



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**Internacionalización de las franquicias gastronómicas
peruanas de comida rápida al mercado chileno 2020**

TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO PROFESIONAL DE:
Licenciada en Negocios Internacionales

AUTORA:

Poma Pinillos, Miriam Michel (ORCID: 0000-0001-8518-6956)

ASESOR:

Mg. Berta Hinostroza, Mike Paul (ORCID: 0000-0001-9996-3787)

LÍNEA DE INVESTIGACIÓN:

Comercio Internacional

LIMA - PERÚ

2020

DEDICATORIA

A mi madre por haberme dado su bendición y el impulso para cumplir mis objetivos, a mi familia por el apoyo incondicional brindado siempre, a mi sobrina Amelie por la alegría y cariño que le da a mis días.

AGRADECIMIENTO

Al asesor de tesis de la escuela de Negocios Internacionales, Mg. Paul Berta por el apoyo y paciencia brindados en el desarrollo de mi tema de investigación.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CARÁTULA.....	i
DEDICATORIA	ii
AGRADECIMIENTO.....	iii
ÍNDICE DE CONTENIDOS.....	iv
RESUMEN	v
ABSTRACT	vi
I. INTRODUCCIÓN.....	07
II. MARCO TEÓRICO.....	11
III. METODOLOGIA	
3.1 Tipo y Diseño de Investigación.....	25
3.2 Categorías, subcategorías y matriz de categorización.....	26
3.3 Escenario de estudio.....	27
3.4 Participantes.....	27
3.5 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	27
3.6 Procedimientos.....	28
3.7 Rigor científico.....	28
3.8 Método de análisis de datos.....	29
3.9 Aspectos éticos.....	29
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN.....	30
V. CONCLUSIONES.....	44
VI. RECOMENDACIONES.....	46
REFERENCIAS.....	48
ANEXOS.....	54

Anexo 1. Declaratoria de originalidad del autor / autores

Anexo 2. Declaratoria de autenticidad del asesor

Anexo 3. Matriz de categorización

Anexo 4. Instrumento de recolección de datos

Anexo 5. Validación del instrumento de recolección de datos

Anexo 6. Recolección de datos de los entrevistados

Anexo 7. Matriz de convergencia y divergencia

Anexo 8. Matriz de revisión documental y entrevistas

Anexo 9. Matriz de revisión documental y antecedentes

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general Establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos *Chicken* al mercado chileno, con la finalidad de identificar aquellos factores de mayor importancia que sirvieron para posicionarse en el mercado extranjero, además, que garanticen su permanencia.

La presente investigación fue llevada a cabo a través del tipo de investigación cualitativa, con el fin de conseguir la recolección de datos mediante la cual se utilizó la técnica de la entrevista a profundidad, para luego analizar los resultados a efectos de obtener información relevante, para responder de acuerdo a los objetivos específicos planteados en base a la información seleccionada en el marco teórico, considerando si los aspectos económicos, demográficos, distancia y políticos fueron aspectos claves determinantes para la internacionalización de las franquicias gastronómicas peruanas al mercado chileno, objeto del presente estudio.

Por lo tanto, de los datos obtenidos se concluye que, efectivamente, dichos aspectos desempeñaron un papel significativo en la internacionalización de las franquicias gastronómicas China *Wok* y Pardos *Chicken* al mercado chileno, pero en dicha internacionalización, también tomaron un rol importante: el posicionamiento de la marca y la correcta transferencia del *Know How*.

Finalmente, se especifican recomendaciones basadas en la información recopilada por los entrevistados para tener en cuenta al utilizar el modelo de franquicia utilizada por estos restaurantes.

Palabras clave: Internacionalización, franquicias gastronómicas, posicionamiento, *know how*

ABSTRACT

The general objective of this research work was to establish the key aspects in the internationalization of the Peruvian food chains China Wok and Pardos Chicken to the Chilean market, in order to identify those factors of greatest importance that served to position itself in the foreign market, in addition, that they guarantee their permanence.

The present research was carried out through the type of qualitative research, in order to achieve the collection of data through which the in-depth interview technique was used, to then analyze the results in order to obtain relevant information, to respond according to the specific objectives set based on the information selected in the theoretical framework, considering if the economic, demographic, distance and political aspects were key determining factors for the internationalization of Peruvian gastronomic franchises to the Chilean market, object of this study .

Therefore, from the data obtained, it is concluded that, indeed, these aspects played a significant role in the internationalization of the gastronomic franchises China Wok and Pardos Chicken to the Chilean market, but in said internationalization, they also played an important role: the positioning of the brand and the correct transfer of the Know How.

Finally, recommendations based on the information collected by the interviewees are specified to take into account when using the franchise model used by these restaurants.

Keywords: Internationalization, gastronomic franchises, positioning, know how

I. INTRODUCCIÓN

El Perú es un país en vías de desarrollo que ha presentado un considerable crecimiento económico que se ha mantenido estable pese a las diversas crisis en la economía mundial. Esto gracias al emprendimiento y creatividad que caracteriza a los peruanos.

Frente a esto, el empresario peruano ha adoptado un modelo de negocio eficaz dominado, generalmente, por los países del primer mundo. Estamos hablando de las franquicias, las cuales constituyen una opción rentable y de menor riesgo frente a la necesidad de hacer crecer y expandir un negocio.

China Wok es una cadena de restaurantes de comida rápida creada en Lima en el año 1999 e inspirada en la gastronomía peruano-china. Una de las primeras empresas peruanas de comida rápida, con la visión de crear un concepto de restaurantes que les permitiera competir en cualquier parte del mundo. Gracias al arduo trabajo realizado durante años son una de las cadenas latinoamericanas con mayor expansión en la región, posicionándose como la mejor alternativa de comida china. El posicionamiento obtuvo considerables resultados, favoreciendo un crecimiento de 6 locales en los 3 primeros años. En el año 2002, decidió crecer dando un salto a la internacionalización, iniciando su expansión en Ecuador hasta llegar a Chile en el año 2007. Actualmente ya cuenta con muchos locales de China Wok en diferentes países.

Otra muestra de éxito de la gastronomía peruana es el caso de Pardos *Chicken*, restaurante que fue creado en el año 1986, inspirada en el sabor del pollo a la brasa en el Perú. Dicha empresa, tras diez años de dedicación en el sabor peruano y establecimiento de franquicias, en el año 2003, logra internacionalizarse a Santiago de Chile y en el año 2008 llega a Miami.

Según información de la Cámara de Comercio de Santiago (2017) , Chile, ocupa uno de los primeros puestos en cuanto a destino de franquicias, las mismas que clasifica por sectores, entre los cuales predomina el de gastronomía con un 39% de participación en mercado y servicios con un 23%. Así, la facturación

industrial de Chile asciende a US\$ 1.951 mil millones, aportando el 9,4% al PBI comercial. En relación a la participación de franquicias peruanas en el país, el 82% son pertenecientes al sector gastronómico y el 9% perteneciente al sector moda y servicios. Por otra parte, en locales por sector, de los 5,232 que operan bajo la modalidad de franquicias en Chile, los de mayor participación son los sectores de comercio y gastronomía con un 70% de locales franquiciados existentes, con un 45.1% y 24.6% correspondientemente, convirtiendo así, a Chile, en un país atractivo para las franquicias peruanas que gozan de experiencia en su rubro.

Por otra parte, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2016), manifiesta que el formato de franquicias ofrece negocios accesibles y rentables para emprendedores. En el caso de franquicias peruanas, existen alrededor de 150 franquicias, de las que el 61% pertenecer al sector gastronómico y 19 de ellas, tienen presencia en 16 mercados en Latinoamérica. El Perú posee la ventaja de tener una gastronomía registrada, a nivel mundial, como una de las mejores, reflejado en el 95% de turistas que hablan bien de su calidad y sabor. En cuanto a nivel internacional, se ejecutan alrededor de 44 ferias especializadas para empresas peruanas, en las que se otorgan posibilidades de generar interés en los inversionistas.

Según el estudio del diario La República (2020), a pesar de la crisis económica y política del año 2019, la cantidad del negocio de franquicias aumentó a 550, de las cuales 280 son extranjeras, conformando el 51% y 270 son nacionales, conformando el 49%. Cabe resaltar que la mayoría de éstas franquicias están relacionadas al rubro gastronómico, logrando una facturación de US\$ 1,300. A nivel global, el boom gastronómico de la comida peruana despierta el interés por parte de inversionistas extranjeros, por su buena reputación y posicionamiento, debido a esto, hay variedad de marcas nacionales en este rubro que operan a nivel internacional.

Sin embargo, todavía existe un gran riesgo e incertidumbre por parte del sector empresarial peruano, ya que debe identificar de forma precisa aquellos factores de mayor importancia para posicionarse en un mercado extranjero,

factores que le garanticen su permanencia, así como el reconocimiento de su marca, en este caso, por parte del consumidor chileno.

En tal sentido, esta investigación busca aportar cuáles fueron aquellos aspectos claves y fundamentales que permitieron a China Wok y Pardos *Chicken* ingresar exitosamente en el mercado antes mencionado.

Si bien el contexto empresarial en el que vivimos hoy en día a cambiado mucho, existe una necesidad por ampliar fronteras y no solo de mantenerse en un ambiente doméstico; parte del crecimiento es enfrentar nuevos retos y como tal es llevar una empresa al entorno internacional y lograr su permanencia y posicionamiento en ella. Teniendo en consideración las oportunidades posibles en el destino de elección y las facilidades de acceso a ella, para poner en marcha esta aventura, es conveniente que la inversión sea apostada, primero, en mercados con mayores similitudes políticas, económicas, culturas, entre otros, que permitirán presentarnos una figura más accesible y de conocimiento en el proceso de gestión.

Es así que, en esta investigación se tomarán como referencias, el caso de la cadena China Wok y Pardos *Chicken*, como algunas de las empresas más solidas y representativas del Perú, las cuales lograron su expansión tanto a través de inversión propia como también optando el modelo de Franquicia, que fue lo que finalmente las llevó a la internacionalización.

Por lo antes mencionado surge el problema general: ¿Cuáles fueron los aspectos claves en la internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos *Chicken* al mercado chileno? Teniendo así los siguientes problemas específicos: ¿Qué papel desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos *Chicken* al mercado chileno?, ¿Qué papel desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos *Chicken* al mercado chileno?, ¿Qué papel desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos *Chicken* al mercado chileno?, ¿Qué papel desempeñó el aspecto

político en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno?, ¿Qué otros aspectos resultaron claves en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno?.

Habiendo ya mencionado la problemática se pasará a mencionar la justificación de la presente investigación: El tema que se trata en el presente trabajo es conveniente y viable porque la franquicia se presenta como la forma más atractiva para que una empresa peruana pueda expandirse a nivel internacional, siendo un mecanismo apropiado para lograr unificar la cadena y adaptación al mercado local, que con el pasar del tiempo y la experiencia adquirida en ella transformarse en una empresa multinacional con una capacidad productiva a escala.

Cabe mencionar que el presente trabajo propone la investigación de los aspectos clave que permitieron la internacionalización exitosa de las cadenas gastronómicas peruanas de comida rápida a Chile a través del concepto de Franquicia. Asimismo, se busca que el presente trabajo genere información que permita a otras empresas o empresarios del mismo rubro, adoptar el formato de la franquicia, así como identificar en qué factores deben incidir. También, entender y aprovechar las distintas oportunidades de negocio para internacionalizar una franquicia local, adoptando estándares de calidad y prácticas que reduzcan las posibilidades de fracaso.

Luego de realizar la justificación, se obtiene como objetivo general: Establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Y, como objetivos específicos los siguientes: Establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las

cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Establecer qué otros aspectos resultaron claves en el ingreso de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno.

Teniendo en claro los objetivos de la investigación puedo anticipar como supuesto general que: entre dichos aspectos podríamos encontrar los económicos, demográficos, distancia y políticos. Como supuestos específicos: El factor económico podría constituirse en un aspecto clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. El factor demográfico podría constituirse en un aspecto clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. El factor distancia podría constituirse en un aspecto clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. El factor político podría constituirse en un aspecto clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno.

II. MARCO TEORICO

El presente trabajo de investigación, a continuación, nos proporcionará una orientación conceptual en la que se exponen trabajos previos relacionados a este, tanto a nivel nacional como internacional. Por lo que, a nivel nacional tenemos los siguientes:

Céspedes y Cornelio (2019) en su tesis *Análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas hacia la Ciudad de Panamá*, menciona como objetivo general fue realizar el análisis de los principales factores para la internacionalización de franquicias gastronómicas peruanas a la Ciudad de Panamá. Obteniendo como conclusión que es válida la hipótesis afirmando que el correcto abastecimiento de insumos es importante para el desarrollo de la franquicia.

Altamirano y Núñez (2017) en su tesis *Plan estratégico para la Exportación de la Franquicia Gastronómica a Florida - Estados Unidos - del Restaurant Turístico el Rincón del Pato E.I.R.L. Lambayeque 2016*, presenta el objetivo demostrar que la propuesta de un planeamiento estratégico permite la exportación de la franquicia gastronómica del restaurante hacia el mercado de Estados Unidos. El trabajo concluyó que, para el ingreso de una franquicia gastronómica lambayecana, primero debe definirse el concepto de negocio que se quiere transferir a los franquiciados a través del *know how*, además de una correcta inscripción de la marca y elaboración de planes estratégicos establecidos de manera correcta, lo cual se demostró, estar muy preparados para ser mucho más atractivo para futuros clientes potenciales y aceptación en el mercado de destino.

Huamán y Rosas (2017) en su tesis *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*. La cual tuvo como objetivos determinar si la promoción comercial y la política comercial son factores de éxito para el proceso de internacionalización de las franquicias gastronómicas a nivel Latinoamérica. Así mismo, comprobar si los insumos, diferentes mezclas de cocinas y mantenimiento de estándares de calidad, fueron factores de éxito que han permitido la internacionalización de las franquicias gastronómicas a nivel de Latinoamérica.

Por otro lado, en los estudios previos relacionados a la investigación, a nivel Internacional tenemos a Lavonen (2010) en su tesis *La franquicia como potencial estrategia de crecimiento para una pequeña empresa*, concluye que, es necesario explorar las posibilidades antes de tomar decisiones y esta investigación muestra a los empresarios una posibilidad a futuro la cual incluye crecer mediante operaciones de franquicia. Además, lo importante es la opinión de los emprendedores respecto a la franquicia con la información que pueden obtener de la teoría y la entrevista.

Álvarez (2015) presenta en su tesis *La Internacionalización de la Franquicia*, cuyo enfoque fue cualitativo y en la cual se obtuvo como conclusión que, la salida de una franquicia hacia los mercados exteriores debe realizarse una vez que esta fórmula tenga éxito y se haya demostrado en el mercado doméstico, es decir, después de obtener la experiencia y un previo desarrollo. Cabe mencionar que, los entes internacionalizados por medio de este modelo de franquicia, por lo general, optan por dirigirse primero a países que tienen similar cultura, evadiendo países que no cuentan con la estabilidad política y económica o que su legislación intervenga como una barrera de entrada.

Aigaje (2016) en su tesis *El aporte de las Franquicias Ecuatorianas como Modelo de Crecimiento Empresarial en el Ámbito Económico y Social*, expone como objetivo caracterizar las franquicias ecuatorianas, su aporte en la generación de fuentes de empleo y su contribución al dinamismo económico, a través de un análisis descriptivo, usando técnicas cualitativas y cuantitativas de investigación, para examinar esta estrategia de crecimiento empresarial. Este trabajo concluyó que el modelo de negocio de la franquicia, supone una participación importante para la actividad económica, debido a la incrementación de la oferta de empleo, además de la creación de nuevas micro empresas, que gracias al empleo de este sistema pueden otorgar un fortalecimiento a su marca y también, dar a conocer dicha marca a nivel nacional e incluso en mercados que se encuentran fuera del país.

Morales (2017) en su artículo: *El modelo de Franquicia como Estrategia para el Posicionamiento de las Pymes del Sector Restaurant-Bar en Sinaloa* deja claro que su objetivo es conseguir datos bibliográficos que puedan ayudar a comprender el escenario de las PYMES del sector restaurante bar y la necesidad de introducir un modelo de negocio que les asegure la permanencia en el mercado, tomando como ejemplo las franquicias. En este sentido, se concluye que, si las PYMES locales deciden tomar como ejemplo el sistema de franquicia y lo aplican a su negocio para llevar a cabo sus operaciones, su posibilidad de permanecer en el mercado será mucho mayor.

Ya habiendo mencionado, anteriormente, los antecedentes relacionados a la presente investigación, se dispone a trabajar las teorías que originaron la internacionalización.

Primero, la teoría de las ventajas competitivas la cual sugiere que, la empresa que compite mejor, logra una ventaja y si esta es sostenida en el tiempo, lleva una mayor rentabilidad que los competidores de la misma. Además, entre las principales características o requisitos de esta ventaja competitiva tenemos: que debe encontrarse relacionada en el mercado con un aspecto clave de éxito, también debe ser fundamental para lograr obtener una diferencia y, por último, es muy necesario que sea sostenible frente a las posibles acciones en cuanto a la competencia y a cambios en el entorno. Para Porter (1987) la ventaja competitiva se logra actuando sobre 2 variables: sobre el costo y sobre el precio. El autor asocia mayor calidad a costos mayores y, por supuesto, mayores precios, a lo que va a denominar o llamar una estrategia de diferenciación. Por otra parte, también considera que los servicios y productos que están relacionados a costos menores, pueden ser ofrecidos a menores precios y a esta estrategia es la que considera denominar liderazgo en costos.

Del mismo modo, la Teoría de la ventaja competitiva de las naciones, la cual narra al diamante de Porter, como un modelo que establece la existencia de cuatro aspectos o factores que le permiten a una empresa obtener ventaja competitiva. El estudio de la combinación de estos factores, nos va a servir para tomar decisiones sobre el por qué, cómo y dónde se debe internacionalizar las operaciones de las compañías. Es así como Porter (1990) describe dichos atributos, los cuales son: Condiciones de los factores, contexto de la nación en relación a los aspectos de producción como la infraestructura o la mano de obra especializada, indispensables para la competencia del determinado sector. Otro factor es el de condiciones de la demanda, que va a referirse a la naturaleza de la demanda del servicio o del producto del sector en cuestión en el mercado interior. El siguiente factor es el de sectores afines y auxiliares, referente a la ausencia o la presencia en la nación de sectores proveedores y similares que sean competitivos internacionalmente. Y, por último, el factor de estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, con referencia

a las condiciones en la nación que rige la manera en la que las empresas se crean, gestionan y organizan, como también, la naturaleza de la competitividad interna. Estos cuatro precisos son los que van a crear el ambiente nacional en el que los entes empresariales nacen y luego aprenden a competir.

