



**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**FRANQUICIAS INTERNACIONALES COMO ESTRATEGIA
DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR
GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO: “LA
LUCHA SANGUCHERÍA CRIOLLA”**

**PRESENTADA POR
MELISSA PAOLA CALDERON URTECHO**

**ASESORA
INÉS FANNY SANTI HUARANCA**

**TESIS
PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**LIMA – PERÚ
2021**



CC BY-NC-SA

Reconocimiento – No comercial – Compartir igual

El autor permite transformar (traducir, adaptar o compilar) a partir de esta obra con fines no comerciales, siempre y cuando se reconozca la autoría y las nuevas creaciones estén bajo una licencia con los mismos términos.

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



USMP
UNIVERSIDAD DE
SAN MARTIN DE PORRES

**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y RECURSOS HUMANOS
ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES**

TESIS

**FRANQUICIAS INTERNACIONALES COMO ESTRATEGIA DE
EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO
PERUANO, ESTUDIO DE CASO: “LA LUCHA SANGUCHERÍA
CRIOLLA”**

**TESIS PARA OPTAR
POR EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADA EN
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**PRESENTADO POR:
MELISSA PAOLA CALDERON URTECHO**

**ASESOR:
MG. INÉS FANNY SANTI HUARANCA**

LIMA, PERÚ

2021

DEDICATORIA

Con toda mi alma, a mi mamá, Olga Urtecho, pues sin ella no lo habría logrado.

A ella, le dedico este trabajo de investigación, por haber moldeado la persona que soy en la actualidad. Tu dedicación a diario, a lo largo de mi vida me ha motivado constantemente para seguir el trazo hacia el logro de mis metas.

Gracias, mamá.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los que han contribuido al desarrollo de esta investigación.

A mi mamá y a mi papá, por haber sido los principales impulsores de mis sueños.

A Francisco, quién me ha apoyado desde que inició este proyecto y me permitió contactar con la empresa Lucha Partners S.A.C., la cual es la empresa que me abrió la puerta de sus oficinas y tiendas con mucha amabilidad. Por lo que, de igual modo, le agradezco a cada una de las personas de las diferentes áreas de la empresa, quienes me brindaron el soporte para la obtención de los datos informativos que serán plasmados en la presente tesis de licenciatura.

A todos los entrevistados, así como a los especialistas de PROMPERÚ y la Cámara Peruana de Franquicias que me brindaron su conocimiento, su valioso tiempo y sus experiencias para poder analizarlas y lograr los objetivos de esta tesis.

A los profesores que me han brindado su guía, tiempo y apoyo a lo largo de este camino. En especial, a la Dra. María del Pilar Anto Rubio, quién me ha brindado el soporte necesario desde el inicio de esta investigación.

Muchas gracias.

RESUMEN

La exportación de servicios es uno de los sectores que actualmente cuenta con mayor impulso por parte de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ), ya que en el Plan Estratégico Exportador 2025 (PENX 2025), el Perú tiene la meta de llegar a US\$ 18,000 millones en exportaciones de servicios hasta el año 2025. Cabe resaltar que uno de los puntos más importantes del sector servicios son las franquicias.

Asimismo, el sector gastronómico es uno de los más resaltantes, debido a que la gastronomía peruana es mundialmente reconocida por su versatilidad, variedad, creatividad y fácil adaptación. No obstante, es necesario generar el fortalecimiento, profesionalización y promoción de las marcas peruanas, que son el principal instrumento de internacionalización de una franquicia.

La presente investigación servirá para mostrar las implicancias en el camino recorrido de una sanguchería tradicional peruana llamada “La Lucha Sanguchería Criolla”, la cual ha logrado la solidez de su marca en el mercado local peruano y se ha internacionalizado bajo el formato de franquicia.

Palabras clave: Comercio Internacional, Exportación de Servicios, Franquicia Internacional, Franquicia Gastronómica, Comida Peruana, *Fast Food*.

ABSTRACT

Currently, the export of services is one of the sectors that has the higher boost from the Commission for the Promotion of Peru for the Promotion of Peru for Exports and Tourism (PROMPERÚ) due to in the National Strategic Export Plan 2025 (PENX) Peru has the goal of reaching US \$ 18,000 million in international trade of services up to year 2025. It is important to be highlighted that one of most important points in the service sector are franchises.

Gastronomy sector is one of the most transcendental since Peruvian cuisine was recognized as one of the best in the world due to its versatility, variety, creativity, and easy adaptation. Although, it is necessary to generate strengthening, professionalization, and promotion of the Peruvian brands, which are the main instrument of internationalization of a franchise.

The present investigation will serve to show the implications on the path traveled by a fast food of traditional Peruvian sandwich called “La Lucha Sanguchería Criolla”, which has achieved the solidity of its brand in the local Peruvian market and has been internationalized under the franchise format.

Key words: International Trade, International Trade of services, Export of services, International Franchise, Gastronomy Franchise, Peruvian food, Fast Food.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, se está impulsando el desarrollo de la exportación de servicios, donde uno de los puntos más relevantes son las franquicias. Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2019) indica que según los principales resultados del Censo Nacional de Franquicias realizado entre octubre y diciembre del año 2017 ejecutado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Perú se encuentran 196 franquicias, entre las cuales 102 son nacionales y 94 extranjeras. Igualmente, señala que la participación de los rubros desarrollados por las franquicias nacionales es liderada por la gastronomía (38%), seguido por salud y estética (15%), educación (8%), entre otros.

Cabe resaltar que el sector gastronómico es uno de los más importantes, debido a que el arte culinario peruano cuenta con múltiples reconocimientos a nivel mundial, lo cual es avalado por la última edición de los World Travel Awards (WTA, 2019), que premió a Perú con el reconocimiento al mejor destino culinario en el año 2019 manteniendo el puesto desde el año 2012 de forma consecutiva. Además, según PROMPERU (2016), el 95% de los visitantes reconoce a la cocina peruana como una de las principales en el mundo por su calidad y sabor.

El desarrollo de las franquicias es altamente competitivo a nivel mundial, esto se corrobora según lo mencionado por el portal Franquicia Directa sobre las cinco franquicias principales en el mundo para el año 2019 fueron: McDonald's, Burger King, Pizza Hut, Marriott International y Kentucky Fried Chicken, siendo las 3 primeras y la última del sector de restaurantes/comida rápida y el penúltimo correspondiente al sector hotelero. (Serralta, 2019).

Es importante considerar que la información y datos obtenidos de tesis, reportes y estadísticas tanto nacionales como internacionales demuestran un amplio estudio sobre el modelo de restaurante gourmet peruano. Sin embargo, se encuentra limitada información del desarrollo de formato específico de comida rápida o *fast food*, el cual podría resultar atractivo para inversionistas, así como también impulsar a empresarios peruanos o de economías en desarrollo, a generar un modelo de negocio de este formato para franquiciar.

Según lo mencionado por Kiser (2014), como se cita en Diario Gestión (2014): “Las franquicias de restaurantes y comida rápida (*fast food*) son las más rentables, pues ofrecen retornos de inversión en menos tiempo que las de otros rubros”. En la actualidad, muchos restaurantes buscan competir de forma directa adaptando su servicio al formato de comida rápida en centros comerciales o puntos estratégicos en el mercado local, con el fin de lograr mayor rentabilidad.

Por lo que resulta interesante realizar un análisis sobre el mercado de las cadenas de comida rápida, que aún no se ha desarrollado de una manera amplia en el mercado nacional peruano, y que podría brindar una ventana más accesible para generar franquicias como estrategias de expansión internacional.

En el marco de la internacionalización de este sector, la presente tesis tiene por objetivo identificar la incidencia entre las franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano, basado en el caso de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, perteneciente a la empresa Lucha Partners S.A.C., la cual no sólo se ha posicionado en el mercado peruano sino también en el extranjero bajo el formato de franquicia, con sedes en Chile y Colombia.

“La Lucha Sanguchería Criolla”, la cual se caracteriza por resaltar la calidad en sus productos y la excelencia en servicio de atención al cliente, inició sus operaciones el 15 de agosto de 2009 con una pequeña tienda en Miraflores y un concepto innovador basado en las sangucherías limeñas tradicionales de los años 60 que mezclaban sabores peruanos de diferentes partes del Perú. Actualmente, cuenta con 11 tiendas propias, 3 tiendas de franquicia a nivel nacional, 04 tiendas de franquicia a nivel internacional, más de 1500 empleados y otras 04 marcas hermanas de la empresa Lucha Partners S.A.C.

Por otro lado, la importancia que tiene el presente estudio es debido a que se pretende mostrar el camino recorrido por una sanguchería tradicional peruana que ha logrado la solidez de su marca, la cual busca establecer un precedente para las empresas que gozan de una marca sólida, pero aún se muestran renuentes a expandirse fuera de las fronteras peruanas. Asimismo, el resultado de la presente investigación pretende brindar a emprendedores peruanos y/o de economías en desarrollo, una guía inicial para franquiciar su marca, mediante las indicaciones

realizadas por los especialistas y la experiencia obtenida de los participantes de forma directa en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” bajo el formato de franquicia.

Además, se ha enfocado en las áreas relacionadas con los aspectos internos de la franquicia como la definición del concepto, la estandarización de procesos, la transferencia del know how, la adaptación del producto y del servicio (tropicalización), la estandarización de la calidad, la solidez de la marca, la experiencia de mercado y otros. Así como, los factores externos, tales como la promoción comercial y el apoyo gubernamental.

Por consiguiente, se espera que el alcance obtenido mediante el caso de estudio plasme una investigación que genere un aporte con valor aplicativo y que se pueda continuar ampliando en su exploración.

La metodología que se ha empleado es cualitativa de diseño exploratorio y tipo aplicada y de alcance descriptivo - estudio de caso; la población es personal gerencial, administrativo y operativo que participaron en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, perteneciente a la Empresa Lucha Partners S.A.C. La información que se recopiló ha sido mediante instrumentos como la entrevista a profundidad y la observación no estructurada.

En el capítulo I, se desarrolla el marco teórico. En el cual, se encuentran los antecedentes y bases teóricas, tanto nacionales como internacionales, basados en cada una de las variables de investigación. Finaliza con las definiciones conceptuales donde encontramos los principales términos utilizados.

En el capítulo II, se desarrolla la metodología, en la cual se determina el enfoque, tipo, alcance y diseño, a la misma vez la población y muestra que es no probabilística siendo un total de 9 entrevistados y 3 especialistas en exportación de servicios, los instrumentos que se utilizaron son entrevistas a profundidad y observación no estructurada. Asimismo, se detallan las técnicas de procesamiento de la información, el análisis de contenido y categorización.

En el capítulo III, se enumeran los resultados, se detalla la manera en la cual se realiza la recopilación de datos y el ordenamiento de la información.

En el Capítulo IV, muestra la discusión, se analiza la información obtenida de los instrumentos. Se brindan las conclusiones y recomendaciones a partir de los datos encontrados en el trabajo de campo. La investigación concluye con las referencias bibliográficas y los anexos.

ÍNDICE

DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
INTRODUCCIÓN.....	vi
ÍNDICE DE TABLAS.....	xv
ÍNDICE DE FIGURAS	xvi
CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO	1
1.1 Antecedentes de la investigación:	1
1.1.1. Antecedentes nacionales:.....	1
1.1.2. Antecedentes internacionales.....	3
1.2. Bases Teóricas.....	5
1.2.1. Exportación de Servicios	5
1.2.1.1 Concepto de internacionalización.....	6
1.2.1.2 Teorías de internacionalización	7
1.2.1.3 Internacionalización de la oferta peruana de servicios	9
1.2.1.4 Promoción de la Oferta Peruana de Servicios	11
1.2.1.5 Desafíos de la promoción de exportación de servicios peruanos ...	14
1.2.2 Franquicias internacionales:	14
1.2.2.1 Breve reseña histórica.....	14
1.2.2.2 Concepto de franquicias.....	15
1.2.2.3 Tipos de franquicias	17
1.2.2.4 Sector Franquicias en el Perú.....	19
1.2.2.5 Internacionalización de franquicias peruanas	21
1.2.2.6 Gastronomía peruana como producto exportable:.....	22
1.2.3 Lucha Partners SAC	23

1.2.3.1	Historia de la empresa	23
1.2.3.2	Descripción de la empresa:.....	24
1.2.3.3	Misión, visión y principios.....	25
1.2.3.4	FODA Lucha Partners S.A.C.	26
1.2.3.5	Estructura: Organigrama de la empresa	27
1.2.3.6	Extensión nacional e internacional “La Lucha Sanguchería Criolla”	28
1.2.3.7	Tiendas y Franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”:	29
1.3.	Definiciones conceptuales:	30
1.3.1.	Franquicias	30
1.3.2.	Exportación de servicios	30
1.3.3.	Competitividad Empresarial	30
1.3.4.	Experiencia de mercado	30
1.3.5.	Promoción de marca	31
1.3.6.	Oportunidades comerciales	31
CAPÍTULO II: METODOLOGÍA		32
2.1	Diseño metodológico:.....	32
2.1.1	Enfoque:	32
2.1.2	Tipo:.....	32
2.1.3	Alcance:.....	32
2.1.4	Diseño:.....	33
2.1.5	Unidad de investigación:.....	33
2.2	Diseño muestral	33
2.2.1	Población	33
2.2.2	Muestra	34
2.3	Operacionalización de variables.....	35
2.4	Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos)	37

2.4.1 Observación	37
2.4.2 Entrevista a profundidad:	38
2.5 Técnicas para el procesamiento de la información:.....	39
CAPÍTULO III: RESULTADOS	41
3.1 Resultado de especialistas:	41
3.1.1 Categoría Franquicias.....	42
3.1.1.1 Subcategoría Competitividad empresarial.....	42
3.1.1.2 Subcategoría: Experiencia de mercado	43
3.1.2 Categoría Exportación de Servicios	47
3.1.2.1 Subcategoría Oportunidades comerciales	47
3.1.2.2 Subcategoría: Promoción de Marca	53
3.2 Resultados en general de entrevistados con participación directa en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”	57
3.2.1 Cargo en la empresa Lucha Partners SAC.....	57
3.3 Resultado de entrevistas a Alta Gerencia:	58
3.3.1 Categoría Franquicias.....	58
3.3.1.1 Subcategoría: Competitividad empresarial.....	58
3.3.1.2 Subcategoría: Experiencia de Mercado	60
3.3.2 Categoría Exportación de Servicios	62
3.3.2.1 Subcategoría: Oportunidades comerciales	62
3.3.2.2 Subcategoría: Promoción de Marca	65
3.4 Resultado de entrevistas a Administrativos y colaboradores.....	67
3.4.1 Categoría Franquicias.....	67
3.4.1.1 Subcategoría Experiencia de Mercado.....	67
3.4.2 Categoría Franquicias: Subcategoría Competitividad Empresarial.....	71
3.4.3 Categoría Exportación de Servicios:	74

3.4.3.1	Subcategoría Oportunidades comerciales	74
3.4.3.2	Subcategoría: Promoción de Marca	80
CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN		82
4.1	Discusión de resultados:.....	82
4.1.1	Incidencia entre la experiencia de mercado y la promoción de la marca en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”	82
4.1.2	Incidencia de la competitividad empresarial de la franquicia “La Lucha Sanguchería Criolla” en las oportunidades comerciales al momento de internacionalizarse.....	88
4.1.3	Incidencia de la adaptación de la marca en la estrategia de exportación de servicios gastronómicos peruanos en ph “La Lucha Sanguchería Criolla” . .	93
4.1.4	Incidencia de las franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	99
CONCLUSIONES.....		104
RECOMENDACIONES		107
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		109
ANEXOS.....		113
	Anexo 1 Evidencias.....	113
1.1	Entrevistas a los participantes directos en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” perteneciente a la empresa Lucha Partners S.A.C.	113
1.2	Entrevistas a los Especialistas en exportación de servicios.....	118
	Anexo 2 Guías de entrevista.....	120
	Anexo 3 Constancias de consentimiento informado de acceso público	123
	Anexo 4 Carta de aprobación para realizar el trabajo de campo	127
	Anexo 5 Formatos de Validación de Juicio de expertos	128

Anexo 6 Mapas ramificados, árboles de palabras y nubes de palabras generados por NVIVO11.....	142
---	-----

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Principales teorías sobre la internacionalización.....	9
Tabla 2: Desafíos de la promoción de exportación de servicios.....	14
Tabla 3: Tipos de franquicia.....	18
Tabla 4: Tiendas propias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	29
Tabla 5: Franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	29

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Composición de las exportaciones totales peruanas 2003-2017	10
Figura 2. Crecimiento exportador de Perú, 2003-2018	11
Figura 3. Evolución de la promoción de exportaciones de servicios 2004- 2017 .	13
Figura 4. Línea de tiempo Evolución de Franquicias	15
Figura 5. Principales resultados del censo de franquicias 2017	20
Figura 6. Internacionalización de franquicias peruanas - Censo franquicias 2017	21
Figura 7. Información financiera Lucha Partners S.A.C.	26
Figura 8. Organigrama Lucha Partners S.A.C.	27
Figura 9. Extensión internacional de “La Lucha Sanguchería Criolla”	28
Figura 10. Extensión nacional de “La Lucha Sanguchería Criolla”	28
Figura 11. Información general de especialistas en exportación de servicios	41
Figura 12. Factores clave fortalecimiento de franquicias en los últimos años .	42
Figura 13. Grado de posicionamiento de las franquicias peruanas gastronómicas en el mercado internacional	43
Figura 14. Limitaciones por falta de marco legal	44
Figura 15. Limitaciones de acceso de insumos	45
Figura 16. Limitaciones de ingreso de franquicias peruanas al mercado internacional	46
Figura 17. Factores de éxito de internacionalización de Lucha Partners SAC, con la marca franquiciada “La Lucha Sanguchería Criolla”	47
Figura 18. Actividades que realizan para fomentar crecimiento y fortalecimiento del sector	48
Figura 19. Actividades que realizan para promocionar franquicias peruanas	49
Figura 20. Planes actuales o a futuro con otras entidades	50
Figura 21. Importancia del estudio de mercado previo	51
Figura 22. Proyecciones para sector franquicias	52
Figura 23. Mejoras en el PENX 2025: Sector servicios	53
Figura 24. Ventajas y desventajas de la tropicalización	54
Figura 25. Políticas de estado y las franquicias internacionales	55
Figura 26. Mayor involucramiento del Estado	56
Figura 27. Información general de los participantes de la empresa Lucha Partners SAC	57
Figura 28. Competitividad a través de la internacionalización	58

Figura 29.	Rentabilidad a través de la internacionalización	59
Figura 30.	Limitaciones de insumos.....	60
Figura 31.	Limitaciones para internacionalizar	60
Figura 32.	Plan de expansión para otra marca.....	61
Figura 33.	Factores importantes en los inversionistas	61
Figura 34.	Apoyo de entidades gubernamentales nacionales	62
Figura 35.	Tropicalización en franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla” ...	63
Figura 36.	Proyecciones en 3 a 5 años.....	63
Figura 37.	Motivo para internacionalizar “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	64
Figura 38.	Participación en eventos internacionales	65
Figura 39.	Factor decisivo para franquiciar.....	65
Figura 40.	Ventajas y desventajas de las políticas de franquicia	66
Figura 41.	Factores importantes en los inversionistas	67
Figura 42.	Competidores de la marca.....	68
Figura 43.	Competitividad mediante la franquicia.....	69
Figura 44.	Aceptación de la marca según entrevistados	70
Figura 45.	Crecimiento porcentual mensual (2018 a 2019).....	71
Figura 46.	Relación precio-calidad.....	71
Figura 47.	Valoración sobre los colaboradores operativos	72
Figura 48.	Activos más importantes de la franquicia.....	73
Figura 49.	Clave de éxito de la marca	73
Figura 50.	Motivo internacionalizar primero “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	74
Figura 51.	Proyecciones en 3 a 5 años.....	75
Figura 52.	Plan de expansión para otra marca.....	76
Figura 53.	Participación en proceso de internacionalización de “La Lucha Sanguchería Criolla”.....	77
Figura 54.	Tiempo para implementar tienda de franquicia.....	78
Figura 55.	Tropicalización en franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla” ...	79
Figura 56.	Ventajas y desventajas de franquiciar.....	80

CAPÍTULO I: MARCO TEÓRICO

1.1 Antecedentes de la investigación:

1.1.1. Antecedentes nacionales:

Roncero (2013) en su tesis de investigación denominada “La franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013” de la Universidad de San Martín de Porres de Lima – Perú, para optar por el grado académico de Maestro en Contabilidad y Finanzas con mención en dirección financiera, donde la metodología utilizada fue una investigación método descriptivo, estadístico y de análisis – síntesis, habiendo llegado a la conclusión que las políticas de trabajo empleadas en la empresa, a través del desarrollo de una marca exitosa genera una variedad de opciones a estudiar, imitar, admirar e invertir.

Chalco, Consamollo, Hanspach y Huanquis (2016) en su tesis de investigación denominada “La confluencia de esfuerzos públicos y privados en el éxito de la internacionalización de las franquicias de gastronomía peruana de formato gourmet en los últimos diez años” de la Universidad de Ciencias Aplicada de Lima – Perú, para obtener el grado de licenciado en Negocios Internacionales, donde la metodología utilizada fue una investigación exploratoria, basada en un enfoque mixto, tanto cualitativo como cuantitativo, con un diseño de estudio no experimental longitudinal, con la finalidad de entender el éxito de las franquicias gourmet peruanas, habiendo llegado a la conclusión que se ha podido demostrar la hipótesis que la internacionalización de las franquicias de gastronomía de alta gama ha sido producto de la confluencia de actores públicos y privados, sin embargo con distintos niveles de participación.

Huamán y Rosas (2017) en su tesis de investigación denominada “Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica” de la Universidad de Ciencias Aplicada de Lima – Perú, para obtener el título de licenciado en Negocios Internacionales, la metodología utilizada fue la teoría fundamentada relacional (Cualitativo), habiendo llegado a la conclusión que la validación parcial de la hipótesis general en la cual se indica que la promoción comercial brindada por el estado es uno de

los factores de éxito de la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas, considerando que se percibe mayor apoyo por parte del estado peruano a través de Promperú. No obstante, estos esfuerzos aún no son suficientes en beneficio de las empresas franquiciadores, este apoyo se deberá dar mediante la creación de mesas de negociaciones, talleres de especialización para mejorar procesos y viajes comerciales para la apertura de mercados. Asimismo, el Estado debería articular una permanente coordinación interinstitucional que permita trabajar bajo un mismo objetivo.

Neyra y Salas (2018) en su tesis de investigación 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” de la Universidad de Ciencias Aplicada de Lima – Perú, para obtener el grado de Licenciado en Negocios Internacionales, donde la metodología utilizada fue un diseño de investigación exploratorio secuencial, ya que tiene un enfoque mixto. La conclusión general es que la validación parcial de la hipótesis en la cual se indica 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 know how.

Céspedes y Cornelio (2019) en su tesis de investigación denominada “Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la ciudad de Panamá.” de la Universidad de Ciencias Aplicada de Lima – Perú, para obtener el título de Licenciado en Negocios Internacionales, donde la metodología utilizada fue un diseño basado en la teoría fundamentada, y una investigación cualitativa explicativa, habiendo concluido con la validación la hipótesis general, la cual se basa en que el conocimiento de la situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá, el correcto abastecimiento de insumos, la tropicalización, la promoción comercial y la profesionalización de la operatividad son los factores principales para la internacionalización de franquicias a la Ciudad de Panamá.

Es importante destacar que MINCETUR (2019) indica que según los principales resultados del censo de franquicias 2017 realizado por el INEI, La principal actividad económica de las franquicias nacionales es la Gastronomía, el 38% de las 102 marcas nacionales censadas se concentran en este rubro. De acuerdo con los resultados del censo, las marcas nacionales cuentan con 783 locales franquiciados, donde el 88% de los locales se distribuyen a nivel nacional y el 12% en el extranjero.

1.1.2. Antecedentes internacionales

Rivas y Mayorga (2011) en su artículo “Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants” para la revista especializada Innovar de la Universidad Nacional de Colombia, sede Bogotá, respalda la creciente opinión de que existe una necesidad de ampliar la teoría sobre la internacionalización de empresas de las economías emergentes. Tanto el modelo institucional como la visión basada en recursos de la empresa parecen teorías prometedoras para construir una nueva comprensión de la multinacionalización (Inversión extranjera directa) en empresas de economías en desarrollo.

Baena V. (2013) en su artículo “Insights on International Franchising: Entry Mode Decision” publicado en la revista especializada Latin American Business Review, ha concluido que las diferencias culturales entre el país de origen de la franquicia y el país anfitrión puede crear incertidumbre interna, así como problemas de conducta empresarial donde los resultados concluyen que la distancia geográfica y cultural entre el país de origen entre otras variables inciden en la expansión internacional del sistema de franquicia españolas.

Blanding (2014) en su artículo “How Restaurants in Lima and Copenhagen Became Best in the World” para la revista especializada de la Universidad de Harvard – Estados Unidos, establece la relación del reconocimiento de nuestra gastronomía y el impulso de las franquicias peruanas a la internacionalización hacia Latinoamérica y Miami, por el embajador representativo Gastón Acuario y la flexibilidad de nuestros potajes para adaptarse al paladar internacional, pero

resalta que aún hay cierta ignorancia para acercarse a otros públicos que no la conocen.

Flores (2015) en su tesis de investigación 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” de la Universidad Autónoma de Nuevo León, México, para obtener el grado de doctor en filosofía con orientación en Relaciones internacionales, negocios y diplomacia, donde la metodología utilizada fue un diseño mixto. El objetivo general de la misma es evaluar los factores internos (organizacionales) y ambientales (del país de acogida de la franquicia) que han sido determinantes y por lo tanto explican el proceso de expansión internacional que han seguido las franquicias mexicanas. Las conclusiones a las que llegó son que los franquiciadores mexicanos han tomado actitudes activas y proactivas en su proceso de internacionalización. Destaca la importancia que le conceden a tener un concepto innovador, exitoso y a un sistema de organización y documentación como requisitos para su internacionalización. Dentro de las variables organizacionales la experiencia es muy valorada como determinante para la internacionalización de las franquicias mexicanas. Dentro de los factores ambientales la distancia geográfica destaca como la de mayor impacto significativo para la elección del país destino. Finalmente, 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.

Oliveros (2018) en su tesis de investigación denominada “Aspectos fundamentales para el desarrollo de una franquicia de ceviche peruano en Bogotá” de la Universidad Uniempresarial, Colombia, para obtener el título de Especialista en Alta Gerencia y Marketing, donde la metodología utilizada fue una investigación documental y de campo realizada en la ciudad de Bogotá, de diseño cualitativo. El objetivo general de la misma es establecer los elementos necesarios para el desarrollo de una franquicia de ceviche peruano la ciudad de Bogotá en Colombia. Los resultados de la investigación permitieron inferir que, la cocina peruana está en constante crecimiento, por lo que, se convierte en una

oportunidad de negocio viable para desarrollar en la ciudad de Bogotá, puesto que, se evidencia un nicho de mercado que aún no están familiarizado con el ceviche y que se muestran algo interesados en conocer la combinación de sabores, culturas y sensaciones del Perú. Esto representa una oportunidad para NITOS dado que las personas se encuentran abiertas a conocer un restaurante con una propuesta gastronómica diferente y no tienen problema en probar y degustar cosas nuevas.

1.2. Bases Teóricas

1.2.1. Exportación de Servicios

De acuerdo con la Comisión Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ, 2016):

“Una exportación de servicios se realiza cuando existe la salida del suministro de un servicio hacia el exterior realizando el pago el domiciliado en el extranjero e independientemente del sitio en el que se obtiene el servicio. Asimismo, si se compara la exportación de bienes y servicios, para bienes pasa por un registro aduanero, a diferencia de los servicios que pueden ser exportados fácilmente mediante una prestación; siempre que cumplan las modalidades de exportación de servicios.”

Asimismo, SUNAT (2017) afirma lo siguiente:

“Para que sea considerada una exportación de servicios se debe presentar algunos requisitos como: a) se presten a título oneroso desde el país hacia el exterior, lo que debe demostrarse con el comprobante de pago que corresponda, emitido de acuerdo con el reglamento de la materia y anotado en el Registro de Ventas e Ingresos, b) el exportador sea una persona domiciliada en el país, c) el usuario o beneficiario del servicio sea una persona no domiciliada en el país, d) el uso, la explotación o el aprovechamiento de los servicios por parte del no domiciliado tengan lugar en el extranjero”.

Es importante considerar que la Organización Mundial del Comercio (2020) mediante el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGCS) indica lo siguiente:

“En el AGCS se distinguen cuatro modos de suministro de servicios: el comercio transfronterizo, el consumo en el extranjero, la presencia comercial y la presencia de personas físicas. El suministro de un servicio: a) del territorio de un miembro al territorio de cualquier otro miembro; b) en el territorio de un miembro al consumidor de servicios de cualquier otro miembro; c) por un proveedor de servicios de un miembro a través de una presencia comercial en el territorio de cualquier otro miembro; d) por un proveedor de servicios de un miembro a través de la presencia de personas físicas de un miembro en el territorio de cualquier otro miembro”.

