

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

Escuela Académico Profesional de Administración y Negocios
Internacionales

Tesis

**Internacionalización y adaptación de la empresa
gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al
mercado arequipeño, 2024**

Alvaro Catacora Valer
Jesus Edwin Quispe Medina

Para optar el Título Profesional de
Licenciado en Administración y Negocios Internacionales

Arequipa, 2025

Repositorio Institucional Continental
Tesis digital



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

INFORME DE CONFORMIDAD DE ORIGINALIDAD DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

A : Decano de la Facultad de Ciencias de la Empresa
DE : Julio Efraín Postigo Zumaran
Asesor de trabajo de investigación
ASUNTO : Remito resultado de evaluación de originalidad de trabajo de investigación
FECHA : 5 de Setiembre de 2025

Con sumo agrado me dirijo a vuestro despacho para informar que, en mi condición de asesor del trabajo de investigación:

Título:

Internacionalización y adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024.

Autores:

1. Alvaro Catacora Valer – EAP. Administración y Negocios Internacionales
2. Jesus Edwin Quispe Medina – EAP. Administración y Negocios Internacionales

Se procedió con la carga del documento a la plataforma "Turnitin" y se realizó la verificación completa de las coincidencias resaltadas por el software dando por resultado 20 % de similitud sin encontrarse hallazgos relacionados a plagio. Se utilizaron los siguientes filtros:

- | | | |
|---|--|--|
| • Filtro de exclusión de bibliografía | SI ☒ | NO ☐ |
| • Filtro de exclusión de grupos de palabras menores | SI ☒ | NO ☐ |
| Nº de palabras excluidas (en caso de elegir "SI"): 10 palabras | | |
| • Exclusión de fuente por trabajo anterior del mismo estudiante | SI ☐ | NO ☒ |

En consecuencia, se determina que el trabajo de investigación constituye un documento original al presentar similitud de otros autores (citas) por debajo del porcentaje establecido por la Universidad Continental.

Recae toda responsabilidad del contenido del trabajo de investigación sobre el autor y asesor, en concordancia a los principios expresados en el Reglamento del Registro Nacional de Trabajos conducentes a Grados y Títulos – RENATI y en la normativa de la Universidad Continental.

Atentamente,

La firma del asesor obra en el archivo original
(No se muestra en este documento por estar expuesto a publicación)

Asesor:

Mg. Julio Efraín Postigo Zumarán.

Dedicatoria

Alvaro:

Principalmente, dedico este logro a Dios, quien me ha dado la sabiduría, la fuerza y la salud para llegar hasta aquí. A mi madre, Martha Valer Hacha, por su incondicional amor y apoyo ya que su fortaleza y ejemplo han sido fundamentales para alcanzar mis metas. A mi difunto padre, Enrique Catacora Contreras, cuya memoria me ha inspirado a seguir adelante y a esforzarme en cada paso. A mi pareja, Deborah Bellota Llerena, por su constante apoyo, paciencia y comprensión. Dedico este trabajo a cada uno de ustedes por ser mi fuente de inspiración y motivación.

Jesús:

Al Todopoderoso, por iluminar mi sendero con la sabiduría celestial y fortalecer mi espíritu para alcanzar esta cúspide. A mi madre, Dora Medina Paz, mujer luchadora e incansable, gracias infinitas a mamá por su amor incondicional, por impulsarme con su ejemplo de esfuerzo y perseverancia. Este logro es de ella, en su honor por guiar mis pasos desde el inicio, la amo y me enorgullece. A mi padre, Santos Quispe Pampa, gracias eternas por su apoyo moral, tus sabios consejos y firme guía. Su presencia ha sido esencial, este triunfo también le pertenece al cual llevo con profunda gratitud en mi corazón. A mi amada esposa, Guadalupe Arce Condori, gracias a ella por su amor, confianza, paciencia y respaldo inquebrantables que me permitieron alcanzar esta meta. Esta victoria es también de ella, la amo profundamente y celebro la dicha de tenerla a mi lado.

Agradecimiento

Alvaro:

En primer lugar, agradecer a Dios por darme la dicha de culminar esta etapa tan importante en mi vida. A mi madre Martha Valer Hacha, gracias por su apoyo moral y por dedicar su tiempo y esfuerzo para ser un hombre de bien. Agradecer también a mi difunto padre Enrique Catacora Contreras, quien desde el cielo me brindo su amor y guía. Sé que está orgulloso de mí, siempre lo recordaré con mucho cariño. A mi pareja Deborah Bellota Llerena, gracias por su amor, apoyo incondicional y comprensión durante este tiempo. Vuestra presencia ha sido fundamental para alcanzar este logro. Finalmente, a mi asesor de tesis, Mg. Julio Efraín Postigo Zumarán, gracias por su apoyo, dedicación y paciencia a lo largo de la elaboración de esta tesis, por su ayuda en cada paso de este proyecto. Gracias a sus consejos y su guía durante este trayecto, mi eterna gratitud.

Jesús:

A mi esposa, Guadalupe Arce Condori, la cual ha sido mi apoyo incondicional y mi fuente de amor. Su amor y apoyo han sido un motor que me ha impulsado a seguir adelante, incluso en momentos de duda y desánimo, ha sido un compañero de viaje en este camino académico, y su presencia ha sido un consuelo constante. Mis hijas, Luna Quispe Arce y Luciana Quispe Arce, son mi motivación y mi razón de ser. Cada página escrita de esta tesis es un homenaje a su inocencia, su curiosidad y su amor por la vida. Espero que este trabajo sea un testimonio de mi amor para ellas y de mi compromiso con nuestro camino juntos. Que este trabajo sea un recordatorio para todos los mencionados que, con fe, amor y determinación, se pueden lograr grandes cosas. Que siempre recuerden que su padre los ama y les apoya en cada paso que dan. Con todo mi amor y gratitud

Índice

Asesor:	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice	vii
Índice de tablas	x
Índice de figuras	xi
Resumen	xii
Abstract	xiii
Introducción	xiv
CAPÍTULO I: Planteamiento del Estudio	16
1.1. Delimitación de la Investigación	16
1.1.1. Territorial	16
1.1.2. Temporal	16
1.1.3. Conceptual	17
1.1.3.1. Internacionalización	17
1.1.3.2. Adaptación	17
1.2. Planteamiento del Problema	17
1.3. Formulación del Problema	24
1.3.1. Problema General	24
1.3.2. Problemas Específicos	24
1.4. Objetivos de la Investigación	24
1.4.1. Objetivo general	24
1.4.2. Objetivos específicos	25
1.5. Justificación de la Investigación	25
1.5.1. Justificación teórica	26
1.5.2. Justificación práctica	27
CAPÍTULO II: Marco Teórico	30
2.1. Antecedentes de la Investigación	30

2.1.1.	<i>Artículos Científicos.....</i>	30
2.1.2.	<i>Tesis Nacionales e Internacionales</i>	33
2.2.	<i>Bases Teóricas.....</i>	36
2.2.1.	<i>Internacionalización</i>	36
2.2.1.1.	<i>Definición.</i>	36
2.2.1.2.	<i>Teorías de la Internacionalización.</i>	37
2.2.1.3.	<i>Características.....</i>	44
2.2.1.4.	<i>Modalidades.....</i>	46
2.2.1.4.1.	<i>Exportación.</i>	46
2.2.1.4.2.	<i>Licenciamiento y Franquicias.</i>	47
2.2.1.4.3.	<i>Inversión Directa en el Extranjero.....</i>	47
2.2.1.4.4.	<i>Alianzas Estratégicas Internacionales.</i>	48
2.2.1.5.	<i>Dimensiones.</i>	49
2.2.2.	<i>Adaptación</i>	50
2.2.2.1.	<i>Definición.</i>	50
2.2.2.2.	<i>Teorías.</i>	51
2.2.2.3.	<i>Dimensiones.</i>	60
2.3.	<i>Definición de Términos Básicos</i>	61
CAPÍTULO III:	<i>Hipótesis y Variables</i>	65
3.1.	<i>Hipótesis.....</i>	65
3.1.1.	<i>Hipótesis General</i>	65
3.1.2.	<i>Hipótesis Específica.....</i>	65
3.2.	<i>Identificación de las Variables</i>	66
3.2.1.	<i>Variable Independiente</i>	66
3.2.2.	<i>Variable Dependiente</i>	66
3.3.	<i>Operacionalización de las Variables</i>	67
CAPÍTULO IV:	<i>Metodología</i>	75
4.1.	<i>Enfoque de la Investigación</i>	75
4.2.	<i>Tipo de Investigación</i>	75
4.3.	<i>Nivel de Investigación.....</i>	75
4.4.	<i>Métodos de Investigación.....</i>	76

4.4.1.	<i>Método General</i>	76
4.4.2.	<i>Método Específico</i>	76
4.5.	Diseño de la Investigación	76
4.6.	Población y Muestra.....	77
4.6.1.	<i>Población</i>	77
4.6.2.	<i>Muestra</i>	77
4.7.	Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	80
4.7.1.	<i>Instrumento</i>	80
4.8.	Técnicas Estadísticas de Análisis de Datos.....	83
4.8.1.	<i>Análisis Descriptivo</i>	83
4.8.2.	<i>Análisis Inferencial</i>	83
4.8.3.	<i>Prueba de Hipótesis</i>	83
CAPÍTULO V: Resultados		84
5.1.	Presentación de Resultados	84
5.1.1.	<i>Resultados de las Preguntas Sociodemográficas</i>	84
5.1.2.	<i>Análisis Descriptivo</i>	87
5.1.3.	<i>Análisis Inferencial</i>	93
5.2.	Discusión de Resultados.....	99
Conclusiones		103
Recomendaciones		104
ANEXOS		116

Índice de tablas

Tabla 1 <i>Operacionalización de variables</i>	67
Tabla 2 <i>Alfa de Cronbach</i>	82
Tabla 3 <i>Juicio de expertos</i>	82
Tabla 4 <i>Frecuencias de Sexo</i>	84
Tabla 5 <i>Frecuencias de Edad</i>	85
Tabla 6 <i>Frecuencias de Distrito de Consumo</i>	86
Tabla 7 <i>Resultados por dimensiones internacionalización</i>	87
Tabla 8 <i>Resultados de la variable internacionalización</i>	88
Tabla 9 <i>Resultados de las dimensiones de la variable adaptación</i>	90
Tabla 10 <i>Resultados de la variable adaptación</i>	92
Tabla 11 <i>Test de Normalidad (Shapiro-Wilk)</i>	93
Tabla 12 <i>Matriz de correlaciones de dimensiones del internacionalización y adaptación</i>	94
Tabla 13 <i>Matriz de Correlaciones de variables</i>	97

Índice de figuras

Figura 1 <i>Frecuencias de Sexo</i>	84
Figura 2 <i>Frecuencias de Edad</i>	85
Figura 3 <i>Frecuencias de Distrito de Consumo</i>	86
Figura 4 <i>Resultados por dimensiones internacionalización</i>	87
Figura 5 <i>Resultados de la variable internacionalización</i>	89
Figura 6 <i>Resultados de las dimensiones de la variable adaptación</i>	90
Figura 7 <i>Resultados de la variable adaptación</i>	92
Figura 8 <i>Matriz de correlaciones de dimensiones del internacionalización y adaptación</i>	95
Figura 9 <i>Matriz de Correlaciones de variables</i>	98

Resumen

El estudio realizado tuvo como finalidad determinar la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño en el año 2024. Para lograr este objetivo, se empleó un enfoque cuantitativo de investigación, caracterizado por la valoración de sucesos sociales y la deducción de proposiciones a partir de un marco conceptual relevante. La investigación fue de tipo aplicada y relacional, utilizando el método científico y el hipotético-deductivo. Se llevó a cabo a través de un diseño no experimental, observacional, de nivel descriptivo y correlacional. La población objetivo incluyó a los residentes de Arequipa en los distritos de Paucarpata, Cercado y José Luis Bustamante y Rivero, dentro del rango de edad de 18 a 59 años y pertenecientes a los niveles socioeconómicos A y B. Se seleccionaron 380 participantes mediante muestreo intencional, y se aplicaron dos cuestionarios validados, ambos con una escala de Likert. Los hallazgos revelaron que la mayoría de los encuestados perciben la implantación estratégica de la empresa Sakemar Sushi Nikkei como alta. Las correlaciones mostraron una relación muy fuerte entre la internacionalización y la adaptación, con la percepción del mercado externo, la formulación estratégica y la implantación estratégica también correlacionando fuertemente con la adaptación. En conclusión, se estableció una relación sólida y positiva entre la internacionalización y la adaptación de la empresa Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño. Estos hallazgos subrayan la importancia de un enfoque estratégico integral para asegurar una adaptación efectiva y exitosa en el nuevo mercado.

Palabras claves: internacionalización, adaptación, empresa gastronómica, mercado internacional, competitividad.

Abstract

The purpose of this study was to determine the relationship between the internationalization and adaptation of the gastronomic company Internacional Sakemar Sushi Nikkei to the Arequipa market in 2024. To achieve this objective, a quantitative research approach was employed, characterized by the evaluation of social events and the deduction of propositions from a relevant conceptual framework. The research was applied and relational, using the scientific and hypothetical-deductive method. It was carried out through a non-experimental, observational design, at a descriptive and correlational level. The target population included residents of Arequipa in the districts of Paucarpata, Cercado, and José Luis Bustamante y Rivero, within the age range of 18 to 59 years and belonging to socioeconomic levels A and B. A total of 380 participants were selected through intentional sampling, and two validated questionnaires were applied, both with a Likert scale. The findings revealed that most respondents perceive the strategic implementation of Sakemar Sushi Nikkei as high. The correlations showed a very strong relationship between internationalization and adaptation, with strategic analysis, strategic formulation, and strategic implementation also strongly correlating with adaptation. In conclusion, a solid and positive relationship was established between the internationalization and adaptation of Sakemar Sushi Nikkei to the Arequipa market. These findings highlight the importance of a comprehensive strategic approach to ensure effective and successful adaptation in the new market.

Keywords: internationalization, adaptation, gastronomic company, international market, competitiveness.

Introducción

La internacionalización de empresas gastronómicas ha cobrado una relevancia significativa en el contexto global actual, debido a la necesidad de expandir mercados y diversificar riesgos. Según Kotler y Keller (2016), la internacionalización no solo implica la expansión de operaciones más allá de las fronteras nacionales, sino también la adaptación a las preferencias y culturas locales para garantizar el éxito y la sostenibilidad en nuevos mercados. Este proceso de adaptación es fundamental, ya que permite a las empresas no solo sobrevivir, sino prosperar en entornos competitivos y culturalmente diversos. La capacidad de una empresa para entender y responder a las dinámicas del mercado local es crucial para su éxito en el extranjero. De hecho, la adaptación cultural y operativa puede influir directamente en la aceptación de los productos y servicios, en la satisfacción del cliente y, en última instancia, en la rentabilidad de la empresa.

Por ello, el presente estudio desea determinar la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño en el año 2024. Para lo cual, el presente estudio se organiza en cinco capítulos:

En el primer capítulo, planteamiento del problema, se delimita la investigación, se plantea y justifica el problema, además de generar los objetivos generales y específicos. Este capítulo establece el marco general de la investigación, destacando la relevancia del estudio y las preguntas que se pretenden responder.

En el segundo capítulo, marco teórico, se aborda una revisión exhaustiva de la literatura relacionada con las variables de estudio, proporcionando una base conceptual sólida para la investigación. También se analizan teorías y modelos relevantes sobre internacionalización y adaptación empresarial, así como estudios previos que aportan antecedentes significativos.

En el tercer capítulo, hipótesis y variables, se establecen la hipótesis general y las hipótesis específicas que orientan el estudio, permitiendo evaluar la relación entre las variables analizadas. Asimismo, se identifican claramente las variables, definiendo de forma conceptual y operativamente y se procede a la operacionalización de ambas variables.

En el cuarto capítulo, metodología, se describe el enfoque de investigación, el diseño del estudio, la población y muestra, así como los instrumentos de recolección de datos y los procedimientos de análisis. Este capítulo detalla los pasos metodológicos que se seguirán para obtener y analizar la información necesaria para cumplir con los objetivos del estudio.

En el quinto capítulo, resultados, se presentan y analizan los datos obtenidos, con el fin de responder a las preguntas de investigación y verificar las hipótesis planteadas. Los resultados se exponen de manera clara y ordenada, acompañados de gráficos y tablas que facilitan su comprensión.

Finalmente, las conclusiones y recomendaciones, en esta parte, se discuten los hallazgos del estudio en relación con el marco teórico, se extraen conclusiones y se proponen recomendaciones para la empresa Sakemar Sushi Nikkei y se proponen futuras investigaciones en el campo de la internacionalización y la adaptación empresarial. Este capítulo concluye con una reflexión sobre las implicaciones prácticas de los resultados y posibles áreas de mejora para la empresa estudiada.

Capítulo I: Planteamiento del Estudio

1.1. Delimitación de la Investigación

De acuerdo con Schwarz (2018), es de suma importancia llevar a cabo una adecuada delimitación del problema en la investigación para garantizar su viabilidad y dirigir eficazmente los recursos disponibles. Esto implica establecer restricciones en términos de ubicación geográfica, sectores industriales y procesos específicos, con el objetivo de definir con claridad qué empresas, sectores, subsectores y actividades serán considerados en el estudio, así como señalar explícitamente las exclusiones y limitaciones. Así mismo Elizondo y González (2021) señalan que la delimitación precisa en un proyecto de investigación debe establecer parámetros bien definidos que permitan llevar a cabo la investigación de manera efectiva durante el proceso de búsqueda y exploración.

1.1.1. Territorial

El estudio examina cómo se comporta y se adapta la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei en el mercado de Arequipa, específicamente en la región de Arequipa, Perú. En la investigación, no se tomarán en cuenta otros mercados ni ubicaciones geográficas.

1.1.2. Temporal

El periodo de investigación para esta tesis se limitó al año 2024. Durante este año, se examinaron las estrategias de adaptación e internacionalización de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei en Arequipa. Se prestó especial atención a las decisiones y acciones emprendidas por la empresa durante este tiempo y cómo influyeron en su desempeño y adaptación al mercado arequipeño. Solo se consideraron las estrategias anteriores a 2024 si tienen una relación directa y relevante en las operaciones y la adaptación de la empresa durante ese año.

1.1.3. Conceptual

Este trabajo de investigación se concentró de manera exclusiva en el análisis de dos variables principales: "Internacionalización" y "Adaptación" en el contexto de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei y su expansión en el mercado arequipeño en 2024.

1.1.3.1. Internacionalización

Se refiere a cómo la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei se expandirá más allá de sus fronteras nacionales hacia mercados extranjeros, específicamente desde su sede en Chile hacia el mercado arequipeño en Perú durante el año 2024. Esta variable incluye las estrategias y acciones particulares de la empresa para ingresar y operar en este mercado cultural y geográfico diferente (Cavusgil et al., 2017). La internacionalización se divide en tres partes: Percepción del mercado externo, formulación estratégica e implantación.

1.1.3.2. Adaptación.

Se hace referencia a la habilidad de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei para ajustar sus operaciones y productos a las demandas y preferencias (Hollensen, 2010), específicamente al mercado arequipeño en 2024. Las dos dimensiones principales de esta variable son la adaptación a la marca y la adaptación a la calidad. Se evalúa cómo la empresa se adapta a los consumidores de Arequipa, considerando tanto la calidad de sus productos como la percepción de su marca.

1.2. Planteamiento del Problema

Para comprender los conceptos de internacionalización y adaptación, así como su relación con el sector empresarial al que se pretende aplicar, es esencial adentrarse en el fenómeno de la globalización y como este tiene relación a nivel internacional principalmente en los mercados. En un contexto de creciente interconexión, las organizaciones buscan expandir sus horizontes a nivel

global con el fin de preservar su competitividad. Esto implica aprovechar las economías de escala y reubicar sus operaciones en busca de eficiencia y beneficios fiscales, ya que estos elementos se han convertido en estrategias esenciales en el contexto empresarial actual. Los consumidores, gracias a la comunicación instantánea, demandan productos de cualquier parte del mundo, lo que ha llevado a una globalización de las preferencias de consumo (Ortega & Espinosa, 2015). Es por ello que la internacionalización de las empresas implica expandirse a nuevos mercados, pero esto requiere adaptarse a las diferencias culturales y las condiciones locales, es esencial modificar productos, estrategias de marketing y establecer relaciones con socios locales. La adaptación equilibrada es clave para competir y ganarse la confianza de los consumidores, pero también se debe mantener la coherencia de marca global.

En la era actual, caracterizada por la expansión de los mercados a nivel global, la principal estrategia de las grandes empresas es la ampliación hacia naciones industrializadas, enfocándose plenamente en estos contextos internacionales. En dichos mercados se ofrecen productos que han pasado por procesos de conversión e industrialización, cumpliendo con exigentes estándares de calidad. Este fenómeno se vincula con la tendencia de globalización de los mercados, la flexibilidad en el ámbito comercial y la aparición de nuevos canales de comercialización, especialmente aquellos orientados a estrategias de mercadotecnia digital. No obstante, las empresas con sede en países en desarrollo enfrentan una situación distinta. En su mayoría, estas organizaciones tienen una presencia limitada en los mercados internacionales, ya que buscan mantener su competitividad en un entorno caracterizado por una competencia global más intensa. En este contexto, su ventaja competitiva frente a empresas extranjeras se ve reducida por la falta de avances tecnológicos en las funciones clave de su cadena de suministro.

La resistencia a emprender actividades a nivel global se deriva, en gran medida, de la carencia de comprensión y orientación respecto al proceso de internacionalización. Asimismo, está vinculada con la insuficiencia de información acerca de los estímulos gubernamentales disponibles para promover la acción empresarial en el ámbito de las exportaciones (López, 2020).

Por otro lado, los productos como sushi o nikkei, como los makis, tienen sus raíces en la fusión entre la tradición culinaria japonesa y las costumbres locales. Su producción se originó en la región occidental del mundo a partir de la migración japonesa hacia los Estados Unidos y otras regiones, fenómeno que se intensificó durante la Segunda Guerra Mundial. En este contexto, los inmigrantes japoneses se vieron obligados a adaptar sus prácticas culinarias, lo que derivó en la creación de numerosos productos reconocidos a nivel global, entre ellos, los makis (Yasui, 1975).

Por otro lado, en el ámbito latinoamericano resulta fundamental explorar ejemplos exitosos de naciones con características geográficas, económicas y culturales similares, a fin de obtener una comprensión adecuada del contexto regional (Tabares, 2012). Este aspecto cobra especial importancia para las pequeñas y medianas empresas de la región, ya que les permite evaluar el fenómeno de la expansión internacional y analizar el desarrollo de la internacionalización en este continente.

En América Latina y el Caribe, en lo que concierne a la nutrición y la gastronomía, el coste promedio observado para estar dentro lo que se considera una dieta saludable alcanza los 3,89 dólares estadounidenses, una cifra que sobresale en comparación con otras regiones del mundo y supera la media global.

Según datos proporcionados por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2020), más de 131 millones de personas en esta región se

han visto incapaces de costear una alimentación equilibrada, debido a los desafíos que enfrenta el acceso a una dieta saludable.

En el escenario actual existen diversos factores que comprometen la accesibilidad a dietas saludables. Entre ellos se encuentran el incremento de la pobreza en gran parte debido a la pandemia de COVID-19, la desaceleración del crecimiento económico, la desigual distribución de los ingresos y una inflación significativa en los costos de determinados productos alimentarios.

Asimismo, la guerra en Ucrania derivó en una crisis que provocó incrementos en los precios de los alimentos y de los fertilizantes, lo que impacta negativamente en la región. Si bien los precios internacionales de los alimentos han experimentado una reducción en los últimos meses, estos continúan siendo superiores a los registrados en 2021. En consecuencia, la tasa de incremento en los costos de los productos alimentarios para consumo de los hogares sigue manteniéndose en niveles elevados, afectando con mayor intensidad a los sectores más vulnerables de la sociedad (FAO et al., 2023).

Según investigaciones recientes realizadas por la Asociación Peruana de Gastronomía (APEGA), se ha observado que el campo gastronómico en Perú está experimentando un crecimiento constante sostenible que incluso llega a superar la tasa de expansión del Producto Bruto Interno (PBI). Este avance se atribuye en gran medida a cómo la gastronomía peruana se ha consolidado a nivel internacional. Esta industria ha mantenido un impresionante ritmo de expansión en los últimos años, con tasas anuales que varían entre el 7% y el 8%, lo que sugiere un considerable potencial de desarrollo en el ámbito gastronómico peruano. Además, el auge de la gastronomía peruana ha estimulado la iniciativa empresarial, lo que se traduce en un incremento tanto en cantidad como en calidad de los establecimientos culinarios.

En lo que respecta a las preferencias de los consumidores en Perú, se evidencia que alrededor del 60% de la población manifiesta una predilección por la gastronomía peruana, la cual engloba tanto platos tradicionales como locales especializados en la elaboración de pollos a la brasa, en vez de seleccionar opciones de alimentación rápida o "fast food". Este fenómeno refleja un aprecio hacia los sabores autóctonos y demuestra que todas las zonas del país cuentan con un potencial sustancial y así seguir prosperando en el ámbito gastronómico. Estos establecimientos ofrecen deliciosas opciones culinarias y también comparten historias y forman parte de una rica herencia culinaria que augura un prometedor futuro en términos de crecimiento y expansión.