Segundo, la teoría de la organización industrial o teoría de la ventaja monopolística, cuyo enfoque Trujillo et al. (2006) al respecto expresan que esta teoría se asocia a las interpretaciones relacionadas a la aparición de las multinacionales planteadas por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Dichos autores manifiestan que si las empresas desean contar con instalaciones productivas en el exterior, estas deben poseer una exclusiva ventaja competitiva, la cual no solo puede ser a nivel de un producto sino que también puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección, de comercialización, de diversificación de los productos y al ser de naturaleza monopolística, implica que estas empresas logren competir con empresas del exterior pero en sus propios mercados.

Para el término Empresa Multinacional, Salmón, Bazay y Gallardo (2012), exponen que, son una cadena de compañías que se relacionan e incorporan bajo las órdenes legales de muchos Estados. Sin embargo, la empresa establecida, inicialmente, es la que tendrá el patrimonio de las subsidiarias establecidas en otros Estados o ejercerá un control notable sobre estas. Además, la empresa multinacional se caracteriza por realizar inversión extranjera en uno de los dos tipos tradicionales de la misma: Inversión de Portafolio (IP), la cual implica en la adquisición de valores extranjeros, sin control sobre la administración o dirección de la empresa encargada de la recepción del capital. Por otro lado, la Inversión Extranjera Directa (IED), en donde la empresa multinacional consigue el dominio de la administración y la dirección de la empresa (Torres, 2011).

Para el término Empresa Transnacional, Vargas (2008) expone al respecto que, una Empresa transnacional es aquella que tiene sus operaciones en más de un país. Este criterio puede ser más estricto, ya que Vernon (como se citó en Vargas, 2008) indica que, para que una compañía se considere transnacional debe

tener operaciones por lo menos en seis países o más. Pero, hay otros criterios menos restrictivos que se usan más, como Dunning refiriéndose a empresas que son propietarias y controlan instalaciones productivas en más de un país, esto va a incluir fábricas, minas, refinerías de petróleo, lugares de distribución, oficinas, etcétera.

Tercero, la Teoría de la Internacionalización en la que Cardozo et al. (2007) exponen que, estudia las técnicas internas de transacción o entrega de información entre las empresas. Así es como esta perspectiva se va a convertir en dominante principal para poder estudiar a la empresa multinacional, partiendo de la investigación publicada por Buckley y Casson (1976). Dicha teoría también manifiesta por qué las transferencias de productos tangibles o intangibles, como en el caso del *know how* entre países, se encuentran determinadas por jerarquías y no por las fuerzas del mercado y cuyas bases conceptuales proceden de la teoría de costos de transacción. Buckley y Casson (1976) afirman que las empresas multinacionales son un mecanismo alternativo al mercado para negociar actividades de valor mediante las fronteras nacionales, y para que estas empresas puedan involucrarse en inversiones directas en el extranjero, necesariamente deben condicionarse a la existencia de ventaja al localizar las actividades en el exterior y que establecer estas actividades dentro de la empresa sea más eficiente que venderlas a las empresas del país extranjero.

Como cuarta, la Teoría ecléctica de *Dunning*, en la que Nunes (2016) mediante este enfoque desarrollado, trata de explicar el proceso de internacionalización de las empresas sobre la base de la inversión extranjera. Un éxito de la inversión debe cumplir tres condiciones: La primera es ventajas de propiedad, esta ventaja debe ser frente a la competencia como es la tecnología, marca, capacidad de gestión, activos estratégicos. La segunda es ventaja de ubicación, como la estabilidad del país y factores de costo en el país, es decir, que a la compañía tiene que resultarle más rentable localizar alguna parte de sus plantas de producción en el mercado exterior. La tercera es la ventaja de internalización, la cual cuenta con cuatro criterios de decisión: riesgo, control, retroalimentación y recursos. Esto quiere decir que, a la empresa que posee dichas

ventajas propias le tiene que resultar más rentable internacionalizar mediante su cadena de valor o a través de la ejecución de nuevas actividades, antes de vender o alquilar a otras empresas localizadas en otros países.

Teniendo un conocimiento más claro respecto a las teorías que originaron la internacionalización, se procederá a mencionar las teorías relacionadas al modelo de franquicias: En primera, se conceptualizará la teoría de la agencia, cuyo enfoque nos da a conocer la presencia de dos partes: El denominado principal o franquiciador, quien encarga la realización de una actividad al denominado agente o franquiciado, porque él mismo no tiene la capacidad, recurso o tiempo para realizarla a cambio del pago de una contraprestación, lo cual no quiere decir que el franquiciado realice dichos trabajos favoreciendo los intereses del franquiciador, sino que trate de hacerlo a su interés propio (Baena, 2010). Por lo cual, para Diez y Rondán (2004), esta teoría asume que el mismo franquiciado puede estar tentado a actuar por su cuenta, lo que le brindará una mayor estimulación y permitirá a ambas partes conseguir mejores resultados. El modelo de franquicia suele ser motivante para el franquiciado debido a que, de sus propios esfuerzos va a depender su compensación económica, además de comprometer y poner en riesgo su propio capital. Asimismo, esta teoría de la agencia enfatiza el uso necesario de un control eficiente para dirigir y administrar las diferencias entre el agente y el principal (Brickley y Dark, 1987).

En segunda, se conceptualizará la teoría de escasez de recursos cuyo enfoque nos da a entender que el sistema de franquicia es un atenuante temporal que, durante las primeras etapas del negocio en desarrollo, puede solucionar la falta de recursos, así como cuando la empresa afronta problemas de disponibilidad. Así es como esta teoría sostiene que los franquiciadores adoptarán como medio de desarrollo empresarial a la franquicia, especialmente porque no cuentan con los recursos propios necesarios y no desean desaprovechar las aportaciones de los franquiciados, los cuales pueden ser recursos de tres tipos: financieros, capital humano y el conocimiento del mercado local (Baena, 2010). Asimismo, la teoría de la escasez de recursos destaca necesariamente mecanismos de valor agregado donde el acceso al capital y el *Know how* gerencial reducen los obstáculos en el

camino para lograr el crecimiento y, por ende, el éxito empresarial (Carney y Gedajlovic, 1991).

Entre los conceptos relacionados al presente trabajo de investigación se tiene lo siguiente: Si bien la definición de internacionalización es utilizada con frecuencia en la literatura, Spencer (2016) expone que la internacionalización de empresas es el proceso de adaptar su modalidad de transacciones a los mercados internacionales. En la actualidad es muy frecuente escuchar que la internacionalización es una necesidad definitiva para la empresa. Por esta razón, Fanjul (s.f.) afirma que es conveniente identificar los motivos fundamentales. El crecimiento es uno de los motivos básicos, pero otro motivo fundamental es que la internacionalización sea una vía para ganar competitividad, es decir, aprender de las empresas de otros países. Sin dejar a un lado el motivo de la diversificación de mercados, reduciendo con ello riesgos. Por último, tenemos el motivo de asegurar suministros esenciales, de procesos productivos inputs, materias primas.

Mientras que, el término internacionalización es aplicado a empresas, instituciones o economías de los países. El término globalización se aplica a los diversos aspectos de un país o, en general, del mundo: medios de comunicación, económicos, migraciones, pero de igual manera culturales, sociales, etc. Fanjul (s.f.). La globalización es una teoría cuya finalidad es interpretar los acontecimientos que hoy en día tienen lugar en los campos del desarrollo, la economía mundial, los escenarios sociales, además de las influencias culturales y políticas. Por otro lado, un conjunto de propuestas teóricas que subrayan especialmente dos grandes tendencias de la globalización son: los sistemas de comunicación mundial y las condiciones económicas, principalmente las que están relacionadas con la movilidad de los recursos financieros y comerciales (Reyes, 2001). La globalización tiene métodos cualitativamente diferentes de la internacionalización. En ellos no solo se implica la extensión geográfica de actividades económicas, procesos de internacionalización, sino también la integración funcional de actividades que se encontraban antes dispersas. Este último dentro de la innovación tecnológica más reciente. El actual procedimiento de

globalización tiene influencia en la formación de unidades funcionales a nivel planetario.

El Centro de Investigación en Geografía Aplicada (CIGA, 2015) afirma que en el Perú se entiende por globalización como un proceso de liberalización de movimiento de capitales, bienes y servicios. Donde se adopta un Modelo de desarrollo desde los 90, el cual fue basado en la competencia, pretendiendo que la actividad económica en el país se regule por los mercados. Dicho proceso continuó con los Acuerdos de Complementación Económica y Tratados de Libre Comercio (TLC) firmados por el Perú, en los que son objeto de libre comercio los bienes y servicios.

Si bien existen ventajas en la globalización, esencialmente en el intercambio económico y cultural, que brindan a los pueblos información y oportunidades inesperadas. Sin embargo, la globalización también presenta incertidumbre y riesgos. Por esta situación, muchas de las empresas peruanas han adoptado el modelo de negocio eficaz, que constituye una opción rentable y de menor riesgo frente a la necesidad de hacer crecer y expandir un negocio. Se trata del modelo de franquicias.

La expresión “franquicia” con la cual se da denominación al contrato, es proveniente de una traducción literal, posiblemente incorrecta del vocablo inglés *Franchise*, de origen francés” (Alba, 2005).

Mencionar acerca de lo que son las franquicias es obtener una aproximación compleja sobre un modelo de negocios que para Kiser (2009) es como un formato de comercialización de bienes o servicios en la cual existe una persona física o jurídica llamada franquiciante, que le otorga a la otra persona llamada franquiciado, por un tiempo determinado, el uso de la marca, transmitiéndole, también los conocimientos técnicos básicos para brindar un producto homogéneo, a cambio de pagos llamados Canon de Entrada y regalías.

En esencia, si algunas personas, luego de haber realizado el pago inicial por el canon de entrada, el cual solo sirve para conseguir el *know how* de la franquicia, creen que ya no deben pagar más, olvidan que las regalías que se pagan mensualmente solo sirven para el mantenimiento de la misma. El pago de la regalía, generalmente, es calculada por un porcentaje que se aplica sobre la Venta Neta mensual de la compañía Franquiciada, durante la vigencia del contrato (Cámara Peruana de Franquicias, 2019).

A lo que añade Alba (2005) que la franquicia se presenta como una necesidad de obtener el crecimiento y diversificación para posicionarse en nuevos mercados, por esta razón, la empresa desarrolló el sistema de franquicia.

Diez de Castro y Rondán (2010) nos mencionan que el modelo de franquicia sugiere generalmente, ventajas tanto para la sociedad como también para la economía de un país. Entre las más importantes tenemos las siguientes Díez y Galán (1998): La modernización de estructuras comerciales, crecimiento de la economía, creación de nuevas empresas, empresas estables, aumento del empleo, fomenta la investigación y desarrollo, posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo, acceso del comerciante a las nuevas tecnologías, etc.

Uno de los atractivos del formato franquicia, es la posibilidad de abrir nuevas tiendas bajo el respaldo de una marca reconocida y valorada. Es necesario contar con un registro de marca para poder tener la exclusividad de su uso (Kiser, 2009).

En el Perú hay una notable carencia de cultura marcaria y esto es debido a que, muchos empresarios confunden el hecho de constituir una empresa con un determinado nombre, con ser el titular de la marca. Por eso es importante tener presente que, para ser reconocido como titular de una marca, logotipos y otros signos particulares de la propiedad intelectual y también poder gozar de los derechos de esta, se tiene que optar por seguir los procedimientos establecidos por el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi).

Kiser (2009) supone que en este país están surgiendo conceptos cada vez más atractivos, sobre todo en el rubro gastronómico, con una oferta original y con estándares interesantes de calidad. De la cual podemos apreciar que cuanto más original y atractivo sea el negocio que se va a franquiciar, más posibilidades de tener éxito en interesar a más posibles franquiciados. De lo contrario, el inversionista no va a percibir un *know how* diferenciado que él no pueda desarrollar en una aventura independiente.

La franquicia se ha manifestado como un negocio profesional y seguro, debido a que es una fórmula de negocio que se asienta sobre una metodología de cooperación mercantil sencilla y eficaz. Además, el sistema de franquicias logra que una persona independiente decida crear su negocio propio mediante la experiencia y capacidad de una empresa que posea una marca posicionada ya existente y por supuesto, con el prestigio correspondiente para aceptar su uso (Abascal, 2003).

Incluso, el mismo autor menciona que, el término *Franchising* o sistema de franquicias, llegó a un contexto de crecimiento, desarrollo, y progreso, mediante la globalización de la organización económica de las naciones. La franquicia favorece las estrategias nuevas de comercialización de bienes de consumo, bienes industriales y servicios.

Tras estos conceptos podemos inferir que antes de optar por una aventura internacional se debe tener en claro que exportar implica un riesgo y hay que estar preparados para ello.

Para el concepto de internacionalización de franquicias, Burton (como se citó en Álvarez, 2015) , considera que la franquicia internacional es una forma de ingresar en un mercado extranjero lo cual conlleva a una relación entre el franquiciador y un ente del país de franquiciado al que, por medio de un contrato, el franquiciador va a transferir un modelo de negocio que ha desarrollado y posee.

Este ente del país de destino podría ser un franquiciado extranjero, doméstico, máster franquiciador o una entidad en cual el franquiciador sería un copropietario.

Asimismo, Kiser (2009) menciona que se debe considerar una prueba de la fórmula en el mercado local, incluso recomienda haber franquiciado fuera de su ciudad teniendo la experiencia de forma técnica y logística a su o sus franquiciados de la red. Aunque, también asegura que existen franquicias que han logrado tener éxito en el exterior antes que, en su propio país, pero no debería ser el procedimiento indicado.

En el caso de la franquicia China Wok, Carlos León Velarde, presidente ejecutivo, el éxito de la internacionalización de la empresa gastronómica peruana comenzó cuando inversionistas ecuatorianos llegaron a Lima, conocieron el negocio y se interesaron en llevarlo a su país. Pero, para entonces China wok ya era una franquicia en diferentes ciudades y provincias a nivel nacional, ello no solo consistía en arrendar el nombre sino en pasar por todo un proceso de verificación en el sistema de producción para que el plato que se sirviera en el Centro Comercial, Entre Ríos de Guayaquil, tuviese el mismo sabor que el servido en el Centro Comercial *Jockey Plaza* de Lima, donde fue fundado el restaurante. Para el año 2007 China wok ya servía platos en Chile.

En el caso de la cadena gastronómica Pardos *Chicken*, teniendo claro el objetivo de crecer rápidamente, Arnold Wu, manifiesta que utilizaron el sistema de franquicias acompañado de locales propios. En el año 2002, a pesar de lograr ser líderes del mercado limeño en la venta de pollos a la brasa, continuaron con la apertura de nuevos locales en diferentes ciudades de Perú y la internacionalización a Santiago de Chile se dio en el año 2003, siendo uno de los primeros en dar el ejemplo de éxito de franquicias peruanas.

En este sentido, para Grau (2017) existen muchas franquicias que tuvieron éxito y han sido rentables, entre los tipos de estas tenemos: Las franquicias comerciales, industriales, de producción, de distribución, de servicio, *corner* y *master* o principal.

Para el concepto de las franquicias comerciales, el autor antes mencionado, manifiesta que este tipo de franquicia es el más desarrollado y el que tiene más ventajas, porque es un modelo extendido, homogéneo, que permite al franquiciado replicar rápidamente negocios, tener estándares de calidad y, además de obtener el *know how*, el franquiciado tendrá el derecho de usar una marca ya probada en el mercado, es decir, cuyos éxitos ya han sido corroborados.

Asimismo, tenemos las franquicias industriales, en la que, a través del contrato de franquicia, el franquiciante cede su *know how* al franquiciatario, es decir, derecho de comercialización, de fabricación, tecnología para hacerlo, marca, capacitación de procesos y gestión administrativa.

Por otro lado, se encuentran las franquicias de producción, en la que el franquiciado vende los productos fabricados por el franquiciador.

En relación a las franquicias de distribución, se coloca al franquiciado como una central de compras y se le permite la comercialización y distribución de estos productos en una determinada área geográfica.

Respecto a las franquicias de servicio, el franquiciador capacita al franquiciado sobre los servicios que ha desarrollado y le exige una forma en particular de prestar dicho servicio, del cual posee los derechos metodológicos.

La franquicia *corner*, donde el negocio se forma en el interior de otra empresa, de esta manera, se ahorran los costos de luz, agua, entre otros.

Por último, tenemos las franquicias *master* o principal, la cual es exclusiva porque es donde el franquiciador otorga al franquiciado el derecho a explotar su marca, es decir, este modelo es utilizado para llevar el negocio fuera del país, cuando se encuentre lista.

Sin duda, una vez mencionados los tipos de franquicia que existen y entendido el sistema de franquicias como un modelo apropiado de expansión internacional, debemos saber que dicho proceso tiene que partir de una consolidación en el mercado nacional, es decir un éxito previo. Por lo que, de acuerdo con Alon (como se citó en Álvarez, 2015) entre los aspectos más importantes para internacionalizar una franquicia, se encuentran: el económico, demográfico, distancia y político.

Al mencionar el aspecto económico, se debe considerar que los países que no cuentan con estabilidad económica no suelen ser muy recomendables para inversión y expansión de la franquicia, ya que el riesgo es mayor y, por ende, las probabilidades de crecimiento más reducidas. Por lo general, estas situaciones se originan en países subdesarrollados o en vías de desarrollo.

Dentro este aspecto se encuentra el ingreso individual o ingreso de la ciudadanía el cual determina si existe algún potencial de mercado adecuado y para ello, el PBI per cápita es una medida fácilmente disponible que se puede utilizar. Por otro lado, tenemos el crecimiento económico, para determinar si es posible que un país extranjero sea receptivo a un sistema de franquicias. Y, por último, el nivel de urbanización, es decir, el cambio de la vida rural a la urbana hará que el costo de oportunidad del tiempo aumente para los ciudadanos. Incluso en países en desarrollo y menos desarrollados, las grandes ciudades tienen consumidores ricos, lo que ofrece un terreno fértil para la expansión de franquicias internacionales (Alon, 1999).