En consecuencia, se puede inferir que la exportación de servicios se podría definir como proveer de un servicio hacia el mercado internacional a cambio de una prestación.

1.2.1.1 Concepto de internacionalización

Lu y Beamish (2006) afirman lo siguiente: “La internacionalización se define como un fenómeno al cual se enfrentan las empresas en el marco de una economía cada vez más globalizada e interrelacionada” (p. 32)

Cabe resaltar que la expansión internacional brinda la posibilidad de aumentar la rentabilidad y crecimiento que se encuentra limitado para las empresas que se encuentran solamente en el mercado nacional (Charles H., 2011).

Además, indica que las empresas internacionales tienen la capacidad de:

- Desarrollar nuevas oportunidades en mercados extranjeros
- Generar valor mediante la descentralización
- Crear economías de costos bajos mediante la creación de valor.
- Adquirir utilidades mediante el apalancamiento de operaciones extranjeras.

La internacionalización podría conceptualizarse con el expandirse fuera de las fronteras de la empresa, lo que le permitiría no solo emprender nuevos retos, sino también aprender a crear valor y mantenerse vigente en mayor amplitud territorial.

1.2.1.2 Teorías de internacionalización

Respecto a las teorías de internacionalización, existen distintas escuelas formuladas al respecto.

Hecksher y Ohlim (1933) tratan de explicar el origen de las ventajas comparativas, en la teoría Clásica, considerando como idea central que cada país se especializa en la producción de productos para los cuales tiene una mejor dotación de factores.

La teoría del ciclo de vida del producto, postulada por Vernon (1966) explica las dimensiones referentes al tiempo y lugar donde se produce la internacionalización.

Johanson y Wiedersheim-Paul (1975), plantean el modelo Uppsala, el cual indica que una empresa llega a internacionalizarse a través de decisiones graduales, encontrando obstáculos relacionados a la falta del conocimiento y los recursos.

De conformidad con lo señalado anteriormente, Ázola (2015) afirma:

“El modelo de Uppsala 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. Asimismo, la empresa inicialmente usará un método de entrada con menor nivel de inversión y exposición, para más adelante emplear formas de mayor inversión y exposición. Por último, con respecto a la oportunidad de la internacionalización, esta teoría plantea que esto depende del conocimiento acumulado por la experiencia de operar en un cierto país y, por ende, el nivel del riesgo percibido por la empresa. Cuando ésta, por conocimiento acumulado, percibe un nivel de riesgo aceptable, dará el siguiente paso, que puede ser el de realizar una inversión con más

exposición en el mismo país o iniciar actividades en un nuevo país con mayor distancia psíquica”. (p. 6)

Por otro lado, el Paradigma de Porter postulado por Porter (1990) detalla las ventajas que tiene la ubicación para las empresas.

De acuerdo con el enfoque estratégico, postulado por Bartlett y Ghoshal (1987,1989) hace mención sobre las opciones estratégicas para las empresas que desean gestionar sus operaciones internacionales en base a dos factores que son la capacidad de respuesta local e integración global.

Aparte de ello, la teoría de la Internalización indica que las empresas reducen costos de transacción y maximizan ganancias en los mercados extranjeros. (Buckley y Casson 1976 y Rugman 1981).

Asimismo, de acuerdo Azola (2015) indica:

“A modo de síntesis, es posible indicar que la teoría de la internalización utiliza el concepto de los costos de transacción para explicar por qué una multinacional elige cierta forma para entrar a un país extranjero determinado, de entre las opciones de exportación, licencias, alianzas, inversiones en nuevas instalaciones y adquisiciones. La mejor forma dependerá de una combinación de varios factores, como la facilidad con que se puede hacer contratos, la especificidad de los activos y la facilidad para protegerse contra el oportunismo”. (p. 8)

El paradigma de Dunning o modelo ecléctico o modelo OLI por sus siglas en inglés, planteado por el economista John H. Dunning (1980), expone la etapa final del Modelo de Upsala. Este enfoque explica que las empresas se decidirán por una inversión extranjera directa cuando hayan adquirido las ventajas de Pertenencia (Own), localización (localization) e internalización (internalization). Para lo cual se le adicionó mayores aportes hasta el año 2000. (Dunning 1988, 1995 y 2000)

Asimismo, Dunning ha indicado que la IED se basa en 4 motivos, basados en la búsqueda recursos, de nuevos mercados, de eficiencia y/o de activos creados. (Spencer, 2018).

La tabla 1 presenta un resumen de las teorías y los modelos de internacionalización generados, los cuales han sido variados dependiendo de los contextos donde fueron desarrollados.

Tabla 1: Principales teorías sobre la internacionalización

Escuela	Aporte	Definición
Teoría clásica	Importancia de las ventajas comparativas entre países	Ohlms (1933)
Teoría del ciclo de vida del producto	Análisis de la interdependencia entre la etapa de vida del producto y la internacionalización	Vernon (1966)
Modelo de Uppsala	Estudio del proceso de internacionalización de las empresas	Johanson y Wiedersheim -Paul (1975); Johanson y Vahlne (1977,1990) ; Olsson y Wiedersheim -Paul (1978)
Paradigma de Porter	Análisis de las ventajas de localización en el país de origen	Porter (1990)
Teoría estratégica	Análisis de los requerimientos estratégicos y organizativos para la internacionalización	Barlett y Ghoshal (1987,1989); Ghoshal (1987); Hamel y Prahalad (1985); Doz (1986)
Teoría de la internacionalización	Aplicación del enfoque de los costes de transacción al modo de internacionalización de la empresa	Buckley y Casson (1976); Buckley (1988); Hennart (1982, 1989); Teece (1986); Rugman (1981, 1986)
Paradigma Ecléctico	Clasificación de los factores de internacionalización en ventajas de propiedad, de internacionalización y de localización	Dunning (1979, 1980,1981, 1985, 1995, 1997)

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Galán, Galende y González (2000)

1.2.1.3 Internacionalización de la oferta peruana de servicios

MINCETUR (2015) afirma lo siguiente:

“El comercio de servicios se ha convertido en un factor clave para impulsar el crecimiento

económico, por las externalidades positivas derivadas de sus efectos difusores del conocimiento, la información y la innovación. Para un creciente número de países en desarrollo, la exportación de servicios permite generar una gran cantidad de empleos de calidad, lo que a su vez tiende a incentivar una oferta educativa terciaria importante, al involucrar actividades demandantes de recursos humanos especializados”. (p. 61)

La internacionalización de la oferta peruana de servicios se ha visto impulsada con mayor ahínco en el PENX 2025, debido a que no solo impacta en la economía, sino que en otros sectores como la educación y la demanda laboral.

De acuerdo con PROMPERÚ (2019), al 2018, de los \$ 52,181 millones de exportaciones, las ventas correspondientes a los servicios han representado el 63% de los bienes no tradicionales. Por lo que durante el 2017 el mercado internacional ha incrementado la demanda de servicios peruanos, que ha permitido una importante recuperación.



Figura 1. Composición de las exportaciones totales peruanas 2003-2017

Fuente: PROMPERU (2018)

PROMPERU (2018) ha desarrollado estadísticas muy interesantes sobre la tendencia de las exportaciones de servicios peruanos.

Según lo indicado por Edery D. (2018), en MINCETUR se han trazado la meta para el 2021, en materia de exportación de servicios, de llegar a los US\$ 13,000 millones, y creen que van por buen camino. Debido a que en el 2017 las exportaciones de servicios experimentaron un crecimiento del 17%, llegando a facturar US\$7,394 millones y con ello una importante recuperación luego de crecer en el 2016 en 1%.



Figura 2. Crecimiento exportador de Perú, 2003-2018

Fuente: PROMPERU (2018)

Las exportaciones de servicios han aumentado en el 2017 en un 17% en comparación a años anteriores, lo que demuestra la aceleración y el papel importante que están tomando en las exportaciones de nuestro país.

1.2.1.4 Promoción de la Oferta Peruana de Servicios

Según Promperú (2019), los instrumentos de promoción comercial para potenciar la presencia de la oferta peruana de servicios en el mercado internacional son basados en los siguientes objetivos estratégicos:

- a. Objetivo Estratégico 1: Posicionar al Perú como un país desarrollador de servicios especializados.
 - Perú Services Summit (Promoción de exportación de servicios: foros internacionales, ruedas de negocios, talleres especializados, etc.)
 - Programa de Mercados Externos – PROMEX, (herramienta para el desarrollo del mercado que combina instrumentos de la inteligencia de mercados y de la promoción comercial para contribuir a acelerar la decisión de internacionalizar a las empresas).
 - Misiones Comerciales
- b. Objetivo Estratégico 2: Mejorar las capacidades de las empresas para participar en el mercado internacional
 - PRIPE (Programa Regional de Identificación y Promoción de Empresas)
 - PRAEM (Programa Articulación Empresarial)
 - Asociatividad
- c. Objetivo Estratégico 3: Lograr una mayor presencia de empresas con filiales en los mercados internacionales.
 - Plataforma comercial en destino
 - Implantación comercial

SIICEX (2018) hace una síntesis correspondiente a la evolución en el Perú de la promoción para la exportación de servicios entre los años 2004 al 2017, en el marco del PENX de Servicios del 2025.

La promoción de la exportación de servicios

Se publica la Clave del Comercio de Servicios. Se lanzan los sitios web de oferta de servicios y las marcas sectoriales Crea Software Perú, DaFuza Salud Perú y Proyecto Perú.



El programa de Promoción de Exportación de Servicios crea las bases para impulsar una nueva oferta exportable peruana. Se promueve la institucionalización en el sector.

- Se presenta el Plan Operativo Exportador de Servicios dentro del marco PENX.
- Se incorpora a la promoción de exportación de servicios los servicios de centros de contactos.
- Los tratados de libre comercio con USA y Chile incluyen el sector servicios.
- Se realiza el primer Encuentro Internacional de Asociaciones Latinoamericanas de Exportadores de Servicios (ALES).



- Las primeras 20 empresas de servicios reciben la certificación ISO 9001:2000.
- Se crea el premio PERU EXPORTA SERVICIOS para reconocer a los exportadores de sector.
- Se lanzan los planes estratégicos sectoriales para exportar servicios de software, salud eléctrica, consultoría de negocios e ingeniería.
- Se lanza la Guía para exportar Servicios.

- Se realizan las primeras misiones comerciales de servicios a Brasil, Colombia y México.
- Se otorga el ingreso de empresas de servicios de software y centros de contacto en la Zona Franca.
- La reparación y mantenimiento de naves y aeronaves se incluyen como servicios exportables.



- Se promulga la Ley de Fomento al Comercio Exterior de Servicios No. 29644.
- Se incorporan a la promoción de exportación de servicios los servicios editoriales, gráficos y videojuegos.



- Se lanzan los programas de mercados externos PROMEX.
- Con el Banco Mundial se realiza el estudio sobre el Potencial Peruano para la "Integración de Procesos de Negocios."



El Ministerio de Economía y Finanzas modifica la Ley de Exportación de Servicios con los Decretos Legislativos 1119 y 1125.

Se lanza el PERU SERVICE SUMMIT como la principal plataforma de negocios del sector Exportación de Servicios.



- Empresas peruanas de videojuegos participan en el Game Developer Conference en USA.



- Se incorpora a la promoción de exportación de servicios los servicios de marketing digital.

- Se diseña la Ruta Exportadora de Servicios. Los servicios de arquitectura se incorporan al Perú Service Summit.

- Se presenta el Plan Estratégico Nacional Exportador PENX2025.
- 7 empresas de software se internacionalizan al mercado centroamericano, a través de PERU TECH PANAMA.
- Se promueve la formación de clusters de Software, Animación y Videojuegos.

- Premio al mejor Stand en la categoría Oro de la FIJ, Guadalajara.
- 06 empresas de software se internacionalizan al mercado brasileño a través de PeruTech Brazil.

- Premio de Mercado en la FANTF de Colombia.
- Se promulga la Ley que fomenta la exportación de servicios y el turismo, que contribuirá a alcanzar la meta de exportar \$13,000 millones al 2021.

2004

2005

2006

2007

2008

2009

2010

2011

2012

2013

2014

2015

2016

2017

us\$1993 millones

us\$6312 millones

Figura 3. Evolución de la promoción de exportaciones de servicios 2004- 2017

Fuente: PROMPERU (2018)

1.2.1.5 Desafíos de la promoción de exportación de servicios peruanos

PROMPERÚ (2016) en el informe especializado Hitos y Metas en la Exportación de Servicios hace un informe sobre los desafíos de la promoción de exportación de servicios y los instrumentos que se deben aplicar acorde a las características de la oferta. Por lo que, en la siguiente tabla 2 se enlistan los 4 niveles importantes para crear valor en las exportaciones de servicios:

Tabla 2: Desafíos de la promoción de exportación de servicios

NIVELES	Subniveles
A nivel normativo	Implementación de regulaciones
	Creación de clústeres
A nivel Capacidades Internas	Apuestas sectoriales
	Enfoque estratégico
	Participación público privado
	Especialización de la oferta de servicios
A nivel Promoción	Creación de la marca
	Entidades de promoción
A nivel Educación	Generación de capacidades en recursos humanos
	Capacidades humanas

Fuente: Elaboración propia

1.2.2 Franquicias internacionales:

1.2.2.1 Breve reseña histórica

La historia de la franquicia empieza con el origen del término durante la Edad Media en Francia. No obstante, en Estados Unidos se desarrolla el sistema de modo en que conoce en la actualidad. (Tormo Franquicias Consulting, 2019)

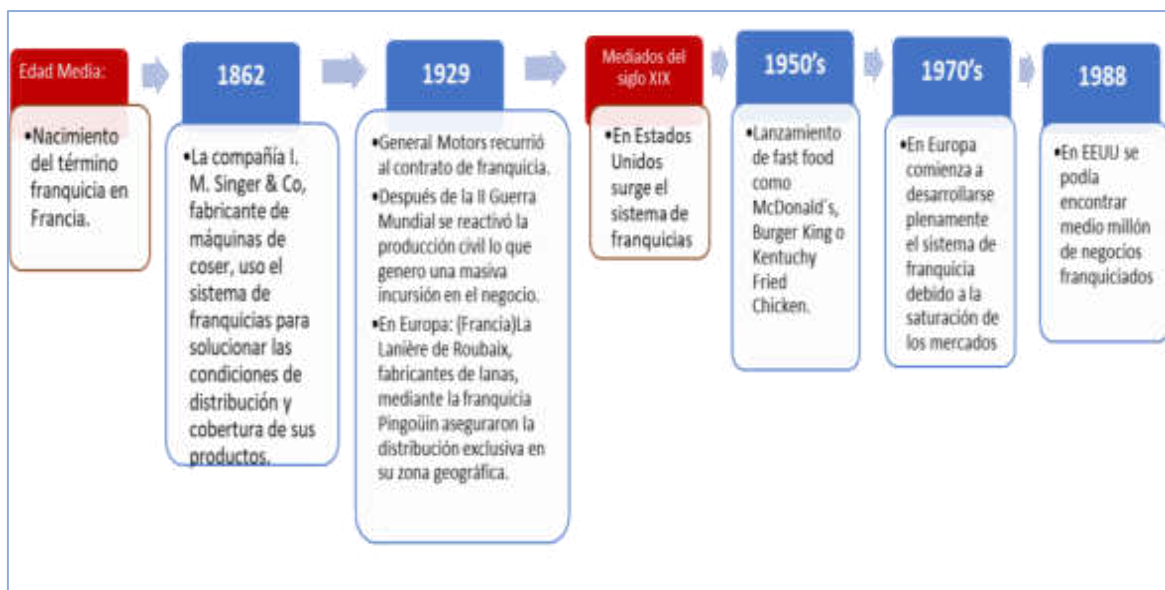


Figura 4. Línea de tiempo Evolución de Franquicias
Elaboración: Propia

1.2.2.2 Concepto de franquicias

Existen diferentes conceptos de franquicias como:

Real Academia Española (2018) afirma lo siguiente: “La franquicia es la concesión de derechos de explotación de un producto, actividad o nombre comercial, otorgada por una empresa a una o varias personas en una zona determinada”. (párr. 2)

También, Daniels (2012), afirma de manera similar que:

“La franquicia es un proceso de negocio donde el éxito ya está asegurado siempre y cuando el franquiciado desarrolle correctamente la idea de negocio originaria otorgada por el franquiciador, y este a su vez otorgue las herramientas necesarias y primordiales para que la marca siga siendo la misma en cualquier lugar donde se encuentre la franquicia”. (p. 545)

Además, Keup (2017) asevera lo siguiente: “Una franquicia es un método de

distribución de bienes o servicios. Una franquicia es un tipo de negocio en el que alguien (el franquiciado) acuerda pagar ciertas tarifas y obedecer ciertas reglas para el derecho a vender los bienes o servicios de una empresa establecida (el franquiciador) y beneficiarse de sus métodos comerciales, secretos comerciales, buena voluntad, capacitación profesional y asistencia operativa". (p. 10)

De acuerdo con Keup (2017), señala que las ventajas de franquiciar la empresa son las siguientes:

- Existe el potencial para una rápida expansión con un mínimo de gastos de capital.
- Las responsabilidades de gestión directa se convierten en la obligación del franquiciado y permiten el franquiciador más libertad para hacer otras cosas.
- El franquiciado generalmente tiene orgullo de propiedad y automotivación debido a su inversión de capital y su participación en ganancias futuras. (Esta automotivación generalmente resulta en que el franquiciado reduzca sus costos, lo que resulta en mayores márgenes de beneficio para el franquiciado y mayores mercados de consumo para el franquiciador de lo que normalmente pueden obtener los empleados de la compañía).
- Un franquiciado generalmente tendrá un mínimo de empleados y un número superior de empleados de asesoramiento del personal.
- Los dólares de publicidad nacional y local están disponibles para franquiciados en muchas mayores cantidades que podrían ser generadas solo por el franquiciador o el franquiciado.
- Hay un mayor poder de compra, lo que resulta en precios de compra más bajos posibles para los bienes utilizados por el franquiciado.
- Las instalaciones de investigación y desarrollo están disponibles para el franquiciador a través de puertos de franquiciados.
- El franquiciador puede tener un flujo de efectivo constante de las regalías.
- El franquiciador puede mantener consistencia y calidad en sus franquicias a través de disposiciones de contrato de franquicia sabia y justa.

De acuerdo con Cristóbal (2014) la franquicia es un modelo de colaboración

que cuenta con una razón social, nombre o una marca de fábrica, además del conocimiento o know how que transmite al o los inversionistas. De acuerdo con este autor las dimensiones son las siguientes:

Know How: Conjunto de conocimientos. Método o técnica original, práctica y secreta, que ha resultado de la experiencia del negocio.

Marca Comercial: Elemento distintivo del producto o servicio.

Contrato: Acuerdo legal entre la empresa franquiciadora (dueña de la marca) y el o los franquiciados (inversionistas)

Existen muchas definiciones, ya que este acuerdo contractual es de naturaleza legal y comercial. Finalmente, se podría conceptualizar una franquicia como un intercambio comercial en donde se benefician mutuamente el franquiciado y el franquiciador. Es importante tener en claro que no solo se comparte la marca, sino también se debe brindar toda la información relacionada a la empresa.

1.2.2.3 Tipos de franquicias

Neyra y Salas (2018) hacen la siguiente clasificación de las franquicias como se sintetiza en la Tabla 3:

Tabla 3: Tipos de franquicia

TIPO	DESCRIPCIÓN
Franquicia de servicios	Se brinda principalmente la prestación de servicio al cliente, por lo que lo más importante es la transmisión del know how por parte de franquiciador al franquiciado. Por ejemplo, se encuentran los restaurantes, hoteles, peluquerías, etc. (Aguirre et al., 2006).
Franquicia industrial	En este tipo de franquicia, el franquiciador cede la tecnología y materia prima a sus franquiciados para la fabricación de sus productos. Dentro de este tipo de franquicias se encuentra Coca Cola. (Aguirre et al., 2006).
Franquicia de distribución	El franquiciador actúa como distribuidor de productos fabricados por otras empresas, a través de sus franquiciados. (Aguirre et al., 2006).
Franquicia máster	El franquiciador concede, al franquiciado, el derecho de explotar la franquicia en un territorio amplio (un país), con el objetivo de que este pueda sub-franquiciar con inversionistas locales dentro del mismo territorio. (Kiser, 2009).
Franquicia individual	En este tipo de franquicia, el franquiciado tiene una sola unidad franquiciada o punto de venta. (Kiser, 2009).
Multifranquicia	El franquiciado tiene la exclusividad de explotar una sola marca, pero a diferencia de la franquicia individual, tiene más de un punto de venta. (Kiser, 2009).
Plurifranquicia	El franquiciado posee varios puntos de venta, y tiene el derecho de explotar más de una marca. Ejemplo de ello, es el grupo Delosi. (Kiser, 2009).

Fuente: Elaboración propia, adaptado de Neyra y Salas (2018).

1.2.2.4 Sector Franquicias en el Perú

El sector franquicias se encuentra en constante evolución, donde la globalización y la proyección internacional han dado cabida a diversos sectores, tales como educación, bar, panadería, textil, centros de estética y spa, joyería, artesanía y ferretería. Además, el sector gastronómico ha ido en aumento con una diversificación de formatos entre restaurantes, fast foods y modulares.

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR, 2019) indica que según los Principales resultados del Censo Nacional de Franquicias realizado entre octubre y diciembre del año 2017 ejecutado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) en el Perú se hallan 196 franquicias, entre las cuales 102 son nacionales y 94 extranjeras.

La etapa más activa en la que más marcas fueron franquiciadas, perteneció a los años comprendidos entre el 2015 al 2017, donde se franquiciaron el 47% del total de las marcas peruanas, lo que demuestra la tendencia actual en el incremento de este modelo de negocio.

Actualmente, el Censo Nacional de Franquicias del 2017 evidencia que la principal actividad económica de las franquicias nacionales es la Gastronomía, el 38% de las 102 marcas nacionales censadas se centralizan en este rubro. Asimismo, las marcas nacionales cuentan con 783 locales franquiciados, donde el 88% de los locales se distribuyen a nivel nacional y el 12% en el extranjero. Asimismo, se indica que el rubro más atractivo para los inversionistas es la Gastronomía (42%), seguido por Salud y estética (14%), Educación (11%) y Deportes (8%).

Las 94 marcas extranjeras representan el 48% del total de censadas, y operan como franquiciados o franquicias máster. En contraste con las marcas nacionales, el rubro más representativo es la Moda (28%), le siguen Fast food y Gastronomía (18%), Salud y estética (10%) y otros (44%).

Asimismo, MINCETUR (2019) indica que las 173 empresas expusieron que emplean a 37,000 trabajadores dentro del país (Perú), donde el rubro Farmacia es la mayor fuente de empleo (33%), le sigue la Gastronomía (22%) y tercer lugar el Fast food (15%).

Otros resultados evidencian que, por ejemplo los inversionistas esperan una rentabilidad promedio de 22% al año, donde las franquicias peruanas cuentan con mayor expectativa de rendimiento por encima de las extranjeras. También se indica que las franquicias extranjeras demoran en promedio 33 meses para recuperar la inversión.

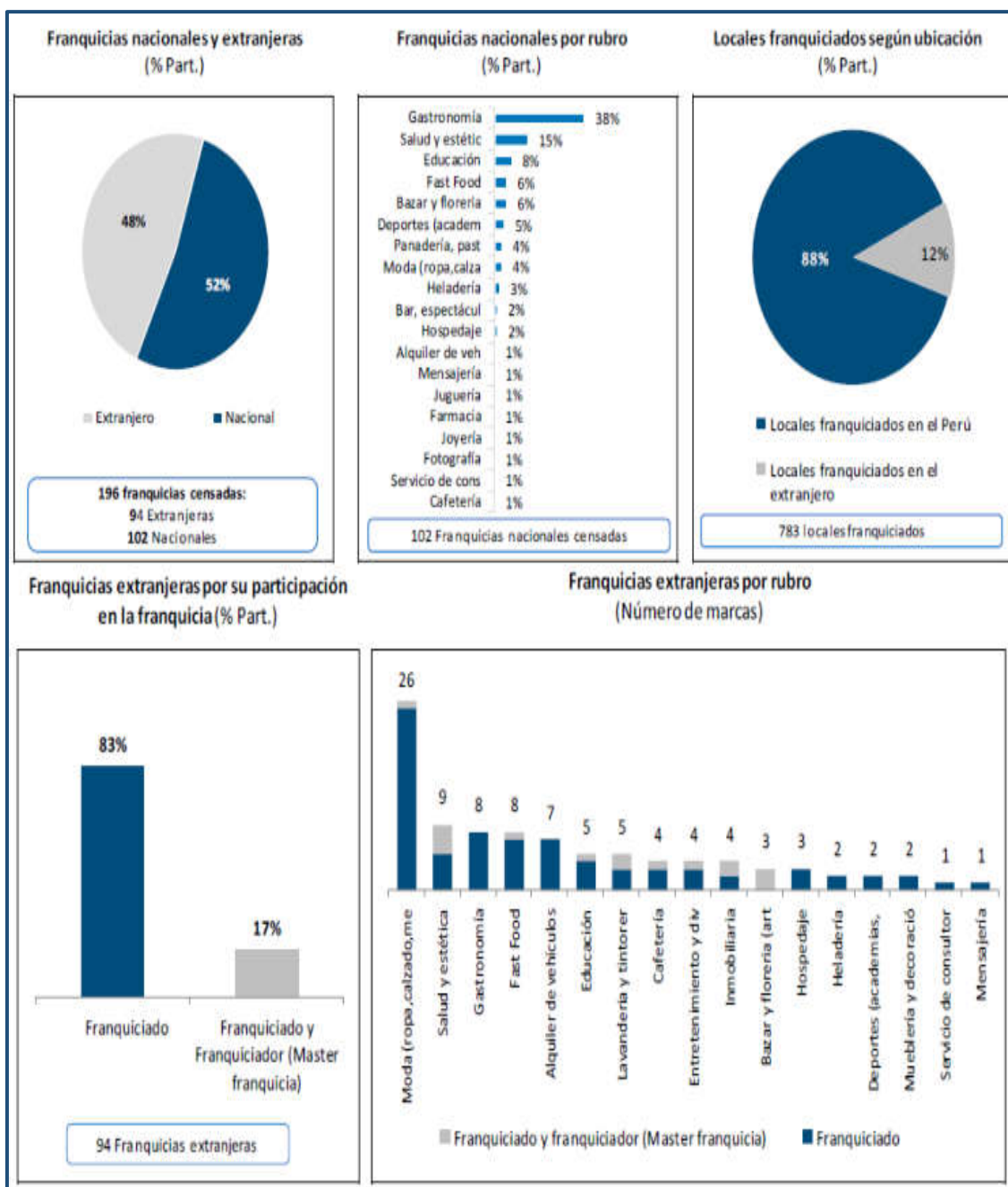


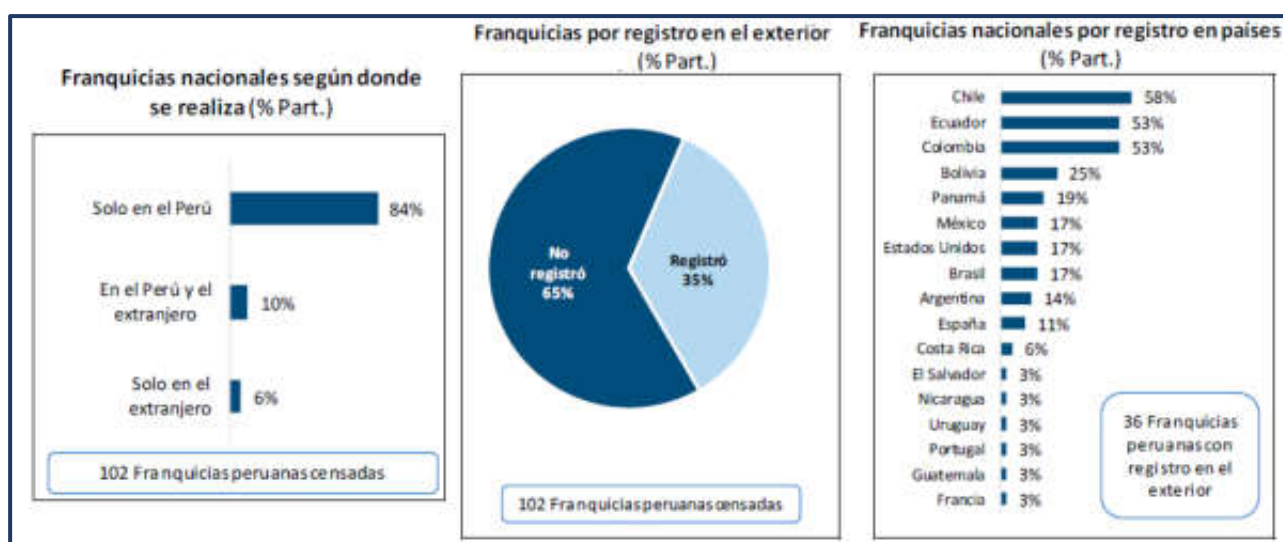
Figura 5. Principales resultados del censo de franquicias 2017

Fuente: MINCETUR – INEI

1.2.2.5 Internacionalización de franquicias peruanas

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo o MINCETUR (2019) indica que según los principales resultados del Censo Nacional de Franquicias realizado entre octubre y diciembre del año 2017 ejecutado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) que: “Sólo un 10% de las franquicias nacionales se ha internacionalizado; la mayor parte de franquicias (84%), opera únicamente en el Perú y existe un 6% de franquicias peruanas que únicamente opera en el extranjero”.