En un estudio realizado por la empresa Arellano Marketing en 2013, que se basó en datos recopilados en las ciudades de Lima, Arequipa y Trujillo, dicho estudio concluyó que los platos más apreciados y cercanos al corazón de los peruanos son el ceviche en primer lugar, luego el arroz con pollo y ya en tercer puesto el lomo saltado (Contreras, 2014).

Otro estudio realizado por Indecopi (2021) muestra que, en la última década, la protección del consumidor en Perú ha experimentado un fortalecimiento significativo. Esto comenzó con la introducción de la Ley N° 29571, conocida como el Código de Protección y Defensa del Consumidor en 2010, lo que marcó el inicio de mejoras en el Sistema Nacional Integrado de Protección del Consumidor fue nombrado como la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor y el ente rector del sistema. Además, se creó el Consejo Nacional de Protección del Consumidor, que reúne a representantes del Estado, proveedores y sociedad civil.

Durante este período, se llevaron a cabo diversas iniciativas de educación y difusión para prevenir conflictos de consumo. Se implementó el Sistema Nacional de Alertas de Productos y Servicios Riesgosos para garantizar la seguridad y salud de los consumidores. Se fomentaron los mecanismos de resolución de conflictos, tanto públicos como privados, y se fortaleció el sistema

en general para proporcionar una protección más efectiva. Además, se destacó la introducción del Arbitraje de Consumo a través de la Junta Arbitral Piloto.

Con el crecimiento de la economía aumentaron las transacciones en el mercado y los modelos de negocio, situación que llevó a una mayor probabilidad de conflictos. Los consumidores, en general, se empoderaron más en este período, aunque de manera desigual. Participaron más en el mercado y demandaron servicios del Estado en materia de protección, lo que llevó a estrategias de conocimiento más profundo por parte de los consumidores (Indecopi, 2021).

La recolección de datos sobre los consumidores y su situación permitió mejorar los servicios y reducir las asimetrías de información. Según la segunda Encuesta Nacional Urbana en Materia de Protección del Consumidor de 2019, se observó que:

- Los consumidores peruanos son diversos en sus patrones de consumo, y esto requiere una focalización eficiente de las acciones de protección, especialmente en la provisión de información para reducir las asimetrías.
- Los consumidores urbanos, aunque diligentes, tienen habilidades limitadas y no buscan masivamente información.
- La generación y acceso a la información debe ser inclusiva y considerar diferencias de educación, género y discapacidad.
- Es imperativo avanzar hacia una mayor virtualización de los métodos de resolución de conflictos en el ámbito del consumo.
- Se propone una ventanilla única para la solución de reclamos como una opción para facilitar y centralizar la gestión de conflictos de consumo.

- El comercio electrónico necesita generar confianza y contar con un marco legal que garantice la protección de los consumidores, especialmente en temas de envío, pago y privacidad de datos.
- La cultura de asociacionismo entre consumidores es limitada y debe ser promovida y fortalecida.
- A pesar de que se ha registrado un incremento en la percepción de protección de los derechos del consumidor, sigue existiendo desconfianza hacia los proveedores debido a la ausencia de supervisión y regulación por parte de las entidades públicas.

En este contexto, Arequipa destaca como una de las ciudades con mayor crecimiento económico y desarrollo gastronómico en Perú. Su población, perteneciente en gran parte a los niveles socioeconómicos A y B, representa un mercado atractivo para la introducción de nuevas propuestas culinarias. Sin embargo, este atractivo también implica una alta exigencia en términos de calidad y adaptación cultural, factores determinantes para lograr la aceptación de productos de origen internacional.

Es en este marco que surge la necesidad de estudiar el caso de la empresa gastronómica chilena Sakemar Sushi Nikkei, de origen chileno, la cual busca expandirse hacia el mercado arequipeño en 2024, esta empresa se encuentra ante el desafío de equilibrar su estrategia de internacionalización con un proceso efectivo de adaptación a las preferencias y expectativas de los consumidores locales.

Por ello el objetivo central de este trabajo de investigación es adquirir datos valiosos y significativos con el fin de identificar los desafíos principales de entrada para la internacionalización y adaptación de la empresa gastronómica internacional chilena Sakemar

Sushi Nikkei al mercado arequipeño. De esta manera, se buscó establecer la relación que existe entre ambas variables en el contexto de la unidad de estudio.

En vista de lo anteriormente expuesto, la pregunta principal que orienta esta investigación es la siguiente: ¿Cuál es la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?

1.3. Formulación del Problema

1.3.1. Problema General

¿Cuál es la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?

1.3.2. Problemas Específicos

¿Cuál es la relación entre la percepción del mercado externo con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?

¿Cuál es la relación entre la formulación estratégica con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?

¿Cuál es la relación entre la implantación estratégica con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?

1.4. Objetivos de la Investigación

1.4.1. Objetivo general

- Determinar la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024

1.4.2. Objetivos específicos

- Determinar la relación entre la percepción del mercado externo con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024
- Determinar la relación entre la formulación estratégica en la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024
- Determinar la relación entre la implantación estratégica en la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024

1.5. Justificación de la Investigación

En un entorno globalizado y altamente competitivo, la expansión internacional de las empresas se ha convertido en una estrategia esencial para su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo. Uno de los desafíos más críticos que las organizaciones enfrentan al ingresar a nuevos mercados radica en su capacidad para ajustarse de manera eficiente a las dinámicas particulares de esos mercados.

En este marco, el presente estudio se enfoca en el interesante caso de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei, una empresa culinaria de origen chileno que tiene como objetivo internacionalizarse en el mercado arequipeño de Perú durante el año 2024.

El objetivo primordial de esta investigación es explorar y comprender la relación existente entre el proceso de internacionalización de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei y su grado de adaptación en el mercado arequipeño. Con este propósito, se abordarán aspectos cruciales dentro de la estrategia de internacionalización, incluyendo la percepción del mercado externo, la formulación estratégica y la implementación estratégica. Asimismo, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la adaptación de la empresa en términos de calidad y marca. Este enfoque multidimensional permitirá obtener una comprensión completa de cómo las estrategias de

internacionalización se vinculan con la capacidad de adaptación de la empresa a un mercado cambiante y desafiante.

1.5.1. *Justificación teórica*

Esta investigación representa una contribución de gran relevancia al campo de los negocios internacionales y la gestión estratégica al profundizar en la relación entre la internacionalización y la adaptación empresarial en un contexto específico. Aportará nuevo conocimiento teórico al explorar aspectos clave de la estrategia empresarial y su conexión con el proceso de adaptación.

Las dimensiones de percepción del mercado externo, formulación de estrategias e implementación estratégica son vitales en el proceso de expansión internacional. De igual modo, la adecuación de las dimensiones de percepción del mercado externo, formulación estratégica e implementación son fundamentales en el proceso de expansión internacional. De igual modo, la adecuación en términos de calidad y marca constituye un aspecto esencial para alcanzar el éxito en mercados externos. Este estudio sentará una base sólida para comprender cómo estas dimensiones interactúan y afectan el proceso de adaptación empresarial.

Los resultados de este análisis no solo tendrán un impacto en el ámbito académico, sino que también proporcionarán conocimientos valiosos a otras organizaciones que consideren ingresar en mercados internacionales. Asimismo, las conclusiones derivadas de este caso pueden facilitar la transferencia de prácticas y estrategias exitosas en el campo de los negocios internacionales.

Esta investigación enriquecerá la teoría empresarial al ofrecer una perspectiva más profunda y contextualizada acerca de cómo las empresas pueden abordar la internacionalización y

la adaptación en diversos entornos de mercado. Esto contribuirá al desarrollo de teorías y modelos más robustos en el campo de los negocios internacionales.

En un mundo cada vez más globalizado, comprender cómo las empresas pueden prosperar en contextos internacionales se convierte en una necesidad imperante. Los descubrimientos de esta investigación pueden arrojar luz sobre estrategias efectivas y mejores prácticas en un entorno global que cambia constantemente.

1.5.2. Justificación práctica

Los resultados adquiridos en esta investigación tienen una relación directa en la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei, ya que brindarán información valiosa para la toma de decisiones estratégicas fundamentadas en su plan de expansión a Arequipa en el año 2024. Estos datos pueden influenciar la dirección empresarial y, en consecuencia, afectar el éxito y la rentabilidad de la empresa en el mercado arequipeño.

La comprensión de la relación entre la internacionalización y la adaptación específica al contexto de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei es crucial para mejorar la competitividad de la empresa en el mercado arequipeño. Este aspecto es esencial para mantener y aumentar la participación de mercado y el rendimiento financiero.

Los hallazgos de esta investigación pueden ser de utilidad para otras empresas en el sector de alimentos y restaurantes que aspiren a expandirse hacia mercados internacionales. Las lecciones aprendidas y las estrategias exitosas pueden servir de inspiración y orientación para otros actores del mercado que también estén considerando expandirse a nivel internacional.

Los resultados obtenidos en esta tesis pueden servir como punto de partida para investigaciones futuras relacionadas con la internacionalización y la adaptación empresarial en el

sector gastronómico. Esto puede abrir la puerta a análisis comparativos en diversos contextos geográficos y culturales, lo que enriquecería aún más el cuerpo de conocimientos en el ámbito de los negocios internacionales.

1.5.3. *Justificación Social*

La presente investigación presenta una significativa importancia social al abordar el proceso de internacionalización y adaptación de una empresa gastronómica extranjera Sakemar Sushi Nikkei al contexto del mercado arequipeño. En un mundo cada vez más interconectado, el arribo de empresas foráneas no solo representa la expansión de modelos de negocio, sino también una oportunidad de interacción cultural, desarrollo económico y fortalecimiento del ecosistema empresarial local.

Uno de los impactos más relevantes de este tipo de procesos es el dinamismo que pueden generar en las economías locales, especialmente en sectores como el gastronómico. En este sentido, la llegada de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei tiene el potencial de contribuir a la generación de empleo formal, así como al intercambio de conocimientos, estándares de calidad y experiencias que fomenten la innovación y la competitividad del sector alimentario en Arequipa.

Asimismo, el estudio cobra relevancia al ofrecer una mirada detallada sobre cómo una empresa internacional puede insertarse exitosamente en un mercado regional sin perder su identidad, pero al mismo tiempo respetando y adaptándose a las particularidades culturales y culinarias locales. Este proceso no solo puede fortalecer la oferta gastronómica disponible para los consumidores arequipeños, sino también generar un efecto multiplicador en términos de nuevos emprendimientos, alianzas estratégicas y mejoras en la infraestructura de servicios.

En suma, esta investigación no solo busca aportar al ámbito académico, sino también apoyar el desarrollo sostenible de la región, al evidenciar las condiciones, estrategias y capacidades necesarias para que una empresa internacional como Sakemar Sushi Nikkei logre integrarse de manera efectiva en un nuevo entorno, promoviendo al mismo tiempo beneficios sociales, económicos y culturales para la comunidad receptora.

CAPÍTULO II: Marco Teórico

2.1. Antecedentes de la Investigación

2.1.1. Artículos Científicos

Liu et al. (2023) realizaron un artículo titulado *“La internacionalización de una empresa multinacional en un mercado emergente: De fabricante de equipos originales a líder de marca global”*. El propósito de esta investigación es examinar la transformación de una empresa multinacional de mercado emergente (EMNC) de fabricante de equipos originales (OEM) a fabricante de marca original (OBM) y líder global. El estudio longitudinal de Hisense, la empresa de televisión más grande de China la tercera más grande del mundo. La investigación abarcó tres décadas e incluyó entrevistas detalladas con más de 50 ejecutivos. Se estudió cómo evolucionó la red de la cadena de valor global de la empresa, cómo reconfiguró su organización, mejoró sus capacidades y mejoró la reputación de su marca. Como resultado se desarrollaron propuestas que pueden contribuir a mejorar las explicaciones de la secuencia de internacionalización de una EMNC, el desarrollo de ventajas competitivas, las prácticas de gestión en el extranjero y la construcción de marca. Se concluye la importancia de analizar los desafíos específicos asociados con la contratación en el extranjero y gestión e identificación de los mecanismos correctivos efectivos

Barreiros et al. (2021) llevaron a cabo el artículo titulado *“Posicionamiento del país de origen de la marca y desempeño financiero: Efectos en las empresas internacionalizadas de un mercado emergente”*. El propósito de este estudio es investigar si las características de internacionalización de las empresas de un mercado emergente como la etapa de empresa internacionalizada y presencia de una filial de ventas en el extranjero, moderan la influencia del posicionamiento del país de origen de la marca sobre los resultados financieros de las empresas.

Se utilizó una metodología de un estudio ex-post-facto de empresas internacionalizadas de Brasil a lo largo de 16 años. Ecuaciones de estimación generalizadas en datos de panel revelaron los resultados con la cuota de mercado, el rendimiento de los activos (ROA) y la Q de Tobin como variables dependientes. El resultado reveló que el posicionamiento del país de origen de la marca merece la pena para las empresas internacionalizadas de un mercado emergente, especialmente para las multinacionales con actividad de ventas en el país de destino. Afecta positivamente a las tres métricas financieras. En el caso de los exportadores, fue particularmente eficaz para aumentar la cuota de mercado y la rentabilidad de los activos, esta investigación concluye la importancia crucial del posicionamiento de la imagen de las empresas que buscan internacionalizarse y expandirse en mercados extranjeros. Asimismo, se comprobó que incorporar el país de origen como parte de la estrategia de marca constituye una táctica efectiva en los mercados emergentes.

Lakshman et al. (2025) publicaron un artículo titulado “*Internacionalización de las PYME en una economía en desarrollo: un enfoque de triangulación*”, donde tiene como objetivo determinar los diferentes antecedentes de la internacionalización y su impacto en las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en Sri Lanka. Para llevar a cabo esta investigación, se aplicó una metodología de triangulación, combinando datos cuantitativos y cualitativos a través de cuestionarios y entrevistas semiestructuradas con encuestados de PYMEs registradas en el Directorio de PYMEs de la Junta de Desarrollo de Exportaciones de Sri Lanka. Los hallazgos muestran que las capacidades de marketing y de redes tienen un impacto positivo significativo en la internacionalización de las PYMEs de Sri Lanka. Además, se descubrió que el tamaño de la empresa modera la relación entre las capacidades de redes y la internacionalización. Se concluye que este estudio teoriza la importancia de desarrollar capacidades de marketing y redes, y

proporciona valiosos insights para gerentes y propietarios de PYMEs sobre cómo aprovechar estos elementos cruciales para el éxito de la internacionalización

Urban et al. (2023) realizaron un artículo titulado *“Un estudio transnacional de las barreras a la internacionalización con referencia a la cadena de valor de las PYMES”*, donde proponen el objetivo de identificar las barreras a la internacionalización presentes en diversas áreas de la cadena de valor empresarial. Se utilizó una metodología en el cual los datos de campo se recopilaron mediante una encuesta y un cuestionario a una muestra de pequeñas y medianas empresas (PYME) ubicadas en países de la región del Mar Báltico (Alemania, Dinamarca, Estonia, Finlandia, Letonia, Lituania y Polonia). Para evaluar el impacto de las barreras en la internacionalización, se llevó a cabo un análisis de regresión múltiple. El estudio señala tres áreas que son más frecuentemente objeto de internacionalización en las PYMES: Operaciones, logística de salida, marketing y ventas. Se concluye que la existencia de barreras a la internacionalización en diversas áreas de la cadena de valor de las PYMEs, utilizando el modelo de cadena de valor de Porter, en las empresas encuestadas en los países del Mar Báltico.

Fernandes et al. (2023) presentaron el artículo titulado *“Internacionalización de las PYMES: tendencias pasadas, presentes y futuras”*. Este estudio busca comprender sistemáticamente la estructura científica de la investigación sobre la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) y su organización. Los autores utilizaron un enfoque bibliométrico y la citación de datos para identificar y sistematizar las publicaciones científicas, las estructuras intelectuales y las tendencias de investigación relacionadas con la internacionalización de las PYME. La investigación revela cinco enfoques que sustentan teóricamente los procesos de internacionalización de las PYMES: (1) Internacionalización y redes; (2) internacionalización y capital riesgo; (3) internacionalización y características intrínsecas; (4) internacionalización y

costos de transacción; (5) internacionalización, recursos y capacidades firmes. Se concluye que en el ámbito de la internacionalización de las PYMES se identificaron cinco enfoques teóricos clave en este campo: internacionalización y redes, capital riesgo, características intrínsecas, costos de transacción y recursos y capacidades firmes, esto proporciona una visión integral que puede ser beneficiosa tanto para académicos como para profesionales interesados en el proceso de internacionalización de las PYMEs.

2.1.2. Tesis Nacionales e Internacionales

Tesis internacionales

Sofikitis (2022) realizó un estudio titulado “*Expansión internacional de las pequeñas y medianas empresas: Un enfoque estratégico para la toma de decisiones*”. Cuyo objetivo es fortalecer la competitividad y mejorar su desempeño. Las investigaciones han demostrado que la expansión transfronteriza tiene importantes consecuencias a largo plazo y por esa misma razón se busca responder algunas interrogantes: (I) ¿Cuál es la relación entre los procesos de toma de decisiones estratégicas y los formularios de entrada internacional? (II) ¿Cómo se relacionan las formas de entrada internacional con el rendimiento internacional? Este estudio utilizó un enfoque de encuesta transversal basado en un modelo de ecuaciones estructurales a 153 empresas PYME griegas internacionalizadas que respaldan lo que se llamaría "regreso a lo básico" al enfoque más contemporáneo de las PYME que tiende a favorecer procesos de toma de decisiones "intuitivos", también se encontró evidencia de que la "racionalidad" conduce a un desempeño internacional favorable a través de la selección estratégica de formas de entrada internacional que no requieren un uso intensivo de capital (como las exportaciones), la franquicia o licencia. Se concluye en que la toma de decisiones en las PYME usa la intuición como método, ya que estas no requieren de grandes inversiones de capital en el largo plazo.

Nagre (2023) llevó a cabo un estudio titulado *“Responsabilidades de la extranjería: estrategias de mitigación y desempeño en la internacionalización en las pymes indias”*. Este estudio identifica los pasivos de extranjería que enfrentan las PYMES indias en los mercados extranjeros, cómo afrontan las incertidumbres relacionadas con el desempeño en la internacionalización de las PYMES. El estudio realiza entrevistas exploratorias en profundidad con 15 PYME indias. Las hipótesis de investigación desarrolladas se prueban en una muestra de 68 PYME indias. Para la parte cuantitativa del estudio, este adopta una perspectiva comparativa entre las PYME que tenían experiencia empresarial dentro de los estados de la India y las PYME sin experiencia interestatal. Los hallazgos clave sugieren que las PYME de la muestra en este estudio encontraron varias desventajas en la internacionalización en los mercados extranjeros, como desafíos debido a la falta de familiaridad y las incertidumbres asociadas con los pasivos de extranjería y el comportamiento discriminatorio de los clientes extranjeros. Este estudio concluye que las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) son fundamentales para el crecimiento económico en todo el mundo. A pesar de su tamaño relativamente pequeño, desempeñan un papel significativo en la economía de muchos países.

Hanraets (2025) realizó una investigación titulada *“Cruzando el umbral: La internacionalización de las PYME en la frontera entre Holanda y Alemania”*. El propósito de este estudio fue analizar cómo las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en la provincia holandesa de Limburg navegan la internacionalización hacia Alemania y cómo su posición en la región fronteriza influye en sus motivaciones, barreras y estrategias de internacionalización. A través de un enfoque deductivo y exploratorio, se identificaron cuatro sub-preguntas clave: Las motivaciones para la expansión transfronteriza, las barreras enfrentadas y como se superan, los pasos específicos en el proceso de internacionalización y las percepciones de las ventajas y

desafíos de operar en una región fronteriza. Los hallazgos sugieren que las redes sociales y comerciales juegan un papel crucial en la internacionalización de las PYMEs en Limburg, facilitadas por la proximidad a la frontera. Además, la experiencia personal con la cultura alemana y el reconocimiento de oportunidades en el mercado alemán son motivaciones significativas. Aunque existen barreras culturales y administrativas, estas pueden superarse mediante la construcción de confianza, la adaptación a las necesidades del cliente y la búsqueda de asesoramiento experto. La ubicación en una región fronteriza ofrece ventajas únicas, como una ubicación central, un mercado transfronterizo ampliado y una menor competencia. Este estudio contribuye a la literatura sobre la internacionalización de PYMEs y el emprendimiento en regiones fronterizas, proporcionando valiosos insights para los emprendedores que consideran la expansión hacia Alemania.

Mengya (2020) realizó un estudio titulado “Las estrategias de expansión de las empresas transnacionales: El caso de las empresas francesas en China”. Este estudio propone analizar las estrategias de expansión de empresas transnacionales francesas en el mercado chino, centrándose en su impacto en la economía globalizada y su potencial como modelos de desarrollo para otras empresas, PYMES que están en la búsqueda de internacionalizarse. Para esta investigación se usó como referencias enfoques relacionados a la internacionalización, riesgo de empresas, tendencias de mercado, relaciones de país, para obtener un esquema más cercano, también se utilizaron resultados financieros de principales empresas como INDIGO 241, Engie y Sandvik como caso de éxito. Como conclusión final los patrones de consumo chinos están en un punto de cambio a nuevas oportunidades debido a una nueva generación de clientes, y que la internacionalización de empresas francesas al mercado chino es muy viable.

Tesis nacionales

Calderón (2021) realizó una investigación titulada “Franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano, estudio de caso: La Lucha Sanguchería Criolla”. El propósito de este estudio fue identificar la incidencia de las franquicias internacionales como estrategia de internacionalización en el sector gastronómico peruano. A través de un enfoque cualitativo, con diseño exploratorio y estudio de caso, se analizaron entrevistas a profundidad con directivos, colaboradores y especialistas en exportación de servicios. Los hallazgos revelan que la consolidación de la marca en el mercado local, la estandarización de procesos, la calidad del producto y la tropicalización de la oferta fueron factores clave para su expansión internacional hacia mercados como Chile y Colombia. Además, se destaca el rol de entidades como PROMPERÚ en la promoción de franquicias, aunque también se identificaron limitaciones en el marco legal y en el acceso a insumos. Estos resultados subrayan la importancia de una estrategia de internacionalización basada en la experiencia de mercado, la adaptación cultural y la profesionalización del modelo de franquicia para lograr una inserción exitosa en mercados internacionales.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Internacionalización

2.2.1.1. Definición.

La definición está sustentada por la Real Academia Española, se define como la acción y efecto de internacionalizar, otras definiciones son: Implicar a varias naciones o a un organismo que las represente en asuntos o conflictos vinculados a la autoridad de un Estado o convertir en internacional algo que es de una sola nación o Estado (RAE, 2023).

Otros autores definen la internacionalización como aquel proceso por el cual una organización establecida obtiene gradualmente las herramientas necesarias para ingresar a nuevos mercados y así superar los diversos obstáculos culturales que muchas veces son una barrera (Graterol-López & Sigala-Paparella, 2014).

La internacionalización en las empresas se alcanza mediante la ejecución de diversas estrategias que toman en consideración tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. En líneas generales, la internacionalización empresarial se describe como el proceso por el cual una empresa se proyecta a nivel global, ampliando sus operaciones hacia un ámbito internacional (Araya, 2017).

Conforme a la perspectiva de Porter, la capacidad de una empresa para destacar a nivel internacional se vincula estrechamente con una mezcla precisa de circunstancias locales y estrategia empresarial. En este contexto, las condiciones nacionales configuran un entorno propicio donde las compañías pueden forjar una ventaja competitiva a escala global. No obstante, recae en las propias empresas decidir si capitalizan o no esta oportunidad, dado que son ellas las contendientes en los mercados internacionales, relegando la competencia a un plano empresarial en lugar de nacional (Porter, 1990).

Otra definición de la internacionalización como la acumulación y creación de reservas de recursos para actividades internacionales (Ahokangas, 1998).

2.2.1.2. Teorías de la internacionalización.

La teoría de la internacionalización surgió a fines de los años setenta, fundamentándose en las organizaciones multinacionales como un mecanismo alternativo al mercado para administrar actividades de valor a través de las fronteras nacionales. Este enfoque teórico proporciona una

explicación de la presencia y funcionamiento de las empresas multinacionales, facilitando la comprensión de sus limitaciones, su interacción con el entorno externo y la estructura interna de su organización. Los flujos de productos intermedios establecen conexiones entre las empresas multinacionales y una diversidad de actividades interdependientes que tienen lugar en distintos países (Buckley & Casson, 1976).

En el entorno empresarial actual, además de la fabricación de bienes y prestación de servicios, las compañías llevan a cabo una diversidad de actividades de considerable relevancia que están interconectadas y relacionadas a través de los flujos de productos intermedios. Estos productos intermedios suelen ser un tipo específico de conocimiento y experiencia, aunque pueden ser simplemente materiales parcialmente procesados que se transfieren de una empresa a otra.

Se identifican dos categorías de productos intermedios: los tangibles, que actúan como vínculos entre diversas etapas de la cadena de producción, y los intangibles, que encapsulan el conocimiento o "know-how" específico que describe la manera particular en que la empresa elabora los bienes y servicios que aporta. Las ventajas particulares de una organización inciden directamente en su decisión de expandirse a nivel internacional, ya sea en relación con el momento oportuno, la modalidad de entrada, ubicación o escala. Dichas ventajas pueden ser actuales o proyectarse en el futuro. Los ejemplos de beneficios específicos se fundamentan en la eficiencia y se alinean con la teoría de recursos y capacidades, incorporando habilidades organizativas, marcas y gestión (Narula & Verbeke, 2015).