En el aspecto de distancia, la cual se refiere a la distancia física y cultural. La distancia física es la que puede hacer a la logística de aprovisionamiento más complicada, principalmente cuando el franquiciado del país destino debe importar productos desde el país origen. Es decir, si la distancia es mayor, entonces menos atractivo podría ser el país, siendo los países limítrofes se diferencian por tener unos mercados similares y compradores de las mismas características. Por otro lado, tenemos la distancia cultural, que para Álvarez (2015) representa la diferenciación en cuanto a la cultura e idioma del país de origen y los potenciales países destino. Este aspecto también influye en la manera de negociación, los

contratos y otras operaciones. Es decir, las empresas que decidieron internacionalizarse mediante este sistema de franquicia, prefieren tener presencia primero en países similares y próximos al doméstico, siendo una de las primordiales barreras a la internacionalización, los factores legales o de regulación.

Al mencionar el aspecto demográfico, Álvarez (2015) refiere que un país con mucha clase media será la mejor opción para establecerse. Inclusive en países con poblaciones pequeñas, pero con una clase media sustancial, las franquicias tienen un mercado viable en muchas industrias de servicios, pues es a este colectivo al que se dirigen un alto porcentaje de negocios de franquicia. Además, el crecimiento de la población también es buen indicador del crecimiento potencial futuro para el sistema de franquicias.

Por último, en los aspectos políticos los países objetivo conforman un papel importante en cuanto a la decisión de internacionalizar, debido a que, los países que no mantienen una estabilidad política no suelen ser atractivos para decidir expandir una franquicia, pues el riesgo es mayor. El riesgo político se refiere a los incidentes internos o externos que provienen del gobierno o la sociedad y que afectan el entorno empresarial. Las causas internas son provocadas por el país anfitrión, mientras que las causas externas son generadas por el país de origen, un tercer país o el entorno global. Sin embargo, podría ser recomendable introducirse en dichos países de manera estratégica para obtener un buen posicionamiento respecto al futuro (Álvarez, 2015).

III. METODOLOGÍA

3.1. Tipo y diseño de investigación

La presente investigación es cualitativa y el tipo de investigación es aplicada ya que va a resolver un aspecto específico de la realidad y la cual define Flores (2017) que, se trata de una indagación controlada y disciplinada cuya finalidad es brindar solución de problemas prácticos. Asimismo, Barriga (como se citó en Flores,

2017) manifiesta que, la investigación tecnológica o aplicada, además de abordar solución de problemas prácticos, proporciona los medios a través de los cuales se busca cambiar la realidad o transformarla en el sentido deseado por el investigador y mejorar la acción determinando los procedimientos.

Presenta un diseño fenomenológico, debido a que busca interpretar un hecho a través de terceros. Hernández, Fernández y Baptista (como se citó en Grimaldo, 2010) nos da a conocer que, el predominio principal del estudio cualitativo es que las preposiciones teóricas se originan de los datos que se obtienen en las investigaciones, más que de los trabajos previos, siendo este procedimiento el que origina el rendimiento de un fenómeno psicológico, educativo, comunicativo u otro que sea explícitamente concreto.

Para van Manen y Adams (2010), la fenomenología es un enfoque de la investigación cualitativa basada en algunas tradiciones de la filosofía y humanidades, la cual tiene como objetivo principal, que el investigador fenomenológico realice una reflexión sobre declaraciones de los participantes y sus experiencias vividas, antes de conceptualizarlos o explicarlos.

Asimismo, según Hernández (2014) este enfoque fenomenológico, el cual procede de la filosofía, nos va a permitir explorar, describir y comprender las perspectivas de los seres humanos sobre un determinado fenómeno a partir de sus experiencias. Además, este diseño se interesa por los conceptos erróneos a la realidad.

3.2. Categorías, subcategorías y matriz de categorización

El presente trabajo conformado por la categoría: Internacionalización de las Franquicias, presenta cuatro subcategorías. Entre estas subcategorías, la primera son los aspectos económicos. La segunda subcategoría, relacionada a los aspectos demográficos. La tercera subcategoría, aspectos de distancia. Y, por último, la cuarta subcategoría, relacionada a los aspectos políticos (ver anexo 3).

3.3. Escenario de estudio

Para el presente trabajo de investigación el escenario donde se aplicó el desarrollo de la entrevista fue en las instalaciones de los restaurantes de comida rápida *China Wok* y *Pardos Chicken*, ubicados en la ciudad de Lima, con la finalidad de dar a conocer los aspectos importantes para la internacionalización de franquicias.

3.4. Participantes

Las personas que participaron en la entrevista, fueron aquellas que cuentan con información relevante para la investigación, como el área gerencial y administrativa de las franquicias *China Wok* y *Pardos Chicken*, con el fin de ampliar la información para esta investigación.

Tabla N° 1: Relación de personas entrevistadas.

N°	SUJETO	PROFESIÓN	CARGO	CENTRO LABORAL
1	Pierre Ramos	Administrador	Administrador de tienda	Pardos <i>Chicken</i> S.A.C.
2	Verni Herrera	Administradora	Administradora De tienda	Pardos <i>Chicken</i> S.A.C.
3	Renzo Castillo	Administrador	Gerente de tienda	<i>China Wok</i> S.A.
4	Geiby Dávila	Administradora	Gerente de tienda	<i>China Wok</i> S.A.

Fuente: Elaboración propia

3.5. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

En relación con las técnicas de recolección de datos, éstas serán de fuentes primarias, es decir, los datos serán tomados directamente a través de entrevistas semiestructuradas a informantes que cuentan con información relevante para la

investigación. Flores (2017) considera que la entrevista consta de la colecta de datos aplicada por medio de una conversación con interrogatorio formal o simple conversación, con la finalidad de indagar y obtener resultados inmediatos, recogiendo información testimonial. Además, Hernández (2013) considera que, las entrevistas semiestructuradas son basadas en preguntas o en una guía de asuntos, donde el entrevistador tiene la libertad de agregar preguntas adicionales y así obtener mayor precisión en la información.

Para la validez de la investigación se ha recurrido al juicio de dos Gerentes de tienda de la cadena de comida China *Wok* y dos Administradores de la cadena de comida Pardos *Chicken*.

3.6. Procedimientos

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación, se ha recurrido a visitar los establecimientos de cadena de comida rápida China *Wok* y Pardos *Chicken*, con el fin de averiguar aquellos aspectos importantes a tomar en cuenta en una internacionalización de franquicia. En el cual se empleó el uso de la entrevista semi estructurada sobre sus Gerentes generales y administrativos.

Para el modo de recolección de datos, se utilizó el método de triangulación, en la que Hernández y Mendoza (2018) manifiestan que es conveniente tener variedad en fuentes de información. Debido a que, en la investigación cualitativa para tener más amplitud y profundidad de datos, se debe tener diferentes actores del proceso.

3.7. Rigor científico

Este criterio de rigor científico va a consistir en el grado de certeza de los resultados y, a la vez, del conocimiento que ha producido. El conocimiento científico como resultado de una investigación cualitativa se va a construir a partir del estudio de un contexto particular, es decir, idiográfico. Además, integrará narraciones y descripciones realizadas desde el punto de vista o percepciones de los

protagonistas, estos pueden ser prácticos y subjetivos. Su intención es reflejar una forma de hacer y de ser en una realidad determinada (Bisquerra y Dorio, 2009).

El punto de rigor científico se ha desarrollado bajo ciertos parámetros que exige la metodología científica, ya que citando a diversos investigadores se ha encontrado información necesaria para desarrollar el presente trabajo de investigación. Uno de los criterios es el nivel de los validadores.

3.8. Método de análisis de la información

En el análisis cualitativo, la principal acción consiste en recibir datos no estructurados, a los cuales nosotros debemos proporcionarles la estructura. Los datos pueden resultar ser muy variados, pero, esencialmente, consisten en observaciones por parte del investigador y, por supuesto, las narraciones de los participantes. La forma específica de analizar los datos puede ser muy variada, pero, se debe tomar en cuenta que, siempre debe ser respondiendo al planteamiento (Hernández y Mendoza, 2018).

Para la presente investigación, a fin de analizar los datos, se efectuará un análisis de interpretación de los resultados de las entrevistas, luego se procederá a transcribirlas para luego cotejar, entre las respuestas de los entrevistados, si existen convergencias y divergencias en la información brindada.

3.9. Aspectos éticos

Se tendrá en cuenta la veracidad de la información, el respeto por la propiedad intelectual, credibilidad de resultados; es decir, la información que se obtendrá no será inventada ni manipulada. También, el compromiso con las autoridades que participarán en la investigación y la situación real será enlazada directamente con la investigación.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Luego de realizar las entrevistas, los resultados se presentarán, a continuación, revisados y analizados con la información obtenida para, finalmente, responder los objetivos mencionados en la investigación.

Los resultados están relacionados al objetivo general del presente trabajo de investigación, la cual tuvo como propósito: Establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Para el caso *China Wok*, como menciona Castilla (2020), En el año 1999, Carlos León Velarde abrió el primer local llamado *China Wok* y a las dos semanas de haber inaugurado el local, las ventas sobrepasaron las expectativas. El siguiente paso a seguir fue el modelo de franquicia, gracias a la cual se encontró como medio para obtener una rápida expansión. En el año 2012 el Grupo *Interbank* consiguió adquirir la cadena de restaurantes *China Wok* que se encontraban ubicados en el país, mientras que los que se encontraban en el extranjero continúan a cargo de la Corporación *China wok*. Es por esto que *China Wok* pertenece al grupo *Intercorp NGR*. A los que contribuye Dávila (2020) que, la filosofía en *China Wok* es la generosidad, principio que les permitió tener una disposición positiva de servicio desde 1999. El proceso de la fusión de la comida china y el sabor peruano empezó a fundirse, dos formas de sabor diferentes que con el tiempo serían uno. Y, para el caso *Pardos Chicken*, como mencionó Ramos (2020) en el año 1998, Arnold Wu compró el restaurante llamado *Pardos Chicken*, en el cual se brindó un platillo inspirado en el sabor del pollo a la brasa peruano. A lo que añade Herrera (2020) la filosofía que tienen en todos los restaurantes de *Pardos Chicken* en el servicio que brindan, está enfocado en la experiencia del invitado (cliente), es decir, cada vez que alguien visita uno de los restaurantes se debe llevar la mejor experiencia, mediante el producto y el servicio de inicio a fin. Es como un chip ya insertado a todos los colaboradores (trabajadores). Es por esa razón que, su gastronomía ofrece variedad de productos frescos, saludables, innovadores y de gran sabor.

Respecto al objetivo específico que consiste en establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Para el caso *China Wok*, Castilla (2020) manifiesta que, antes de optar por franquiciar en Chile, se realizó una evaluación del crecimiento económico promedio de los últimos años. A lo que añade Dávila (2020), El aspecto económico es importante, por esa razón se aprendió y adaptó a *China Wok* al modelo de franquicia, reduciendo riesgos económicos y por supuesto, para internacionalizar una franquicia, este aspecto tuvo que haber sido la primera observación para informarse y comprobar la tendencia económica de Chile. En cuanto a los productos ofrecidos por la franquicia *China Wok* en Chile, según las costumbres de dicho país, se agregan insumos adicionales del mismo, para que los platos ofrecidos sean más agradables, recomendables y, por ende, obtener mayor posicionamiento. Para el caso *Pardos Chicken*, Ramos (2020) revela que, este aspecto es importante ya que, para expandir el negocio, teniendo en cuenta que lo que la gente primero busca es no perder su dinero en el primer intento, se optó por aprender rápidamente el sistema de franquicias. Además, Arnold Wu, pensó que el pollo a la brasa que se ofrece no es un producto fuera de lo común, el cual resulta más sencilla la expansión, así fue como se decidió franquiciar. De esta manera, las primeras 4 ubicaciones fueron franquiciadas y en el año 2003, contando con el estudio de un país cuyo entorno gozaba de crecimiento económico en el rubro de franquicias gastronómicas, se comenzó a internacionalizar en Santiago de Chile. A lo que agrega Herrera (2020) que, al querer llevar parte de la gastronomía peruana al exterior, reduciendo riesgos e indagando la aportación económica de franquicias en Chile, se decidió optar por ingresar a ligas internacionales utilizando este modelo de franquicia. Además, parte del éxito de *Pardos Chicken* es que el servicio brindado siempre fue estándar para todos los franquiciados, tanto a nivel nacional como internacional, siguiendo el saber cómo (*Know how*). Lo cual apoya Ramos (2020) que, por supuesto, los procesos de servicio están estandarizados, el sabor del pollo *Pardos Chicken* en el país de Chile es el mismo de Perú. Puede que haya una ligera variación en la tropicalización, que es el complemento con el que se come el pollo a la brasa.

El siguiente objetivo específico busca establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Para el caso *China Wok*, para Dávila (2020), el aspecto demográfico fue otro aspecto importante a tener en cuenta, para saber hacia quiénes fueron dirigidos. Sabiendo que Chile es un país muy competitivo y que, además, hay gran cantidad de peruanos que siempre recomendarán un producto que los caracteriza. A lo que menciona Castilla (2020), en este aspecto, fue importante tener en claro el perfil del cliente potencial, ya que decidieron enfocarse en los universitarios, porque los platos que ofrecen tienen precios accesibles, pensando justo en ellos. Para el caso *Pardos Chicken*, Ramos (2020) declara que, fue importante realizar a través de un estudio demográfico eficiente, la determinación de qué público los iba a preferir, para saber a qué o a quiénes se tenían que brindar este producto y servicio. Como también menciona Herrera (2020) que, evaluar el aspecto demográfico fue importante para tener clara la idea del público que va a disfrutar del sabor del pollo a la brasa peruano y si están dispuestos a pagar un poco más, a diferencia de la competencia, por el resultado de un producto más un servicio de calidad.

En función al objetivo específico que consiste en establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Para el caso *China Wok*, Castilla (2020) manifiesta que, no tuvo un papel muy importante, ya que en Chile como en otros países utilizan insumos propios para modificar los platos que se utilizan en este país. Según Dávila (2020), no hubo ningún problema con la distancia o con la logística de aprovisionamiento ya que además de utilizar insumos propios, a veces, solo se franquicia la marca y utilizan platos creados por el franquiciado. Todo esto, siempre y cuando sea beneficioso para seguir manteniendo el prestigio de la marca. En el aspecto cultural, Chile fue elegido como uno de los primeros países en franquiciar por los intereses de los inversionistas, quienes al ver que *China Wok* es una empresa con una mezcla de sabores, cultura y técnica, decidieron llevar la marca a su país, además, siendo un país vecino que ayudaría a dar una mejor difusión de la marca. Lo cual apoya Castilla (2020) que, aparte de ser, Chile, un país vecino, tiene unas costumbres parecidas, el idioma es el mismo y hay colonia

peruana. Para el caso Pardos *Chicken*, Herrera (2020) afirma que, la distancia física no fue muy relevante ya que, antes se tomaron en cuenta los productos que podían ser llevados desde este país a Chile mediante la logística de aprovisionamiento y los que no, pueden ser reemplazados por los productos de tropicalización y preferencia del país. Para Ramos (2020), fue importante tomar en cuenta que Chile es un país vecino y con mucha similitud cultural y colonia peruana. A lo que añade Herrera (2020), el aspecto cultural también fue necesario para que la comunicación franquiciante a franquiciado tenga mejor fluidez y, en cuanto a los productos ofrecidos, no haya tanta variación a los consumidores.

En cuanto a establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de China *Wok* y Pardos *Chicken* al mercado chileno. Para el caso de China *Wok*, Castilla (2020) afirma que, fue un aspecto a tomar en cuenta, ya que para una inversión del franquiciante y franquiciado, fue esencial tener la seguridad de la estabilidad política de Chile, país donde se quiso invertir en el sistema de franquicia, y que la rentabilidad del negocio no se vea afectado por los posibles aspectos extra sectoriales. Si existe un ambiente de inestabilidad política, esto puede perjudicar la capacidad de un país para atraer a los posibles inversionistas. Asimismo, Dávila (2020) menciona que, fue necesario tener conocimiento sobre el aspecto político de Chile, antes de optar por franquiciar, para conocer las oportunidades y amenazas de dicho país, mientras más información se obtenga de las circunstancias de un país, más conocimiento tendremos para saber cómo es que funciona su mercado. Para el caso de Pardos *Chicken*, Herrera (2020) manifiesta que, al optar por franquiciar en Chile, fue importante conocer si hay estabilidad política, conocer la legislación del país para identificar las posibles oportunidades o amenazas. A lo que añade Ramos (2020) el aspecto político fue importante ya que dependiendo de cómo se encontró políticamente Chile en ese momento, se tuvo una idea respecto a qué restricciones nos podían presentar con el tiempo. Además, el Estado proporciona ciertas herramientas a través de Promperú para obtener información acerca de llevar una franquicia a la internacionalización.

Finalmente, el último objetivo específico busca establecer qué otros aspectos resultaron claves en el proceso de internacionalización de China *Wok* y Pardos *Chicken* al mercado chileno. Para el restaurante China *Wok*, según Dávila (2020) la marca cumplió un rol muy favorable e importante al decidir franquiciar, ya que esta logró que el restaurante tenga más prestigio y fue más fácil posicionarse en el mercado. También, para Castilla (2020), la marca es la que más se vende en todos los países y la que diferenció a China *Wok* del resto de la competencia. A lo que añade Dávila (2020), que el *know how* también cumplió un papel importante y de todas maneras, para cumplir con el *Know how*, se enviaron a los entrenadores de marca para capacitar a todo el personal del franquiciado. Teniendo como compromiso, seguir construyendo una marca global cada vez más cerca a los clientes y ser una empresa con alma de talla mundial. Para el restaurante Pardos *Chicken*, Ramos (2020) manifiesta que, la marca fue muy importante en este proceso de internacionalización, porque donde hay una colonia peruana, donde quieran lanzar o abrir un restaurante, Pardos *Chicken* es reconocido. Influye bastante la posición que existe del mercado. Pardos *Chicken* si tiene bien posicionada su marca. A lo que apoya Herrera (2020), la marca tiene prestigio y es esta la que el franquiciador cede al franquiciado para expandirla, además el *Know how* también fue importante para mantener la calidad y, sobre todo, el prestigio de la empresa, además de contar con un ente encargado de verificar que todos los restaurantes cumplan al 100% con la calidad de los productos. Y, son estas las que el franquiciador cede al franquiciado para expandirla junto con sus productos, su marca, su imagen, su *Know how*.