En referencia a la internacionalización de las marcas peruanas bajo el formato de franquicia, se enfatizan 16 marcas que cuentan con locales franquiciados en otros países, donde destacan 9 marcas de gastronomía, y 2



marcas de Moda.

Figura 6. Internacionalización de franquicias peruanas - Censo franquicias 2017

Fuente: MINCETUR – INEI

De acuerdo con lo indicado por el Censo, se considera que las franquicias internacionalizadas cuentan con 94 locales en otros países, los rubros con mayor número de locales son Fast Food (63), Gastronomía (18), Moda (7) y otros (6).

Asimismo, el informe señala que el 35% (36 de las 102 marcas nacionales censadas) declararon contar con registro de marca en el extranjero. Donde el 50% de las marcas corresponden al rubro Gastronómico, y el 11% al rubro Moda, entre otros. Siendo los países limítrofes como Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia y Brasil, los destinos con mayor registro de marcas peruanas. Sin embargo, algunas marcas, pese a contar con locales en el extranjero, no cuentan con registro en dicho país. Por otro lado, algunas franquicias han registrado su marca, sin contar con locales en los países en los que se realizó el registro.

Finalmente, resultados adicionales señalan el 5% o 05 de las 102 de las marcas nacionales expusieron haber elaborado estudios de mercado en cuatro destinos principalmente tales como Estados Unidos, Colombia, Ecuador y Chile. Donde primaron los estudios de preferencias, ingresos promedio de la población, educación y moda.

En referencia a los planes de expansión, el 39% o 40 de las 102 marcas nacionales cuentan con planes de expansión en 16 destinos del mundo (Chile, Ecuador, Colombia, Bolivia, Brasil, Argentina, Panamá, El Salvador, Guatemala, Costa Rica, México, Estados Unidos, Canadá, España, Portugal, Inglaterra). Por lo que, solo el 12.5% o 5 de las 40 marcas nacionales que muestran interés de expandirse a nivel internacional, han desarrollado estudios de mercado.

1.2.2.6 Gastronomía peruana como producto exportable:

La herencia gastronómica peruana se ha convertido en grandes oportunidades económicas y sociales, debido a que en la actualidad la cocina peruana se posicionado como uno de los motores primordiales de desarrollo de la economía peruana, tal como se puede notar en el acrecentamiento de empresas y grupos económicos relacionados al rubro, así como en la mayor demanda de insumos y en el aumento en la oferta laboral.

Además, la gastronomía peruana está en constante cambio, en el mismo sendero que la cocina moderna, tendencias y gustos. Paralelamente, maneja una gran variedad de platos tradicionales, los cuales hasta ahora no se tiene

certeza de la cantidad exacta. Sin embargo, se maneja la información de que hay aproximadamente 3 mil platos diferentes, por ejemplo en la costa se podría aducir que existen alrededor de 2 mil sopas y 250 postres tradicionales.

Una característica fundamental de la cocina peruana es la utilización predominante de acompañamientos, especias y ajíes, no solo para proporcionar picante, sino para ofrecer sabor y color a los platos.

Los componentes que han influido en la versatilidad de la gastronomía en el Perú permanecen involucrados con geografía variada del país, la pluralidad de las civilizaciones y las múltiples culturas que la han influenciado desde la incaica, francesa, cantonesa, china, japonesa, española, italiana, etc.

Cabe resaltar que la gastronomía peruana cuenta con una oferta exportable, basándonos en la cultura y herencia milenaria que ha adquirido y los múltiples reconocimientos que ha adquirido a lo largo de los años, como sigue:

- a. El 17 de enero del 2006, Lima fue reconocida como capital de gastronomía de América en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid Fusión.
- b. Mejor destino culinario a nivel mundial: reconocimiento por 8 años consecutivos desde el 2012 al 2019 por los World Travel Awards.
- c. Al año 2019, dos restaurantes peruanos volvieron a ubicarse entre los 10 mejores del mundo; Central ocupó el sexto lugar y Maido, la décima posición en la última edición de “The World’s 50 Best Restaurant Awards”

1.2.3 Lucha Partners SAC

1.2.3.1 Historia de la empresa

La historia inicia cuando el fundador de la empresa sr. César Taboada, contador de profesión, llega a la capital de Perú, Lima, desde su ciudad natal Catacaos en Piura. Se encuentra con la difícil tarea de ubicar un lugar donde encontrar buena comida, debido a que sentía que nada se comparaba con la sazón a la que estaba acostumbrado en su tierra. Desde los 12 años, soñó con

tener algo propio, sin embargo, luego de trabajar muchos años como contador y consultor, decidió abrir un estudio independiente en Miraflores, centrado en su profesión. Por este motivo, todos los días tomaba un café cerca a unas mesas de ajedrez, ubicadas en el pasaje Champagnat, muy cerca a la Calle de las Pizzas. Fue ahí donde conoció a Jay Shehadi, un norteamericano, que tenía la misma rutina todas las mañanas.

Ambos tenían pasión por la buena comida, por lo que se asociaron y realizaron un proyecto gastronómico ambicioso. Durante 8 meses, realizaron pruebas de todo lo que se preparaba para garantizar la calidad y sabor de los productos, hasta que nació “La Lucha”, en un pequeño local de 12 m², actualmente conocido como la tienda “Luchita” en Miraflores, Lima.

Desde entonces, “La Lucha Sanguchería Criolla” se caracteriza por resaltar la calidad en sus productos y la excelencia en servicio de atención al cliente, desde el inicio de sus operaciones, el 15 de agosto de 2009, con un concepto innovador basado en las sangucherías limeñas tradicionales de los años 60 que mezclaban sabores peruanos de diferentes partes del Perú. En la actualidad, cuenta con 11 tiendas propias, 3 tiendas de franquicia a nivel nacional, 04 tiendas de franquicia a nivel internacional, más de 1500 empleados y otras 04 marcas hermanas de la empresa Lucha Partners S.A.C.

1.2.3.2 Descripción de la empresa:

Lucha Partners S.A.C es una compañía que cuenta con 5 marcas: La Lucha Sanguchería Criolla, Republica, Marcha, Siete Sopas y Hermanas Ambulantes.

“La Lucha Sanguchería Criolla” es una empresa del rubro de restaurantes de comida rápida, dedicada a la elaboración de sanguches criollos. Cuyo principal objetivo es brindar productos de calidad con una atención cordial en un ambiente agradable.

En cada marca se realiza un control de calidad exigente desde la preparación, tal como, el horneado del pan, pavo y demás proteínas. Aunque algunos productos son comprados, como es el caso de quesos y embutidos, mantienen la política de que sean productos peruanos y libres de preservantes,

con el fin de mantener la calidad y sabor que son bien apreciados por sus consumidores.

1.2.3.3 Misión, visión y principios

- a. **Misión:** “Servir a nuestros clientes con alegría y dedicación, transmitiendo la identidad de nuestras raíces a través de nuestra comida y tradición”. (Manual Lucha Partners S.A.C, 2019)

- b. **Visión:** “Posicionar nuestras marcas a nivel nacional como el estándar en el rubro del “Fast Casual” brindando experiencias únicas, deliciosos sabores, tradición y un ambiente agradable.” (Manual Lucha Partners S.A.C, 2019)

- c. **Principios:** “El esfuerzo y la dedicación diaria para alcanzar las metas, sirvieron de inspiración para nuestro nombre, y es que, consideran que la voluntad diaria de los peruanos para alcanzar sus sueños y proyectos de vida es digna de reconocer. Reconocemos la trayectoria de nuestra gastronomía. El Cliente es su razón de ser”. (Manual Lucha Partners S.A.C, 2019)

1.2.3.4 FODA Lucha Partners S.A.C.



Figura 7. Información financiera Lucha Partners S.A.C.

Fuente: Información de área de Finanzas de Lucha Partners S.A.C.

1.2.3.5 Estructura: Organigrama de la empresa

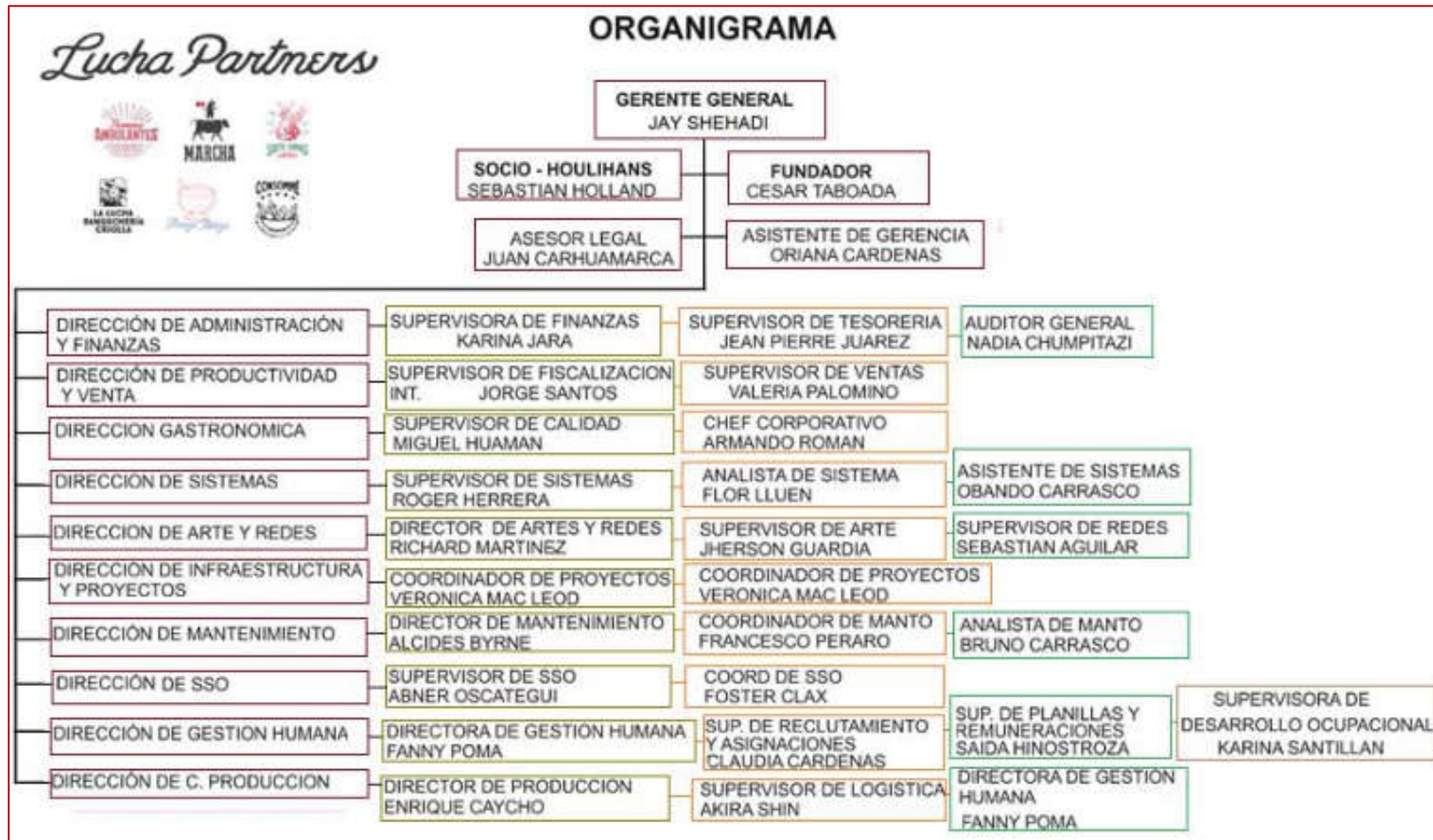


Figura 8. Organigrama Lucha Partners S.A.C.

Fuente: Manual de Operaciones de Lucha Partners S.A.C.

1.2.3.6 Extensión nacional e internacional de “La Lucha Sanguchería Criolla”



Figura 9. Extensión internacional de “La Lucha Sanguchería Criolla”
Fuente: Elaboración Propia



Figura 10. Extensión nacional de “La Lucha Sanguchería Criolla”
Fuente: Elaboración Propia

1.2.3.7 Tiendas y Franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”:

Tabla 4: Tiendas propias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

TIENDAS PROPIAS			
PAÍS	DEPARTAMENTO	DISTRITO	DIRECCIÓN
PERÚ	Lima		CC. Larcomar
			Av. Diagonal 308
		Miraflores	Pj. Champagnat 139
			Av. Larco 999
			Ovalo Gutiérrez
		Chorrillos	CC. Plaza Lima Sur
		Surquillo	Jr. Gonzales Prada 501
		San Miguel	Plaza San Miguel
		Independencia	CC. Plaza Norte
			CC. Mega Plaza
	Trujillo	Aeropuerto Jorge Chávez	
		CC. Mall Aventura Plaza	
		CC. Real Plaza	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 5: Franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”

FRANQUICIAS		
PAIS	DEPARTAMENTO/ ESTADO	DIRECCIÓN
PERÚ	Arequipa	CC. Mall Plaza Cayma
CHILE	Santiago	C.C Costanera Center
		Mall Plaza
COLOMBIA	Bogotá	Calle 93 y Carrera N°12 (Tienda principal y centro de producción)
		Calle 85 y Carrera N°13 CC. Plaza el Sol

Fuente: Elaboración propia

1.3. Definiciones conceptuales:

1.3.1. Franquicias

Una franquicia es un método de distribución de bienes o servicios. Una franquicia es un tipo de negocio en el que alguien (el franquiciado) acuerda pagar ciertas tarifas y obedecer ciertas reglas para el derecho a vender los bienes o servicios de una empresa establecida (el franquiciador) y beneficiarse de sus métodos comerciales, secretos comerciales, buena voluntad, capacitación profesional y asistencia operativa. (Keup, 2017)

1.3.2. Exportación de servicios

Se conceptualiza la exportación de servicios como el abasto de un servicio de un residente hacia otro que no lo es. (PROMPERU, 2016)

De acuerdo con la Organización Mundial del Comercio (OMC) mediante el Acuerdo General sobre el Comercio de Servicios (AGSC), señala que existen 4 modalidades para este tipo de transacción: comercio transfronterizo, consumo en el extranjero, presencia comercial y presencia de personas físicas. (2019)

1.3.3. Competitividad Empresarial

Se entiende como la capacidad de la compañía diferenciada y distintiva en el mercado para suministrar eficientemente el valor agregado a los consumidores finales. Asimismo, satisfacer y contribuir al mejoramiento social, ambiental tanto interno y externo (Quiñonez, 2004).

También, significa la búsqueda incesante de la eficacia y efectividad que las compañías ejecutan para posicionarse y diferenciarse frente a la competencia. (Kotler, 2001).

1.3.4. Experiencia de mercado

La experiencia es definida por la Real Academia Española (RAE, 2020): “Conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas. Práctica prolongada que proporciona conocimiento o habilidad para hacer algo”

Se puede entender la experiencia de mercado como el conocimiento y aprendizaje adquirido por una empresa en situaciones pasadas, y que puede ser aplicado en escenarios futuros.

1.3.5. Promoción de marca

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE, 2020) la promoción se define como: “El conjunto de actividades cuyo objetivo es dar a conocer algo o incrementar sus ventas”.

La promoción de marca se entiende como la acción de promocionar una empresa o concepto con el fin de promover y popularizar los productos o servicios.

1.3.6. Oportunidades comerciales

Demandas detectadas de un producto o servicio específico que pueden ser evaluadas para ser apoyadas mediante estudios especializados.

CAPÍTULO II: METODOLOGÍA

2.1 Diseño metodológico:

2.1.1 Enfoque:

La presente investigación ha sido elaborado bajo el enfoque cualitativo, el cuál de acuerdo con Vara (2012) “A la investigación cualitativa le interesa sintetizar un proceso, esquematizarlo, comprenderlo, más que sólo medirlo y precisarlo” (p. 204). Este enfoque permitió el desarrollo del análisis crítico y evaluativos de teorías y enfoques metodológicos sobre el tema planteado.

2.1.2 Tipo:

La presente investigación es de tipo aplicada, según Vara (2012) “propone programas de gestión, innovación, nuevos modelos. Investiga sobre la gestión administrativa para mejorarla. Genera planes de negocio o propuestas empresariales” (p. 202). Se ha observado el comportamiento de las variables para generar propuestas empresariales para la incorporación de valor de las franquicias peruanas que operan en el exterior.

2.1.3 Alcance:

El alcance de la presente investigación ha sido exploratorio, el cual se ha realizado por medio de un estudio de caso.

De acuerdo con Vara, “los estudios de caso trabajan con una o pocas unidades de investigación (un individuo, grupo, organización, situación observada, grupo pequeño de observaciones u organizaciones), con el fin de ahondar y puntualizar los conocimientos sobre éstas”. (2012, p. 208):

Por otro lado, Yin (2014) indica que se encuentran 4 tipos de estudio de caso:

- Holístico – caso, en cual se analiza un solo caso de estudio.
- Holístico - múltiples casos, en cual se analiza varios casos de estudio

- Incrustado - un solo caso, en cual se realizan múltiples unidades de análisis en un solo caso de estudio
- Incrustado - múltiples casos en cual se realizan varias unidades de análisis de estudio

De acuerdo con lo planteado por Yin, se ha elegido una empresa como caso de estudio para profundizar en un solo caso de estudio siguiendo el lineamiento planteado en los objetivos; es así como el tipo de estudio de caso es holístico-un solo caso.

2.1.4 Diseño:

El diseño metodológico que se usará será exploratorio, debido a que el tema a abordar en el Perú tiene limitada información. De acuerdo con Vara (2012) “El diseño exploratorio es fundamental cuando se está investigando un tema nuevo o cuando se proponen aspectos muy poco estudiados. También se usa para aumentar el conocimiento del investigador sobre el problema y posteriormente, realizar un estudio más estructurado”.

2.1.5 Unidad de investigación:

La Lucha, Sanguchería Criolla.

2.2 Diseño muestral

2.2.1 Población

La población estuvo constituida por todo el personal gerencial, administrativo y operativo la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, perteneciente a la empresa Lucha Partners S.A.C.

2.2.2 Muestra

En la presente disertación se optó por utilizar una muestra no probabilística, debido a que según Alvarado y Pineda (2008) en las muestras no probabilísticas la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características de la investigación o de quien hace la muestra.

En tal sentido, la muestra han sido las personas que están directamente relacionadas con el impulso de las franquicias al mercado internacional, tanto gerentes, directores, supervisores y colaboradores operativos que fueron a las franquicias de Chile y Colombia para entrenar al personal del país de destino, como sigue:

- Gerente General: Jay Shehadi
- Fundador: Cesar Taboada
- Gerente de Finanzas: Karina Jara
- Supervisor de Calidad: Miguel Huamán
- Supervisor de franquicias: Francisco Gutiérrez
- Embajadora de Franquicia: Victoria Del castillo
- Director de infraestructura y Proyectos: Richard Martínez
- Entrenadora en Franquicias: Nancy Mucha
- Coordinador de Ruta y Equipo de Entrenamiento: Francisco Ayala

Asimismo, para analizar la fiabilidad y validez se contó con el juicio de expertos como:

- Gerente de Exportación de Servicios PROMPERU: David Ederly Muñoz
- Especialista en Inteligencia de Mercados en PROMPERU: María Olivares Solorzano
- Directora de Cámara Peruana de Franquicias: Nathaly Pflucker

2.3 Operacionalización de variables

MATRIZ DE CONSISTENCIA (Enfoque: Cualitativo)

Título de la investigación: Línea de investigación Autor(es):	FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO LA LUCHA SANGUCHERÍA CRIOLLA. MYPES Y EMPRENDIMIENTO CALDERON URTECHO, MELISSA PAOLA
--	---

PROBLEMA	OBJETIVOS	CATEGORÍAS	SUB – CATEGORÍAS	METODOLOGÍA
¿Cuál es la incidencia entre las franquicias y la estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”?	Determinar la incidencia entre las franquicias y la estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”	Franquicias Exportación de servicios	<ul style="list-style-type: none"> Competitividad Experiencia de mercado Promoción de marca Oportunidades comerciales 	Enfoque: Cualitativa Tipo: Aplicada Alcance: Estudio de Caso Diseño: Exploratorio Unidad de Investigación: “La Lucha, Sanguchería Criolla”.
PROBLEMAS ESPECÍFICOS	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	SUB – CATEGORÍAS	INDICADORES	
a. ¿Cuál es la incidencia entre la experiencia de mercado y la promoción de marca en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”?	a. Identificar la incidencia de la experiencia de mercado y la promoción de marca en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”. b. Identificar la incidencia la competitividad empresarial de la	Competitividad empresarial Experiencia de Mercado	<ul style="list-style-type: none"> Calidad Rentabilidad Limitaciones Desarrollo de Marca Relación Franquiciador-Franquiciatario 	<div style="background-color: #800000; color: white; text-align: center; padding: 5px; font-weight: bold;">FUENTES DE INFORMACIÓN</div> <p style="font-size: small; margin-top: 10px;">Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. Latin American Business Review, 14(1), 1-27.</p>

b. ¿Cómo incide la competitividad franquicia “La Lucha Sanguchería empresarial de la franquicia “La Lucha Criolla” en las oportunidades Sanguchería Criolla” en las comerciales al momento de oportunidades comerciales al internacionalizarse. momento de internacionalizarse?

c. ¿Cómo incide la adaptación de la adaptación de la marca en la marca en la estrategia de exportación estrategia de exportación de de servicios gastronómicos peruanos servicios gastronómicos peruanos en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla” en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”?

Oportunidades
comerciales

- Adaptación de la marca
- Expansión internacional
- Apoyo gubernamental

Promoción de
marca

- Políticas comerciales
- Eventos internacionales

BLANDING, M. (2014) How Restaurants in Lima and Copenhagen Became Best in the World. Harvard Business School Working Knowledge. Recuperado de: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-restaurants-in-lima-and-copenhagen-became-best-in-the-world>
Céspedes, R. y Cornelio, S. (2019). Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la ciudad de Panamá. (Tesis de Licenciatura). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Flores Villanueva, C. A. (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 (Tesis Doctoral) Universidad Autónoma de Nuevo León, México.

Huamán, A. (2017). Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica.

Neyra, W. , & Salas, H. (2018). 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. (Tesis de Licenciatura) Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima, Perú.

Oliveros, A. C. (2018). Aspectos fundamentales para el desarrollo de una franquicia de ceviche peruano en Bogotá. (Tesis de Licenciatura) Universidad Uniempresarial Bogotá, Colombia.

Roncero, A. (2013). La franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013. (Tesis de Licenciatura) Universidad de San Martín de Porres , Lima, Perú.

SOTO, Q. (2009). El impacto de la internacionalización de la gastronomía peruana en la diversificación de las franquicias peruanas en el extranjero. (Tesis de Licenciatura) Universidad de Nacional de Ingeniería, Lima.

2.4 Técnicas de recolección de datos y/o información (Instrumentos)

2.4.1 Observación

Según Vara (2012; p. 249): “Técnica basada en análisis y registro del comportamiento del individuo, objeto, unidad, o acontecimiento a investigar. Se usan guías de observación y guías de registro”. En este caso, se observó el comportamiento, entorno, comunicación no verbal y actitudes al momento de realizar las reuniones para las entrevistas, al visitar una oficina y/o tienda de la marca. Asimismo, en las entidades donde se encuentran los expertos relacionados.

Dicha técnica utilizó el siguiente instrumento:

- **Guía de observación:** Este instrumento validó la fiabilidad de información recogida de la empresa (directivos, gerentes, administrativos y colaboradores), que se encuentran ubicados en la ciudad de Lima, teniendo en cuenta que los locales y oficinas están ubicados estratégicamente en los distritos de Surquillo y Miraflores. Al realizar las visitas para las entrevistas, se observó que la información se encuentra centralizada en una sola oficina desde donde se supervisan, dirigen y coordinan las actividades de las tiendas tanto nacional como internacional.

Cabe resaltar que las entrevistas se realizaron en diferentes locales (oficinas, tiendas y restaurantes de la empresa Lucha Partners S.A.C). A pesar de los distintos compromisos o actividades del día a día, los participantes brindaron un espacio de su tiempo y apoyo para la investigación, como se puede apreciar en las evidencias presentadas. (Ver Anexo 1)

2.4.2 Entrevista a profundidad:

Según Vara (2012; p. 249): “Es una entrevista personal no estructurada en la que se persigue, de forma individual, que cada entrevistado exprese libremente sus opiniones y creencias sobre algún tema objeto de análisis. Se usan guías de entrevista no estructuradas o semiestructuradas.”

Por lo que, debido a la naturaleza de esta investigación cualitativa, las entrevistas realizadas brindaron profundidad de la información, objetividad y versatilidad en la recolección de datos. Se decidió realizar un análisis cualitativo para recolectar datos y poder comprender el fenómeno a través de la experiencia y la percepción que puedan tener los expertos en el tema. Debido que, esta etapa es de naturaleza exploratoria, se optó por realizar entrevistas estructuradas y semiestructurada a los participantes relacionados al proceso de franquicias y los expertos en la materia previamente mencionados, de modo que se pueda entender el problema.

Durante el desarrollo de la entrevista, se utilizaron todas las habilidades posibles para poder ordenar toda la información por parte del entrevistado.

Dicha técnica utilizó el siguiente instrumento:

- **Guía de entrevista:** Este instrumento permitió registrar todos aquellos ítems resaltantes de la relación entre las variables desarrollo franquicias internacionales y la exportación de servicios gastronómicos, por lo que luego se buscará recabar información pertinente sobre las siguientes áreas de interés: mejora continua del formato de franquicia internacional, incursión de los agentes externos y del gobierno en el desarrollo de las franquicias y además el impulso creciente del formato. (ver Anexo 2)

2.5 Técnicas para el procesamiento de la información:

Según Vara (2012): “En la investigación cualitativa, el investigador es el instrumento primario de recolección de datos y análisis. Están interesados en comprender el significado y las vivencias de las personas. Están centrados en procesos, significados y comprensión, el producto de un estudio cualitativo es ricamente descriptivo y denso.” (p. 338)

Las técnicas de análisis cualitativo son aquellas que se emplean para resumir, analizar e interpretar la información obtenida mediante métodos cualitativos. Las principales técnicas son dos: a) las técnicas de categorización y b) las técnicas de análisis de contenido.” Ambas técnicas serán aplicadas para identificar los datos clave de los documentos proporcionados y los resultados que han sido brindados durante las sesiones de entrevista.

Por lo cual, en base a la teoría previamente expuesta, el procesamiento de la entrevista a profundidad se realizó como sigue:

- a. Se formuló la entrevista para los participantes de la internacionalización de la marca de estudio, además de los especialistas en exportación de servicios.
- b. Se dividió la población entrevistada en 03 muestras, dividido en: alta gerencia y administración, finanzas y operaciones de los participantes de la internacionalización de la marca de estudio; así como los especialistas.
- c. Se conversó con cada uno de los participantes previamente a la realización de la entrevista para brindar información acerca del trabajo de campo a realizar.
- d. Se realizó la entrevista durante 30 minutos en promedio por participante.
- e. Se realizó la transcripción de las entrevistas.
- f. Se introdujo la información al programa NVIVO 11 para crear nodos de referencia y determinar las codificaciones de las entrevistas transcritas, se

tomaron como referencia mapas mentales, árboles de palabras y nubes de palabras. (Ver Anexo 6)

- g. Se desarrollaron tablas de doble entrada para agrupar la información por criterios comunes, identificando categorías y codificaciones por preguntas.
- h. Se analizaron las tablas en función de los patrones de semejanza, coherencia y fiabilidad.
- i. Se elaboraron gráficos, mapas o esquemas para resumir y presentar los resultados por muestra entrevistada, en base a las categorías y subcategorías.

Seguido de la definición del tema a investigar, se decidió por el tema relacionado a la exportación de servicios que cada vez toma más relevancia en un mundo globalizado y desde el inicio de la carrera se percibió la importancia por la materia en cuestión. Se decidió realizar un análisis cualitativo para recolectar datos y poder comprender el fenómeno a través de la experiencia y la percepción que puedan tener los expertos en el tema. Dado que, esta etapa es de naturaleza exploratoria, se optó por realizar entrevistas estructuradas y semiestructurada a expertos e involucrados, de modo que se pueda entender el problema y plantear objetivos a lograr más precisos.