Las empresas multinacionales suelen implementar un enfoque de gestión orientado a la eficacia, con el fin de desarrollar, desplegar y explotar actividades económicas que les permitan potenciar y ampliar sus ventajas específicas a nivel internacional. En este sentido, la misión de la organización se configura a partir del alcance de las actividades en las que participa, considerando

aspectos como la diversificación de productos, la integración vertical y la expansión geográfica (Buckley & Casson, 1976).

Modelo Upsala

Los primeros desarrolladores del modelo Uppsala fueron Johanson y Wiedersheim-Paul (1975) así también Johanson y Vahlne (1977). Este modelo sostiene que la presencia de las empresas en el ámbito internacional se explica a través de una serie de fases de inserción en los mercados globales, lo que conlleva un incremento progresivo de los recursos a medida que se adquiere mayor experiencia.

La posibilidad de acceder a mercados culturalmente afines y geográficamente cercanos se presenta como una opción, ya sea para exportar productos o para establecer plantas de producción en el extranjero. Este enfoque resulta fundamental para comprender el proceso de internacionalización de las empresas, sean estas pequeñas o medianas, pues expone cómo dicho proceso avanza de manera gradual a través de etapas determinadas por las similitudes culturales, institucionales y de distancia geográfica con los mercados de destino. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975).

De acuerdo con esta perspectiva, se han establecido cuatro etapas progresivas para el proceso de internacionalización. El avance gradual hacia los mercados globales se refleja en los siguientes niveles: Etapa 1: Exportaciones esporádicas o no regulares; Etapa 2: Exportación a través de intermediarios independientes (exportación indirecta); Etapa 3: Exportación directa a través de una oficina comercial en el país extranjero; y Etapa 4: Establecimiento de unidades productivas en el país extranjero.

Según Johanson & Wiedersheim-Paul (1975), estas etapas requieren un compromiso de recursos crecientes de la empresa, así como la adquisición de experiencias e información de mercado distintas. En la primera etapa, la organización no asigna recursos al mercado y carece de canales regulares de comunicación con este. La segunda etapa refleja la existencia de un canal de comunicación hacia el mercado y un compromiso para obtener información periódica sobre factores más influyentes en las ventas. La tercera etapa implica un incremento en la gestión del canal de información, otorgando a la empresa la capacidad de monitorear tanto la cantidad como la naturaleza de los datos recopilados, al mismo tiempo que adquiere experiencia directa sobre cómo los recursos son afectados por los factores que inciden en el mercado durante este periodo. En la cuarta fase, se requiere una inversión de recursos aún más substancial. Estas etapas se denominan colectivamente como "cadena de establecimiento" (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). No obstante, es importante destacar que el desarrollo no siempre sigue todas las etapas de la cadena, debido a dos razones: En primer lugar, algunos mercados pueden no ser lo suficientemente grandes para justificar el compromiso de recursos requerido en las etapas posteriores. En segundo lugar, en organizaciones con amplia experiencia en otros mercados, es posible anticipar saltos en la cadena de establecimiento.

Paradigma del nacimiento y desarrollo de la empresa

La propuesta del paradigma del nacimiento y desarrollo de la empresa propuesta por Oviatt & McDougall-Covin (2005), se constituye en un marco teórico fundamental en el ámbito de los negocios internacionales. Este enfoque presenta una perspectiva innovadora enfocada en las empresas emergentes y su capacidad para internacionalizarse desde sus primeras etapas, se aborda la internacionalización no como un proceso posterior en la vida de una empresa, sino como parte intrínseca de su gestación y desarrollo. Este paradigma se distingue por prestar atención a las

"International New Ventures" (INVs), empresas que desde su concepción están orientadas hacia el ámbito internacional. Se aparta de la noción tradicional de que las empresas deben consolidarse en su mercado local antes de expandirse globalmente.

La teoría se centra en la capacidad emprendedora de las empresas y en su habilidad para identificar oportunidades internacionales desde sus primeras etapas. En este sentido Oviatt & McDougall-Covin (2005), sostienen que las *International New Ventures* (INVs) son organizaciones con una orientación emprendedora intrínseca, lo que les permite detectar y aprovechar oportunidades globales en fases tempranas de su desarrollo.

Este paradigma ha influido de manera significativa en la comprensión de cómo las empresas, incluso en sus primeras etapas, pueden adoptar un enfoque global desde su concepción. Se presenta, así como un marco conceptual que permite entender la internacionalización como un componente integral del proceso de nacimiento y crecimiento empresarial. Asimismo, resalta la relevancia de la visión emprendedora y de la identificación proactiva de oportunidades en el escenario internacional. Su impacto se ha hecho sentir no solo en el ámbito académico, sino también en la práctica empresarial, al desafiar las percepciones convencionales y promover, desde los inicios de una organización, una mentalidad más proactiva hacia la internacionalización.

Teoría de la penetración global del mercado

La teoría de la penetración global del mercado, destaca la conexión entre el ciclo de vida del producto y la estrategia de internacionalización. Las fases de introducción y crecimiento están vinculadas a la producción centrada en el país de origen, mientras que la madurez y el declive impulsan la expansión global, la internacionalización no es simplemente una elección estratégica,

sino una respuesta natural a las cambiantes condiciones del mercado y la evolución del producto (Vernon, 1966).

Las organizaciones persiguen mantener una estrategia consistente para productos estandarizados en todos los mercados. Esto implica que la uniformidad no se limita solo a los productos, sino también a las estrategias de marketing. El objetivo es crear una imagen de marca coherente a nivel mundial. Este enfoque permite a las organizaciones aprovechar las economías de escala al producir en volúmenes, reduciendo así los costos unitarios y mejorando la eficiencia operativa.

En relación con la coordinación global, las empresas que aplican la teoría de la penetración global reconocen la importancia de mantener coherencia y eficiencia en sus operaciones alrededor del mundo. Una coordinación efectiva garantiza que la estrategia global se ejecute de manera consistente, independientemente de las variaciones locales. Para lograrlo, las organizaciones suelen generar sinergias en la cadena de suministro, la producción y el marketing a nivel internacional. No obstante, la adaptabilidad a los distintos mercados se convierte en un elemento esencial: aunque la estrategia general sea uniforme, resulta necesario ajustar ciertos aspectos para responder a las necesidades locales y a las preferencias de los consumidores. Esta adaptabilidad estratégica permite mantener la coherencia global, al mismo tiempo que se atienden eficazmente las particularidades de cada mercado.

Modelo de nuevas dimensiones de internacionalización

El Modelo de nuevas dimensiones de internacionalización, presentado por Cavusgil & Knight (2015) aporta una perspectiva innovadora al analizar el fenómeno de las *empresas globalmente nacidas*. Este enfoque se centra en aquellas organizaciones que, desde su concepción,

adoptan de manera inmediata una orientación global. El modelo enfatiza la importancia de la mentalidad emprendedora y de las capacidades específicas de la empresa en el proceso de internacionalización precoz y acelerada. En este sentido, las empresas globalmente nacidas se distinguen por su capacidad para identificar oportunidades internacionales desde el inicio y responder con agilidad para capitalizarlas. Su éxito en la internacionalización temprana se explica por la presencia de competencias singulares, tales como la flexibilidad, la adaptabilidad y la rápida asimilación de conocimientos, que les permiten desenvolverse eficazmente en entornos altamente dinámicos y competitivos.

Cavusgil & Knight (2015) cuestionan la concepción tradicional según la cual las empresas deben transitar por etapas secuenciales de desarrollo antes de internacionalizarse. En contraste, proponen que ciertos factores, como la mentalidad emprendedora del fundador y las capacidades distintivas de la organización, posibilitan la internacionalización desde las primeras etapas de su existencia. De esta manera, se abre una perspectiva innovadora que explica cómo algunas empresas pueden superar las barreras convencionales y emprender, de forma proactiva, operaciones internacionales desde su concepción.

Teoría de las redes de internacionalización

Johanson & Mattsson (1988), a través de su teoría de las redes de internacionalización, plantean una visión integral sobre cómo las organizaciones amplían su alcance mediante complejas interacciones interorganizacionales. Este enfoque resalta la trascendencia de las relaciones y colaboraciones en el proceso de internacionalización. Según esta perspectiva, las empresas no operan de manera aislada, sino que forman parte de redes constituidas por vínculos con otras organizaciones, proveedores, clientes y diversos actores relevantes, los cuales facilitan el acceso a recursos, información y oportunidades en mercados internacionales.

Estas redes facilitan el intercambio de recursos, información y conocimientos, lo que genera un entorno favorable para que la internacionalización se desarrolle de manera más eficiente. A través de sus conexiones, las empresas pueden acceder a nuevos mercados, compartir aprendizajes sobre prácticas comerciales internacionales y reducir la incertidumbre asociada con la expansión hacia el extranjero. De este modo, la teoría de la internacionalización en redes resalta la interconexión de las organizaciones en los entornos globales y enfatiza cómo las relaciones interorganizacionales se convierten en un factor determinante para alcanzar el éxito en la arena internacional (Johanson & Mattsson, 1988).

Teoría del *networking* internacional

Coviello & McAuley (1999), a través de su teoría del *networking* internacional, ponen especial énfasis en el caso de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) y en cómo las conexiones y relaciones empresariales influyen en el éxito de su internacionalización. Esta teoría sostiene que, dado que las PYMEs suelen contar con recursos limitados, pueden superar las barreras internacionales mediante la construcción y el aprovechamiento de redes eficaces. Dichas redes abarcan contactos comerciales, alianzas estratégicas y vínculos con actores clave en los mercados internacionales. De acuerdo con los autores, las PYMEs logran obtener un mayor beneficio de las oportunidades globales al participar activamente en redes que les proporcionen acceso a conocimientos, recursos y posibilidades de mercado. En este sentido, el proceso de internacionalización no se concibe como una acción individual, sino como un fenómeno intrínsecamente ligado a las relaciones empresariales, de manera que la calidad y extensión de las redes de una organización determinan, en gran medida, su capacidad para superar obstáculos y capitalizar oportunidades en los mercados extranjeros.

Uniformidad estratégica

La consistencia estratégica, como componente esencial de la internacionalización, ha sido resaltada en la literatura por su capacidad para fortalecer la identidad de la marca a nivel mundial. Keller (1993) enfatiza la importancia de mantener la coherencia en las asociaciones de marca en diversos mercados, la uniformidad estratégica no se limita solo a la estandarización de productos, sino que también implica coherencia en los mensajes de marketing, contribuyendo así a la percepción unificada de la marca a escala global.

Enfoque en economías de escala

La búsqueda de economías de escala en el proceso de internacionalización se fundamenta en la eficiencia operativa y en la mejora de la rentabilidad. Este enfoque destaca cómo la concentración de la producción y la estandarización de procesos permiten una reducción significativa de costos. La eficiencia obtenida no solo contribuye a incrementar la rentabilidad empresarial, sino que también otorga una ventaja competitiva al posibilitar la oferta de productos a precios más accesibles y atractivos en los mercados internacionales (Porter, 1985).

Coordinación global

La coordinación global, esencial en el proceso de internacionalización, implica la sincronización de operaciones en diversas partes del mundo. Ghoshal & Bartlett (1988) destacan la relevancia de esta coordinación para asegurar la coherencia en la implementación de estrategias globales. Más allá de optimizar las operaciones, la coordinación permite a las organizaciones responder de manera ágil a las dinámicas cambiantes del entorno internacional, fortaleciendo así su competitividad y sostenibilidad en mercados altamente interconectados.

Aprovechamiento de tecnologías de la información

La implementación eficaz de tecnologías de la información en el proceso de internacionalización constituye un pilar fundamental. Laudon & Laudon (2018), as empresas pueden apoyarse en estas herramientas para facilitar la toma de decisiones y fortalecer la coordinación en contextos globales. El uso de sistemas avanzados de información permite establecer canales de comunicación constantes, acceder en tiempo real a datos estratégicos y optimizar actividades en distintas regiones del mundo. En este sentido, la integración tecnológica se convierte en un factor clave para mantener la eficiencia organizacional y consolidar una ventaja competitiva en entornos internacionales.

2.2.1.3. Modalidades.

2.2.1.3.1. Exportación.

El **proceso de exportación**, entendido como la venta de productos o servicios en mercados extranjeros, constituye una estrategia fundamental para la internacionalización de las empresas (Root, 1994). En la mayoría de los casos, la exportación representa el primer paso hacia la expansión internacional, ya que permite a las organizaciones explorar nuevos mercados sin necesidad de asumir compromisos significativos. De este modo, las empresas pueden evaluar la demanda de sus productos o servicios a nivel global, comprender las dinámicas comerciales y adaptarse a las regulaciones y expectativas propias de cada país.

Además, Root (1994) identifica diferentes modalidades de exportación, que van desde la exportación indirecta mediante intermediarios hasta la exportación directa con presencia física en los mercados de destino. Cada una de estas formas implica ventajas y desafíos particulares, y su elección depende en gran medida de la naturaleza del producto, del sector industrial y de los recursos con los que cuente la empresa.

Según Root (1994) la exportación no solo representa un medio para llegar a nuevos mercados, sino también una estrategia importante para diversificar riesgos y ampliar la base de clientes. Su enfoque en las estrategias de entrada al mercado internacional ofrece una guía práctica para las empresas que buscan expandirse globalmente.

2.2.1.3.2. Licenciamiento y franquicias.

El licenciamiento y las franquicias son estrategias fundamentales que las empresas pueden utilizar para ampliar su presencia a nivel internacional (Czinkota et al., 2009). El licenciamiento se refiere a la concesión, por parte de una empresa, del derecho a una firma extranjera para utilizar su propiedad intelectual, como patentes, marcas o tecnología. En contraste, la franquicia permite que una empresa extranjera utilice no solo la marca, sino también un conjunto específico de procesos y modelos comerciales, a cambio del pago de regalías y tarifas.

Czinkota et al. (2009) señalan que ambas modalidades resultan particularmente atractivas cuando las empresas buscan expandirse con rapidez, evitando asumir los costos financieros y operativos que implica establecer operaciones propias en el extranjero. Estas estrategias favorecen la transferencia de riesgos y facilitan el aprovechamiento de conocimientos y recursos locales de los socios internacionales. No obstante, también plantean desafíos potenciales, como la pérdida parcial de control sobre la marca o la calidad de los productos y servicios. En consecuencia, la elección entre licenciamiento y franquicia dependerá de factores como la naturaleza del producto, la estructura del mercado y la disponibilidad de socios confiables.

2.2.1.3.3. Inversión directa en el extranjero.

La inversión directa en el extranjero representa un paso significativo en el proceso de internacionalización, ya que implica la creación y gestión de operaciones propias en mercados

extranjeros. Según Dunning (1980), en su teoría ecléctica de la producción internacional, destaca los factores que motivan la inversión directa en el extranjero, dicha teoría sostiene que la inversión directa en el extranjero se motiva por la combinación de tres tipos de ventajas: La ventaja de propiedad (la empresa posee recursos como tecnología, marcas o conocimientos específicos), la ventaja de localización (la presencia en un lugar específico confiere beneficios como acceso a materias primas o mano de obra cualificada) y la ventaja de internalización (la empresa puede beneficiarse al controlar directamente las actividades).

Dunning (1980) propone que una empresa elige la inversión directa en el extranjero cuando posee y puede aprovechar estas tres ventajas, además, la teoría sugiere que la inversión directa en el extranjero es más probable cuando estas ventajas son específicas y no fácilmente transferibles.

2.2.1.3.4. Alianzas estratégicas internacionales.

Las alianzas estratégicas internacionales constituyen una estrategia colaborativa clave para las empresas que buscan expandir su presencia global. Este tipo de acuerdos implica la cooperación entre dos o más organizaciones mediante la creación de empresas conjuntas, acuerdos de colaboración o *joint ventures*. Contractor & Lorange (1988) destacan que estas alianzas permiten a las empresas acceder a recursos complementarios, conocimientos locales y redes de distribución en mercados extranjeros, evitando asumir en solitario la totalidad de la inversión o del riesgo asociado.

La efectividad de estas alianzas depende de factores como la adecuada elección del socio, la estructuración clara del acuerdo y la implementación de mecanismos para la gestión de conflictos. Asimismo, se reconoce que las alianzas estratégicas resultan especialmente valiosas en entornos empresariales inciertos o en mercados donde la entrada independiente puede ser más

compleja. No obstante, también conllevan desafíos, entre los que se incluyen la gestión de diferencias culturales, la necesidad de una coordinación eficaz y la protección de los intereses individuales de cada parte. En este sentido, las empresas que optan por esta modalidad deben asegurar una planificación cuidadosa y una gestión estratégica efectiva para maximizar los beneficios de la colaboración en su proceso de internacionalización.

2.2.1.4. Dimensiones.

Percepción del mercado externo: La percepción del mercado externo constituye una dimensión esencial en el proceso de internacionalización de las empresas, pues implica una comprensión integral de las características y dinámicas de los mercados extranjeros. De acuerdo con el modelo de Kotler y Keller (2016), esta percepción abarca aspectos críticos como la oferta disponible, la calidad percibida de los productos y la accesibilidad del mercado.

En primer lugar, las empresas deben evaluar la oferta existente en el mercado de destino con el fin de identificar oportunidades y posibles brechas que sus productos puedan cubrir. En segundo lugar, la percepción de la calidad adquiere un rol determinante, dado que los estándares y expectativas varían significativamente entre regiones, lo que obliga a ajustar los productos para satisfacer las demandas locales. Finalmente, la accesibilidad del mercado que comprende factores como las barreras de entrada, la infraestructura y las redes de distribución resulta clave en la formulación de estrategias de internacionalización.

Un conocimiento profundo y matizado de estos elementos permite a las organizaciones diseñar estrategias más efectivas y coherentes con las realidades del entorno, lo que contribuye a reducir riesgos y aumentar las probabilidades de éxito en su expansión internacional.

Formulación estratégica: La formulación de la estrategia implica establecer un enfoque o dirección orientada al cumplimiento de la misión organizacional. Una estrategia bien diseñada permite combinar, organizar y asignar de manera eficiente los recursos internos, al mismo tiempo que incorpora adecuadamente la información proveniente del entorno. En el contexto de la expansión hacia nuevos mercados globales, las empresas no solo incrementan sus ingresos y activos, sino que también enfrentan la necesidad de realizar ajustes en sus operaciones, en la gestión del personal y en la infraestructura. Tales ajustes deben contemplar un mercado más amplio, una mayor rentabilidad derivada de inversiones significativas en capital, así como en productos y procesos innovadores, además de generar economías basadas en el alcance, la escala y el aprendizaje (Gómez-Mejía & Balkin, 2004).

Implantación estratégica: La implementación estratégica se refiere al proceso de planificación de las actividades vinculadas con la ejecución de las decisiones estratégicas y dirección de los cambios necesarios. Este proceso de implementación generalmente implica una planificación minuciosa de recursos, y exige la adecuación de los sistemas utilizados para la gestión de la organización con el fin de lograr alcanzar los aspectos operativos clave (Johnson et al., 2006).

2.2.2. Adaptación

2.2.2.1. Definición.

La "adaptación al mercado internacional" se refiere a un proceso estratégico en el cual una empresa modifica sus productos, servicios, estrategias de marketing y operaciones para ajustarse de manera efectiva a las necesidades, preferencias y condiciones específicas de un mercado extranjero en el que busca expandirse.

La teoría de la adaptación sostiene la necesidad de emplear mensajes diferenciados para comunicarse con los compradores en distintos mercados, de manera que estos se ajusten a las particularidades culturales, sociales y económicas de cada país (Kotler, 1986). En esta línea, la internacionalización empresarial puede definirse como el proceso mediante el cual una organización busca oportunidades más allá de su ámbito doméstico (Ortega, 2010). lo que puede implicar actividades de exportación, importación, inversión en mercados internacionales o el inicio de operaciones productivas en naciones extranjeras. Asimismo, la adaptación no solo se limita a la comunicación, sino que también se extiende a los productos. Según Calantone et al., (2004), la adaptación de un bien implica que las organizaciones tengan la capacidad de reinventar tanto sus características físicas como sus atributos, con el fin de responder de manera más eficaz a las necesidades y expectativas de los clientes internacionales. Este enfoque resalta la importancia de la flexibilidad y de la sensibilidad cultural como factores determinantes para el éxito en la expansión internacional.

Según Minervini (2014), es una parte de la integración de cambios en la forma en que se comercializa en el mercado interno. Para que el producto sea aceptado efectivamente por los clientes en los mercados internacionales, se deben realizar cambios significativos en aspectos como los colores, las dimensiones, las características u otros aspectos explicativos o de presentación

2.2.2.2. Teorías.

Teoría de la contingencia

La teoría es originada en la década de 1960 por Burns & Stalker (1961), que establecen que la efectividad de las organizaciones se basa en la capacidad de su gestión para implementar una

estructura y una estrategia que se ajusten a las condiciones internas y externas. En consecuencia, se postuló que la eficacia organizativa depende de la capacidad de adaptar la estrategia y la estructura a las amenazas internas y externas. Este proceso de adaptación puede arrojar luz sobre la eficacia organizativa en el contexto de una empresa multinacional, ya que las estrategias de adaptación no son universalmente aplicables y varían según las circunstancias. Esto explica las diferencias en los resultados de investigaciones anteriores que han explorado las implicaciones sobre la adaptación a diferentes productos en su desempeño, destacando que no existe relación directa con el desempeño y la adaptación en las actividades de exportación.

Teoría de la selección del modo de entrada

La **teoría de la selección del modo de entrada en los mercados internacionales** se fundamenta en los aportes de investigaciones previas, entre ellas las de (Aulakh & Kotabe, 1997). A diferencia de la teoría inicial de costos de transacción, que explicaba la elección del modo de entrada únicamente en función de los costos asociados, esta perspectiva incorpora una visión más amplia al reconocer que múltiples factores influyen en dicha decisión. Su propósito es identificar aquellos elementos vinculados directamente con la estrategia empresarial que resultan determinantes en la selección del modo de entrada. Entre estos factores destacan los agentes económicos involucrados en las actividades de internacionalización, la planificación del marketing internacional y el propio proceso de expansión empresarial en mercados extranjeros, entendido como internacionalización. Asimismo, la teoría resalta la relevancia de las habilidades empresariales. En este contexto, dos variables clave son el tamaño de la organización y su amplia experiencia internacional. Se reconoce que las empresas con mayores recursos y una trayectoria más sólida en el ámbito internacional pueden tener una mayor flexibilidad al seleccionar el modo de entrada. Además, esta teoría introduce un factor novedoso en la categoría "empresa", que

consiste en cómo los desafíos en la internacionalización empresarial son percibidos. Este aspecto, que no ha sido ampliamente explorado en investigaciones previas, se considera relevante para comprender cómo las empresas abordan los retos en su expansión y adaptación internacional (Calderón et al., 2007).

Teoría de la visión basada en los recursos

De acuerdo con la **teoría de la visión basada en los recursos** (*Resource-Based View*, RBV), propuesta por (Wernerfelt, 1984), los recursos y capacidades que resultan valiosos, escasos, difíciles de imitar y de sustituir constituyen la base para alcanzar un mejor rendimiento y una ventaja competitiva sostenible. En este marco, los recursos se entienden como los activos tangibles e intangibles asociados temporalmente a la organización, mientras que las capacidades representan las competencias específicas que combinan dichos recursos con el propósito de alcanzar resultados estratégicos.

Estas competencias, al ser una amalgama compleja de conocimientos, habilidades y rutinas organizacionales, se integran en los procesos y prácticas comerciales para generar valor, ya sea de manera directa o indirecta. A diferencia de los recursos, las capacidades son inherentemente únicas para cada organización y difícilmente transferibles en el mercado debido a su carácter inercial y dependiente del contexto. En consecuencia, un principio fundamental de esta teoría sostiene que las empresas difieren en sus recursos y capacidades, y que estas dimensiones están imperfectamente relacionadas entre sí. De este modo, una organización podrá implementar sus estrategias de manera más efectiva en la medida en que disponga de los recursos y habilidades adecuados para sostener su proceso de crecimiento y expansión.

Teoría de la estrategia de adaptación

Esta teoría requiere la utilización de mensajes específicos para alcanzar a los compradores de distintos mercados, ajustándose a las particularidades de cada país (Kotler, 1986). Esta perspectiva argumenta que existen numerosas disparidades, ya sean culturales, económicas, legales, mediáticas y relacionadas con el producto, tanto entre naciones como incluso dentro de las diferentes regiones de un mismo país. Por lo tanto, se hace imperativo adaptar o concebir nuevas estrategias de marketing para cada mercado. Además, los partidarios de la adaptación sostienen que considerar que los compradores de mercados extranjeros comparten las mismas motivaciones de compra es una suposición simplista y arriesgada.

