lograr el próximo año es que 50 empresas peruanas operen en el exterior, además de incorporar a 244 empresas al programa de exportación de servicios de su sector, pues actualmente PROMPERÚ trabaja con solo 190.

Analizando lo mencionado anteriormente con un Benchmarking, se puede indicar que según menciona (Rojas, 2018), Gerente General de la franquicia de helados Ice Pop, adquirir una franquicia reduce los riesgos asociados al emprendimiento, acelera el negocio a través del *know how* y brinda las herramientas para soportar la operación del

negocio; asimismo, detalla que al optar por emprender un negocio, una buena opción sería por medio de las franquicias.

“Este es un formato donde una persona natural o jurídica nos concede el derecho de usar su marca por un tiempo determinado, incluido el conocimiento del negocio y los manuales de procesos, a cambio de un pago fijo y regalías sobre las ganancias. Apostar por una franquicia minimiza los riesgos asociados a un emprendimiento, ya que nos embarcamos en un negocio de éxito probado”, como indica el autor.

De acuerdo con (Perú Informa, 2018), en el mercado peruano operan diferentes franquicias extranjeras, como KFC o MC DONALD’S, así como franquicias peruanas, como Montalvo Spa o la misma Ice Pop. Los costos de adquisición de una franquicia se encuentran entre los USD 30,000 a USD 60,000, cuando se trata de puntos de venta tipo módulos, hasta los USD 500,000, en formatos que requieren mayor espacio, como restaurantes.

Por otro lado, (SOMOS EMPRESA , 2017) menciona que, cuando se realiza una franquicia se clona un negocio de éxito para que pueda ser desarrollado por nuestros socios en nuevos territorios. Agrega que en la actualidad es el modelo de expansión empresarial con mayor éxito y desarrollo a nivel mundial; además menciona también que, el principal argumento para que un empresario se decida a crear una franquicia es que podrá expandir su negocio sin necesidad de tener un gran capital.

Con este modelo va a estandarizar los procesos de su negocio para que otras personas puedan replicarlo o clonarlo en otros territorios, bajo la misma marca y ofreciendo los mismos productos con calidad y servicio homogéneos; por ello, la Cámara Peruana de Franquicias recomienda que en principio se debe recurrir a una consultora para que nos ayude a desarrollar nuestra propia franquicia.

Según su experiencia en el sector de franquicias, y finalmente afirma que los costos son variables y dependen de la complejidad del negocio y del tamaño de la empresa. Además, los precios que cobra una consultora por convertir tu empresa en franquicia varían entre los 10 mil y 25 mil dólares.

Por ende, en esta sección se analizará sobre los factores que influyen en el crecimiento de las franquicias de la gastronomía peruana en Latinoamérica. Así como también, se realizará el diagnóstico sobre la situación actual del problema en estudio, el pronóstico y control de pronóstico, con la finalidad de que emprendedores, que deseen exportar sus servicios a través de la franquicia, conozcan más a fondo sobre este modelo y puedan internacionalizar su marca con éxito.

Síntomas y causas

- Interculturalidad

Según Fladmoe-Lindquist en el año 1996, a través de revista de (Baena & Cerviño, 2011) las empresas al internacionalizarse deben considerar la distancia geográfica entre el país de origen y el país destino, pues esto determinará la complejidad del desempeño de las franquicias. Es así como, al tener menos distancia geográfica, los costos de transacción son menores lo cual generaría un mayor margen de utilidad, además que esto permite tener un mejor control o monitoreo de la franquicia, por parte del franquiciador, en el país destino, debido a que la cercanía permite visitar los puntos de venta sin incurrir a gastos exorbitantes.

A su vez se puede brindar un mejor soporte logístico, pues en algunos casos es imprescindible importar los insumos del país de origen, lo cual se hace más fácil y accesible, en cuanto a temas de dinero y tiempo, se refiere. Por otro lado, al existir una mayor distancia geográfica, los costos operacionales son mayores, así como tiempos de

importación de insumos, si es que lo requiere. Además, que se complica el tema de control y monitoreo de la franquicia en el país destino.

Según afirma Anderson y Gatignon en el año 1986, a través del artículo de (Baena & Cerviño, 2011), la distancia cultural debe ser considerada debido que las diferencias de cultura, creencias y otros, entre el país origen y destino, dificultan la transferencia eficiente de habilidades de gestión, así como los productos o servicios de una organización.

De acuerdo con lo mencionado, Alon y McKee en el año 1999, a través del artículo de (Baena & Cerviño, 2011), comenta que, al existir una brecha cultural corta, entre los países se puede aplicar el mismo modo de operación que en los mercados nacionales pues se consideran similares. Además, al tener mayor diferencia cultural los costos de transacción se elevan pues los elementos de la franquicia deben adaptarse al mercado local y con ello se eleva el costo de monitoreo y control, motivos por los cuales se considera que es más difícil garantizar el éxito al franquiciado.

Sashi y Karuppur en el año 2002, a través del artículo de (Baena & Cerviño, 2011) sostiene que es importante conocer la distancia cultural, ya que al identificar esto se podrá establecer estándares de control y evaluación de acuerdo con cada mercado. Sin embargo, al tener una distancia cultural significativa, es posible que los franquiciadores transfieran la responsabilidad de controlar y administrar las operaciones a los franquiciados.

Asimismo, al momento de hacer negocios también se debe considerar las costumbres del país destino, pues según (Castro & Abreu, 2008) cada cultura presenta sus propias costumbres, que deberán ser conocidos por los empresarios antes de incursionar en un nuevo país, para informarse sobre lo que es aceptable y lo que no de sus productos o servicios. De acuerdo con Rodríguez en el año 2001, a través del artículo de (Castro &

Abreu, 2008), se percibe que los pueblos industrializados rechazan los procesos inmigratorios, ya que temen a una invasión cultural, es decir existe un miedo a que los extraños puedan dañar las expresiones culturales y cambiar las costumbres o tradiciones de un país en específico, estas personas pueden cambiar la identidad estable y coherente.

Tal como afirma (Morales, 2011), para establecer lazos comerciales duraderos con las personas con diferentes orígenes, creencias, costumbres, modos de negociar y otros, es importante conocer la mismas y así poder desarrollar estrategias orientadas a ellas con el fin de generar relaciones a largo plazo y mayores índices de rentabilidad en los mercados internacionales; cabe resaltar que muchos negocios han fracasado por no conocer las culturas de los países destinos con los que se pretende negociar, o por asumir ciertos perfiles o actitudes de los consumidores.

Con lo anteriormente mencionado, se recomienda conocer los factores que influirán en el desempeño de las franquicias en el exterior, pues es importante investigar sobre la cultura, en general, la cual abarca la distancia cultural y geográfica y las costumbres, el estudio de estos factores influirá positiva o negativamente en el crecimiento del número de franquicias.

- Negociación Internacional

Según (Cano & Baena, 2015) la negociación internacional resulta determinante para el comportamiento de la economía mundial, ya que una gran cantidad de empresas venden su producción a países extranjeros y compran sus provisiones de estos mismos, por lo que una empresa que realice actividades en el extranjero hace operaciones de exportación y/o importación. Dicho lo anterior, las empresas que han logrado internacionalizarse requieren recursos que soporten este tipo de procesos de intercambio comercial, dadas las diferencias significativas entre las partes.

Continuando con lo anterior, Gómez y Martínez en el año 2003 citado por (Cano & Baena, 2015) mencionan que dentro de las operaciones de intercambio comercial a nivel internacional se destaca el caso de la compraventa internacional que es una operación mercantil donde intervienen ambas partes, en la cual una tiene que transmitir cualquier tipo de producto o servicio y la otra parte tiene la responsabilidad de pagar una cantidad pactada por el negocio, todo ello lleva amarrado diferencias significativas asociadas al idioma, marcos legislativos, usos y costumbres, geografía, monedas y aduanas.

Por lo cual resulta clave planificar de la mejor forma posible todo el proceso de la negociación para que ambas partes se encuentren satisfechas. Entonces, es preciso hacer foco respecto a los procesos y pasos a seguir en una negociación, ya que puede alterar la multiplicidad de los elementos que intervienen en el proceso de la negociación internacional.

Al respecto, (Ogliastri & Quintanilla, 2016) explica que las negociaciones internacionales forman el núcleo de la globalización y precisa que existe bastantes investigaciones en las negociaciones en los Estados Unidos y otros países desarrollados, sin embargo existe menos investigaciones acerca del proceso de negociaciones internacionales en la mayoría de las naciones en desarrollo, particularmente, en América Latina.

Dicho lo anterior, señala que la cultura es una realidad compleja, da como resultado un concepto multidimensional, Esto quiere decir, que la cultura pertenece un grupo de personas, más que a un solo individuo, ya que dentro de este concepto incluye costumbres, comportamientos, valores, prioridades, procesos y formas de pensar y/o racionalizar que son divulgadas y consideradas aceptables o normales por un grupo de personas.

- Comunicación Activa

Por otro lado, tal como señala (Fernández, 2012) la comunicación está presente en todo quehacer humano e incluso animal, por lo tanto para relacionarnos con otros necesitamos comunicarnos, hacernos entender, expresar nuestros pensamientos, conocimientos y compartirlos, en conclusión la comunicación es una pieza fundamental para el desarrollo personal y profesional. De esta manera, en el proceso de negociación, la comunicación es clave para que se pueda lograr acuerdos comerciales beneficiosos, tanto en los resultados, como en el establecimiento de las relaciones personales y profesionales a largo plazo.

Tal como concluye (Martínez L. , 2018) la interculturalidad es un factor que afecta a todas aquellas empresas con actividad internacional a la hora de comunicarse, negociar y construir relaciones con socios o clientes potenciales. El éxito o el fracaso en las negociaciones está en gran medida determinado por las diferencias culturales, cabe resaltar que una medida de solución para una comunicación activa entre las partes es conocer los factores que condicionan el lenguaje intercultural y con ello evitar confusiones y lograr mejores acuerdos.

Según el estudio de (Montserrat J. , 2006) en su presente investigación afirma que la comunicación activa es la clave del éxito en la franquicia. Además, su investigación toma como base que la comunicación en la empresa franquiciadora fluye de forma distinta a la de cualquier otro tipo de empresa, resalta que no sólo la imagen de marca es la responsable del éxito o crecimiento de la empresa en el mercado. Es así que, concluye que su estudio de las estrategias de la comunicación que una empresa puede llevar a cabo para enfrentar un crecimiento eficiente en el mercado objetivo.

Diagnóstico Actual y Pronóstico

A la fecha, se percibe que la exportación de servicios se encuentra en crecimiento, lo cual incentiva a que otras empresas locales puedan poner en práctica la internacionalización.

Según el (EL COMERCIO, 2018), Edgar Vásquez, viceministro de Comercio Exterior, indica que “las exportaciones peruanas de servicios alcanzarán 8,000 millones de dólares al término del 2018, cifra que refleja un incremento de 8% en relación al año anterior” (párr. 1-4). Asimismo, explicó que “actualmente el 50% de las exportaciones de servicios de empresas peruanas se dirige a América Latina, otro 40% de la demanda se da en países europeos y el 10% restante se encuentra en el Estados Unidos” (párr. 9-12).

Asimismo, en una entrevista para el (EL COMERCIO, 2018) Luis Kiser, vicepresidente de la CPF mencionó que:

La predominancia de las franquicias locales va de la mano con los beneficios intrínsecos que supone esta modalidad de negocio, que hoy es considerada como la mejor herramienta de expansión para una empresa. El crecimiento de las marcas locales es un proceso natural en la evolución de las franquicias y es propio de la etapa que hoy se vive en el Perú, que experimenta un “boom” de franquicias locales y se caracteriza por un despertar del empresario peruano, que opta por la franquicia como un exitoso sistema de expansión empresarial (párr. 4-5).

Tabla 5: Franquicias nacionales y extranjeras

ORIGEN	NRO DE FRANQUICIAS	PORCENTAJE
NACIONALES	256	50%
EXTRANJERAS	259	50%
TOTAL	515	100%

Nota: Franquicias nacionales y extranjeras que operan en Perú. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias”, por Front Consulting Perú, 2018.

En la Tabla N° 5, se presentan los datos referentes al cierre del 2018, el Perú cuenta con 515 franquicias, de las cuales 259 provienen del extranjero y 256 son nacionales. De acuerdo a ello, se puede apreciar que en la Figura N° 2, con una participación de 50% en el mercado a las franquicias peruanas, lo cual refleja que son una opción rentable al momento de expandir un negocio.

Figura 2: Mercado Peruano de Franquicia según Origen. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias” por Front Consulting Perú, 2018.

Por otro lado, en una entrevista para (EL COMERCIO, 2018), el coordinador de Exportaciones de Servicios de PROMPERÚ, David Edery señaló que:

Las franquicias en el país crecerían hasta un 17% más este 2018. Los sectores de gastronomía y entretenimiento destacarían entre otras. Edery sostuvo que el sector experimentó un alza en las ventas. Exactamente, las

franquicias llegaron a reclutar US\$1.700 millones, un crecimiento sustantivo respecto a las ganancias del año pasado (párr. 1-2).

En la Tabla N° 6, se percibe el número de franquicias nacionales presentes en el Perú, como se puede apreciar el sector gastronómico destaca entre ellas, ya que cuenta con 139 franquicias de las 256 que conforman el total. Es decir, el sector gastronómico cuenta con gran potencial para seguir creciendo y expandiéndose en el mundo, lo cual guarda relación con la noticia antes detallada.

Tabla 6: Franquicias nacionales por sector

SECTORES	NRO DE FRANQUICIAS
GASTRONOMÍA	139
ARTESANÍA - JOYERÍA - REGALOS	7
ESTÉTICA - BELLEZA - SALUD	29
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS	25
EDUCACIÓN	9
FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	2
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	45
TOTAL	256

Nota: Franquicias nacionales por sector. Adaptado de “El Mercado Peruano de Franquicias”, por Front Consulting Perú, 2018.

Se analiza que las franquicias gastronómicas peruanas abarcan gran proporción del sector, pues como se mencionó líneas anteriores es un modelo de negocio muy rentable, ya que la inversión retorna en un corto plazo. Por tanto, se cree que se seguirá expandiendo, además que tiene los recursos necesarios para hacerlo.

Al respecto, tal como señala (GESTIÓN, 2019), en una entrevista con Lidian Gamarra Presidenta de la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) hay diez franquicias peruanas que ingresarán al mercado internacional, principalmente en el rubro de gastronomía. Ella menciona que hay unas 10 marcas que están siguiendo su proceso para ingresar a diversos

mercados internacionales y resalta que franquicias de otros rubros afrontan mayores dificultades para su internacionalización, debido a los altos estándares existentes en otros países.

Por otro lado, como bien menciona (EL COMERCIO, 2018), la franquicia de Mistura, la feria gastronómica que cambió la historia de la gastronomía peruana, está a punto de despegar. El proyecto acaba de presentarse encabezado por Bernardo Roca Rey, presidente de APEGA, y Fernando López de Castilla, fundador de Nexo Franquicia. Se espera, según indica López de Castilla, que Mistura sea la embajadora de la cultura gastronómica del Perú y genere una mezcla de sabores y costumbres entre países.

Tal como lo indica, (EL COMERCIO, 2018) en una entrevista a López de Castilla señala que:

Apega y Nexo Franquicia han desarrollado un modelo de negocio en base a un concepto, en el cual habrá tres protagonistas: marcas del país anfitrión, marcas internacionales (incluso fusión con la comida peruana) y marcas peruanas, porque la meta es la transmisión de cultura, no sólo a través de la comida, sino de toda industria cultural como textiles, joyas, agro, etcétera. Además, participarán marcas reconocidas como sponsors (párr. 6).

Continuando con lo mencionado, se busca que Mistura sea como una vitrina donde el público pueda visualizar la propuesta de valor, lo cual hará que compradores, intermediarios o ministerios interactúen en este entorno. Básicamente tendrá el mismo proceso y estructura de Mistura Perú, además los visitantes vendrán tanto del interior del país anfitrión como del exterior, pudiendo generar así una red de contactos. Asimismo, una de las razones para que se internacionalice Mistura es porque ya se encuentra

posicionada en la mente del consumidor, ya que calidad y sostenibilidad avalan la experiencia en estas operaciones (EL COMERCIO, 2018).

Control del Pronóstico

En las últimas décadas, se han producido cambios significativos en la economía de muchos países industrializados, debido a que las empresas que se abren a nuevos mercados. Este imparable proceso de internacionalización no sólo ha sido llevado a cabo por grandes operadores sino también por medianas y pequeñas empresas. Aunque la industria internacional de franquicias se ha convertido en un jugador importante en el desarrollo de los países, ha sido desigual (Ramírez, Berbel, & Palacios, 2018).

Es así que, la intervención del estado al promover políticas de promoción para la oferta exportable, se considera un proceso clave para que, a través de ello, el sector de franquicias del rubro gastronómicos pueda seguir expandiéndose en los mercados emergentes de Latinoamérica.

Por ello, al trazar un plan estratégico bien definido a través de organismos como PROMPERÚ, MINCETUR, entre otros gremios, ayudarán a que las franquicias puedan promover:

- Posicionamiento de nuevas marcas peruanas a través del formato de franquicias.
- Generar más puestos de trabajo, tanto en el interior como en el exterior del país.
- Desarrollo del comercio en mercados de Latinoamérica.
- Difusión de la gastronomía peruana en nuevos mercados.
- Internacionalización de nuevas franquicias en el extranjero.
- Políticas de sostenibilidad de la oferta exportable.

- Conocer potenciales países para la internacionalización de la franquicia.
- Establecer nuevos lazos comerciales a través de Acuerdos Comerciales con países estratégicos que impulsen el desarrollo mutuo.
- Competitividad entre empresas, genera mayores esfuerzos de producción eficiente.
- Comercialización de productos con alto valor agregado.
- Establecer nuevos contactos comerciales en Latinoamérica.

Todas estas afirmaciones fueron mencionadas por (PROMPERÚ, 2016), que busca lineamientos y alianzas estratégicas respecto a la exportación de servicios en Perú con la finalidad de internacionalizar la participación de las empresas peruanas. Además, estas afirmaciones fueron respaldadas por nuestros contactos que se detallará más adelante en la parte cualitativa respecto a las entrevistas con los expertos que llegamos a contactar.

Es imprescindible, que el gobierno siga brindando estas facilidades para llevar estos formatos de negocios a países de Latinoamérica, donde la gastronomía peruana es reconocida a nivel mundial, siendo uno de los motivos por los cuales los extranjeros vienen al Perú.

2.2. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

Como se ha mencionado líneas anteriores, la franquicia es una buena opción de modelo de negocio que va permitir al emprendedor internacionalizarse. Por lo tanto, es importante resaltar que pensar en una internacionalización de franquicias peruanas en vía de crecimiento en países latinoamericanos con antecedentes culinarios y chefs reconocidos a nivel mundial hacen que la gastronomía peruana tenga presencia en el mundo.

Tal como ha concluido la (Cámara Peruana de Franquicias [CPF], 2018), en el Perú el sector gastronómico lidera las franquicias nacionales con 139 marcas que representan el 55% del total de franquicias peruanas. Por otro lado, según los datos proporcionados por PROMPERÚ el sector de franquicias viene creciendo anualmente a una tasa de 17% anual generando empleo sostenible a más de 35 000 personas. Además, al 2018 la facturación del mercado de franquicias fue de US\$ 1200 millones y se espera que al cierre del 2019 sea 25% más respecto al año anterior, es decir US\$ 1500 millones.

El crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica conlleva a cuestionarnos que factores influyen en el presente estudio.

El comprender los factores y su influencia resulta importante para que futuros emprendedores puedan utilizar los resultados para adquirir la franquicia que tenga mayor semejanza con el país destino con costos de transacción eficientes y contribuyan a difundir la marca país al mercado latinoamericano a través de la gastronomía peruana.

Por lo tanto, los resultados que se obtengan serán de gran aporte para todos los involucrados, como las empresas, instituciones públicas y privadas, consultoras, emprendedores, asociaciones y gremios que se encuentren relacionadas de forma directa e indirecta con el presente estudio.

Por último, la presente investigación contribuye de manera positiva a la comunidad estudiantil, investigadores y expertos del rubro con valiosa información, evaluada y aplicada bajo una metodología que permite validar los factores más importantes para el tema de estudio, asimismo de aplicar la fórmula de regresión lineal con las variables que cumplan con las condiciones.

2.3. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad, la franquicia es el formato de negocios más utilizados cuando se trata de expandirse internacionalmente, es así porque las franquicias reducen el riesgo de fracaso y garantizan el éxito en los negocios internacionales; sin embargo, existen diversos factores que influyen en el proceso de internacionalización como la interculturalidad, la negociación internacional, comunicación activa, efectiva transferencia del *know how*, calidad de productos o servicios entre otros.