CAPÍTULO III: RESULTADOS

3.1 Resultado de especialistas:



Figura 11. Información general de los especialistas en exportación de servicios

Fuente: Elaboración propia

Se tuvo la oportunidad de tener como participantes a 2 especialistas representantes de PROMPERU: Sr. David Ederly Abraham Eldery Muñoz, quien ocupa el cargo de Gerente de Exportación de Servicios, área en la cual impulsa la oferta exportable del conocimiento y los servicios empresariales al mercado internacional; y la Sra. María Luz Olivares Solorzano, Especialista en el área de inteligencia comercial, donde se evalúan mercados a nivel de Centroamérica, Latinoamérica; en los diferentes sectores para brindar un mayor acercamiento del comportamiento del mercado.

Asimismo, se entrevistó a la, Sra. Natalia Pflucker, directora de la Cámara Peruana de Franquicias por segundo periodo consecutivo.

3.1.1 Categoría Franquicias

3.1.1.1 Subcategoría Competitividad empresarial

a. Factores clave franquicias tuvieron fortalecimiento en los últimos años



Figura 12. Factores clave franquicias tuvieron fortalecimiento en los últimos años

Fuente: Elaboración propia

Acorde con los especialistas entrevistados, manifestaron que el factor principal es que este esquema de negocio permite generar rentabilidad a corto plazo, la combinación de éxito es que fundamentalmente se establezcan y se cumplan las prácticas y procedimientos.

Asimismo, en referencia a la gastronomía, es importante considerar que este sector es el primero que se franquicia, y la difusión a cargo de Gastón Acurio, ha sido muy importante para promocionar el rubro mencionado.

Por lo que, se puede concluir que los factores fortalecer y desarrollar las franquicias a nivel nacional e internacional son, el saber hacer, poseer un concepto establecido, el grado de posicionamiento que tiene la marca en su país, el grado de adaptabilidad, la variedad en los productos, el estudio de mercado previo, la estructura de costos eficiente y tener un modelo de gestión con apertura de decisiones.

3.1.1.2 Subcategoría: Experiencia de mercado

a. Grado de posicionamiento de las franquicias peruanas gastronómicas en el mercado internacional



Figura 13. Grado de posicionamiento de las franquicias peruanas gastronómicas en el mercado internacional

Fuente: Elaboración propia

Referente al grado de posicionamiento, todos los entrevistados coincidieron en que las franquicias peruanas gastronómicas son un mercado que está aún en crecimiento.

De acuerdo con lo indicado por los especialistas en la materia, esto es debido a la falta de profesionalización en el sector. A pesar de que la gastronomía peruana es una de las principales cocinas en el mundo, aún se están adecuando a los

estándares requeridos por el mercado internacional para expandirse de manera adecuada y lograr establecerse en él.

b. Limitaciones por falta de marco legal

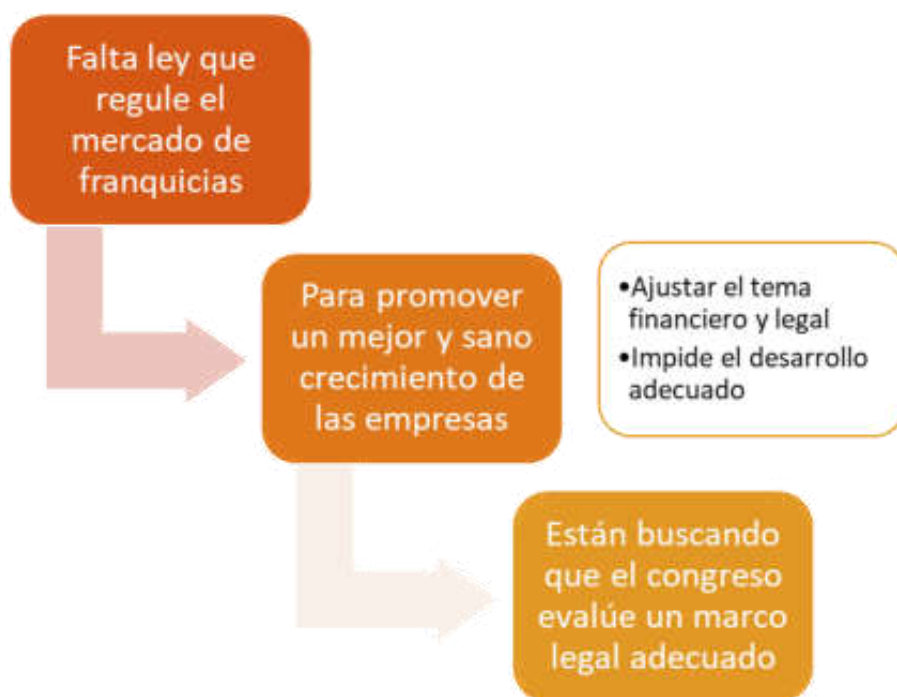


Figura 14. Limitaciones por falta de marco legal

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, se evidencia la falta de una regulación en el mercado de franquicias para promover un mejor y sano crecimiento, ya que no hay medida específica, esto genera que las empresas no se desarrollen de manera adecuada.

Asimismo, la Cámara Peruana de Franquicias, nos indicó que se está buscando que el congreso evalúe un marco legal que permita realizar un ajuste y control en los temas financiero y legal.

c. Limitaciones de acceso de insumos



Figura 15. Limitaciones de acceso de insumos

Fuente: Elaboración propia

Según lo indicado por los especialistas, es importante evaluar e investigar el mercado para adaptar nuestro modelo de negocio en cuanto a insumos locales en el mercado internacional, ya que las limitaciones de acceso de insumos dependen de las barreras arancelarias de los diferentes países. Para evitar inconvenientes con las barreras arancelarias y fitosanitarias, es importantísimo hacer una investigación de mercado previa, para diseñar y evaluar medidas para contrarrestarlos.

d. Limitaciones de ingreso de franquicias peruanas al mercado internacional



Figura 16. Limitaciones de ingreso de franquicias peruanas al mercado internacional

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados manifestaron que actualmente las marcas peruanas apuntan a mercados más fronterizos, sudamericanos principalmente, ya que la mayor limitación está relacionada al grado de investigación de mercado, abastecimiento de insumos y conocimiento de la cultura.

Además, de acuerdo con lo comunicado por la Srta. Natalia Pflucker, Directora de la Cámara Peruana de Franquicias, un aspecto que podría generar una limitación al expandirse al extranjero es no registrar la marca antes de salir, ya que es importantísimo porque se pueden colisionar con que la marca ya está registrada y generar sobrecostos y pérdida de tiempo.

3.1.2 Categoría Exportación de Servicios

3.1.2.1 Subcategoría Oportunidades comerciales

- a. Factores de éxito de internacionalización de Lucha Partners SAC, con la marca franquiciada “La Lucha Sanguchería Criolla”.



Figura 17. Factores de éxito de internacionalización de Lucha Partners SAC, con la marca franquiciada “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

Los especialistas han coincidido en que la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” cuenta con una calidad estandarizada, además de contar con productos muy variados. Asimismo, han manifestado que la marca franquiciada ha desarrollado un buen concepto, basado no solo en sus productos sino en brindar experiencia de servicio, primero en el mercado nacional y poco a poco se ha hecho una vitrina al mercado internacional. Por lo que, de lo manifestado por los entrevistados, se puede indicar que los factores han sido los siguientes: calidad de producto, estandarización de procesos, experiencia de servicio, solidez de la marca, concepto especializado, consolidación y maduración en el mercado nacional antes de salir al internacional, variedad de productos y la adaptación de estos.

b. Actividades que realizan para fomentar crecimiento y fortalecimiento del sector



Figura 18. Actividades que realizan para fomentar crecimiento y fortalecimiento del sector

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los especialistas, PROMPERÚ actualmente ha publicado la primera guía para elaborar manuales de franquicias, están realizando y difundiendo información sobre estudios de mercados extranjeros en distintas categorías como cultural, financiero, etc., promoviendo censos nacionales, etc. Asimismo, se busca formalizar y profesionalizar el sector.

No obstante, la Cámara Peruana de franquicias, hace referencia que actualmente no cuentan con apoyo del gobierno para fomentar el crecimiento de la gastronomía

c. Actividades que realizan para promocionar franquicias peruanas



Figura 19. Actividades que realizan para promocionar franquicias peruanas

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado por los especialistas de Promperú, actualmente se encuentran realizando diferentes mecanismos promocionales para el sector

servicios, como desarrollar ferias especializadas, ruedas de negocios, ponencias de experiencias, generar consorcio de franquicias, brindar experiencia y asesoría, proponer modelos de gestión debidamente estructurados, proponer modelos franquicias de baja inversión que actualmente son solicitadas en el mercado, brindar herramientas para competir con franquicias extranjeras (asesoría y capacitación en temas aseguramiento de la calidad, estandarizaciones, etc.).

A diferencia de la Cámara Peruana de Franquicias que ha manifestado que han desarrollado estudios de mercado, ferias especializadas y asesorías sin apoyo del gobierno. No obstante, resaltaron que la feria ha contado con visitantes potenciales.

d. Planes actuales o a futuro con otras entidades

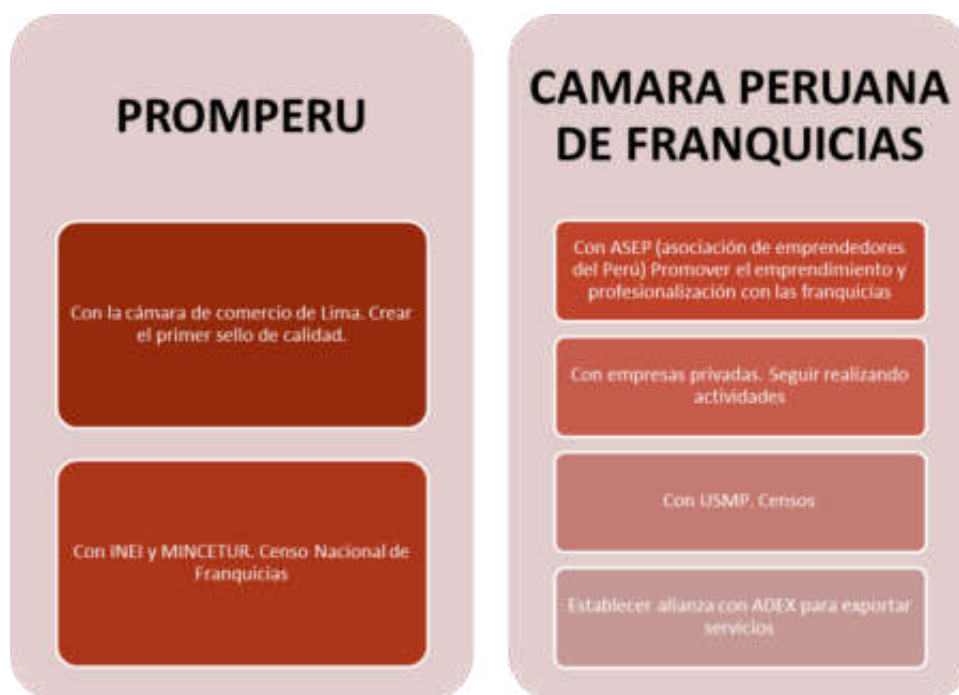


Figura 20. Planes actuales o a futuro con otras entidades

Fuente: Elaboración propia

Referente a los planes actuales o a futuro que tienen con otras entidades, los especialistas de Promperú han indicado se encuentra creando el primer sello de calidad, en conjunto con la cámara de comercio de Lima. Asimismo, con INEI y

MINCETUR, se encuentra realizando y analizando censos nacionales de franquicias.

Igualmente, la Cámara Peruana de Franquicias ha indicado que en conjunto con ASEP (asociación de emprendedores del Perú), se encuentran promoviendo el emprendimiento y profesionalización con las franquicias, Asimismo, se encuentran creando alianzas con empresas privadas para seguir realizando actividades de fortalecimiento para las franquicias. Con USMP, están evaluando realizar censos de franquicias, también se encuentran en negociaciones para establecer alianza con ADEX para exportar servicios de manera más especializada.

e. Estudio de mercado previo



Figura 21. Importancia del estudio de mercado previo

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los especialistas es importante realizar el estudio de mercado previo con el fin evaluar el modelo de negocio y adaptarlo en los ámbitos de insumos, cultural, legal, etc.

Asimismo, es importante adecuarse a la legislación tributaria del país extranjero. Otro punto mencionado por los especialistas es registrar la marca, de preferencia antes o al momento de llegar al país extranjero.

f. Proyecciones para sector franquicias



Figura 22. Proyecciones para sector franquicias

Fuente: Elaboración propia

Según los especialistas entrevistados de PROMPERÚ y la Cámara Peruana de Franquicias, las proyecciones que se tienen para las franquicias en general, son formalizar y profesionalizar el sector mediante experiencias y asesorías e incrementar el número de marcas y conceptos franquiciados.

Asimismo, se prevé el crecimiento del rubro de la gastronomía y la búsqueda continua de otros servicios especializados.

3.1.2.2 Subcategoría: Promoción de Marca

a. Mejoras en el PENX 2025: Sector servicios



Figura 23. Mejoras en el PENX 2025: Sector servicios

Fuente: Elaboración propia

Referente a las mejoras introducidas en el PENX 2025 para el sector servicios, se ha mencionado que dentro de este documento se evidencia la importancia y relevancia para este sector. Además, de la información revelada sobre el apoyo realizado a diversas marcas a internacionalizarse.

Por otro lado, se describe el desarrollo de la oferta exportable con valor agregado, la presencia de empresas peruanas en nuevos mercados y los mecanismos de facilitación del comercio, mediante el desarrollo de la imagen de marca y su adaptabilidad al mercado extranjero.

b. Ventajas y desventajas de la tropicalización



Figura 24. Ventajas y desventajas de la tropicalización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, la tropicalización debe ser una regla de oro de cualquier franquicia, ya que implica conocer los patrones culturales, el modo de consumo y adaptarse a él en todos los aspectos (cultural, legal, financiero, etc.) Al traspasar el know how de la marca mediante el formato de franquicia. Es importante determinar una estructura de costos en base al mercado extranjero para brindar información completa y adecuada a los inversionistas. Otro aspecto para tener en cuenta es la importancia de realizar un estudio de equivalencias, para encontrar insumos similares en el mercado extranjero. De acuerdo con lo expresado por el señor David Eldery, las franquicias que dependen mucho de los insumos peruanos no van a tener mucho éxito en el mercado internacional.

Asimismo, que es importante encontrar un equilibrio para lograr adaptarse al país sin perder la esencia del concepto, es decir sin perder la identidad.

c. Políticas de estado y las franquicias internacionales

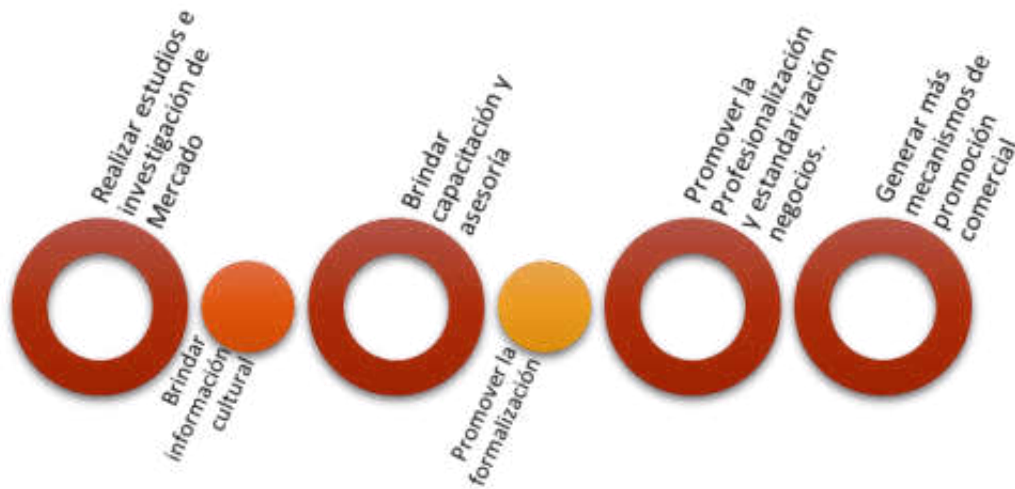


Figura 25. Políticas de estado y las franquicias internacionales

Fuente: Elaboración propia

En referencia a políticas de estado actualmente implementadas y su relación con las franquicias internacionales, los especialistas de PROMPERU han manifestado que están orientados a formalizar, profesionalizar y estandarizar las empresas peruanas.

Actualmente, se está recolectando y difundiendo información de estudios de mercado en todos los ámbitos necesarios para lograr profesionalizar el sector. Para ellos también se brinda capacitación y asesoría, para adaptar positivamente nuestro modelo de negocio al mercado internacional.

d. Mayor involucramiento del Estado

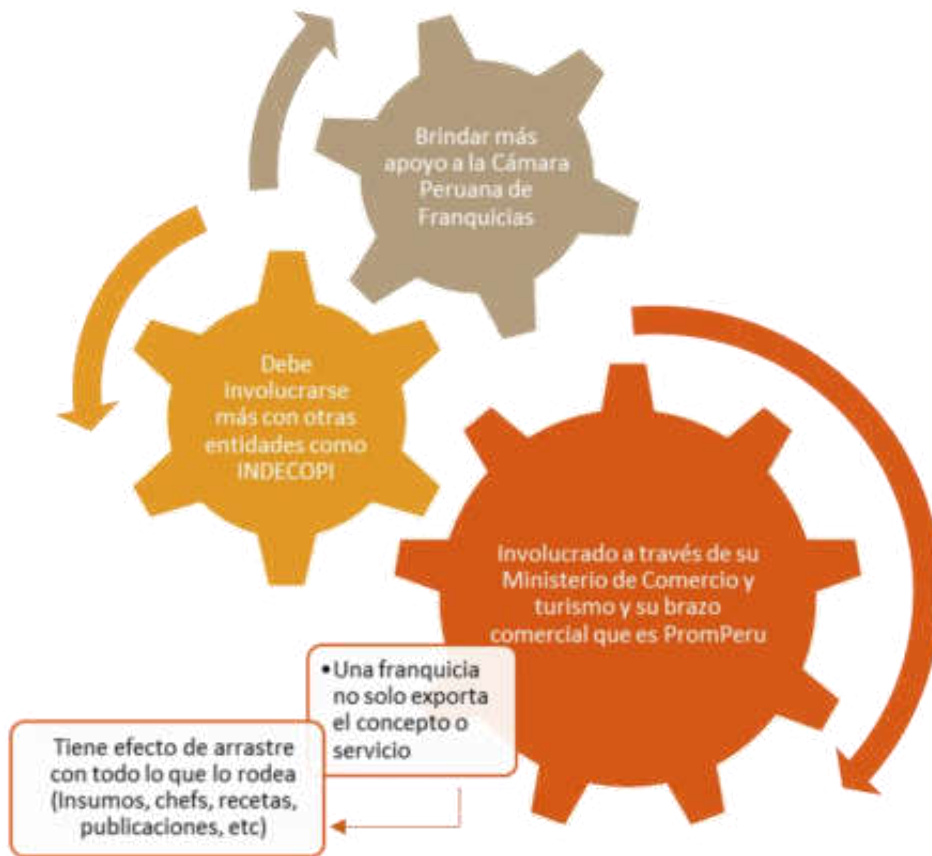


Figura 26. Mayor involucramiento del Estado

Fuente: Elaboración propia

Conforme a lo indicado por los especialistas de PROMPERÚ, sostienen que actualmente el estado se encuentra involucrado a través de su Ministerio de Comercio y turismo y su brazo comercial que es PROMPERÚ.

Son conscientes que es importante promover este tipo de formatos de exportación de servicios, ya que consideran que no es sólo exportar el concepto o servicio, sino que tiene efecto de arrastre con todo lo que lo rodea (Insumos, chefs, recetas, publicaciones, entre otros).

Asimismo, indican que si tiene algunos aspectos en los cuales debería involucrarse más con otras entidades como INDECOPI y brindar más apoyo a la Cámara Peruana de Franquicias.

3.2 Resultados en general de entrevistados con participación directa en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”

3.2.1 Cargo en la empresa Lucha Partners SAC



Figura 27. Información general de los participantes de la empresa Lucha Partners SAC

Fuente: Elaboración propia

Las personas que forman parte del proceso de internacionalización de la franquicia “La Lucha Sanguchería Criolla” cuentan con el conocimiento y la experiencia necesaria para impulsar las diferentes operaciones del puesto que ocupan.

3.3 Resultado de entrevistas a Alta Gerencia:

3.3.1 Categoría Franquicias

3.3.1.1 Subcategoría: Competitividad empresarial

a. Competitividad a través de la internacionalización mediante el formato de franquicia

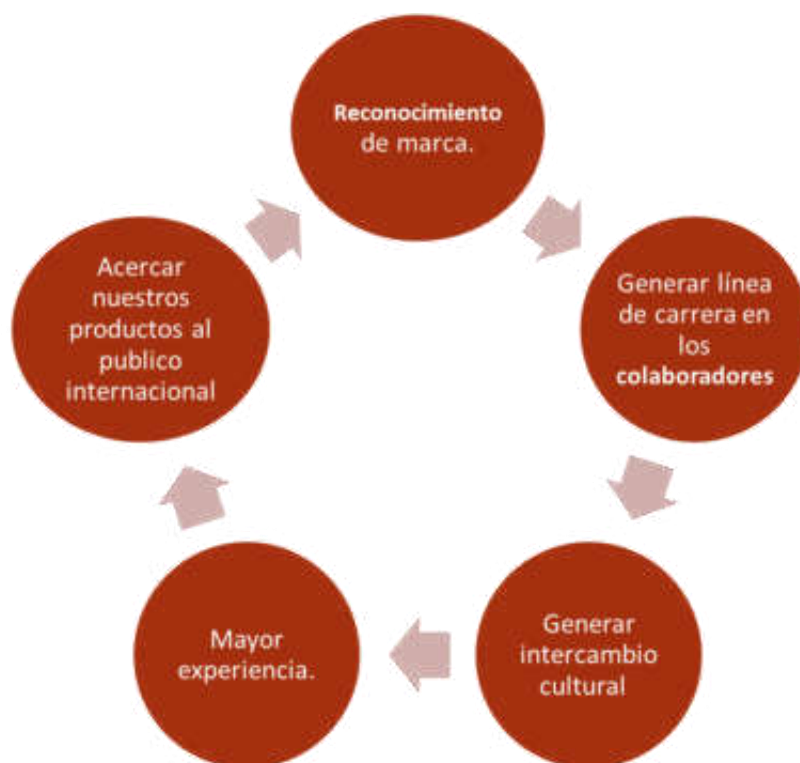


Figura 28. Competitividad a través de la internacionalización

Fuente: Elaboración propia

Acorde con lo declarado por los 02 entrevistados correspondientes a la alta gerencia, la competitividad se refleja en el mayor reconocimiento de la marca. Además de permitirles generar línea de carrera a sus colaboradores, asimismo, ganar mayor experiencia mediante el intercambio cultural. Según lo indicado por

el sr. Cesar Taboada, para ellos, ser más competitivos es “Acercar sus productos al público internacional”.

b. Rentabilidad a través de la internacionalización

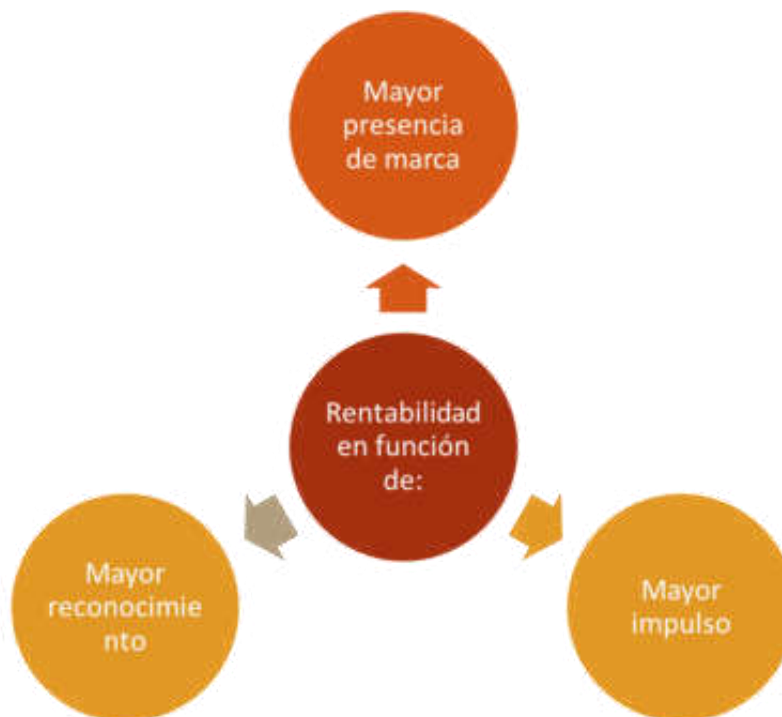


Figura 29. Rentabilidad a través de la internacionalización

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo manifestado por la Alta Gerencia, la rentabilidad obtenida a través de la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, es medida en función del mayor reconocimiento y mayor presencia de marca en las ciudades y países donde se encuentra la franquicia.

Asimismo, esto les brinda mayor impulso para seguir creciendo y seguir expandiéndose en mercado nacional e internacional.

3.3.1.2 Subcategoría: Experiencia de Mercado

a. Limitaciones de insumos



Figura 30. Limitaciones de insumos

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, las limitaciones que tienen para encontrar los insumos en el país donde se ubica la franquicia, se han contrarrestado en cierta medida por medio del contrato directo con los productores, que mantengan altos estándares y control de calidad.

Asimismo, han realizado negociaciones con proveedores peruanos para obtener productos peruanos en el país extranjero, por ejemplo, una empresa peruana actualmente exporta harina de trigo a Chile.

b. Limitaciones para internacionalizar



Figura 31. Limitaciones para internacionalizar

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado, se tuvo como una opción abrir tiendas propias de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, antes de tomar la opción de franquiciar la marca. Las limitaciones que tuvieron con la primera opción, fue

que se requeriría mayor dedicación, más tiempo, mayor control y constancia. Por lo que, consideraron que la opción era más difícil.

c. Plan de expansión para otra marca



Figura 32. Plan de expansión para otra marca

Fuente: Elaboración propia

Respecto a lo mencionado por los entrevistados, actualmente no tienen planes de expansión internacional para otra marca. Sin embargo, se encuentran en el proceso de generar una marca sólida para expandir la marca Siete Sopas, en uno a dos años.

d. Factores importantes en los inversionistas

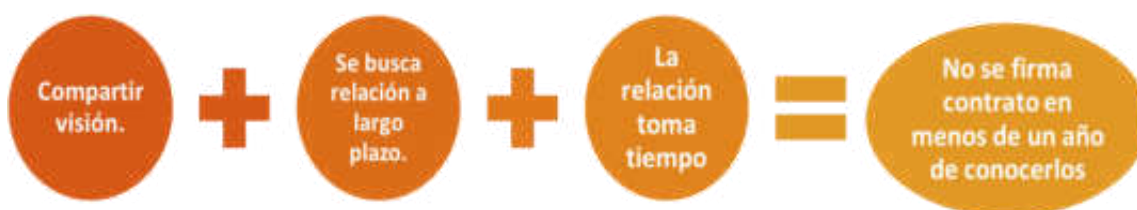


Figura 33. Factores importantes en los inversionistas

Fuente: Elaboración propia

En referencia a los factores más importantes para aceptar a un inversionista para la franquicia son mantener una visión compartida, ya que se busca una relación a largo plazo. Para esto, nos comentan que es importante realizar

reuniones y encuentros durante no menos de un año para tener una relación fuerte que pueda superar cualquier obstáculo.

