

**Universidad Nacional de Ingeniería**  
**FACULTAD DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y CIENCIAS**  
**SOCIALES**



**El impacto de la Internacionalización de la Gastronomía**  
**Peruana en la Diversificación de las Franquicias**  
**Peruanas en el Extranjero**

**INFORME DE SUFICIENCIA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE:**

**INGENIERO ECONOMISTA**

**POR LA MODALIDAD DE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS**

**ELABORADO POR:**

**Ketty Gisset Soto Quevedo**

**LIMA - PERÚ**

**2009**

## ÍNDICE

INTRODUCCIÓN .....	3
CAPITULO 1 MARCO TEÓRICO.....	6
1.1. Franquicia .....	6
1.1.1.¿Qué es una franquicia? .....	6
1.1.2.Elementos Claves de la franquicia.....	7
1.2. El Contrato de Franquicia .....	11
1.2.1.Principales características .....	12
1.2.2.Derechos y obligaciones de las partes.....	13
1.2.3.Ventajas y desventajas de la Franquicia.....	15
1.2.4.Tipos de Contratos.....	19
1.2.5.Modalidades de Contratos.....	20
CAPITULO 2: ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LAS FRANQUICIAS .....	23
2.1. La franquicia en el mundo .....	23
2.1.1.Desarrollo de la franquicia a nivel mundial.....	24
2.1.2.Impacto del desarrollo de las franquicias en la economía mundial .....	26
2.2. La franquicia en el Perú.....	27
2.2.1.Etapas de desarrollo del mercado de la franquicia en el Perú.....	27
2.2.2.Aspectos legales de la franquicia en el Perú.....	29

2.2.3. La tropicalización de las franquicias .....	30
2.3. Análisis de las franquicias nacionales.....	32
2.3.1. Franquicias nacionales por rubro de actividad .....	33
2.3.2. Franquicias nacionales dedicadas a la actividad gastronómica .....	35
2.3.3. Franquicias gastronómicas nacionales en el exterior .....	39
<b>CAPÍTULO 3: LA GASTRONOMÍA PERUANA .....</b>	<b>44</b>
3.1. La Gastronomía en el Perú.....	44
3.2. La internacionalización de la Gastronomía en los últimos años .....	45
3.3. ¿Por qué la expansión mediante las franquicias?.....	47
3.4. Inversión realizada para el funcionamiento de una franquicia nacional gastronómica.....	51
3.5. Impacto de las franquicias en la Economía Peruana .....	53
3.6. Proyección de las franquicias gastronómicas.....	56
<b>CAPÍTULO 4: PARTICIPACIÓN DEL ESTADO PERUANO .....</b>	<b>59</b>
4.1. Plan Estratégico Nacional Exportador PENX.....	60
4.2. ¿Qué es la Comisión Nacional de Productos Bandera? .....	61
4.2.1. Producto Bandera .....	62
4.2.2. Misión y Visión del COPROBA .....	63
4.2.3. Objetivos del COPROBA .....	63
4.2.4. Criterios de inclusión .....	64
4.2.5. Selección de los Productos Banderas.....	66
4.3. Funciones de los CEPROBA .....	67
4.4. Alcances actuales del CEPROBA Gastronomía .....	68
<b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>	<b>70</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>75</b>
<b>APENDICE.....</b>	<b>81</b>

## **INTRODUCCIÓN**

La gastronomía peruana, constante motivo de orgullo para los peruanos, ha sido seleccionada como uno de los Productos Bandera de nuestro país por su gran potencial exportador, además de ser reconocida actualmente como una de las mejores del mundo.

Los extranjeros que visitan nuestro país quedan fascinados por el inigualable aroma y sabor de nuestros platos y se maravillan ante la inmensa variedad de productos que nos brinda la diversidad biológica y climática del Perú.

Es importante mencionar que por sus características propias, los productos y servicios relacionados con la gastronomía peruana tienen un claro potencial y su promoción contribuirá en gran medida a favorecer el reconocimiento del país por la calidad de los productos alimenticios que exporta.

Por otro lado, la gastronomía peruana contribuye en gran medida a la exportación de servicios con el crecimiento en número de egresados de las universidades, institutos y escuelas de chefs, los cuales apoyarán a la difusión de nuestra cocina, trabajando en restaurantes y hoteles de todo el mundo.

Los festivales gastronómicos, la instalación de restaurantes peruanos, los tours gastronómicos, la exportación de comida preparada (congelada o elaborada), la exportación de servicios y las

publicaciones de libros de gastronomía peruana ayudarán a crear una mayor demanda y requerimiento de insumos propios de nuestro país, como el ají panca, ají amarillo, ají mirasol, rocoto, ají limo, pprika, lúcuma, chirimoya, mangos, espárragos, pisco, algarrobina, maca, maíz, diversas variedades de papa, etc.; es decir, una gran variedad de productos que mediante su exportación lograrán soportar a nuestra culinaria en cualquier parte del mundo.