Asimismo, esta investigación se enfoca en el sector gastronómico, debido a que la gastronomía peruana cuenta con gran potencial para seguir expandiéndose, además que es reconocida mundialmente, y acreedora de muchos premios y reconocimientos en diferentes eventos internacionales.

2.3.1. Problema General

De acuerdo con (Vara-Horna, 2012) el problema de la investigación es la razón de ser de la tesis o el motivo por el cual se decidió realizar la tesis; pues la investigación se ejecuta con el fin de resolver un problema existente, sea teórico o práctico. A partir de lo mencionado se formula la siguiente premisa:

- ¿Son la Interculturalidad, la Negociación Internacional, la Comunicación Activa factores que influyen en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018?

2.3.2. Problemas Específicos

- ¿La Interculturalidad es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018?

- ¿La Negociación Internacional es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018?
- ¿La Comunicación Activa es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018?

2.4. OBJETIVOS

Luego de detallar el problema general y los problemas específicos, se plantean los objetivos; de acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) el objetivo es lo que se desea conocer a través de la investigación, además debe expresarse con claridad.

2.4.1. Objetivo General

- Determinar que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

2.4.2. Objetivos Específicos

- Determinar que la Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- Determinar que la Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- Determinar que la Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

2.5. HIPÓTESIS

Según (Héranadez, Fernández, & Baptista, 2014) las hipótesis expresan lo que se quiere probar y se definen como expresiones tentativas del tema investigado; estas hipótesis se derivan de la teoría existente y las mismas deben formularse a manera de proposiciones; se podría decir que son respuestas temporales a las preguntas de investigación.

2.5.1. Hipótesis General

- Los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

2.5.2. Hipótesis Específicas

- La Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- La Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- La Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE TRABAJO

El presente análisis de investigación contiene información relevante sobre crecimiento de las franquicias peruanas del rubro gastronómico en América Latina, analizando los factores que impactan en la internacionalización de la gastronomía peruana a través del modelo de negocio de la franquicia.

3.1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Asimismo, el tipo de investigación que se realizará en el estudio será científica, ya que hay una secuencia en la presentación de la data investigada en las cuales se aplica métodos y criterios para verificar el tema en estudio.

Tal como señala Fred Kerlinger como se citó en (Héranadez, Fernández, & Baptista, 2014) menciona que la investigación científica es sistemática, empírica y crítica:

Esto se aplica tanto a estudios cuantitativos, cualitativos o mixtos; es decir que sea “sistemática” implica que hay una disciplina para realizar la investigación científica y que no se dejan los hechos a la casualidad; que sea “empírica” denota que se recolectan y analizan datos y que sea “crítica” quiere decir que se evalúa y mejora de manera constante; por lo tanto puede ser más o menos controlada, más o menos flexible o abierta, más o menos estructurada, pero nunca caótica y sin método (pról. XXIV).

Ya que se han establecido los objetivos de la investigación y la justificación de la misma, y luego de haber elaborado y revisado el marco teórico, se procederá a definir el alcance, diseño de la investigación y la selección de la muestra, y luego establecer la forma de recolectar y procesar los datos con el fin de obtener los resultados necesarios.

3.1.1. Alcance de la Investigación

El presente estudio es mixto, dado que está compuesto por investigaciones cuantitativas y cualitativas, y porque los instrumentos utilizados son el cuestionario hacia las Franquicias, y la entrevista respectivamente a especialistas en las variables del estudio; con el fin de corroborar las hipótesis del estudio adecuadamente.

3.1.2. Diseño de la Investigación

Por otro lado, la investigación es no experimental dado que las variables no serán manipuladas, pero si observadas en su situación regular, para de esa manera obtener datos y estudiarlas a profundidad; asimismo la investigación es transversal dado que se realizará en un momento único del tiempo, y tiene un diseño correlacional, dado que se busca su relación de dependencia entre ellas.

3.1.2.1. Regresión lineal

(Malhotra, 2008) es un procedimiento estadístico que se usa para analizar las relaciones de asociación entre una variable dependiente métrica y una o más variables independientes (pág. 542). Por lo tanto, en la presente investigación la variable dependiente es crecimiento del número de franquicias de gastronomía peruana en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018, y las variables independientes son los factores los cuales son Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa.

Para la presentación de resultados, esta se reflejará a través de gráficos de barras, y circulares, y para la estadística a utilizar en el presente estudio será:

- Correlación bivariada

Se calcula la relación entre dos variables mediante la correlación, así como los niveles que pueden tener los valores de una correlación.

- Correlación de Pearson

La correlación de Pearson mide el grado de parentesco con una línea recta (correlación lineal), es decir, mide el grado y la dirección de la relación lineal entre dos variables.

- Alfa de Cronbach

Se conoce como una medida de la fiabilidad de la consistencia interna de los ítems que forman una escala de medida.

- Prueba de normalidad

Los resultados de la prueba indican si se debe rechazar o no la hipótesis nula, si los datos provienen de una población distribuida normalmente.

- Distribución de frecuencias

Son tablas en las que se disponen las modalidades de la variable por filas.

Para ello, se hará uso del Programa SPSS IBM versión 25, y del Programa Excel para la tabulación de datos cuantitativos.

3.2. RELACIÓN ENTRE LAS VARIABLES

En el presente estudio de investigación, las variables y el análisis de su relación es el siguiente:

Variable Independiente (X)

X: Factores

Dimensión 1: Interculturalidad

Indicadores:

- Distancia Cultural
- Distancia Geográfica
- Costumbres

Dimensión 2: Negociación Internacional

Indicadores:

- Bienestar del País

- Mercados Emergentes
- Grupos de Interés

Dimensión 3: Comunicación Activa

Indicadores:

- Gestión de Equipos
- Gestión del Conocimiento
- Escucha Activa

Variable Dependiente (Y)

Y: Crecimiento

Dimensión 1: Espíritu Empresarial

Indicador:

- Progreso Social

3.3. POBLACIÓN Y MUESTRA

De acuerdo con la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) al 2018, existían 76 franquicias gastronómicas peruanas; las cuales conformaban nuestra población inicialmente; sin embargo, fue necesario elaborar una base de datos la cual contenga información relevante para contactar a los dueños o encargados del negocio, y así poder encuestar y recolectar información para la investigación; de esta manera se obtuvo información relevante de 60 franquicias gastronómicas peruanas, siendo este último dato nuestra población de estudio.

Tal como menciona (Hernández, Fernández, & Baptista, 2014) la muestra debe ser representativa del universo o población con cierta posibilidad de error, nivel de confianza y probabilidad. Para determinar el tamaño de la muestra se considera el parámetro

proporción, población finita y un nivel de confianza de 95%, para lo cual se aplica la siguiente fórmula.

Fórmula:

Donde:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 xPxQxN}{E^2 x(N-1) + Z_{1-\alpha/2}^2 xPxQ}$$

n: Tamaño de la población

Z: Nivel de confianza

p: Probabilidad de éxito o proporción esperada

q: Probabilidad de fracaso

d: Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción)

N: Población de estudio

Los autores detallan cuál es la ruta y los porcentajes estimados para cada uno de los términos detallados. Por consiguiente, los porcentajes a reemplazar son los siguientes:

- Probabilidad de éxito o proporción esperada (p) = 0.5
- Probabilidad de fracaso (q) = 0.5
- Precisión (Error máximo admisible en términos de proporción) (d) = 0.05
- Nivel de confianza (Z) = 1.96 valor tabular de distribución normal nivel de confianza al 95%
- Población de estudio (N) = 60

Por lo tanto, se obtuvo como resultado una muestra de estudio de 52 empresas de franquicias peruanas para realizar la investigación. Sin embargo, considerando la coyuntura actual se decidió ajustar la muestra en un 50%, obteniendo como resultado 26

empresas de franquicias peruanas; esto se debe, al estado de emergencia impuesto por el gobierno, lo cual limitó poder acercarnos a los diferentes restaurantes que forman parte de nuestra muestra con el fin de encuestarlos y obtener información relevante para la presente investigación; además de ello, muchos restaurantes no estaban operando y otros se encontraban implementando estrategias comerciales para poder retomar sus operaciones.

3.4. INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

La metodología determinada para la presente investigación estará en función al análisis de los factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias peruanas del sector gastronómico en Latinoamérica del periodo 2013 - 2018.

En lo referente al método de la investigación será mixto. El método de la investigación en el enfoque mixto será secuencial, ya que desarrolla el análisis cualitativo en la primera etapa y cuantitativo en la segunda, respectivamente.

Tal como afirman (Hérrnandez, Fernández, & Baptista, 2014), señalan que “en una primera etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos o cualitativos, y en una segunda fase se recaban y analizan datos del otro método” (p. 547). Al respecto, (Creswell, 2013) señala que, normalmente, cuando se recolectan primero los datos cualitativos, la finalidad es investigar el planteamiento con un grupo de participantes en su contexto, para que después expandir el entendimiento del problema en una muestra mayor y llegar a realizar generalizaciones a la población.

3.4.1. Etapa Cualitativa

La primera unidad de análisis cualitativa, se entrevistarán a expertos en el tema estudiado, para esta etapa se utilizará un muestreo no probabilístico; pues se seleccionará a los entrevistados de acuerdo a su especialización y experiencia en el tema de estudio, siendo

ellos: Abogado y catedrático en Derecho de los Negocios Internacionales, denominado *César Sobrino Espinoza*, *Founding Partner* de Grupo Nexo Franquicia, denominado *Fernando López de Castilla*, Especialista en Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales denominado *Omar Azañedo Sayán*, Directora en Cámara Peruana de Franquicias denominada *Nathaly Pflucker*, Especialista en Negocios Internacionales y catedrático denominado *Elix Fernández Giura*, Gerente de Experiencias Internacionales en *Scharff* denominado *Luis Guillén Málaga* y el Presidente de *Front Consulting* denominado *Luis Kiser*.

Asimismo, luego de haber recolectado los datos requeridos a través de las entrevistas semiestructuradas. Tal como señala (Héranadez, Fernández, & Baptista, 2014), para analizar la información cualitativa, se utilizará el programa Atlas TI, versión 8 el cual “es un excelente programa desarrollado en la Universidad Técnica de Berlín por Thomas Muhr, para segmentar datos en unidades de significado; codificar datos (en ambos planos) y construir teoría (relacionar conceptos y categorías y temas)” (p. 451).

3.4.2. Etapa Cuantitativa

La segunda unidad de análisis cuantitativa, son las Franquicias Peruanas, y de acuerdo con la información proporcionada por nuestro contacto se tiene una población de 60 Franquicias peruanas respectivamente a la fecha, las cuales son parte inicial de la investigación.

Por otro lado, dentro de los instrumentos de campo a utilizar, cabe mencionar que para el cuestionario se utilizaran preguntas cerradas, entre Escala de Likert, usando los cinco cuadrantes que la representan, así como preguntas de valor nominal, sin embargo, para la entrevista se propone preguntas abiertas para recabar opiniones generales, cualidades, comentarios, entre otros.

Asimismo, bajo un enfoque cuantitativo se analizará la información obtenida de las encuestas, mediante la regresión lineal utilizando el software estadístico SPSS IBM versión 25, ya que se van a realizar diferentes pruebas con el fin de obtener un modelo válido de las variables después de haber recolectado papers e investigaciones que nos ayudaron a obtener información de los antecedentes de esta tesis.

3.5. LIMITACIONES Y PARÁMETROS

El país está atravesando un grave problema, a todo nivel, debido al COVID-19. Motivo por el cual Perú fue declarado como estado en emergencia, con ello se generó una limitación al acceso a materiales físicos, uso de la biblioteca y reuniones físicas para desarrollar la investigación. Sin embargo, el uso de las plataformas virtuales como Recursos de Información e Investigación proporcionados por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y otras páginas web permitieron estar en contacto y avanzar con el estudio.

Por la coyuntura actual, ha sido complicado visitar las diversas entidades con el fin de realizar entrevistas o recolectar información; cabe resaltar que se envió correos a mesa de partes vía online a MINCETUR y PROMPERÚ, solicitando la información necesaria para desarrollar la tesis; además, se trató de contactar mediante *LinkedIn* con David Ederly Muñoz e Ysmael Mayuri sin tener éxito alguno, ya que por la coyuntura las empresas no se encuentran operando de manera presencial en las oficinas donde laboran cada una de las personas mencionadas.

También, se contactó a la Cámara Peruana de Franquicias, se obtuvo una respuesta muy vaga a través de *WhatsApp*, se solicitó información cuantitativa para nuestro periodo de estudio, pero no enviaron lo solicitado.

Debido a la pandemia, se tuvo que cambiar a los especialistas a entrevistar, ya que estas personas tienen una disponibilidad de tiempo reducida, pues en estos momentos, están concentrados en desarrollar estrategias para reactivar la economía del país en los diversos sectores donde se desempeñan. Así como los empresarios, están más preocupados por implementar protocolos para que puedan empezar a reiniciar operaciones en los plazos pactados; cabe resaltar que se contactó a otros especialistas en el tema estudiado que aportaron información relevante para el desarrollo del trabajo de investigación.

Por último, la pandemia limitó la muestra para el análisis cuantitativo, la cual se redujo en un 50%, pues el estado de emergencia impuesto por el gobierno impidió acercarnos a los diferentes restaurantes que forman parte de la muestra con el fin de recolectar información relevante para la investigación; cabe precisar que muchos restaurantes no estaban operando y otros estaban avocados a implementar estrategias comerciales para poder retomar sus operaciones.

CAPÍTULO IV. DESARROLLO Y APLICACIÓN

En este capítulo, se expondrán los resultados tanto para la fase cualitativa como para la cuantitativa, con el fin de llegar al objetivo principal de la investigación. Los procedimientos empleados durante el desarrollo de ambas fases han permitido conocer la relación entre las variables de estudio.

En la parte cualitativa, se ha respondido las premisas que se han planteado para los expertos del rubro de franquicias; las cuales permitieron identificar y validar el contexto en el cual se encontraban las franquicias de gastronomía peruana durante el 2013 a 2018.

En la parte cuantitativa, se han analizado los resultados de cada dimensión del cuestionario aplicado a los dueños, gerentes u otro personal encargado de los restaurantes de franquicia peruana que operan en Latinoamérica, con la finalidad de precisar la relación que existe entre las variables escogidas, así como cada una de sus dimensiones.

Finalmente, mediante las pruebas ejecutadas se justificarán las hipótesis de la investigación, detallando las características del estudio y la relación entre el crecimiento del número de franquicias de gastronomía peruana y los factores que influyen.

4.1. APLICACIÓN PRINCIPAL

4.1.1. Herramienta cualitativa: Entrevistas a profundidad

Como se mencionó en el capítulo correspondiente, para el desarrollo de la parte cualitativa se llevó a cabo las entrevistas a profundidad aplicadas a expertos en temas relacionados a la investigación.

La selección de los expertos a entrevistar se realizó de acuerdo a los recursos personales y profesionales, que ellos presentan, aquellos que los posibilitan a contribuir positivamente en el desarrollo de esta investigación. En este caso, se entrevistó a 7 expertos en el tema estudiado, los cuales están vinculados a las Franquicias, Comercio Exterior, Negociación Internacional y Derecho Internacional. A continuación, se

presentan las características de los entrevistados, la experiencia en el tema, y la relevancia de sus aportes.

4.1.1.1. Perfil de los entrevistados

Figura 3: Entrevistado 1

Entrevistado 1: Luis Kiser, presidente de Front Consulting Perú

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/luis-kiser-024a6022/>

Formación Profesional:

- Presidente de Front Consulting (2004 – actualidad)
- Presidente Fundador de la Cámara Peruana de Franquicias – CPF
- Representante del Perú ante la Federación Iberoamericana de Franquicias - FIAF
- Conferencista Internacional
- Contacto: Nathaly Pflucker
- Fecha de la entrevista: 16/07/2020
- Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
- Especialista en: Franquicias y Negocios Internacionales

Figura 4: Entrevistado 2

Entrevistado 2: Nathaly Pflucker, Directora en la Cámara Peruana de Franquicias

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/nathaly-pflucker-7a11b211/>

Formación Profesional:

- Gerente de Front Marketing (2016 – actualidad)
  - Directora en la Cámara Peruana de Franquicias – CPF (2016 – actualidad)
  - Gerente Comercial en Front Consulting (2014 – actualidad)
  - Gerente General en Skill Media (2011 – actualidad)
  - Editora y Directora de Franquigüía (2011 – actualidad)
-
- Contacto: LinkedIn
  - Fecha de la entrevista: 10/07/2020
  - Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
  - Especialista en: Franquicias y Marketing Internacional

Figura 5: Entrevistado 3

Entrevistado 3: Elix Fernández Giura, Especialista y catedrático en Negocios Internacionales

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/elix-fern%C3%A1ndez-giura-75a3b148/>

Formación Profesional:

- Coordinador administrativo y académico en la Universidad para la Integración de las Américas (2020 – actualidad)
  - Gerente General XM Business (2009 – actualidad)
  - Docente de Costos y Cotizaciones Internacionales en la UPC (2011 – 2019)
  - Asesor de Negocios Internacionales en JITzone (2018 – 2019)
  - Docente de Costos y Cotizaciones Internacionales en ADEX (1993 – 2017)
  - Docente de Costos y Cotizaciones Internacionales en la Universidad San Martín de Porres (2003 – 2017)
  - Docente de Costos y Cotizaciones Internacionales en la UPN (2018 – 2019)
  - Gerente Administrativo y de Importaciones en Superflex SAC (1996 – 2005)
  - Gerente de Importaciones en Hispanos Internacional SA (1995)
- Contacto: LinkedIn
  - Fecha de la entrevista: 08/07/2020
  - Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
  - Especialista en: Comercio Exterior

Figura 6: Entrevistado 4

Entrevistado 4: Fernando López de Castilla, Fundador del Grupo Nexo Franquicia

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/fernando-l%C3%B3pez-de-castilla-cfe-a5107959/>

Formación Profesional:

- Socio Fundador del Grupo Nexo Franquicia (2011 – actualidad)
- Socio Gerente de X Capital Group (2019 – actualidad)

- Contacto: LinkedIn
- Fecha de la entrevista: 03/07/2020
- Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
- Especialista en: Franquicias

Figura 7: Entrevistado 5

Entrevistado 5: Cesar Sobrino Espinoza, Abogado y catedrático en Derecho de los Negocios Internacionales

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/cesar-sobrino-espinoza-357b692b/>

Formación Profesional:

- Catedrático Universitario en la Universidad San Martín de Porres (2015 – actualidad)
  - Abogado y Asesor Legal en Estudio Zegarra Pinto Abogados y Consultores (2011 – actualidad)
  - Abogado en Welcome Consultores Asociados SAC (2005 – 2007)
  - Abogado en Nuevo Continente SA (2002 – 2004)
  - Abogado en LGS Consultores SA (2001 – 2002)
-
- Contacto: LinkedIn
  - Fecha de la entrevista: 02/07/2020
  - Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
  - Especialista en: Derecho Internacional

Figura 8: Entrevistado 6

Entrevistado 6: Omar Azañedo Sayán, Especialista en Comercio Exterior y Negociaciones Internacionales

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/omar-aza%C3%B1edo-say%C3%A1n-44052615b/>

Formación Profesional:

- Fundador de Noncash SAC
  - Representante de la comunidad de peruanos profesionales en Silicon Valley
  - Expositor en distintos eventos empresariales, académicos y gubernamentales
  - Columnista e invitado en diversos medios de comunicación nacional e internacional
  - Miembro de la Comunidad Americas Exchange Competitive de la Organización de Estados Americanos
  - Consultor para la cooperación internacional en la ONU, Cooperación Suiza, Organización de Estados Americanos, Cooperación Americana, Banco Mundial y CAF
  - Conferencista Internacional
-
- Contacto: LinkedIn
  - Fecha de la entrevista: 13/07/2020
  - Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
  - Especialista en: Negociaciones Internacionales

Figura 9: Entrevistado 7

Entrevistado 7: Luis Guillen Málaga, Gerente de Experiencias Internacionales en Scharff

LinkedIn: <https://www.linkedin.com/in/omar-aza%C3%B1edo-say%C3%A1n-44052615b/>

Formación Profesional:

- Gerente de Experiencias Internacionales en Scharff (2019 – actualidad)
  - Gerente de Cuentas en Scharff (2017 – 2019)
  - Director de Servicios en Vari Almacenes SA (2016 – 2017)
  - Jefe de Aduanas en DHL Global Forwarding (2015 – 2016)
  - Jefe de Operaciones en DHL Global Forwarding (2014 – 2015)
  - Director de Aduanas en DHL Global Forwarding (2005 – 2013)
  - Profesor en la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (2006 – actualidad)
  - Gerente General en Panalpina Aduanas SA (2002 – 2005)
  - Gerente Comercial de Cuentas Multinacionales (2000 – 2002)
  - Jefe de Importaciones en Cervesur (1996 – 2000)
-
- Contacto: LinkedIn
  - Fecha de la entrevista: 14/07/2020
  - Lugar de la entrevista: Videoconferencia a través de Zoom
  - Especialista en: Comercio Exterior y Negocios Internacionales

4.1.1.2. Análisis cualitativo

Para continuar con el análisis cualitativo, primero se tuvo que transcribir cada entrevista realizada a los expertos en el tema investigado. Posterior a ello, la información obtenida se fue analizando en el Software Atlas Ti versión 8, esta información se clasificó a través de códigos. Con la ayuda del Atlas Ti se crearon 12 códigos, los mismos que conforman las dimensiones e indicadores de la variable independiente factor, mientras que para la variable dependiente Crecimiento se crearon 2 códigos. A continuación, se presentan los códigos seleccionados para desarrollar el análisis cualitativo.