3.3.2 Categoría Exportación de Servicios

3.3.2.1 Subcategoría: Oportunidades comerciales

a. Apoyo de entidades gubernamentales nacionales

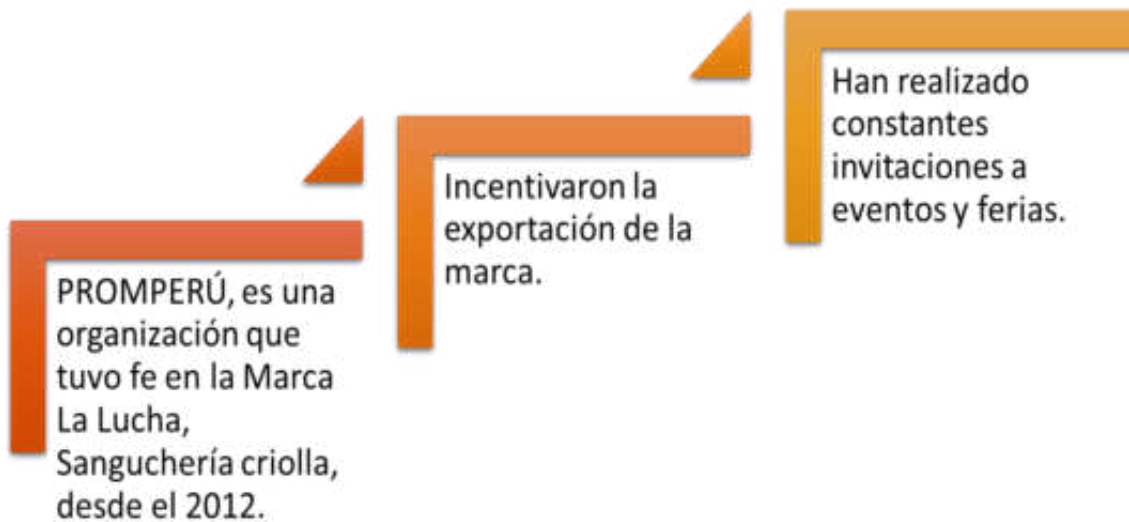


Figura 34. Apoyo de entidades gubernamentales nacionales

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo manifestado por los 02 entrevistados correspondientes a la alta gerencia, el señor Jay Shehadi, Gerente General de la empresa Lucha Partners SAC., y el señor Cesar Taboada, Socio fundador de la empresa antes mencionada, se puede concluir que la relación con organismos gubernamentales, específicamente con PROMPERU, ha resultado positiva para el proceso de exportación la marca al mercado extranjero bajo el formato de franquicia.

b. Tropicalización en las franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

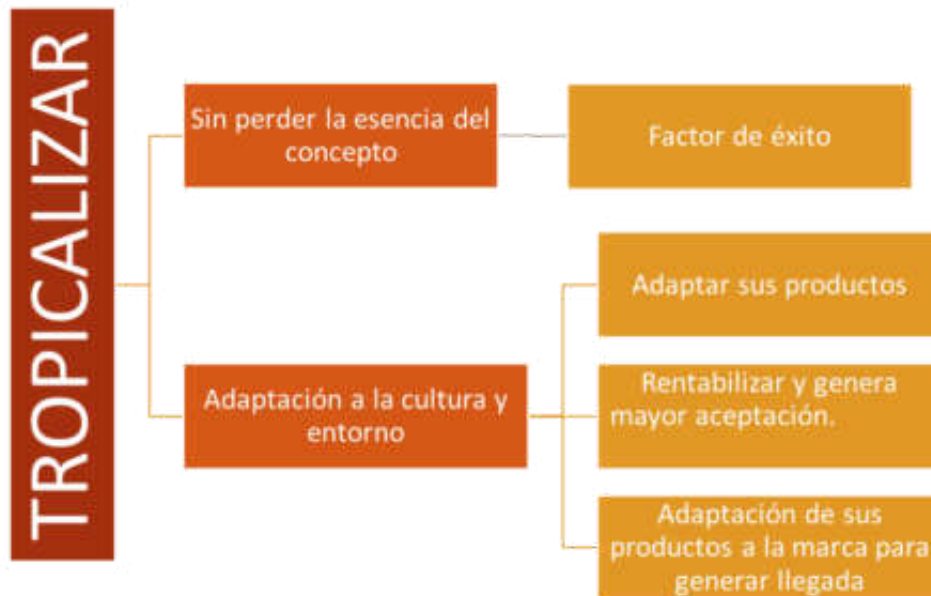


Figura 35. Tropicalización en las franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

En referencia a la tropicalización, los entrevistados de la alta gerencia manifestaron que es un factor para obtener éxito internacional, debido a que es importante adaptar sus productos a la cultura y al entorno. Asimismo, les brinda mayor rentabilidad y genera mayor aceptación del público en el país que recibe la franquicia.

c. Proyecciones en 3 a 5 años

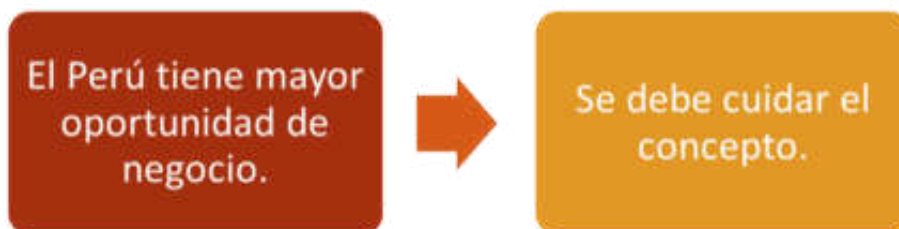


Figura 36. Proyecciones en 3 a 5 años

Fuente: Elaboración propia

En referencia a las proyecciones mencionadas para la empresa Lucha Partners S.A.C., los entrevistados consideran que se debe cuidar el concepto, y están convencidos que aún tienen oportunidades de negocio en el mercado peruano.

d. Motivo para internacionalizar primero “La Lucha Sanguchería Criolla”.



Figura 37. Motivo para internacionalizar primero “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, los motivos que llevaron a franquiciar primero la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” es que esta marca es la primera marca lanzada al mercado por la empresa Lucha Partners S.A.C.

Esta es una marca más versátil, transversal, tradicional, asimismo, cuenta con procesos estandarizados, manuales y calidad estandarizada.

3.3.2.2 Subcategoría: Promoción de Marca

a. Participación en eventos internacionales

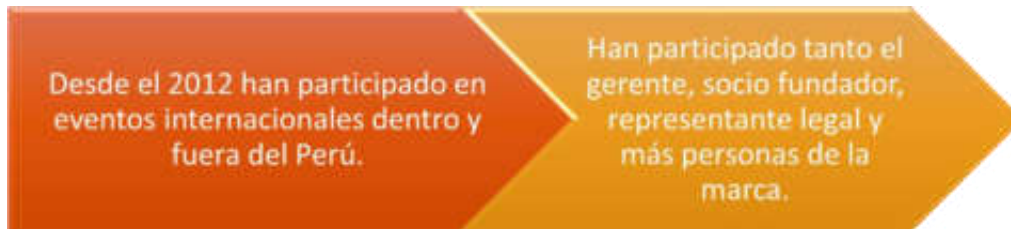


Figura 38. Participación en eventos internacionales

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo manifestado por los 02 entrevistados correspondientes a la alta gerencia, el Sr. Jay Shehadi, Gerente General de la empresa Lucha Partners S.A.C., y el señor Cesar Taboada, Socio fundador de la empresa antes mencionada, se puede determinar que han participado en eventos internacionales como ferias, ruedas de negocios, ponencias, etc., desde el año 2012. Asimismo, comentan que los viajes han sido constantes tanto por parte de ellos o del representante legal, así como también de otras personas relacionadas a la marca.

b. Factor decisivo para franquiciar

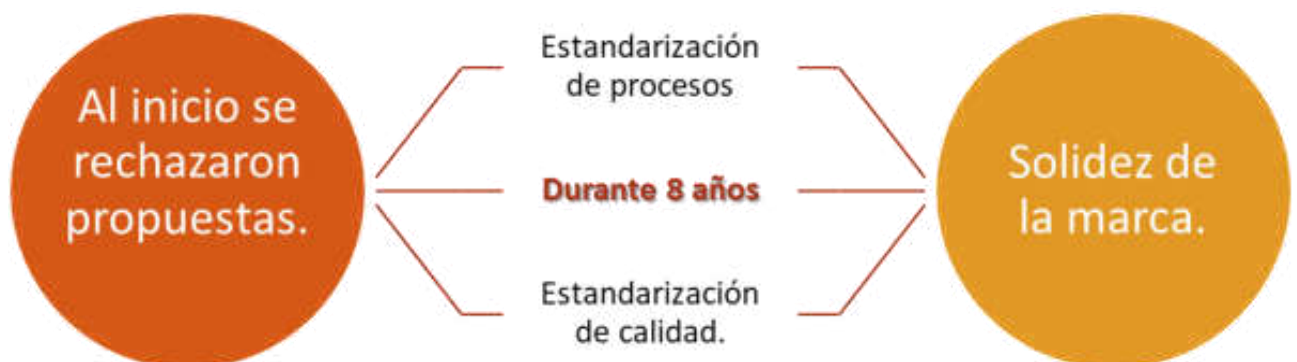


Figura 39. Factor decisivo para franquiciar

Fuente: Elaboración propia

Respecto a los motivos que impulsaron franquiciar la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, fueron que durante 8 años se dedicaron a la

estandarización de procesos, la estandarización de la calidad, a generar una marca sólida en el mercado nacional. Al inicio de este proceso se rechazaron propuestas hasta tener la estandarización de los productos y el servicio de manera óptima.

c. Ventajas y desventajas de las políticas de franquicia



Figura 40. Ventajas y desventajas de las políticas de franquicia

Fuente: Elaboración propia

Conforme con lo manifestado por los entrevistados, se pudo determinar que la alta gerencia considera que las desventajas están basadas en la dificultad para mantener el control, ya que según refieren se requiere mantener un control constante y supervisión periódica. Por ejemplo, al abrir la tienda, el señor Jay Shehadi, viaja a la ciudad donde se encuentra la franquicia, está pendiente de todos los detalles durante los primeros 3 días, luego ingresan a un periodo de entrenamiento, dónde cada 6 semanas, visitan la tienda, área de producción, de gastronomía, de servicio, de costos, de operaciones, etc. Consideran que es importante para no perder la calidad y los estándares que tienen implantados en la marca.

Por otro lado, las ventajas más resaltantes son un mayor reconocimiento, generar intercambio cultural mediante la experiencia en el mercado internacional.

3.4 Resultado de entrevistas a Administrativos y colaboradores.

3.4.1 Categoría Franquicias

3.4.1.1 Subcategoría Experiencia de Mercado

a. Factores importantes en los inversionistas



Figura 41. Factores importantes en los inversionistas

Fuente: Elaboración propia

En referencia a los factores importantes en los inversionistas para involucrarse en la franquicia son la solvencia económica y la pasión por desarrollar la marca cumpliendo los procedimientos establecidos por la marca.

De acuerdo con lo referido por los entrevistados es importante la estabilidad que pueda transmitir el franquiciado desde la cuota de ingreso que consta de \$60,000 a \$80,000, las regalías que son aprox. 5% anual. Además, de ser importantísimo que tengan respeto por los procesos, seguir los estándares establecidos en los manuales y permitir el seguimiento y control desde la matriz.

b. Competidores de la marca



Figura 42. Competidores de la marca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, los competidores de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, son ellos mismos, ya que están enfocados en crecer internamente cada día más.

De igual modo, algunos de los entrevistados refirieron que también que podrían tomar como competencia a las sangucherías locales, que tienen mayor tiempo en el mercado, como es el caso específico de la sanguchería “El Chinito”.

c. Competitividad a través de la internacionalización mediante el formato de franquicia



Figura 43. Competitividad mediante la franquicia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, la implementación de la franquicia en la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, ha desencadenado que se hayan ordenado más en sus procesos, desarrollando manuales, la estandarización de las recetas, la estandarización de la calidad de los productos así como del servicio.

Además, refieren que esto ha generado una mayor presencia de marca y un mayor reconocimiento en sus clientes finales.

d. Aceptación de la marca según entrevistados



Figura 44. Aceptación de la marca según entrevistados
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, sostienen que captan mucho público, en cada centro comercial o zona donde se encuentran usualmente cuentan con alta aceptación de la marca. Asimismo, el área de finanzas de la empresa Lucha Partners S.A.C., la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, manifestó que actualmente tienen aceptación de 60% y 65 % en Chile y Colombia respectivamente, desde el punto de vista del área operativa, la aceptación de la marca es de 95% en Chile, y 98% en Colombia.

3.4.2 Categoría Franquicias: Subcategoría Competitividad Empresarial

a. Crecimiento porcentual mensual (2018 a 2019)

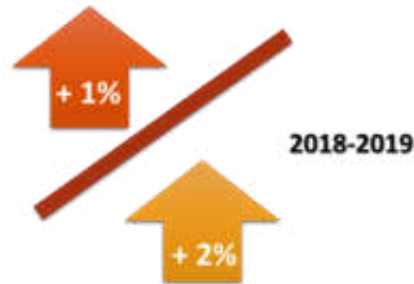


Figura 45. Crecimiento porcentual mensual (2018 a 2019)

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por el área de finanzas de “La Lucha Sanguchería Criolla”, la marca ha tenido un crecimiento del 1% al 2% mensual entre los años 2018 al 2019.

b. Relación precio-calidad



Figura 46. Relación precio-calidad

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados refieren que la calidad que cuentan en el servicio y los productos que ofrecen es bastante alta, inclusive el área de finanzas considera que la calidad es superior al precio que se ofrece.

Además, es importante considerar que los entrevistados de las áreas administrativas y operativas entrevistadas refieren que el precio es proporcional

al esfuerzo añadido a la calidad del producto, junto con el valor agregado que se le brinda a los mismos.

c. Valoración sobre los colaboradores operativos



Figura 47. Valoración sobre los colaboradores operativos

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la valoración de la empresa Lucha Partners S.A.C. sobre los colaboradores operativos, saben que son un factor fundamental e importante para desarrollar la marca, ya que ellos pueden lograr maximizar la calidad del servicio mediante los manuales que les brindan una hoja de ruta para lograr el alto estándar que representa a la marca.

Además, los colaboradores operativos indican que brindan oportunidad de desarrollo en la empresa, capacitación constante, manuales para retroalimentarse continuamente y comunicación directa constante.

d. Activos más importantes de la franquicia



Figura 48. Activos más importantes de la franquicia

Fuente: Elaboración propia

Según lo indicado por los entrevistados, los activos más importantes que tiene la franquicia son la marca, la calidad de cada uno de los productos, la calidad y estandarización del servicio, así como la innovación y el concepto bien desarrollado.

e. Clave de éxito de la marca



Figura 49. Clave de éxito de la marca

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, la clave de éxito de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, radican en la calidad que brinda tanto en el servicio, el concepto y los productos.

Además de ser una marca que busca mantener la tradición en la comida peruana y el reconocimiento que ha logrado alcanzar.

3.4.3 Categoría Exportación de Servicios:

3.4.3.1 Subcategoría Oportunidades comerciales

a. Motivos para internacionalizar “La Lucha Sanguchería Criolla”.



Figura 50. Motivo para internacionalizar primero “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado por los entrevistados, los motivos que llevaron a que la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” sea la primera en franquiciarse es que esta marca es la primera marca lanzada al mercado por la empresa Lucha Partners S.A.C. Asimismo, cuenta con procesos estandarizados, calidad

estandarizada en los productos y el servicio, mayor experiencia y tiempo de mercado y buena aceptación de la marca. Además de ser una marca versátil que permite compartir la comida tradicional peruana fuera de nuestras fronteras.

b. Proyecciones en 3 a 5 años



Figura 51. Proyecciones en 3 a 5 años

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo manifestado por los entrevistados, las proyecciones para la marca es seguir creciendo y expandiéndose mediante su carta de productos y conceptos o marcas en el mercado nacional.

Además, tienen proyectos para abrir 10 tiendas más en Colombia y 9 tiendas más Chile.

Asimismo, en el mercado internacional, el supervisor de franquicias ha manifestado que evalúan la posibilidad de llegar a tener tiendas en Europa o EE. UU. También cuentan con proyectos próximos en Ecuador y Brasil.

c. Plan de expansión para otra marca



Figura 52. Plan de expansión para otra marca

Fuente: Elaboración propia

Los entrevistados manifestaron que la segunda marca que tiene potencial para ser franquiciada es "Siete Sopas". Esto, debido a que la marca cuenta con un concepto claro, tiene gran aceptación y viene desarrollando la estandarización de sus procesos del mismo modo que su marca hermana "La Lucha Sanguchería Criolla". Asimismo, es una marca que como todas las que componen Lucha Partners S.A.C. brindan calidad en sus productos y en el servicio que ofrecen a los clientes.

d. Participación en proceso de internacionalización de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

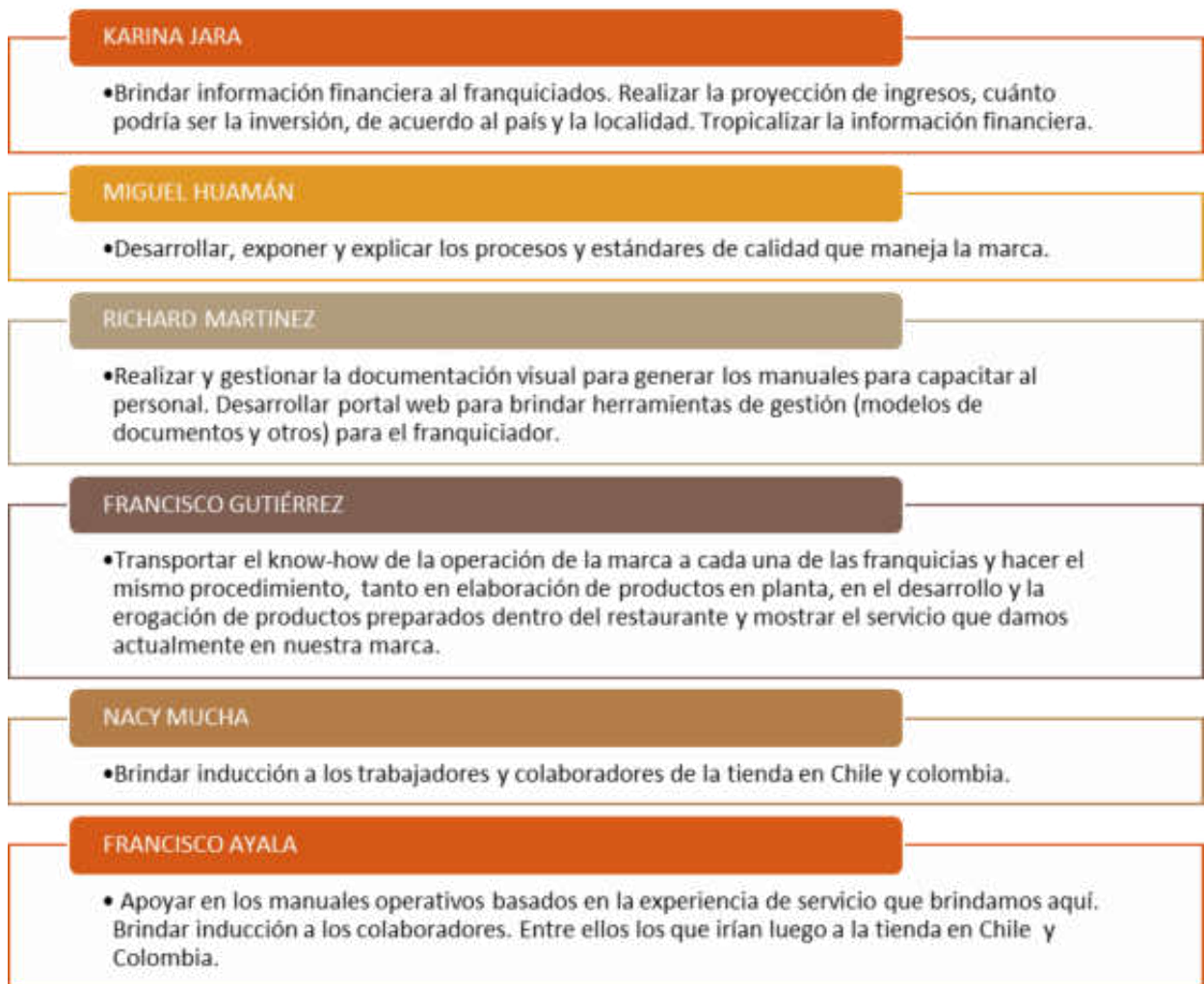


Figura 53. Participación en proceso de internacionalización de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

En la figura 51 se describe las funciones de la participación en el proceso de internacionalización de la marca del personal perteneciente a las áreas de administración, finanzas y operaciones.

e. Tiempo para implementar tienda de franquicia

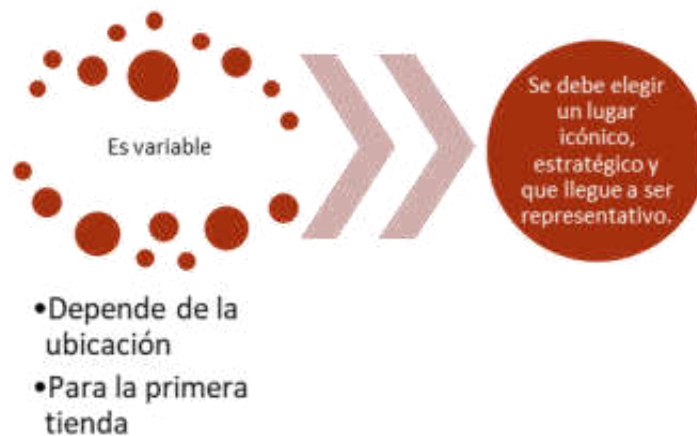


Figura 54. Tiempo para implementar tienda de franquicia

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por el área de infraestructura y proyectos, cada tienda que se apertura es un nuevo reto. En referencia al tiempo para implementar una tienda de franquicia, si es la primera tienda usualmente se debe un lugar icónico, estratégico y que llegue a ser representativo. De acuerdo con lo mencionado por el entrevistado, el sr. Jay Shehadi realiza la negociación y elige la ubicación que cumpla con los requisitos previamente mencionados.

f. Tropicalización en las franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.



Figura 55. Tropicalización en las franquicias de “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo mencionado los entrevistados se ha tropicalizado la información financiera para brindar información adecuada al inversionista sobre la rentabilidad esperada. Además, con relación a la carta, en lo posible se trata de mantener la receta original, teniendo proveedores que les envían ciertos insumos y condimentos necesarios desde Perú.

De acuerdo con lo referido por los entrevistados, se puede realizar variaciones a la carta bajo coordinaciones, se pueden añadir a la carta sanguches tradicionales del país donde se encuentra la franquicia para adaptarse a la cultura, gustos y preferencias. En referencia a lo indicado por el Director de infraestructura y proyectos, suponiendo que se tienen 10 productos en la carta, se escogen 6 y 4 de ellos son de oriundos del mismo país. Cabe resaltar, que también se

tropicalizaron bebidas, siendo un ejemplo de refresco el agua de panela en Colombia y la venta mayoritaria de gaseosas en Chile.

Respecto a los insumos, se buscan similitudes en el país franquiciatario para usar productos oriundos. Aunque algunos sabores varían porque las frutas tienen distintos sabores, por ejemplo, la percepción es que son más ácidas en Colombia y más dulces en Chile.

3.4.3.2 Subcategoría: Promoción de Marca

a. Ventajas y desventajas de franquiciar



Figura 56. Ventajas y desventajas de franquiciar

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados, las ventajas que han encontrado de franquiciar la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” es expandirse internacionalmente, además de los beneficios que trae consigo al

generar Intercambio cultural, compartir procesos de mejora los cuales pueden adaptar en las tiendas de Perú u otros países, ya que en las supervisiones constantes logran identificar cuáles son los procesos que utilizan en las diferentes tiendas y podrían tomar de referencia sus métodos o viceversa.

Las desventajas que refieren los entrevistados es que la administración no les corresponde, solo la supervisión. La cual es constante, por lo que realizan visitas de 8 a 11 veces al año a cada franquicia. Otra desventaja, es que la adaptación a la cultura siempre es bastante diferente. Además, indicaron que es importante realizar un control adecuado para evitar que se atente contra la rentabilidad y posicionamiento de la marca.

CAPÍTULO IV: DISCUSIÓN

4.1 Discusión de resultados:

En este capítulo se ha cruzado la información obtenida en campo recabada en base a los objetivos planteados. Cabe señalar que esta información fue previamente codificada y contrastada con la investigación documental correspondiente al marco teórico.

4.1.1 Incidencia entre la experiencia de mercado y la promoción de la marca en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Es importante tomar en cuenta que de acuerdo con lo evaluado en la subcategoría experiencia de mercado, se ha tomado en referencia los siguientes indicadores: el desarrollo de la marca, las limitaciones y la posterior relación con los inversionistas o franquiciatarios. Asimismo, en la subcategoría promoción de marca, se ha tomado en referencia los siguientes indicadores: políticas comerciales y eventos internacionales (como ferias, ruedas de negocios, etc.).

En referencia a la experiencia de mercado, se considera que es un factor importante para la internacionalización, basado en el modelo UPPSALA (Johanson y Wiedersheim-Paul, 1975), la cual indica que una empresa llega a internacionalizarse a través de decisiones graduales, dependiendo del conocimiento acumulado por la experiencia de mercado en cierto país y, por ende, el nivel del riesgo percibido por la empresa, al llegar al límite de aceptabilidad dará el siguiente paso, que puede ser el de realizar una inversión con más exposición en el mercado extranjero.

Asimismo, en relación con lo señalado por Flores (2015) en su tesis, mencionada en los antecedentes internacionales de la presente investigación, destaca en una de sus conclusiones que dentro de las variables organizacionales la experiencia es muy valorada como determinante para la internacionalización de las franquicias mexicanas.

Considerando que la economía mexicana y la economía peruana son emergentes, además que ambos países cuentan con similitud cultural, podemos inferir empíricamente que la variable de la experiencia es aplicable a las franquicias gastronómicas peruanas.

Por lo que, en el caso de estudio de la marca La Lucha Sanguchería Criolla, se destaca que se ha dedicado a consolidarse en el mercado local peruano durante 8 años, lo que les permitió desarrollar experiencia de mercado necesaria para ser competitivos en el mercado internacional. Durante ese tiempo, se dedicaron a la estandarización de procesos, la estandarización de la calidad y el servicio, así como a generar una marca sólida en el mercado nacional. Además, al inicio de este proceso se rechazaron propuestas hasta contar con la estandarización de los productos y el servicio de manera óptima. Al presente, esto les ha servido para ser replicado en las otras marcas de la empresa Lucha Partners S.A.C.

Por ejemplo, según indica el señor Cesar Taboada: “Tenemos ya, firmados (contratos) en otros tantos países, pero tienen que esperar con paciencia, ya que nos da el gusto de hacerlo bien”.

Por otra parte, de acuerdo con lo indicado por el señor Jay Shehadi, es importante resaltar que una de las limitaciones para internacionalizarse fue que se analizó la opción de abrir tiendas propias de la marca La Lucha Sanguchería Criolla, antes de tomar la opción de franquiciar la marca. Sin embargo, luego de evaluarlo, concluyeron que se requeriría mayor dedicación, más tiempo, mayor control y constancia. Por lo que, consideraron que la opción era más difícil. Como se corrobora en sus palabras: “Yo soy dedicado, dedicación es tiempo, cuando abres tú mismo en otro país, la misma constancia no puedes darle, entonces por esas razones es muy difícil”.

Esto se ve reflejado en el estudio Daniels (2012), en referencia al concepto de franquicia, mencionado en las bases teóricas de la presente investigación.

Basados en la premisa anterior y de acuerdo con lo mencionado por los entrevistados participantes directos en la internacionalización de la marca objeto de estudio, los motivos que llevaron a franquiciar la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” es el tiempo que tiene la marca en el mercado, ya que es la primera marca de la empresa Lucha Partners SAC, además de ser versátil,

transversal, tradicional, asimismo, cuenta con procesos estandarizados, manuales y calidad estandarizada. Por ejemplo, al consultar durante las entrevistas porqué es la primera marca que se ha internacionalizado, la Srta. Karina Jara, Gerente del área de Finanzas indicó: “Es la primera (marca) que tiene más tiempo en el mercado, en la que el levantamiento de procesos ha sido más trabajado, el cual cuenta con los manuales cuenta con toda la parte con el know how de las personas que trabajamos acá y pueden dar información a unos terceros.”

Esto hace que tanto como los colaboradores operativos y de la planta de producción, personal de las áreas administrativas, gerentes y cada uno de los participantes en la internacionalización de la franquicia de “La Lucha Sanguchería Criolla”, hayan brindado el soporte necesario en el área que les corresponde para desarrollar las estrategias previamente planteadas para la implementación y seguimiento de la franquicia.

La experiencia que obtuvieron del mercado local ha sido de gran utilidad para ofrecer al franquiciatario una base sólida, confianza y garantía de lo que significa la marca. En este aspecto, el gerente general comentó que cuenta con la confianza en sus colaboradores que observaba junto a los franquiciatarios las operaciones del día a día para ser replicado en el exterior.

La experiencia de mercado y desenvolvimiento de la marca en el mercado nacional ha generado que tanto la calidad de los insumos como del servicio que brinda lleguen a ser los más grandes y reconocidos pilares de su organización.

Asimismo, han ido relacionándose con las oportunidades comerciales que se les ha presentado. Por ejemplo, como indica el Gerente General de Lucha Partners S.A.C. sr. Jay Shehadi: “PROMPERÚ, es quizá la persona que creyó en nuestra empresa antes que nosotros mismos, hace 8 años, vino a nuestras oficinas y dije, yo no creo que estemos listos para eso, me dijo yo quiero que participen (...) PROMPERÚ, es una gran organización, y es raro que una persona que te diga yo tengo fe en ti, está tratando jalar conceptos peruanos para exponerlo a los extranjeros.”

La empresa se esforzó en madurar antes de salir al mercado internacional, ha participado desde el año 2012 en ferias y eventos internacionales, pero recién en el año 2018 decidió franquiciar La Lucha Sanguchería Criolla al mercado internacional, porque consideraban que ya estaban listos para hacerlo.