Luego de haber culminado con los resultados de las entrevistas se procederá a definir la discusión de resultados de la Internacionalización de Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida al Mercado Chileno. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general Establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana China *Wok* y Pardos *Chicken* al mercado chileno, para la cual, se utilizó la técnica de entrevista a los Gerentes y Administradores de las franquicias China *Wok* y Pardos *Chicken*, para la recolección de datos. Por esta razón, en el trabajo de investigación se procederá

a discutir los antecedentes, las teorías y los resultados obtenidos, con la finalidad de llevar a cabo el objetivo planteado.

Iniciando con los antecedentes, respecto al objetivo general, el cual busca establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno, encontramos similitud con la investigación de Lavonen (2010) concluye en su tesis que es necesario explorar las posibilidades antes de tomar decisiones y esta investigación muestra a los empresarios una posibilidad a futuro la cual incluye crecer mediante operaciones de franquicia.

Efectivamente, esta convergencia la encontramos en los resultados del presente trabajo de investigación, con la información obtenida de los respectivos encargados de las franquicias gastronómicas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*. Cadenas de comida rápida que no desaprovecharon la oportunidad de aprender el manejo del sistema de franquicias para utilizar el modelo y poder expandirse a nivel internacional. Por otro lado, utilizaron herramientas a través del Estado para obtener información acerca de llevar una franquicia a la internacionalización.

En teoría, cabe mencionar que, para Abascal (2003) la franquicia se ha manifestado como un negocio profesional y seguro, sobre una metodología de cooperación mercantil sencilla y eficaz. Además, el sistema de franquicias logra que una persona independiente decida crear su negocio propio mediante la experiencia y capacidad de una empresa que posea una marca posicionada y con el buen prestigio para aceptar su uso. Los expertos de ambos restaurantes concuerdan que, se comprobó que dicho sistema de franquicias es un excelente mecanismo para crecer, lo cual resultó más sencilla la expansión. Además, para el caso de *China Wok*, rescatando las ventajas que pueden favorecer en el proceso de una internacionalización, es que crearon un modelo empresarial mediante el valor de la generosidad. Con los clientes, en seguir deleitándolos y sorprendiéndolos, agradecidos con su presencia. Con los proveedores, creando cadenas de valor. Con sus franquiciados, compartiendo la misma visión de excelencia y con la sociedad, construyendo una cultura de solidaridad. Para el caso de *Pardos Chicken*, rescatando las ventajas que pueden favorecer en el proceso de una

internacionalización, es que su lema es que el pollo salga del horno al plato. Además, los clientes pueden visualizar lo que sucede con los platillos antes de ser servidos a su mesa, lo que ayuda a generar confianza de los consumidores. También, influye la supervisión constante del personal, ya que los resultados del restaurante también se deben a las personas que trabajan en el restaurante.

Respecto al objetivo específico que consiste en establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno, en el antecedente se encuentra similitud en los resultados, con el trabajo de investigación de Huamán y Rosas (2017) quienes en su tesis concluyen que, el éxito de la comida peruana se debe a la aceptación en el paladar extranjero por ser sabrosa, lo que va a contribuir en la internacionalización de franquicias y, por ende, la apertura de nuevos mercados.

Dicho el anterior antecedente, encontramos convergencia en uno de los puntos de los resultados de la presente investigación, ya que, la internacionalización de la franquicia *China Wok* se llevó a cabo, en parte, por la variedad de productos que ofrece la gastronomía peruana, por la confianza del sabor, realizando la fusión de la comida peruana con la oriental. Además, la sazón de los peruanos es un plus adicional cuando van a ingresar a un tipo de negociación gastronómica. En el caso del restaurante *Pardos Chicken*, el crecimiento económico de este negocio fue producido por el deseo de llevar parte de la gastronomía peruana al exterior, adoptando el modelo de franquicias y, conjuntamente, por el sabor de la comida peruana. Además, la especialidad de este restaurante es el pollo a la brasa lo cual era un plato nada fuera de lo común en el país y lo nombraron platillo bandera.

En teoría, Baena (2010) sostiene que los franquiciadores adoptan como medio de desarrollo empresarial a la franquicia, especialmente porque no cuentan con los recursos propios necesarios y no desean desaprovechar las aportaciones de los franquiciados, los cuales pueden ser recursos de tres tipos: financieros, capital humano y el conocimiento del mercado local. Concuerta el restaurante *China Wok* que, apenas tuvieron propuestas de inversionistas por la marca, los dueños decidieron franquiciar asociándose con los inversionistas, manteniendo la calidad y esencia del producto. Con esto se logró reducir riesgos económicos y por

supuesto, para internacionalizar la franquicia y ganar prestigio en el exterior. Y, para no desaprovechar las aportaciones de los franquiciados, para el perfil de franquiciado, buscan que este tenga conocimiento de mercado y que el mismo sepa sobrellevar el tipo de las ventas. Por otro lado, para el restaurante *Pardos Chicken*, como en la parte económica, lo primero que la gente busca es no perder su dinero en el primer intento, se comprobó que el modelo de franquicia es un excelente mecanismo para crecer y el restaurante optó por franquiciar en Chile. Y, para no desaprovechar aportaciones de franquiciados, buscan un perfil de franquiciado con ética, experiencia en restaurantes. Además, busca que este franquiciado cuente con vocación de servicio, que mantenga un buen ambiente laboral y acogedor para beneficio del prestigio de la marca.

Respecto al objetivo específico que consiste en establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno, Álvarez (2015) en su tesis concluye que, la salida de una franquicia hacia los mercados exteriores debe realizarse una vez que el éxito de la fórmula se haya demostrado en el mercado doméstico, es decir, después de poseer experiencia y desarrollo previo. Además, los entes internacionalizados a través de franquicia suelen dirigirse primero a países similares culturalmente, evitando países que no gozan de estabilidad política y económica o cuya legislación actúe como barrera de entrada. Con esta investigación, concuerda el restaurante *China Wok*, ya que, antes de llegar al exterior, este ya era una franquicia en diferentes ciudades y provincias a nivel nacional. Asimismo, el aspecto cultural que se tomó en cuenta para la internacionalización fue que Chile es un país vecino, tiene unas costumbres parecidas, el idioma es el mismo y hay colonia peruana. Cabe mencionar que, para un inversionista es esencial tener la seguridad de la estabilidad política del país donde se quiere invertir y que la rentabilidad del negocio no se vea afectado por los posibles aspectos extra sectoriales. Por otro lado, Chile fue elegido como uno de los primeros países en franquiciar por los intereses de los inversionistas, quienes vieron que *China Wok* es una empresa con una mezcla de sabores, cultura, técnica y, por esa razón, decidieron llevar la marca a su país. Para el caso del restaurante *Pardos Chicken*, teniendo claro el objetivo de crecer rápidamente, lograron ser

líderes del mercado limeño y optaron por la internacionalización a Chile, debido a que es un país cercano, con mayor similitud y mayor colonia peruana, por lo que fue atractivo para una inversión. También. Como parte de una exitosa internacionalización se debería optar por seguir franquiciando en diferentes ciudades y también provincias del país de origen para que la marca sea más reconocida y observada por inversionistas. Además, al tener similitud cultural en Chile, se logró mejor fluidez en la comunicación franquiciante y franquiciado, al mismo tiempo, se logra que no haya tanta variación en los productos ofrecidos a los consumidores.

En este punto, existe divergencia entre ambos restaurantes, ya que *China Wok* optó por franquiciar en distintas provincias del Perú y luego internacionalizar, a diferencia de *Pardos Chicken*, el cual optó por franquiciar en distintas partes de la capital de Lima y luego optar por franquiciar a Chile.

Dicho lo anterior, Morales (2017), en su artículo concluye que, si las PYMES locales deciden tomar como ejemplo un modelo de franquicia y lo aplican a su empresa para llevar a cabo sus operaciones, su posibilidad de permanencia en el mercado será mayor a la de la media nacional.

Como mencionó uno de los expertos que, tomando como ejemplo el restaurante *Pardos Chicken*, decidió emprender un negocio parecido, en el cual ofrece platos a la parrilla, encontrándose en una zona con mucha competencia en la venta de pollo a la brasa, aun así, manifiesta que la experiencia de laborar muchos años en *Pardos Chicken*, le brindó la confianza de iniciar este emprendimiento con precios algo más bajos al de *Pardos Chicken* y espera posicionar la marca para lograr franquiciar.

En el caso del franquiciante, para lograr posicionar una marca y ganar este prestigio, según Porter (1987) la teoría de la ventaja competitiva sugiere que la empresa que compite mejor debe caracterizarse por estar relacionada en el mercado con un aspecto clave de éxito, también debe ser fundamental para lograr obtener una diferencia y, por último, es muy necesario que sea sostenible frente a las posibles acciones en cuanto a la competencia y a cambios en el entorno. El autor asocia mayor calidad a costos mayores y, por supuesto, mayores precios, a lo que va a denominar o llamar una estrategia de diferenciación. Por otra parte,

también considera que los servicios y productos que están relacionados a costos menores, pueden ser ofrecidos a menores precios y a esta estrategia es la que considera denominar liderazgo en costos. En el caso del restaurante *Pardos Chicken*, la ventaja competitiva se encuentra en el sabor de sus platillos. Y, a veces, los consumidores comentan que el tamaño del pollo que se sirve en ese restaurante es más pequeño a comparación de la competencia y los precios son un poco más altos, además del tiempo de espera en el servicio, sin embargo, están dispuestos a pagar el precio por un sabor y servicio de calidad. Esto sería una estrategia de diferenciación. Por otra parte, el restaurante *China Wok*, está enfocado hacia los consumidores universitarios, por lo que ofrecen variedad de platos fusionados con el sabor peruano-oriental, asociados a diferentes presentaciones, llamados combos, por ende, pueden ofrecerse a menores precios y esta estrategia es la que se denomina liderazgo en costos.

Respecto al objetivo específico el cual es establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno, Céspedes y Cornelio (2019) en su tesis concluyen que, la tropicalización es un factor clave para el éxito de una franquicia, ya que esta debe adaptarse al mercado, cambiando insumos y presentación.

Efectivamente, existe una similitud con esta investigación, ya que, en cuanto a la distancia física y problemas con la logística de aprovisionamiento entre los entrevistados podemos destacar que, en el caso del restaurante *China Wok*, solo franquician el nombre de la marca y los insumos son parecidos pero propios del país destino y hay variación de platos en la carta. Asimismo, en el restaurante *Pardos Chicken*, algunos insumos son llevados del país origen hacia Chile, pero varía un poco el plato respecto al acompañamiento del pollo a la brasa, dependiendo del país destino, en el caso de Chile, se enfatiza la palta, y en Miami los frejoles negros, a esto se le conoce como tropicalización. Añadiendo que, antes de llevar a cabo la internacionalización de franquicia se toman en cuenta qué productos pueden ser llevados desde este país a Chile mediante la logística de aprovisionamiento y los que no, se tropicalizan o reemplazan.

En este punto, existe divergencia entre ambos restaurantes, ya que para el caso *China Wok*, utilizan diferentes insumos para la creación de nuevos platos, mientras que en el restaurante *Pardos Chicken*, solo varia el acompañamiento del plato bandera.

Dicho objetivo específico se refiere a distancia física y cultural, para Diez y Rondán (2004), la teoría de la agencia asume que el mismo franquiciado puede estar tentado a actuar por su cuenta, lo cual brindará una mayor estimulación y permitirá a ambas partes conseguir mejores resultados. El modelo de franquicia suele ser motivante para el franquiciado debido a que, de sus propios esfuerzos va a depender su compensación económica, además de comprometer y poner en riesgo su propio capital. Efectivamente, para el restaurante *China Wok*, debido a que a través de diferentes situaciones se adoptaron nuevos formatos para el desempeño. Antes el cliente seleccionaba el pedido y luego se pagaba. A raíz de las diferentes situaciones, primero se cancela el costo del pedido y luego este es entregado. Estos formatos se han implementado de acuerdo a la necesidad de cada negocio y como cada franquiciado lo considere una ventaja para su negocio. El servicio que utilizan los franquiciados, en el caso de Chile, es distinto, también, en el aspecto de los platos que se ofrecen, debido a que los insumos en dicho país no son los mismos. Como Gerentes, por su parte, inculcan valores a los trabajadores, observan y guían a los trabajadores que se encuentran bajo su responsabilidad. Además, según las costumbres de dicho país, se utilizan insumos adicionales del mismo, para que los platos ofrecidos sean más agradables, recomendables y, por ende, obtener mayor posicionamiento de la marca. Todo esto en favor del negocio y compensación económica. Para el caso de *Pardos Chicken*, a veces no se cumplen los procesos de los estándares, no se manejan tiempos de horneado, pesos del pollo y en algunas ocasiones, los invitados perciben distintos sabores en los diferentes puntos de *Pardos Chicken*, por el mal manejo del *Know how*. Esto puede poner en riesgo el propio capital del franquiciado, por esa razón, cada franquicia tiene a una persona de este país, enviada para capacitar al personal y dar las instrucciones del manejo de la empresa. También influye la supervisión constante del personal, ya que los resultados que uno tiene de un restaurante también se deben a las personas que trabajan en *Pardos Chicken*. Por esto, cada

franquiciado toma en cuenta la supervisión de sus trabajadores para beneficio del negocio. Al tener una propuesta del extranjero lo que buscan es dejar en alto el nombre de Perú, con el producto bandera que es el pollo, dando la confianza que aquí o en el extranjero el sabor del producto será el mismo y depende de cada franquiciado, añadir la tropicalización de cada plato.

Respecto al objetivo específico el cual consiste en establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno, Altamirano y Núñez (2017), en su tesis concluyen que, esta franquicia posee características y cualidades como el posicionamiento de la marca en Perú, un excelente servicio de calidad y una variedad exquisita gastronómica, caracterizado por la estandarización de sus procesos. Así mismo se plasmó un plan estratégico definiendo objetivos y acciones, que se deben realizar para su exportación al mercado de Florida en Estados Unidos.

Efectivamente, es indispensable plasmar un plan estratégico para llevar una franquicia al exterior, pero también es importante poseer cualidades como el posicionamiento de marca, lo que tomó en cuenta el restaurante *China Wok*, porque para llevar a cabo una internacionalización se debe ganar prestigio y a la vez posicionamiento. Este fue un motivo para franquiciar en Chile y otros países, obtener mayor posicionamiento dando el plus de amabilidad para ofrecer, también, un servicio de calidad. En *China Wok* fue importante mantener la calidad y esencia del producto. Se comparte la misma visión, pero, según las costumbres de Chile, se agregan insumos para que los platos ofrecidos sean más agradables, recomendables y, por ende, obtener mayor posicionamiento de la marca. Y, para el caso del restaurante *Pardos Chicken*, esta empresa tiene confianza de abrir un nuevo local, ya que es muy reconocida al tener posicionada la marca y al existir colonia peruana en el país destinado. Además, también se debe a la misión, valores de la empresa y estándares de calidad únicos de la marca. *Pardos Chicken* procura enfatizar en la misión, la cual es ser y hacer felices a sus anfitriones (trabajadores), invitados (clientes) y comunidad.

En este punto, existe convergencia entre ambos restaurantes, al tener en claro la importancia de ganar prestigio y el posicionamiento de la marca. Pero, por otro lado,

existe divergencia ya que *Pardos Chicken* se centra en la colonia peruana que existe en el país destino y *China Wok* crea nuevos platos para conquistar nuevas colonias.

Trujillo et al. (2006) respecto a la teoría de la organización industrial, expresan que esta se asocia a las interpretaciones relacionadas a la aparición de las multinacionales planteadas por Kindleberger (1969) y Hymer (1976). Dichos autores manifiestan que, si las empresas desean contar con instalaciones productivas en el exterior, estas deben poseer una exclusiva ventaja competitiva, la cual no solo puede ser a nivel de un producto, sino que también puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección. Como ya se había mencionado, cada uno de los expertos de ambos restaurantes manifiestan que, a nivel nacional la ventaja competitiva se encuentra en el sabor y calidad del servicio, pero a nivel internacional, esta ventaja está dada por el prestigio de la organización, la marca posicionada, lo que llamó la atención de los inversionistas y al ver que en el país hay colonia peruana que puede reconocer dicha marca, optaron por franquiciar los restaurantes, en algunos casos, sin utilizar los mismos insumos.

Respecto al objetivo específico el cual consiste en establecer qué otros aspectos resultaron claves en el ingreso de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* al mercado chileno. Tomando otro punto de su tesis, Altamirano y Núñez (2017) concluyen que, para el ingreso de una franquicia gastronómica lambayecana, primero debe definirse el concepto de negocio que se quiere transferir a los franquiciados a través del *Know How*, además de una correcta inscripción de la marca y elaboración de planes estratégicos establecidos de manera correcta, lo cual se demostró, estar muy preparados para ser mucho más atractivo para futuros clientes potenciales y aceptación en el mercado de destino. Se concuerda con los autores, porque la transferencia del *Know how* fue tomada en cuenta como uno de los aspectos importantes para internacionalizar la franquicia, como en el caso del restaurante *China Wok*, en cuanto a los requisitos del franquiciado, este debe respetar rigurosamente todos los acuerdos, por ese motivo, además de transferir el *Know How*, se envían a los entrenadores de marca

para capacitar a todo el personal del franquiciado. Asimismo, en la mayoría de casos, se transfiere el *Know how*, únicamente de la marca, ya que los platos ofrecidos pueden ser distintos, pero la calidad del servicio debe ser la misma. Además, para mantener la comunicación de franquiciante a franquiciado se utiliza la plataforma EXA. En el caso del restaurante Pardos *Chicken*, existe el acuerdo con que todos los procesos, tanto internos como externos, se encuentren estandarizados y solo debe existir una ligera variación en cuanto a la tropicalización. Por esa razón, para el perfil de franquiciado en este negocio, se buscan personas que tengan ética, experiencia y conocimiento en restaurantes. Así seguir ofreciendo a los futuros inversionistas el mantenimiento de estándares de calidad para poder llevar la franquicia con confianza al exterior. Y, en función al *know how*, se envió a una persona del país de origen, a Chile, para capacitar al personal y dar las instrucciones del manejo de la empresa, de esta manera fue como obtuvieron la estandarización y que, se utiliza la plataforma EDUCA, medio por el cual pueden encontrar todo acerca de la empresa como los valores, recetas, pasos de servicios. Además, servicios de franquicias unidas (SERFRANSAC) es el ente encargado de supervisar que se cumpla al 100% con todos los procesos. En este punto, existe convergencia entre dichos restaurantes ya que ambos envían un instructor al país destino para capacitar al personal y obtener la estandarización, ya sea en cuanto a los servicios y/o productos ofrecidos.