Mostrar códigos en grupo Factor					
	Nombre ▲	Enraizamiento	Densidad	Grupos	
○ ◇	Bienestar del país		33		2 [Factor]
○ ◇	Comunicacion Activa		42		3 [Crecimiento] [Factor]
○ ◇	Costumbres		26		3 [Factor]
○ ◇	Distancia Cultural		23		2 [Factor]
○ ◇	Distancia Geografica		11		2 [Factor]
○ ◇	Escucha activa		12		2 [Factor]
○ ◇	Gestion de Equipos		11		2 [Factor]
○ ◇	Gestion del Conocimiento		43		3 [Factor]
○ ◇	Grupos de Interes		7		3 [Factor]
○ ◇	Interculturalidad		49		3 [Crecimiento] [Factor]
○ ◇	Mercados Emergentes		30		2 [Factor]
○ ◇	Negociacion Internacional		21		3 [Crecimiento] [Factor]

Figura 10: Códigos creados, en el Atlas Ti, para la variable independiente FACTOR según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti.

Mostrar códigos en grupo Crecimiento					
	Nombre ▲	Enraizamiento	Densidad	Grupos	
○ ◇	Comunicacion Activa		42		3 [Crecimiento] [Factor]
○ ◇	Espiritu Empresarial		17		1 [Crecimiento]
○ ◇	Interculturalidad		49		3 [Crecimiento] [Factor]
○ ◇	Negociacion Internacional		21		3 [Crecimiento] [Factor]
○ ◇	Progreso Social		23		1 [Crecimiento]

Figura 11: Códigos creados, en el Atlas Ti, para la variable dependiente CRECIMIENTO según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti.

Con la aplicación de las entrevistas se pudo identificar la opinión de los expertos frente a los factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica. Cabe mencionar que en el capítulo V, los resultados obtenidos se van a contrastar con la información obtenida de los antecedentes y artículos científicos desarrollados en capítulos anteriores, así como con los resultados de la etapa cuantitativa.

4.1.1.3. Resultado de las entrevistas

Objetivo general: Determinar que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Como se ha mencionado en párrafos anteriores para el análisis cualitativo se utilizará en el programa Atlas TI, versión 8; con la cual se trabajó con 7 entrevistas que se realizaron a especialistas en el tema investigado. Teniendo como variable independiente Factores (Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación activa) y la variable dependiente Crecimiento de franquicias del sector gastronómico (Espíritu Empresarial).

Asimismo, con la coyuntura social presente que estamos atravesando se contactó a los especialistas por la aplicación del LinkedIn; por otro lado, para poder adquirir la mayor información de los entrevistados se realizaron 11 preguntas que enlazan a las variables independiente y dependiente ya mencionadas con anterioridad.

Figura 12: Red General de la variable FACTOR y CRECIMIENTO para el análisis cualitativo según la entrevista a expertos. Elaboración propia, obtenida de Atlas Ti.

Asimismo, se puede visualizar en la red semántica la frecuencia de las variables dependientes e independientes y de las dimensiones de cada una de ellas; además se observan líneas punteadas lo que significa que pertenecen a las familias de las variables tanto las dimensiones como los indicadores; es decir están relacionados. Por otro lado, la

variable dependiente Crecimiento está conectada a las dimensiones de Espíritu Empresarial, Comunicación Activa, Interculturalidad y Negociación Internacional.

La primera dimensión de la variable independiente es Interculturalidad, y la red nos indica que las respuestas de los expertos, sobre esta dimensión, han sido muy similares, ya que tiene un enraizamiento 49 y una densidad de 3, es decir que 49 veces se ha citado en las entrevistas, y tiene 3 indicadores vinculados como Distancia Cultural, Costumbres y Distancia Geográfica.

La segunda dimensión de la variable independiente es Negociación Internacional, y el gráfico señala que las respuestas de los entrevistados, sobre esta dimensión, son regularmente similares, es decir, tienen un enraizamiento de 21 y está vinculada con 3 indicadores que son Mercados Emergentes, Bienestar del País y Grupos de Interés.

La tercera dimensión de la variable independiente es Comunicación Activa, se observa en la red que las respuestas de los expertos, sobre esta dimensión, son muy similares, teniendo un enraizamiento de 42 y que está vinculada con 3 indicadores estos son Escucha Activa, Gestión de Equipo y Gestión de Conocimiento. Por otro lado, el gráfico muestra que la variable dependiente Crecimiento tiene como dimensión al Espíritu empresarial, y se identifica que las respuestas de los especialistas, sobre esta dimensión, son regularmente similares, ya que presenta un enraizamiento 17 y está vinculado con el indicador Progreso Social.

Con ello, se puede identificar que las respuestas de los especialistas entrevistados han sido similares; determinado así, que los factores mencionados con anterioridad sí influyen en el crecimiento de números de franquicia del sector gastronómico peruano. A continuación, se detallarán los resultados de las entrevistas realizadas a los expertos con

mayor detalle. Y a su vez, en el capítulo V se contrastarán los resultados con el marco teórico y los resultados obtenidos en la fase cuantitativa.

i. Resultado de entrevistas a expertos respecto al factor Interculturalidad

Las 7 entrevistas realizadas permitieron conocer que el factor interculturalidad influye en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. En la figura 6, la cual fue obtenida del software Atlas Ti, se percibe los indicadores más significantes de la interculturalidad y su relación con respecto al crecimiento del número de franquicias gastronómicas.

Figura 13: Gráfico de red del factor Interculturalidad según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.

Para este factor, los expertos en el tema indicaron que se debe considerar la interculturalidad existente entre el país de origen y país destino, si se tiene planeado incursionar en mercados extranjeros, pues cada país posee una cultura diferente.

De acuerdo con el experto (Pflucker, 2020), la interculturalidad es importantísimo al momento de expandirse internacionalmente, es lo primero que se debería conocer, y a su vez hacer un buen análisis de investigación sobre la cultura del país destino ayudará a que

las empresas tengan un mejor desenvolvimiento en los mercados exteriores. Asimismo (Azañedo, 2020) coincide con que la interculturalidad va definir el éxito de una empresa, pues muchos empresarios han internacionalizado la gastronomía peruana en distintos mercados y en algunos de ellos no ha tenido éxito debido a que no se estudió el tema cultural, este es el caso del grupo Acurio, por tanto la interculturalidad tiene mucho que ver en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas en el extranjero

Respecto al crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas, los expertos coincidieron que buen eficiente análisis sobre la interculturalidad influye considerablemente en el crecimiento de las mismas. A continuación, algunos de las citas referentes a este punto:

“[...] una vez que tú te adaptas a la cultura de cada país en el cual estás metido, se puede ir incrementando el mercado, es decir ampliando el mercado, ubicándote en más sectores del mercado” (Fernandez, 2020)

“[...] la interculturalidad acerca a las naciones y hace que quieran experimentar nuevas cosas y eso apoya mucho a los conceptos gastronómicos nuevos” (Kiser, 2020)

“[...] la interculturalidad culinaria ha hecho que se vea beneficiada la gastronomía peruana es por ello que se evidencia una enorme ventaja a comparación con otros países respecto a temas culinarios” (Sobrino, 2020)

“Interculturalidad tiene que ver con el hecho de que los consumidores de un producto no solamente sean de una cultura, es decir se mezclen o se entrelacen los consumidores de un país y otro país, no solamente entre países sino también entre regiones, entre culturas diferentes” (Guillen, 2020)

“Lo normal del crecimiento es buscar mercados que sean afines, mercados fronterizos, mercados donde haya una colonia peruana para exportar. Casi siempre por estadística mundial cuando un país exporta una franquicia en la mitad de los casos hay un componente nacional” (Kiser, 2020)

Al hablar de interculturalidad muchos mencionaron sobre la tropicalización, la cual consiste en adaptar los productos o servicios a los gustos, costumbres y preferencias del país destino pues algunas culturas difieren mucho del país de origen y es necesario tropicalizar los bienes o servicios para poder comercializarlos sin ningún problema. A continuación, se muestran algunas citas referentes a la tropicalización:

“[...] cuando tú exportas franquicias es obligatorio tropicalizar los productos al país a donde estas llegando, te comento algo interno acá en Perú, Arequipa y Lima son diferentes ciudades, y por ejemplo en Arequipa si tú le pones platos que lleven ají no te consumen, entonces lo que han hecho muchas empresas que han llegado a Arequipa es ponerle productos en base a ají, entonces se debe conocer el país, igual los gustos y preferencias para tu poder adaptarte al país a donde estás llegando, por eso previo a exportar una franquicia gastronómica hay que hacer una investigación” (Pflucker, 2020)

“[...] no podrías abrir una franquicia de carnes de res en la India, ya que probablemente en la India no se consume tanta carne de res, pues las vacas son adoradas en la India o llevar una ropa de color negro a Japón cuando sabes que el color negro para los peruanos significa triste o luto y para los japoneses significa mucha alegría” (Guillen, 2020)

“[...] muchas marcas han tropicalizado como Kentucky como Mc Donald’s le ponen su arroz, su palta porque saben que al peruano le gusta comer así, entonces

lo importante es tropicalizar a la hora de llegar a un país diferente al tuyo porque si no el negocio no va ir bien” (Pflucker, 2020)

“La interculturalidad viéndolo desde la interacción de culturas, la adaptación de productos es importantísima, yo creo que la interculturalidad influye muchísimo” (Kiser, 2020)

Finalmente, el experto (Sobrino, 2020) indicó que es importante manejar eficientemente la competencia o habilidad intercultural, pues no es suficiente conocer sobre la interculturalidad sino hay que ser hábil para lidiar con ellos, tener empatía, asertividad, conocer los gustos y preferencias del mercado destino y adaptar nuestra propuesta de valor. Asimismo, (Fernandez, 2020) comentó que si una empresa no es adapta al país extranjero, lógicamente, no podrá ampliar su mercado, aumentar locales en ese país y por ende no podrá generar mayores ingresos.

Por su parte (Kiser, 2020) señaló que la globalización ha hecho que las culturas se acerquen, que las nuevas generaciones estén habidas de experiencias, quieran acumular experiencias ya sea viajando o probando nuevas cosas, y esto favorece a la gastronomía.

De esta manera, se demuestra que antes de incursionar en un país extranjero es importante realizar una ardua investigación sobre la distancia geográfica, costumbres y distancia cultural, ya que estas influyen en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas.

ii. Resultado de entrevistas a expertos respecto al factor Negociación Internacional

En concordancia con las 7 entrevistas realizadas, los especialistas señalan que el factor Negociación Internacional influye en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. En la figura 7, la misma que fue extraída del software Atlas Ti, deja

evidenciar los indicadores más significantes de la Negociación Internacional y su relación con respecto al crecimiento del número de franquicias gastronómicas.

Figura 14: Gráfico de red del factor Negociación Internacional según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.

Los especialistas entrevistados coincidieron que negociar es una ciencia, para la cual debes estar preparado y tener las habilidades necesarias para llevar a cabo una eficiente negociación. Al hablar de franquicias, se hace referencia a una Negociación Internacional entre las partes del país destino y país origen. A continuación, se presentan citas relacionadas a lo mencionado:

“Si claro, negociar internacionalmente es toda una ciencia, definitivamente hay que conocer la cultura o las practicas a nivel país, sino también la cultura a nivel corporativo, empresarial y personal, el negociar es un arte y hay que estar preparados para negociar” (Azañedo, 2020)

“[...] si haces una buena negociación vas a lograr colocar una franquicia afuera, vas a lograr que la franquicia peruana se expanda y gane prestigio, pero si no estás preparado van a decir, Perú vende pura franquicia chatarra.” (Kiser L. , 2020)

“La negociación internacional juega un papel importante, respecto a cómo pactar las condiciones o términos contractuales, ya que una franquicia es un acuerdo donde hay clausulas, términos y condiciones” (Sobrino, 2020)

“Podría ser un factor relevante para mejores términos y condiciones, por ejemplo, en un contrato de franquicias” (López, 2020)

Los entrevistados mencionan que la franquicia es un modelo de negocio donde ambas partes ganan, es decir, se negocia internacionalmente buscando un consenso donde ambas partes puedan obtener beneficios del contrato de franquicias. Se presentan algunas citas que soportan lo mencionado:

“[...] la franquicia es un negocio que si no hay *win to win* no funciona, eso quiere decir que siempre tiene que haber una interrelación constante durante toda la operación” (Kiser, 2020)

“[...] la negociación internacional, es importante, si yo deseo lograr términos o condiciones contractuales beneficiosas para ambas partes, ya que la idea es que ambas ganen, pues una franquicia es una alianza corporativa” (Sobrino, 2020)

Finalmente, lo expuesto en este punto coincide con lo expresado por (López, 2020) quien indica que al desarrollar un formato de franquicia, significa estar negociando constantemente con el franquiciante, franquiciado, clientes, proveedores, por eso es importante poseer las capacidades y habilidades necesarias para negociar eficientemente y obtener resultados beneficiosos para las partes participantes, con ello se generará un

buen ambiente de negocio y a su vez un crecimiento del número de franquicias gastronómicas en el exterior.

iii. Resultado de entrevistas a expertos respecto al factor Comunicación Activa

Al realizar las 7 entrevistas, se identificó que el factor Comunicación Activa influye en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. En la figura 8, la cual fue extraída del software Atlas Ti, se visualiza los indicadores, Gestión de Equipos, Escucha Activa y Gestión del Conocimiento, más impactantes de la Comunicación Activa y su relación con respecto al crecimiento del número de franquicias gastronómicas.

Figura 15: Gráfico de red del factor Comunicación Activa según las entrevistas a expertos. Elaboración Propia, obtenido de Atlas Ti.

Los expertos coincidieron en que existe una significativa relación entre el factor “Comunicación Activa” y el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. Ellos sostienen que este factor es muy importante para que el negocio se mantenga vigente en el tiempo y a su vez ayuda a mejorar la propuesta de valor ofrecida en el mercado destino.

En cuanto a lo expuesto, se presenta las citas mencionan ello:

“Por supuesto, la retroalimentación es tan importante porque los franquiciados son los ojos y oídos de los franquiciantes porque tiene contacto directo con el mercado y cliente final, por lo tanto el aporte que da el franquiciado al franquiciante es vital porque ese *know how* inicial que da el franquiciante al franquiciado va cambiando porque va cambiando el mercado y el franquiciado es el que muchas aporta con ideas para mejorar el *know how* del concepto, paso con Mc Donald’s donde el 30% de sus productos son creación de sus franquiciados, todas esas ayudas van de ida y de vuelta también, ayuda a tener nuevos productos a hacer más interesante el know hoy, por lo tanto se hace que crezcan más el número de unidades, al haber más franquiciados exitosos la cadena va seguir creciendo. A más interacción, mejores resultados, a mejores resultados, mayor crecimiento de la cadena” (Kiser, 2020)

“[...] comprar una franquicia significa casarte con el franquiciante, si no hay una buena química con el franquiciado o franquiciante el negocio no va funcionar porque eso es importantísimo” (Pflucker, 2020)

“[...] tiene que haber una comunicación permanente, empática y asertiva, porque si somos franquiciados estamos vendiendo la imagen del franquiciante, por su parte el franquiciante tiene que comunicarse, constantemente, con el fin de su *know how* o marca no quede expuesto” (Sobrino, 2020)

“La comunicación tiene que ser buena y un constante intercambio de información y de recomendación para que esto funcione” (Azañedo, 2020)

“[...] esa retroalimentación permanente hace que realmente se desarrollen mejor aún el posicionamiento en ese mercado de destino” (Fernandez, 2020)

“[...] en la franquicia al tu darle *know how* y cobrarle regalías mensuales, implica un control, una supervisión y una ayuda constante, entonces la interacción es vital, el franquiciante que no apoya a su franquiciado, tarde o temprano generara un mala relación” (Kiser, 2020)

Con lo expuesto anteriormente, se puede determinar que la comunicación activa influye en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. Tal como afirma (Pflucker, 2020) la sostenibilidad de un negocio depende mucho de la comunicación activa, pues si no hay una buena comunicación no hay negocio que funcione. Por su parte (Fernandez, 2020) indicó que la comunicación existente entre el franquiciante, franquiciado y el mismo consumidor es importantísimo para el desarrollo de una franquicia. Asimismo, (Guillen, 2020) afirmó que practicar una comunicación activa en una franquicia internacional es importantísimo para un eficiente desarrollo de la misma.

4.1.2. Herramienta cuantitativa: Encuesta a empresarios de franquicias de gastronomía peruana

El análisis cuantitativo, como se mencionó anteriormente, se gestionó en base a las respuestas obtenidas de las encuestas realizadas a los empresarios de franquicias de gastronomía peruana que realizan operaciones en Latinoamérica. El objetivo de esta encuesta es corroborar las hipótesis planteadas y facilitar el análisis para determinar si las dimensiones desarrolladas en los capítulos anteriores poseen una relación positiva en el crecimiento del número de franquicias de gastronomía peruana en Latinoamérica.

En la encuesta se plantearon enunciados relacionados a las dimensiones de las variables “crecimiento” y “factores” planteados en los capítulos I y II, las cuales son interculturalidad, negociación internacional, comunicación activa y espíritu empresarial. Asimismo, el método de medición empleado ha sido la escala de calificación de Likert,

teniendo como opciones los siguientes puntos de la escala: 1: Totalmente de acuerdo, 2: De acuerdo, 3: Indeciso, 4: En desacuerdo y 5: Totalmente en desacuerdo.

Se optó por utilizar esta técnica debido a que los diversos autores de los antecedentes que sustentan la presente investigación consideraron pertinente hacer uso de encuestas para la recopilación de los datos necesarios que, una vez examinados, aportaron a la validación de sus hipótesis. A continuación, en la Tabla 7 se presentan los antecedentes y la técnica empleada en cada uno de los estudios analizados, para demostrar de forma objetiva la importancia del uso de las encuestas.