En referencia a la promoción de la marca, como indica el Gerente General de Lucha Partners S.A.C., la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) les ha brindado herramientas para internacionalizarse, invitándolos a constantes ferias y eventos internacionales. Sin embargo, ha indicado que la internacionalización ha sido un conjunto de todas las experiencias y aprendizaje continuo.

Por otro lado, también es importante resaltar que el conjunto de experiencias les ha permitido conocer a los franquiciatarios, que han invertido en las franquicias que se encuentran en Chile y Colombia, es decir que la marca se ha fortalecido y nutrido independientemente de las herramientas brindadas por PROMPERU, esto según lo señalado por el Supervisor de Franquicias, señor Francisco Gutiérrez: “PROMPERÚ mayormente se encarga del sistema de franquicias, pero nosotros como marca, hemos salido solos. (...) Hemos buscado nuestros propios empresarios que quieran cerrar contratos con nosotros con Lucha Partners, y tratamos de plantear las ideas. Porque el franquiciador con el franquiciado se sienta y comienzan a dialogar los temas importantes y cuál es el desarrollo que se va a tener en cada franquicia para poder continuar.”

La promoción comercial para la exportación de servicios en Perú es un factor que ha ido evolucionando con el propósito de brindar soporte y herramientas para incentivar el crecimiento y fortalecimiento del sector. Esto se corrobora en el estudio “Exportación de Servicios: Plan Acción 2019”, mencionado en las bases teóricas de la presente investigación.

Además, el entrelazar las herramientas de promoción con la experiencia de mercado es un factor que La Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) considera muy importante para fortalecer a la internacionalización de las franquicias, el cual es aún un sector joven y en crecimiento. Esto se corrobora en lo indicado por el sr. David Eldery, Gerente de exportación de Servicios de PROMPERÚ: “A través de la cámara de

comercio en Lima hay una feria especializada de franquicias donde apoyamos a muchas empresas, invitando inversionistas no solamente para que vengan a mirar las posibilidades de invertir en estos negocios, sino además también dar la parte académica, es decir que comparta un poco sus experiencias, para que se nutra el público que asiste.” Esto resulta verdaderamente positivo, pues permite generar un aprendizaje por medio de experiencias que crea motivación, retroalimentación, aumenta el deseo de superación y disminuye la posibilidad de cometer errores.

Por otro lado, las oportunidades de promoción que se encuentran limitadas, según indica la especialista Nathaly Pflucker, Directora de la Cámara Peruana de Franquicias: “El ente que en realidad debería de estar a cargo del tema de franquicias propiamente es la Cámara (Peruana de Franquicias), el gran problema de la cámara hoy por hoy es que no tenemos el apoyo de gobierno. Entonces, es mucho más difícil poder decir mira acá estamos, somos la cámara peruana de franquicias y que nos reconozcan ¿no? a pesar de que nosotros por ejemplo estamos reconocidos internacionalmente por la FIAF, qué es la Federación Iberoamericana De Franquicias, pero nos falta mucho apoyo de gobierno para poder lograr todas estas cosas.” Esta situación limita las posibilidades de brindar mayores herramientas y delegar actividades al sector privado para llegar al mayor público posible.

Sin embargo, la Cámara Peruana de Franquicias ha realizado eventos como ferias internacionales, donde la Srta. Pflucker acotó: “El resultado de esta feria, mira, lo bueno es que este año se incrementaron más marca sobre todo marcas extranjeras que quieren ingresar al mercado al mercado peruano. Han sido aproximadamente 44 marcas que participaron en la en la en la feria. (...) Nos falta mucho apoyo. Lamentablemente, sin apoyo, sin espónsor, no puedes hacer mucho, pero ahí hemos estado.” Esto demuestra que se podría hacer mucho más, como apoyar a la promoción interna y externa, brindar mayores herramientas y trabajar en conjunto para crear nuevas fuentes promocionales, etc. Así como ayudar a las entidades gubernamentales a difundir, desarrollar, promocionar, así como profesionalizar la franquicia en el Perú.

Este aporte, es un agregado a lo señalado por Huamán y Rosas (2017) en su tesis, mencionada en los antecedentes nacionales de la presente investigación, en la cual se determinó una validación parcial de la hipótesis general en la cual se indica que la promoción comercial brindada por el estado, es uno de los factores de éxito de la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas, considerando que se percibe mayor apoyo por parte del estado peruano a través de Promperú. No obstante, estos esfuerzos aún no son suficientes en beneficio de las empresas franquiciadoras, este apoyo se deberá dar mediante la creación de mesas de negociaciones, talleres de especialización para mejorar procesos y viajes comerciales para la apertura de mercados. Asimismo, el estado debería articular una permanente coordinación interinstitucional que permita trabajar bajo un mismo objetivo.

Debido a que en la actualidad se impulsa con mayor ahínco la promoción de servicios, entre ellos las franquicias, las oportunidades comerciales brindadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) a cargo de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) han ido en aumento. Por lo que se han establecido políticas alineadas a los objetivos trazados en el Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (PENX 2025). En consecuencia, se han desarrollado actividades que sirven como mecanismos promocionales para el sector servicios, como desarrollar ferias especializadas, ruedas de negocios, ponencias de experiencias, generar consorcio de franquicias, brindar experiencia y asesoría, proponer modelos de gestión debidamente estructurados, proponer modelos franquicias de baja inversión que actualmente son solicitadas en el mercado, brindar herramientas para competir con franquicias extranjeras (asesoría y capacitación en temas aseguramiento de la calidad, estandarizaciones, etc.).

Sin embargo, aún no se ha logrado la consolidación e integración con entidades afines, como por ejemplo la Cámara Peruana de Franquicias, que podría sumar esfuerzos para difundir, promover, desarrollar y profesionalizar las franquicias peruanas tanto nacional como internacionalmente. Asimismo, durante el desarrollo de la investigación, se pudo corroborar la falta de coordinación interinstitucional oportuna, debido a que la accesibilidad a la información para el

Censo Nacional de Franquicias que se realizó entre el MINCETUR y el INEI en el año 2017 publicó los resultados en el año 2019, información valiosa que podría haber sido divulgada a tiempo.

4.1.2 Incidencia de la competitividad empresarial de la franquicia “La Lucha Sanguchería Criolla” en las oportunidades comerciales al momento de internacionalizarse.

Es importante tomar en cuenta que de acuerdo con lo evaluado en la subcategoría competitividad empresarial, se ha tomado en referencia los siguientes indicadores: calidad y rentabilidad. Asimismo, en la subcategoría oportunidades comerciales, se ha tomado en referencia los siguientes indicadores: adaptación de la marca, expansión internacional y apoyo gubernamental.

La competitividad empresarial es muy importante para desarrollar oportunidades comerciales en la expansión internacional de las empresas.

Al consultar con los especialistas cuál ha sido el factor elemental para que las franquicias se fortalecieran en los últimos años, manifestaron que este esquema de negocio permite generar rentabilidad a corto plazo, además que la combinación de éxito es que fundamentalmente se establezcan y cumplan las prácticas y procedimientos previamente establecidas.

Por ejemplo la especialista en inteligencia de mercados internacionales de PROMPERÚ, Srta. María Luz Olivares acotó: “Considero que el éxito fundamental ha sido el hecho de cumplir adecuadamente adecuarse a estas prácticas y procedimientos, y lógicamente respetar todo aquello que entregan las franquicias, el know how, la misma información que es de carácter privado y las empresas pueden obtener una rentabilidad de manera muy rápida, es el principal (beneficio) de marcas que ya están reconocidas, que decir las empresas hacia las empresas y qué año se demuestra el crecimiento. Las empresas por lo general el periodo de maduración que les permite trabajar unos 3-4 años, 5 años dependiendo mucho del sector, en el caso de la franquicia ya hay resultados tangibles inmediatos, pero sí exige una inversión muy fuerte y una inversión, que

va a depender de cada sector lógicamente; una inversión y cierto pagos o derechos que tiene que asumir como inversionista.”

Asimismo, la directora de la Cámara Peruana de Franquicias, Srta. Nathaly Pflucker indicó: “Básicamente quien ayudó a que siga creciendo el tema gastronómico fue Gastón. Y hay que aceptar el hecho una labor bastante loable en difundir el tema gastronómico y es por eso de que en realidad lo que más se exporta bueno hacia afuera es el tema gastronómico. Pero no hay que dejar de saber que por naturaleza, lo primero que se franquicia a nivel mundial es justamente la gastronomía.”

Según lo mencionado por los especialistas, es importante considerar que este sector es el primero que se franquicia, y la difusión a cargo de Gastón Acurio, ha sido muy importante para promocionar el rubro mencionado. Así como otros factores para lograr fortalecer y desarrollar las franquicias a nivel nacional e internacional que se mencionan como el saber hacer, poseer un concepto establecido, el grado de posicionamiento que tiene la marca en su país, el grado de adaptabilidad, la variedad en los productos, el estudio de mercado previo, la estructura de costos eficiente y tener un modelo de gestión con apertura de decisiones.

Por otro lado, considerando la competitividad como la capacidad de búsqueda incesante de la eficacia y efectividad que las compañías ejecutan frente a la competencia. Además de proveer valor agregado a los consumidores finales para crear rentabilidad en sus consumidores y en la organización de forma interna como externa.

Los especialistas han coincidido para la empresa representativa de esta investigación cuenta con factores y características muy importantes que le han permitido tener éxito en el mercado nacional, para luego expandirse al mercado internacional.

Esto se corrobora en lo indicado por el sr. David Eldery, Gerente de exportación de Servicios de PROMPERÚ, quien indicó que: “La lucha, ha sabido empaquetar bien su propio negocio. (...) Ha logrado estandarizar la calidad, aparte que tiene productos muy variados, el modelo el concepto de negocio es un concepto muy encantador, de luchador, no sé si te lo han contado, es algo que te crea mucho

feeling ¿no?, mucho sentimiento porque cada uno de nosotros, estamos viendo un día lleno de lucha, de superación y han creado un concepto basado en eso. Por eso, es muy importante que las empresas desarrollen un buen concepto y el concepto es todo. No solamente voy a comer, sino a vivir una experiencia la calidad del servicio la calidad de los insumos y el local que sea muy cálido y atractivo son todos los elementos que forman parte del concepto.”

Además, la Directora de Cámara Peruana de Franquicias, Nathaly Pflucker indicó que: “El concepto de Lucha Partners S.A.C. se basa en el tema la calidad de producto, donde ellos han hecho un modelo de negocio en donde prácticamente ellos fabrican todo entonces no es que tercerizan prácticamente nada. Ellos tienen su centro producción, en su centro de producción hacen el pan, las salsas, la chicha, absolutamente todo entonces yo creo que eso ha hecho de que en realidad el concepto como modelo funcione. Además, (...) han logrado consolidarse y es por eso por lo que en realidad la gente los busca.”

Por lo que se podría brindar un aporte ejemplificado a lo señalado por Ronceros (2013) en su tesis, mencionada en los antecedentes nacionales de la presente investigación, en la cual se concluyó que las políticas de trabajo empleadas en la empresa, a través del desarrollo de una marca exitosa genera una variedad de opciones a estudiar, imitar, admirar e invertir.

Debido a que la marca que “La Lucha Sanguchería Criolla”, cuenta con características de éxito y reconocimiento en el mercado local peruano y en el mercado internacional, así como con inversionistas (franquiciatarios) tanto nacionales como internacionales por el concepto firme que ha generado y la marca sólida con la que cuenta.

Esto, también se puede deducir de los resultados obtenidos por lo indicado por los entrevistados relacionados a las áreas de administración, finanzas y operaciones, quienes tienen claro que los activos más importantes que tiene la franquicia son la marca, la calidad de cada uno de los productos, la calidad y estandarización del servicio, así como la innovación y el concepto bien desarrollado.

De acuerdo con lo indicado por la Gerente de Finanzas, la Srta. Karina Jara, la marca ha tenido un crecimiento del 1% al 2% mensual entre los años 2018 al

2019. Asimismo, coinciden que la calidad que brindan en el servicio y los productos que ofrecen es bastante alta, inclusive el área de finanzas considera que la calidad es superior al precio que se ofrece y el área de calidad menciona que el precio es proporcional a la calidad de los productos junto con el esfuerzo y el valor agregado que se le brinda a los mismos.

También, refieren que la clave de éxito de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, radican en la calidad que brinda tanto en el servicio, en el concepto y en los productos. Además, de ser una marca que busca mantener la tradición en la comida peruana y el reconocimiento que ha logrado alcanzar.

Para lograr maximizar la calidad del servicio, se han implementado manuales que brindan una hoja de ruta para lograr el alto estándar que representa a la marca, y esto genera que la valoración hacia los colaboradores operativos sea considerada como fundamental e importante el desarrollo de la marca.

Esto ha sido indicado por los colaboradores operativos, la Srta. Nancy Mucha y el Sr. Francisco Ayala, quienes han indicado se les ha brindado oportunidad de desarrollo en la empresa (línea de carrera), capacitación constante, manuales para retroalimentarse continuamente y comunicación directa constante.

Lo previamente expuesto es un agregado y una ejemplificación de lo indicado por Neyra y Salas (2018) en su tesis, mencionado en los antecedentes nacionales de la presente investigación que coincide con una de las conclusiones específicas, la cual afirma que mantener altos índices de calidad de los productos y servicios es percibido como factor de éxito para ingreso de las franquicias peruanas del sector gastronómico al mercado de Chile en las ciudades de Santiago de Chile y Antofagasta al 2018. El factor calidad de los productos y servicios es significativo, ya que es percibido como un factor crítico de éxito, por lo que no se valida dicha hipótesis y el segundo objetivo pudo ser validado.

En base a lo anteriormente expuesto, se concluye que si bien la calidad de los productos y servicios es parte de los factores de éxito de la marca en el mercado local, éstos se deben mantener en el mercado internacional, debido a que las políticas de las franquicias pueden alterar el concepto o las características de la marca si no están bien planteados, sólidos y desarrollados.

Por lo mismo, la primera marca en internacionalizarse de la empresa Lucha Partners S.A.C. ha sido “La Lucha Sanguchería Criolla”, al consultar a los participantes directos en la internacionalización de la marca, indicaron que los motivos que llevaron a franquiciar primero la marca es que esta marca es la primera marca lanzada al mercado por la empresa, además de ser versátil, transversal, tradicional, cuenta con procesos estandarizados, manuales y calidad estandarizada en los productos y en el servicio, mayor experiencia, mayor tiempo de mercado y buena aceptación de la marca.

En referencia a las proyecciones para la marca, se planea seguir creciendo y expandiéndose mediante su carta de productos y tiendas en el mercado nacional. Así como internacional, dónde tienen proyectos para abrir 10 tiendas más en Colombia, 9 tiendas más Chile y otros proyectos próximos en Ecuador y Brasil, según lo indicado por el Supervisor de Franquicias.

Con la experiencia actual que han desarrollado, los entrevistados indicaron que la segunda marca que tiene potencial para ser franquiciada es “Siete Sopas”. Esto, debido a que la marca cuenta con un concepto claro, calidad en sus productos y en el servicio, además tiene gran aceptación y viene desarrollando la estandarización de sus procesos del mismo modo que su marca hermana “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Por otro lado, de acuerdo con lo declarado por los 02 entrevistados correspondientes a la alta gerencia, la competitividad se refleja en el mayor reconocimiento de la marca. Además de permitirles generar línea de carrera a sus colaboradores, asimismo ganar mayor experiencia mediante el intercambio cultural. Según lo indicado por el sr. Cesar Taboada, para ellos, ser más competitivos es “Acercar sus productos al público internacional”.

De acuerdo con lo manifestado por la alta gerencia, la rentabilidad obtenida a través de la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, es medida en función del mayor reconocimiento y mayor presencia de marca en las ciudades y países donde se encuentra la franquicia.

De esta manera, les brinda mayor impulso para seguir creciendo y seguir expandiéndose en mercado nacional e internacional.

Finalmente, se puede inferir que la competitividad se desarrolla en tres etapas: antes, durante y después de la internacionalización de la marca mediante el formato de franquicia.

Se concluye que la competitividad empresarial, es un factor que en la primera etapa debe estar presente para generar una marca de éxito en el mercado local. En la siguiente etapa, evoluciona para dar paso a una marca sólida que se encuentra “en venta” y cuenta con muchos inversionistas interesados en adquirirla. En la tercera etapa, esta competitividad empresarial llega a ser internacional, donde compite con marcas extranjeras que cumplen con los mismos o mayores estándares tanto de calidad como de rentabilidad.

4.1.3 Incidencia de la adaptación de la marca en la estrategia de exportación de servicios gastronómicos peruanos en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Actualmente, las empresas pueden expandir sus acciones fuera de su país de origen con gran facilidad, debido a que la globalización permite a los emprendedores, llevar su negocio a cualquier parte del mundo. Esto implica que definitivamente hay necesidad de diferentes patrones de adaptación y la marca tiene que adaptarse a diferentes condiciones e incluso culturas. Por lo que, tienen que hacer algunos cambios si quieren ingresar a nuevos mercados donde existen códigos, leyes y regulaciones importantes.

Esto se corrobora en lo expuesto por Baena V. (2013) en el artículo científico mencionado en los antecedentes internacionales de la presente investigación, el cual ha concluido que las diferencias culturales entre el país de origen de la franquicia y el país anfitrión puede crear incertidumbre interna, así como problemas de conducta empresarial donde los resultados concluyen que la distancia geográfica y cultural entre el país de origen entre otras variables inciden en la expansión internacional del sistema de franquicia españolas.

En efecto existe una combinación de las palabras "internacionalización" y "localización" que se utilizan para identificar un producto o servicio que se promociona y ofrece a nivel mundial, pero que también se cambia para adaptarse al usuario o consumidor en un mercado local externo a sus fronteras de origen: la tropicalización.

Respecto a la tropicalización, los entrevistados de la gerencia de "La Lucha Sanguchería Criolla", declararon que es un factor para obtener éxito en el mercado internacional, ya que es importante adaptar sus productos a la cultura y al entorno. Como indica el Gerente General, sr Jay Shehadi: "El truco de La Lucha es la reincidencia de la compra. (...) Imagínate tú comiendo comida italiana, dos veces a la semana, es raro. (...) Pero, si puedes comer tu comida más de 2 veces a la semana, entonces lo mismo es acá con la sanguchería, o sea abrimos en otro país (...) entonces la tropicalización de nuestro producto es muy importante, es la única forma de ser exitoso. Porque si los colombianos salen de La Lucha en Colombia, piensan que pueden vender comida peruana con peruano hoy en día, la posibilidad que van a volver es muy remoto. (...) También, algunos nombres que tienes que cambiar, algunos no llaman tanto la atención, algunos países no se llaman lechón, simplemente usando las palabras adecuadas, también usando frutos de su mundo, hay frutas que existen en Colombia que no existen acá, es bueno aprovechar, la frescura y también la economía de las frutas locales"

Respecto a la adaptación que ha tenido que tomar la marca en relación con los condimentos y guisantes que componen los aderezos de los productos esenciales, el Gerente General, señor Jay Shehadi indicó : "Es casi lo mismo, tenemos el beneficio en este momento que solo habría en países casi colindantes. Yo sé que Colombia no es colindante, pero está muy cerca, compartimos mucha cultura, entonces aprovechamos también la mayoría de (Producciones) peruanas que vienen de otros países, han demandado (*) la compra, el ingreso de ingredientes y eso es parte de la gastronomía peruana entonces, hemos encontrado algunos de los ingredientes, es un poco más caro que acá pero no es imposible." Además, el socio fundador Cesar Taboada, manifestó: "Nosotros no llevamos cosas de acá, porque tratamos de hacer nuestra sazón allá con sus productos, (...) el mundo entero se acopla, se ha

globalizado, hay muchos productos que hay allá, casi todos, por ejemplo en Bogotá no hemos tenido mayor problema, (...) es hacer nuestra sazón, como aquí, con sus productos, buscamos la harina y si no hay la harina, vemos que nos produzcan la harina o la empresa que produce aquí exporte la harina para nosotros ir a comprarla allá, y producir el pan que nosotros comemos aquí. Si no tenemos pimienta, de la pimienta que usamos, le solicitamos que busquen un proveedor, el ají panca por ejemplo que se produce aquí, lo exportan, lo llevan nosotros lo consumimos para el bien de quien lo produce, frutas hay en el mundo entero no habrán todas, pero la gran mayoría, hacemos los jugos de las frutas que tienen, chicha morada, hay en muchos países, y aquel que no tiene vemos que hacer una chicha morada, con alguien que exporte la cantidad de maíz que necesitamos”.

Como bien se ha señalado para la alta gerencia, la tropicalización de los productos e insumos como estrategia de expansión ha sido clave, pues han considerado que les brinda mayor rentabilidad y genera mayor aceptación del público en el país que recibe la franquicia. Es importante reconocer que cada ítem ha sido evaluado previamente de las limitaciones encontradas en la experiencia de mercado que han desarrollado en el mercado nacional dónde se han planificado diversos escenarios y planes de contingencia para adaptarse internacionalmente.

Asimismo, según los entrevistados relacionados a las áreas de administración, finanzas y operaciones se ha adaptado la información de sus respectivas áreas. Por ejemplo, la Srta. Karina Jara, Gerente del área de Finanzas indicó: “Hemos visto la proyección de sus ingresos, cuánto podría ser la inversión de acuerdo con el área que tiene cada local, (de acuerdo con) las recetas que se le proporcionan, para averiguar más que nada los productos que ellos tienen en su en sus países, ¿no?. Porque, por ejemplo acá en el Perú tenemos papaya pero en Bogotá es papaya completamente diferente con un costo diferente, con un posicionamiento diferente, en rentabilidad también es diferente. Entonces, lo que se les ha ayudado es la parte de la inversión para ver el tema de maquinarias, muebles, equipos, infraestructura. Cuánto podrían gastar en lo que es comida, adecuar nuestras recetas (...). En la parte del personal, en otros gastos como alquileres (...) dándole una referencia de qué porcentaje sería el que ellos

podrían gastar para obtener la rentabilidad." Se ha tropicalizado la información financiera para brindar información adecuada al inversionista sobre la rentabilidad esperada, de acuerdo con los datos locales.

Por otro lado, en relación con la carta, se trata en lo posible de mantener la receta original, teniendo proveedores que les envían ciertos insumos y condimentos necesarios desde Perú.

Sin embargo, se pueden realizar variaciones a la carta con coordinaciones previas, se pueden añadir a la carta sándwiches tradicionales del país donde se encuentra la franquicia para adaptarse a la cultura, gustos y preferencias. En referencia a lo indicado por el director de infraestructura y proyectos, el Sr. Richard Martínez indicó: "En esta carta supongamos que tengamos 10 productos, escogemos 6 y 4 son de oriundos del mismo país. Por ejemplo, en Colombia está la hawaiana, a parte hay otro que es vegetariano y otros tipos de jugos". Asimismo, el supervisor de calidad acotó: "Tropicalización también podríamos decirle al añadido de algunos platos que son propios de la región. Entonces, tenemos esa característica tanto en Chile como Colombia, tropicalizamos la marca, en el sentido de que le damos dos o tres productos que trabajamos en conjunto para hacer que los productos y los platos que son muy típicos del país también se vean representado en el concepto de sándwich y lo hacemos con buen éxito diría yo porque ahí sándwich poderosamente se mantiene muy alto en el tema de ventas tanto en Colombia como en Chile."

Cabe resaltar, que en los productos previamente mencionados también se mencionó que se tropicalizaron bebidas, siendo un ejemplo de refresco el agua de panela en Colombia y la venta mayoritaria de gaseosas en Chile.

Por otro lado, respecto a los insumos, se buscan similitudes en el país franquiciatario para usar productos oriundos. Aunque algunos sabores varían porque las frutas tienen ligeros cambios en los sabores, por ejemplo, la percepción es que son más ácidas en Colombia y más dulces en Chile. Según indica la entrenadora de colaboradores en franquicias, Srta. Nancy Mucha: "La diferencia no es tanto en cuanto a los productos, aunque el sabor es ligeramente diferente porque es ahí es como tropical, (...) las frutas son un poco más ácidas. Bueno, en Colombia es ácido y en Chile más dulce. (...) La carne es mucho mejor

que acá, en Chile. Y así, lo demás, casi igual.” Asimismo, el supervisor de calidad acotó: “Evidentemente, cuando hablamos de tropicalización estamos hablando de ese uno o dos por ciento que de alguna manera hace que un ligero cambio, pero que no altera básicamente el sabor.”

Al consultar a los especialistas en exportación de servicios si la tropicalización es un factor importante para la exportación de servicios gastronómicos bajo el formato de franquicias, indicaron que la tropicalización debe ser una regla de oro de cualquier franquicia, ya que implica conocer los patrones culturales, el modo de consumo y adaptarse a él en todos los aspectos (cultural, legal, financiero, etc.) al traspasar el know how de la marca mediante el formato de franquicia.

Asimismo, el señor David Eldery señaló: “Tropicalizar es una regla de oro, el modo cómo se consume y tú adaptas el concepto sin perder la identidad. Porque, hemos visto por ejemplo, conceptos que en el mercado donde hay mucha preferencia de picantes que han cambiado muchísimo la estructura de lo que es la comida peruana. (...) Las franquicias que dependen mucho de los insumos peruanos no van a tener mucho éxito en el mercado internacional.”

Por otro lado, la especialista en inteligencia de mercados internacionales de PROMPERÚ, señorita María Luz Olivares acotó: “Es importante encontrar un equilibrio para lograr adaptarse al país sin perder la esencia del concepto, es decir sin perder la identidad. Siempre y cuando en los contratos se establezca que en ciertas condiciones o excepciones se pueda, porque ya el concepto el concepto o el modelo de franquicia estarían cambiando, entonces siempre que se establezca en el contrato es factible adecuarlo a cada país que esté (...). O lo que también suelen hacer, por ejemplo en el caso de la chicha morada y que ahora el desarrollo está muy importante y es que antes, cómo se preparaban la chicha, la chicha se preparaba hirviendo el maíz y hoy en día y ya hay digamos se prepara con una especie de un néctar, obtenido a partir de hervir la chicha y se vende de manera congelada; o también el maíz morado de manera pulverizadas. Entonces, cuando ya quiere otra forma, otra presentación; ya no ingresa como un grano, por qué el grano si puede tener larvitas o gusanos y entonces eso sí puede dañar o afectar y es por eso por lo que se restringe. (...)

De esa manera no estarías alterando la receta porque tienes el mismo insumo, solamente que otra presentación.”

Además, según lo manifestado, es fundamental determinar una estructura de costos en base al mercado extranjero para brindar información completa y adecuada a los inversionistas. Otro aspecto para tener en cuenta es la importancia de realizar un estudio de equivalencias, para encontrar insumos similares en el mercado extranjero.

Por ejemplo la directora de la Cámara Peruana de Franquicias indicó: “Tropicalizar es importantísimo en todos los aspectos. No solamente en cuanto a carta, insumos, sino en el tema financiero, porque acá tenemos una reglamentación tenemos unos impuestos, costos laborales que no van a hacer lo mismo en el país que vayamos.”

Lo previamente expuesto es un agregado y una ejemplificación de lo indicado por Céspedes y Cornelio (2019) en su tesis mencionado en los antecedentes nacionales de la presente investigación, en la que se ha concluido que los principales factores para la internacionalización de franquicias a la Ciudad de Panamá son el conocimiento de la situación actual de las franquicias gastronómicas en Panamá, el correcto abastecimiento de insumos, la tropicalización, la promoción comercial y la profesionalización de la operatividad.

En la cual, una de las conclusiones valida parcialmente la hipótesis referente a que la tropicalización es un elemento clave para el éxito del negocio ya que dependerá mucho del modelo de franquicia que se desea realizar; es decir, si debe adaptarse a los insumos que se encuentren en dicho mercado cambiando insumos y presentación como en el caso de los fast food o si debe mantener su sabor y presentación como los restaurantes gourmet.

En el caso específico de “La Lucha Sanguchería Criolla”, como franquicia gastronómica peruana bajo el modelo de formato fast food, ha adaptado algunos de los productos, tanto para generar rentabilidad a la empresa como para satisfacer a los clientes en el país destino de la franquicia. Asimismo, se indica que “los segmentos especialistas del sector público y especialistas del sector privado coincidieron por unanimidad que es válida la tropicalización sin desnaturalizar el concepto ni la esencia de los platos”. Esto es válido, ya que es

la recomendación de los especialistas y también es la aplicación que se ha dado en la marca y el concepto elegido como caso de estudio.

Sin embargo, cabe resaltar, que el proceso de adaptación de la marca es producto del conjunto de experiencias e investigaciones previas a la internacionalización. Ya que la marca se ha consolidado en el mercado local peruano, ha estandarizado previamente sus procesos, ha realizado estudios de mercado en el exterior, ha hecho estudios de equivalencia y ha conocido las limitaciones a las que se puede enfrentar para así generar procedimientos alternativos y adecuarse en el exterior.