Cardozo et al. (2007) en la teoría de la Internacionalización, exponen que, estudia las técnicas internas de transacción o entrega de información entre las empresas. Dichas transferencias pueden ser de productos tangibles o intangibles como en el caso del *Know how* entre países. Para lo cual, efectivamente, los expertos de los restaurantes China Wok y Pardos *Chicken* concuerdan, para llevar a cabo el contrato de franquicia, se les otorgó a los franquiciados el uso de la marca y conocimientos técnicos como el *Know how* para obtener la estandarización del producto o servicio a cambio del porcentaje mensual fijo del pago de regalías.

V. CONCLUSIONES

El modelo de franquicias está siendo muy considerado e innovador, ayudando a reducir riesgos que estarían asociados al emprendimiento. Para que una franquicia logre adquirir prestigio y ser reconocida va a depender de la ventaja competitiva que esta posea, ya sea en el producto, servicio, marca, reputación, precio y, además, dicha ventaja se debe hacer sostenible en el tiempo. De esta manera, poder diferenciarse de la competencia. Además, lo ideal de este sistema de franquicia es que debe ser utilizado tanto en el mercado de su origen y con visión de introducirse en el exterior. Y, para internacionalizarla, primero se deben considerar aspectos importantes.

El papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*, fue el más importante. Evaluando si Chile contaba con la estabilidad económica, el crecimiento económico promedio de los últimos años y, además, la aportación económica al igual que la receptividad de las franquicias gastronómicas en dicho país. Ambos restaurantes ubicados, por lo general, en centros comerciales, identificando potencial económico.

El papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*, fue importante. A través de este aspecto, se determinó el público al que iba dirigido este negocio en Chile, es decir, en *Pardos Chicken*, personas que se encontraban dispuestas a pagar un poco más, por un producto más un servicio de calidad, pero siempre dispuestos a recibir a todo tipo de invitados, sin excepción alguna. Y, en *China Wok*, enfocándose en universitarios ofreciendo los precios accesibles, público de todas las clases.

El papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*, fue el menos importante en cuanto a distancia física. Esto debido a que, *China Wok* no se preocupa por la logística de aprovisionamiento, los insumos que se utilizan en Chile son propios de su entorno para preparar sus platos. Y, en *Pardos Chicken*, utilizan la tropicalización, cambiando el acompañamiento del pollo a la brasa con insumos

chilenos. Ambos restaurantes, teniendo la certeza de cumplir con los gustos del consumidor para mantener el prestigio de la marca. Por otro lado, en cuanto a distancia cultural, este aspecto si fue importante para ambos restaurantes, ya que, al ser un país vecino, influyeron las costumbres, mezcla de sabores, el mismo idioma para tener una buena comunicación de franquiciante y franquiciado. Pero también depende la colonia peruana existente en dicho país.

El papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*, fue importante. Ya que, evaluando este aspecto, se pudieron identificar posibles oportunidades y amenazas respecto al rubro. Conocer la estabilidad del país, además cada país cuenta con su propia legislación. Mientras más información se logre obtener de las circunstancias del país, mayores conocimientos se obtendrán para saber cómo o cuál es funcionamiento de su mercado.

Entre otros aspectos que resultaron clave en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*, la marca fue tomada en cuenta como un aspecto importante en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken* debido a que, el posicionamiento de la marca es la que lleva el prestigio, la imagen, la que diferencia del resto de la competencia, la que es observada por inversionistas y es esta la que el franquiciador va a ceder al franquiciado para conseguir una expansión, junto con sus productos. Por otro lado, otro aspecto clave también fue la correcta transferencia del *Know How*, fue tomado en cuenta como un aspecto importante en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas *China Wok* y *Pardos Chicken*. Por medio del cual se obtuvo el proceso de estandarización en las franquicias y es otorgada a cambio de regalías mensuales. Para cumplir con dicha transferencia, se enviaron entrenadores de marca para capacitar a todo el personal del franquiciado en Chile.

VI. RECOMENDACIONES

El presente trabajo de investigación está orientado para ser utilizado como fuente de información a investigaciones futuras sobre aspectos que se deben considerar en la internacionalización de una franquicia gastronómica al mercado chileno, desde el punto de vista y experiencia de los franquiciados.

Partiendo de los resultados obtenidos por la presente investigación, al ser la franquicia una buena opción para obtener la rápida expansión, antes de considerar su salida hacia un mercado internacional, reduciendo riesgos, es necesario probar y consolidar su éxito en el mercado a nivel nacional para lograr poseer experiencia y desarrollo.

Además, según los resultados, se recomienda tomar en cuenta la distancia del país destino donde se tiene la idea de utilizar este modelo de negocio, para que exista una afinidad en relación al franquiciante y franquiciado, por ende, la tropicalización de los productos no sea tan modificado y así, lograr no perder la esencia de la marca.

Considerar prestar atención al proceso de selección de franquiciados para llegar a un correcto acuerdo de transferencia del *Know how* y así, los objetivos convergentes y divergentes que puedan existir entre franquiciante peruano y franquiciado chileno, puedan utilizarse en beneficio del prestigio de la marca y, por ende, el éxito de la franquicia. Por esta razón, partiendo de la experiencia de los franquiciados, las franquicias con mayor cantidad de locales franquiciados, en el país de origen, muestran mayor oportunidad de expansión internacional.

En cuanto a las aportaciones del Estado, tomando en cuenta que una franquicia no solo va a demandar recursos financieros sino también informativos, es necesario que este organismo promueva el compromiso del Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX), para el impulso de franquicias. Además, que la OCEX Perú en Chile siga promoviendo las alternativas de restaurantes peruanos en Chile para difundir el sabor de la gastronomía peruana.

Para futuras investigaciones, sobre la base del presente estudio de investigación, se recomienda ampliar los resultados con un enfoque cuantitativo para obtener información de una población más amplia para identificar si existe

relación con los aspectos descritos en la internacionalización de franquicias peruanas al mercado chileno.

REFERENCIAS

- Abascal, F. (2003). *Distribución y Franquicia. Oportunidades de negocio ante el impacto de la mundialización/globalización*. Esic.
<https://books.google.com.pe/books?id=ANnfWAb-di0C&printsec=frontcover&dq=Distribuci%C3%B3n+y+Franquicia.&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjuoNfYx9nbAhVJs1kKHfpFCHsQ6AEIJzAA#v=onepage&q=Distribuci%C3%B3n%20y%20Franquicia.&f=false>
- Adams, C. y van Manen, M.(2010). *International Encyclopedia of Education (Third Edition)*. Elsevier Science.
<https://www.sciencedirect.com/referencework/9780080448947/international-encyclopedia-of-education#book-description>
- Aigaje, W. (2016). *El aporte de las franquicias ecuatorianas como modelo de crecimiento empresarial en el ámbito económico y social* [Tesis de pregrado, Universidad de las Fuerzas Armadas].
<https://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/12189/1/T-ESPE-053551.pdf>
- Alba, C. (2005). *Franquicias una perspectiva mundial*. Fondo Editorial.
https://books.google.com.pe/books?id=2vliUI_i6EC&printsec=frontcover&dq=La+franquicia+una+perspectiva+mundial&hl=es-419&sa=X&ved=0ahUKEwjknq7_tdnbAhUMx1kKHZJvAGIQ6AEIJzAA#v=onepage&q=La%20franquicia%20una%20perspectiva%20mundial&f=false
- Alon, I. y McKee. D. (1999). Toward a Macro Environmental Model of International Franchising. *Empresarial multinacional*, 78-81.
https://www.researchgate.net/publication/236984024_Toward_a_Macro_Environmental_Model_of_International_Franchising
- Alon, I. (2010). *Franchising Globally: Innovation, Learning and Imitation*. Palgrave Macmillan.
<https://books.google.com.pe/books?id=S-k0DAAAQBAJ&pg=PA158&dq=franchise+theories&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwjrxqWw-jsAhVlVlkKHZI0CG8Q6AEwAHoECAQQAg#v=onepage&q&f=false>

- Altamirano, V., Núñez, J. (2017). *Plan estratégico para la exportación de la franquicia gastronómica a florida - estados unidos - del restaurant turístico el rincón del pato E.I.R.L. Lambayeque 2016*. [Tesis de pregrado, Universidad Señor de Sipán].
http://repositorio.uss.edu.pe/bitstream/uss/3149/6/NU_EZ_HORNA_JHEAN_KARLOS%20turnitin.pdf
- Álvarez, A. (2015) *La Internacionalización de la Franquicia*. [Tesis de pregrado, Universidad Da Coruña].
http://ruc.udc.es/dspace/bitstream/handle/2183/16350/AlvarezAguiar_Ana_TFG_2015.pdf?sequence=2
- Baena, V. (2010). Teorías y líneas de investigación en el sistema de la franquicia: una revisión desde los años 60 hasta 2009. *Cuadernos de Gestión*, 10(2), 45-47.
https://www.researchgate.net/publication/277262861_Teorias_y_lineas_de_investigacion_en_el_sistema_de_franquicia_una_revision_desde_los_anos_60_hasta_2009
- Bisquerra Alzina, R. y Dorio Alcaraz, I. (2009). *Metodología de la investigación cualitativa*. (2º. Ed.). Editorial La Muralla, S.A.
https://books.google.com.pe/books?id=VSb4_cVukkcC&pg=PA287&dq=rigor+cientifico+en+la+investigacion+cualitativa&hl=qu&sa=X&ved=2ahUKEwjSnpra6cztAhUIvVkKHZhBBf8Q6AEwBHoECAUQAg#v=onepage&q&f=false
- Cámara Peruana de Franquicias. (2019). *Franquicias en el Perú*.
<https://cpfranquicias.com/preguntas-frecuentes/>
- Cardozo, P.; Chavarro, A. y Ramírez, C. (2007). Teorías de internacionalización. *Revista Panorama*. (Vol. 1, N°. 3). Bogotá: Facultad de Ciencias Sociales de la Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4780130>

- Centro de Investigación en Geografía Aplicada [CIGA]. (2015, 6 de julio). *La Globalización en el Perú*.
<https://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%2C%20la%20globalizaci%C3%B3n,sea%20regulada%20por%20los%20mercados>
- 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].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/625741/cepedes_mr.pdf?sequence=1&isAllowed=y
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (Promperu). (2017). *Perfil de Mercado: Franquicias en Chile*.
<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/Perfil%20servicio%20mercado%20-%20Franquicias%20en%20Chile.pdf>
- Dávila, W. (2015). *Franquicias base legal del Perú*. Resultado Legal
<http://resultadolegal.com/franquicias-base-legal-del-peru/#:~:text=En%20el%20Per%C3%BA%20no%20existe,hace%20a%20trav%C3%A9s%20del%20INDECOPI.&text=La%20Constituci%C3%B3n%20Pol%C3%ADtica%20del%20Per%C3%BA,del%20cap%C3%ADtulo%20de%20R%C3%A9gimen%20Econ%C3%B3mico>
- Díez de Castro, E. y Rondán-Cataluña, F. (2004). *La investigación sobre franquicia. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 10(3), 77-78.
[https://dialnet-laInvestigacionSobreFranquicia-1096670%20\(2\).pdf](https://dialnet-laInvestigacionSobreFranquicia-1096670%20(2).pdf)
- Díez de Castro, E. y Rondán, F. (2004). Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. *LA INVESTIGACIÓN SOBRE FRANQUICIA*. (pp. 71-96).
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=1096670>
- Elida, D., & Guillen, F. (2019). Investigación cualitativa: Método fenomenológico hermenéutico. *Qualitative Research: Hermeneutical Phenomenological*. 7(1), 208-209.
- Fanjul, E. (2017). *Por qué internacionalizarse*. Escuela de Comercio Exterior.

- [http://www.iberglobal.com/files/2017/por_que_internacionalizarse\(1\).pdf](http://www.iberglobal.com/files/2017/por_que_internacionalizarse(1).pdf)
- Fanjul, E. (2017). *Qué es la internacionalización*. Escuela de Comercio Exterior.
http://www.iberglobal.com/files/2017/que_es_internacionalizacion-B.pdf
- Flores, J. (2017). *Construyendo la Tesis Universitaria*. Centro de Producción Editorial e Imprenta de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos - CEPREDIM
- Grau, A. (2019). *Franquicias: concepto, claves y principios de éxito*.
<https://agustingrau.com/franquicias-franquicia/>
- Huamán, K. y Rosas, J. (2017). *Factores críticos de éxito que impulsaron el incremento de la internacionalización de franquicias peruanas en el sector gastronómico durante el periodo del 2010 – 2015 hacia Latinoamérica*. [Tesis de pregrado, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas].
https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/622647/Huam%C3%A1n_pk.pdf?sequence=6&isAllowed=y
- Hernández, R. y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Editorial Mexicana.
- Kiser, L. (2009). *FRANQUICIAS. La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada*. Perú: Nathan Associates Inc.
<http://prueba.uncu.edu.ar/utapi/upload/franquicias-la-elaboracion-de-una-idea-de-negocio-en-base-a-la-oportunidad-detectada.pdf>
- Lavonen, R. (2010). *Franchising as a potential growth strategy for a small Enterprise*. [Bachelor's Thesis, Mikkeli University of Applied Sciences].
https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/23328/Riikka_Lavonen.pdf?sequence=1
- Lira, J. (25 de junio de 2018). Gestión: 8 modelos de negocio para emprender sin tanto riesgo. *Grupo El Comercio*.
<https://gestion.pe/fotogalerias/ebook-gratuito-8-modelos-negocio-emprender-riesgo-236696?foto=8>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. [MINCETUR]. (2016, 16 de febrero). *Presencia de Franquicias Peruanas en el Exterior*.
promperu.gob.pe/Repos/pdf_novedades/1622016155718_318.pdf
- Morales, M. (Enero/junio, 2017). El modelo de franquicia como estrategia para el posicionamiento de las pymes del sector restaurant-bar en Sinaloa. *Revista*

- Relaciones Internacionales*. (N.º 90.1). Costa Rica: Universidad Nacional.
<http://revistas.una.ac.cr/index.php/ri/article/view/9407/11181>
- Nunes, P. (2016). Paradigma OLI. *Knoww*. [versión electrónica]. Lisboa, Portugal: knoww.net. <http://knoww.net/es/cieeconcom/gestion/paradigma-oli/>
- Porter, M. (march-april 1990). The Competitive Advantage of Nations. *Harvard Business Review* (Nº. 2). http://www.economie.ens.fr/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf
- Porter, M. (2015). *Ventaja Competitiva*. Patria.
<https://books.google.com.pe/books?id=wV4JDAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=teoria+de+la+ventaja+competitiva&hl=es-419&sa=X&ved=2ahUKEwiw-YbL7pLsAhWvILkGHWy3D-UQ6AEwCHoECAgQAg#v=onepage&q&f=false>
- Reyes, G. (2001). Teoría de la Globalización: Bases Fundamentales. *Tendencias*, 2(1), 44-45.
- Salmón, E.; Bazay, L. y Gallardo, M. (2012). La progresiva incorporación de las empresas multinacionales en la lógica de los derechos humanos.
<http://idehpucp.pucp.edu.pe/wp-content/uploads/2012/12/La-progresiva-incorporacio%CC%81n-de-las-empresas-multinacionales.pdf>
- Silva, C. (2020, enero 11). Números de franquicias se incrementarán en 5 % para el 2020. *La República*.
<https://larepublica.pe/economia/2020/01/12/franquicias-se-espera-que-cantidad-se-incremente-en-5-para-el-2020/>
- Spencer, E. (2018). *Síntesis de teorías sobre la internacionalización de empresas: estudio en base a empresas de países desarrollados y emergentes*.
<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/164008/Sintesis-de-teorias.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Torres, D (2011). Globalización, empresas multinacionales e historia. *Revista Científica Pensamiento & Gestión* (Nº 30). Colombia: Universidad del Norte.
<http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/viewFile/2254/1469>
- Trujillo, M.; Rodríguez, D.; Guzmán, A. y Becerra, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*.
<http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1211/BI%2030.pdf>

Valderrama M., S. (2002). *Pasos Para Elaborar Proyectos De Investigación Científica*. (2.º ed.). Perú: San Marcos.

Vargas, G. (marzo-abril 2008). La empresa Transnacional. *Economía Informa*. (núm. 351). México: Facultad de Economía de la Universidad Nacional Autónoma de México.

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/econinforma/pdfs/351/02gustavo.pdf>

Anexo 1. Declaratoria de originalidad del autor / autores



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Declaratoria de Originalidad del Autor / Autores

Yo (Nosotros), MIRIAM MICHEL POMA PINILLOS estudiante(s) de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de NEGOCIOS INTERNACIONALES de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, declaro (declaramos) bajo juramento que todos los datos e información que acompañan al Trabajo de Investigación / Tesis titulado: "INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS PERUANAS DE COMIDA RÁPIDA AL MERCADO CHILENO 2020", es de mi (nuestra) autoría, por lo tanto, declaro (declaramos) que el Tesis:

1. No ha sido plagiado ni total, ni parcialmente.
2. He (Hemos) mencionado todas las fuentes empleadas, identificando correctamente toda cita textual o de paráfrasis proveniente de otras fuentes.
3. No ha sido publicado ni presentado anteriormente para la obtención de otro grado académico o título profesional.
4. Los datos presentados en los resultados no han sido falseados, ni duplicados, ni copiados.