Tabla 7: Argumentos de los estudios relacionados al tema de investigación

Año	Título	Autor	Universidad/Entidad	Objetivo	Conclusión
2009	Un modelo para la valoración de intangibles. Aplicación a las franquicias de la industria restaurantera en México	Rodríguez	Universidad Politécnica de Valencia	Determinar una herramienta para la estimación del valor comercial y la toma de decisiones sobre este concepto.	El modelo de negocio de franquicias ha tenido un crecimiento gradual y éxito en las últimas décadas a nivel mundial.
2015	La expansión Internacional de las franquicias Mexicanas: factores organizacionales y ambientales que determinan su grado de Internacionalización y la elección del país de destino	Flores	Universidad Autónoma de Nuevo León	Evaluar los factores internos (organizacionales) y ambientales (del país de acogida de la franquicia) que han sido determinantes.	Los factores ambientales la distancia geográfica destaca como la de mayor impacto significativo para la elección del país destino.
2010	Estado actual de las franquicias en el sector servicios en Colombia y sus perspectivas de desarrollo	Agudelo & Chung	Universidad Escuela de Ingeniería de Antioquía	Evaluar las perspectivas de desarrollo de las franquicias en el sector servicios en Colombia con base en su estado actual.	El desconocimiento de los beneficios como son el posicionamiento de la marca, el crecimiento en el mercado, la estabilidad, entre otros, es un factor crítico que impide poner como primera opción de inversión a las franquicias
2016	Impacto económico de la franquicia a nivel mundial y su	Medina	Escuela Politécnica Nacional	Diagnosticar la situación de las franquicias en el desarrollo de los	La mejora macroeconómica que las franquicias pueden aportar a

	presencia local en Latinoamérica				países y el impacto de las marcas locales en Latinoamérica.	un país “ <i>know how</i> ”, depende de si el sistema prueba ser adaptable a la diversidad cultural, económica y al ambiente legal.
2012	Market conditions driving international franchising in emerging markets	Baena	Universidad Europea de Madrid		Determinar un modelo que explore varios factores determinantes posibles en la tasa de franquicias entre las naciones emergentes.	La distancia geográfica, la evitación de la incertidumbre, el individualismo, la estabilidad política, la corrupción, el producto interno bruto, la eficiencia de la aplicación de los contratos y el emprendimiento incipiente pueden limitar la propagación de la franquicia en las naciones emergentes.
2011	Allocation of decision rights in international franchise firms: The case of master and direct franchising	Mumdzhev	Universidad de Viena		Permitir la toma de decisiones efectiva y maximizar los ingresos residuales.	Bajo la vista de costos de transacción, la atención se dirige hacia la incertidumbre ambiental y conductual, como determinantes de la elección del modo de entrada y la asignación de los derechos de decisión.
2006	The role of prior knowledge in international franchise partner recruitmentg	Altinay & Wang	Universidad de Oxford Brookes		Investigar el papel del conocimiento previo en el proceso de reclutamiento de socios de franquicias internacionales y evaluar cómo la distancia cultural influye en el papel del conocimiento previo en este proceso.	Los resultados revelan que el conocimiento previo del franquiciador le permite al franquiciador coordinar de manera más eficiente con posibles socios.
2006	Market Conditions Favoring Master International Franchising	Alon	Rollins College		Demostrar que la franquicia internacional maestra se encuentra entre los métodos de más rápido crecimiento para que los franquiciadores internacionales se	Propone que la franquicia internacional maestra es más probable cuando el potencial económico y el nivel de corrupción son bajos.

					expandan en el extranjero.	
2015	European franchise expansion into latin america evidence from the spanish franchise system	Baena	Universidad Europea de Madrid		Mejorar el conocimiento que los gerentes y académicos tienen sobre la expansión de franquicias.	La distancia geográfica entre el país anfitrión y los países de origen, así como el nivel de estabilidad política, desarrollo económico, potencial de mercado y transparencia del país anfitrión pueden impulsar la difusión de la franquicia internacional en las naciones latinoamericanas.
2018	The impact of franchising on development	Lanchimba & Medina	Escuela Politécnica Nacional		En el universo de la literatura sobre franquicias, varios estudios han examinado el impacto de las franquicias en el crecimiento económico, tendiendo a centrarse en el crecimiento más que en el desarrollo.	La franquicia sí influye en el crecimiento económico, del mismo modo, algunos artículos han subrayado la importancia y la influencia de la franquicia en el desarrollo.
2019	Factores críticos de éxito que favorecen la internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico. Perspectiva de los franquiciados en el mercado de Chile, en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018.	Neyra & Salas	Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas		Validar si la marca posicionada, calidad del producto y servicio, la ubicación estratégica y la eficiente transferencia del <i>know how</i> son percibidas por los franquiciados como factores críticos de éxito para el ingreso de las franquicias peruanas del sector gastronómico al mercado de Chile en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta al 2018	Se puede inferir que la hipótesis principal y el objetivo principal fueron validados parcialmente, dando como resultado que los factores críticos de éxitos que son percibidos por los franquiciados como factores que favorecen en el ingreso de las franquicias peruanas del sector gastronómico al mercado de Chile en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta al 2018 son: Calidad de productos y servicios, ubicación estratégica y eficiente transferencia del <i>know how</i> .

2006	Factores de éxito en las franquicias: Un estudio exploratorio	Aguirre, Arenas, Portal & Villanueva	Pontificia Universidad Católica del Perú	Formular preguntas de investigación relacionadas con cada factor identificado, cuyas respuestas permitan a futuro, establecer indicadores que contribuyan a evaluar la potencial franquiciabilidad del negocio evaluado.	Se identifica que los tres factores más relevantes para alcanzar el éxito bajo el formato de franquicias son: “Inmediata y correcta transferencia del know how”, “Calidad del producto o servicio”, “Desarrollo de un plan de negocio”.
2018	Crecimiento de las Exportaciones y el Crecimiento Económico en Perú: Evidencias de Causalidad 1990 - 2016	Robles & Vargas	Universidad San Ignacio de Loyola	Establecer que el crecimiento económico de la economía peruana en el período 1990-2016, ha sido impulsado por el crecimiento de las exportaciones y que esta influencia ocurre de manera unidireccional desde el crecimiento de las exportaciones hacia el crecimiento económico.	La relación existente entre el crecimiento de las exportaciones y el crecimiento de PBI del país, varía según el plazo, pues al corto plazo se identificó una relación directa, sin embargo al largo plazo, no se percibe que el aumento de las exportaciones genere el crecimiento económico.
2012	Innovación en la Gastronomía Peruana: El Rol de las Redes Sociales en la consolidación de la marca “Cocina peruana	Joshimura	Pontificia Universidad Católica del Perú	Analizar el rol que cumplen las Redes Sociales en la consolidación de la marca “Cocina peruana”, dentro del proceso de innovación en la Gastronomía Peruana.	Se percibe que las redes sociales pueden influir positivamente a la construcción de marca.
2017	Criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado: Propuesta de una guía técnica	Solis & Ponce	Pontificia Universidad Católica del Perú	Identificar los criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado para construir una guía de selección de franquiciados en un contexto peruano.	El sistema de franquicias es una de las principales alternativas de expansión, es por ello que es muy importante que el proceso de selección se encuentre bien definido, pues se debe elegir de manera correcta a los socios que formaran parte de la cadena de franquicias con el fin de crear valor para la marca y mantenerla vigente en el mercado.

2017	Incidencia de la franquicia como modelo de negocio para el crecimiento económico en las Empresas del Sector de Gastronomía, de la Ciudad de Arequipa, 2016	Flores	Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa	La franquicia como modelo de negocio incide significativamente en el crecimiento económico en las empresas del sector de gastronomía de la ciudad de Arequipa-2016.	Un proceso de crecimiento que se manifiesta en un 20% de crecimiento anual de franquicias nacionales, lo que anuncia que en el mediano plazo podemos equilibrar e incluso rebasar el porcentaje de franquicias extranjeras.

Nota: Elaboración propia.

Enlace de la encuesta virtual:

La encuesta fue diseñada de forma virtual con la herramienta Google Forms en el siguiente enlace: <https://forms.gle/dY9k3g3Bb1NUYoWy8> y estuvo disponible desde el 01 de julio hasta el 17 de julio del 2020.

4.1.2.1. Extensión de la encuesta

Posterior a la fase cualitativa, teniendo en cuenta los datos obtenidos se elaboró el cuestionario para la fase cuantitativa. La población para el tema de estudio es de 60 empresas, con una muestra de 52 empresas; sin embargo, debido a la coyuntura por la cual está atravesando el país, se decidió trabajar con la mitad de la muestra que llega a ser 26 empresas, con lo cual se obtuvo respuesta por parte de 28 empresas del rubro de franquicias de gastronomía peruana.

Con estas encuestas se ha podido identificar los factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias de gastronomía peruana en Latinoamérica. Posteriormente, se ejecutó el análisis de resultados a través de las pruebas estadísticas plasmadas.

4.1.2.2. Análisis estadísticos (Procedimientos de datos)

El análisis cuantitativo de esta investigación se ejecutó en base a las respuestas que se obtuvieron de las encuestas realizadas a las empresas del rubro de franquicias

gastronómicas peruanas que tiene operaciones en Latinoamérica. Se analizaron los resultados que fueron obtenidos mediante la prueba de Pearson en el software SPSS Statistics.

Esta investigación busca determinar si existe relación lineal entre las variables que no se comportan normalmente, esto quiere decir, variables ordinales, como son Crecimiento y Factores. Asimismo, al tener 3 dimensiones para la variable independiente es relevante determinar si están asociadas con el crecimiento de número de franquicias de gastronomía peruana en Latinoamérica y en qué grado. Esto se expondrá a detalle en el capítulo V; a continuación, se explicará mediante tablas de frecuencia, los resultados que se obtuvieron de las preguntas de la encuesta realizada.

i. Análisis generales estadísticos descriptivos

La muestra está compuesta por un total de 28 empresas, que respondieron 20 preguntas divididas por las variables de investigación, para la Variable Independiente: Factores; y para la Variable Dependiente: Crecimiento, la muestra total respondió todas las preguntas del instrumento, no dando pie a valores perdidos.

Tabla 8: Tamaño de muestra/ Variable de estudio

Tamaño de muestra	Variabes de estudio
28 empresas	Factores y Crecimiento

La muestra está compuesta por empresas de franquicias peruanas del sector gastronómico quienes tiene operaciones en Latinoamérica; quienes vía online pudieron responder al cuestionario virtual, dada la contingencia a nivel nacional, y para poder describirlos se les preguntó ítems informativos compuestos por los siguientes tópicos: Número de RUC, Nombre del restaurante, Actividad económica principal, Año de inicio de actividades de

la empresa, Año de inicio de actividad internacional, Cargo; las cuales tienen medida de escala.

Tabla 9: Datos informativos de las empresas encuestadas

Número de RUC	Nombre del restaurante	Actividad económica principal	Año de inicio de actividad es de la empresa	Año de inicio de actividad internacional	Cargo
10466586060	VIVALDINO RESTAURANTES	Venta de comida criolla y marina	2008	-	ADMINISTRADOR
20600834348	SEGUNDO MUELLE	Restaurante de Pescados y Marisco	1994	2007	DIRECTOR GENERAL
20600496850	HOSSOMAKI CASUAL NIKKEI	Restaurante	2015	-	GERENTE
20505676301	PUERTO MANCORA	Alimentos y bebidas	2004	-	CHEF
20302757641	LAS CANASTAS	Pollos y Parrillas	1996	-	GERENTE COMERCIAL
20166329451	BRUJAS DE CACHICHE	Restaurante de Gastronomía Peruana Clásica Fusión	1992	-	GERENTE DE OPERACIONES
20514785415	CAPLINA	Comida Peruana	2016	-	GERENTE COMERCIAL
20100373956	CARAVANA	Restaurante de pollo a la brasa, carnes a la parrilla y cocktails	1966	-	GERENTE
20602470386	EL HUARIKE	Restaurante peruano, especialidad en pescados y mariscos	-	-	ADMINISTRADOR
20100205573	EL POLLO REAL	Restaurante - Polleria	1985	-	GERENTE DE OPERACIONES
20461681191	LA PREFERIDA	Restaurante	1956	-	PROPIETARIO
20492633845	MIS COSTILLITAS - RIBS Y PIQUEOS PARRILLEROS	Restaurante con especialidad en costillitas Ribs al BBQ con más de 20 salsas para tus costillas	-	-	ADMINISTRADOR
20301685000	PARDO'S CHIICKEN	Restaurante de pollos a la brasa y parrilladas	1986	2003	GERENTE DE OPERACIONES
10036107664	PUNTA SAL	Comida Marina	-	-	ADMINISTRADOR
10406709464	LA ROSA NÁUTICA	Comida peruana	-	-	ENCARGADA DE LA FRANQUICIA

20515416855	EL PEZ ON	Restaurante Cebichería	2006	-	DIRECTOR GERENTE
20510756411	HANZO - PERUVIAN JAPANESE CUSINE	gastronomía peruano japonesa	-	-	CHEF
20100327849	JOSÉ ANTONIO	Restaurante	-	-	PRESIDENTA EJECUTIVA
20219871741	MATSUEI - SUSHI BAR	Sushi Bar, Tradicional comida japonesa con influencia de insumos peruanos	1973	-	PROPIETARIA
10076198417	MI PROPIEDAD PRIVADA	comida peruana del mar	-	-	GERENTE DE OPERACIONE S
20504937764	OSAKA - FUSIÓN PERUANO ORIENTAL	Gastronomía - Fusión Peruano Oriental	2000	-	GERENTE DE OPERACIONE S
10413950916	PAPPAS - POLLOS Y PARRILLAS	Restaurante - Pollería	-	-	GERENTE DE OPERACIONE S
20559159469	EMBARCADE RO 41	Restaurante de pescados y Mariscos	2002	-	GERENTE COMERCIAL
10434950070	PIO'S CHICKEN	Pollos y Parrillas	2001	-	FUNDADOR
20432168213	ROKY'S	Pollos y Parrillas	-	-	GERENTE DE OPERACIONE S
10090147094	POLO MARINO	Especialidad en pescados y mariscos	2007	-	GERENTE DE MARKETING
20454823916	CHICHA	Comida Regional	-	-	GERENTE COMERCIAL
20544334761	PEPPER'S CHICKEN	Pollos y Parrillas	2003	-	GERENTE COMERCIAL

Nota: Elaboración propia.

Por otro lado, otros ítems informativos compuestos por los siguientes tópicos: Nivel de estudio, Edad, Género; fueron medidas de manera nominal, pues son categorizadas como cualitativas, dado que son texto, no numeración, aunque estén codificadas se denominan en la estadística: *Variables Cualitativas Nominales*, y cabe precisar que el investigador colocó las alternativas o los valores en base a rangos previamente investigados.

Figura 16: Resultado porcentual sobre el nivel de estudio de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Análisis:

Se observa en la Figura estadística descriptiva 3 que, en conjunto, de los 28 empresarios que contestaron la encuesta, el 75% cuenta con un Postgrado, 21, 4% cuenta con Bachiller y el 3,57% cuenta con Secundaria Completa.

Figura 17: Resultado porcentual sobre la edad de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Análisis:

Como se puede observar en la Figura estadística descriptiva 4, de los 28 restaurantes encuestados, el 46,43% de encuestados se encuentra en la edad de 31 a 40 años, 32,14% de encuestados se encuentra en la edad de 41 a 50 años y 21,43% de encuestados se encuentra en la edad de 51 a 60 años. Por lo que se interpreta que las personas que respondieron el cuestionario lo realizaron con mucho juicio y criterio en base a la experiencia que tiene en el rubro el cual va aportar al tema de estudio.

Figura 18: Resultado porcentual sobre el género de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Análisis:

Se puede observar en la Figura estadística descriptiva 5, de los 28 restaurantes encuestados, el 64,29% de encuestados son del género masculino y 35,71% de encuestados son del género femenino.

ii. Análisis estadísticos de frecuencias

A continuación, se presentan las tablas de las frecuencias obtenidas de las respuestas a las 20 preguntas realizadas en la encuesta:

Variable Dependiente: Crecimiento

- **Dimensión: Espíritu Empresarial**

Tabla 10: Distribución de frecuencia de la pregunta 1

Considera que el emprendimiento tienen un impacto significativo en el desarrollo económicos de los países emergentes					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	22	78,6	78,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la Tabla 9 se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” y el 78,6% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Espíritu empresarial”, la cual considera que el emprendimiento tiene un impacto significativo en el desarrollo económicos de los países emergentes.

Tabla 11: Distribución de frecuencia de la pregunta 2

Considera que el espíritu empresarial influye en el crecimiento de franquicias peruanas					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	22	78,6	78,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 10, se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” y el 78,6% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Espíritu empresarial”, la cual considera que el espíritu empresarial influye en el crecimiento de franquicias peruanas.

Variable Independiente: Factores

- **Dimensión: Interculturalidad**

Tabla 12: Distribución de frecuencia de la pregunta 3

Considera que el perfil de la franquicia peruana tiene que adaptarse a las condiciones en las que se encuentran los mercados latinoamericanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	17,9	17,9	17,9
	De acuerdo	19	67,9	67,9	85,7
	Indeciso	3	10,7	10,7	96,4
	En desacuerdo	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 11, se puede observar que el 17,9% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 67,9% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que el perfil de la franquicia peruana tiene que adaptarse a las condiciones en las que se encuentran los mercados latinoamericanos.

Tabla 13: Distribución de frecuencia de la pregunta 4

Considera que el perfil peruano guarda cierta similitud o semejanza con los perfiles de países latinoamericanos					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	19	67,9	67,9	89,3
	En desacuerdo	3	10,7	10,7	100,0

Total	28	100,0	100,0

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 12, se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 67,9% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que el perfil peruano guarda cierta similitud o semejanza con los perfiles de países latinoamericanos.

Tabla 14: Distribución de frecuencia de la pregunta 5

Consideras que la distancia geográfica tiene un alto impacto en los costos de transacción					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	17,9	17,9	17,9
	De acuerdo	21	75,0	75,0	92,9
	Indeciso	1	3,6	3,6	96,4
	En desacuerdo	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 13, se puede observar que el 17,9% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 75% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que la distancia geográfica tiene un alto impacto en los costos de transacción.

Tabla 15: Distribución de frecuencia de la pregunta 6

Considera que la distancia geográfica existente entre el país de origen y destino determina el éxito o fracaso de una franquicia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	10,7	10,7	10,7
	De acuerdo	20	71,4	71,4	82,1
	Indeciso	3	10,7	10,7	92,9
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 14, se puede observar que el 10,7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 71,4% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que la distancia geográfica existente entre el país de origen y destino determina el éxito o fracaso de una franquicia.

Tabla 16: Distribución de frecuencia de la pregunta 7

Considera que la distancia geográfica dificulta el control y la supervisión de la franquicia en el país destino					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	17	60,7	60,7	82,1
	En desacuerdo	5	17,9	17,9	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 15, se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 60,7% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que la distancia geográfica dificulta el control y la supervisión de la franquicia en el país destino

Tabla 17: Distribución de frecuencia de la pregunta 8

Considera que la religión y los hábitos perjudican la propuesta de valor que se ofrece desde la casa matriz					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	10,7	10,7	10,7
	De acuerdo	19	67,9	67,9	78,6
	Indeciso	2	7,1	7,1	85,7
	En desacuerdo	4	14,3	14,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 16, se puede observar que el 10,7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 67,9% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que la religión y los hábitos perjudican la propuesta de valor que se ofrece desde la casa matriz.

Tabla 18: Distribución de frecuencia de la pregunta 9

Considera que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	3	10,7	10,7	10,7
	De acuerdo	24	85,7	85,7	96,4
	Indeciso	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 17, se puede observar que el 10,7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 85,7% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Interculturalidad”, la cual considera que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias.

- **Dimensión: Negociación Internacional**

Tabla 19: Distribución de frecuencia de la pregunta 10

Considera que las franquicias peruanas están estandarizadas en calidad, imagen, precio, operación y servicio					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	21	75,0	75,0	89,3
	Indeciso	2	7,1	7,1	96,4
	En desacuerdo	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 18, se puede observar que el 14,3% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 75% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Negociación Internacional”, la cual considera que las franquicias peruanas están estandarizadas en calidad, imagen, precio, operación y servicio.

Tabla 20: Distribución de frecuencia de la pregunta 11

Considera que la gastronomía peruana se beneficia al implementar una franquicia gastronómica en Latinoamérica					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	22	78,6	78,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 19, se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 78,6% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Negociación Internacional”, la cual considera que la gastronomía peruana se beneficia al implementar una franquicia gastronómica en Latinoamérica.

Tabla 21: Distribución de frecuencia de la pregunta 12

Considera que el cierre de un acuerdo de franquicia genere expectativas de crecimiento económico para el país de origen					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	5	17,9	17,9	17,9
	De acuerdo	20	71,4	71,4	89,3
	Indeciso	1	3,6	3,6	92,9
	En desacuerdo	2	7,1	7,1	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 20, se puede observar que el 17,9% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 71,4% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Negociación Internacional”, la cual considera que el cierre de un acuerdo de franquicia genere expectativas de crecimiento económico para el país de origen.

Tabla 22: Distribución de frecuencia de la pregunta 13

Considera que la escucha activa genera relaciones a largo plazo con los grupos de interés					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo	20	71,4	71,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 21, se puede observar que el 28,6% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 71,4% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Negociación Internacional”, la cual considera que la escucha activa genera relaciones a largo plazo con los grupos de interés.

Tabla 23: Distribución de frecuencia de la pregunta 14

Considera que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	6	21,4	21,4	21,4
	De acuerdo	22	78,6	78,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 22, se puede observar que el 21,4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 78,6% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con

la afirmación de la dimensión “Negociación Internacional”, la cual considera que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias.

- **Dimensión: Comunicación Activa**

Tabla 24: Distribución de frecuencia de la pregunta 15

Considera que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Totalmente de acuerdo	8	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo	20	71,4	71,4	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 23, se puede observar que el 28,6% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 71,4% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz.

Tabla 25: Distribución de frecuencia de la pregunta 16

Considera que la adquisición de información sobre los mercados extranjeros, donde se desea incursionar, facilita el proceso de negociación				Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
		Frecuencia	Porcentaje		
Válido	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	35,7
	De acuerdo	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 24, se puede observar que el 35,7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 64,3% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con

la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que la adquisición de información sobre los mercados extranjeros, donde se desea incursionar, facilita el proceso de negociación.