4.1.4 Incidencia de las franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”.

Es importante recordar que las franquicias constituyen una forma eficiente de expansión por el cual el franquiciador transmite el *know how*, una marca establecida, un concepto rentable, y más al franquiciado por medio del acuerdo contractual a cambio de una cuota de entrada y/o regalías.

También, la internacionalización de la gastronomía ha sido estudiada y replicada estos últimos años, desde que inició el boom gastronómico en el Perú, lo que ha dado cabida a la necesidad de investigaciones sobre este fenómeno.

Como indica Rivas y Mayorga (2011) en el artículo científico mencionado en los antecedentes internacionales, donde respalda la creciente opinión de que existe una necesidad de ampliar la teoría sobre la internacionalización de empresas de las economías emergentes. Tanto el modelo institucional como la visión basada en recursos de la empresa parecen teorías prometedoras para construir una nueva comprensión de la multinacionalización (Inversión extranjera directa) en empresas de economías en desarrollo.

Además, la gastronomía peruana ha logrado ser reconocida a nivel mundial como lo describe Blanding (2014) en el artículo científico mencionado en los antecedentes internacionales de la presente investigación, el cual indica que el desarrollo de las franquicias gastronómicas peruanas que se encuentran en el exterior y que han derivado del boom de este rubro, gracias al impulso de Gastón Acurio, como promotor de la comida típica y exótica de nuestro país.

A pesar del posicionamiento de la gastronomía peruana que se ha venido logrando a nivel internacional. Además, que los esfuerzos del gobierno por impulsar este sector aún están incompletos y no ha logrado ser explotado a su máximo potencial. Como indican los especialistas en exportación de servicios, cuando se les consultó acerca del grado de posicionamiento de las franquicias peruanas gastronómicas en el mercado internacional, todos los entrevistados coincidieron en que el mercado se encuentra aún en crecimiento.

Esto se corrobora por el señor David Eldery, Gerente de Exportación de Servicios de PROMPERÚ, quien señaló: “El mercado las franquicias es un mercado que todavía está en proceso de evolución. (...) Lo cierto, es que el mercado todavía no alcanza el nivel que se tiene en México por ejemplo o en Brasil, donde ya existe una ley que permita o una normatividad que permita un poco regular lo que es el mercado de la franquicias.”

Además, la Directora de Cámara Peruana de Franquicias, Nathaly Pflucker indicó que: “Como franquicia todavía nos falta. Si estamos posicionados como gastronomía, la gastronomía peruana, en general es muy bien vista. (...) Pero como franquicia propiamente, no. Porque falta mayor difusión en el sector y falta mayor profesionalización del sector, qué es lo que en realidad ahorita estamos esté luchando por tratar de profesionalizar.”

De igual manera la especialista en inteligencia de mercados internacionales de PROMPERÚ, Srta. María Luz Olivares acotó: “Las franquicias como toda empresa tiene sus aspectos que siempre tienen que estar adecuándose, si yo puedo decir que están bien posicionadas sería muy optimista porque siempre hay situaciones adversas o contingencias que se pueden presentar en cada país. Lo que sí es cierto que, el Perú y las autoridades peruanas trabajan mucho por

darle ese reconocimiento a las marcas peruanas dentro de PROMPERÚ, MINCETUR, las oficinas comerciales en el exterior”.

Conforme a lo señalado por los especialistas en la materia, esto es debido a la falta de profesionalización en el sector. A pesar de que la gastronomía peruana es una de las principales cocinas en el mundo, aún se están adecuando a los estándares requeridos por el mercado internacional para expandirse de manera adecuada y lograr establecerse en él.

Por otro lado, es importante destacar que MINCETUR (2019) indica que según los principales resultados del censo nacional de franquicias 2017 realizado por el INEI: “la principal actividad económica de las franquicias nacionales es la Gastronomía, el 38% de las 102 marcas nacionales censadas se concentran en este rubro”. Además, de acuerdo con los resultados del censo previamente mencionado: “las marcas nacionales cuentan con 783 locales franquiciados, donde el 88% de los locales se distribuyen a nivel nacional y el 12% en el extranjero”.

Entre estas marcas, encontramos algunas que han desarrollado con éxito franquiciar su concepto en el mercado nacional e internacional, por lo que se ha tomado como caso de estudio, la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, la cual se ha internacionalizado bajo el formato de franquicia desde el año 2018 a los mercados de Chile y Colombia.

Es importante mencionar que las políticas de la franquicia cuentan con ventajas y desventajas, de acuerdo con lo manifestado por los entrevistados de la alta gerencia consideran que las desventajas están basadas en la dificultad para mantener el control, ya que según refieren se requiere mantener un control constante y supervisión periódica. Por ejemplo, al abrir la tienda, el sr. Jay Shehadi, viaja a la ciudad donde se encuentra la franquicia, está pendiente de todos los detalles durante los primeros 3 días, luego ingresan a un periodo de entrenamiento, donde cada 6 semanas, visitan la tienda, área de producción, de gastronomía, de servicio, de costos, de operaciones, etc. Consideran que esta acción es importante para no perder la calidad y los estándares que tienen implantados en la marca.

Por otro lado, las ventajas más resaltantes son un mayor reconocimiento, generar intercambio cultural mediante la experiencia en el mercado internacional.

De acuerdo con lo indicado por los entrevistados relacionados a la áreas administrativas y operativas, las ventajas que han encontrado de franquiciar la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” son generar Intercambio cultural, compartir procesos de mejora los cuales pueden adaptar en las tiendas de Perú o en el extranjero, ya que en las supervisiones constantes logran identificar cuáles son los procesos que utilizan en las diferentes tiendas y podrían tomar de referencia sus métodos o viceversa.

Las desventajas que refieren los entrevistados es que la administración no les corresponde, solo la supervisión. La cual es constante, por lo que realizan visitas de 8 a 11 veces al año a cada franquicia. Otra desventaja, es que la adaptación a la cultura siempre es compleja. Además indicaron que es importante realizar un control adecuado para evitar que se atente contra la rentabilidad y posicionamiento de la marca.

Asimismo, para mantener un control y confianza en que la marca se manejará de manera correcta, el sr. Jay Shehadi, Gerente General, ha hecho hincapié que los factores más importantes para aceptar a un inversionista para la franquicia son mantener una visión compartida, ya que se busca una relación a largo plazo. Para esto, nos comentan que es importante realizar reuniones y encuentros durante no menos de un año para tener una relación fuerte que pueda superar cualquier obstáculo. Además de que el inversionista cuente con estabilidad económica y experiencia previa en el rubro.

En la Investigación realizada por Oliveros (2018) en su tesis mencionada en los antecedentes internacionales de la presente investigación, donde se concluyó que la cocina peruana está en constante crecimiento, por lo que, se convierte en una oportunidad de negocio viable para desarrollar en la ciudad de Bogotá, puesto que, se evidencia un nicho de mercado que aún no están familiarizado con el ceviche y que se muestran algo interesados en conocer la combinación de sabores, culturas y sensaciones del Perú.

Es importante acotar que la gastronomía peruana cuenta con un mercado abierto para muchas marcas y conceptos que aún cuentan con viabilidad, debido a lo que la cocina peruana representa en cuanto a sabores y calidad.

Además, en base a lo detallado previamente por la marca “La Lucha Sanguchería Criolla”, es importante brindar una marca sólida y madura en el mercado del país de origen, un concepto bien desarrollado, un formato a un precio acorde con lo que la marca ofrece, desarrollar estudios e investigaciones de mercado previas, generar profesionalización de la marca, desarrollar un plan estratégico de expansión y tomar la iniciativa para internacionalizarse en el momento que ya se sientan listos para hacerlo. De esta forma mitigar riesgos y lograr desarrollar mejores resultados y mayor grado de adaptabilidad en el proceso.

CONCLUSIONES

- En cuanto a la incidencia entre la experiencia de mercado y la promoción de la marca en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”, se ha evidenciado que la marca se ha dedicado a madurar y consolidarse en el mercado local peruano durante 8 años, lo que les ha permitido desarrollar experiencia de mercado necesaria, al conocer sus limitaciones, permitir el desarrollo de la marca para llegar a ser competitivos internacionalmente, así como haber sido de gran utilidad para ofrecer al franquiciatario una base sólida, confianza y garantía de lo que significa el concepto y la marca. Además se ha concluido que la marca se ha fortalecido y nutrido independientemente de las herramientas brindadas por PROMPERU. La marca no ha hecho referencia de otras entidades como apoyo.
- Por otro lado, en referencia a la promoción de marcas franquiciadas en Perú, se concluye que aún no se ha logrado la consolidación e integración con entidades afines, como por ejemplo la Cámara Peruana de Franquicias, que podría sumar esfuerzos para difundir, promover, desarrollar y profesionalizar las franquicias peruanas en el mercado nacional e internacional. Asimismo, durante el proceso de esta tesis, se pudo corroborar la falta de coordinación interinstitucional oportuna, debido a que la accesibilidad a la información para el Censo Nacional de Franquicias que se realizó entre el MINCETUR y el INEI en el año 2017 publicó los resultados en el año 2019, información importante que podría haber sido divulgada a tiempo.
- En relación con la incidencia de la competitividad empresarial de la franquicia “La Lucha Sanguchería Criolla” en las oportunidades comerciales al momento de internacionalizarse, se ha concluido que la competitividad empresarial, es un factor que en la primera etapa debe estar presente para generar una marca de éxito en el mercado local. En la siguiente etapa, evoluciona para dar paso a una marca sólida que se encuentra “en venta” y cuenta con muchos inversionistas interesados en

adquirirla. En la tercera etapa, esta competitividad empresarial llega a ser internacional, donde compite con marcas extranjeras que cumplen con los mismos o mayores estándares tanto de calidad como de rentabilidad.

- Por otro lado, los especialistas de PROMPERU y la Cámara peruana de franquicias coinciden que “La Lucha Sanguchería Criolla” cuenta con factores muy importantes como: calidad de producto, estandarización de procesos, experiencia de servicio, solidez de la marca, concepto especializado, consolidación y maduración en el mercado nacional antes de salir al internacional, variedad de productos y la adaptación de estos, que le han permitido tener éxito en el mercado nacional, para luego expandirse al mercado internacional.
- En referencia a la incidencia de la adaptación de la marca en la estrategia de exportación de servicios gastronómicos peruanos en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”, se ha concluido que la adaptación de la marca ha sido desarrollada en diversas áreas tales como financiera, legal, de igual modo en la carta de productos e insumos.
- Respecto a la incidencia de las franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano en el caso “La Lucha Sanguchería Criolla”, se ha evidenciado la incidencia de la franquicia gastronómica como oportunidad de expansión internacional para las empresas peruanas.
- Se ha evidenciado que es importante brindar una marca sólida y madura en el mercado del país de origen, un concepto bien desarrollado, un formato con un precio acorde con lo que la marca ofrece, desarrollar estudios e investigaciones de mercado previas, generar profesionalización de la marca, desarrollar un plan estratégico de expansión y tomar la iniciativa para internacionalizarse en el momento que ya se sientan listos para hacerlo, logran desarrollar mejores resultados y

mayor grado de adaptabilidad en el proceso, debido a que han planificado diversos escenarios y planes de contingencia.

RECOMENDACIONES

Para las entidades públicas y privadas se recomienda:

- Desarrollar mayores estudios exploratorios para determinar con exactitud el número de franquicias que se encuentran en nuestro país, debido a que la data variable en diferentes fuentes. Por ejemplo: La Cámara Peruana de Franquicias considera que actualmente existen 139 marcas, donde el 50% son nacionales y el 50% son extranjeras. Cabe resaltar que en esta tesis se han tomado las cifras oficiales basadas en lo publicado por el INEI y MINCETUR. Asimismo, la periodicidad de la información se debería proporcionar de manera más corta, ya que a la fecha contamos con la última data del 2017. Sin embargo, al haber variación en el sector (debido a que se cierran y abren negocios de manera constante) la información se podría considerar obsoleta.
- A PROMPERÚ unir fuerzas con la Cámara Peruana de Franquicias para realizar un trabajo más articulado que dinamice la internacionalización de franquicias gastronómicas. Además, es importante profundizar en el efecto que sumaría el trabajo del estado de manera conjunta con el sector privado, con el objetivo de promover políticas agresivas de formalización, profesionalización, promoción así como otros beneficios a favor de los nuevos emprendedores.
- Se espera que para las próximas investigaciones se pueda contar con la información más amplia del censo de franquicias realizados por el INEI en colaboración con el MINCETUR en el año 2017, para poder tener más datos asociados a las franquicias y las investigaciones puedan seguir creciendo en beneficio de este modelo de negocio, así como para los emprendedores.
- Ahondar y continuar realizando investigación al sector gastronómico, debido a que los últimos años se está impulsando otros sectores de servicios especializados como animación, software, entre otros. Por lo que

se está dejando de lado la información relacionada al sector gastronómico que aún tiene mucho potencial por desarrollar.

- Las autoridades deben implementar y promulgar leyes que apoyen a fomentar el crecimiento del sector como el proyecto de Ley N. 3969/2018-CR, Ley de promoción y desarrollo de la cocina peruana, la cual tiene como objetivo principal instituir las bases generales para la adecuada promoción y el desarrollo de la gastronomía del Perú. Además de se recomienda la implementación de una ley específica que articule un marco regulatorio de franquicias en Perú.

Para futuros investigadores:

- Para futuras investigaciones, se debería profundizar en las políticas y oportunidades comerciales con el objetivo de ahondar en los TLC, los convenios de doble imposición tributaria y las oficinas comerciales sean utilizadas en favor de los franquiciantes y franquiciadores.
- Es importante reconocer que aún la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” se encuentra en países latinoamericanos, por lo que aún está en proceso de conocer culturas con diferencia significativa y con mayor distancia del país de origen, que permita observar y documentar el comportamiento ante esta situación.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alvarado y Pineda (2008). Metodología de la investigación (3ª edición). Washington, D.C: OPS.
- Azola, C., Díaz, F. y Olgún, D. (2015). Internalización de empresas multilatinas: ¿De qué depende su éxito?
- Baena, V. (2013). Insights on international franchising: entry mode decision. *Latin American Business Review*, 14(1), 1-27.
- Bartlett, C.A., y Ghoshal, S. (1989). *Management across borders*. Harvard Business School Press, Boston.
- Blanding, M. (2014) How Restaurants in Lima and Copenhagen Became Best in the World. Harvard Business School Working Knowledge. Recuperado de: <https://hbswk.hbs.edu/item/how-restaurants-in-lima-and-copenhagen-became-best-in-the-world>
- Buckley, J. y Casson, M. (1976). *The Future of the Multinational Enterprise*. London: McMillan Press.
- Cabral, M. (2017). Internacionalización de empresas paraguayas. Un análisis de su desarrollo en el periodo 2002-2012. *Tec. Empresarial*, 11(1), 37-38.
- Cáceres, C. (1997) *El contrato de franquicia*. Editorial Cultural Cuzco (p. 91).
- Cespedes, R. y Cornelio, S. (2019). Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la ciudad de Panamá. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC).
- Chalco, Consamollo, Hanspach y Huanquis (2016). La confluencia de esfuerzos públicos y privados en el éxito de la internacionalización de las franquicias de gastronomía peruana de formato gourmet en los últimos diez años (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC).
- Charles, H. (2011) *Negocios Internacionales, competencia en el mercado global*. [Ebook] (8va ed., p. 396). México. Recuperado de: http://webdelprofesor.ula.ve/economia/oscarded/materias/E_E_Mundial/Negocios_internacionales_Charles_Hill_8va_ed.pdf
- Cristóbal, G. (2014). *Internacionalización, mercados y empresa*. (1ra ed.). Madrid.
- Daniels, J., Radebaugh, L. y Sullivan, D. (2012). *Negocios Internacionales. Ambientes y operaciones*. (12ava ed.). México.
- Diario Gestión (24 de marzo de 2014). Franquicias Gastronómicas son las más rentables del mercado. *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/empresas/franquicias-gastronomicas-son-rentables-mercado-7449-noticia/?ref=gesr>
- Diez de Castro E., Navarro, A. y Rondán, F. (2005). *El sistema de franquicias. Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid. Editorial Pirámide.

- Dunning, J. (1998). Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factor?. *Journal of International Business Studies* 29(1), 45–66.
- Feher, F. y Gallastegui, J. (2001). *Franquicias en efecto de la globalización. México.*
- Flores Villanueva, C. A. (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* (Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Nuevo León)
- Galán J., Galende J. y González J. (2000). Factores determinantes del proceso de internacionalización: El caso de Castilla y León comparado con la evidencia española. *Revista Economía Industrial.*
- Huamán y Rosas. (2017). Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC). Recuperado de: https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622647/Huam%C3%A1n_pk.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Info, P. (s.f.) Reconocimientos Gastronomía. Recuperado de: <https://peru.info/es-pe/gastronomia/reconocimientos>
- Johanson, J. y Wiedershein, P. (1975). The internationalization of the firm -four Swedish cases. *Journal of Management Studies.* (p. 305-322).
- Keup E. (2017) *Franchise Bible: How to Buy a Franchise or Franchise Your Own Business.* 8va Ed. Entrepreneur Press.
- Kotler, P, Armstrong G (2001) “Fundamentos de Mercadotecnia”. Prentice Hall 11(1).
- Kiser, L. (2009). *Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada.* Media Corp. Perú. Recuperado de <http://frontconsulting.com.pe/wpcontent/uploads/2017/09/FrontConsulting-Libro.pdf>
- Lucha Partners S.A.C. (2019) *Manual Lucha Partners S.A.C.*
- Lu y Beamish (2006). Internacionalización y desempeño de PYME: Crecimiento vs. rentabilidad, *Journal of International Entrepreneurship.* (p. 27- 48)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2015). *Plan Estratégico Nacional Exportador: PENX 2025. Hacia la internacionalización de la Empresa Peruana.* Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/transparencia/proyectos%20resoluciones/RM_051_2015_PLAN.pdf
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR (2019). *Principales resultados del censo nacional de franquicias 2017.* Lima. Perú. Recuperado de: https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/295987/Censo_Nacional_Franquicias.pdf

- Müller, H. (2015). The Internationalization of the Service Franchising Operations: Decision Making During Internationalization Process: A View in International Consulting/Training Business. Pinnacle business management.
- Neyra, W. y Salas, H. (2018). 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. (Tesis de Licenciatura, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas - UPC).
- Oliveros, A. (2018). Aspectos fundamentales para el desarrollo de una franquicia de ceviche peruano en Bogotá. (Tesis de Licenciatura, Universidad Uniempresarial de Bogotá)
- Organización Mundial del Comercio – OMC (2019) Organización Mundial del Comercio. Obtenido de El acuerdo general sobre el comercio de servicios (AGCS): objetivos, alcance y disciplinas: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/gatsqa_s.htm
- Organización Mundial del Comercio – OMC (2019). Comercio de Servicios. Recuperado de: https://www.wto.org/spanish/tratop_s/serv_s/serv_s.htm
- PROMPERU (2018). Crecimiento exportador de Perú, 2003-2017. Recuperado de: <http://www.peruservicesummit.com/Content/Presentaciones/Presentacion-ForoPSS2018- David-Edery-PROMPERU.pptx>
- PROMPERU (2018). Guía para la elaboración de manuales de franquicias. Recuperado de: <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Gu%C3%A1da%20para%20la%20Elaboraci%C3%B3n%20de%20Manuales%20de%20Franquicias.pdf>
- PROMPERU (2018). PERU SUMMIT 2018. Recuperado de: <http://www.peruservicesummit.com/Content/Presentaciones/Presentacion-ForoPSS2018-David-Edery-PROMPERU.pptx>
- PROMPERU (2017) Comercio exterior de Servicios. Recuperado de: <http://export.promperu.gob.pe/Miercoles/Portal/MME/descargar.aspx?archivo=17006F14-0094-4CAC-8821-34A77772F7CB.PDF>
- Puerto, D. (2010) La globalización y el crecimiento empresarial a través de estrategias de internacionalización. Pensamiento & Gestión, 1(28), 171-195. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/646/64615176009.pdf>
- Real Academia Española - RAE (2019). Diccionario de Lengua Española. RAE. Recuperado de: <https://dle.rae.es/?id=biXEcdG|biXg5Hp>
- Rivas, R. y Mayorga, D. (2011). Internationalization of Peruvian cuisine: An analysis of internationalization strategies of Peruvian restaurants. Innovar, 21(39), 205-216.
- Roncero, A. (2013). La franquicia y su incidencia en la gestión gastronómica del Perú 2012-2013. (Tesis de Licenciatura, Universidad de San Martín de Porres). Recuperado de:

http://www.repositorioacademico.usmp.edu.pe/bitstream/usmp/636/3/ronceros_a.pdf

- Rugman, A. y D'Cruz, J. (1993). The double diamond Model of International Competitiveness: The Canadian Experience. *Management International Review*, 33(2):17-40.
- Sarmiento, S. (2014). Estrategias de internacionalización y globales para países en desarrollo y emergentes. *Revista Dimensión Empresarial*, 12 (1), 111-138. Recuperado de : <http://ojs.uac.edu.co/index.php/dimension-empresarial/article/view/75/60>
- Serralta, A. (2019). Las top 100 Franquicias Internacionales del 2019- Introducción y Resumen. Recuperado de: <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/informe-del-top-100-franquicias-internacionales-2019-introduccion-y-vistazo-general>
- Sherman A. (2011) *Franchising & Licensing: Two Powerful Ways to Grow Your Business in Any Economy*. 4a Edition.
- Spencer Ruff, E. (2018). Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes.
- SUNAT. (2019). *Empresas*. Ley que Fomenta la Exportación de Servicios y el Turismo. Recuperado de: <http://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/empresas-menu/impuesto-general-a-lasventas-y-selectivo-al-consumo/impuesto-general-a-las-ventas-igv-empresas/7006-13-ley-que-fomenta-la-exportacion-de-servicios-y-el-turismo>
- Tormo Franquicias Consulting (2019) Breve historia de la franquicias. Recuperado de <http://tormofranquicias.es/breve-historia-de-la-franquicia/>.
- Vara, A. (2012). Desde La Idea hasta la sustentación: Siete pasos para una tesis exitosa. Un método efectivo para las ciencias empresariales. Instituto de Investigación de la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos. Universidad de San Martín de Porres. Recuperado de: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/investigacion/files/7-PASOS-PARA-UNA-TESIS-EXITOSA-Desde-la-idea-inicial-hasta-la-sustentaci%C3%B3n.pdf>
- World Travel Awards (WTA, 2019) Mejor destino culinario en el mundo. (2019). Recuperado de: <https://www.worldtravelawards.com/award-worlds-leading-culinary-destination-2019>
- Yin, R. (2014). *Case Study Research Design and Methods*. Thousand Oaks. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 30(1).

ANEXOS

Anexo 1 Evidencias

1.1 Entrevistas a los participantes directos en la internacionalización de la marca “La Lucha Sanguchería Criolla” perteneciente a la empresa Lucha Partners S.A.C.



Entrevista a Gerente General: Jay Shehadi



Entrevista a Fundador: Cesar Taboada



Entrevista a director de infraestructura y Proyectos: Richard Martínez



Entrevista a Coordinador de Ruta y Equipo de Entrenamiento: Francisco Ayala



Entrevista a Gerente de Finanzas: Karina Jara



Entrevista a Supervisor de franquicias: Francisco Gutiérrez



Entrevista a Entrenadora en Franquicias: Nancy Mucha



Entrevista a Supervisor de Calidad: Miguel Huamán

1.2 Entrevistas a los Especialistas en exportación de servicios



Entrevista a Directora de Cámara
Peruana de Franquicias

Nathaly Pflucker



Entrevista a Especialista en
Inteligencia de Mercados en
PROMPERU

María Olivares Solorzano



Entrevista a Gerente de
Exportación de Servicios
PROMPERU: David Ederly Muñoz

Anexo 2 Guías de entrevista

- Guías de entrevista basados en categorías y subcategorías.

GUÍA DE ENTREVISTA A EXPERTOS			
INTRODUCTORIO		¿CUÁL ES SU NOMBRE Y CUÁL ES EL CARGO QUE OCUPA EN LA ORGANIZACIÓN?	
CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA	INDICADOR	PREGUNTA
FRANQUICIAS	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	CALIDAD	¿POR QUÉ CONSIDERA QUE EL MODELO DE NEGOCIO DE LA LUCHA, SANGUCHERÍA CRIOLLA HA SIDO ATRACTIVO EL MERCADO INTERNACIONAL?
	EXPERIENCIA DE MERCADO	LIMITACIONES	¿CONSIDERA USTED QUE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS PERUANAS SE ENCUENTRA BIEN POSICIONADA A NIVEL INTERNACIONAL?
			¿DE QUÉ MANERA CREE USTED QUE AFECTA LA AUSENCIA EN EL MARCO LEGAL PERUANO LA EXPORTACIÓN DE FRANQUICIAS? ¿PIENSA QUE ESTO LE QUITA COMPETITIVIDAD A LA INDUSTRIA?
			¿SE HAN REPORTADO ALGUNOS INCONVENIENTES CON EL INGRESO DE INSUMOS A LOS PAÍSES DE DESTINO DONDE OPERAN LAS FRANQUICIAS?
			¿EN LA ACTUALIDAD CUÁL ES EL PAÍS O EL CONTINENTE AL QUE SE LE HA HECHO MÁS DIFÍCIL ACCEDER A LAS FRANQUICIAS O EMPRESAS PERUANAS?
EXPORTACIÓN DE SERVICIOS	PROMOCIÓN DE MARCA	EVENTOS INTERNACIONALES	¿QUÉ ACTIVIDADES ESTÁN REALIZANDO PARA PROMOCIONAR LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS?
		POLÍTICAS COMERCIALES	¿QUÉ ACTIVIDADES ESTÁN REALIZANDO PARA LOGRAR FORTALECER LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS?
			¿EXISTE ALGÚN PLAN EN MARCHA DE OTRAS ENTIDADES, QUE CONTEMPLA LA PREPARACIÓN PROFESIONAL PARA LA EXPANSIÓN DE LAS FRANQUICIAS?
			¿POR QUÉ ES IMPORTANTE DESARROLLAR UN ESTUDIO DE MERCADO PREVIO?
			EN EL PENX DEL 2025 SE CONTEMPLA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS EMPRESAS PODRÍA APLICARSE POR EL MODELO DE FRANQUICIAS, ¿QUÉ MEJORAS SE HAN INTRODUCIDO EN ESTE PENX?
		¿CUÁL CREE QUE SON LAS PROYECCIONES PARA LAS FRANQUICIAS EN LOS PRÓXIMOS 5 AÑOS?	
	OPORTUNIDADES COMERCIALES	EXPANSIÓN INTERNACIONAL	SEGÚN SU OPINIÓN, ¿CUÁL O CUÁLES FUERON LOS FACTORES CLAVE PARA QUE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS PERUANAS TUVIERAN UN FORTALECIMIENTO DURANTE LOS ÚLTIMOS AÑOS?
		ADAPTACIÓN DE LA MARCA	¿CUÁLES SON LAS VENTAJAS QUE USTED ENCUENTRA LA TROPICALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS?
		APOYO GUBERNAMENTAL	¿CUÁL CONSIDERA USTED QUE ES EL PAPEL QUE ACTUALMENTE DESEMPEÑA LAS ORONAS COMERCIALES ESTATALES PARA LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS?
			¿CONSIDERA QUE EL ESTADO DEBERÍA DE INVOLUCRARSE MÁS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS PERUANAS?

GUÍA DE ENTREVISTA A PARTICIPANTES DIRECTOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA "LA LUCHA, SANGUCHERÍA CRIOLLA"

AREA: ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y OPERACIONES

INTRODUCTORIO		¿ACTUALMENTE CUÁL ES EL PUESTO QUE OCUPA Y CUÁNTO TIEMPO LLEVA DENTRO DE LA MARCA?	
CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA
FRANQUICIAS	EXPERIENCIA DE MERCADO	RELACION FRANQUICIDOR-FRANQUICIATARIO	¿Cuáles considera que fueron factores más importantes para conocer inversores para su franquicia?
		DESARROLLO DE MARCA	¿Cuáles consideran que son los competidores directos de la marca?
			¿Considera usted que ha mejorado la competitividad a través del contrato de franquicia?
			¿Conoce cuál es la aceptación de la marca de Lucha Partners SAC tanto en Perú como en Chile y Colombia?
	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	RENTABILIDAD	¿En qué porcentaje podría expresar el crecimiento de la empresa entre el año pasado a este año?
		CALIDAD	¿Me podría dar un alcance sobre la relación precio-calidad de los servicios?
			¿Cuál cree que es la valoración que tiene la empresa sobre los trabajadores de Lucha Partners SAC?
			¿Cuál considera que es la clave del éxito de Lucha Partners SAC?
	¿Considera que el reconocimiento de marca es el activo más importante que tiene una franquicia?		
	EXPORTACION DE SERVICIOS	OPORTUNIDADES COMERCIALES	EXPANSION INTERNACIONAL
Con respecto al comportamiento actual del mercado. ¿Cómo cree que será en aproximadamente 3 a 5 años?			
¿Tiene un plan de expansión para otra de sus marcas?			
¿Lucha Partners SAC se ha internacionalizado en formato de franquicia? ¿Ha participado en dichos proyectos? ¿Cuál fue la finalidad de ello?			
¿Cuánto tiempo ha tomado en implementarse una tienda de Franquicia, por ejemplo en Chile?			
ADAPTACIÓN DE LA MARCA		¿Cuál es el conocimiento que tienes acerca de la tropicalización de los productos?	
PROMOCION DE MARCA	POLITICAS COMERCIALES	En su opinión ¿cómo considera que son que las políticas de trabajo que tienen las franquicias? ¿Cuáles considera usted que son los pros y contras de franquiciar su negocio?	