En el contexto de productos perecederos, especialmente los de consumo, la adaptación total se convierte en una elección apropiada. Los objetivos publicitarios se centran en la persuasión. Los determinantes mencionados anteriormente operan en dirección contraria. Estos factores determinan la implementación de diversas estrategias en cada nación. Para que esta estrategia sea efectiva, se requiere mantener el mismo producto en múltiples países, si bien en diversas fases del ciclo de vida, o, en su defecto, replantear el producto en determinadas naciones debido a modificaciones en el producto. Otra opción es la introducción de un producto nuevo en ciertos mercados extranjeros o la expansión del producto hacia un nuevo mercado geográfico (Kotler, 1986).

Esta teoría enfatiza en la importancia del consumidor en el proceso de decisión de compra y aboga por un enfoque creativo integral. Kotler sostiene que la estrategia creativa debe incorporar tanto elementos racionales como emocionales, reconociendo la complejidad de la interacción entre lógica y emoción en las decisiones de compra (Kotler, 1986). Este enfoque destaca la necesidad de una adaptación estratégica que resuene con la diversidad cultural y emocional de los consumidores

Teoría de la estrategia emergente

La teoría de la estrategia emergente, propuesta por Mintzberg (1987) postula que la estrategia se manifiesta como un patrón de comportamiento más que como un plan preconcebido. En este enfoque, la estrategia se define por las acciones concretas de una organización a lo largo del tiempo, en constante evolución a medida que la organización aprende y se adapta a su entorno.

Mintzberg sostiene que la teoría estratégica puede entenderse como un plan de acción conscientemente diseñado, un conjunto de acciones recurrentes, una pauta de comportamiento, supuestos subyacentes, la posición adoptada por una organización o la perspectiva de visión que esta tiene. La génesis de la estrategia puede adoptar una de las siguientes formas: Puede ser deliberada, cuando resulta de un proceso de planificación formal, o emergente, cuando surge de manera informal a través de las acciones de individuos u organizaciones.

Una de las piedras angulares de esta teoría es la adaptabilidad. Mintzberg (1987) destaca que los líderes deben estar "receptivos a la posibilidad de que la estrategia emerja de manera no planificada." En un mundo empresarial caracterizado por la incertidumbre, la capacidad de adaptarse y responder ágilmente a las circunstancias cambiantes se convierte en un imperativo estratégico.

El aprendizaje organizacional se erige como el cimiento sobre el cual se construye la estrategia emergente. En palabras de (Mintzberg, 1987), "la estrategia se define por las acciones concretas de una organización a lo largo del tiempo." Aquí, cada acción, éxito o tropiezo, se convierte en un peldaño en la escalera del aprendizaje estratégico, impulsando la evolución de la estrategia de la organización.

La teoría de la estrategia emergente también tiene consecuencias significativas para la gestión estratégica en la práctica. En primer lugar, sugiere que los gerentes deben estar receptivos a la posibilidad de que la estrategia emerja de manera no planificada. En segundo lugar, implica que los gerentes deben estar dispuestos a ajustar y cambiar la estrategia a medida que el entorno evoluciona.

Teoría del aprendizaje organizacional

La teoría del aprendizaje organizacional, delineada por Argyris & Schön (1978), constituye un enfoque fundamental para comprender cómo las organizaciones pueden prosperar en entornos dinámicos, en su teoría se adentrará en los conceptos centrales de los modelos de interacción I y II, así como en el doble ciclo de aprendizaje, ofreciendo una visión detallada de sus implicaciones.

Modelo I: Defensividad y falta de transparencia: Se caracteriza por patrones defensivos que inhiben el aprendizaje efectivo. La resistencia al cambio y la falta de transparencia pueden ser obstáculos significativos (Argyris & Schön, 1978). Esto se da, cuando la alta dirección evita discutir problemas críticos, se perpetúa un ambiente donde los errores persisten sin corrección. Esta dinámica afecta negativamente la capacidad de la organización para adaptarse y aprender de sus experiencias.

Modelo II: Cultura organizacional abierta y reflexiva: Contrastando, este modelo promueve una cultura abierta y reflexiva. Aquí, la indagación y la resolución proactiva de problemas son fundamentales (Argyris & Schön, 1978). Hoy en día la implementación de sesiones regulares de retroalimentación donde los empleados pueden expresar inquietudes sin temor a represalias. Esto fomenta un ambiente donde el aprendizaje es una práctica continua y compartida.

Doble ciclo de aprendizaje: Este abarca dos niveles: Aprender de las rutinas existentes y reflexionar sobre estas rutinas para su mejora. Un ejemplo práctico sería un proceso de evaluación continua donde, además de analizar resultados, se reflexiona sobre la efectividad de los procedimientos subyacentes, este enfoque cíclico proporciona una estructura dinámica para el aprendizaje continuo (Argyris & Schön, 1978).

Implicaciones prácticas y relevancia empresarial: La adopción del modelo II y la implementación del doble ciclo de aprendizaje tienen repercusiones prácticas significativas. Las empresas que fomentan un diálogo abierto y una reflexión constante están mejor posicionadas para la innovación y la adaptabilidad. La capacidad de aprender proactivamente de los éxitos y fracasos se traduce en una ventaja competitiva en un mundo empresarial cambiante (Argyris & Schön, 1978).

Teoría de la destrucción creativa

La teoría de la destrucción creativa, propuesta por Schumpeter (1942), revoluciona la comprensión del desarrollo económico al subrayar que éste es intrínsecamente un "proceso de cambio industrial". La esencia de esta teoría yace en la idea de que la innovación no se limita a mejoras graduales, sino que implica la introducción de nuevas ideas, tecnologías y modelos de negocio que transforman radicalmente la estructura económica preexistente.

En el núcleo de la teoría se encuentra el papel destacado del empresario como agente clave de cambio. Schumpeter caracteriza al empresario como aquel que "lleva a cabo nuevas combinaciones de medios de producción", resaltando su capacidad para introducir innovaciones disruptivas que desencadenan la obsolescencia de prácticas y tecnologías antiguas, catalizando así la evolución económica (Schumpeter, 1942).

Una contribución distintiva de Schumpeter es su ampliación del concepto de innovación. Más allá de la mera invención tecnológica, la innovación abarca "nuevas combinaciones" que incluyen no solo productos, sino también métodos de producción, cambios organizativos y la exploración de nuevos mercados (Schumpeter, 1942). Esta perspectiva amplia destaca la diversidad de formas en que la destrucción creativa puede manifestarse en la economía.

El autor vincula la teoría con ciclos económicos, argumentando que "las perturbaciones debidas a la innovación y al cambio técnico son la norma" (Schumpeter, 1942). Aunque estas perturbaciones pueden generar turbulencias temporales, Schumpeter sostiene que son fundamentales para el progreso económico a largo plazo, este enfoque cíclico subraya la naturaleza dinámica y evolutiva de la economía impulsada por la innovación.

A pesar de los beneficios inherentes, se señala que la resistencia a la innovación está fuertemente arraigada en el corazón de una estructura social y económica, destacando desafíos como la resistencia al cambio, la protección gubernamental de ciertos sectores y la inercia de las empresas establecidas (Schumpeter, 1942).

Teoría de la recursos y capacidades

La teoría de recursos y capacidades, desarrollada por Barney (1991), es un marco conceptual crucial en el ámbito de la gestión estratégica que busca explicar las disparidades en el desempeño sostenido entre empresas. Barney propone un enfoque analítico mediante los criterios VRIN para evaluar la capacidad de los recursos internos de una empresa para generar ventajas competitivas a largo plazo en su adaptación.

El primer criterio, "Valuable" (Valioso): Implica que los recursos deben permitir a la empresa aprovechar oportunidades o mitigar amenazas en su entorno competitivo. Este aspecto destaca la importancia de los recursos en la creación de valor para la empresa y sus clientes.

El segundo criterio, "Rare" (Raro): Subraya que los recursos deben ser escasos en comparación con otras empresas competidoras. La rareza de un recurso implica que no es fácilmente disponible en el mercado, lo que puede conferir a la empresa una posición única y valiosa.

El tercer criterio, "Inimitable" (Difícil de imitar): Resalta la idea de que los competidores no pueden replicar fácilmente los recursos poseídos por una empresa. Esto puede deberse a características únicas, procesos patentados o conocimientos específicos que son difíciles de adquirir.

El cuarto criterio, "Non-substitutable" (No Sustituible): Sostiene que los recursos deben ser insustituibles, es decir, no pueden ser efectivamente reemplazados por otros. Esta característica refuerza la idea de que ciertos recursos pueden proporcionar una ventaja única que otros no pueden replicar.

Teoría de la configuración estructural

La teoría de la configuración estructural de Mintzberg (1980) parte de la premisa de que las organizaciones no adoptan una única estructura, sino que configuran sus elementos internos de manera específica para adaptarse a las complejidades de su entorno y cumplir con sus objetivos estratégicos. Mintzberg identificó cinco configuraciones básicas, cada una representando un enfoque único para organizar y coordinar el trabajo dentro de una entidad.

La primera de estas configuraciones es la "Estructura simple", que se caracteriza por su autoridad centralizada y toma de decisiones por parte de una sola persona. Este modelo es típico en organizaciones pequeñas y emprendimientos, donde la simplicidad y la agilidad son cruciales para la toma de decisiones rápidas.

En contraste, la "Burocracia mecánica" se basa en la estandarización de tareas y procesos. Este enfoque es común en organizaciones más grandes y complejas, donde la eficiencia operativa y el control riguroso son esenciales para gestionar una amplia gama de actividades.

La "Forma profesional" se distingue por la especialización y la autonomía de los profesionales en la organización, como abogados, médicos o consultores. Aquí, la coordinación se logra a través de la experiencia y la autorregulación de los expertos en sus respectivas áreas.

La "Estructura divisional" organiza la entidad en unidades de negocio o divisiones independientes, cada una con sus propias funciones y responsabilidades. Este enfoque es adecuado para organizaciones con diversas líneas de productos o servicios, permitiendo una mayor flexibilidad y enfoque en cada unidad.

Finalmente, la "Adhocracia" se caracteriza por su flexibilidad y adaptabilidad. En este modelo, la coordinación surge a través de la comunicación directa y la colaboración entre equipos multifuncionales, siendo especialmente relevante en entornos innovadores y creativos.

2.2.2.3. Dimensiones.

Adaptación - calidad: La calidad del producto es un factor crítico para el éxito en mercados internacionales, los productores de bienes deben asegurarse de que cumplan con las normativas existentes sobre estándares de seguridad regulatorias. Conforme las compañías se aventuran en mercados no explorados, resulta esencial la adecuación de los productos a las

distintas preferencias de los consumidores, los estándares de calidad y costos de producción (Cavusgil & Zou, 1994). La adecuación de la calidad también puede implicar la implementación de procesos de producción específicos para cumplir con estándares locales o para reducir costos sin comprometer la calidad percibida por los consumidores. Asimismo, una estrategia efectiva de adaptación de la calidad puede requerir una comunicación clara y efectiva sobre los estándares de calidad superiores de la empresa, lo que puede implicar la implementación de programas de garantía y certificación reconocidos internacionalmente.

Adaptación - marca: La marca es un activo fundamental en el ámbito empresarial que demanda recursos significativos para su desarrollo. Consiste en el nombre, símbolo y distintivo que otorgan identidad al producto y se diferencie de sus competidores. Los componentes esenciales de una marca incluyen el etiquetado, empaque, diseño, aspecto visual del empaque y el color, estos son los elementos que componen la marca. Las empresas internacionales consideran de vital importancia lo relacionado a las marcas y su valor que pueden aprovecharse y necesitan protección en todos los países, debido a esto implementan programas de marketing estandarizados para proteger y defender las formulaciones de sus productos, lo cual está estrechamente relacionado con la toma de decisiones para controlar el posicionamiento (Özsomer & Simonin, 2004). Estos ajustes estratégicos no solo fortalecen la identidad de la marca, sino que también reflejan el compromiso de la empresa con la comprensión y la satisfacción de las necesidades del consumidor en cada mercado internacional.

2.3. Definición de términos básicos

Internacionalización

La internacionalización se describe como el proceso cultural relacionado con la esfera empresarial mediante el cual las compañías adquieren habilidades para realizar operaciones

comerciales en diferentes naciones que representan mercados diferentes a su ubicación geográfica original (Ortega & Espinosa, 2015).

Adaptación

La adaptación constituye una fase esencial en el proceso de integración de modificaciones relacionadas con la comercialización en el ámbito nacional en la proyección a mercado internacionales. Es necesario realizar ajustes periódicos, tales como la variación diversos atributos y aspectos relevantes en la presentación del producto, con el fin de garantizar su aceptación adecuada por parte de los consumidores en los mercados internacionales (Minervini, 2014).

Marca empresarial

La marca es la identidad de una empresa, que incluye su nombre, logotipo, valores y percepción de los consumidores, se conoce como su marca. La adaptación de la marca es el proceso mediante el cual una empresa modifica la imagen de su marca para adaptarla a las tendencias locales, esto puede implicar modificar el diseño del logotipo, los mensajes publicitarios y la estrategia de marketing (Keller, 2012).

Cuota de mercado

La cuota de mercado se describe como la fracción de las ventas totales de un bien o servicio que una organización detenta con respecto al sector en su totalidad (Kotler & Keller, 2016).

Competitividad

La competitividad se refiere a la capacidad de una entidad para competir de manera eficaz en un mercado específico. Esto implica que la empresa puede sobresalir y superar a sus rivales al

proporcionar productos, servicios y enfoques que mejor satisfagan las demandas y preferencias de los consumidores (Porter, 1990).

Innovación de producto

El proceso de desarrollo y mejora constante de los productos de una organización con el fin de adaptarse a las preferencias cambiantes de los consumidores y las tendencias del mercado se conoce como innovación de producto, esta puede ser esencial para destacarse en la competencia y responder a las necesidades específicas del mercado local en un contexto de internacionalización y adaptación (Tidd & Bessant, 2021).

Percepción del consumidor

El concepto de percepción del consumidor se relaciona con la manera en que los clientes perciben y evalúan los productos y la identidad de marca de una organización, esta percepción se fundamenta en las vivencias, las previsiones y las interacciones de los clientes con la organización y sus productos (Kotler & Keller, 2016).

Diversificación de mercados

La expansión hacia nuevos mercados o segmentos de mercado como estrategia de diversificación es empleada por las organizaciones con el propósito de mitigar riesgos y aprovechar nuevas vías de crecimiento (Johnson et al., 2006).

Cultura empresarial

La cultura organizacional alude a los principios, convicciones y reglas compartidas en el seno de una entidad. Esta cultura influye en el comportamiento y en la toma de decisiones por

parte de los empleados, y puede tener un papel crítico en la implementación de estrategias a nivel global (Schein, 2016).

Posicionamiento es la acción de diseñar la oferta y la imagen de la empresa de modo que ocupen un lugar diferenciado y distintivo en la mente del mercado objetivo (Kotler & Keller, 2016).

CAPÍTULO III: Hipótesis y Variables

3.1. Hipótesis

3.1.1. *Hipótesis general*

H_a : Existe una relación positiva y significativa entre el grado de internacionalización de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei y su nivel de adaptación al mercado arequipeño en 2024.

H_0 : No existe una relación positiva y significativa entre el grado de internacionalización de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei y su nivel de adaptación al mercado arequipeño en 2024.

3.1.2. *Hipótesis específica*

- Existe una relación directa y significativa entre la percepción del mercado externo y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024

- Existe una relación directa y significativa entre la formulación estratégica y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024

- Existe una relación directa y significativa entre la implantación estratégica y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024

3.2. Identificación de las variables

3.2.1. *Variable independiente*

Internacionalización

La internacionalización de una empresa constituye un proceso de naturaleza multidimensional que conlleva modificaciones en la estrategia, la estructura y la cultura de la organización. La estrategia internacional se relaciona con la manera en que la empresa compite en los mercados globales. La estructura internacional se relaciona con la manera en que la empresa organiza sus operaciones en los mercados internacionales. La cultura internacional hace referencia a los valores, creencias y comportamientos de la empresa en los mercados internacionales (Ruzzier et al., 2006).

3.2.2. *Variable dependiente*

Adaptación

La adaptación empresarial es un proceso de cambio organizacional que se da como respuesta a los cambios en el entorno. Este proceso puede ser incremental o radical, y puede implicar cambios en la estructura, los procesos o la cultura de la organización (Tushman, 1997).

3.3. Operacionalización de las Variables

Tabla 1

Operacionalización de variables

Variables	Definición conceptual y operacional	Dimensiones	Indicadores	Ítems	Escala de valoración	Instrumento
Internacionalización	Según Cardozo et al. (2007) La internacionalización de la empresa se presenta como un procedimiento multifacético y en constante evolución que se ve moldeado por una diversidad de elementos tanto internos como externos. Entre los elementos internos, se destacan la estrategia empresarial, la configuración organizativa y el	Percepción del mercado externo	Percepción de la oferta de sushi en Arequipa	• ¿Qué tan variadas considera las opciones de makis en Arequipa? • ¿Cuán importante considera la presencia de una variedad de restaurantes de makis en Arequipa?	1: Muy pocas opciones 2: Pocas opciones 3: Ni muchas ni pocas opciones 4: Muchas opciones 5: Numerosas opciones 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante	Cuestionario

componente cultural de la entidad. Los factores externos incluyen las condiciones económicas, políticas y sociales de los mercados extranjeros.

Operacionalmente la internacionalización se dividió en tres dimensiones y 28 ítems.

Percepción de la calidad del sushi en Arequipa

- ¿Qué tan satisfecho está con la frescura de los ingredientes utilizados en los restaurantes de makis en Arequipa?
 - 1: Totalmente insatisfecho
 - 2: Insatisfecho
 - 3: Algo satisfecho
 - 4: Satisfecho
 - 5: Totalmente satisfecho
- ¿Qué tan importante considera la calidad de los makis al elegir un restaurante?
 - 1: No es importante
 - 2: Poco importante
 - 3: Algo importante
 - 4: Importante
 - 5: Muy importante

Percepción de la accesibilidad del sushi en Arequipa

- ¿Cómo calificarías la facilidad de llegar a los restaurantes de makis según su ubicación?
 - 1: Muy difícil
 - 2: Difícil
 - 3: Neutral
 - 4: Fácil
 - 5: Muy fácil
- ¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de los
 - 1: Totalmente insatisfecho
 - 2: Insatisfecho

		restaurantes de makis en Perú?	3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho
Formulación estratégica	Estrategias de adaptación	• ¿Cuán satisfecho está con la capacidad de adaptarse a sus preferencias de los restaurantes de makis en Arequipa? • ¿Cuán importante es para usted que los restaurantes de makis ofrezcan opciones adaptadas a sus gustos? • ¿Cuál es su opinión sobre cómo se adaptan los restaurantes de makis en Arequipa para satisfacer sus	1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante 1: Muy negativo 2: Negativo 3: Neutro 4: Positivo

	preferencias como cliente?	5: Muy positivo
Estrategias de promoción	• ¿Qué tan efectivas considera la promoción de los restaurantes de makis en Arequipa para atraer clientes?	1: Nada efectiva
		2: Poco efectiva
		3: Algo efectiva
		4: Efectiva
		5: Muy efectiva
	• ¿Estarías de acuerdo con probar nuevas promociones variadas en restaurantes de makis?	1: Totalmente en desacuerdo
		2: En desacuerdo
		3: Me es indiferente
		4: De acuerdo
		5: Totalmente de acuerdo
	• ¿Considera que su elección de comer en un restaurante de makis se ve influenciada por alguna promoción?	1: Totalmente en desacuerdo
		2: En desacuerdo
		3: Me es indiferente
		4: De acuerdo
		5: Totalmente de

			acuerdo
Implantación estratégica	Resultados de la adaptación	• ¿Cuán importante es para usted que los restaurantes mejoren continuamente?	1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante
		• ¿En qué medida cree que la introducción de variedad adaptada a sus gustos afecta su experiencia en los restaurantes de makis?	1: Muy negativo 2: Negativo 3: Neutro 4: Positivo 5: Muy positivo
	Percepción de la atención al cliente en los restaurantes de sushi en Arequipa	• ¿Qué tan satisfecho está con la atención y el trato que recibe en los restaurantes de makis?	1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho

				• ¿En qué medida considera importante la atención al cliente al elegir un restaurante de makis?	1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante	
Adaptación	La adaptación empresarial ha sido definida por Mintzberg (1979) como la capacidad de adaptación de una organización para cambiar y adaptarse a su entorno. Es un proceso continuo que requiere que las organizaciones sean flexibles y adaptables a los cambios. Operacionalmente la adaptación organizacional se divide en tres dimensiones y 16 ítems.	Adaptación - Calidad	Percepción de la calidad del sushi en los restaurantes de sushi en Arequipa Percepción de la variedad del sushi en los	• ¿Cómo calificaría la calidad general del sushi que ha probado en los restaurantes de makis en Arequipa? • ¿Qué tan satisfecho está con la frescura de los ingredientes utilizados en los makis? • ¿Qué tan satisfecho está con la variedad de opciones de los makis	1: Muy baja 2: Baja 3: Moderada 4: Alta 5: Muy alta 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho	Cuestionario:

	restaurantes de sushi en Arequipa	disponibles en los restaurantes?	3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho
		¿Con qué frecuencia explora nuevas variedades de makis en su área?	1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Cada mes 5: Una vez a la semana
Adaptación - Marca	Percepción de la imagen de los restaurantes de sushi en Arequipa	¿Qué tan importante es para usted la imagen de un restaurante al decidir dónde comer makis?	1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante
		¿Cuán satisfecho está con la imagen de los restaurantes de sushi en Arequipa?	1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente

satisfecho

Percepción
de la
reputación de
los
restaurantes
de sushi en
Arequipa

- ¿Cuán importante es para usted la reputación y la opinión de otros clientes al elegir un restaurante de makis?

1: No es importante
2: Poco importante
3: Algo importante
4: Importante
5: Muy importante

- ¿Con qué frecuencia consulta opiniones y reseñas antes de elegir un restaurante de makis?

1: Nunca
2: Casi nunca
3: Ocasionalmente
4: Cada mes
5: Una vez a la semana

CAPÍTULO IV: Metodología

4.1. Enfoque de la investigación

El enfoque de la investigación es cuantitativo, tal como lo describe Bernal (2016) este enfoque está fundamentado en la valoración de las peculiaridades de los sucesos sociales, lo que implica la deducción de una serie de proposiciones a partir de un marco conceptual relevante para el problema bajo análisis, este enfoque se esfuerza por establecer relaciones deductivas entre las variables investigadas y busca la generalización y normalización de los resultados.

4.2. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se está realizando es de naturaleza aplicada, para OECD (2018) la investigación aplicada se caracteriza por ser una indagación original que busca la obtención de nuevo conocimiento, aunque su enfoque principal está orientado hacia un propósito práctico y específico. La investigación aplicada se emprende con el propósito de adquirir información novedosa y se orienta principalmente hacia un objetivo práctico y concreto.

4.3. Nivel de investigación

El nivel de investigación se clasifica como relacional, según Salkind (1999) el objetivo central de la investigación relacional reside en la presentación y exploración de las relaciones existentes entre variables o sus respectivos resultados. En consonancia con las ideas de este autor, resulta crucial destacar que la investigación correlacional se concentra en la evaluación de conexiones entre variables y sus resultados, sin embargo, no se postula en ningún momento que una variable sea la causa de la otra. En resumen, la

correlación se enfoca en la identificación de asociaciones, excluyendo el establecimiento de relaciones causales directas en las cuales la modificación de un factor impacte inmediatamente en el cambio de otro.

4.4. Métodos de investigación

4.4.1. Método general

El método general de este estudio se basa en el método científico, según Tamayo y Tamayo (1999) el método científico se puede definir como un proceso utilizado para identificar las circunstancias en las que ocurren eventos particulares. Por lo general, se caracteriza por su naturaleza tentativa, su capacidad de verificación, su rigor en el razonamiento y su dependencia de la observación empírica.

4.4.2. Método específico

El método específico que orienta este estudio es el hipotético-deductivo, según lo establecido por Ñaupas et al. (2014), esta perspectiva se distingue en su recorrido desde la formulación de una hipótesis hasta la deducción de consecuencias verificables y medibles, todo con el propósito de evaluar la veracidad de los acontecimientos, los procedimientos o los entendimientos a través del principio de la falsación. Este método se compone de cuatro etapas fundamentales: En primer lugar, la identificación o hallazgo de un problema; en segundo lugar, la elaboración de una hipótesis; en tercer lugar, la deducción de implicaciones que pueden ser contrastadas a través de observaciones y mediciones; y, finalmente, la fase de observación, confirmación o experimentación.

4.5. Diseño de la investigación

El diseño de investigación seleccionado para este tipo de estudio adopta un enfoque no experimental y transversal, según lo establecido por Arias & Covinos (2021) en un diseño de investigación no experimental, se abstiene de generar condiciones experimentales ni se introducen estímulos para evaluar las variables de interés. Los participantes del estudio son observados en su entorno natural, sin intervenir en ninguna situación y no se lleva a cabo ninguna manipulación intencionada de las variables bajo investigación. Además, se utilizará el enfoque caracterizado por su naturaleza transversal, donde los datos se recopilan en un único momento y en una sola ocasión, esto equivale a tomar una instantánea o radiografía de la situación para posteriormente describirla en el marco de la investigación, este tipo de diseño puede servir para explorar, describir y establecer correlaciones entre las mismas variables de interés.