Tabla 26: Distribución de frecuencia de la pregunta 17

Considera que el conocimiento o experiencia en franquicias es determinante para otorgar una franquicia					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	10	35,7	35,7	35,7
	De acuerdo	18	64,3	64,3	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 25, se puede observar que el 35,7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 64,3% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que el conocimiento o experiencia en franquicias es determinante para otorgar una franquicia.

Tabla 27: Distribución de frecuencia de la pregunta 18

Considera que la escucha activa ayuda a optimizar los tiempos de negociación					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	8	28,6	28,6	28,6
	De acuerdo	19	67,9	67,9	96,4
	Indeciso	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 26, se puede observar que el 28,6% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 67,9% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que la escucha activa ayuda a optimizar los tiempos de negociación.

Tabla 28: Distribución de frecuencia de la pregunta 19

Considera que la escucha activa genera óptimos acuerdos en las negociaciones con los grupos de interés					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	4	14,3	14,3	14,3
	De acuerdo	23	82,1	82,1	96,4
	Indeciso	1	3,6	3,6	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 27, se puede observar que el 14,3% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 82,1% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que la escucha activa genera óptimos acuerdos en las negociaciones con los grupos de interés.

Tabla 29: Distribución de frecuencia de la pregunta 20

Considera que la comunicación activa tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias					
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente de acuerdo	7	25,0	25,0	25,0
	De acuerdo	21	75,0	75,0	100,0
	Total	28	100,0	100,0	

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Según la tabla 28, se puede observar que el 25% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo”, y el 75% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación de la dimensión “Comunicación Activa”, la cual considera que la comunicación activa tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias.

iii. Distribución de datos:

Para conocer la distribución de los datos, con respecto a la muestra se realizó el estudio *Shapiro-Wilk*, esta prueba compara la función de distribución empírica de los datos de la muestra con la distribución esperada si los datos fuesen normales, es usada con muestras menos de 50 personas, como es para el presente estudio.

Tabla 30: Prueba de Normalidad

	Pruebas de normalidad					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Estadístico	gl	Sig.	Estadístico	gl	Sig.
Variable_Dependiente_ Crecimiento	,393	28	,000	,675	28	,000
Variable_Independiente_ _Factores	,198	28	,006	,943	28	,136
a. Corrección de significación de Lilliefors						

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

En las pruebas de normalidad, el enfoque irá enfocado *Shapiro-Wilk*, por lo tanto, se observa la columna derecha; donde para poder indicar el tipo de distribución, se establece la hipótesis nula y la hipótesis alterna, para después considerar el nivel de significancia y determinar normalidad.

H₀: Los datos vienen de una distribución normal, es decir no hay una separación o dispersión fuerte; si el $\text{Sig} < 0.05$.

H₁: Los datos no vienen de una distribución normal, es decir hay una separación o dispersión fuerte; si el $\text{Sig} > 0.05$.

Nivel de Significancia: 0.05

P-Valor: 0.000

Entonces, al tener un P-Valor menor al Nivel de Significancia, la Hipótesis Nula se acepta, es decir la muestra está distribuida de manera normal, por lo que se concluye que no hay una separación o dispersión fuerte entre el conjunto de datos.

Esto se puede corroborar con los siguientes gráficos de dispersión e histogramas para la distribución de la muestra de estudio:

Figura 19: Resultado de la dispersión de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Figura 20: Resultado del gráfico de histograma de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS

Figura 21: Resultado de la dispersión de la variable Factores de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Figura 22: Resultado del gráfico de histograma de la variable Crecimiento de la muestra de investigación. Elaboración propia obtenido del SPSS.

Se puede observar que las nubes de puntos están cercanas en su mayoría a la recta, esto quiere decir, no tienen una separación o dispersión fuerte, y eso se debe a que la muestra presenta una distribución normal, porque se aprobó la Hipótesis Nula, es decir que los datos provienen de una distribución normal dado que si el Sig < 0.05.

Asimismo, para los histogramas se evidencia que no hay una excesiva separación entre barras, y la campana de Gauss está casi centrada, es decir que es una asimetría casi positiva, dado que la cola esta inclinada ligeramente a la izquierda en ambas variables, esto quiere decir que la distribución es normal, pero tienen algunos datos lejanos más para Factores, que, para Crecimiento, y con respecto al tamaño de la campana, es decir la curtosis, aquí si es independiente, y en definición, pues es una medida que determina el grado de concentración que presentan los valores, para la variable Crecimiento, es de tipo Leptocúrtica, pues los valores están muy agrupados alrededor de la media, entonces la distribución se presenta bastante apuntada y esbelta; mientras que para la variable

Factores, es de tipo Mesocúrtica, es decir que los valores están ligeramente más dispersos que la variable anterior, y ello se debe a que hay datos lejanos.

iv. Confiabilidad y validez del constructo del instrumento:

Este subtítulo se respalda con el indicador de fiabilidad estadístico denominado Alfa de Cronbach, el cual es un coeficiente para medir a través de escalas de medida, es decir que mide las respuestas al cuestionario, lo deseable es que los ítems se encuentren correlacionados entre sí, y ello se comprueba cuando la tasa es más cercana al 1, dado que ello refleja consistencia; es importante mencionar que no es un estadístico, sino un indicador.

Asimismo, considera valores alfa superiores a los que están entre el 0.7 y 0.8; la presente investigación oscila entre dichas tasas, por lo que el constructo de la investigación representado con el cuestionario aplicado es confiable para uso propio, y para el aporte a otras investigaciones.

Tabla 31: Cuadro resumen de procesamiento de datos

Resumen de procesamiento de casos			
		N	%
Casos	Válido	28	100,0
	Excluido ^a	0	,0
	Total	28	100,0
a. La eliminación por lista se basa en todas las variables del procedimiento.			

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

Tabla 32: Cuadro de Fiabilidad

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
,770	20

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

*El Alfa se extrajo de la combinación escalar de ambas variables, es decir después de realizada la agrupación de ítems de cada una de ellas, se obtuvo una tasa del 0.770, es decir que al ser superior a 0.7, la investigación está en la categoría de confiable y valida.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente capítulo, se explica el estudio de los objetivos y la validación de las hipótesis definidas en el capítulo II, a través de las fuentes primarias obtenidas tanto en las entrevistas y encuestas, así como su contraste con la literatura, previamente, mencionada en los antecedentes epistemológicos, las teorías y basado en la metodología de la investigación.

Después, se detallará un resumen de los resultados obtenidos según el propósito del estudio bajo el enfoque de la metodología mixta tal como se explicó en el capítulo III, que muestra 2 fases: cualitativa y cuantitativa. Asimismo, en la siguiente Figura 10 se aprecia el procesamiento de la información primaria:

Figura 23: Procesamiento de la información para la investigación. Elaboración propia.

Para el desarrollo de esta tesis, se investigó y analizó diversos artículos científicos, los cuales fueron mencionados en los antecedentes nacionales e internacionales, estos permitieron obtener un panorama más amplio acerca del fenómeno en estudio, a su vez estos artículos ayudan a identificar los factores que influyen en el crecimiento de las franquicias gastronómicas peruanas.

Por otro lado, en la etapa cualitativa se establecieron relaciones existentes entre los factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas. Asimismo, la herramienta utilizada en esta etapa fue la entrevista estructurada, la cual

permitió obtener opiniones de los expertos acerca de las variables, dimensiones e indicadores seleccionados en la investigación.

En cuanto al desarrollo cuantitativo, se utilizó la herramienta de encuesta, teniendo en cuenta las observaciones de los expertos en el tema. Para el procesamiento de la información se utilizó el software SPSS Statistics 25, adquiriendo data porcentual y frecuencias para el estudio de las variables. Como se detalló en el capítulo anterior, se ejecutó la prueba de Pearson, busca determinar si existe relación lineal entre las variables que no se comportan normalmente, esto quiere decir, variables ordinales, como son Crecimiento y Factores.

Tal como menciona (Dagnino, 2014), el coeficiente de correlación de Pearson mide el grado de asociación lineal entre dos variables, dicho valor de correlación tiene un rango de -1 y +1, donde los valores cercanos a -1 señala una relación lineal negativa entre las variables estudiadas; no obstante, si el valor del coeficiente de correlación es cercano a +1, señala una relación lineal positiva entre las variables examinadas (Véase Anexo VI). Por otro lado, el autor señala que la prueba de significancia se realiza con la hipótesis nula de que no hay asociación.

Como bien señala (Laguna, 2014) el objetivo de la correlación es analizar la dirección y la fuerza de la asociación entre las variables cuantitativas, de esta manera se conocerá la intensidad de la relación entre ellas y si, al incrementar el valor de una variable, aumenta o disminuye el valor de la otra variable. Entonces, para valorar la asociación entre dos variables, la primera aproximación suele realizarse mediante un diagrama de dispersión.

Finalmente, se cotejó los resultados obtenidos con los objetivos de la investigación, se analizó las hipótesis, y se identificó la influencia según los valores encontrados para el tema en indagación.

5.1. Validación de la hipótesis general

Como se mencionó en el capítulo II, el objetivo general hace referencia a la siguiente afirmación: *Determinar que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.*

Con el fin de determinar lo mencionado, planteamos la hipótesis general, la cual ha mostrado como resultado que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa tienen una relación positiva respecto al crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica de la muestra de la investigación.

Tal como señala (Flores C. , 2015), los factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa impactan en el proceso de expansión internacional de las franquicias., además, los impulsores de la expansión son la adaptación del concepto, actitud proactiva del negociador latinoamericano y la protección intelectual. Esto se debe a que los mercados latinoamericanos tienen un grado significativo de similitud lo cual permite fomentar y facilitar la exportación de las franquicias gastronómicas peruana; a pesar de ello, es importante analizar la tropicalización de la propuesta de valor final.

Dicho lo anterior, (Baena V. , 2012), sostiene que una eficiente investigación sobre los factores en estudio, favorece la propagación del número de franquicias en mercados emergentes con potencial de desarrollo. Por ello, se debe realizar un estudio de equivalencia y un estudio de mercado con la finalidad de garantizar el éxito de la franquicia en el país destino y a su vez, reducir la incertidumbre y la probabilidad de fracaso.

Asimismo, (Baena V. , 2015) afirma que existe una serie de condiciones de mercado que impulsan la difusión de las franquicias internacionales en territorios latinoamericanos, y a su vez se identifica el interés existente por este modelo de negocio. Este último, se debe a que las franquicias presentan un índice de mortandad menor que un emprendimiento primario.

Además, de ello (Neyra & Salas, 2019), mencionan que existen diversos factores que los franquiciantes peruanos deben tomar en cuenta para internacionalizarse bajo el formato de franquicia, estos factores están asociados a la interculturalidad, gestión del conocimiento, comunicación activa, negociación entre las partes y otros. Es así, que algunos especialistas mencionan que, si existen factores que influyen en el desarrollo de las franquicias, sin embargo, ello se da en diferentes procesos del modelo de negocio.

Contrastando con la opinión de los expertos entrevistados en la parte cualitativa, coinciden en que los factores estudiados; Interculturalidad, Negociación internacional y Comunicación activa, a continuación, se presentarán citas donde se les consultó sobre la influencia de estos tres factores en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas en Latinoamérica:

“Yo creo que estos factores influyen en distintos procesos. Primero, creería que, para el éxito, la comunicación activa es muy importante; la negociación y la interculturalidad son aspectos que se tiene que evaluar en momentos previos.”
(Azañedo, 2020)

“[...] yo creo que los tres influyen, impactan en mayor o menor medida, pero los tres son un conjunto que no pueden ir desligados.”(Kiser L. , 2020)

“[...] primero yo diría que influye la interculturalidad, segundo la comunicación activa y tercero la negociación internacional.” (Fernandez E. , 2020)

Asimismo, (Pflucker, 2020) sostiene que estos tres factores se complementan en los distintos procesos, ya que la comunicación es vital para poder presentar las propuestas de valor; por otro lado, un análisis sobre la interculturalidad es importante para conocer los diversos gustos y preferencias, para tropicalizar los productos de ser necesario; y la negociación tiene presencia durante todo el proceso.

De acuerdo con lo mencionado, anteriormente, (Sobrino, 2020) resaltó que los tres factores son importantes, en cuanto a la interculturalidad, si yo deseo expandirme fuera de mis fronteras es necesario conocer mi *target*, mientras que la negociación internacional ayuda a lograr términos y condiciones contractuales beneficiosas para ambas partes; y por último debe existir una comunicación activa entre franquiciante, franquiciado y consumidor final, porque el consumidor final es quién decide que la franquicia permanezca en el mercado.

Según lo mencionado, en relación con la fase cuantitativa de la investigación, se buscó determinar si existe una asociación entre factores y el crecimiento de la muestra del estudio, planteando el siguiente supuesto:

- **Hipótesis general**

H1: Los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa tienen una relación positiva en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

H0: Los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa tienen una relación negativa en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Tabla 33: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y Factores

Correlaciones			
		Variable_Dependiente_ Crecimiento	Variable_Independiente_ _Factores
Variable_Dependiente_ Crecimiento	Correlación de Pearson	1	,164
	Sig. (bilateral)		,403
	N	28	28
Variable_Independiente_ _Factores	Correlación de Pearson	,164	1
	Sig. (bilateral)	,403	
	N	28	28

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

En la tabla 32, muestra como resultado que el coeficiente de correlación de Pearson, con respecto a la variable independiente “Factores” y la variable dependiente “crecimiento”, posee un valor de 0.164, lo cual indica que la correlación entre las dos variables es positiva media (Véase Anexo VI). Por su parte, al tener un nivel de significancia de 0.403, es decir el coeficiente de correlación obtenido procede de una población en la cual el coeficiente de correlación es diferente de cero.

Por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0); esto quiere decir, que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa tienen una relación positiva en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

A su vez, acorde a las preguntas ejecutadas en el cuestionario, 10.7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” y el 85.7% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias (pregunta 9). Asimismo, se puede observar que el 21.4% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” y el 78.6% de los encuestados

se encuentra “De acuerdo” que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias (pregunta 14).

Adicionalmente, el 25% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” y el 75% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” que la comunicación activa tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias (pregunta 20). Por lo tanto, se puede confirmar que los restaurantes encuestados estiman que hay una relación entre factores y crecimiento de número de franquicias peruanas del sector gastronómico en Latinoamérica.

Es así como podemos corroborar el resultado estadístico con lo mencionado por los autores del marco teórico. En cuanto a la Interculturalidad, tal como señala (Salgado, 2003) al existir una distancia geográfica significativa los costos de transacción tienden a incrementar debido a la complejidad de sus procesos logísticos.

Respecto a la negociación internacional (García-Lomas, 2018), detalla que existe diferencias entre la negociación nacional e internacional debido a la asimetría de la información, es por ello que se debe tener las habilidades necesarias para negociar eficientemente y generar lazos a largo plazo.

Por lo concerniente a la comunicación activa (Baena V. , 2010), explica la relación entre franquiciado y franquiciante los cuales deben tener un constante intercambio de información con el fin de potenciar la propuesta de valor en el mercado destino. Esto coincide con la opinión del experto (Kiser L. , 2020), quién menciona que la retroalimentación es muy importante en una franquicia debido a que ayuda a hacer más interesante el *know how*, con ello se generan mejores resultados y por ende se presenta un mayor crecimiento de la cadena franquiciada.

Dicho lo anterior, (Mumdžiev, 2011) en el artículo extraído de la fuente científica de *Scopus*, sostiene que en las franquicias internacionales la toma de decisiones es mucho más compleja, debido a que al adquirir una franquicia también se adquiere un derecho de decisión lo cual permite tomar decisiones óptimas y maximizar los ingresos que benefician a las partes que intervienen en el negocio. A su vez, indica que los costos de monitoreo se ven influenciados debido a la asimetría de la información, ubicación y cultura.

Lo mencionado, coincide con las respuestas de los 7 expertos entrevistados, quienes indicaron que los factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas en Latinoamérica, sin embargo, estas relaciones se corroborarán con las hipótesis específicas.

Finalmente, luego de contrastar el marco teórico con los resultados expuestos se puede afirmar que los factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica. A continuación, se analizará cada dimensión con la finalidad de determinar si las hipótesis específicas planteadas se corroboran.

5.1.1. Validación de la hipótesis específica Nro. 1.

El objetivo específico 1 de esta investigación se basó en: *Determinar que la Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.*

Para ello, desarrollamos la primera hipótesis específica, la cual ha tenido como resultado que, si existe correlación entre la Interculturalidad y el Crecimiento del número de

Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica, esto quiere decir, la dimensión 1 y la variable dependiente se encuentran asociadas.

Según los expertos (Azañedo, 2020) y (Pflucker, 2020), mencionaron en sus entrevistas que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se ven impactadas por la Interculturalidad, pues esta puede definir el éxito o fracaso del modelo de negocio, ya sea por la significativa distancia geográfica, cultural o diferencias de costumbres. Es necesario realizar una investigación previa a la internacionalización con la finalidad de conocer el país destino, así como los gustos y preferencias; y con ello poder tropicalizar la propuesta de valor acorde a la cultura existente.

Además, (Fernandez E. , 2020) y (Sobrino, 2020), sostuvieron que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se da al adaptar el modelo de negocio acorde a la cultura del país destino, lo cual permite expandir tu oferta y aumentar tus puntos de venta dentro del territorio extranjero. Cabe resaltar, que la interculturalidad culinaria ha generado que la gastronomía peruana se vea beneficiada debido a que presenta una enorme ventaja competitiva en comparación con otros países respecto a temas culinarios.

Con relación a la fase cuantitativa de la investigación, referente a la Interculturalidad y la relación con la variable independiente, se planteó el siguiente supuesto:

- **Hipótesis específica 1:**

H1: La Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

H0: La Interculturalidad es un factor que no influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Tabla 34: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Interculturalidad

Correlaciones		Variable_Dependiente _Crecimiento	
		D1_Interculturalidad	
D1_Interculturalidad	Correlación de Pearson	1	,115
	Sig. (bilateral)		,562
	N	28	28
Variable_Dependiente_Crecimiento	Correlación de Pearson	,115	1
	Sig. (bilateral)	,562	
	N	28	28

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

En la tabla 33, se puede afirmar que el coeficiente de correlación de Pearson, respecto a la Interculturalidad y el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica, posee un valor de 0.115 y un nivel de significancia de 0.562 presentando una correlación positiva media (Véase Anexo VI). Lo que significa que el coeficiente de correlación es diferente de cero, se rechaza la hipótesis nula (H0); es decir, La Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Además, ello se corrobora de acuerdo a las preguntas realizadas para esta dimensión, el 17.9% de los encuestados se encuentra “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación 3 y 5. Esta señala que el perfil de la franquicia peruana tiene que adaptarse a las condiciones en las que se encuentran los mercados latinoamericanos y que la distancia geográfica tiene un alto impacto en los costos de transacción.

Además, el 10.7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de Acuerdo” con la afirmación 6, 7 y 9. Considera que la distancia geográfica existente entre el país de origen y destino determina el éxito o fracaso de una franquicia; y que dificulta el control y la supervisión de la franquicia en el país destino y que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias. Con esto, se puede confirmar que los restaurantes encuestados consideran que hay una relación entre la Interculturalidad y el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica.

Tal como señaló Fladmoe-Lindquist en el año 1996, a través del artículo científico de (Baena & Cerviño, 2011) la cuál fue extraída de *Scopus*, las empresas al expandirse internacionalmente deben conocer y analizar la distancia geográfica existente entre el país de origen y el país destino, ya que de esto dependerá la complejidad del desempeño del modelo de negocio.

De esta manera, al tener menos distancia geográfica, los costos de transacción son menores lo cual generaría un mayor margen de utilidad, además que esto permite tener un mejor control o monitoreo de la franquicia, por parte del franquiciador, en el país destino, debido a que la cercanía permite visitar los puntos de venta sin incurrir a gastos exorbitantes. A su vez, se puede brindar un mejor soporte logístico, pues en algunos casos es imprescindible importar los insumos del país de origen, lo cual se hace más fácil y accesible, en cuanto a temas de dinero y tiempo, se refiere.

Por otro lado, al existir una mayor distancia geográfica, los costos operacionales son mayores, así como tiempos de importación de insumos, si es que lo requiere. Además, que se complica el tema de control y monitoreo de la franquicia en el país destino.

Continuando con la línea, Alon y McKee en el año 1999, a través del artículo de (Baena & Cerviño, 2011) extraído de la fuente científica de *Scopus*, señalan que, al existir una brecha cultural corta, entre los países se puede aplicar el mismo modo de operación que en los mercados nacionales pues se consideran similares.

Además, al tener mayor diferencia cultural los costos de transacción se elevan pues los elementos de la franquicia deben adaptarse al mercado local y con ello se eleva el costo de monitoreo y control, motivos por los cuales se considera que es más difícil garantizar el éxito al franquiciado.