En tal sentido asumo (asumimos) la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Apellidos y Nombres del Autor	Firma
MIRIAM MICHEL POMA PINILLOS DNI: 46716031 ORCID 0000-0001-8518-695	Firmado digitalmente por: MPOMAPI el 29 Dic 2020 20:53:36

Código documento Trilce: 101696

Anexo 2. Declaratoria de autenticidad del asesor



UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO

**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES
ESCUELA PROFESIONAL DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

Declaratoria de Autenticidad del Asesor

Yo, BERTA HINOSTROZA MIKE PAUL, docente de la FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES y Escuela Profesional de NEGOCIOS INTERNACIONALES de la UNIVERSIDAD CÉSAR VALLEJO, asesor(a) del Trabajo de Investigación / Tesis titulada: "INTERNACIONALIZACIÓN DE LAS FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS PERUANAS DE COMIDA RÁPIDA AL MERCADO CHILENO 2020", del (los) autor (autores) POMA PINILLOS MIRIAM MICHEL, constato que la investigación cumple con el índice de similitud establecido, y verificable en el reporte de originalidad del programa Turnitin, el cual ha sido realizado sin filtros, ni exclusiones.

He revisado dicho reporte y concluyo que cada una de las coincidencias detectadas no constituyen plagio. A mi leal saber y entender el Trabajo de Investigación / Tesis cumple con todas las normas para el uso de citas y referencias establecidas por la Universidad César Vallejo.

En tal sentido asumo la responsabilidad que corresponda ante cualquier falsedad, ocultamiento u omisión tanto de los documentos como de información aportada, por lo cual me someto a lo dispuesto en las normas académicas vigentes de la Universidad César Vallejo.

Lima, 28 de diciembre de 2020

Apellidos y Nombres del Asesor:	Firma
BERTA HINOSTROZA MIKE PAUL DNI: 09561796 ORCID 0000-0001-9996-3787	Firmado digitalmente por: MBERTAH el 28 Dic 2020 12:45:53

Código documento Trilce: 101695



Anexo 3. Matriz de Categorización

Título: Internacionalización de las Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida al Mercado Chileno

OBJETO DE ESTUDIO	PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN ESPECÍFICAS	OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍAS
<p>Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida China Wok y Pardos Chicken</p>	<p>¿Cuáles fueron los aspectos claves en la internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>	<p>¿Qué papel desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>	<p>Establecer los aspectos clave en la internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno</p>	<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno</p>	<p>Internacionalización de franquicias</p>	<p>Económicos</p>
		<p>¿Qué papel desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>		<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Demográficos</p>
		<p>¿Qué papel desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>		<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Distancia</p>
		<p>¿Qué papel desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>		<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de las cadenas peruanas China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Políticos</p>
		<p>¿Qué otros aspectos resultaron claves en el proceso de internacionalización de las cadenas de comida peruana China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno?</p>		<p>Establecer qué otros aspectos resultaron claves en el ingreso de las cadenas peruanas China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		

ANEXO 4. Instrumento de recolección de datos

Subcategorías	Preguntas Orientadoras
Económicos	<p>1. ¿Cuál sería la descripción del servicio que brinda la cadena de comida rápida?</p> <p>2. ¿Por qué decidir franquiciar?</p> <p>3. ¿El servicio que ofrece es el mismo que en el país de Chile?</p> <p>4.- ¿Cree Ud. que el factor económico podría constituirse como un aspecto clave en el proceso de internacionalización de la franquicia al mercado chileno?</p> <p>5.- ¿Cuál es el perfil que debe tener el franquiciado para su negocio?</p> <p>6.- ¿Qué objetivos ofrece como franquicia para posibles inversionistas?</p> <p>7.- ¿Cuál cree Ud. que es el Procedimiento habitual para internacionalizar una franquicia?</p>
Demográficos	<p>8.- ¿Qué público suele frecuentar este restaurante?</p> <p>9.- ¿Realizan algún tipo de evaluación sobre el ingreso de la ciudadanía para seleccionar la ubicación de una nueva franquicia?</p> <p>10.- ¿Cree Ud. que el factor demográfico podría constituirse como un aspecto clave en el proceso de internacionalización de la franquicia al mercado chileno?</p> <p>11.- Por lo general ¿En qué zonas o entorno realizan sus instalaciones?</p>
Distancia	<p>12.- ¿De qué manera realizan la logística de aprovisionamiento para sus franquiciados?</p> <p>13.- ¿Qué medios utilizan para mantener la comunicación entre franquiciante y franquiciado?</p> <p>14.- ¿Cree Ud. que la cultura influye en el proceso de internacionalización de la franquicia?</p> <p>15.- ¿Por qué fue Chile fue uno de los primeros países de destino?</p>
Políticos	<p>16.- ¿Cree Ud. que el factor político podría constituirse como un aspecto clave en el proceso de internacionalización de la franquicia al mercado chileno?</p> <p>17.- ¿Qué errores ha presenciado de manera interna en la empresa, que puedan afectar el proceso de internacionalización?</p> <p>18.- ¿Qué instrumentos proporciona el Estado a las empresas que deciden iniciar el proceso de internacionalización mediante el modelo de franquicia?</p> <p>19.- ¿Qué ventajas ha presenciado de manera interna en la empresa, que puedan favorecer el proceso de internacionalización?</p> <p>20.- ¿La marca puede influir en un aspecto clave en el proceso de internacionalización?</p>

Anexo 5. Validación del instrumento de recolección de datos



INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Cavero Egusquiza Vargas, Lauralinda Leonor
- I.2. Especialidad del Validador: Doctora en Gestión Pública y Gobernabilidad
- I.3. Cargo e Institución donde labora: Docente Universidad César Vallejo
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Internacionalización de las Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida al Mercado Chileno 2020.
- I.5. Autor del instrumento: Poma Pinillos Miriam Michel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					X
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					X
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de las variables					X
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				X	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					X
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					X
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.				X	
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					X
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85 %

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....
.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85%

Los Olivos, 28 de noviembre del 2020.

Firma de experto informante

DNI:

Teléfono:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Pasache Ramos, Máximo Fidel
- I.2. Especialidad del Validador: Magister en comercio internacional
- I.3. Cargo e Institución donde labora: Docente Universidad César Vallejo
- I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Internacionalización de las Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida al Mercado Chileno 2020.
- I.5. Autor del instrumento: Poma Pinillos Miriam Michel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado					X
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica				X	
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					X
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de las variables					X
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				X	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.					X
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación				X	
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					X
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					X
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.				X	
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85%

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?

.....
.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85%

Los Olivos, 26 de noviembre del 2020.



Firma de experto informante

DNI:

Teléfono:

INFORME DE OPINIÓN DE EXPERTOS DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN

I. DATOS GENERALES:

- I.1. Apellidos y nombres del informante: Dr. Márquez Caro, Fernando Luis
I.2. Especialidad del Validador: Doctor en Administración
I.3. Cargo e Institución donde labora: Docente Universidad César Vallejo
I.4. Nombre del Instrumento motivo de la evaluación: Internacionalización de las Franquicias Gastronómicas Peruanas de Comida Rápida al Mercado Chileno 2020.
I.5. Autor del instrumento: Poma Pinillos Miriam Michel

II. ASPECTOS DE VALIDACIÓN E INFORME:

INDICADORES	CRITERIOS	Deficiente 0-20%	Regular 21-40%	Bueno 41-60%	Muy bueno 61-80%	Excelente 81-100%
CLARIDAD	Esta formulado con lenguaje apropiado				X	
OBJETIVIDAD	Esta expresado de manera coherente y lógica					X
PERTINENCIA	Responde a las necesidades internas y externas de la investigación					X
ACTUALIDAD	Esta adecuado para valorar aspectos y estrategias de las variables				X	
ORGANIZACIÓN	Comprende los aspectos en calidad y claridad.				X	
SUFICIENCIA	Tiene coherencia entre indicadores y las dimensiones.				X	
INTENCIONALIDAD	Estima las estrategias que responda al propósito de la investigación					X
CONSISTENCIA	Considera que los ítems utilizados en este instrumento son todos y cada uno propios del campo que se está investigando.					X
COHERENCIA	Considera la estructura del presente instrumento adecuado al tipo de usuario a quienes se dirige el instrumento					X
METODOLOGÍA	Considera que los ítems miden lo que pretende medir.					X
PROMEDIO DE VALORACIÓN						85%

III. OPINIÓN DE APLICACIÓN:

¿Qué aspectos tendría que modificar, incrementar o suprimir en los instrumentos de investigación?


.....

.....

IV. PROMEDIO DE VALORACIÓN:

85%

Los Olivos, 28 de noviembre del 2020.


.....
Firma de experto informante

DNI: 08729589

Anexo 6. Recolección de datos de la Entrevista al Gerente General de la Franquicia Gastronómica Peruana de Comida Rápida Pardos *Chicken*

Pierre Ramos (2020), Gerente General de Pardos *Chicken*. En el año 1998, Arnold Wu compró el restaurante llamado Pardos *Chicken*, en el cual se brindó un platillo bandera inspirado en el sabor del pollo a la brasa peruano. Además, nosotros, los anfitriones (colaboradores) nos enfocamos en que nuestros invitados (clientes), se lleven experiencias inolvidables. Para expandir el negocio, se optó por aprender rápidamente el sistema de franquicias y, como en la parte económica, lo primero que la gente busca es no perder su dinero en el primer intento, se comprobó que dicho sistema es un excelente mecanismo para crecer. Además, Arnold Wu, pensó que el pollo a la brasa que se ofrece no es un producto fuera de lo común, el cual resulta más sencilla la expansión, así fue como se decidió adoptar este modelo de franquicia y se empleó. De esta manera, las primeras 4 ubicaciones fueron franquiciadas y en el año 2003, contando con el estudio de un país cuyo entorno gozaba de estabilidad económica, se internacionalizó en Santiago de Chile. En Pardos *Chicken*, desde que ingresan nuestros invitados, los recibimos con una sonrisa, los acompañamos hasta la mesa, nos encargamos de que el pedido no se demore, celebramos los cumpleaños, hacemos que se sientan bien de principio a fin y se retiren con una sonrisa. Y, por supuesto que todos los procesos, tanto internos como externos, estén estandarizados, es decir, los procesos de servicio están estandarizados. Por lo tanto, el sabor de Pardos *Chicken* en el país de Chile es el mismo de Perú, no debería variar. Puede que haya una ligera variación en cuanto a la tropicalización, que es el complemento con el que se come el pollo a la brasa, como en Miami se complementa con frejoles negros o en México con tortillas, en Chile se acompaña con palta y pan, sin embargo, el producto no cambia sino solo los acompañamientos, por lo demás, todo es estandarizado. Por esa razón, para el perfil de franquiciado en este negocio, se buscan personas que tengan ética, experiencia en restaurantes, es decir, una mezcla entre experiencia y conocimiento. Y así, Pardos *Chicken*, seguir ofreciendo a los futuros inversionistas el mantenimiento de estándares de calidad y el sistema que hemos armado, para poder llevarlo con confianza al exterior, eso añadido a los ejecutivos a los que les damos un respaldo, de una manera para atender las prioridades y necesidades de

cada mercado. Por otra parte, es importante realizar a través de un estudio demográfico eficiente, qué público nos va a preferir, para saber a qué o a quiénes vamos a brindar este producto y servicio. Por ejemplo, en México, no son muy amantes del pollo a la brasa entonces no sería una buena inversión. En *Pardos Chicken* no importa mucho evaluar los ingresos de las personas, no nos guiamos por el nivel socioeconómico, sino de la marca posicionada, es decir, si se apertura una nueva franquicia, las personas van a pagar el valor de un cuarto de pollo y el restaurante estará lleno. Cabe resaltar que, la apertura de una nueva franquicia si puede depender del crecimiento de población, es decir, en centros comerciales, categorías de distritos crecientes, donde observamos que hay oportunidad. Nos hemos basado mucho en centros comerciales y fuera de los centros comerciales, se podría decir, que nos enfocamos en gente exclusiva. La distancia física fue un factor a tomar en cuenta, pero a *Pardos Chicken* no le afecta mucho, ya que se cuenta con una franquicia en Miami y alguno de los insumos son llevados desde este país. Además, tenemos una cocina central, esta cocina se deriva a todos los restaurantes. También envía algunas de las recetas al extranjero o, en este caso, simplemente lo hacen en Chile. En cuanto a insumos, llevan algunos que son difíciles de conseguir en Chile. También, contamos con distintos proveedores que se encargan de abastecer a los restaurantes de *Pardos Chicken*, para ofrecer productos frescos, del día. Y, en función al *know how*, se envía a una persona de este país, al país destino para capacitar al personal y dar las instrucciones del manejo de la empresa, de esta manera obtuvimos la estandarización. Asimismo, para mantener comunicación de franquiciante a franquiciado, contamos con un área especializada que se llama EDUCA y es la encargada de supervisar que se cumplan todos los procesos tanto de servicios, cocina, almacén, entre otros, ya sea en provincia o en el extranjero. Para *Pardos Chicken* fue importante internacionalizar a países semejantes al nuestro, en aspecto cultural, países vecinos, pero, sobre todo con mucha colonia peruana, debido a que el producto bandera de pardos es el pollo. En este caso, Chile es un país cercano, con mayor similitud y mayor colonia peruana, por lo que fue atractivo para una inversión. Pero no todo es perfecto, uno de los errores que he presenciado en la empresa, es que a veces no se cumplen los procesos de los estándares, no se manejan tiempos de horneado, pesos del pollo. Otro de los errores es que, en algunas ocasiones, los

invitados perciben distintos sabores en los diferentes puntos de Pardos *Chicken* y esto se debe al mal manejo del *know how*. Por otro lado, también influye una mala capacitación de los anfitriones (trabajadores), por más que un producto sea bueno y esté en un buen ambiente, si no se recibió un buen trato, los invitados (clientes) no regresan. Al minimizar estos errores, podremos tener una posición de mercado y de esta manera, optar por internacionalizar. En este caso, el aspecto político fue importante ya que dependiendo de cómo se encontró políticamente Chile en ese momento, se tuvo una idea respecto a qué restricciones nos podían presentar con el tiempo. Sé que el Estado proporciona ciertas herramientas a través de Promperú para obtener información acerca de llevar una franquicia a la internacionalización. Por otro lado, rescatando las ventajas que puedo presenciar en Pardos *Chicken*, que pueden favorecer una internacionalización, primero, que nuestro lema es que el pollo salga del horno al plato. También influye la supervisión constante del personal, posicionar la marca a través del producto, de un buen servicio, buena atención y también parte mucho el trabajo interno que se realiza, con los mismos trabajadores, ya que los resultados que uno tiene de un restaurante también se deben a las personas que trabajan en Pardos *Chicken*. El tema de Los recursos humanos es bastante valorado en Pardos *Chicken*. La marca es muy importante, porque donde hay una colonia peruana, donde quieran lanzar o abrir un restaurante, Pardos *Chicken* es reconocido. Influye bastante la posición del mercado que existe, en este caso, Pardos *Chicken* si tiene posicionada la marca, esta empresa no es tan grande, pero si es muy reconocida. Me encuentro agradecido con la oportunidad que me brindó Pardos *Chicken*, porque gracias a los años de experiencia en este rubro, decidí iniciar mi propio negocio, viendo un mercado amplio, a pesar de tener mucha competencia en el negocio de pollerías. Quise optar por una propuesta distinta a la competencia, así que, con la confianza de haber laborado años en este rubro, opté por ofrecer platos a la parrilla. Aun sabiendo que me iba a costar meses posicionar mi marca, estuve observando el comportamiento de los consumidores de los negocios que se encuentran alrededor y con esto pude manejar la fijación de los precios, ofreciendo un buen sabor y calidad del plato. También, un modelo parecido al de Pardos *Chicken*, en cuanto al servicio al cliente. Esperando poder posicionar su marca para luego optar por franquiciar como el mismo restaurante.