4.6. Población y muestra

4.6.1. Población

El estudio en cuestión se enfocará en la población de interés que comprende a los residentes de la ciudad de Arequipa que según MINSA (2023) su población es de 1,249,085 habitantes, los cuales serán objeto de estudio para comprender la relación de la internacionalización y la adaptación de Sakemar Sushi Nikkei en sus preferencias y comportamientos de consumo. Para Creswell (2014) la población se describe como el conjunto de individuos o elementos que comparten rasgos comunes y se encuentran en una determinada área geográfica y en un período de tiempo específico.

4.6.2. Muestra

Unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación está conformada por los residentes de la ciudad de Arequipa que representan el segmento de interés para el estudio, considerando su potencial influencia en el consumo de propuestas gastronómicas internacionales como la de empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei. Estos individuos constituyen el objeto central de observación, pues a partir de sus características demográficas, socioeconómicas y de residencia se busca comprender cómo la internacionalización y la adaptación de la empresa pueden incidir en sus preferencias y comportamientos de consumo. La definición precisa de este grupo se detallará posteriormente, estableciendo los criterios específicos de inclusión y el tamaño muestral correspondiente.

Selección de la muestra

El enfoque empleado en este estudio es el muestreo intencional, este método se fundamenta en la selección deliberada de participantes o elementos que cumplen con criterios específicos, con el propósito de obtener datos pertinentes y representativos para esta investigación. La elección de la muestra se realizará de forma intencional, teniendo en cuenta minuciosamente los siguientes criterios de inclusión:

Residencia en distritos específicos: Para ser elegible para realizar la encuesta, se requerirá que el individuo resida en uno de los tres distritos específicos: Paucarpata, Cercado y José Luis Bustamante y Rivero.

Rango de edad: Los participantes deben estar dentro del intervalo de edades que va desde los 18 años hasta los 59 años, este rango se selecciona para abordar el grupo demográfico de interés en relación con los hábitos de consumo y preferencias.

Nivel socioeconómico A y B: Los encuestados deben pertenecer a los niveles socioeconómicos A y B. Estos niveles socioeconómicos representan el 16.7% de la población y se seleccionan para capturar las perspectivas de individuos con un mayor poder adquisitivo y, posiblemente, una mayor influencia en el mercado de alimentos y bebidas.

Tamaño de la muestra

Con el propósito de llevar a cabo esta investigación, se han establecido criterios de inclusión específicos que limitan el grupo de participantes a aquellos que residen en los distritos de Paucarpata, Cercado y José Luis Bustamante y Rivero, tienen edades comprendidas entre 18 y 59 años, y pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B.

El tamaño de la población total de Arequipa se estima en 1,249,085 habitantes, luego considerando los criterios de inclusión, se filtra inicialmente el grupo de población para incluir a aquellos que cumplen con la residencia en los distritos específicos, lo que resulta en una población de 282,555 habitantes, posteriormente, se aplica el filtro de rango de edad, reduciendo aún más la población a 167,396 habitantes, y finalmente, se refina la población al considerar únicamente a aquellos que pertenecen a los niveles socioeconómicos A y B, lo que deja un grupo de 27,955 habitantes que cumplen con todos los criterios de inclusión.

Ahora se aplicará la fórmula para determinar la muestra exacta:

$$\frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)(27955)}{(0.05)^2(27955 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

Luego de aplicar la fórmula, el resultado obtenido indica que el tamaño de la muestra será de 380.

4.7. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

4.1.1. Técnicas

En el marco de la investigación actual, se empleará la técnica de encuesta. Según Rossi et al. (1983) las encuestas se consideran una herramienta de inmenso valor en la investigación social, ya que suministran datos directos sobre las actitudes, opiniones y comportamientos de los individuos.

4.7.1. Instrumento

A. Diseño

Como instrumentos se utilizarán dos cuestionarios.

Ficha técnica

Nombre del instrumento	Cuestionario
Autores	Alvaro Catacora Valer
	Jesús Edwin Quispe Medina
Año	2023
Objetivo del instrumento	Medir el grado de internacionalización de la empresa gastronómica Internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño en 2024.
Dimensiones	Percepción del mercado externo
	Formulación estratégica
	Implantación estratégica
Cantidad de ítems	15 ítems

Valor de confiabilidad (alfa de Cronbach)	0.744
---	-------

Tiempo estimado de aplicación	10 minutos
-------------------------------	------------

Ficha técnica

Nombre del instrumento	Cuestionario
------------------------	--------------

Autores	Álvaro Catacora Valer Jesús Edwin Quispe Medina
---------	--

Año	2023
-----	------

Objetivo del instrumento	Medir el nivel de adaptación de la empresa gastronómica Internacional Sakemar Sushi Nikkei arequipeño en 2024.
--------------------------	--

Dimensiones	Adaptación - Calidad Adaptación - Marca
-------------	--

Cantidad de ítems	11 ítems
-------------------	----------

Valor de confiabilidad (alfa de Cronbach)	0.840
---	-------

Tiempo estimado de aplicación	10 minutos
-------------------------------	------------

B. Confiabilidad

Se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach para medir la confiabilidad tanto del cuestionario relacionado con la internacionalización como del de adaptación. Este

indicador ayudó a determinar la coherencia de los datos derivados de las respuestas de los encuestados para cada ítem. Se obtuvo un valor alfa adecuado para cada cuestionario, lo que sugiere que el nivel de consistencia interna es apropiado.

Tabla 2

Alfa de Cronbach

Variable	Alfa de Cronbach
Internacionalización	0.717
Adaptación	0.756

C. Validez

Tres profesionales colaboraron en la evaluación de los formularios, asegurando la fiabilidad de los medios de estudio y manteniendo la uniformidad en el diseño de las herramientas empleadas, se presenta una lista detallada de estos expertos en la tabla que sigue:

Tabla 3

Juicio de expertos

Experto	Calificación
Jimmy Américo Neyra López	Aplicable
Percy Hansel Cárdenas Vargas	Aplicable
Alexander Meléndez Bernal	Aplicable

4.8. Técnicas estadísticas de análisis de datos

4.8.1. *Análisis descriptivo*

Para llevar a cabo la manipulación de los datos, se empleará la herramienta de software gratuita Jamovi. En el contexto del análisis descriptivo, se emplearán representaciones visuales, en forma de tablas y gráficos de barras, asimismo, se aplicarán indicadores estadísticos descriptivos como la media, moda, mediana, así como los valores máximo y mínimo a los datos relacionados con aspectos sociodemográficos.

4.8.2. *Análisis inferencial*

Con el propósito de verificar la normalidad en la disposición de datos, se empleará el test de Kolmogorov-Smirnov, y con base en los resultados adquiridos, se llevará a efectuar un escrutinio de correlación estadística correspondiente.

4.8.3. *Prueba de hipótesis*

Para validar o refutar las suposiciones del estudio, se llevará a cabo el análisis de correlación de Pearson o el análisis Rho de Spearman, en función de la distribución de los datos, y se establecerá un umbral crítico de significancia del 0.05.

CAPÍTULO V: Resultados

5.1. Presentación de resultados

A continuación, se muestran los resultados obtenidos de las encuestas llevadas a cabo entre 380 participantes del mercado arequipeño, junto con el análisis correspondiente de cada una de las variables y dimensiones.

5.1.1. Resultados de las preguntas sociodemográficas

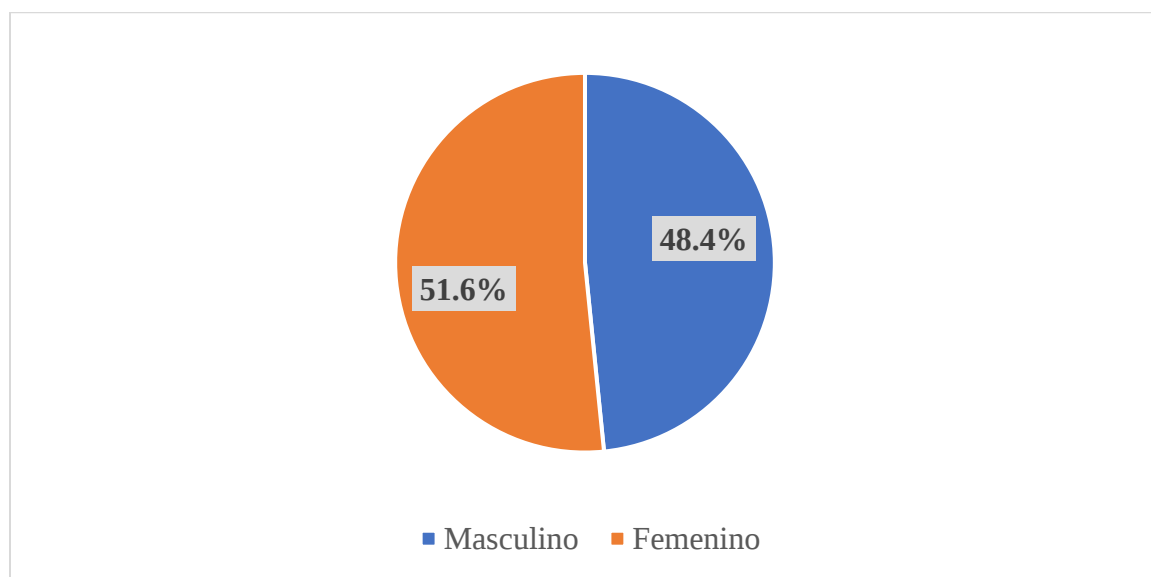
Tabla 4

Frecuencias de sexo

Sexo	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Masculino	184	48.4 %	48.4 %
Femenino	196	51.6 %	100.0 %

Figura 1

Frecuencias de Sexo



Análisis e interpretación

En cuanto a la edad de los encuestados, puede evidenciarse que el 42.1% tiene entre 18 y 35 años, el 33.7% se encuentra entre 36 y 45 años, y el 24.2% tiene entre 46 y 59 años. Esto sugiere que la mayoría de los participantes del mercado arequipeño que respondieron a la encuesta son jóvenes adultos.

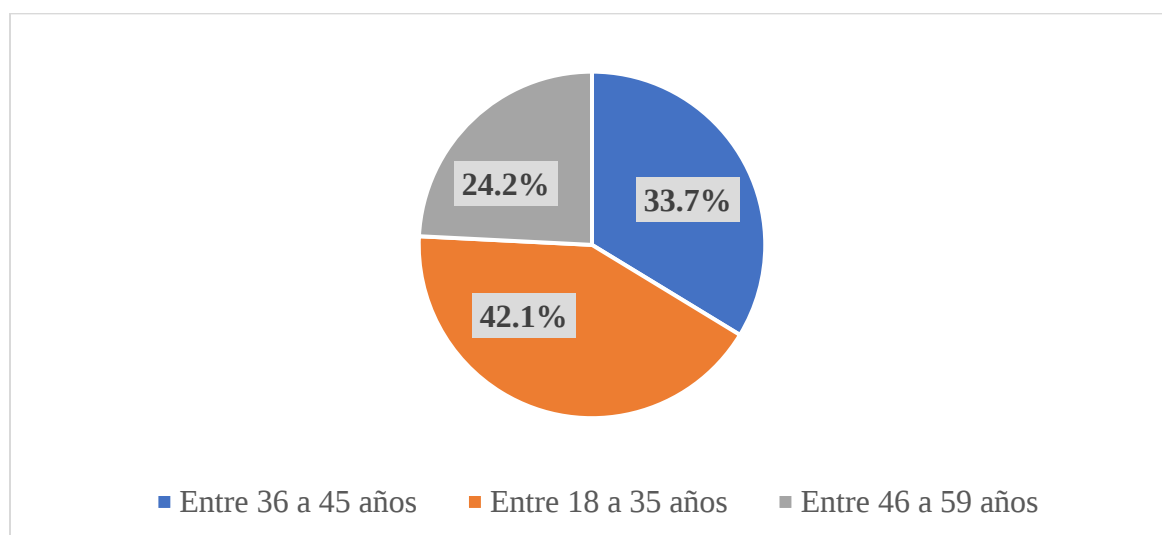
Tabla 5

Frecuencias de edad

Edad	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Entre 36 a 45 años	128	33.7 %	33.7 %
Entre 18 a 35 años	160	42.1 %	75.8 %
Entre 46 a 59 años	92	24.2 %	100.0 %

Figura 2

Frecuencias de edad



Análisis e interpretación

En cuanto a la edad de los encuestados, puede evidenciarse que el 42.1% tiene entre 18 y 35 años, el 33.7% se encuentra entre 36 y 45 años, y el 24.2% tiene entre 46 y 59 años. Esto sugiere que la mayoría de los participantes del mercado arequipeño que respondieron a la encuesta son jóvenes adultos.

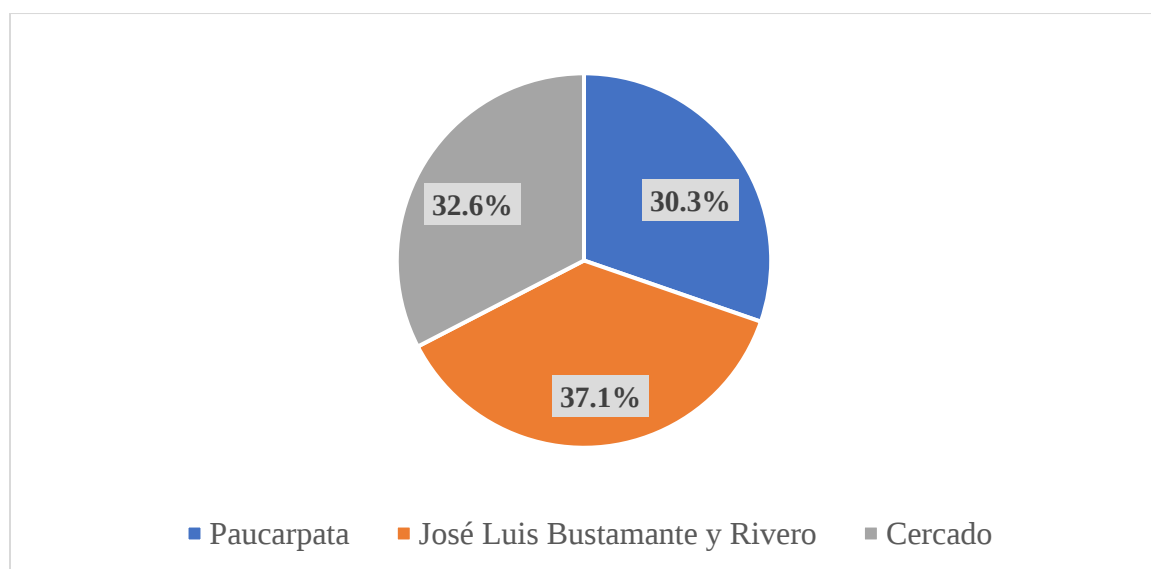
Tabla 6

Frecuencias de distrito de consumo

Distrito	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Paucarpata	115	30.3 %	30.3 %
José Luis Bustamante y Rivero	141	37.1 %	67.4 %
Cercado	124	32.6 %	100.0 %

Figura 3

Frecuencias de consumo por distrito



Análisis e interpretación

En cuanto al distrito en el que consumen los encuestados, puede evidenciarse que el 37.1% consume en José Luis Bustamante y Rivero, el 32.6% en el Cercado y el 30.3% en Paucarpata. Esto sugiere que la mayoría de los participantes del mercado arequipeño que respondieron a la encuesta prefieren consumir en el distrito de José Luis Bustamante y Rivero.

5.1.2. Análisis descriptivo

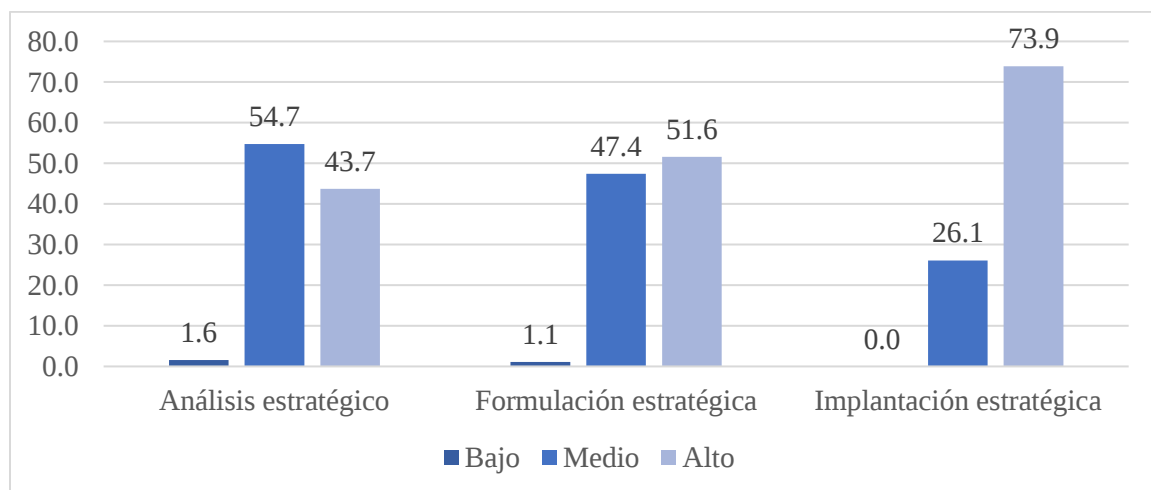
Tabla 7

Resultados por dimensiones internacionalización

	Bajo		Medio		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Percepción del mercado externo	6	1.60%	208	54.70%	166	43.70%
Formulación estratégica	4	1.10%	180	47.40%	196	51.60%
Implantación estratégica	0	0.00%	99	26.10%	281	73.90%

Figura 4

Resultados por dimensiones internacionalización



Análisis e interpretación

Al analizar los resultados por dimensiones de la variable internacionalización, se observa que, en la dimensión de percepción del mercado externo, el 54.70% de los encuestados señala un nivel medio, seguido del 43.70% que indica un nivel alto, y solo un 1.60% percibe un nivel bajo. En cuanto a la dimensión de formulación estratégica, el 47.40% de los encuestados señala un nivel medio, el 51.60% indica un nivel alto, y un 1.10% lo percibe en un nivel bajo. Mientras que, en la dimensión de implantación estratégica, el 73.90% de los encuestados señala un nivel alto, el 26.10% indica un nivel medio, y ninguno lo percibe en un nivel bajo.

Estos resultados sugieren que la implantación estratégica es percibida mayoritariamente como alta, lo que indica una fuerte capacidad de ejecución de las estrategias planificadas. La formulación estratégica también muestra una tendencia positiva, con la mayoría de los encuestados evaluándola en niveles altos. Por otro lado, la percepción del mercado externo, aunque bien evaluado en su mayoría, tiene una proporción significativa de respuestas en el nivel medio, lo que sugiere áreas potenciales de mejora.

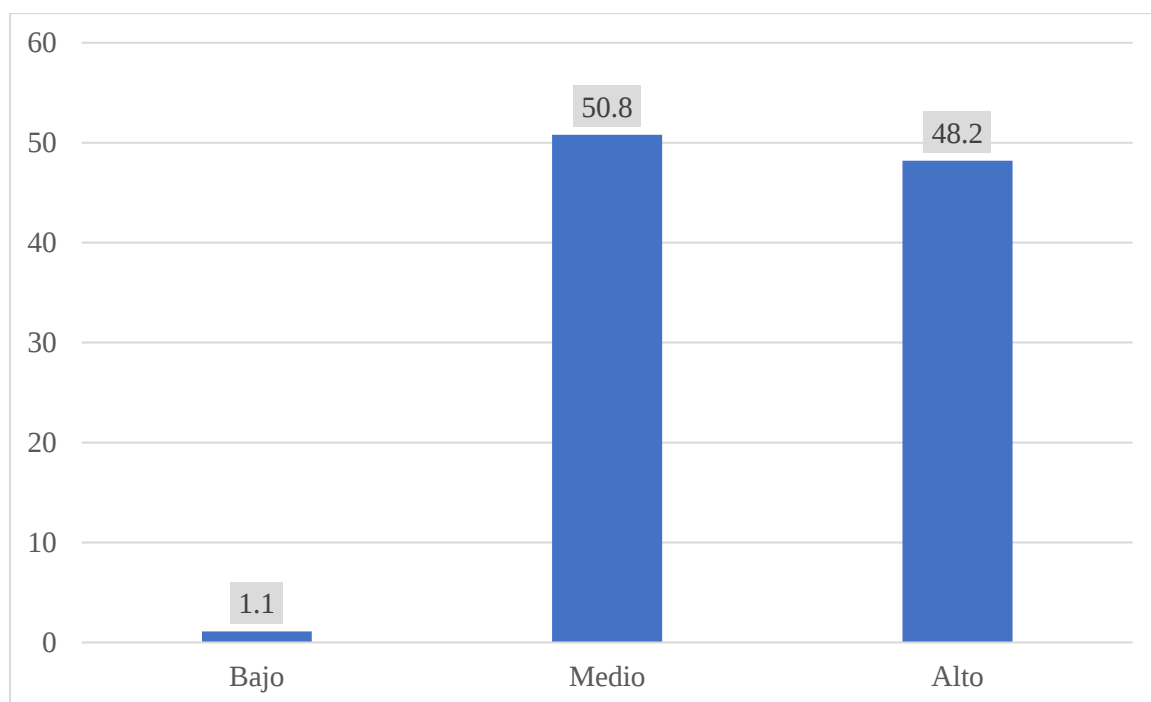
Tabla 8

Resultados de la variable internacionalización

Internacionalización	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	4	1.1 %	1.1 %
Medio	193	50.8 %	51.8 %
Alto	183	48.2 %	100.0 %

Figura 5

Resultados de la variable internacionalización

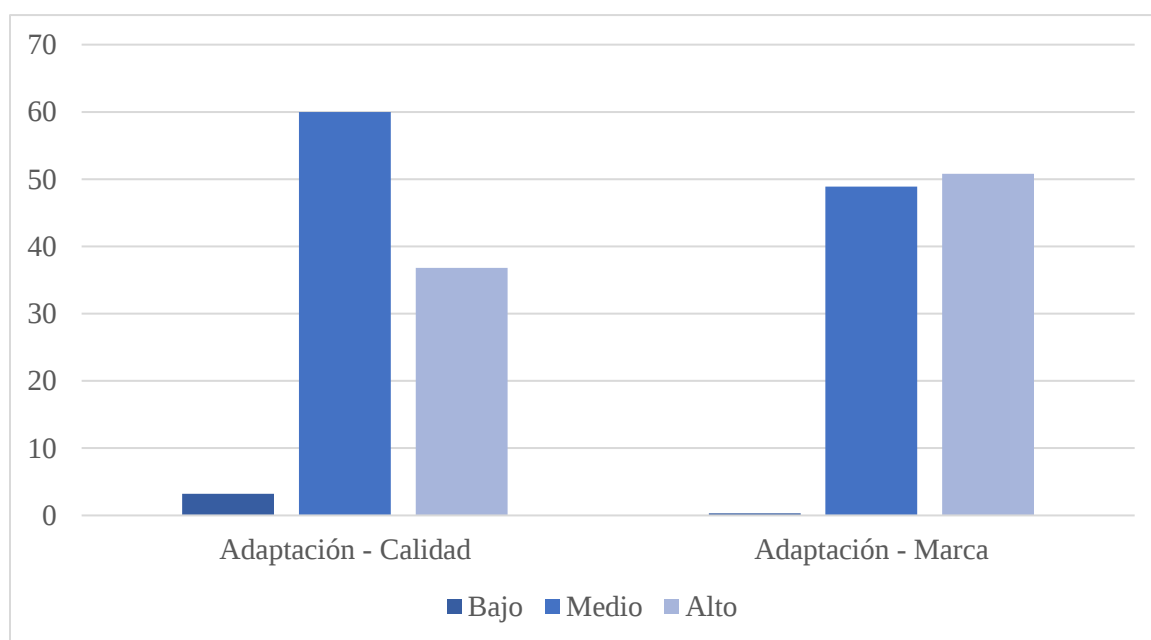


Análisis e interpretación

Al analizar los resultados de la variable internacionalización, se observa que el 50.8% de los encuestados señala un nivel medio, seguido del 48.2% que indica un nivel alto y un 1.1% en nivel bajo. La distribución de respuestas indica que existe una diversidad de percepciones sobre el proceso de internacionalización de Sakemar Sushi Nikkei, lo que resalta la importancia de comprender las diferentes etapas y necesidades del proceso de internacionalización para asegurar que la empresa se adapte adecuadamente al mercado arequipeño. Estas percepciones subrayan la necesidad de mantener una estrategia bien formulada y efectivamente implementada para optimizar el éxito en este nuevo mercado.

Tabla 9*Resultados de las dimensiones de la variable adaptación*

	Bajo		Medio		Alto	
	fi	%	fi	%	fi	%
Adaptación - Calidad	1	3.2	228	60	140	36.8
Adaptación - Marca	1	0.3	186	48.9	193	50.8

Figura 6*Resultados de las dimensiones de la variable adaptación***Análisis e interpretación**

En cuanto a las dimensiones de la variable adaptación, se observa que en la dimensión adaptación - calidad, el 60% de los participantes reporta una percepción en la categoría de medio, mientras que el 36.8% la califica como alta y solo el 3.2% la considera

baja. Esto indica una percepción mayoritariamente media a alta en cuanto a la calidad de adaptación de Sakemar Sushi Nikkei en el mercado arequipeño.