Como se mencionó inicialmente, (Azañedo, 2020) y (Fernandez E. , 2020), concuerdan que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas tienden hacer influenciadas por la Interculturalidad, a continuación se presentan las citas referente a lo mencionado:

“Definitivamente, la interculturalidad te va a definir el éxito o no, nosotros hemos tenido muchas experiencias en la gastronomía peruana en distintos países o mercados y no ha pegado, hace poco el grupo Acurio reconoció que había fracasado en otros mercados por un tema cultural, así que sí, la interculturalidad tiene mucho que ver.” (Azañedo, 2020)

“[...] en esta situación de la cultura que si tú no te adaptas al mismo país pues lógicamente no vas a poder desarrollarte con una ampliación del mercado mismo, entonces definitivamente la adaptación de los mercados puede permitir que aumentes tus locales en cada lugar donde te ubicas.” (Fernandez E. , 2020)

Se puede concluir que, los resultados cualitativos y cuantitativos muestran que existe una asociación entre la dimensión 1 y la variable dependiente. Una investigación previa, al proceso de internacionalización, acerca de la interculturalidad ayuda a tener un panorama

más amplio sobre la distancia cultural, geográfica y de costumbres, lo cual permitirá tomar decisiones más acertadas y reducir la incertidumbre o riesgo de fracaso. Además, la información recolectada ayudará a analizar si es conveniente tropicalizar la propuesta de valor u ofrecer el producto o servicio tal como lo comercializa la casa matriz, esto dependerá de las diferencias que existan entre el país de origen y el país destino.

5.1.2. Validación de la hipótesis específica Nro. 2.

El objetivo específico 2 de esta investigación, se basó en: *Determinar que la Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.*

Para ello, desarrollamos la segunda hipótesis específica, la cual ha tenido como resultado que, si existe correlación entre la Negociación Internacional y el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica, esto quiere decir, la dimensión 2 y la variable dependiente se encuentran asociadas.

De acuerdo con las entrevistas a los expertos, se coincidió que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se ve impactada por la Negociación Internacional. El experto (Sobrino, 2020) señala que la Negociación Internacional juega un papel importante en este modelo de negocio, debido a que es necesario negociar eficientemente para satisfacer las expectativas de las partes involucradas, pues como franquiciante se busca la expansión y posicionamiento de la marca; y como franquiciado se pretende obtener rentabilidad.

Contrastando con la teoría, según (Morales, 2011) menciona que es relevante conocer la cultura de los empresarios con los que se negocia para poder desarrollar estrategias orientadas a las ellas con el fin de generar relaciones a largo plazo y mayores índices de rentabilidad en los mercados internacionales; cabe resaltar que muchos negocios han

fracasado por no conocer las culturas de los países destinos con los que se pretende negociar, o por asumir ciertos perfiles o actitudes de los consumidores.

(Kiser L. , 2020) señala que aparte de conocer la cultura del país con el que se negociará, se debe contar con las habilidades y conocimientos necesarios para llevar a cabo una eficiente negociación internacional, con ello se logrará colocar franquicias en el extranjero y hacer que la franquicia peruana se expanda; por el contrario, al no estar preparado para negociar con empresarios extranjeros, generará que los mismos creen una falsa perspectiva de la franquicia peruana.

En el artículo extraído de la fuente científica de *Scopus* (Cano & Baena, 2015), señala que la negociación internacional es predominante para el comportamiento de la economía mundial, ya que hoy en día muchas empresas buscan ofertar sus productos o servicios en mercados extranjeros. En cuanto al modelo de negocio de franquicias, una de las partes involucradas debe transmitir el concepto de negocio y la otra parte tiene la responsabilidad de pagar una suma de dinero por el mismo.

Lo anteriormente presentado se confirmó al aplicar la prueba de Pearson a los datos obtenidos de las encuestas realizadas, donde se buscó definir si la Negociación Internacional puede estar relacionada con el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica de la muestra seleccionada. Para ello, surgió el presente supuesto:

- **Hipótesis específica 2:**

H1: La Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

- **H0:** La Negociación Internacional es un factor que no influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Tabla 35: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Negociación Internacional

Correlaciones		D2_Negociación _Internacional	Variable_Dependiente_Cr ecimiento
D2_Negociación_Intern acional	Correlación de Pearson	1	,069
	Sig. (bilateral)		,728
	N	28	28
Variable_Dependiente_ Crecimiento	Correlación de Pearson	,069	1
	Sig. (bilateral)	,728	
	N	28	28

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

En la tabla 34, se puede afirmar que el coeficiente de correlación de Pearson, respecto a la dimensión “Negociación Internacional” y la variable dependiente “crecimiento” del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica”, posee un valor de 0.069, lo cual indica que la correlación entre las dos variables es positiva débil (Véase Anexo VI). Además, se obtuvo un nivel de significancia de 0.069, es decir, que el coeficiente de correlación es diferente de cero, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H0).

Esto quiere decir, que la Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

A su vez, de acuerdo a las preguntas realizadas para esta dimensión, se puede observar que el 21.4% de los encuestados se encuentran “Totalmente de acuerdo” con la afirmación

11 y 14, estas señalan que la gastronomía peruana se beneficia al implementar una franquicia gastronómica en Latinoamérica y que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias.

Adicionalmente, se puede observar que el 71.4% de los encuestados se encuentra “De acuerdo” con la afirmación 12 y 13. Considera que el cierre de un acuerdo de franquicia genere expectativas de crecimiento económico para el país de origen y que la escucha activa genera relaciones a largo plazo con los grupos de interés. Con ello, se puede corroborar que los restaurantes de franquicias peruanas del sector gastronómico consideran que hay una relación entre la Negociación Internacional y Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica.

Acorde con los resultados obtenidos, los expertos mencionan el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se ve impactada por la Negociación Internacional.

A continuación, se presentan las citas que respaldan lo mencionado:

“[...] la franquicia es un negocio que si no hay *win to win* no funciona, eso quiere decir que siempre tiene que haber una interrelación constante durante toda la operación.” (Kiser L. , 2020)

“[...] la negociación internacional, es importante, si yo deseo lograr términos o condiciones contractuales beneficiosas para ambas partes, ya que la idea es que ambas ganen, pues una franquicia es una alianza corporativa.” (Sobrino, 2020)

“[...] si haces una buena negociación vas a lograr colocar una franquicia afuera, vas a lograr que la franquicia peruana se expanda y gane prestigio, pero si no estás preparado van a decir, Perú vende pura franquicia chatarra.” (Kiser L. , 2020)

Dado los resultados, alineado con lo expuesto por los autores y expertos, se puede concluir que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se ve

beneficiada por una eficiente Negociación Internacional, ya que en el proceso de negociación se busca lograr términos y condiciones contractuales beneficiosas para las partes involucradas, con la finalidad de expandirse abriendo otros establecimientos y posicionando la marca.

5.1.3. Validación de la hipótesis específica Nro. 3.

El objetivo específico 3 del presente estudio, se basó en: *Determinar que la Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.*

De esta manera, planteamos la tercera hipótesis específica, la cual ha tenido como resultado que existe una correlación positiva entre la Comunicación Activa y el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica de la muestra de estudio, es decir, la dimensión 3 y la variable dependiente se encuentran asociadas.

Con respecto a los resultados recolectados en la fase cualitativa, los expertos (Fernandez E. , 2020) y (Kiser L. , 2020) coincidieron en que la comunicación activa entre franquiciado y franquiciante es importante, ya que debe haber una constante colaboración y transmisión del conocimiento con el fin de alcanzar el éxito conjunto. Además, la retroalimentación y el intercambio de información que se da entre franquiciado y franquiciante ayudará para mejorar el *know how* del concepto inicial, incrementado el número de establecimientos en el mercado destino, lo cual generará mejores resultados dentro de la cadena.

De igual modo, (Pflucker, 2020) y (Sobrinho, 2020) señalan que al adquirir una franquicia es necesario que exista una comunicación permanente, empática y asertiva con el fin de

que el *know how* o la marca no quede expuesta. Según los expertos si no existe una buena química entre las partes involucradas el negocio no va funcionar; por el contrario, es importante que las franquicias se manejen como una alianza corporativa donde se realice un intercambio de información y recomendación, ya que ello generará mejoras para el negocio.

Con respecto a la fase cuantitativa de la investigación, respecto a la Comunicación activa y la relación con la variable dependiente, se planteó el siguiente supuesto:

- **Hipótesis específica 3:**

H1: La Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

- **H0:** La Comunicación Activa es un factor que no influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

Tabla 36: Comprobación de la relación entre la variable Crecimiento y la Comunicación Activa

Correlaciones		D3_Comunicación _Activa	Variable_Dependiente _Crecimiento
D3_Comunicación_ Activa	Correlación de Pearson	1	,239
	Sig. (bilateral)		,221
	N	28	28
Variable_Dependien te_Crecimiento	Correlación de Pearson	,239	1
	Sig. (bilateral)	,221	
	N	28	28

Nota: Elaboración propia obtenido del SPSS.

En la tabla 35, se puede afirmar que el coeficiente de correlación de Pearson, respecto a la dimensión “Comunicación Activa” y la variable dependiente “crecimiento” del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica”, posee un valor de 0.239, lo cual indica que la correlación entre las dos variables es positiva media (Véase Anexo VI). Además, se obtuvo un nivel de significancia de 0.221, es decir, que el coeficiente de correlación es diferente de cero, por lo tanto, se rechaza la hipótesis nula (H_0).

Esto quiere decir, que la Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

A su vez, con respecto a las preguntas realizadas para esta dimensión, el 28.6% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” con las afirmaciones 15 y 18 de la dimensión “Comunicación activa”. Estas indican que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz y que la escucha activa ayuda a optimizar los tiempos de negociación.

Adicionalmente, se puede observar que el 35.7% de los encuestados se encuentra “Totalmente de acuerdo” con las afirmaciones 16 y 17, que indican que la adquisición de información sobre los mercados extranjeros, donde se desea incursionar, facilita el proceso de negociación y que el conocimiento o experiencia en franquicias es determinante para otorgar una franquicia.

Con ello, se puede confirmar que los restaurantes de franquicias peruanas del sector gastronómico consideran que hay una relación entre la Comunicación Activa y Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica.

Por último, en conformidad con los resultados cuantitativos, (Monserrat J. , 2006) afirma que la comunicación activa es la clave del éxito en la franquicia. En este modelo de negocio la comunicación fluye de manera distinta a la de otras empresas, debido a que está de por medio la imagen de marca, *know how* y crecimiento de la cadena; es así que una eficiente comunicación entre franquiciante y franquiciado puede ayudar al crecimiento de la cadena y mercado objetivo.

Además, Pizzolante en el año 2006, citado en el artículo de (Fernandez L. , 2012) sostiene que la comunicación corporativa es todo aquello que se transmite formal o informalmente, voluntaria o involuntariamente, en cada una de sus áreas con la finalidad de agregar valor a la organización en general. Contrastando esta teoría con los resultados cuantitativos se puede apreciar que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz.

Como se explicó anteriormente, los expertos concuerdan en que el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas se ve influenciado por la Comunicación Activa. A continuación, se presentan las citas que respaldan lo mencionado:

“Sí, en realidad sí, todo depende de la comunicación, si no hay comunicación no hay negocio que funcione, la comunicación es lo más importante para todo.”
(Pflucker, 2020)

“Por supuesto, tiene que haber una muy buena relación entre de ambas partes para poder lograr el éxito, no solamente desde el punto de vista contractual, sino todo un tema de colaboración, de alianza o de transmitir el conocimiento, las buenas prácticas para poder adaptarse. La comunicación tiene que ser buena y un constante intercambio de información y de recomendación para que esto funcione.” (Azañedo, 2020)

“[...] definitivamente, la comunicación activa es muy importante en una franquicia internacional.” (Guillen, 2020)

En conclusión, los argumentos del marco teórico, resultados cualitativos y los resultados cuantitativos de la investigación demuestran que existe una relación entre la comunicación activa y el crecimiento del número de franquicias gastronómicas peruanas en Latinoamérica. Se evidencia que los factores del presente estudio deben ser analizados previo al proceso de expansión, ya que estos ayudarán a tomar mejores decisiones y favorecerán al crecimiento del número de franquicias en el exterior.

CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En el presente capítulo, se mencionan las conclusiones que se obtuvieron a partir de la investigación realizada. Asimismo, se detalla las recomendaciones del caso para las partes interesadas acerca del sector y para futuros investigadores que quisieran abordar los puntos estudiados en la presente tesis.

CONCLUSIONES

- Se valida la primera hipótesis específica, la cual afirma que la Interculturalidad influye en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica; además, el factor Interculturalidad es significativo, ya que es importante hacer una investigación previa acerca del país donde se quiere realizar operaciones a través de este modelo de negocio; es así, que determinar gustos y preferencias, costos de transacción, distancia cultural, distancia geográfica, costumbres, entre otros, son elementos importantes que uno como empresario debe analizar para tener éxito en el negocio.
- Se valida la segunda hipótesis específica, la misma que afirma que la Negociación Internacional influye en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica; pues lo que se busca con el modelo de negocio de franquicia es que las partes y los grupos de interés involucrados se vean beneficiados; la franquicia es un negocio de *win to win*, pues el franquiciante hace que su cadena se expanda internacionalmente, mientras que el franquiciado genera utilidades con el negocio.
- Se valida la tercera hipótesis específica, la cual afirma que la Comunicación Activa influye en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica; es importante destacar que una comunicación activa es vital para un eficiente funcionamiento de cualquier

negocio, más aún en la franquicia, ya que el franquiciante debe comunicarse constantemente con el franquiciado para que la marca comercial no se vea expuesta; asimismo es muy importante la retroalimentación que se da entre franquiciado y franquiciante, ya que esto ayudará a mejorar el concepto brindado al consumidor final.

RECOMENDACIONES

- A los empresarios se les recomienda realizar una investigación, previa a la internacionalización, sobre la interculturalidad existente entre el país destino y país origen, pues un correcto análisis del mismo determinará el éxito o fracaso del negocio; es importante que se conozca la distancia geográfica, distancia cultural y costumbres, ya que de ello dependerá los costos de transacción, la tropicalización de productos, propuesta de valor y otros temas importantes que se enfrentan al expandirse bajo el formato de franquicias.
- Se recomienda a los diferentes organismos encargados, capacitar y brindar los conocimientos necesarios a los empresarios peruanos que buscan llevar su franquicia al extranjero, pues estos deben poseer habilidades y conocimientos sobre Negociación Internacional para que puedan negociar, eficientemente, con empresarios extranjeros, cerrar contratos exitosamente, y con ello el Perú podrá ganar prestigio en el sector.
- Se recomienda al franquiciante y franquiciado poner en práctica una comunicación activa para que el negocio prospere; es importante que se comuniquen constantemente y se brinde una retroalimentación de ambas partes, esa información debe ser bien gestionada y servir de ayuda para que se realicen mejoras en el sistema de negocio o el concepto; la comunicación activa entre franquiciante y franquiciado ayudará a brindar un mejor servicio

al cliente final, y eso lo que se busca pues ellos son quienes deciden la permanencia del negocio.

BIBLIOGRAFIA

- Abellón, J., Celdrán, A., Manzanares, J., & Satorres, B. (Abril de 2014). La importancia de la escucha activa en la intervención enfermera. *Universidad de Murcia*, 13(2), 1-17. doi:<https://doi.org/10.6018/eglobal.13.2.178261>
- Agudelo, A., & Chung, S. (2010). *ESTADO ACTUAL DE LAS FRANQUICIAS EN EL SECTOR SERVICIOS EN COLOMBIA Y SUS PERSPECTIVAS DE DESARROLLO*. Colombia: UNIVERSIDAD ESCUELA DE INGENIERIA DE ANTIOQUIA. Obtenido de <https://repository.eia.edu.co/handle/11190/1560>
- Aguirre, L., Arenas, E., Portal, J., & Villanueva, F. (2006). *FACTORES DE ÉXITO EN LAS FRANQUICIAS: UN ESTUDIO EXPLORATORIO*. Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://hdl.handle.net/20.500.12404/1747>
- Aguirre, W. (2014). El Contrato de Franquicias: Multiplicador de Negocios Exitosos. *Revistas PUCP*, 13-21. Obtenido de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/actualidadmercantil/article/view/13573/14197>
- Alon, I. (17 de junio de 2006). Market Conditions Favoring Master International Franchising. *Multinational Business Review*, 14(2), 67-82. doi:<https://doi.org/10.1108/1525383X200600009>
- Altinay , L., & Wang , C. (01 de octubre de 2006). The role of prior knowledge in international franchise partner recruitment. *International Journal of Service*

Industry Management, 17(5), 430-443. doi:
<https://doi.org/10.1108/09564230610689768>

Alva, M. A. (06 de 03 de 2020). *Coronavirus en Perú: Estos serían los negocios más afectados por la epidemia*. Obtenido de RPP Noticias:
<https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-serian-los-negocios-mas-afectados-por-la-epidemia-noticia-1249924?ref=rpp>

Aparicio, S., Audretsch, D., & Urbano, D. (28 de febrero de 2020). ¿Importa el espíritu empresarial para el crecimiento inclusivo? El papel de la orientación del progreso social. *Revista de Investigación Empresarial*. doi:<https://doi.org/10.1515/erj-2019-0308>

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *TEC Empresarial*, 3(3), 18-25. Obtenido de
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3202468>

Asociación Española para la Calidad. (s.f.). *Gestión de Equipos*. Obtenido de Asociación Española para la Calidad: <https://www.aec.es/web/guest/centro-conocimiento/gestion-de-equipos>

Ayala, P., & Villarroel, G. (2018). *Guía de modalidades de internacionalización de negocios*. Universidad de Lima, Lima. Obtenido de
<http://repositorio.ulima.edu.pe/handle/ulima/6571>

Azañedo, O. (13 de 07 de 2020). Entrevistas a los expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)

- Baena, V. (23 de febrero de 2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 43-66. doi:10.5295/cdg.100155vb
- Baena, V. (20 de enero de 2012). Market conditions driving international franchising in emerging markets. *International Journal of Emerging Markets*, 7(1), 49-71. doi:http://doi.org.upc.remotexs.xyz/10.1108/17468801211197879
- Baena, V. (16 de febrero de 2015). European franchise expansion into Latin America: Evidence from the Spanish franchise system. *Management Research Review*, 38(2), 149-165. doi:http://doi.org.upc.remotexs.xyz/10.1108/MRR-08-2013-0185
- Baena, V., & Cerviño, J. (2010). *Selección de Mercados en la expansión internacional de la franquicia española*. Obtenido de <http://marketingroup.eu/en/wp-content/uploads/2016/Articles/20101201.pdf>
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 24, 340-350. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.007.
- Baena, V., & Cerviño, J. (2011). Identifying the factors driving market selection in Latin America. An insight from the Spanish franchise industry. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 340-350. doi:https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.09.007.
- Barandalla, I., De La Orden, M., & Plaza, P. (2008). La empresa global, adaptación y conocimiento de la diversidad. *Estableciendo puentes en una economía global*, 2, 1-15. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2734405>

Bermúdez, G. (2002). *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*. Madrid: ESIC

Editorial. Obtenido de

[https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kc3etZc7xSwC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Berm%C3%BAdez+\(2002\)+&ots=yHQev2DpCe&sig=SN2oMqksLCRt-uhbakmLmyselBY&redir_esc=y#v=onepage&q=Berm%C3%BAdez%20\(2002\)&f=false](https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=kc3etZc7xSwC&oi=fnd&pg=PA13&dq=Berm%C3%BAdez+(2002)+&ots=yHQev2DpCe&sig=SN2oMqksLCRt-uhbakmLmyselBY&redir_esc=y#v=onepage&q=Berm%C3%BAdez%20(2002)&f=false)

Bustamante, L. (2020). La importancia de las habilidades blandas en un asesor de imagen.

Cuadernos del Centro de Estudios de Diseño y Comunicación, 22, 17-28.

Obtenido de

<http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=7&sid=fac2cfe-3dc4-4c42-9ecc-04027ad2700d%40sessionmgr101>

Cabeza, D., Jiménez, C., & Corella, P. (2013). *Negociación intercultural. Estrategias y*

técnicas de negociación internacional. Obtenido de

https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=xUw-AQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA73&dq=negociaci%C3%B3n+internacional&ots=y69uYREJ2U&sig=cDID8yJw5JktsPFnPGhFbPEQjKE&redir_esc=y#v=onepage&q=negociaci%C3%B3n%20internacional&f=false

Cámara Peruana de Franquicias [CPF]. (2018). *El Mercado Peruano de Franquicias*.