Verni Herrera (2020), Administradora de la franquicia gastronómica peruana *Pardos Chicken*. La filosofía que tenemos en todos los restaurantes de *Pardos Chicken* en el servicio que brindamos, está enfocado en la experiencia del invitado (cliente), es decir, cada vez que alguien visita uno de nuestros restaurantes se debe llevar la mejor experiencia, mediante el producto y el servicio de inicio a fin. Es como un chip ya insertado a todos los colaboradores (trabajadores). Al querer llevar parte de la gastronomía peruana al exterior, reduciendo riesgos e indagando la aportación económica de franquicias en Chile, se decidió optar por ingresar a ligas internacionales utilizando este modelo de franquicia. Además, el servicio brindado en *Pardos Chicken* es estándar para todos los franquiciados, tanto nacional como internacional, ya que uno de los principales acuerdos es que cada franquicia debe respetar todas las recetas al 100% las cuales también son evaluadas mensualmente por los supervisores. Nos debemos a la misión, valores de la empresa y los estándares de calidad únicos de la marca. Por lo que, partiendo de la experiencia antes, durante y después que se haya retirado el invitado, para el perfil del franquiciado, *Pardos Chicken* busca que este cuente con vocación de servicio y que mantenga un buen ambiente laboral y acogedor. Para atraer el interés de nuevos inversionistas internacionales, *Pardos Chicken* pretende enfatizar en la misión, la cual es ser y hacer felices a nuestros anfitriones (trabajadores), invitados (clientes) y comunidad, de esta manera generar mejor ambiente, además de, seguir capacitando a los anfitriones para poder ofrecer un mejor servicio y producto. También, mantener la calidad y, sobre todo, el prestigio de la empresa, además de contar con un ente encargado de verificar que todos los restaurantes cumplan al 100% con la calidad de los productos, al tener una propuesta del extranjero lo que buscan es dejar en alto el nombre de Perú, con el producto bandera, dando la confianza que aquí o en el extranjero el producto será el mismo. De esta manera, para internacionalizar una franquicia, es necesario que, aparte de realizar un estudio de mercado y evaluar aspectos económicos, culturales, etc., se debería optar por seguir franquiciando en diferentes partes del país de origen para que la marca sea más reconocida y observada por inversionistas. En cuanto al aspecto demográfico, es importante para tener clara la idea del público que va a disfrutar del sabor del pollo a la brasa peruano y si están dispuestos a pagar por un producto más un servicio de calidad. En *Pardos Chicken*,

estamos dispuestos a recibir a todo tipo de invitados, sin excepción alguna. Nos frecuentan familias, amigos, compañeros de trabajo, niños, todas las clases sociales, dependiendo de la zona en la que esta franquicia se encuentre instalada y para realizar esta instalación, no medimos los ingresos de la ciudadanía, sino que observamos si hay un ambiente acogedor alrededor, es decir, si por la zona hay un centro comercial, o hay restaurantes enfocados a la clase media-alta. En cuanto al aspecto de la distancia, no fue muy relevante ya que, antes se toman en cuenta qué productos pueden ser llevados desde este país a Chile mediante la logística de aprovisionamiento y los que no, pueden ser reemplazados por los productos que prefieran los consumidores chilenos para acompañar el pollo a la brasa, es decir, la tropicalización. Pardos *Chicken* cuenta con una planta propia que realiza la producción estandarizada a todos, en el caso de verduras y pollo cuentan con un solo proveedor que maneja la entrega también estandarizada. Para mantener la comunicación de franquiciante y franquiciado se utiliza la plataforma EDUCA, medio por el cual pueden encontrar todo acerca de la empresa como los valores, recetas, pasos de servicios, entre otros. Además, servicios de franquicias unidas (SERFRANSAC) es el ente encargado de supervisar que se cumpla al 100% con todos los procesos. Es por ello que, la cultura influye mucho cuando se trata de internacionalizar una franquicia para que la comunicación tenga mejor fluidez y no haya tanta variación en los productos ofrecidos a los consumidores. Chile fue el primer país donde se optó el modelo de franquicia Pardos *Chicken*, quizá para demostrar que el sabor del pollo a la brasa no es el mismo en cuanto a las recetas y la forma del horneado. El aspecto político se tuvo en cuenta en la internacionalización de franquicia, la estabilidad política, la legislación del país para identificar posibles oportunidades o amenazas. Entre las desventajas que tendría Pardos *Chicken*, podría mencionarse que, a comparación de la competencia, los precios son un poco más altos y el tiempo de espera en el servicio *delivery*. Otra desventaja es que algunos locales no cuentan con la misma capacidad de aforo que otros, además, existen muchos productos sustitutos para este restaurante. A través de la marca Perú, las empresas pueden encontrar oportunidades de invertir. Por otro lado, una de las ventajas que puede tener Pardos *Chicken*, es que los clientes pueden visualizar lo que sucede con los platillos antes de ser servidos a su mesa, lo que ayuda a generar confianza de los consumidores. Además, la marca

es la que posee el prestigio y es esta la que el franquiciador cede al franquiciado para expandirla junto con sus productos, su imagen, su *Know how*.

Renzo Castilla (2020), Gerente de tienda del restaurante China *Wok*. En el año 1999, Carlos León Velarde abrió el primer local llamado China *Wok* y a las dos semanas de haber inaugurado el local, las ventas sobrepasaron las expectativas. El siguiente paso a seguir fue el modelo de franquicia, gracias a la cual se encontró como medio para obtener una rápida expansión, primero en diferentes ciudades a nivel nacional. Actualmente, se cuenta con muchos locales en Centroamérica. En el año 2012 el Grupo *Interbank* consiguió adquirir la cadena de restaurantes China *Wok* que se encontraban ubicados en el país, mientras que los que se encontraban en el extranjero continúan a cargo de la Corporación China *wok*. Es por esto que China *Wok* pertenece al grupo Intercorp NGR. El servicio que brindamos es considerado un *fast food*, es decir, comida rápida que, a través de diferentes situaciones hemos adoptado nuevos formatos para el desempeño. Antes, el cliente seleccionaba el pedido y luego se pagaba. A raíz de las diferentes situaciones, primero se cancela el costo del pedido y luego este es entregado. Todo esto para ofrecer una atención más rápida. En Lima, contamos con dos restaurantes China *Wok* independientes, los demás operan dentro de los centros comerciales. El motivo por el que se decidió franquiciar fue para obtener mayor posicionamiento en el país franquiciado. Los dueños vendieron parte de las acciones al banco *Intercorp* para ganar más prestigio y a la vez posicionamiento comercial. El tipo de regalías que se usa es un porcentaje fijo mensual, aunque el servicio que utilizan los franquiciados, en el caso de Chile, es distinto en cuanto a los platos que se ofrecen, debido a que los insumos en dicho país no son los mismos. Aunque la mayoría de platos ofrecidos son parecidos. Por otro lado, fue importante evaluar los aspectos económicos del país destino, Chile, es decir, el crecimiento económico promedio de los últimos años, ya que para obtener el perfil de franquiciado es necesario tener conocimiento de mercado y saber sobrellevar el tipo de las ventas, porque un mal perfil de franquiciado conlleva a un mal prestigio para la empresa franquiciante. Por ello, lo que ofrecemos en China *Wok*, para posibles inversionistas, es el toque del sabor de la comida peruana, la sazón de los peruanos es un plus adicional cuando van a ingresar a un tipo de negociación gastronómica. Además, tanto en Chile,

como en otros países, requieren que personas que laboran dentro de este grupo, entrene a los trabajadores de dicho país por un cierto tiempo, para mantener el toque del sabor peruano ya que, la calidad de nuestra comida es el sabor, cada producto debe tener la consistencia correcta. Para lograr una internacionalización favorable, fue necesario realizar un plan estratégico, investigar el mercado, su economía y saber cuáles serán los requisitos que los dueños exigen. En este caso, fue de gran utilidad optar por franquiciar en varios lugares del país origen para luego decidir franquiciar en el exterior. También, fue importante evaluar el aspecto demográfico, para saber el perfil del público adecuado para el negocio. No solo se tuvo en cuenta el aspecto económico, sino que también fue importante tener en claro el perfil del cliente potencial. Nosotros decidimos enfocarnos en los universitarios, ya que los platos que ofrecemos tienen precios accesibles, pensando justo en ellos. Por lo general, *China Wok*, realiza sus instalaciones en centros comerciales (patio de comidas) pero se optó por utilizar solo dos formatos de restaurante individual en Lima. Antes de realizar la instalación, no evaluamos los ingresos de la ciudadanía, sino que, se ha realizado una estructura de estado financiero para comparar las ganancias con otras marcas vecinas que pueden haber estado situadas en el mismo lugar o alrededores del mismo rubro, todo esto, para tener la certeza de la rentabilidad al colocar una franquicia en esta zona. En función al aspecto distancia, este punto puede tomarse en cuenta, pero no afecta, ya que en otros países utilizan insumos propios para modificar los platos que utilizamos aquí. Como en Chile, el cual es un país que, a diferencia de este, utiliza otro tipo de acompañamiento y extras en la carta. Cabe resaltar que, para la logística de aprovisionamiento, se les brinda las recetas y algunos insumos de este país que pueden ser trasladados a Chile y, los que no pueden ser llevados, son reemplazados por insumos propios del país, modificando y adecuando el nombre del plato que se va a servir al consumidor chileno. Aquí, los platos son elaborados por nosotros. Contamos con proveedores que nos abastecen como el Centro de Distribución (CD), ellos se encargan de realizar el proceso de logística. Para la comunicación de franquiciante a franquiciado, utilizamos la plataforma EXA, también para comunicación de recetas, apoyo en los procesos de selección, evaluación de desempeño y capacitación. El aspecto cultura si influye mucho, ya que Chile, aparte de ser un país vecino, tiene unas costumbres parecidas, el idioma

es el mismo y hay colonia peruana. En cuanto a la política de un país, para un inversionista es esencial tener la seguridad de la estabilidad política del país donde se quiere invertir y que la rentabilidad del negocio no se vea afectado por los posibles aspectos extra sectoriales. Si existe un ambiente de inestabilidad política, esto puede perjudicar la capacidad de un país para atraer a los posibles inversionistas. En China *Wok*, antes, no se le daba una buena experiencia al cliente, ya que contamos con precios accesibles y, por ende, tenemos muchos clientes, solo nos dedicábamos a vender, vender y vender. Es decir, no dábamos ese plus de amabilidad. Hasta que nos dimos cuenta de que eso si suma bastante y podría convertirse en una desventaja para internacionalizar la franquicia. Por tal motivo, decidimos convertirlo en una ventaja, realizando proyectos de capacitaciones para ofrecer un mejor trato a los clientes. Como Gerentes, estamos inculcando valores a los trabajadores, observamos y guiamos a los trabajadores que se encuentran bajo nuestra responsabilidad. Tengo entendido que el Estado ofrece información y promociona el sabor peruano por medio de la OCEX Perú en Chile. Así que, teniendo información para reducir riesgos en el negocio, la actitud también es uno de los retos más grandes, saber guiar al equipo, todo esto ha ido mejorando y debemos mantenerlo así, ya que la marca es la que se vende en todos los países y la que nos va a diferenciar del resto de la competencia.

Geiby Dávila (2020), Gerente de tienda del restaurante China *Wok*. Nuestra filosofía en China *Wok* es la generosidad, principio que nos permitió tener una disposición positiva de servicio desde 1999. El proceso de la fusión de la comida china y el sabor peruano empezó a fundirse, dos formas de sabor diferentes que con el tiempo serían uno. Es por esa razón que, nuestra gastronomía ofrece variedad de productos frescos, saludables, innovadores y de gran sabor. El servicio que brindamos es la variedad de nuestra oferta culinaria en diferentes formatos, exprés y restaurantes, los servicios de salón, *delivery* y comida para llevar. Todo esto gracias a la variedad de los insumos peruanos y técnicas gastronómicas que se han perfeccionado hasta llegar a tener un sabor exquisito. Debido a que, la empresa empezó a tener éxito en el país y muchos inversionistas lo notaron, hubo propuestas de comprar o invertir en la marca, fue entonces cuando los dueños decidieron franquiciar, asociándose con los inversionistas, manteniendo la calidad

y esencia del producto. En cuanto a los productos ofrecidos por la franquicia China *Wok* en Chile, se comparte la misma visión, pero, según las costumbres de dicho país, se agregan insumos adicionales del mismo, para que los platos ofrecidos sean más agradables, recomendables y, por ende, obtener mayor posicionamiento de la marca. El aspecto económico es importante, por esa razón se aprendió y adaptó a China *Wok* al modelo de franquicia, reduciendo riesgos económicos y por supuesto, para internacionalizar una franquicia, este aspecto tuvo que haber sido la primera observación para comprobar la tendencia económica de Chile. En cuanto a los requisitos de franquiciado, este debe respetar rigurosamente todos los acuerdos, ya que en China *Wok* nos enfocamos en reconocer cada detalle que se nos presenta y nos lleva a ser una empresa sincera y agradecida. Por ese motivo, para atraer a posibles inversionistas, lo que ofrecemos en China *Wok* es que siempre estamos creando cadenas de valor, pretendemos seguir construyendo una marca global cada vez más cerca a nuestros clientes y ser una empresa con alma de talla mundial. Es importante realizar previamente un estudio de las características del mercado elegido, para realizar una correcta internacionalización y así, ver si este se adapta a nuestro tipo de negocio. Por lo general, el público al que siempre nos hemos dirigido pertenece a todas las clases, esto debido a nuestros bajos precios ofrecidos. La manera de evaluar una posible apertura de franquicia, es mediante una previa observación del medio, es decir, si es comercial o más laboral y, por supuesto, si hay competencia. En cuanto al aspecto demográfico, es importante tenerlo en cuenta, para saber hacia quiénes vamos a dirigirnos, sabemos que Chile es un país muy competitivo, además, hay gran cantidad de peruanos que siempre recomendarán un producto que los caracteriza. En este aspecto, nos ubicamos en áreas comerciales de alto tráfico, *mall* regionales. El aspecto distancia, también puede tomarse en cuenta, en este caso, no influye porque antes de optar por abrir otro local, se realizan evaluaciones previas para evitar problemas con la logística de aprovisionamiento y, como ya había mencionado, se utilizan insumos propios del país, en la mayoría de casos. En otros casos, solo se franquicia la marca y utilizan platos creados por el franquiciado. Para la comunicación de franquiciante a franquiciado, utilizamos la plataforma EXA. Por otro lado, la cultura de un país puede influir en un proceso de internacionalización de cierta forma, pero no es algo que determine ya que también depende de la cantidad de peruanos que residen en

el país destino, en este caso Chile. Asimismo, Chile fue elegido como uno de los primeros países en franquiciar por los intereses de los inversionistas, quienes al ver que *China Wok* es una empresa con una mezcla de sabores, cultura, técnica, decidieron llevar la marca a su país, además, siendo un país vecino que ayudaría a dar una mejor difusión de la marca. Pero, como toda empresa, existen errores que afecten el prestigio de la misma porque no cumplen con los protocolos en el proceso de calidad del producto y servicio. Para optar por franquiciar, a mi parecer, las herramientas de información que brinda el Estado, las encontramos a través de Mincetur. Respecto a las ventajas que he observado de manera interna en la empresa, en *China Wok* hemos creado nuestro modelo empresarial mediante el valor de la generosidad, además, tenemos el compromiso con nuestros colaboradores, de ofrecerles oportunidades de crecimiento tanto personal como profesionalmente. Con nuestros clientes, en seguir deleitándolos y sorprendiéndolos porque siempre estamos agradecidos con su presencia. Con nuestros proveedores, creando cadenas de valor. Con nuestros franquiciados, compartiendo la misma visión de excelencia. Con nuestra sociedad, construyendo una cultura de solidaridad. El aspecto político si es importante cuando vamos a optar por internacionalizar, ya que fue necesario conocer las oportunidades y amenazas de Chile, mientras más información se logre obtener de las circunstancias del país, mayores conocimientos se obtendrán para saber cómo o cuál es funcionamiento de su mercado. La marca cumplió un rol muy favorable e importante al decidir franquiciar, ya que esta logró que el restaurante tenga más prestigio y sea más fácil posicionarse en el mercado. De todas maneras, para cumplir con el *Know how*, se envían a los entrenadores de marca para capacitar a todo el personal del franquiciado. Nuestro compromiso es seguir construyendo una marca global cada vez más cerca a nuestros clientes y ser una empresa con alma de talla mundial.

ANEXO 7. MATRIZ DE CONVERGENCIA Y DIVERGENCIA

Objetivos	Categoría	Subcategorías	Convergencias	Divergencias
<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>	<p>Internacionalización de las franquicias</p>	<p>Aspecto Económico</p>	<p>*La sazón de los peruanos es un plus adicional al iniciar un tipo de negociación gastronómica.</p> <p>*Ambos restaurantes se encuentran realizando proyectos de capacitación al personal para un mejor manejo en cuanto al servicio al cliente para atraer inversionistas</p> <p>Los expertos concuerdan en que ambos restaurantes no desaprovecharon la oportunidad de aprender el manejo de franquicias para utilizar este modelo y poder expandirse a nivel internacional.</p> <p>Ambos restaurantes pusieron a prueba el modelo de franquicia en su país de origen, optando por franquiciar en varios lugares a nivel nacional para luego saltar a ligar internacionales.</p>	<p>El restaurante China Wok primero optó por franquiciar en diferentes provincias de Perú y luego internacionalizar su marca.</p> <p>Pardos Chicken: franquició solo en la capital de Lima y optó por el sistema de franquicia para internacionalizar de manera rápida y efectiva.</p>
<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Aspecto Demográfico</p>	<p>* El aspecto demográfico fue importante para tener clara la idea del público adecuado para este tipo de negocio.</p> <p>*Todo público es bien recibido en las instalaciones de los restaurantes.</p> <p>* Ambos restaurantes evalúan la instalación de una nueva franquicia mediante una estructura de estado financiero, también, observando el medio, las ganancias de anteriores negocios del mismo rubro y la competencia. Por esa razón, ambos realizan sus instalaciones en centros comerciales, quees donde hay crecimentode población.</p>	<p>En pardos chicken: Por los precios un poco más altos que la competencia, el enfoque es para los de la clase media, Estrategia de diferenciación. Y, en china wok, por los precios y presentaciones de sus platos se enfocan en universitarios. Liderazgo en costos</p>
<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Aspecto de Distancia</p>	<p>*Los expertos concuerdan, pese a que el franquiciado utilice la tropicalización en los productos que ofrece, estos deben mantener el estándar en cuanto a la calidad y deben ser agradables para el consumidor y así aumentar el prestigio de la marca en Chile.</p> <p>*Los expertos afirman que es importante la cultura semejante de un país, no solo para la variación de insumos sino para la comunicación fluida entre franquiciante y franquiciado.</p>	<p>Pardos Chicken: Algunos de los insumos son llevados de Perú a Chile y solo se opta por añadir un acompañamiento adicional al producto original (tropicalización)-</p> <p>En China Wok: Se utilizan los propios insumos de Chile para ofrecer un nuevo plato en la carta. Es decir, solo se franquicia la marca.</p>
<p>Establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.</p>		<p>Aspecto Político</p>	<p>Los expertos concuerdan que el aspecto político fue importante para estar preparados ante las amenazas extra sectoriales que se puedan presentar con el tiempo.</p> <p>*Los expertos manifestaron que, para reducir los riesgos, se debe realizar la correcta transferencia del Know how y ambos restaurantes utilizan un personal para capacitar al franquiciado.</p> <p>Los expertos concuerdan que la marca posicionada es importante tanto en China Wok como en Pardos Chicken.</p>	<p>Pardos Chicken: para reducir el riesgo económico, se realizan capacitaciones con la finalidad de mejorar la estandarización con todos los franquiciados.</p> <p>En China Wok: para reducir el riesgo económico, están capacitando al personal para dar una mejor experiencia en cuanto al trato amable con los clientes.</p>