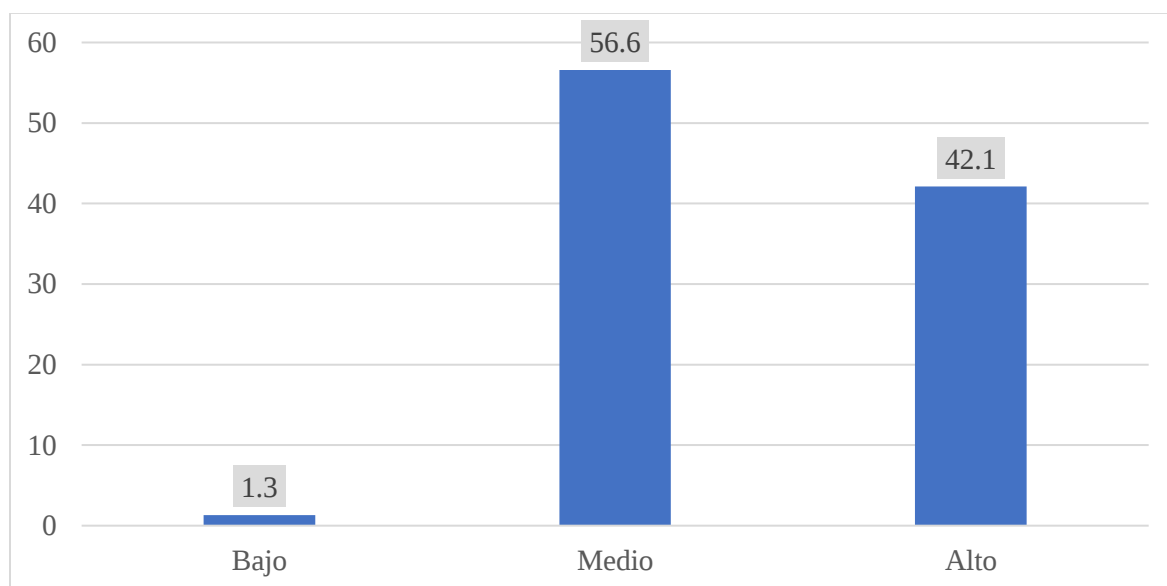
En la dimensión adaptación - marca, el 50.8% de los participantes clasifica su percepción en la categoría de alta, mientras que el 48.9% la considera media y solo el 0.3% la califica como baja. Esto sugiere una percepción mayoritariamente positiva respecto a la adaptación de la marca en el nuevo mercado.

Los resultados revelan que la mayoría de los participantes perciben la calidad de adaptación y la adaptación de la marca de Sakemar Sushi Nikkei en niveles medios y altos, con un porcentaje significativo de encuestados calificando estas dimensiones como satisfactorias. En particular, la adaptación - marca es vista de manera especialmente favorable, con más de la mitad de los participantes otorgándole una calificación alta.

Estas percepciones resaltan la importancia de seguir enfocándose en mantener y mejorar la calidad de los productos y la presencia de la marca para asegurar un posicionamiento exitoso en el mercado arequipeño. La variedad de percepciones entre los participantes también subraya la necesidad de comprender las expectativas del mercado local y ajustar las estrategias de adaptación para maximizar la satisfacción del cliente y el éxito comercial.

Tabla 10*Resultados de la variable adaptación*

Adaptación	Frecuencias	% del Total	% Acumulado
Bajo	5	1.3 %	1.3 %
Medio	215	56.6 %	57.9 %
Alto	160	42.1 %	100.0 %

Figura 7*Resultados de la variable adaptación***Análisis e interpretación**

Al analizar los resultados de la variable adaptación, se observa que el 56.6% de los encuestados señala un nivel medio, seguido del 42.1% que indica un nivel alto y un 1.3% en el nivel bajo.

La variedad de respuestas reflejada en esta distribución sugiere que los participantes tienen diferentes percepciones sobre el nivel de adaptación de Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño. La mayoría percibe la adaptación en un nivel medio, lo que resalta la importancia de entender y abordar las distintas necesidades y expectativas de los consumidores locales. Este análisis subraya la necesidad de seguir mejorando y ajustando las estrategias de adaptación para alcanzar un mayor grado de aceptación y éxito en el mercado objetivo.

5.1.3. *Análisis inferencial*

Tabla 11

Test de Normalidad

		W	p
Internacionalización	Shapiro-Wilk	0.986	0.001
	Kolmogorov-Smirnov	0.0607	0.122
	Anderson-Darling	1.28	0.002
Adaptación	Shapiro-Wilk	0.984	< .001
	Kolmogorov-Smirnov	0.1101	< .001
	Anderson-Darling	2.69	< .001

Análisis e interpretación

La tabla proporciona los resultados de tres pruebas de normalidad: Shapiro-Wilk, Kolmogorov-Smirnov y Anderson-Darling. En el caso de la variable internacionalización, el valor de “p” obtenido en la prueba de Kolmogorov-Smirnov fue mayor a 0.05, lo que indica que sus datos se distribuyen normalmente. Sin embargo, para la variable adaptación,

los valores de “p” en las tres pruebas fueron significativamente menores a 0.05, indicando que esta variable no sigue una distribución normal. Dado que al menos una de las variables no presenta una distribución normal, se recomienda utilizar métodos de correlación no paramétricos, como la correlación de Spearman, en lugar de métodos paramétricos como la correlación de Pearson. Esto se debe a que los métodos paramétricos asumen una distribución normal de los datos, mientras que los métodos no paramétricos no tienen este requisito y son más apropiados para datos no normalmente distribuidos.

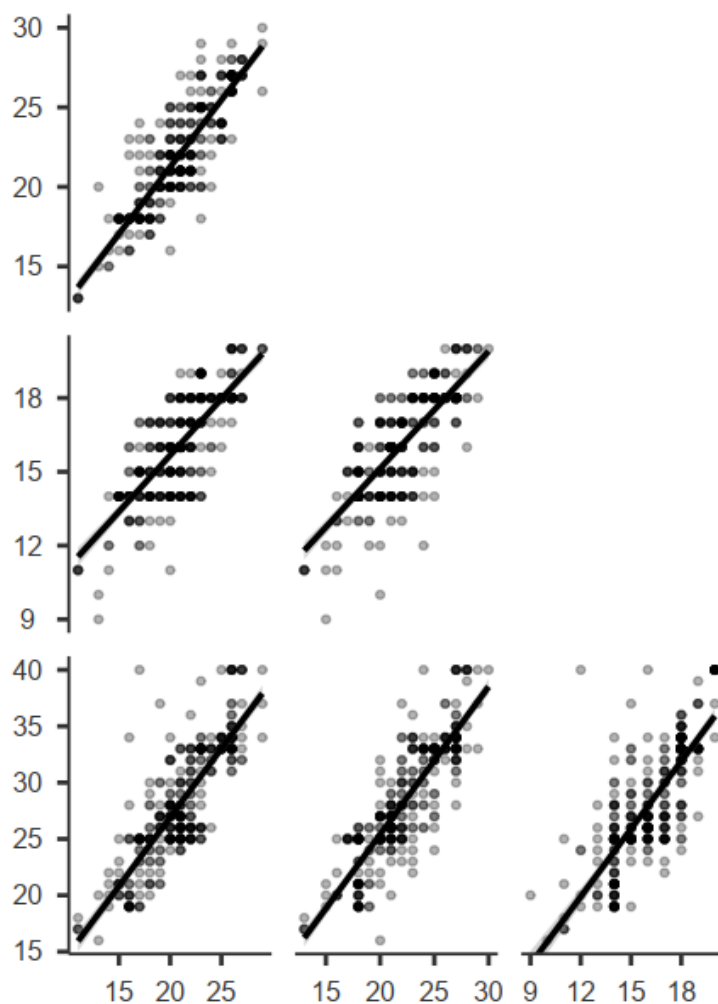
Tabla 12

Matriz de correlaciones de dimensiones de internacionalización y adaptación

		Percepción del mercado externo	Formulación estratégica	Implantación estratégica
Adaptación:	Rho de			
	Spearman	0.821	0.864	0.793
	gl	378	378	378
	valor p	< .001	< .001	< .001

Figura 8

Matriz de correlaciones de dimensiones del internacionalización y adaptación



Análisis e interpretación

La matriz de correlaciones revela las asociaciones entre las dimensiones de la internacionalización (Percepción del mercado externo, formulación estratégica, implantación estratégica) y la variable de adaptación, según el coeficiente de correlación de Spearman (Rho) y los valores de significancia (p).

La correlación entre percepción del mercado externo y adaptación es muy alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.821 y un valor p de <0.001 , lo que indica una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre estas dos variables.

La correlación entre formulación estratégica y adaptación es también muy alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.864 y un valor p de <0.001 , lo que sugiere una relación positiva aún más fuerte.

La correlación entre implantación estratégica y adaptación es alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.793 y un valor p de <0.001 , lo que indica una relación positiva fuerte entre estas dos variables.

En conjunto, estos resultados sugieren que todas las dimensiones de la internacionalización (Percepción del mercado externo, formulación estratégica e implantación estratégica) tienen una asociación muy fuerte con la Adaptación de Sakemaru Sushi Nikkei al mercado arequipeño. Esto resalta la importancia de un enfoque estratégico integral para lograr una adaptación efectiva y exitosa en el nuevo mercado.

Desde una perspectiva administrativa, los resultados de la matriz de correlaciones indican que existen relaciones significativas entre las dimensiones de la internacionalización y la adaptación de la empresa. En primer lugar, la fuerte correlación entre percepción del mercado externo y adaptación sugiere que realizar un análisis profundo y detallado del entorno y las condiciones del mercado local es crucial para lograr una adaptación exitosa. Esto podría implicar estudios de mercado, análisis de competencia y evaluación de tendencias y preferencias del consumidor arequipeño.

Asimismo, la alta correlación entre formulación estratégica y adaptación subraya la importancia de desarrollar estrategias bien definidas y alineadas con los objetivos y

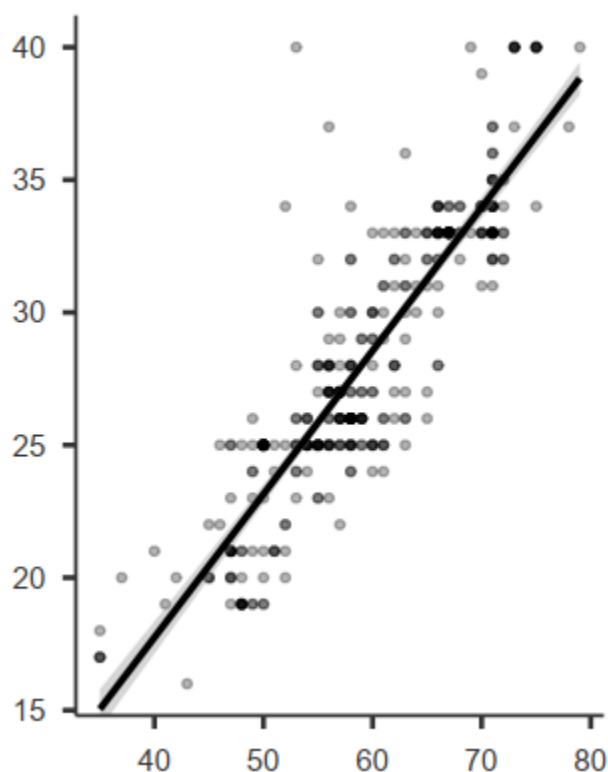
capacidades de la empresa. Esto implica diseñar planes de acción específicos, establecer metas claras y definir recursos y responsabilidades para implementar dichas estrategias de manera efectiva.

Por último, la significativa correlación entre implantación estratégica y adaptación destaca la importancia de una ejecución eficiente y coherente de las estrategias formuladas. Crear un entorno organizacional que facilite la implementación de estrategias, asegurar una comunicación fluida y promover una cultura de adaptabilidad y aprendizaje continuo son factores clave para lograr una adaptación exitosa en el mercado arequipeño.

Tabla 13

Matriz de Correlaciones de variables

		Internacionalización	Adaptación
Internacionalización	Rho de Spearman	—	
	gl	—	
	valor p	—	
Adaptación:	Rho de Spearman	0.873	—
	gl	378	—
	valor p	< .001	—

Figura 9*Matriz de correlaciones de variables***Análisis e interpretación**

En términos estadísticos, la matriz de correlaciones revela una relación sólida y positiva entre las variables de internacionalización y adaptación. El coeficiente de correlación de Spearman (Rho) es de 0.873, indicando una asociación muy fuerte entre ambas variables. Además, los valores p son menores que 0.001, confirmando la significancia estadística de esta relación.

Desde una perspectiva administrativa, estos hallazgos sugieren que la estrategia de internacionalización de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei puede tener una relación significativa en su capacidad para adaptarse al mercado arequipeño. Por lo tanto, es fundamental que la empresa evalúe y ajuste su estrategia de expansión internacional para

asegurar una adaptación efectiva y exitosa en el nuevo mercado. Un enfoque estratégico integral que considere tanto la internacionalización como la adaptación puede ser clave para el éxito continuo de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei en Arequipa.

5.2. Discusión de resultados

En el presente estudio, se ha investigado la relación entre las estrategias de internacionalización y la adaptación de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, revelando una fuerte correlación positiva entre estas variables, este hallazgo destaca la importancia de implementar estrategias bien formuladas para asegurar el éxito en nuevos mercados, una observación que es consistente con la literatura existente sobre la internacionalización de empresas de mercados emergentes. Los datos recopilados muestran que una estrategia de marca sólida y la superación de barreras específicas son esenciales para facilitar la adaptación exitosa y el rendimiento comercial en el contexto local.

La investigación revela una correlación positiva robusta entre las variables de internacionalización y adaptación de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, con un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.873. Este hallazgo subraya la importancia de las estrategias de internacionalización bien formuladas y ejecutadas para el éxito en nuevos mercados.

Estudios previos, como el de Liu et al. (2023), que examinaron la transformación de Hisense, destacan cómo la reconfiguración organizacional y la mejora de capacidades son cruciales para el éxito en la internacionalización de empresas de mercados emergentes.

Los resultados apoyan esta conclusión, indicando que una implementación efectiva de las estrategias formuladas es esencial para que la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei se adapte exitosamente al mercado arequipeño.

Del mismo modo, Barreiros et al. (2021) demostraron que el posicionamiento del país de origen de la marca influye significativamente en el desempeño financiero de las empresas internacionalizadas. Este estudio sugiere que una estrategia de marca sólida es crucial para el éxito en mercados emergentes. Los hallazgos refuerzan esta perspectiva, ya que la dimensión de adaptación de la marca de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei es percibida positivamente por la mayoría de los encuestados, con un 50.8% calificándola como alta y un 48.9% como media. En conjunto, esto indica que una estrategia de marca bien definida puede facilitar significativamente la adaptación al mercado local, resaltando la importancia de mantener una fuerte presencia de marca para el éxito comercial en Arequipa.

Además, el estudio de Urban et al. (2023) identificó varias barreras a la internacionalización en las PYMES, tales como operaciones, logística y marketing. Aunque en esta investigación no se no se identificaron explícitamente barreras específicas, la variación en las percepciones sobre el proceso de internacionalización sugiere la existencia de desafíos en diferentes etapas del proceso. La distribución de respuestas sobre la variable internacionalización, con un 50.8% señalando un nivel medio y un 48.2% indicando un nivel alto, refleja la diversidad de percepciones y resalta la necesidad de abordar estas barreras para asegurar una internacionalización y adaptación efectivas. Este

aspecto es crucial para entender y mitigar los desafíos específicos que pueden surgir durante la expansión a nuevos mercados.

Por otro lado, la investigación de Fernandes et al. (2023) sobre la internacionalización de PYMES destaca la importancia de cinco enfoques teóricos, incluyendo redes y recursos y capacidades firmes, para el éxito de la internacionalización. Los resultados obtenidos en este estudio indican que una estrategia integral y bien ejecutada, que abarque la percepción del mercado externo, la formulación estratégica y la implantación estratégica, es fundamental para la adaptación exitosa de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei en Arequipa. La dimensión de implantación estratégica, en particular, es percibida como alta por el 73.9% de los encuestados, lo que subraya una fuerte capacidad de ejecución de las estrategias planificadas. Esto resalta la importancia de un enfoque holístico y bien coordinado en la internacionalización para lograr una adaptación efectiva en el nuevo mercado.

Asimismo, Sofikitis (2022) y Nagre (2023) enfatizan la importancia de la toma de decisiones estratégicas y la mitigación de los pasivos de extranjería para mejorar el desempeño en la internacionalización de PYMES. La fuerte correlación identificada entre las dimensiones de internacionalización y adaptación sugiere que las decisiones estratégicas bien informadas y una planificación cuidadosa son esenciales para superar los desafíos en el mercado arequipeño. La alta correlación entre la formulación estratégica y la adaptación, con un valor de Rho de 0.864, destaca la necesidad de desarrollar estrategias bien definidas y alineadas con los objetivos y capacidades de la empresa para asegurar una adaptación exitosa.

Finalmente, la investigación de Mengya (2020) sobre las estrategias de expansión de empresas francesas en China concluye que la internacionalización es viable y exitosa cuando se consideran las tendencias de mercado y las relaciones entre países. Los resultados de esta investigación indican que la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei también puede beneficiarse de un enfoque similar, adaptando sus estrategias para alinearse con las características específicas y las preferencias del mercado arequipeño. La variada percepción de la adaptación, con un 56.6% señalando un nivel medio y un 42.1% indicando un nivel alto, resalta la importancia de comprender y abordar las expectativas del mercado local para maximizar el éxito en el nuevo entorno.

En conjunto, los resultados obtenidos en este estudio están en línea con las investigaciones previas realizadas por diversos autores y subrayan la necesidad de un enfoque estratégico integral para la internacionalización y la adaptación en mercados emergentes como Arequipa. La capacidad de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei para adaptarse eficazmente está fuertemente influenciada por sus estrategias de internacionalización bien definidas y ejecutadas. Estos hallazgos destacan la importancia de comprender profundamente el entorno del mercado local y de implementar estrategias coherentes y bien coordinadas para asegurar un éxito sostenible. La investigación refuerza la idea de que la internacionalización exitosa depende de la capacidad de la empresa para adaptarse a las características y expectativas específicas del nuevo mercado, garantizando así un desempeño comercial robusto y continuo.

Conclusiones

Primera: Se concluye que la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado Arequipeño, es sólida y positiva, evidenciándose un coeficiente de correlación de Spearman (Rho) de 0.873, indicando una asociación muy fuerte entre ambas variables. Además, los valores p son menores que 0.001, confirmando la significancia estadística de esta relación. Esto corrobora la hipótesis de investigación.

Segunda: Se concluye que la relación entre la percepción del mercado externo con la adaptación de la empresa gastronómica internacional chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado Arequipeño, es muy alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.821 y un valor p de <0.001 , lo que indica una relación positiva fuerte y estadísticamente significativa entre estas dos variables. Esto también corrobora la hipótesis de investigación.

Tercera: Se concluye que la relación entre formulación estratégica y adaptación de la empresa gastronómica internacional chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado Arequipeño, es también muy alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.864 y un valor p de <0.001 , lo que sugiere una relación positiva muy fuerte, que es estadísticamente significativo, por lo tanto, corrobora la hipótesis de investigación.

Cuarta: Se concluye que la relación entre implantación estratégica y adaptación de la empresa gastronómica internacional chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, es alta y altamente significativa, con un valor de Rho de 0.793 y un valor p de <0.001 , lo que indica una relación positiva muy fuerte entre estas dos variables, confirman su significancia estadística. Esto corrobora la hipótesis de investigación.

Recomendaciones

Primera: Con base en la sólida correlación entre la internacionalización de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei y su adaptación al mercado arequipeño, se recomienda a la empresa, en su objetivo de internacionalización y expansión de mercados continuar fortaleciendo las estrategias de expansión internacional, esto incluye explorar nuevos mercados con características similares al mercado arequipeño y establecer alianzas estratégicas para facilitar la adaptación local.

Segunda: Dado que la relación entre la percepción del mercado externo y la adaptación de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño es muy alta y altamente significativa, se recomienda a la empresa llevar a cabo estudios de mercado detallados y continuos para captar y comprender mejor las percepciones y expectativas de los consumidores locales, esto permitirá ajustar las estrategias de marketing y comunicación de manera más efectiva, asegurando que las ofertas y campañas sean relevantes y atractivas para el público objetivo en Arequipa.

Tercera: Considerando que la relación entre la formulación estratégica y la adaptación de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño es muy alta y altamente significativa, se sugiere a la empresa que el equipo de gestión estratégica continúe desarrollando y refinando sus planes estratégicos con un enfoque específico en las características y demandas del mercado arequipeño. Esto podría implicar la implementación de metodologías participativas que incluyan la retroalimentación de empleados, clientes y socios locales para asegurar que las estrategias formuladas sean precisas, aplicables y alineadas con las realidades del mercado local.

Cuarta: Dado que la relación entre la implantación estratégica y la adaptación de la empresa chilena Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño es alta y estadísticamente significativa, se recomienda que la empresa refuerce los mecanismos de seguimiento y evaluación en la ejecución de sus estrategias. Esto implica definir indicadores de rendimiento claros y específicos para cada etapa del proceso de implantación, así como fomentar una cultura organizacional orientada a la eficiencia y la ejecución efectiva. Asimismo, la capacitación continua del personal y la adecuada asignación de recursos constituyen elementos clave para garantizar que las estrategias se implementen correctamente y se logre una adaptación exitosa en el mercado arequipeño.

Quinta: Se concluye que el éxito en la internacionalización y la adaptación a nuevos mercados no depende únicamente de las estrategias de expansión, formulación e implantación, sino también de la capacidad de la empresa para integrarse culturalmente en el mercado local y responder de manera dinámica a las tendencias y cambios en las preferencias del consumidor. La evidencia recopilada muestra que, además de la formulación e implementación estratégica, la continua adaptación y la percepción del mercado externo desempeñan un papel determinante. En este sentido, los hallazgos sugieren que futuros estudios deberían explorar otros factores contextuales que pueden incidir en la adaptación y el éxito de las organizaciones en nuevos mercados, tales como la cultura organizacional, la innovación en productos y servicios, y la conformación de alianzas estratégicas con actores locales.

Referencias

- Ahokangas, P. (1998). *Internationalisation and resources: An analysis of processes in Nordic SMEs* (Tesis doctoral). University of Vaasa, Finlandia. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/Internationalisation-and-resources-%3A-an-analysis-of-Ahokangas/65548275f41c19a50919bdd930202caf4b3272e0>
- Araya, L. (2017). *El Proceso de Internacionalización de Empresas | Tec Empresarial*, 11(2), 25-36. Recuperado de https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/653
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley Publishing Company.
- Arias, J. L., & Covinos, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*. Lima, Perú: Enfoques Consulting EIRL. Recuperado <http://repositorio.concytec.gob.pe/handle/20.500.12390/2260>
- Aulakh, P. S., & Kotabe, M. (1997). Antecedents and Performance Implications of Channel Integration in Foreign Markets. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 145-175. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490103
- Barney, J. (1991). *Firm Resources and Sustained Competitive Advantage*. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/014920639101700108>
- Barreiros, R., Gomez, P., & Santos, D. (2021). Country of brand origin positioning and financial performance: Effects on internationalized companies from an emerging market. *International Journal of Emerging Markets*. Advance online publication. doi:10.1108/IJOEM-11-2020-1423

- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación: Administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación de Colombia S.A.S.
- Buckley, P. J., & Casson, M. (1976). *The future of the multinational enterprise*. London: Palgrave Macmillan. Recuperado
<https://econpapers.repec.org/bookchap/palpalbok/978-1-349-02899-3.htm>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovation*. London: Tavistock Publications.
- C Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., Schmidt, J. B., & Shin, G.-C. (2004). Internationalization and the dynamics of product adaptation: An empirical investigation. *Journal of Product Innovation Management*, 21(3), 185-198.
doi:10.1111/j.0737-6782.2004.00069.x
- Calderón, H., Cervera, A., Tubillejas, B., & Fayos, T. (2007). Selección del modo de entrada en un mercado internacional: Valoración de las capacidades empresariales, la estrategia empresarial y las percepciones de los problemas de la internacionalización. Recuperado de <https://roderic.uv.es/handle/10550/40494>
- Calderon, M. P. (2021). *Franquicias internacionales como estrategia de exportación de servicios del sector gastronómico peruano. Estudio de caso: “La Lucha Sanguchería Criolla”* (Tesis de licenciatura). Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú. Recuperado de
<https://repositorio.usmp.edu.pe/handle/20.500.12727/8379>
- Cardozo, P. P., Chavarro, A., & Ramírez, C. A. (2007). Teorías de internacionalización. *Panorama*, 1(3), 2-15.