Obtenido de <https://cpfranquicias.com/estadisticas/>

Cámara Peruana de Franquicias. (06 de 01 de 2020). Franquicias podrían facturar

US\$1.500 millones en el Perú. *El Comercio*, pág. 1. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/franquicias-podrian-facturar-us1500->

millones-en-el-peru-franquicias-camara-peruana-de-franquicias-franquicias-peruanas-noticia/?ref=ecr

Canals, J. (1994). La internacionalización de la empresa. *McGraw-Hill*, 1-21. Obtenido de http://orga.blog.unq.edu.ar/wp-content/uploads/foro_deluni/INTCI_Canals_2_Unidad_1.pdf

Cano, J., & Baena, J. (Setiembre de 2015). Trends in the use of information and communication technologies for international negotiation. *Estudios Gerenciales*, 31, 335-346. doi:<https://doi.org/10.1016/j.estger.2015.03.003>

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramirez, C. (2007). Teorías de Internacionalización. *Panorama*, 1(3), 4-23. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

Cardozo, P., Chavarro, A., & Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3). Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

Castro, O., & Abreu, J. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Revista Danea (International Journal of Good Conscience)*, 679-700. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=36887442&lang=es>

Castro, O., & Abreu, J. (2008). Como afecta el contexto cultural en la administración de los negocios internacionales. *Revista Danea (International Journal of Good Conscience)*, 679-700. Obtenido de <http://search.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/login.aspx?direct=true&db=fap&AN=36887442&lang=es>

- Clemente, E., Hernández, J., & López, T. (2014). La gastronomía como patrimonio cultural y motor del desarrollo turístico. *Tejuelo: Didáctica de la Lengua y la Literatura. Educación*, 817-833. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5385975>
- Creswell, J. (23 de Octubre de 2013). Lograr la integración en diseños de métodos mixtos: principios y prácticas. 48(6), 2134-2156. doi:<https://doi.org/10.1111/1475-6773.12117>
- Crissien, J. (2006). Espíritu empresarial como estrategia de competitividad y desarrollo económico. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(57), 103-117. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605706>
- Cristina, A. (2016). *Negociación para el comercio internacional*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=CjrBDQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA72&dq=negociaci%C3%B3n+para+el+comercio+internacional&ots=fzbpmZ0n-I&sig=Rp8BjaR4MDMRGbBclxrbIIDDoh4&redir_esc=y#v=onepage&q=negociaci%C3%B3n%20para%20el%20comercio%20internacional&f=
- Cuba, E. (06 de 03 de 2020). *Coronavirus en Perú: Estos serían los negocios más afectados por la epidemia*. Obtenido de RPP Noticias: <https://rpp.pe/economia/economia/coronavirus-en-peru-estos-serian-los-negocios-mas-afectados-por-la-epidemia-noticia-1249924?ref=rpp>
- Dagnino, J. (2014). *Correlación*. Obtenido de http://www.sachile.cl/upfiles/revistas/54e63a1a778ff_15_correlacion-2-2014_edit.pdf

Daniels, J., Radebaugh, L., & Sullivan, D. (2010). *Negocios internacionales Ambientes y operaciones* (Décimosegunda ed.). México: Pearson Educación.

Diario del exportador. (2015). *¿Qué es la exportación y cuál es su impacto en los países?*
Obtenido de <https://www.diariodelexportador.com/2015/08/que-es-la-exportacion-y-cual-es-su.html>

Diccionario del Español Jurídico. (06 de junio de 2020). Obtenido de <https://dej.rae.es/>

EAE Business School. (s.f.). *¿Qué son los mercados emergentes?* Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/que-son-los-mercados-emergentes>

EAE Business School. (5 de agosto de 2018). *Empresa global vs empresa multinacional*.
Obtenido de <https://retos-directivos.eae.es/empresa-global-vs-empresa-multinacional/>

EAE Business School. (s.f.). *Diferencia entre importación y exportación*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/diferencia-entre-importacion-y-exportacion>

EAE Business School. (s.f.). *La escucha activa, clave en la negociación*. Obtenido de EAE Business School: <https://www.eaprogramas.es/empresa-familiar/la-escucha-activa-clave-en-la-negociacion>

EAE Business School. (s.f.). *Tipos de Internacionalización Empresarial*. Obtenido de <https://www.eaprogramas.es/internacionalizacion/tipos-de-internacionalizacion-empresarial#:~:text=Tipos%20de%20internacionalizaci%C3%B3n%20empresarial>

ial%3A%20la%20exportaci%C3%B3n&text=As%C3%AD%2C%20pueden%20encontrarse%20tres%20grandes,quien%20se%20respon

Economía simple. (8 de noviembre de 2017). *Definición de Exportación*. Obtenido de <https://www.economiasimple.net/glosario/exportacion>

EL COMERCIO. (21 de abril de 2018). *Bernardo Roca Rey: “Estamos cocinando la franquicia de Mistura”*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/somos/bernardo-roca-rey-cocinando-franquicia-mistura-noticia-513692-noticia/?ref=ecr>

EL COMERCIO. (09 de enero de 2018). *Franquicias peruanas ganarán terreno frente a extranjeras*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/franquicias-peruanas-ganaran-terreno-frente-extranjeras-noticia-487437-noticia/?ref=ecr>

EL COMERCIO. (29 de agosto de 2018). *Mincetur: Exportación de servicios alcanzará US\$8.000 mlls. este año*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/peru/exportacion-servicios-alcanzara-us-8-000-ano-estima-mincetur-noticia-nndc-551878-noticia/>

EL COMERCIO. (16 de abril de 2018). *Mistura: Primera franquicia saldrá del horno el 2019*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/mistura-primera-franquicia-saldria-horno-2019-noticia-512425-noticia/?ref=ecr>

EL COMERCIO. (16 de julio de 2018). *Sector franquicias crecería 17% en el 2018, según PromPerú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/sector-franquicias-creceria-17-2018-promperu-noticia-536740-noticia/?ref=ecr>

El Comercio. (06 de enero de 2020). *El Comercio*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/franquicias-podrian-facturar-us1500->

millones-en-el-peru-franquicias-camara-peruana-de-franquicias-franquicias-peruanas-noticia/?ref=ecr

EL COMERCIO. (06 de enero de 2020). *Franquicias podrían facturar US\$1.500 millones en el Perú*. Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/franquicias-podrian-facturar-us1500-millones-en-el-peru-franquicias-camara-peruana-de-franquicias-franquicias-peruanas-noticia/?ref=ecr>

El Economista America. (06 de setiembre de 2013). *Gastronomía Peruana crece más rápido que el PBI del país*. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/amp/5123131/Gastronomia-Peruana-crece-mas-rapido-que-el-PBI-del-pais>

El Nuevo Diario. (30 de Julio de 2018). *Franquicias Crecen en Latinoamérica*. Obtenido de <https://www.elnuevodiario.com.ni/economia/470890-franquicias-crecen-latinoamerica/>

El País. (27 de setiembre de 2016). *Perú y México se consolidan como las mejores cocinas latinoamericanas*. Obtenido de https://elpais.com/elpais/2016/09/27/estilo/1474956173_790345.html

El Peruano. (25 de 01 de 2016). *Gastronomía peruana apunta alto*. *El Peruano*, pág. 1. Obtenido de <https://elperuano.pe/noticia.aspx?id=37654>

ESAN. (28 de noviembre de 2017). *¿Qué es realmente una franquicia y cómo funciona?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2017/11/que-es-realmente-una-franquicia-y-como-funciona/>

Expansión. (s.f.). *Inversión de Cartera*. Obtenido de <https://www.expansion.com/diccionario-economico/inversion-de-cartera.html>

- Farooq, Q., Liu, X., Shahzad, A., Peihua, F., Hayat, M., & Janet. (junio de 2020). Comparative Analysis of Entrepreneurship and Franchising: CSR and Voluntarism Perspective. *VOLUNTAS: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 31(3), 581-586. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-019-00152-1>
- Fernandez, E. (07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Fernandez, L. (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, 9(2), 296-314. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4117049>
- Fernández, L. (2012). La comunicación y la negociación como herramientas estratégicas en la gestión de las relaciones públicas. *Quórum Académico*, 9(2), 296-314. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4117049>
- Flores, M., Vega, A., & Chavez, E. (2015). El Clima Organizacional Como Factor De Competitividad En Las Franquicias De Comida Rápida En Tijuana, BC, México (El clima organizacional como factor de competitividad en las franquicias de comida rápida en Tijuana, BC, México). *Revista Internacional Administración y Finanzas*, 8(5), 25-44. Obtenido de https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2661646
- Flores, C. (2015). *LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS MEXICANAS*:. Monterrey: UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN . Obtenido de <http://eprints.uanl.mx/9247/>
- Flores, J. (2017). *Incidencia de la franquicia como modelo de negocio para el crecimiento económico en las Empresas del Sector de Gastronomía, de la Ciudad de*

- Arequipa*, 2016. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Facultad de Ciencias Contables y Financieras, Arequipa. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5971>
- Franquicia.net. (2020). *Franquicias que crecen en Latinoamérica con éxito*. Obtenido de Franquicia.net: <https://www.franquicia.net/articulos/franquicias-que-crecen-en-latinoamerica-con-exito>
- Front Consulting Perú. (2018). *Estadísticas*. Obtenido de Cámara Peruana de Franquicias: <https://cpfranquicias.com/estadisticas/>
- Front Consulting Perú. (2019). *Estadísticas*. Obtenido de Cámara Peruana de Franquicias: <https://cpfranquicias.com/estadisticas/>
- Galindo, M., & Rios, V. (julio de 2015). Obtenido de Exportaciones: https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184
- Ganoza, J. (26 de marzo de 2014). *Proceso operativo de exportación simplificada*. Obtenido de <http://repositorio.promperu.gob.pe/handle/123456789/654>
- García, F., & Cordero, A. (2008). Los equipos de trabajo: una práctica basada en la gestión del conocimiento. *Visión Gerencial*(1), 45-58. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545878011.pdf>
- García-Lomas. (2018). *Negociación Internacional*. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/51305652/ESTRATEGIAS_INTERNAZIONALES.pdf?1484161057=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DOLEGARIO_LLAMAZARES_GARCIA-

LOMAS_NEGOCIA.pdf&Expires=1591490910&Signature=gF-
BUvwLtI4yIffDC4rnL9b7k-rpe3AS2cf3WXUs

Gastañaduy, A. (2009). Tangibilización del Espíritu Emprendedor. *Esan Business*, 110-119. Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/publicaciones/cuadernos-de-difusion/26/Gastanaduy.pdf>

GESTIÓN. (27 de agosto de 2019). *10 franquicias peruanas se internacionalizarían este año, según Cámara de Franquicias*. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/10-franquicias-peruanas-se-internacionalizarian-este-ano-segun-camara-de-franquicias-noticia/>

GESTIÓN. (14 de enero de 2019). *A más desarrollo, más bienestar*. Obtenido de <https://gestion.pe/blog/prosperoperu/2019/01/a-mas-desarrollo-mas-bienestar.html/?ref=gesr>

Gestión. (23 de 11 de 2019). Exportación de servicios empresariales sumará US\$ 1,300 millones el 2020. *Gestión*, pág. 1. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/exportacion-de-servicios-empresariales-sumara-us-1300-millones-el-2020-impulsado-por-seguros-nndc-noticia/?ref=gesr>

Gestiopolis. (11 de abril de 2002). *Los factores claves de éxito*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/factores-claves-exito/#:~:text=Los%20factores%20claves%20de%20%C3%A9xito%20son%20los%20elementos%20que%20le,de%20la%20competencia%20haci%C3%A9ndola%20%C3%BAnica>

Global Negotiator. (2020). *Diccionario de Comercio Internacional*. Obtenido de <https://www.globalnegotiator.com/comercio-internacional/diccionario/negociacion-internacional/>

- Gracia, L. (2004). *Negociación Internacional*. Obtenido de <http://www.aglutinaeditores.com/media/resources/public/6f/6fb4/6fb463e1747841c390d3bd97a628be3c.pdf>
- Grimson, A. (2008). Diversidad y Cultura. Reificación y Situacionalidad. *Tabula Rasa*, 45-67. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/396/39600803.pdf>
- Guillen, L. (07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Gutierrez, C. (2012). Historia de la Gastronomía. *Red Tercer Milenio*, 1-164. Obtenido de http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Historia_de_la_gastronomia.pdf
- Gutiérrez, O. (mayo de 2017). La exportación de servicios en el Perú: realidad y perspectivas. *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*, 1-153. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/622706>
- Hazoury, L., Núñez, M., & Rood, K. (2009). Las Franquicias. Obtenido de <https://ebookcentral.proquest.com/lib/upcsp/reader.action?docID=3183206&query=franquicias>
- Héranadez, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la Investigación*. México D.F.: Mc Graw Hill Education.
- Hernández, J. (2014). Tácticas para la negociación internacional: Las diferencias culturales. *Boletín Científico de las Ciencias Económico Administrativas del ICEA*, 2(4). doi:<https://doi.org/10.29057/icea.v2i4.94>

- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Huerta, P. (2012). *Las señales de calidad de las franquicias y su relación con las decisiones de los franquiciados*. Tesis Doctoral, Universidad de Burgos, DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y ADMINISTRACIÓN DE. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/61545824.pdf>
- Ibarra, S., & Suárez, J. (2002). La teoría de los recursos y las capacidades. Un enfoque actual en la estrategia empresarial. *Anales de estudios económicos y empresariales*, 15, 63-89. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=793552>
- Joshimura, J. (2012). *Innovación en la Gastronomía Peruana: El Rol de las Redes Sociales en la consolidación de la marca "Cocina peruana"*. Escuela de Postgrado. Lima: Pontifica Universidad Católica del Perú. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/4449>
- Kiser, L. (junio de 2009). Franquicias La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. *Proyecto USAID/PERÚ/MYPE COMPETITIVA*, 1-71. Obtenido de http://www.uss.edu.pe/uss/eventos/JovEmp/pdf/Franquicias_FINAL-2.pdf
- Kiser, L. (16 de 07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Laguna, C. (2014). *Correlación y Regresión lineal*. Obtenido de <http://www.ics-aragon.com/cursos/salud-publica/2014/pdf/M2T04.pdf>

Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo.

Problemas del desarrollo, 49, 95-118. Obtenido de

<https://www.scopus.com.upc.remotexs.xyz/record/display.uri?eid=2-s2.0->

85049176963&origin=resultslist&sort=plfdt-

f&listId=56959808&listTypeValue=Docs&src=s&imp=t&sid=08ee2963fb9145

281ce6c741947f425f&sot=sl&sdt=sl&sl=0&relpos=0&citeCnt=1&searchTerm

=

Lanchimba, C., & Medina, D. (2018). Impacto del franquiciamiento en el desarrollo.

Revista Latinoamericana de Economía, -. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/jatsRepo/118/11856789005/html/index.html>

León, G. D. (2009). Las empresas multinacionales y la economía mundial. *Anuario*

jurídico y económico escurialense(42), 339-352. Obtenido de

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2916301>

Lledó, P., & Rivarola, G. (2007). *Gestión de Proyectos. Cómo dirigir proyectos exitosos,*

coordinar los recursos humanos y administrar los riesgos. Obtenido de

<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55077057/Gestion-de-proyectos-Pablo->

Lledo-FREELIBROS.ORG_.pdf?1511326027=&response-content-

disposition=inline%3B+filename%3DPablo_Lledo_at_BULLET_Gustavo_Riva

rola.pdf&Expires=1591641611&Signature=Jw~geQ7MjP1GPXrwMeWw

López, A., Pérez, C., Guzmán, C., & Hernández, R. (2016). *Caracterización de las*

principales tendencias de la gastronomía mexicana en el marco de nuevos

escenarios sociales. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4561/456150029006.pdf>

- López, F. (03 de 07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Ludeña, Y. (2018). El boom de las franquicias en el Perú: ¿es tiempo de una regulación jurídica o aún no? *Revistas Lumen*, 71-86.
doi:<https://doi.org/10.33539/lumen.2013.n9.509>
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de Mercados* (Quinta edición ed.). México: Pearson Educación.
- Marrero, Y., & Ortiz, M. (2014). Aplicación del análisis envolvente de datos para la determinación de la eficiencia técnica de grupos negociadores. 8(3), 18-27.
Obtenido de <http://www.cofinhab.uh.cu/index.php/RCCF/article/view/129>
- Martín, L. (2017). *La importancia de la cultura en los negocios internacionales: caso Japón*. Bogota: Universitaria Agustiniana. Obtenido de <http://repositorio.uniagustiniana.edu.co//handle/123456789/174>
- Martínez, L. (06 de marzo de 2018). *La importancia de la comunicación intercultural en los negocios*. Obtenido de <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-comunicaci%C3%B3n-intercultural-en-los-luz/>
- Martínez, L. (06 de Marzo de 2018). *La importancia de la comunicación intercultural en los negocios*. Obtenido de Linkedin: <https://www.linkedin.com/pulse/la-importancia-de-comunicaci%C3%B3n-intercultural-en-los-luz/>
- Medina, D. (2016). *IMPACTO ECONÓMICO DE LA FRANQUICIA A NIVEL MUNIDAL Y SU PRESENCIA LOCAL EN LATINOAMÉRICA*. Quito: ESCUELA POLITECNICA NACIONAL. Obtenido de <https://bibdigital.epn.edu.ec/handle/15000/16629>

México ¿Cómo vamos? (julio de 2015). *Exportaciones*. Obtenido de https://scholar.harvard.edu/files/vrios/files/201507_mexicoexports.pdf?m=1453513184

MINAGRI. (s.f.). *Formas de exportación*. Obtenido de <http://minagri.gob.pe/portal/comercio-exterior/icomoeexportar/introduccion62/677-formas-de-exportacion>

Ministerio del Comercio Exterior y Turismo. (19 de 12 de 2019). *El Perú, país exportador de servicios especializados: ¿cómo va encaminado?* Obtenido de Ministerio del Comercio Exterior y Turismo: <https://www.gob.pe/institucion/mincetur/noticias/70964-el-peru-pais-exportador-de-servicios-especializados-como-va-encaminado>

Monroy, P. (2002). *Introducción a la Gastronomía*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=PvkjB8gN_EQC&oi=fnd&pg=PA7&dq=la+gastronom%C3%ADa+&ots=pZN21q0RKd&sig=ag4ICT6qi7az3we5suFhzwERwbE&redir_esc=y#v=onepage&q=la%20gastronom%C3%ADa&f=false

Montserrat, J. (2006). *Estrategias de comunicación en las franquicias españolas. Análisis de las estrategias de comunicación dirigidas a la captación de franquiciados*. Obtenido de http://www.cienciared.com.ar/ra/usr/9/320/fisec_estrategias_m7_pp25_45.pdf

Montserrat, J., Quiles, M., & González, C. (2014). La innovación en las estrategias para la captación de franquiciados. 517-545. Obtenido de <http://rua.ua.es/dspace/handle/10045/44306>

Morales, D. P. (2011). Cultura y negocios internacionales. *Pensamiento & Gestión*, 1.

Obtenido de

<http://web.b.ebscohost.com.upc.remotexs.xyz/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=1>

&sid=73c33b03-2820-4b2d-a48c-15698dc203cc%40pdc-v-sessmgr02

Mumdžiev. (2011). Allocation of Decision Rights in International Franchise Firms: The

Case of Master and Direct Franchising. *Contributions to Management Science*,

45-58. Obtenido de

<http://link.springer.com.upc.remotexs.xyz/chapter/10.1007%2F978-3-7908->

2615-9_4

NATIONAL GEOGRAPHIC. (30 de abril de 2019). *Los 10 mejores destinos*

gastronómicos del mundo. Obtenido de

<https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/10-mejores-destinos-gastronomicos->

[mundo_8947](https://viajes.nationalgeographic.com.es/a/10-mejores-destinos-gastronomicos-mundo_8947)

NATIONAL GEOGRAPHIC. (s.f.). *5 países que destacan por su gastronomía a nivel*

mundial. Obtenido de <https://www.ngenespanol.com/gastronomia/5-paises->

[gastronomia-mundial/](https://www.ngenespanol.com/gastronomia/5-paises-gastronomia-mundial/)

Neyra, W., & Salas, H. (2019). *Factores críticos de éxito que favorecen la*

internacionalización de las franquicias peruanas del sector gastronómico.