ANEXO 8. MATRIZ DE REVISION DOCUMENTAL Y ENTREVISTAS

Objetivos	Categoría	Subcategorías	Revisión Documental	Entrevistas				Ideas Principales
				E1: Castilla	E2: Dávila	E3: Ramos	E4: Herrera	
Establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.	Internacionalización de las franquicias	Aspecto Económico	<p>Se debe considerar que los países que no cuentan con estabilidad económica no suelen ser muy recomendables para inversión y expansión de la franquicia, ya que el riesgo es mayor y, por ende, las probabilidades de crecimiento más reducidas. Por lo general, estas situaciones se originan en países subdesarrollados o en vías de desarrollo (Álvarez, 2015)</p>	<p>En el año 1999 se abrió el primer local llamado China Wok y a las dos semanas de su inauguración, las ventas sobrepasaron las expectativas.</p> <p>El servicio brindado es de comida rápida. En Lima contamos con dos restaurantes China Wok independientes y los demás operan dentro de centros comerciales.</p> <p>En el año 2012, Grupo Interbank consiguió adquirir la cadena de restaurantes China Wok, solo a nivel nacional para que la franquicia posea mayor prestigio.</p> <p>El crecimiento económico promedio de los últimos años en Chile fue atractivo para decidir optar por franquiciar en dicho país. Ya que para obtener el perfil del franquiciado también fue necesario que este cuente con el conocimiento de mercado.</p>	<p>Nuestra filosofía, en China Wok, es la generosidad, principio que nos permitió tener una disposición positiva de servicio y generar ganancias desde 1999.</p> <p>El proceso de la fusión de la comida china y el sabor peruano fue muy prometedor para optar por inversión. Es por esto, que ofrecemos variedad en ofertas culinarias en servicios de salón y comida para llevar.</p> <p>Debido a que la empresa comenzó a tener éxito en el país, muchos inversionistas lo notaron, así que hubo propuestas de comprar e invertir en la marca.</p> <p>Fue entonces, que se aprendió y adaptó a China Wok al modelo de franquicia, con la finalidad de reducir riesgos económicos, obteniendo una rápida expansión. Este aspecto económico tuvo que haber sido la primera observación para comprobar la tendencia económica de Chile.</p>	<p>En el año 1998 Arnold Wu compró el restaurante llamado Pardos Chicken, en el cual se brindó un platillo bandera inspirado en el sabor del pollo a la brasa peruano.</p> <p>En Pardos Chicken, se optó por aprender rápidamente el sistema de franquicias como un modelo de negocio para expandirlo.</p> <p>De esta manera las cuatro primeras ubicaciones fueron franquiciadas en el año 2003 y contando con el estudio de un país cuyo entorno gozaba de estabilidad económica, se decidió expandir a Chile.</p> <p>Como lo primero que la gente busca es no perder su dinero en el primer intento, se comprobó que este modelo de franquicia es un excelente mecanismo de crecimiento económico y se empleó.</p>	<p>Desde un inicio, la meta de Pardos Chicken, siempre fue llevar parte de la gastronomía peruana al exterior, una buena opción para obtener ganancias, deleitando con el sabor de la comida peruana.</p> <p>Para atraer el interés de nuevos inversionistas, Pardos se enfatizó en la misión de mantener la calidad y prestigio de la empresa, además de contar con un ente encargado de verificar que todas las cadenas cumplan al 100% con la estandarización.</p> <p>Indagando la aportación económica de franquicias en el mercado de Chile, se decidió dar el paso hacia ligas internacionales, con la finalidad de expandir la marca y platillo bandera.</p> <p>Aprendiendo rápidamente e involucrando el modelo de franquicias, para reducir riesgos, se optó por franquiciar en el mercado chileno.</p>	<p>*Inversión</p> <p>*Potencial de Mercado</p> <p>*Crecimiento Económico</p>

Objetivos	Categoría	Subcategorías	Revisión Documental	Entrevistas				Ideas Principales
				E1: Castilla	E2: Dávila	E3: Ramos	E4: Herrera	
Establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.	Internacionalización de las franquicias	Aspecto Demográfico	<p>Álvarez (2015) refiere que un país con mucha clase media será la mejor opción para establecerse. Inclusive en países con poblaciones pequeñas, pero con una clase media sustancial, las franquicias tienen un mercado viable en muchas industrias de servicios, pues es a este colectivo al que se dirigen un alto porcentaje de negocios de franquicia. Además, el crecimiento de la población también es buen indicador del crecimiento potencial futuro para el sistema de franquicias.</p>	<p>Fue necesario realizar un plan estratégico, investigar el mercado, el perfil del público adecuado para el negocio. El cliente potencial.</p> <p>En China Wok, se decidió un enfoque hacia los universitarios, ofreciendo precios accesibles, pensando justo en ellos.</p> <p>Antes de realizar la instalación de un nuevo restaurante, evaluamos el crecimiento de la población en esa zona, mediante la estructura de estado financiero para comparar ganancias y tener certeza de la rentabilidad en ese nuevo punto.</p>	<p>Fue importante realizar previamente un estudio de las características del mercado chileno para saber hacia quiénes vamos a dirigirnos, sabemos que Chile es un país muy competitivo, además hay gran cantidad de peruanos que siempre recomendarán el producto que los caracteriza.</p> <p>El público al que siempre nos hemos dirigido pertenece a todas las clases, esto debido a nuestros bajos precios ofrecidos en las distintas presentaciones de nuestros platos.</p> <p>La manera de evaluar una posible apertura de franquicia, es mediante una previa observación del medio, si es comercial o más laboral, si hay crecimiento de población y, por supuesto, si hay competencia.</p>	<p>El estudio demográfico eficiente fue importante para conocer qué público nos iba a preferir y así brindar un producto más un servicio de calidad estandarizado.</p> <p>En Pardos recibimos a todo el público, sin distinciones, pero los que frecuentan más son gente exclusiva.</p> <p>Del crecimiento de la población depende la localización de una nueva franquicia de Pardos Chicken, como en los centros comerciales, categorías de distritos crecientes, en donde se observe que hay oportunidad, también tener en cuenta un país con mucha clase media.</p>	<p>El aspecto demográfico fue importante para tener en claro la idea del público que va a disfrutar del sabor del pollo a la brasa peruano y si están dispuestos a pagar un poco más, a diferencia de la competencia, por el resultado de un producto más un servicio de calidad.</p> <p>Nuestros invitados son recibidos en Pardos Chicken, sin excepción alguna. Nos frecuentan familias, amigos, compañeros de trabajo, todas las clases sociales.</p> <p>El crecimiento de la población influye para realizar una nueva instalación en una zona, no medimos los ingresos de la ciudadanía, sino que observamos si hay un ambiente acogedor alrededor, como en centros comerciales.</p>	<p>* Clase Social</p> <p>* Crecimiento de Población</p>

Objetivos	Categoría	Subcategorías	Revisión Documental	Entrevistas				Ideas Principales
				E1: Castilla	E2: Dávila	E3: Ramos	E4: Herrera	
Establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.	Internacionalización de las franquicias	Aspecto Distancia	<p>Se refiere a la distancia física y cultural. La distancia física es la que puede hacer a la logística de aprovisionamiento más complicada, principalmente cuando el franquiciado del país destino debe importar productos desde el país origen. Es decir, si la distancia es mayor, entonces menos atractivo podría ser el país, siendo los países limítrofes se diferencian por tener unos mercados similares y compradores de las mismas características. Por otro lado, tenemos la distancia cultural, que para Álvarez (2015) representa la diferenciación en cuanto a la cultura e idioma del país de origen y los potenciales países destino.</p>	<p>El aspecto distancia no es muy tomado en cuenta ya que contamos con medios de comunicación y en otros países se pueden utilizar insumos propios.</p> <p>Distancia física: En cuanto a la logística de aprovisionamiento, se le brinda las recetas y algunos insumos de este país que pueden ser trasladados a Chile y los que no, se reemplazan. Además, contamos con la plataforma EXA para mantener la comunicación entre franquiciante y franquiciado, para apoyo en el proceso de selección, evaluación, capacitaciones, recetas.</p> <p>Distancia cultural: La cultura es muy importante a tomar en cuenta en este proceso de expansión. Chile, al ser un país vecino, tiene el mismo idioma, pero la forma de expresión y costumbres no son del todo similares. Lo importante es que existe colonia peruana.</p>	<p>Este aspecto se puede tomar en cuenta, pero no influye, ya que antes de abrir un nuevo local, se realizan evaluaciones previas para evitar problemas con la logística de aprovisionamiento.</p> <p>Distancia física: En la mayoría de casos, solo se franquicia la marca y se utilizan los platos creados por el franquiciado. Para la comunicación entre franquiciante y franquiciado, utilizamos la plataforma EXA.</p> <p>Distancia Cultural: Chile fue elegido como uno de los primeros países en franquiciar por el interés de los inversionistas, quienes vieron que China Wok es una empresa con mezclas de sabores, cultura, técnica y siendo un país vecino, ayudaría a dar mejor difusión de la marca.</p>	<p>La distancia no afectó mucho en esta decisión de expansión ya que no impidió que también haya una franquicia del restaurante en Miami.</p> <p>Distancia Física: Para la logística de aprovisionamiento, algunos de los insumos son llevados desde este país a Chile. También se envían recetas de la cocina central. Asimismo, para mantener la comunicación de franquiciante a franquiciado contamos con la plataforma EDUCA, encargada de supervisar que se cumplan los procesos estandarizados.</p> <p>Distancia Cultural: Chile es un país semejante y vecino al nuestro, con mucha colonia peruana, lo cual fue atractivo para internacionalizar. En función al Know how, se necesitó a una persona para capacitar al personal de dicho país.</p>	<p>En cuanto al aspecto distancia, no fue muy relevante ya que esto refiere a una logística de aprovisionamiento en la que los insumos pueden ser tropicalizados.</p> <p>Distancia Física: Los productos que no pueden ser llevados a Chile, se tropicalizan. Es decir, varía el acompañamiento del pollo a la brasa, en Chile, se acompaña mucho con la palta o el pan. Además, servicios de franquicias unidas (SERFRANSAC) es el ente encargado de supervisar que se cumpla la estandarización al 100% con todos los procesos.</p> <p>Distancia Cultural: Una de las ventajas de internacionalizar a países semejantes, además de contar con un área especializada para mantener comunicación de franquiciante a franquiciado, esta puede tener mejor fluidez y no haber tanta variación en productos ofrecidos.</p>	<p>* Distancia Física</p> <p>* Distancia Cultural</p>

Objetivos	Categoría	Subcategorías	Revisión Documental	Entrevistas				Ideas Principales
				E1: Castilla	E2: Dávila	E3: Ramos	E4: Herrera	
Establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.	Intemacionalización de las franquicias	Aspecto Político	<p>Los países objetivo conforman un papel importante en cuanto a la decisión de internacionalizar, debido a que, los países que no mantienen una estabilidad política no suelen ser atractivos para decidir expandir una franquicia, pues el riesgo es mayor. El riesgo político se refiere a los incidentes internos o externos que provienen del gobierno o la sociedad y que afectan el entorno empresarial. Las causas internas son provocadas por el país anfitrión, mientras que las causas externas son generadas por el país de origen, un tercer país o el entorno global. Sin embargo, podría ser recomendable introducirse en dichos países de manera estratégica para obtener un buen posicionamiento respecto al futuro (Álvarez, 2015).</p>	<p>La política de un país, para un inversionista, es esencial. Asegurar la estabilidad política del país donde se quiere invertir y que la rentabilidad del negocio no se vea afectado por los posibles aspectos extra sectoriales.</p> <p>Para reducir estos riesgos también se puede utilizar asesorías y promociones que ofrece el Estado por medio de la OCEX Perú en Chile.</p> <p>La marca posicionada es la que más se vende en todos los países y la que nos va a diferenciar del resto de la competencia.</p>	<p>Este aspecto fue importante y necesario para conocer las oportunidades y amenazas de Chile, mientras más información, mayor conocimiento sobre el funcionamiento de mercado.</p> <p>Si existe un ambiente de inestabilidad política, esto puede perjudicar la capacidad de un país para atraer a los posibles inversionistas. Las herramientas de información que brinda el Estado, las encontramos a través de Mincetur.</p> <p>La marca cumple un rol muy favorable e importante al decidir franquiciar, ya que esta logró que el restaurante tenga más prestigio y sea más fácil posicionarse en el mercado.</p>	<p>Un país con estabilidad política siempre será atractivo. Fue importante tomar en cuenta este aspecto ya que, para conocer la política de un país es necesario también utilizar las herramientas que nos brinda el Estado a través de Promperú.</p> <p>Para evitar riesgos económicos, es necesario que se cumplan los procesos de estándares acordados. Un mal manejo del know how conlleva a brindar una mala experiencia a los invitados y perjudicar el prestigio obtenido con el tiempo.</p> <p>La marca cumplió un rol muy importante en este proceso de expansión. Esta empresa no es tan grande, pero si es muy reconocida.</p>	<p>El aspecto político fue aspecto importante para esta internacionalización a Chile. Conocer la legislación del país para identificar posibles oportunidades o amenazas. Podría indagarse a través de la marca Perú.</p> <p>Los precios de Pardos Chicken, a comparación de la competencia, son un poco más altos, ya que se ofrece un servicio de calidad más un producto de calidad y hay personas que sí, están dispuestas a pagar.</p> <p>La marca es la que posee el prestigio y es esta la que franquiciador cede al franquiciado para expandirla junto con sus productos, su imagen, su Know How.</p>	<p>*Riesgo Económico</p> <p>*Posicionamiento</p>

ANEXO 9. MATRIZ DE REVISION DOCUMENTAL Y ANTECEDENTES					
Objetivos	Categoría	Subcategorías	Revision Documental	Antecedente	Comentario
Establecer el papel que desempeñó el aspecto económico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.	Internacionalización de las franquicias	Aspecto Económico	Se debe considerar que los países que no cuentan con estabilidad económica no suelen ser muy recomendables para inversión y expansión de la franquicia, ya que el riesgo es mayor y, por ende, las probabilidades de crecimiento más reducidas. Por lo general, estas situaciones se originan en países subdesarrollados o en vías de desarrollo (Álvarez, 2015)	<p>Huamán y Rosas (2017) quienes en su tesis concluyen que, el éxito de la comida peruana se debe a la aceptación en el paladar extranjero por ser sabrosa, lo que va a contribuir en la internacionalización de franquicias y, por ende, la apertura de nuevos mercados.</p> <p>Porter (1987) la teoría de la ventaja competitiva sugiere que la empresa que compite mejor debe caracterizarse por estar relacionada con un factor clave de éxito en el mercado también debe ser sustancial para marcar una diferencia y, por último, necesita ser sostenible frente a cambios del entorno y acciones de la competencia.</p>	La internacionalización de estas franquicias se llevó a cabo, en parte, por la variedad de productos que ofrece la gastronomía peruana, por la confianza del sabor, realizando la fusión de la comida peruana con la oriental en el caso de China Wok y Plátano bandera, por el pollo a la brasa peruano en el caso de Pardos Chicken.
Establecer el papel que desempeñó el aspecto demográfico en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.		Aspecto Demográfico	Un país con mucha clase media será la mejor opción para establecerse. Inclusive en países con poblaciones pequeñas, pero con clase media sustancial, las franquicias tienen un mercado viable en muchas industrias de servicios, pues es a este colectivo al que se dirigen un alto porcentaje de negocios de franquicia (Álvarez, 2015)	Álvarez (2015) en su tesis concluye que, la salida de una franquicia hacia los mercados exteriores debe realizarse una vez que el éxito de la fórmula se haya demostrado en el mercado doméstico, es decir, después de poseer experiencia y desarrollo previo. Morales (2017), en su artículo concluye que, si las PYMES locales deciden tomar como ejemplo un modelo de franquicia y lo aplican a su empresa para llevar a cabo sus operaciones, su posibilidad de permanencia en el mercado será mayor a la de la media nacional.	Como Ramos (2020), uno de los entrevistados, manifestó que, tomando como ejemplo el restaurante Pardos Chicken, decidió emprender un negocio parecido, en el cual ofrece platos a la parrilla, encontrándose en una zona con mucha competencia en la venta de pollo a la brasa, aun así, la experiencia de laborar muchos años en Pardos Chicken, le brindó la confianza de iniciar este emprendimiento con precios algo más bajos al de Pardos Chicken.
Establecer el papel que desempeñó el aspecto distancia en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.		Aspecto de Distancia	<p>La distancia física es la que puede hacer a la logística de aprovisionamiento más complicada, principalmente, cuando el franquiciado del país destino debe importar productos desde el país de origen. Si la distancia es mayor, menos atractivo podría ser el país. (Álvarez, 2015)</p> <p>Por otro lado, tenemos la distancia cultural, que representa la diferenciación en cuanto a la cultura e idioma del país origen y los potenciales países destino. (Álvarez, 2015)</p>	<p>Álvarez (2015) en su tesis, además, concluye que, los entes internacionalizados a través de franquicia suelen dirigirse primero a países similares culturalmente, evitando países que no gozan de estabilidad política y económica o cuya legislación actúe como barrera de entrada.</p> <p>Céspedes y Cornelio (2019) en su tesis concluyen que, la tropicalización es un factor clave para el éxito de una franquicia, ya que esta debe adaptarse al mercado, cambiando insumos y presentación.</p>	Chile fue elegido como uno de los primeros países en franquiciar por los intereses de los inversionistas, quienes vieron que estos restaurantes son una empresa con una mezcla de sabores, cultura, técnica y, por esa razón, decidieron llevar la marca a su país. Además, Chile es un país cercano, con mayor similitud y mayor colonia peruana, por lo que fue atractivo para una inversión. Por otro lado, estos restaurantes en ocasiones, solo franquician el nombre de la marca y los insumos son parecidos pero propios del país destino
Establecer el papel que desempeñó el aspecto político en el proceso de internacionalización de China Wok y Pardos Chicken al mercado chileno.		Aspecto Político	Los países objetivo conforman un papel importante en cuanto a la decisión de internacionalizar, debido a que, los países que no mantienen una estabilidad política no suelen ser atractivos para decidir expandir una franquicia, pues el riesgo es mayor (Álvarez, 2015)	<p>Altamirano y Núñez (2017), en su tesis concluye que, esta franquicia posee características y cualidades como el posicionamiento de la marca en Perú, un excelente servicio de calidad y una variedad exquisita gastronómica, caracterizado por la estandarización de sus procesos.</p> <p>Trujillo et al. (2006) respecto a la teoría de la organización industrial, manifiestan que para que las empresas cuenten con instalaciones productivas en el exterior, deben poseer un tipo de ventaja competitiva exclusiva, la cual no solo puede ser a nivel de un producto, sino que también puede tener su origen en la producción, en la tecnología, en la organización, el estilo de dirección</p>	Para llevar a cabo una internacionalización se debe ganar prestigio y a la vez posicionamiento. Este fue un motivo para franquiciar en Chile y otros países, obtener mayor posicionamiento