- Cavusgil, S. T., & Knight, G. (2015). The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. *Journal of International Business Studies*, 46(1), 3-16. doi:10.1057/jibs.2014.62
- Cavusgil, S. T., Knight, G., & Riesenberger, J. (2017). *International business: The new realities* (4th ed., Global edition). Harlow, England: Pearson Education.
Recuperado de <https://abdn.elsevierpure.com/en/publications/international-business-the-new-realities-global-edition-4th-edition>
- Cavusgil, S. T., & Zou, S. (1994). Marketing strategy–performance relationship: An investigation of the empirical link in export market ventures. *Journal of Marketing*, 58(1), 1-21. doi:10.2307/1252247
- Contractor, F. J., & Lorange, P. (1988). *Cooperative strategies in international business*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Contreras, C. (2014, noviembre 7). La dinastía Matsufuji: Historia y herencia culinaria. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/dinastia-matsufuji-historia-herencia-culinaria-298232-noticia/?ref=ecr>
- Coviello, N., & McAuley, A. (1999). Internationalisation and the smaller firm: A review of contemporary empirical research. *Management International Review*, 39(3), 223-256.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Czinkota, M., Ronkainen, I., Moffett, M., Marinova, S., & Marinov, M. (2009). *International business: European edition*. Mason, OH: South-Western Cengage Learning.

- Dunning, J. H. (1980). Toward an eclectic theory of international production: Some empirical tests. *Journal of International Business Studies*, 11(1), 9-31.
doi:10.1057/palgrave.jibs.8490593
- Elizondo, M., & González, M. del C. (2021). *Delimitación del problema y la pregunta de investigación*. México: Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado de <http://www.librosoa.unam.mx/handle/123456789/3295>
- FAO, FIDA, OPS, WFP, & UNICEF. (2023). *Panorama regional de la seguridad alimentaria y nutricional - América Latina y el Caribe 2022: Hacia una mejor asequibilidad de las dietas saludables*. Santiago de Chile: FAO.
doi:10.4060/cc3859es
- Fernandes, C., Veiga, P., & Gerschewski, S. (2023). SME internationalisation: Past, present and future trends. *Journal of Organizational Change Management*, 36(1), 144-161. doi:10.1108/JOCM-05-2022-0146
- Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1988). Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 365-388. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490388
- Gómez-Mejía, L. R., & Balkin, D. B. (2004). *Administración*. México: McGraw-Hill.
- Graterol-López, H., & Sigala-Paparella, L. E. (2014). Empresas de internacionalización acelerada: Estudio de casos en Venezuela. *Estudios Gerenciales*, 30(133), 461-468. doi:10.1016/j.estger.2014.07.001
- Hanraets, M. (2025). *Stepping over the threshold: SME internationalization in the Dutch-German borderland* (Tesis de maestría). Radboud University Nijmegen, Países

Bajos. Recuperado de <https://theses.ubn.ru.nl/items/a80d6b3b-bfa8-4760-992b-278e199c9dbf>

Hollensen, S. (2010). *Global marketing: A decision-oriented approach* (5th ed.). Harlow, England: Pearson Education.

Indecopi. (2021). *El perfil del consumidor en el Perú urbano: Un enfoque de protección*.

Lima: Indecopi. Recuperado de <https://www.consumidor.gob.pe/-/el-perfil-del-consumidor-en-el-peru-urbano-un-enfoque-de-proteccion>

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). *Internationalisation in industrial systems—A network approach* (pp. 111-132). <https://doi.org/10.1057/9781137508829.0011>

Johanson, J., & Vahlne, J.-E. (1977). The Internationalization Process of the Firm—A Model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490676>

Johanson, J., & Mattsson, L.-G. (1988). Internationalisation in industrial systems: A network approach. En N. Hood & J. Vahlne (Eds.), *Strategies in global competition* (pp. 111-132). London: Croom Helm.
doi:10.1057/9781137508829.0011

Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm: Four Swedish cases. *Journal of Management Studies*, 12(3), 305-323.

doi:10.1111/j.1467-6486.1975.tb00514.x

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (5a ed.).

Madrid: Prentice Hall.

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22. doi:10.1177/002224299305700101
- Keller, K. L. (2012). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Kotler, P. (1986). Global standardization—Courting danger. *Journal of Consumer Marketing*, 3(2), 13-15. doi:10.1108/eb008158
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed., Global edition). Harlow, England: Pearson Education.
- Lakshman, D., Kumarasinghe, J., & Weerasinghe, R. (2025). Internationalization of SMEs in a developing economy: A triangulation approach. *Journal of Small Business Strategy*, 35(1), 33-44. doi:10.53703/001c.124045
- Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2018). *Management information systems: Managing the digital firm* (15th ed.). Harlow, England: Pearson Education.
- Liu, S., Chakravarty, D., & Beamish, P. (2023). An emerging market multinational company's internationalization: From original equipment manufacturer to global brand leader. *Thunderbird International Business Review*, 65(4), 421-437. doi:10.1002/tie.22359
- López, M. (2020). *Relación entre la innovación tecnológica y el proceso de internacionalización de las pymes exportadoras de café verde de la selva central* (Tesis de licenciatura). Universidad Continental, Huancayo, Perú. Recuperado de <https://repositorio.continental.edu.pe/handle/20.500.12394/8468>

- Mengya, X. (2020). *Les stratégies d'expansion des firmes transnationales: Le cas des entreprises françaises en Chine* (Tesis doctoral). Université Paris-Est, Francia. Recuperado de <https://theses.hal.science/tel-03116893>
- Minervini, N. (2014). *Ingeniería de la exportación: Cómo elaborar planes innovadores de exportación*. México: Cengage Learning.
- Ministerio de Salud (MINSA). (2023). *Población – Gerencia Regional de Salud*. Arequipa, Perú: MINSA. Recuperado de https://www.saludarequipa.gob.pe/estadisticas_trashed/oei-poblacion/
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations: A synthesis of the research*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322-341. doi:10.1287/mnsc.26.3.322
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review*, 65(4), 66-75. Recuperado de <https://hbr.org/1987/07/crafting-strategy>
- Nagre, K. S. (2023). *Liabilities of foreignness: Mitigation strategies and international performance among Indian SMEs* (Tesis doctoral). University of Leeds, Reino Unido. Recuperado de <https://etheses.whiterose.ac.uk/32732/>
- Narula, R., & Verbeke, A. (2015). Making internalization theory good for practice: The essence of Alan Rugman's contributions to international business. *Journal of World Business*, 50(4), 612-622. doi:10.1016/j.jwb.2015.08.007
- Ñaupas, H., Paitán, H. Ñ., Ramírez, E. N., Mejía, E. M., & Paucar, A. V. (2014). *Metodología de la investigación: Cuantitativa - cualitativa y redacción de la tesis*. Bogotá, Colombia: Ediciones de la U.

- OECD. (2018). *Manual de Frascati 2015: Guía para la recopilación y presentación de información sobre la investigación y el desarrollo experimental*. París: OECD Publishing. Recuperado de https://www.oecd-ilibrary.org/science-and-technology/manual-de-frascati-2015_9789264310681-es
- Ortega, A. (2010). La internacionalización de la empresa española y la decisión de exportar como solución a la crisis. *Revista de Sociales y Jurídicas*, 1(6), 88-111.
- Ortega, A., & Espinosa, J. L. (2015). *Plan de internacionalización empresarial*. Madrid: ESIC Editorial. Recuperado de <http://www.marcialpons.es/libros/plan-de-internacionalizacion-empresarial/9788415986645/>
- Oviatt, B., & McDougall-Covin, P. (2005). Toward a theory of international new ventures. *Journal of International Business Studies*, 36(1), 29-41.
doi:10.1057/palgrave.jibs.8400128
- Özsomer, A., & Simonin, B. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.
doi:10.1016/j.ijresmar.2004.06.003
- Porter, M. E. (1985). *The competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93. Recuperado de <https://hbr.org/1990/03/the-competitive-advantage-of-nations>

- Real Academia Española (RAE). (2023). Internacionalizar. En *Diccionario de la lengua española* (Edición del tricentenario). Recuperado de <https://dle.rae.es/internacionaliza>
- Root, F. R. (1994). *Entry strategies for international markets*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Rossi, P. H., Wright, J. D., & Anderson, A. B. (1983). *Handbook of survey research*. Academic Press.
- Ruzzier, M., Hisrich, R. D., & Antoncic, B. (2006). SME internationalization research: Past, present, and future. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(4), 476-497. <https://doi.org/10.1108/14626000610705705>
- Salkind, N. J. (1999). *Métodos de investigación*. Prentice-Hall
- Schein, E. H. (2016). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). Wiley.
- Schumpeter, J. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*. Harper & Brothers.
- Schwarz, M. (2018). *Identificación y caracterización del problema de investigación para la elaboración de la tesis universitaria*. Universidad de Lima. <https://repositorio.ulima.edu.pe/handle/20.500.12724/7099>
- Sofikitis, E. (2022). *International expansion of small and medium-sized enterprises: A strategic decision-making approach* [Tesis doctoral, Universidad de Economía de Atenas]. <http://hdl.handle.net/10442/hedi/52091>
- Tabares, S. (2012). Internacionalización de la Pyme latinoamericana: Referente para el éxito empresarial en Colombia. *Revista Ciencias Estratégicas*, 20(27), 119-132.

- Tamayo y Tamayo, M., & Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior (ICFES). (1999). *El proyecto de investigación* (Módulo 5, 3.ª ed.). ICFES.
- Tidd, J., & Bessant, J. (2021). *Managing innovation: Integrating technological, market and organizational change* (7th ed.). Wiley.
- Tushman, M. L. (Ed.). (1997). *Managing strategic innovation and change: A collection of readings*. Harvard Business School Press.
<https://www.hbs.edu/faculty/Pages/item.aspx?num=201>
- Urban, W., Krot, K., & Tomaszuk, A. (2023). A cross-national study of internationalisation barriers with reference to SME value chain. *Equilibrium. Quarterly Journal of Economics and Economic Policy*, 18(2), 523-549.
<https://doi.org/10.24136/eq.2023.018>
- Vernon, R. (1966). International investment and international trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 80(2), 190-207.
<https://doi.org/10.2307/1880689>
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>
- Yasui, B. (1975). The Nikkei in Oregon, 1834-1940. *Oregon Historical Quarterly*, 76(3), 225-257.

ANEXOS

ANEXO 1. MATRIZ DE CONSISTENCIA

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES Y DIMENSIONES	METODOL OGÍA	MUESTRA	INSTRUMENTOS
Problema general ¿Cuál es la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?	Objetivo general Determinar la relación entre la internacionalización y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024	Hipótesis general Existe una relación positiva y significativa entre el grado de internacionalización de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei y su nivel de adaptación al mercado arequipeño en 2024.	VARIABLE X Internacionalización Dimensiones: ● Percepción del mercado externo ● Formulación estratégica ● Implantación estratégica	Tipo El tipo de investigación es básica. Enfoque Cuantitativo Método: Científico e hipotético deductivo Nivel:	Población El estudio en cuestión se enfocará en la población de la ciudad de Arequipa de 1,249,085 habitantes Muestra Para la muestra y considerand o darle la mayor credibilidad posible a la	Cuestionario

Problemas Específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas	VARIABLE Y	Correlacional	investigación, se consideran a los 380 clientes, siendo el muestreo de la presente investigación de corte no probabilístico o accidental.	Cuestionario
• ¿Cómo se relaciona la percepción del mercado externo con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024? • ¿Cómo se relaciona la formulación estratégica con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?	• Conocer la relación entre la percepción del mercado externo con la adaptación de la empresa gastronómica Internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 • Comprender la relación entre la formulación estratégica en la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 • Establecer la relación entre la implantación estratégica en la adaptación de la empresa	• Existe una relación directa y significativa entre la percepción del mercado externo y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 • Existe una relación directa y significativa entre la formulación estratégica y la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 • Existe una relación directa y significativa entre la implantación estratégica y la	Adaptación • Adaptación - Calidad • Adaptación - Marca	Diseño No experimental, transversal		

- ¿Cómo se relaciona la implantación estratégica con la adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024?
- | | |
|---|--|
| gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 | adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño, 2024 |
|---|--|
-

ANEXO 2. INSTRUMENTO

Cuestionario para evaluar la internacionalización y adaptación de la empresa gastronómica internacional Sakemar Sushi Nikkei al mercado arequipeño

Esta encuesta tiene como objetivo recopilar información valiosa sobre la percepción de los consumidores respecto a la oferta de sushi en Perú. Se busca recopilar información a través las percepciones de los clientes en relación con la variedad, calidad, accesibilidad, estrategias de adaptación, estrategias de promoción, resultados de la adaptación, atención al cliente, calidad del sushi, variedad del sushi, imagen de los restaurantes y la reputación de los restaurantes de sushi en Perú.

La respuesta está determinada por la escala de cada pregunta:		Edad		Sexo		
Percepción de la oferta de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
1	¿Qué tan variadas considera las opciones de makis en Arequipa? 1: Muy pocas opciones 2: Pocas opciones 3: Ni muchas ni pocas opciones 4: Muchas opciones 5: Numerosas opciones					
2	¿Cuan importante considera la presencia de una variedad de restaurantes de makis en Arequipa? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
Percepción de la calidad del sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
3	¿Qué tan satisfecho está con la frescura de los ingredientes utilizados en los restaurantes de makis en Arequipa? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
4	¿Qué tan importante considera la calidad de los makis al elegir un restaurante? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
Percepción de la accesibilidad del sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
5	¿Cómo calificarías la facilidad de llegar a los restaurantes de makis según su ubicación? 1: Muy difícil 2: Difícil 3: Neutral 4: Fácil 5: Muy fácil					
6	¿Qué tan satisfecho está con la relación calidad-precio de los restaurantes de makis en Arequipa? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
Estrategias de adaptación		1	2	3	4	5
7	¿Cuan satisfecho está con la capacidad de adaptarse a sus preferencias de los restaurantes de makis en Arequipa? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
8	¿Cuán importante es para usted que los restaurantes de makis ofrezcan opciones adaptadas a sus gustos? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
9	¿Cuál es su opinión sobre cómo se adaptan los restaurantes de makis en Arequipa para satisfacer sus preferencias como cliente? 1: Muy negativo 2: Negativo 3: Neutro 4: Positivo 5: Muy positivo					
Estrategias de promoción		1	2	3	4	5
10	¿Qué tan efectiva considera la promoción de los restaurantes de makis en Arequipa para atraer clientes? 1: Nada efectiva 2: Poco efectiva 3: Algo efectiva 4: Efectiva 5: Muy efectiva					
11	¿Estaría de acuerdo con probar nuevas promociones variadas en restaurantes de makis? 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Me es indiferente 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo					
12	¿Considera que su elección de comer en un restaurante de makis se ve influenciada por alguna promoción? 1: Totalmente en desacuerdo 2: En desacuerdo 3: Me es indiferente 4: De acuerdo 5: Totalmente de acuerdo					
Resultados de la adaptación		1	2	3	4	5
13	¿Cuán importante es para usted que los restaurantes mejoren continuamente? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
14	¿En qué medida cree que la introducción de variedad adaptada a sus gustos afecta su experiencia en los restaurantes de makis? 1: Muy negativo 2: Negativo 3: Neutro 4: Positivo 5: Muy positivo					
Percepción de la atención al cliente en los restaurantes de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
15	¿Qué tan satisfecho está con la atención y el trato que recibe en los restaurantes de makis? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
16	¿En qué medida considera importante la atención al cliente al elegir un restaurante de makis? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					

Percepción de la calidad del sushi en los restaurantes de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
17	¿Cómo calificaría la calidad general del makis que ha probado en los restaurantes de makis en Arequipa? 1: Muy baja 2: Baja 3: Moderada 4: Alta 5: Muy alta					
18	¿Qué tan satisfecho está con la frescura de los ingredientes utilizados en los makis? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
Percepción de la variedad del sushi en los restaurantes de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
19	¿Qué tan satisfecho está con la variedad de opciones de makis disponibles en los restaurantes? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
20	¿Con qué frecuencia explora nuevas variedades de makis en su área? 1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Cada mes 5: Una vez a la semana					
Percepción de la imagen de los restaurantes de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
21	¿Qué tan importante es para usted la imagen de un restaurante al decidir dónde comer makis? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
22	¿Cuán satisfecho está con la imagen de los restaurantes de makis en Arequipa? 1: Totalmente insatisfecho 2: Insatisfecho 3: Algo satisfecho 4: Satisfecho 5: Totalmente satisfecho					
Percepción de la reputación de los restaurantes de sushi en Arequipa		1	2	3	4	5
23	¿Cuán importante es para usted la reputación y la opinión de otros clientes al elegir un restaurante de makis? 1: No es importante 2: Poco importante 3: Algo importante 4: Importante 5: Muy importante					
24	¿Con qué frecuencia consulta opiniones y reseñas antes de elegir un restaurante de makis? 1: Nunca 2: Casi nunca 3: Ocasionalmente 4: Cada mes 5: Una vez a la semana					

ANEXO 3. ESTADÍSTICAS DE FIABILIDAD DE ELEMENTO

Estadísticas de fiabilidad de elemento			
		Si se descarta el elemento	
		Alfa de Cronbach	
1	I	0.748	
2	I	0.671	
3	I	0.689	
4	I	0.708	
5	I	0.720	
6	I	0.688	
7	I	0.711	
8	I	0.697	
9	I	0.717	
10	I	0.694	
11	I	0.672	
12	I	0.713	
13	I	0.722	
14	I	0.710	
15	I	0.695	
16	I	0.679	
17	A	0.699	
18	A	0.745	
19	A	0.746	
20	A	0.695	

21	A	0.756	
22	A	0.693	
23	A	0.788	
24	A	0.700	

ANEXO 4. EVIDENCIAS DE VALIDACIÓN

FORMATO DE VALIDACIÓN DE JUICIO DE EXPERTO

I. GENERALIDADES

El que suscribe, Alexander Melendez Bernal identificado con DNI, 44521619 y Nro. de colegiatura 04608 certifico que realicé el juicio de experto al instrumento diseñado por los autores:

Álvaro Catacora Valer

Jesús Edwin Quispe Medina

Fecha: 17/05/2024

II. OBSERVACIONES

FORMA:

ESTRUCTURA: (Referido a la coherencia, dimensión, indicadores e ítems)

El instrumento es aceptable

CONTENIDO: (Referido a la presentación de los reactivos, al grupo muestral)

El contenido es aceptable

VALIDACIÓN

Luego de evaluado el instrumento

- **Procede su aplicación (X)**
- **No procede para su aplicación ()**



ALEXANDER MELENDEZ BERNAL
DOCTOR EN ECONOMIA Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
DNI: 44521619

Validación de Contenido del Cuestionario

NOMBRE: Jimmy Americo Neyra Lopez

DNI: 29329607

PROFESIÓN:

GRADO ACTUAL: Magister

FECHA: /05/2024

Esta prueba está diseñada para realizar el estudio "INTERNACIONALIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA INTERNACIONAL SAKEMAR SUSHI NIKKEI AL MERCADO AREQUIPEÑO, 2024". Se tomará como elemento de medición de la percepción de las variables Marketing de experiencias y decisión de consumo.

Por favor, valore cada ítem tomando en cuenta los siguientes criterios:

COHERENCIA: Si el ítem guarda una relación teórica con la variable, con el constructo o variable que se está evaluando.

RELEVANCIA: Si el ítem es necesario para evaluar el constructo en la muestra en que se quiere medir. Si el ítem no generaría incomodidad en los evaluados o que estos mientan para guardar las apariencias.

CLARIDAD: Si el lenguaje empleado en el ítem es lo suficientemente comprensible para la muestra. Además, si la redacción es coherente y sin faltas ortográficas.

Colocar en las casillas el número 1, 2, 3 y/o 4 según su apreciación

- 1 si, NO CUMPLE CON EL CRITERIO
- 2 si, presenta un NIVEL BAJO
- 3 si, presenta un NIVEL MODERADO
- 4 si, presenta un NIVEL ALTO

SUGERENCIAS / COMENTARIOS

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Arequipa, /05/ 2024



Jimmy Americo Neyra Lopez
DNI 29329607

Validación de Contenido del Cuestionario

NOMBRE: Percy Hansel Cardenas Vargas

DNI: 44753386

PROFESIÓN: Licenciado en Administración de empresas con Maestría en Comunicación y Marketing

GRADO ACTUAL: Magister

FECHA: /05/2024

Esta prueba está diseñada para realizar el estudio "INTERNACIONALIZACIÓN Y ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA GASTRONÓMICA INTERNACIONAL SAKEMAR SUSHI NIKKEI AL MERCADO AREQUIPEÑO, 2024". Se tomará como elemento de medición de la percepción de las variables Marketing de experiencias y decisión de consumo.

Por favor, valore cada ítem tomando en cuenta los siguientes criterios:

COHERENCIA: Si el ítem guarda una relación teórica con la variable, con el constructo o variable que se está evaluando.

RELEVANCIA: Si el ítem es necesario para evaluar el constructo en la muestra en que se quiere medir. Si el ítem no generaría incomodidad en los evaluados o que estos mientan para guardar las apariencias.

CLARIDAD: Si el lenguaje empleado en el ítem es lo suficientemente comprensible para la muestra. Además, si la redacción es coherente y sin faltas ortográficas.

Colocar en las casillas el número 1, 2, 3 y/o 4 según su apreciación

- 1 si, NO CUMPLE CON EL CRITERIO
- 2 si, presenta un NIVEL BAJO
- 3 si, presenta un NIVEL MODERADO
- 4 si, presenta un NIVEL ALTO

SUGERENCIAS / COMENTARIOS

Sin observaciones

Arequipa, 05/10/2024



Percy Hansel Cárdenas Vargas
DNI 44753386

ANEXO 5. BASE DE DATOS

2	4	3	4	4	4	3	5	5	4	4	4	4	4	3	5	21	25	16	62	3	3	3	3	4	3	5	3	12	15	27
2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	3	4	4	20	20	15	55	3	3	3	4	4	3	4	3	13	14	27
2	5	4	5	2	3	2	5	3	2	5	5	5	4	3	5	21	22	17	60	4	4	2	3	5	3	5	4	13	17	30
3	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	5	5	4	4	4	17	23	17	57	3	4	2	2	4	2	3	2	11	11	22
3	1	3	5	3	2	2	4	3	3	3	4	5	3	3	2	17	19	13	49	1	1	2	2	5	2	5	3	6	15	21
4	4	3	4	3	3	3	4	4	4	5	5	4	5	1	4	21	25	14	60	2	3	3	2	4	3	3	4	10	14	24
3	5	5	5	3	5	4	5	5	5	5	4	4	4	5	5	26	28	18	72	3	5	5	3	5	4	3	5	16	17	33
2	5	5	5	2	4	5	5	4	5	5	4	5	4	5	5	23	28	19	70	5	5	5	5	5	5	4	5	20	19	39
4	4	3	5	3	3	3	5	5	2	5	4	5	4	3	5	22	24	17	63	3	3	3	2	4	3	4	4	11	15	26
3	4	4	5	3	3	3	5	3	3	5	5	5	5	4	5	22	24	19	65	3	3	3	4	5	3	5	5	13	18	31
1	4	4	5	3	2	4	4	3	3	4	4	4	4	3	5	19	22	16	57	3	5	3	3	5	3	4	4	14	16	30
2	4	3	5	3	3	3	5	3	3	5	4	3	4	4	4	20	23	15	58	3	3	3	3	4	4	3	3	12	14	26
2	5	4	5	3	4	4	5	2	3	5	5	5	5	4	5	23	24	19	66	5	4	2	4	5	4	5	3	15	17	32
2	4	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	4	4	3	4	19	20	15	54	3	3	3	3	4	3	4	3	12	14	26
4	5	3	5	2	1	2	5	3	2	5	4	5	2	2	5	20	21	14	55	2	3	3	3	4	2	5	3	11	14	25
4	3	4	4	3	3	4	5	3	3	4	3	5	4	4	4	21	22	17	60	3	4	4	3	5	4	4	3	14	16	30
3	4	3	4	2	1	3	5	3	2	4	5	5	4	3	5	17	22	17	56	2	3	3	2	5	3	4	1	10	13	23
3	4	3	3	3	3	4	5	4	2	4	5	5	3	3	3	19	24	14	57	3	3	2	3	5	3	4	3	11	15	26
2	2	3	3	2	3	3	4	3	2	3	3	4	4	3	3	15	18	14	47	3	3	3	3	2	3	3	3	12	11	23
3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	4	5	4	4	3	4	19	21	15	55	3	3	3	2	3	3	4	2	11	12	23
3	5	4	5	3	3	2	5	2	2	4	3	5	3	3	5	23	18	16	57	3	3	3	2	5	3	4	3	11	15	26
4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	24	24	15	63	4	4	4	4	4	4	4	4	16	16	32
2	5	4	5	4	3	3	5	3	4	5	5	5	4	4	5	23	25	18	66	3	4	2	3	5	3	5	3	12	16	28
2	3	4	4	3	4	4	4	4	3	5	4	5	4	4	5	20	24	18	62	3	4	3	3	4	4	4	3	13	15	28
1	3	5	5	3	3	5	4	2	4	4	3	4	4	5	3	20	22	16	58	4	4	3	3	5	5	5	5	14	20	34
2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	20	25	16	61	3	4	2	4	4	4	4	4	13	16	29
2	3	4	5	3	2	3	4	4	2	4	2	4	4	3	4	19	19	15	53	3	3	3	3	4	3	4	3	12	14	26
3	3	4	4	4	4	1	4	4	5	4	4	4	3	3	4	22	22	14	58	5	1	4	4	4	4	4	4	14	16	30
3	4	3	5	2	3	3	5	5	2	5	4	5	3	3	5	20	24	16	60	3	3	3	3	5	5	4	3	12	17	29
2	5	3	5	3	3	3	5	3	3	5	4	5	5	4	5	21	23	19	63	3	3	3	3	5	3	4	3	12	15	27
3	3	3	5	4	3	3	4	3	3	4	5	5	4	4	4	21	22	17	60	3	3	4	4	4	3	5	3	14	15	29
2	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	4	5	4	4	5	26	28	18	72	5	5	5	3	5	4	5	3	18	17	35
4	5	5	5	4	4	5	5	4	4	5	4	5	5	4	5	27	27	19	73	5	4	5	3	5	5	5	5	17	20	37
2	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	21	24	16	61	4	4	4	3	4	4	4	3	15	15	30
4	3	4	3	2	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	19	20	16	55	4	4	4	5	4	1	4	4	17	13	30
2	3	3	4	3	3	3	5	4	3	4	4	4	5	3	2	18	23	14	55	3	2	2	3	3	3	4	3	10	13	23
3	3	3	5	3	3	3	5	3	3	4	5	5	5	3	5	20	23	18	61	3	3	3	2	3	3	4	3	11	13	24
1	2	3	2	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	3	3	14	15	11	40	3	3	3	2	3	3	2	2	11	10	21
2	4	4	4	3	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	3	20	16	11	47	3	3	2	2	4	3	5	3	10	15	25
3	5	5	3	3	3	3	5	2	4	3	5	5	3	3	3	22	22	14	58	4	3	3	2	5	5	5	5	12	20	32
3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	18	22	15	55	4	3	4	3	3	3	4	4	14	14	28
4	3	3	4	3	3	3	3	5	3	5	5	5	5	3	5	20	24	18	62	3	3	3	3	5	3	5	3	12	16	28
4	4	4	5	5	3	3	4	4	3	5	5	5	3	4	5	25	24	17	66	4	4	4	5	5	4	4	4	17	17	34
2	4	3	3	4	2	3	2	3	2	5	3	4	4	3	2	18	18	13	49	3	3	3	3	3	3	5	3	12	14	26
4	2	4	5	3	4	5	4	4	4	5	5	4	4	4	5	22	27	17	66	4	3	4	2	5	4	3	3	13	15	28
3	4	4	4	3	5	3	3	4	4	4	5	5	4	3	3	23	23	15	61	4	4	5	4	4	4	5	3	17	16	33
3	3	3	2	3	3	2	4	3	3	3	4	3	3	3	4	17	19	13	49	4	3	2	3	3	2	3	3	12	11	23
2	1	2	3	4	3	3	2	3	2	3	4	3	4	3	4	15	17	14	46	4	3	4	2	3	4	3	2	13	12	25
3	4	4	5	4	3	3	4	4	4	5	4	5	4	3	5	23	24	17	64	4	4	3	4	4	4	4	3	15	15	30
3	5	3	5	4	2	2	5	3	3	4	4	5	4	3	5	22	21	17	60	3	3	2	3	5	3	5	4	11	17	28
3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	4	3	4	4	4	5	18	18	17	53	3	3	3	3	4	3	4	3	12	14	26
4	4	4	5	5	4	4	5	4	3	5	5	5	4	4	5	26	26	18	70	4	4	4	5	4	4	5	4	17	17	34