Perspectiva de los franquiciados en el mercado de Chile, en las ciudades de

Santiago de Chile y Antofagasta, al 2018. Lima: Universidad Peruana de Ciencias

Aplicadas. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10757/625860>

NSB Brand Report. (18 de agosto de 2016). *5 insights sobre el consumidor*

latinoamericano. Obtenido de <http://www.brandreportblog.com/5-insights-sobre->

[el-consumidor-latinoamericano/](http://www.brandreportblog.com/5-insights-sobre-el-consumidor-latinoamericano/)

- O'Donnell, G. (s.f.). *Acerca del Estado en America Latina Contemporanea. Diez tesis para la discusión*. Notre Dame: Universidad de Notre Dame. Obtenido de <http://www.centroedelstein.org.br/PDF/acercadelestado.pdf>
- Ogliastri, E., & Quintanilla, C. (febrero de 2016). Building cross-cultural negotiation prototypes in Latin American contexts from foreign executives perceptions. *Revista de Investigación Empresarial*, 69(2), 452-458. doi:<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.06.051>
- OMC. (s.f.). *Organización Mundial del Comercio*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/cbt_course_s/c1s3p1_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (2018). *Comercio de Servicios*. Obtenido de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_s.htm
- Organización Mundial del Comercio. (s.f.). *Comercio de Servicios*. Recuperado el 26 de abril de 2020, de https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_s.htm
- Pérez-Serrabona, J. (2014). *El Contrato de Franquicia. Un nuevo modelo de franquicia para las nuevas tendencias y necesidades del mercado*. Tesis Doctoral, Universidad de Granada, Departamento de Derecho Mercantil y Derecho Romano, Granada. Obtenido de <https://digibug.ugr.es/handle/10481/40797>
- Perú Informa. (25 de 11 de 2018). *5 razones para adquirir y desarrollar una franquicia en el Perú*. Obtenido de Perú Informa: <http://www.peruinforma.com/5-razones-para-adquirir-y-desarrollar-una-franquicia-en-el-peru/>
- Perú Retail. (28 de junio de 2018). *¿Cuál es el perfil del consumidor peruano?* Obtenido de <https://www.peru-retail.com/perfil-consumidor-peruano/>

- Perú Travel. (2020). *Gastronomía Peruana*. Obtenido de <https://peru.travel/gastronomia/pe/>
- Pflucker, N. (10 de 07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Pla, J., & León, F. (2004). La dinámica de la competencia internacional hacia la empresas transnacional. *Universia Business Review*, 84-101. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/433/43300307.pdf>
- Porter, M. (2007). La ventaja competitiva de las naciones. *Harvard Business Review*, 85(11), 69-95. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2469800>
- Prieto, A., Zerpa, L., & Martínez, M. (2008). La actividad económica informal y el negocio de franquicia en Venezuela. *Revista de Ciencias Sociales*, XIV(2), 333-345. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/280/28011672009.pdf>
- PROMPERÚ. (2003). *Exportación de Servicios*. Obtenido de http://www.prompex.gob.pe/servicios/servicios_06/expservicios2.htm
- PROMPERÚ. (16 de febrero de 2016). *Presencia de franquicias peruanas en el exterior se duplicará en tres años*. Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1622016155718_318.pdf
- PROMPERÚ. (01 de agosto de 2017). *PROMPERÚ presenta estudio sobre turismo*. Obtenido de https://www.promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/282017175428_649.pdf
- Psicología y Mente. (2020). *Escucha activa: la clave para comunicarse con los demás*. Obtenido de <https://psicologiymente.com/social/escucha-activa-oir>

PYMEX. (s.f.). *¿Qué es la exportación de servicios?* Obtenido de <https://pymex.com/exportaciones-peruanas/aprenda-a-exportar/que-es-la-exportacion-de-servicios/>

Ramírez, J., Berbel, J., & Palacios, B. (02 de enero de 2018). Estudio de la influencia de los factores socioeconómicos en la expansión internacional de los franquiciadores españoles a los países latinoamericanos. *PLOS ONE*, 1-18. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190391>

Ramírez, J., Berbel, J., & Palacios, B. (02 de enero de 2018). Study of the influence of socio-economic factors in the international expansion of Spanish franchisors to Latin American countries. *PLOS ONE*, 1-18. doi:<https://doi.org/10.1371/journal.pone.0190391>

Renau, J. (1996). El porqué, el cómo y el dónde de la internacionalización de la empresa. *Revista Asturiana de Economía*(6), 41-62. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3863475>

Restrepo, M., & Rosero, X. (2002). Teoría Institucional y Procesos de Internacionalización de las Empresas Colombianas. *Estudios Gerenciales*, 18(84), 103-123. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/eg/v18n84/v18n84a06.pdf>

Rialp, A. (1999). Los enfoques micro-organizativos de la internacionalización de la empresa: una revisión y síntesis de la literatura. *Información Comercial Española*(781), 117-128. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Alex_Criado3/publication/277272099_Los_enfoques_micro-organizativos_de_la_internacionalizacion_de_la_empresa_una_revision_y_sinte

sis_de_la_literatura/links/0fcfd50e6c61482a7b000000/Los-enfoques-micro-organizativos-de-l

Robles, J., & Vargas, A. (2018). *Crecimiento de las exportaciones y el crecimiento económico en Perú: evidencias de causalidad 1990-2016*. Universidad San Ignacio de Loyola, Facultad de Ciencias Empresariales, Lima. Obtenido de <http://repositorio.usil.edu.pe/handle/USIL/3886>

Rodríguez, A. (2009). *UN MODELO PARA LA VALORACIÓN DE INTANGIBLES. APLICACIÓN A LAS FRANQUICIAS DE LA INDUSTRIA RESTAURANtera EN MÉXICO*. Valencia: UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE VALENCIA. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/7110>

Rojas, D. (25 de 11 de 2018). *5 razones para adquirir y desarrollar una franquicia en el Perú*. Obtenido de Perú Informa: <http://www.peruinforma.com/5-razones-para-adquirir-y-desarrollar-una-franquicia-en-el-peru/>

Rondán Cataluña, F., & Díez de Castro, E. (2004). La Investigación sobre Franquicia. *DIALNET*, 10(3), 71-96. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096670>

Rueda, J. (2008). Los procesos de internacionalización de la empresa: causas y estrategias que lo prmueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, IV(7), 51-57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4096/409634350005.pdf>

Saavedra, D. (2010). Libro, cine y gastronomía: una mirada a las emergentes industrias culturales peruanas. *Mercurio Peruano*, 210-217. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3691313>

- Salgado, E. (2003). Teoría de Costos de Transacción: una breve reseña. *Cuadernos de Administración*, 16(26), 61-78. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/205/20502604.pdf>
- Sánchez, F. (Diciembre de 2007). *La columna gastronómica de Manuel Vásquez Montalbán*. Obtenido de <https://www.um.es/tonosdigital/znum14/secciones/estudios-24-Gastronomia.htm>
- Sepulveda, C., & Gutierrez, R. (2006). Sostenibilidad de los emprendimientos: Un análisis de los factores determinantes. *Revista Venezolana de Gerencia*, 21(73), 33-49. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/290/29045347003.pdf>
- Sierralta, A. (2014). *Negociaciones comerciales internacionales*. Obtenido de https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=G6DNDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT4&dq=negociaci%C3%B3n+para+el+comercio+internacional&ots=skgN5L6s8i&sig=sHXdA_9plgNmWMjoh-ttFEJwzws&redir_esc=y#v=onepage&q=negociaci%C3%B3n%20para%20el%20comercio%20internacional&f=f
- Silva, J. (2003). Franquicias. Una Alternativa para Emprendedores. *REVISTA ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS*(47), 116-121. Obtenido de <https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/239>
- Sobrino, C. (07 de 2020). Entrevistas a expertos. (S. Montalvo, & G. Torres, Entrevistadores)
- Solis, N., & Ponce, J. (2017). *Criterios y factores que definen el proceso de selección de un franquiciado: Propuesta de una guía técnica*. Pontificia Universidad Católica del Perú, Facultad de Gestión y Alta Dirección, Lima. Obtenido de <http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/handle/20.500.12404/9270>

SOMOS EMPRESA . (26 de octubre de 2017). *Invertir en franquicias en Perú*. Obtenido de <https://somosempresa.pe/invertir-en-franquicias-en-peru/>

Spencer, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes. *Departamento de Administración de la Facultad de Economía y Negocios* , 1-41. Obtenido de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/164008>

SUNAT. (15 de mayo de 2019). *Exportando e importando*. Obtenido de <http://emprender.sunat.gob.pe/como-exportar#:~:text=La%20exportaci%C3%B3n%20consiste%20en%20enviar,o%20consumo%20en%20el%20extranjero.&text=Entre%20los%20documentos%20que%20la,Documento%20de%20identidad%20del%20exportador>.

SUNAT. (2020). *Orientación Aduanera Exportación*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/exportacion/index.html>

SUNAT. (2020). *Orientación Aduanera Importación*. Obtenido de <http://www.sunat.gob.pe/orientacionaduanera/importacion/index.html#:~:text=E%20el%20r%C3%A9gimen%20aduanero%20que,las%20formalidades%20y%20otras%20obligaciones>

UNESCO. (2020). *Diversidad de las expresiones culturales*. Obtenido de <https://es.unesco.org/creativity/interculturalidad>

Universidad ESAN. (06 de mayo de 2015). *Estrategias de negociación: ¿Qué perfiles de negociadores existen?* Obtenido de <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2015/05/estrategias-negociacion-que-perfiles-de-negociadores-existen/>

- Uribe, A., Molina, J., Contreras, F., Barbosa, D., & Espinosa, J. (2013). Liderar Equipos de alto desempeño: un gran reto para las organizaciones actuales. *Universidad & Empres*(25), 53-71. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/empresa/article/viewFile/2873/2346>
- Valero, G., Rodenes, M., & Rueda, G. (2016). La internacionalización de las empresas exportadoras. Estado de la cuestión. *Lebret*, 127-147. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6069733.pdf>
- Vara, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa*. Universidad San Martín de Porres. Obtenido de www.aristidesvara.net
- Vara-Horna, A. (2012). *Desde la idea hasta la sustentación: 7 pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para la ciencias empresariales*. Lima: Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas.
- Villarreal, O. (2005). La internacionalización de la empresa y la empresa multinacional: una revisión conceptual. *Cuadernos de Gestión*, 5(2), 55-73. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2743/274320875003.pdf>
- YAHOO! FINANZAS. (19 de junio de 2017). *La gastronomía peruana ya supone el 10% de la economía del país*. Obtenido de <https://es-us.finanzas.yahoo.com/amphtml/noticias/la-gastronomia-aporta-un-10-del-crecimiento-economico-del-peru-214435847.html>

ANEXO I: MATRIZ DE CONSISTENCIA

"Factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa en el periodo del 2013 al 2018"

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES
Problema Principal ¿Son la Interculturalidad, la Negociación Internacional, la Comunicación Activa factores que influyen en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018? Problemas Secundarios ¿La Interculturalidad es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018? ¿La Negociación Internacional es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018? ¿La Comunicación Activa es un factor que influye en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018?	Objetivo General - Determinar que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. Objetivo Específicos - Determinar que la Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. - Determinar que la Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. - Determinar que la Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.	Hipótesis General - Los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. Hipótesis Específico - La Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. - La Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018. - La Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.	VARIABLE INDEPENDIENTE: Factores VARIABLE DEPENDIENTE: Crecimiento UNIDAD DE ANALISIS: Franquicia DIMENSIONES: Interculturalidad - Distancia Geográfica - Distancia Cultural - Costumbres Negociación Internacional - Bienestar del país - Mercados emergentes - Grupos de interés Comunicación Activa - Gestión de equipos - Gestión del conocimiento - Escucha activa Espíritu Empresarial - Progreso social

ANEXO II. MATRIZ DE OPERALIZACIÓN DE VARIABLES

**Título de Tesis: "Factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica:
Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa en el periodo del 2013 al 2018"**

	Variable	Definición conceptual	Definición operativa	Dimensión	Indicadores	Enunciados para la encuesta	Preguntas para la entrevista
V. Dependiente	Crecimiento	Aumento de la cantidad, el tamaño, la intensidad o la importancia de una cosa.	Incremento de algo tangible o intangible causado por una acción previa	Espíritu Empresarial	Progreso Social	Considera que el emprendimiento tienen un impacto significativo en el desarrollo económicos de los países emergentes Considera que el espíritu empresarial influye en el crecimiento de franquicias peruanas	¿Qué entiendes por espíritu empresarial y cómo impacta en el crecimiento económico de un país? ¿Qué se entiende por Interculturalidad y cómo influye en las franquicias gastronómicas?
V. Independiente	Factor	Elemento o causa que actúan juntos o con otros	Elemento que impacta positiva o negativamente en otro elemento	Interculturalidad	Distancia Cultural Distancia Geográfica Costumbres	Considera que el perfil de la franquicia peruana tiene que adaptarse a las condiciones en las que se encuentran los mercados latinoamericanos Considera que el perfil peruano guarda cierta similitud o semejanza con los perfiles de países latinoamericanos Consideras que la distancia geográfica tiene un alto impacto en los costos de transacción Considera que la distancia geográfica existente entre el país de origen y destino determina el éxito o fracaso de una franquicia Considera que la distancia geográfica dificulta el control y la supervisión de la franquicia en el país destino Considera que la religión y los hábitos perjudican la propuesta de valor que se ofrece desde la casa matriz Considera que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	En su experiencia, ¿es más recomendable abrir un negocio bajo el formato de franquicia o abrir un negocio desde cero? ¿Consideras que el sector gastronómico es un sector atractivo para franquiciar? ¿Y por qué? ¿Cómo una empresa identifica que está preparada para expandirse internacionalmente? ¿Consideras que es importante conocer y analizar la cultura del país destino al momento de negociar internacionalmente?
				Negociación Internacional	Bienestar del país Mercados Emergentes Grupos de interés	Considera que las franquicias peruanas están estandarizadas en calidad, imagen, precio, operación y servicio Considera que la gastronomía peruana se beneficia al implementar una franquicia gastronómica en Latinoamérica Considera que el cierre de un acuerdo de franquicia genere expectativas de crecimiento económico para el país de origen Considera que la escucha activa genere relaciones a largo plazo con los grupos de interés Considera que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	¿Usted cree que interculturalidad es un factor que influye en el crecimiento del número de franquicias en América Latina? ¿Considera que la negociación internacional es un factor que influye en el crecimiento del número de franquicias en América Latina?
				Comunicación Activa	Gestión de equipos Gestión del conocimiento Escucha activa	Considera que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz Considera que la adquisición de información sobre los mercados extranjeros, donde se desea incursionar, facilita el proceso de negociación Considera que el conocimiento o experiencia en franquicias es determinante para otorgar una franquicia Considera que la escucha activa ayuda a optimizar los tiempos de negociación Considera que la escucha activa genera óptimos acuerdos en las negociaciones con los grupos de interés Considera que la comunicación activa tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	En su opinión, ¿considera que la comunicación activa entre el franquiciante y franquiciado contribuye a optimizar los resultados del negocio? En su opinión, ¿La comunicación activa es un factor que influye en el crecimiento del número de franquicias en América Latina? ¿Cuál de estos tres factores consideras que influye más al momento de internacionalizarse bajo el formato de franquicias, la interculturalidad, negociación internacional o comunicación activa?

ANEXO III: CUESTIONARIO – ANÁLISIS CUANTITATIVO

"Factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa en el periodo del 2013 al 2018"

CAPÍTULO I: LOCALIZACIÓN DE LA EMPRESA

DEPARTAMENTO: _____ PROVINCIA: _____ DEPARTAMENTO: _____

CAPÍTULO II: IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 DE LA EMPRESA

N° RUC _____
 RAZÓN SOCIAL _____
 ACTIVIDAD ECONÓMICA PRINCIPAL _____
 AÑO DE INICIO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA _____
 AÑO DE INICIO DE ACTIVIDAD INTERNACIONAL _____

2.2 DEL CONDUCTOR O GERENTE DE LA EMPRESA

CARGO _____
 NIVEL DE ESTUDIO ALCANZADO ☐ Secundaria Completa ☐ Técnico ☐ Bachiller ☐ Postgrado
 EDAD ☐ 21-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51-60 ☐ 61- más
 SEXO M ___ F ___
 TIEMPO DE SERVICIO (AÑOS): _____

CAPÍTULO III: FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS EN AMÉRICA LATINA

INSTRUCCIONES: Marque con un aspa (X) en el recuado que mejor indique su percepción sobre los siguientes enunciados.

La escala con la que se trabajará en las encuestas indica su grado de acuerdo o desacuerdo (1= Totalmente en desacuerdo, 5= Totalmente de acuerdo)

1. CRECIMIENTO					
Considera que el emprendimiento tienen un impacto significativo en el desarrollo económicos de los países emergentes	1	2	3	4	5
Considera que el espíritu empresarial influye en el crecimiento de franquicias peruanas	1	2	3	4	5
2. FACTORES					
2.1 Interculturalidad					
Considera que el perfil de la franquicia peruana tiene que adaptarse a las condiciones en las que se encuentran los mercados latinoamericanos	1	2	3	4	5
Considera que el perfil peruano guarda cierta similitud o semejanza con los perfiles de países latinoamericanos	1	2	3	4	5
Consideras que la distancia geográfica tiene un alto impacto en los costos de transacción	1	2	3	4	5
Considera que la distancia geográfica existente entre el país de origen y destino determina el éxito o fracaso de una franquicia	1	2	3	4	5
Considera que la distancia geográfica dificulta el control y la supervisión de la franquicia en el país destino	1	2	3	4	5
Considera que la religión y los hábitos perjudican la propuesta de valor que se ofrece desde la casa matriz	1	2	3	4	5
Considera que la interculturalidad tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	1	2	3	4	5
2.2 Negociación Internacional					
Considera que las franquicias peruanas están estandarizadas en calidad, imagen, precio, operación y servicio	1	2	3	4	5
Considera que la gastronomía peruana se beneficia al implementar una franquicia gastronómica en latinoamerica	1	2	3	4	5
Considera que el cierre de un acuerdo de franquicia genere expectativas de crecimiento económico para el país de origen	1	2	3	4	5
Considera que la escucha activa generarelaciones a largo plazo con los grupos de interés	1	2	3	4	5
Considera que la negociación internacional tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	1	2	3	4	5
2.3 Comunicación activa					
Considera que es importante capacitar y orientar a los colaboradores con la finalidad de que se encuentren alineados con las prácticas de la casa matriz	1	2	3	4	5
Considera que la adquisición de información sobre los mercados extranjeros, donde se desea incursionar, facilita el proceso de negociación	1	2	3	4	5
Considera que el conocimiento o experiencia en franquicias es determinante para otorgar una franquicia	1	2	3	4	5
Considera que la escucha activa ayuda a optimizar los tiempos de negociación	1	2	3	4	5
Considera que la escucha activa genera óptimos acuerdos en las negociaciones con los grupos de interés	1	2	3	4	5
Considera que la comunicación activa tiene un impacto significativo al momento de expandirse bajo el formato de franquicias	1	2	3	4	5

ANEXO IV: VALIDACIÓN DE LA ENCUESTA

VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO

NOMBRE DEL INSTRUMENTO: Encuesta - Factores que influyen en el crecimiento del número de franquicias del sector gastronómico peruano en Latinoamérica: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa, en el periodo del 2013 al 2018

OBJETIVO:

- Determinar que los Factores: Interculturalidad, Negociación Internacional y Comunicación Activa influyen en el crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Determinar que la Interculturalidad es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- Determinar que la Negociación Internacional es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.
- Determinar que la Comunicación Activa es un factor que influye en el Crecimiento del número de Franquicias del Sector Gastronómico Peruano en Latinoamérica en el periodo 2013 al 2018.

DIRIGIDO A: Dueños de las franquicias de Gastronomía Peruana

VALORACIÓN DEL INSTRUMENTO

Deficiente	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
		X		

APELLIDOS Y NOMBRES DEL EVALUADOR:

KISSE RODRIGUEZ LUIS H.

PUESTO ACTUAL Y EMPRESA DONDE LABORA ACTUALMENTE:

SOCIO DIRECTOR LAPANCA / PRESIDENTE FRONT CONSULTING S.A.C.

OBSERVACIONES:

_____

FIRMA Y DNI
FRONT CONSULTING S.A.C.
Luis Riser R.
Presidente

ANEXO V: EVIDENCIAS DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

En el siguiente link podrá encontrar toda la información utilizada para el análisis cualitativo y cuantitativo.

Link: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1PGnqsB68f0PUorQ_7joA5nK87tDQCMhm

ANEXO VI: GRADO DE RELACIÓN DE LAS VARIABLES SEGÚN COEFICIENTE DE CORRELACIÓN

RANGO	RELACIÓN
-0.91 a -1.00	Correlación negativa perfecta
-0.76 a -0.90	Correlación negativa muy fuerte
-0.51 a -0.75	Correlación negativa considerable
-0.11 a -0.50	Correlación negativa media
-0.01 a -0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe Correlación
+0.01 a +0.10	Correlación positiva débil
+0.11 a +0.50	Correlación positiva media
+0.51 a +0.75	Correlación positiva considerable
+0.76 a +0.90	Correlación positiva muy fuerte
+0.90 a +1.00	Correlación positiva perfecta

Nota: Elaboración propia.