GUÍA DE ENTREVISTA A PARTICIPANTES DIRECTOS EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA MARCA “LA LUCHA, SANGUCHERÍA CRIOLLA”

AREA: ALTA GERENCIA

CATEGORIA	SUBCATEGORIA	INDICADOR	PREGUNTA
FRANQUICIA	EXPERIENCIA DE MERCADO	RELACION FRANQUICIDOR-FRANQUICIATARIO	¿Cuáles considera que fueron factores más importantes para conocer inversores para su franquicia?
		LIMITACIONES	Con respecto a los insumos que son tan propios de aquí. ¿Cómo han hecho para que se pueda encontrar?
			Usted pensó en abrir una tienda propia en el extranjero, no franquiciar la marca. ¿Qué fue lo limitante de esto?
	DESARROLLO DE MARCA	¿Tiene un plan de expansión para otra de sus marcas?	
	COMPETITIVIDAD EMPRESARIAL	RENTABILIDAD	¿Usted cree que ha habido, una mayor rentabilidad, luego de implementar el contrato de franquicia en La Lucha?
		CALIDAD	Usted cree, que a través de contrato de franquicia, ha logrado mejorar la competitividad de la empresa?
EXPORTACIÓN DE SERVICIOS	PROMOCION DE MARCA	POLITICAS COMERCIALES	¿Cuál fue el factor decisivo que lo llevo a franquiciar su negocio? ¿Piensan aperturar más filiales, y que destino escogería, por qué?
			En su opinión ¿cómo considera que son que las políticas de trabajo que tienen las franquicias? ¿Cuáles considera usted que son los pros y contras de franquiciar su negocio?
		EVENTOS INTERNACIONALES	¿Han participado en alguna feria internacional, mesa de negocio?
	OPORTUNIDADES COMERCIALES	EXPANSION INTERNACIONAL	Tengo entendido que poseen 5 marcas en la actualidad que son Republica, 7 sopas, La Lucha y hermanas ambulantes. ¿Por qué la lucha ha sido la primera en internacionalizarse?
			¿Usted como observa el sector de franquicias? ¿Cree que la marca va a seguir creciendo por medio de este formato?
		APOYO GUBERNAMENTAL	Con respecto a los eventos de PROMPERÚ, ¿Ustedes han asistido o se han relacionado con ellos? De ser afirmativa la respuesta ¿Cuál considera que ha sido la participación de Prom Peru dentro de la exportación de servicios en formato de franquicia de Lucha Partners?
		ADAPTACIÓN DE LA MARCA	¿Han tenido la idea de tropicalizarlo o ya lo están haciendo? Según tengo entendido que venden agua de panela en Colombia?

Anexo 3 Constancias de consentimiento informado de acceso público



Facultad de
Ciencias Administrativas
y Recursos Humanos



CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la empresa Lucha Partners SAC, autoriza al alumno (a) **Melissa Paola Calderón Urtecho** con código de matrícula No 2013201901 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su proyecto de investigación, la cual lleva por título **"FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO LUCHA PARTNERS SAC"**.

1. *Información general de "La Lucha, sangucheria criolla"*
2. *Información general de las marcas de Lucha Partners SAC*
3. *Información general del formato de franquicia Lucha Partners SAC*
4. *Uso de material informativo de la empresa Lucha Partners SAC*
5. *Información general de la situación financiera (detallada o a grandes rasgos) de Lucha Partners SAC*
6. *Realización de entrevistas dentro de la empresa Lucha Partners SAC y el uso del material audiovisual*

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Surquillo, 12 de Mayo del 2019

ALUMNO
Melissa Paola Calderon Urtecho

EMPRESA
Gerente general: Jay Shehadi

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que Natalia Pflucker, Directora de la Cámara Peruana de Franquicias, autoriza al alumno (a) Melissa Paola Calderón Urtecho con código de matrícula No 2013201901 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su proyecto de investigación, la cual lleva por título: **"FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO LUCHA PARTNERS SAC"**.

1. Entrevista.....


Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su Investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, 13 de Junio del 2019



ALUMNO
Melissa Paola Calderón Urtecho



Natalia Pflucker,
Directora de la Cámara
Peruana de Franquicias

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que la MBA María Luz Olivares Solórzano, Especialista de Mercados En PROMPERU en el área de Inteligencia Comercial, autoriza al alumno (a) Melissa Paola Calderón Urtecho con código de matrícula No. 2013201901 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su proyecto de investigación, la cual lleva por título:


FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO LUCHA PARTNERS SAC".

1. Entrevista

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente.

Santa Anita, 14 de Mayo del 2019



ALUMNO
Melissa Paola Calderon Urtecho



MBA María Luz Olivares Solórzano
ESPECIALISTA DE MERCADOS EN PROMPERU
EN EL ÁREA DE INTELIGENCIA COMERCIAL

CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO DE ACCESO PÚBLICO

Por medio de la presente, informamos que David Ederly, Gerente de Exportación de Servicios en Promperu, autoriza al alumno (a) Melissa Paola Calderón Urtecho, con código de matrícula No. 2013201901 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres, hacer uso de la información que a continuación se detalla, con el consentimiento de la institución, para el desarrollo de su proyecto de investigación, la cual lleva por título: **FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE EXPORTACIÓN DE SERVICIOS DEL SECTOR GASTRONÓMICO PERUANO, ESTUDIO DE CASO LUCHA PARTNERS SAC**.

1. Entrevista

Dicha información, se recopilará en el Trabajo de Campo para posteriormente ser registrada en su Investigación con fines netamente académicos.

Se expide la presente **CONSTANCIA DE CONSENTIMIENTO INFORMADO**, a solicitud del interesado (a), para los fines que estime conveniente

Santa Anita, 14 de JUNIO del 2019



ALUMNO
Melissa Paola Calderon Urtecho



David Ederly
Gerente de Exportación
de Servicios en Promperu

Anexo 4 Carta de aprobación para realizar el trabajo de campo



CONSTANCIA DE APROBACIÓN PARA REALIZAR EL TRABAJO DE CAMPO

El asesor **María del Pilar Anto Rubio**, del Proyecto de Investigación titulado:

Franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano, estudio de caso La Lucha, Sanguchería Criolla.

Presentado por: **Melissa Paola Calderón Urtecho**, con código: 2013201901 de la Escuela Profesional de Administración de Negocios Internacionales, de la Universidad de San Martín de Porres.

Aprueba que el proyecto de investigación antes referido se encuentra **APTO** para realizar el trabajo de campo, debido a que cumple los requisitos exigidos por la norma interna vigente la cual señala entre ellos que, el instrumento fue validado por criterio de jueces o expertos o el instrumento fue validado por criterios normativos o de certificación.

Santa Anita, 01 de Mayo del 2019

Dra. María del Pilar Anto Rubio

Asesora de Tesis

Anexo 5 Formatos de Validación de Juicio de expertos

2

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 1
Variable 1 (escribir el nombre de variable)

Nombre del instrumento motivo de evaluación	Entrevista
Autor del instrumento	Melissa Calderon Urtecho
Variable 1	FRANQUICIAS
Población	Lucha Partners SAC

Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1 CALIDAD	1. ¿Considera usted que la calidad de producto/servicio influye en el interés del franquiciador?	4	4	4	4	
	2. ¿Cómo lograra estandarizar el sistema de control de calidad que implementara en su franquicia?	4	4	4	4	
	3. ¿Cómo mantiene los estándares de calidad exigidos por la franquicia en referencia a los insumos y preparación de los platos?	4	4	4	4	
I2 INNOVACIÓN	4. ¿Considera que el hecho de reinventar el pasado de las sangucherías es uno de los factores que lo han posicionado como una marca innovadora para sus franquiciadores?	4	4	4	4	

13 RENTABILIDAD

- 5. ¿Cual considera usted ser el factor decisivo para que un franquiciador invierta en su marca que no tiene la competencia? 4 4 4 4
- 6. ¿Cuál es la relación que usted considera al mencionar Tropicalización/rentabilidad? 4 4 4 4
- 7. ¿Considera que un alto nivel de estrategia empresarial internacional permitirá a su empresa mejorar su productividad y ser más exitosa (y rentable)? 4 4 4 4

14 LIMITACIONES

- 8. ¿Cuáles considera usted que son los pros y contras de franquiciar su negocio? 4 4 4 4
- 9. ¿Considera que las políticas de trabajo que tienen las franquicias, son limitantes al momento que se genera la expansión internacional? 3 3 4 4
- 10. En su opinión ¿cómo considera que son que las políticas de trabajo que tienen las franquicias? 3 3 4 4

especificar políticas de trabajo - coaches en las guías
 igual

15 DESARROLLO DE MARCA	11 ¿Considera usted que la identidad de marca (peruanidad) genera impacto en el interés del franquiciatario?	4	4	4	4
	12 ¿Considera que el nivel de reconocimiento esperado de su organización se ha logrado con el fortalecimiento interior de su marca a través de los empleados para posteriormente ir al exterior?	4	4	4	4
	13 ¿Considera que el reconocimiento de marca es el activo más importante que tiene una franquicia?	4	4	4	4
	14 ¿Cuál considera que es la clave el éxito de Lucha Partners SAC?	4	4	4	4
	15 ¿Cómo se mide el desarrollo de Lucha Partners SAC?	4	4	4	4
16 RELACIÓN FRANQUICIADOR Y FRANQUICIATARIO	16 ¿Cuáles considera que fueron factores más importantes para conocer inversores para su franquicia?	4	4	4	4
	17 ¿Cuáles considera los valores más importantes en una relación franquiciador/franquiciatario?	4	4	4	4
17 COMPETITIVIDAD	18 ¿Considera usted que ha mejorado la competitividad a través del contrato de franquicia?	4	4	4	4
	19 ¿Conoce cuál es la cuota de mercado de Lucha Partners SAC tanto en Perú como en Chile y Colombia?	4	4	4	4

Nota: Inserte más filas de acuerdo a su instrumento

20 ¿Cuáles consideran que son los competidores directos de la marca?

4	4	4	4
---	---	---	---

Firma de validador experto

U. Schre

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA N° 2
VARIABLE 2 EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Nombre del Instrumento	ENTREVISTA					Observaciones y/o recomendaciones
Motivo de evaluación	CALDERÓN URTECHO, MELISSA PAOLA					
Autor del Instrumento	EXPORTACION DE SERVICIOS					
Variable 2	Lucha Partners S.A.C					
Población						
Dimensión / Indicador	Ítems	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	
11 EXPANSIÓN INTERNACIONAL	1. ¿Cuál fue el factor preponderante para que incursionara como franquiciador en el rubro gastronómico?	4	4	4	4	
	2. ¿En qué otros países se encuentran operando actualmente?	4	4	4	4	
	3. ¿La empresa tiene un plan de expansión hacia otros países? ¿Piensan aperturar más filiales, y que destino escogería, por qué?	4	4	4	4	
12 ADAPTACIÓN DE SERVICIO	4. ¿Consideraría permitir la tropicalización de algunos productos para adaptarse a otros mercados?	4	4	4	4	
	5. ¿Considera ud. que la estandarización de los procesos se logrará a través de la asistencia del franquiciador?	4	4	4	4	
13 APOYO GUBERNAMENTAL	6. ¿Considera que los Acuerdos internacionales le benefician en el marco	4	4	4	4	

	de franquiciar su negocio al exterior?				
	7 ¿Considera que hay un marco peruano legal lo suficientemente claro para la implementación de una franquicia?	4	4	4	4
	8 ¿Cree usted que el estado debería involucrarse más en la internacionalización de las franquicias peruanas? ¿De qué manera?	4	4	4	4
14 FERIAS INTERNACIONALES	9 ¿A cuántas ferias internacionales relacionadas al rubro de franquicias o exportación de servicios ha participado entre el 2016 y el 2018?	4	4	4	4
	10 ¿En qué medida le ha beneficiado asistir a los eventos realizados por PROMPERU?	4	4	4	4
15 POLÍTICAS COMERCIALES	11 ¿Tienen conocimiento de la doble imposición tributaria? ¿La aplican en la actualidad?	4	4	4	4
	12 ¿Ha recurrido a alguna de las oficinas comerciales para buscar orientación y/o ayuda para la internacionalización?	4	4	4	4
Firma de validador experto		C. Schre			

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

validado por:

Tipo de validador:	Interno <input checked="" type="checkbox"/> Externo () [Docente USMP]			
Apellidos y nombres:	Schulte Christina			
Sexo:	Hombre () Mujer <input checked="" type="checkbox"/>			
Profesión:	Docente Investigadora			
Grado académico	Licenciado* ()	Maestro <input checked="" type="checkbox"/>	Doctor ()	
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 <input checked="" type="checkbox"/>	De 11 a 15 ()	De 16 a 20 ()	De 21 a más ()
	Solamente para validadores externos			
Organización donde labora:				
Cargo actual:				
Área de especialización				
N° telefónico de contacto				
Correo electrónico de contacto	Correo institucional: <i>cschulte@usmp.pe</i>			
Medio de preferencia para contactarlo	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno.			
	Por teléfono ()	Por correo electrónico <input checked="" type="checkbox"/>		

C. Schulte

Firma Validador Experto

* Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS


TABLA N° 1

Variable 1 (escribir el nombre de variable)

Nombre del instrumento motivo de evaluación:	Entrevista					
Autor del instrumento	Melissa Calderon Urtecho					
Variable 1:	FRANQUICIAS					
Población:	Lucha Partners SAC					
Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
I1 CALIDAD	1. ¿Considera usted que la calidad de producto/servicio influye en el interés del franquiciador?	4	4	4	4	
	2. ¿Cómo lograra estandarizar el sistema de control de calidad que implementara en su franquicia?	4	4	4	4	
	3. ¿Cómo mantiene los estándares de calidad exigidos por la franquicia en referencia a los insumos y preparación de los platos?	4	4	4	4	
I2 INNOVACIÓN	4. ¿Considera que el hecho de reinventar el pasado de las sangucherías es uno de los factores que lo han posicionado como una marca innovadora para sus franquiciadores?	4	4	4	4	

	5. ¿Cuál considera usted ser el factor decisivo para que un franquiciador invierta en su marca, que no tiene la competencia?	4	4	4	4
13 RENTABILIDAD	6. ¿Cuál es la relación que usted considera al mencionar Tropicalización/rentabilidad?	4	4	4	4
	7. ¿Considera que un alto nivel de estrategia empresarial internacional permitirá a su empresa mejorar su productividad y ser más exitosa (y rentable)?	4	4	4	4
	8. ¿Cuáles considera usted que son los pros y contras de franquiciar su negocio?	4	4	4	4
14 LIMITACIONES	9. ¿Considera que las políticas de trabajo que tienen las franquicias, son limitantes al momento que se genera la expansión internacional?	4	4	4	4
	10. En su opinión ¿cómo considera que son que las políticas de trabajo que tienen las franquicias?	4	4	4	4

Nota. Inserte más filas de acuerdo a su instrumento	20 ¿Cuáles consideran que son los competidores directos de la marca?	4	4	4	4
		4	4	4	4


Firma de validador experto	
----------------------------	---

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTOS

TABLA Nº 2
VARIABLE 2 EXPORTACIÓN DE SERVICIOS

Nombre del instrumento motivo de evaluación: Autor del instrumento	ENTREVISTA CALDERON URTECHO MELISSA PAOLA					
Variable 2:	EXPORTACION DE SERVICIOS					
Población:	Lucha Partners S A C					
Dimensión / Indicador	Items	Suficiencia	Claridad	Coherencia	Relevancia	Observaciones y/o recomendaciones
11 EXPANSIÓN INTERNACIONAL	1. ¿Cuál fue el factor preponderante para que incursionara como franquiciador en el rubro gastronómico?	4	4	4	4	
	2. ¿En qué otros países se encuentran operando actualmente?	4	4	4	4	
	3. ¿La empresa tiene un plan de expansión hacia otros países? ¿Piensan aperturar más filiales, y que destino escogería, por qué?	4	4	4	4	
12 ADAPTACIÓN DE SERVICIO	4. ¿Consideraría permitir la tropicalización de algunos productos para adaptarse a otros mercados?	4	4	4	4	
	5. ¿Considera ud. que la estandarización de los procesos se logrará a través de la asistencia del franquiciador?	4	4	4	4	
13 APOYO GUBERNAMENTAL	6. ¿Considera que los Acuerdos internacionales le benefician en el marco	4	4	4	4	

15 DESARROLLO DE MARCA	11. ¿Considera usted que la identidad de marca (peruanidad) genera impacto en el interés del franquiciatario?	4	4	4	4
	12. ¿Considera que el nivel de reconocimiento esperado de su organización se ha logrado con el fortalecimiento interior de su marca a través de los empleados para posteriormente ir al exterior?	4	4	4	4
	13. ¿Considera que el reconocimiento de marca es el activo más importante que tiene una franquicia?	4	4	4	4
	14. ¿Cuál considera que es la clave el éxito de Lucha Partners SAC?	4	4	4	4
	15. ¿Cómo se mide el desarrollo de Lucha Partners SAC?	4	4	4	4
16 RELACIÓN FRANQUIADOR Y FRANQUICIARIO	16. ¿Cuáles considera que fueron factores más importantes para conocer inversores para su franquicia?	4	4	4	4
	17. ¿Cuáles considera los valores más importantes en una relación franquiciador/franquiciatario?	4	4	4	4
17 COMPETITIVIDAD	18. ¿Considera usted que ha mejorado la competitividad a través del contrato de franquicia?	4	4	4	4
	19. ¿Conoce cuál es la cuota de mercado de Lucha Partners SAC tanto en Perú como en Chile y Colombia?	4	4	4	4

	de franquiciar su negocio al exterior?				
	7. ¿Considera que hay un marco peruano legal lo suficientemente claro para la implementación de una franquicia?	4	4	4	4
	8. ¿Cree usted que el estado debería involucrarse más en la internacionalización de las franquicias peruanas? ¿De qué manera?	4	4	4	4
14 FERIAS INTERNACIONALES	9. ¿A cuántas ferias internacionales relacionadas al rubro de franquicias o exportación de servicios ha participado entre el 2016 y el 2018?	4	4	4	4
	10. ¿En qué medida le ha beneficiado asistir a los eventos realizados por PROMPERU?	4	4	4	4
15 POLÍTICAS COMERCIALES	11. ¿Tienen conocimiento de la doble imposición tributaria? ¿La aplican en la actualidad?	4	4	4	4
	12. ¿Ha recurrido a alguna de las oficinas comerciales para buscar orientación y/o ayuda para la internacionalización?	4	4	4	4
Firma de validador experto					

INFORMACIÓN DEL VALIDADOR EXPERTO

Validado por:

Tipo de validador:	Interno (<input checked="" type="checkbox"/>) Externo (<input type="checkbox"/>) [Docente USMP]
Apellidos y nombres:	OLIVERO, JUAN CARLOS, MARIANO
Sexo:	Hombre (<input type="checkbox"/>) Mujer (<input checked="" type="checkbox"/>)
Profesión:	INGENIERO
Grado académico	Licenciado (<input type="checkbox"/>) Maestro (<input checked="" type="checkbox"/>) Doctor (<input type="checkbox"/>)
Años de experiencia laboral	De 5 a 10 (<input type="checkbox"/>) De 11 a 15 (<input type="checkbox"/>) De 16 a 20 (<input type="checkbox"/>) De 21 a más (<input type="checkbox"/>) Solamente para validadores externos
Organización donde labora:	
Cargo actual:	
Áreas de especialización	
1° telefónico de contacto	
Correo electrónico de contacto	Correo institucional:
Medio de referencia para contactar	Nota: Información requerida exclusivamente para seguimiento académico del alumno. Por teléfono (<input type="checkbox"/>) Por correo electrónico (<input type="checkbox"/>)



Firma Validador Experto

Los validadores internos, docentes de otras universidades de prestigio o investigadores, deben poseer el grado académico de Maestro o Doctor; para los profesionales especializados y los empresarios con experiencia en el tema de investigación del alumno, se podrá considerar a profesionales con la licenciatura correspondiente.



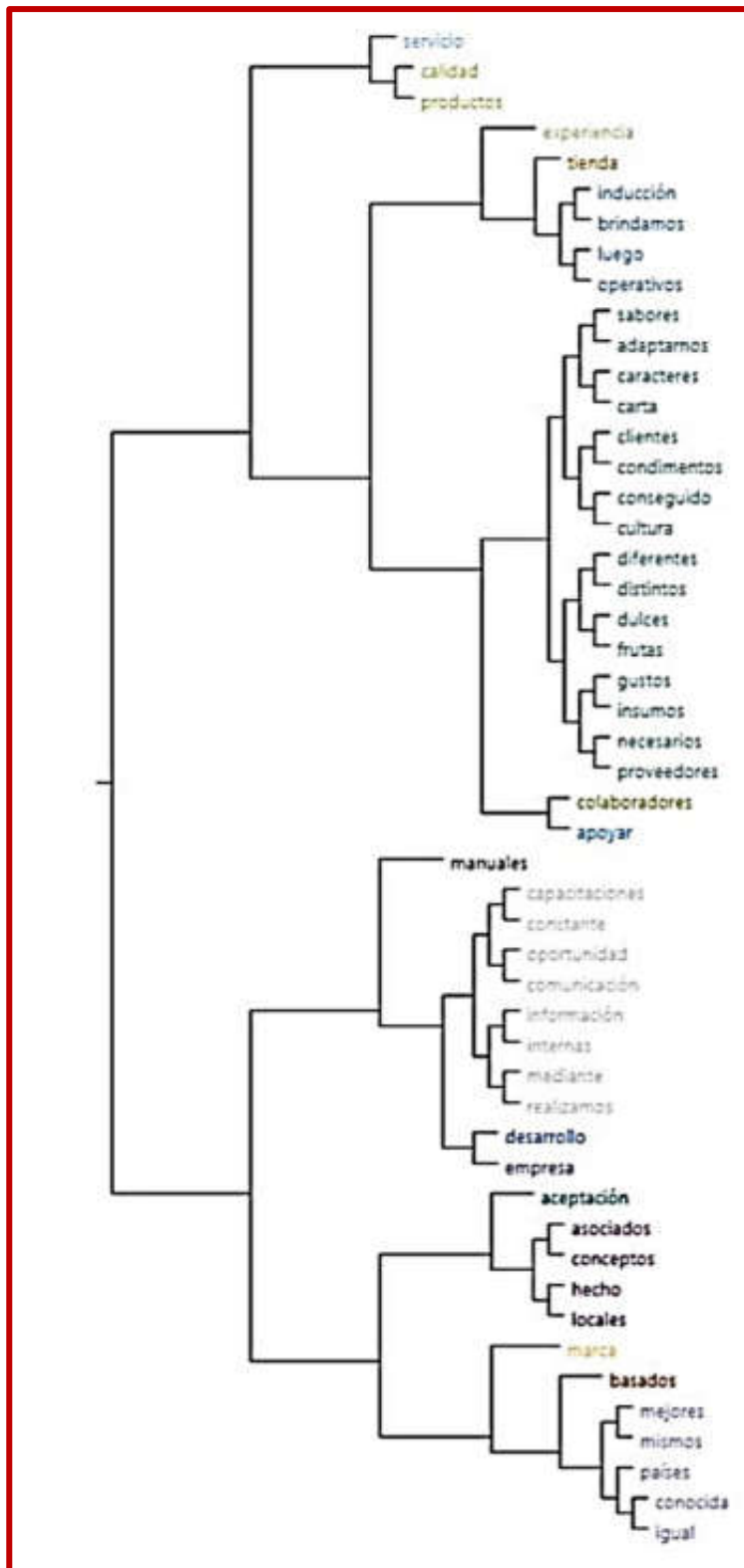
Anexo 6 Mapas ramificados, árboles de palabras y nubes de palabras generados por NVIVO11.

Nube de palabras generado por NVIVO11:

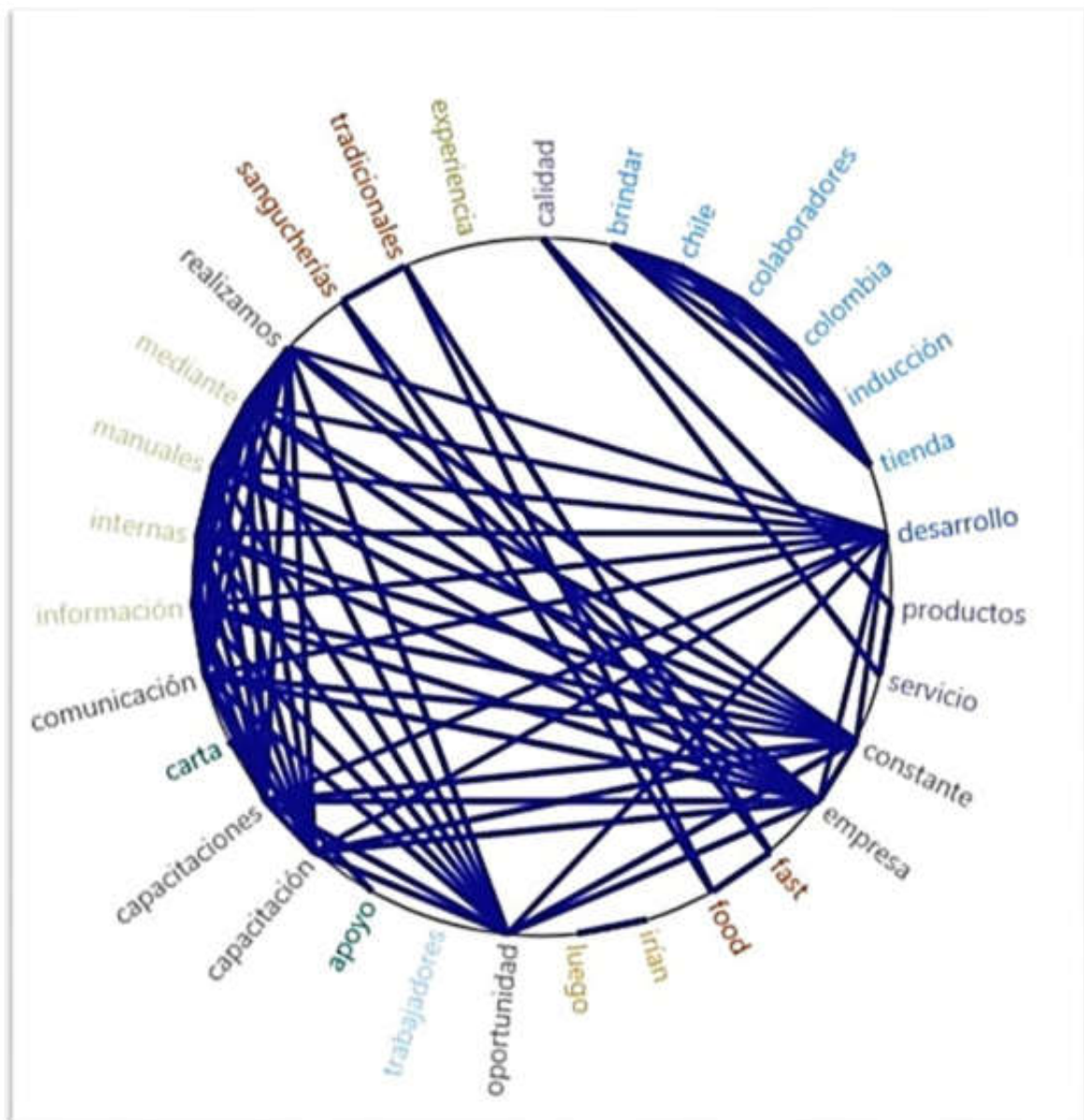
Entrevistas a especialistas

franquicias	marca	peruana	productos	exportación	negocio	información	logrado	conocimiento	generar	adaptación	comerciales	momento	concepto
							criolla	destino	experiencia	estrategia	mejores	importante	plaza
		gastronomía	desarrollo	internacionalización	investigación	sanguchería				puede	teoría	extranjero	estandariz
	empresa						realizar	nivel	oportunidad	promperu	comida	nacional	creaci
servicios		mercado	lucha	proceso	internacional	calidad	sector	modelo	trabajo	reconocimien	promoción	actualidad	

Mapa ramificado generado por NVIVO11:
Entrevistas a especialistas



Mapa ramificado generado por NVIVO11:
Entrevistas al área de administración, finanzas y operaciones.



Nodo conglomerado por similitud generado por NVIVO11:
Entrevistas a los participantes de la internacionalización de
"La Lucha Sanguchería Criolla"