2 3 3 4 4 4 4 3 4 3 4 4 4 4 4 20 22 16 58 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32
3 4 3 5 3 2 2 4 2 3 4 4 4 3 3 5 20 19 15 54 3 3 3 4 3 3 4 3 13 13 26
3 4 4 5 4 3 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 3 4 4 3 5 4 15 16 31
2 3 3 4 3 3 3 4 3 2 4 3 4 3 4 5 18 19 16 53 3 3 2 3 3 3 4 4 11 14 25
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 2 3 2 4 3 8 12 20
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 5 5 26 26 19 71 5 4 4 5 5 4 5 5 18 19 37
3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 4 4 19 20 15 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 3 5 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 3 19 21 13 53 3 3 3 3 3 3 3 3 12 12 24
3 4 3 4 3 3 3 5 4 3 4 3 4 3 3 5 20 22 15 57 3 3 3 3 5 3 3 3 12 14 26
2 4 4 5 3 4 3 4 3 4 4 3 5 4 4 4 22 21 17 60 4 3 3 4 4 4 5 3 14 16 30
4 4 3 3 4 3 3 3 3 2 5 5 5 3 3 3 21 21 14 56 3 4 3 3 3 4 2 4 13 13 26
3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 3 3 3 3 18 19 12 49 3 3 3 3 3 3 3 3 12 12 24
1 4 2 2 2 2 2 4 3 3 4 4 4 3 2 1 13 20 10 43 2 2 2 2 2 2 2 2 8 8 16
2 3 3 3 3 3 3 3 3 3 4 4 3 3 3 3 17 20 12 49 3 3 3 3 3 3 3 3 12 12 24
3 3 1 5 3 2 4 3 4 5 3 5 1 1 5 5 17 24 12 53 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 2 2 5 3 2 2 4 3 3 4 4 4 4 4 4 17 20 16 53 3 3 3 3 3 3 3 3 12 12 24
3 5 4 5 4 3 3 5 4 4 5 4 5 4 4 5 24 25 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 4 19 21 14 54 4 4 3 2 4 3 4 2 13 13 26
3 5 4 4 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 4 5 23 22 18 63 3 3 3 4 3 3 4 3 13 13 26
4 4 4 5 4 3 4 5 4 3 3 4 4 5 5 4 24 23 18 65 4 4 4 4 4 4 4 5 16 17 33
3 4 3 5 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 4 5 23 21 17 61 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 4 3 4 4 3 4 4 4 3 4 4 5 4 3 5 21 23 17 61 4 4 4 4 3 4 4 4 16 15 31
3 4 3 5 4 3 3 5 4 4 5 4 5 4 4 5 22 25 18 65 4 4 3 4 4 4 5 4 15 17 32
3 3 3 4 3 2 3 4 3 3 3 3 3 4 3 4 18 19 14 51 3 3 2 2 3 3 3 2 10 11 21
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 5 16 19 35
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
2 5 5 5 4 2 3 5 3 4 4 4 5 4 3 5 23 23 17 63 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 5 4 3 3 5 4 4 5 4 5 4 4 5 22 25 18 65 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 4 3 2 2 4 2 3 3 3 4 3 2 4 17 17 13 47 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 27 27 18 72 4 4 4 4 5 4 5 5 16 19 35
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
2 5 3 5 4 2 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 21 22 17 60 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 4 5 20 21 16 57 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 2 4 3 3 3 4 2 3 3 3 4 3 3 4 17 18 14 49 3 3 3 3 3 4 3 3 12 13 25
4 4 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 5 5 4 5 5 17 19 36
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 3 22 21 14 57 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 5 3 5 4 2 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 22 22 17 61 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 5 3 3 3 5 4 3 4 4 5 4 4 5 21 23 18 62 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
3 3 3 4 3 3 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 19 18 14 51 2 3 2 3 3 3 3 2 10 11 21
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 5 16 19 35
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 4 5 20 21 16 57 3 3 3 4 4 3 4 3 13 14 27
2 5 3 5 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 22 22 17 61 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 4 5 4 3 3 5 4 4 5 5 5 4 4 5 23 26 18 67 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
3 3 2 4 4 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 19 19 14 52 3 3 3 3 3 3 2 2 12 10 22
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 5 16 19 35
3 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 5 3 5 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 23 22 17 62 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 4 3 5 4 3 3 5 4 4 4 4 5 4 4 5 22 24 18 64 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 3 3 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 18 18 14 50 3 3 2 2 3 3 3 2 10 11 21
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 5 16 19 35
3 4 3 4 3 3 4 4 3 3 4 4 4 4 3 5 20 22 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 4 3 5 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 21 22 17 60 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
2 2 2 4 2 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 14 18 14 46 2 2 2 3 3 3 4 3 9 13 22

3 4 4 4 4 3 3 4 4 3 5 4 5 4 4 5 22 23 18 63 4 4 3 4 4 3 5 4 15 16 31
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 3 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 3 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 16 18 14 48 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 5 5 26 26 19 71 5 4 4 5 5 4 5 5 18 19 37
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 2 3 2 4 3 8 12 20
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 4 4 4 3 3 4 4 3 4 4 4 4 4 5 22 22 17 61 4 4 3 4 4 3 5 4 15 16 31
4 4 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 25 26 18 69 4 4 4 4 4 5 4 4 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 16 18 14 48 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
4 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 22 20 14 56 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
2 3 3 4 4 2 3 3 4 3 4 4 5 5 3 4 18 21 17 56 3 4 4 4 3 3 4 4 15 14 29
2 3 3 4 3 3 4 4 4 3 4 4 3 4 3 4 18 23 14 55 3 3 3 4 3 4 5 5 13 17 30
3 2 2 2 2 3 4 3 2 2 3 2 3 3 3 3 14 16 12 42 3 2 3 2 4 3 2 1 10 10 20
3 3 4 4 4 3 4 4 4 4 5 1 5 3 3 4 21 22 15 58 2 2 3 3 4 3 4 3 10 14 24
1 3 1 4 3 4 4 4 5 3 4 2 4 2 4 4 16 22 14 52 3 3 3 5 5 5 5 5 14 20 34
4 5 5 5 5 5 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 29 29 20 78 4 4 5 5 5 5 5 5 4 18 19 37
4 4 3 4 4 3 4 4 4 4 3 4 4 3 4 4 22 23 15 60 4 4 4 4 4 5 5 3 16 17 33
3 4 4 4 5 5 5 5 5 4 5 4 4 4 4 4 25 28 16 69 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
4 4 4 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 3 4 22 22 15 59 4 4 3 3 3 4 4 4 14 15 29
3 3 3 3 4 3 4 3 4 3 4 4 3 4 4 4 19 22 15 56 4 4 4 5 5 5 5 5 17 20 37
4 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 5 29 30 20 79 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
4 5 5 5 5 5 3 4 4 5 5 5 5 5 5 5 29 26 20 75 5 5 5 3 4 4 5 3 18 16 34
2 2 2 2 3 2 2 3 2 3 3 2 2 2 2 3 13 15 9 37 3 3 3 2 3 3 1 2 11 9 20
3 3 4 2 2 2 3 4 4 4 4 4 3 4 4 3 16 23 14 53 4 3 4 3 3 4 3 4 14 14 28
4 4 4 4 3 4 4 5 3 4 5 4 4 4 3 4 23 25 15 63 4 4 4 4 4 3 3 3 16 13 29
3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 4 4 4 3 4 20 23 15 58 3 3 4 4 4 4 4 4 14 16 30
4 4 3 4 3 4 4 4 3 4 4 4 3 4 3 4 22 23 14 59 4 4 3 3 3 4 4 4 14 15 29
4 4 4 4 4 3 4 5 5 5 5 5 5 5 4 4 23 29 18 70 4 4 4 3 4 4 5 5 15 18 33
4 4 5 4 4 3 3 4 4 5 3 5 4 4 4 4 24 24 16 64 5 3 4 4 3 4 4 4 16 15 31
2 4 3 5 4 3 2 4 3 3 5 4 5 4 4 5 21 21 18 60 4 3 3 3 4 3 4 3 13 14 27
3 5 4 5 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 2 4 3 2 2 3 2 2 4 3 4 3 2 4 16 16 13 45 2 2 3 2 4 3 2 2 9 11 20
4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 3 4 20 20 15 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 3 4 4 4 3 3 4 4 4 4 4 4 4 3 4 21 23 15 59 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 3 3 4 3 3 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 19 18 14 51 3 3 3 3 2 2 3 2 12 9 21
3 5 3 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 23 27 18 68 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 3 4 3 3 3 12 13 25
3 4 3 5 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 22 22 17 61 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 4 3 5 4 3 2 4 3 3 4 5 4 4 4 5 21 21 17 59 4 3 3 3 4 3 4 3 13 14 27
3 3 4 5 4 3 3 5 4 3 4 4 5 4 4 5 22 23 18 63 4 4 3 4 4 4 4 3 15 15 30
3 5 4 5 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 4 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 18 19 14 51 3 3 3 3 4 3 3 2 12 12 24
2 3 2 4 3 2 2 3 2 2 4 3 4 3 2 4 16 16 13 45 2 2 2 2 3 2 4 3 8 12 20
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 5 4 4 4 5 4 5 5 17 19 36
4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 3 4 20 20 15 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 3 4 3 3 4 4 4 4 5 4 4 4 4 5 20 25 17 62 4 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32

3 3 4 5 4 3 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 22 22 17 61 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
2 4 2 5 3 2 2 3 2 3 4 3 5 3 3 4 18 17 15 50 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 3 5 4 3 3 5 4 4 5 5 5 4 4 5 22 26 18 66 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 3 4 3 2 3 4 4 2 3 3 4 3 3 4 17 19 14 50 2 3 2 2 3 2 3 2 9 10 19
4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 3 4 4 5 4 5 4 15 18 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
4 4 3 5 4 3 4 5 3 4 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32
3 5 4 5 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 3 4 3 3 3 4 3 2 3 3 4 3 3 4 18 18 14 50 3 3 3 3 3 3 3 2 12 11 23
3 4 3 4 3 3 4 4 4 4 5 4 4 4 4 5 20 25 17 62 4 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32
2 4 2 5 3 2 2 3 2 3 4 3 5 3 3 4 18 17 15 50 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 20 20 14 54 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 4 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 25 27 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 4 3 5 4 3 2 4 3 3 5 4 5 4 4 5 21 21 18 60 4 3 3 4 3 4 3 3 14 13 27
3 5 4 5 4 4 3 4 4 4 5 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 2 4 3 2 2 3 2 2 4 3 4 3 2 4 16 16 13 45 2 2 2 2 3 2 4 3 8 12 20
4 4 4 5 5 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 26 26 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 3 4 20 20 15 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 2 4 3 2 3 4 3 2 2 3 4 4 3 4 18 17 15 50 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 3 4 2 2 2 3 2 3 4 3 4 4 3 4 16 17 15 48 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 4 3 4 4 3 4 4 3 3 5 4 5 4 4 5 22 23 18 63 4 4 4 5 5 5 5 4 17 19 36
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 3 4 4 4 3 20 20 15 55 3 4 4 3 4 4 5 5 14 18 32
2 4 4 5 3 3 4 5 4 3 4 3 5 4 4 5 21 23 18 62 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 4 3 3 12 14 26
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 4 20 22 14 56 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
4 5 4 5 3 4 4 5 4 3 3 4 5 4 4 5 25 23 18 66 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
2 4 4 5 3 3 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 21 24 18 63 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 4 20 22 14 56 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
4 5 4 5 3 4 4 5 4 3 3 4 5 4 4 5 25 23 18 66 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 3 3 3 4 20 22 13 55 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
4 5 4 5 3 4 4 5 4 3 3 4 5 4 5 5 25 23 19 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 4 20 22 14 56 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
4 5 4 5 3 4 4 5 4 3 3 4 5 4 4 5 25 23 18 66 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 4 20 22 15 58 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
4 5 4 5 5 3 4 5 4 3 3 4 5 4 4 5 26 23 18 67 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 3 3 4 4 3 3 4 3 4 4 4 4 3 3 4 20 22 14 56 3 3 3 4 4 3 4 4 13 15 28
2 4 4 5 3 3 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 21 24 18 63 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 3 5 4 2 3 5 3 3 4 4 5 4 3 5 21 22 17 60 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
2 4 3 5 3 3 3 5 4 3 4 3 5 4 4 5 20 22 18 60 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 3 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 4 19 21 14 54 3 3 3 2 4 3 4 2 11 13 24
3 4 3 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 22 25 18 65 4 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32
2 3 3 5 3 3 3 5 3 2 4 3 5 4 3 5 19 20 17 56 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
2 4 2 5 3 3 2 5 3 2 3 3 5 3 3 5 19 18 16 53 2 2 2 2 4 3 5 3 8 15 23
3 5 4 5 4 4 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 4 3 16 16 32
2 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 20 21 16 57 3 3 3 3 4 4 4 3 12 15 27
3 4 3 5 3 3 3 3 4 3 4 3 5 4 4 5 21 20 18 59 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 5 4 3 3 5 4 4 5 4 4 5 22 25 18 65 4 3 3 3 4 3 4 3 13 14 27

2 3 2 4 4 3 3 4 3 3 4 3 3 4 3 4 18 20 14 52 3 3 3 2 3 3 3 2 11 11 22
3 4 5 5 4 3 3 5 4 4 5 4 4 3 4 5 24 25 16 65 4 3 3 3 4 3 3 3 13 13 26
2 3 3 5 3 3 3 4 3 2 4 4 5 4 3 5 19 20 17 56 3 3 3 3 4 3 5 4 12 16 28
3 5 4 4 4 4 5 5 4 3 4 4 5 4 4 5 24 25 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 5 3 3 3 5 3 2 4 3 5 4 3 5 19 20 17 56 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
3 4 4 5 4 4 4 5 5 3 4 4 5 4 4 5 24 25 18 67 4 4 4 4 4 4 5 5 16 18 34
2 4 3 5 3 3 3 4 3 2 4 4 5 4 3 5 20 20 17 57 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
3 5 4 5 4 4 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 5 3 3 3 5 3 2 4 3 5 4 3 5 19 20 17 56 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
3 4 4 5 4 4 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 24 24 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 4 3 5 3 3 3 4 3 2 4 4 5 4 3 5 20 20 17 57 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
3 5 4 5 4 4 4 5 4 3 4 4 5 4 4 5 25 24 18 67 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 5 3 3 3 5 3 2 4 3 5 4 3 5 19 20 17 56 3 3 3 3 4 3 5 3 12 15 27
2 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 20 21 16 57 3 3 3 5 4 3 4 3 14 14 28
3 4 4 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 23 27 18 68 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
2 3 3 4 3 2 2 4 3 4 4 4 4 3 3 4 17 21 14 52 3 2 2 2 3 2 3 3 9 11 20
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
2 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 20 21 16 57 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 4 3 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 5 20 21 15 56 3 3 3 3 4 3 3 3 12 13 25
4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 25 27 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 4 4 4 12 16 28
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 3 3 12 13 25
3 4 4 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 4 23 27 17 67 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
2 3 2 4 4 3 4 4 3 3 3 3 4 3 3 4 18 20 14 52 3 2 2 3 3 3 3 2 10 11 21
3 4 4 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 23 27 18 68 4 3 4 4 5 4 5 4 15 18 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
2 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 20 21 16 57 3 3 3 3 4 3 4 4 12 15 27
4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 25 27 18 70 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 4 5 4 4 3 4 3 3 4 3 5 4 4 5 24 20 18 62 4 4 4 3 4 4 4 4 15 16 31
2 5 2 5 3 2 3 5 3 2 5 4 4 4 3 5 19 22 16 57 3 2 3 3 5 3 5 3 11 16 27
4 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 4 3 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 18 18 14 50 3 2 2 2 3 3 3 2 9 11 20
1 3 3 4 2 3 2 4 3 3 4 2 5 4 3 4 16 18 16 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 27 28 20 75 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 4 3 4 4 3 2 13 13 26
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 5 5 3 16 18 34
2 4 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 5 4 3 5 18 18 17 53 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 3 5 5 5 5 4 5 26 26 19 71 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 4 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 5 3 3 5 18 18 16 52 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 5 2 5 3 2 3 5 3 2 5 4 4 4 3 5 19 22 16 57 3 2 3 3 5 3 5 3 11 16 27
1 3 3 4 2 3 2 4 3 3 4 2 5 4 3 4 16 18 16 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 27 28 20 75 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 3 5 4 5 23 25 17 65 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 4 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 5 4 3 5 18 18 17 53 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 4 4 3 3 2 13 12 25
2 4 3 5 4 3 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 21 27 18 66 4 3 3 4 5 4 4 3 14 16 30
3 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 5 21 20 16 57 3 3 3 3 4 4 4 3 12 15 27
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 2 4 16 18 13 47 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19

4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
4 3 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 3 2 3 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 15 18 14 47 3 2 2 2 4 2 3 2 9 11 20
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 22 20 14 56 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 4 3 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
2 3 2 4 3 3 3 4 3 3 3 3 4 3 3 4 17 19 14 50 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 23 20 14 57 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 3 4 12 14 26
3 4 3 4 4 3 3 4 3 4 4 3 4 3 3 4 21 21 14 56 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 4 3 16 16 32
2 3 4 3 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 19 21 16 56 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 4 4 16 18 15 49 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 21 20 14 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 5 4 3 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 4 21 21 15 57 3 4 4 3 4 3 4 2 14 13 27
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 3 9 11 20
4 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 27 27 18 72 4 4 4 4 5 4 4 3 16 16 32
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 4 3 2 12 13 25
4 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 22 20 14 56 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 27 28 20 75 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 21 20 14 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 4 22 21 14 57 3 3 3 4 4 3 4 3 13 14 27
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 23 20 14 57 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 4 4 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 25 27 18 70 4 4 4 5 5 4 4 3 17 16 33
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 5 21 21 15 57 3 4 4 3 4 4 3 2 14 13 27
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 3 2 4 4 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 17 18 14 49 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
1 2 2 3 1 2 1 3 2 2 3 2 3 3 2 3 11 13 11 35 2 2 1 2 3 2 3 2 7 10 17
4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 24 26 18 68 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 4 3 4 3 4 3 13 14 27
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 26 27 20 73 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
3 4 4 4 4 4 4 5 4 3 5 4 5 4 4 5 23 25 18 66 4 4 4 4 4 4 5 4 16 17 33
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 5 5 4 4 5 5 4 4 5 5 5 5 5 5 27 28 20 75 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 21 20 14 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25

1 2 2 3 1 2 1 3 2 2 3 2 3 3 2 3 11 13 11 35 2 2 1 2 3 2 3 2 7 10 17
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
4 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 23 20 14 57 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
2 3 2 3 3 2 2 4 3 2 4 3 4 3 3 4 15 18 14 47 2 2 2 3 3 2 4 3 9 12 21
3 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 5 21 21 15 57 3 3 4 3 4 3 4 3 13 14 27
1 2 2 3 1 2 1 3 2 2 3 2 3 3 2 3 11 13 11 35 2 2 1 2 3 2 3 2 7 10 17
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 4 3 12 14 26
4 5 4 5 4 4 5 5 5 4 5 5 5 5 5 5 26 29 20 75 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 3 4 3 3 4 21 20 14 55 3 3 3 3 3 3 4 3 12 13 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 3 4 3 4 21 21 14 56 3 3 4 3 4 4 4 2 13 14 27
4 4 4 4 4 4 4 5 4 4 5 4 5 4 4 5 24 26 18 68 4 4 4 4 4 4 4 4 16 16 32
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 26 27 20 73 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
4 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 27 27 18 72 4 4 4 4 5 4 4 3 16 16 32
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 22 21 16 59 3 3 3 4 3 3 4 3 13 13 26
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 3 2 3 2 3 2 4 2 2 3 3 4 3 3 4 15 16 14 45 3 2 2 3 3 2 4 3 10 12 22
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 4 26 27 17 70 4 3 3 4 5 4 4 4 14 17 31
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 26 27 20 73 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 3 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 3 3 4 3 3 2 12 12 24
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 5 4 3 16 17 33
1 2 2 3 1 2 1 3 2 2 3 2 3 3 2 3 11 13 11 35 2 2 2 2 3 2 3 2 8 10 18
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 5 4 3 16 17 33
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 26 27 20 73 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 4 4 3 3 3 3 3 4 4 4 4 3 4 21 20 15 56 4 3 3 3 4 3 4 3 13 14 27
3 4 4 5 5 3 3 4 3 3 5 4 5 4 3 5 24 22 17 63 4 4 3 4 4 3 5 4 15 16 31
3 4 4 5 3 4 4 5 4 3 5 4 5 5 4 5 23 25 19 67 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 4 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 3 3 5 22 21 15 58 3 3 3 2 4 3 3 4 11 14 25
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 5 5 5 26 27 20 73 5 5 5 5 5 5 5 5 20 20 40
2 3 3 4 3 3 2 4 3 2 4 3 4 3 4 4 18 18 15 51 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
4 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 27 27 18 72 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33
2 3 3 4 2 3 2 4 2 3 4 3 4 4 3 4 17 18 15 50 3 3 2 3 4 3 4 3 11 14 25
3 4 3 4 4 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 4 3 4 4 3 3 13 14 27
1 2 2 4 3 2 2 4 2 2 3 2 4 2 2 4 14 15 12 41 2 2 1 2 3 2 4 3 7 12 19
2 3 2 4 3 2 2 4 3 3 3 3 4 3 3 4 16 18 14 48 3 2 2 2 3 2 3 2 9 10 19
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 3 3 16 15 31
3 4 4 4 3 3 3 4 3 3 4 4 4 4 3 5 21 21 16 58 3 3 4 3 4 3 3 4 13 14 27
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 5 3 16 17 33
4 5 5 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 27 27 18 72 4 4 4 4 5 4 5 4 16 18 34
4 5 4 5 4 4 4 5 4 4 5 5 5 4 4 5 26 27 18 71 4 4 4 4 5 4 4 4 16 17 33

3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	4	21	21	15	57	3	4	4	3	4	3	4	4	14	15	29
2	3	2	4	4	3	3	4	3	3	4	4	4	4	3	5	18	21	16	55	3	3	4	3	4	3	4	4	13	15	28
4	5	5	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	4	4	5	26	27	18	71	4	4	3	4	5	4	5	3	15	17	32
5	4	5	4	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	4	5	28	27	18	73	5	4	4	5	4	5	4	2	18	15	33