La franquicia es un modelo ágil y versátil que responde a los cambios económicos y sociales con rapidez y a las tendencias actuales como son; la orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado de trabajo y el envejecimiento progresivo de la población. El crecimiento del número de franquicias en el entorno económico contemporáneo, permite identificar dos características: la prisa de los individuos por llegar a ser sus propios jefes y la necesidad de las companas de encontrar formas más eficientes y baratas de expandirse.

En todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos, sin embargo las franquicias logran adaptarse a las costumbres sociales de los distintos países y comunidades, manejando un prototipo global y una imagen muy parecida.

Por lo tanto, las franquicias son modelos de negocios exportables, con los cuales, no solo se explota la marca, sino también se genera proveeduría en insumos como condimentos, frutas y verduras, por lo que tendrá una incidencia directa en las exportaciones de alimentos del país y en el incremento de la mano de obra, y como consecuencia, en la economía.

Así , la franquicia en el Perú puede convertirse en el momento actual, en una estrategia para la generación de empleo y la permanencia en el tiempo de las empresas; además, las franquicias se muestran como una alternativa para expandir los negocios nacionales gastronómicos, cuyo crecimiento ha sido el resultado de la convergencia del Sector Público así como el Privado, en

donde ambos han sido socios estratégicos, desarrollando la marca Perú y en el desarrollo de nuevos puestos de trabajos y plataforma para alcanzar economías de escala.

La presente monografía consta de cuatro capítulos. En el capítulo 1 se definirán los conceptos relacionados a la presente monografía. Algunos conceptos considerados son las franquicias, los tipos de franquicias y contratos así como los elementos claves en una franquicia como el franquiciante, el franquiciado, los royalties, entre otros.

Luego, en el capítulo 2 se realizará un análisis del desarrollo del mercado de la franquicia en el Perú asimismo de las franquicias nacionales gastronómicas presentes en el mercado peruano y en el extranjero, indicando su origen, rubro de actividad, evolución en los últimos años, legislación vigente en esta materia, además del fenómeno denominado tropicalización.

Asimismo, el capítulo 3 se enfocará en la Gastronomía peruana, su evolución y los impactos ocasionados en la economía peruana y en la diversificación de las franquicias nacionales en el extranjero señalando el costo del desarrollo e inversiones de las franquicias y las proyecciones de este sector.

En el capítulo 4, se expondrán las acciones ejecutadas durante los últimos años y planeadas para los venideros por parte del Estado Peruano en apoyo a la expansión internacional de este producto Bandera. En primer lugar, se realizará un análisis de la labor realizada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y el Plan Estratégico Nacional Exportador (PENX) en apoyo al CEPROBA Gastronomía (Comisión Especial de Producto Bandera), tema del cual también se refiere este capítulo.

Por último, se señalan las conclusiones y algunas recomendaciones a las que se llegaron después de la elaboración y análisis de la información de la presente monografía.

## **CAPÍTULO 1**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **1.1. Franquicia**

##### **1.1.1. ¿Qué es una franquicia?**

La franquicia es un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios, en la cual una persona - natural o jurídica - concede a otra por un tiempo determinado el derecho de usar una marca o nombre comercial.

Pero en la franquicia, además de otorgarle la licencia para el uso y explotación no exclusiva de su marca o nombre comercial, el franquiciante o franquiciador le transmite al franquiciado una gama de conocimientos y experiencias que le permiten a este último llevar a cabo la operación eficaz del negocio de forma uniforme con métodos comerciales y administrativos probados en diferentes mercados.

Por otro lado, la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) la define como "(...) una fórmula que permite la rápida expansión de los negocios y el dominio de los mercados, pero asimismo implica asumir obligaciones y una serie de contraprestaciones económicas con responsabilidad.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Tomado de la página Web [www.cpfranquicias.com](http://www.cpfranquicias.com)

### **1.1.2. Elementos Claves de la franquicia**

A continuación, se indican los elementos claves y la función que desempeñan cada uno de ellos en esta práctica.

#### **a. Franquiciador o Franquiciante**

Es quien aporta la denominación social, nombre comercial, insignia y marca de fábrica, de comercio o de servicio, así como los conocimientos y experiencias (estos conocimientos y experiencias constituyen el saber hacer o know-how) de naturaleza técnica, comercial y administrativa, financiera u otros que se puedan aplicar en la práctica a la explotación de una empresa o al ejercicio de una profesión.

El Código Deontológico Europeo de la Franquicia lo define como: "el iniciador de una red de franquicia, constituida por el franquiciador y sus franquiciados y cuya perennidad desea asegurar".<sup>2</sup>

#### **b. Franquiciado**

El franquiciado es el inversor, físico o jurídico, que adquiere el derecho de comercializar un determinado concepto de negocio y todos los métodos inherentes a él, desarrollados por el franquiciante. A su vez, mantendrá vínculos con este último para recibir asistencia tanto inicial como continuada.<sup>3</sup>

La CPF lo define como “persona a la cual le es concedido por un tiempo determinado el uso de una marca comercial debidamente registrada, así como del “know how” para comercializar determinados bienes y servicios.”

Además, el franquiciado debe reunir una serie de cualidades, ya que el franquiciador utiliza a los franquiciados como piezas clave desde el momento en que éstos son los encargados de la venta del producto o prestación del servicio, pues en los franquiciados estará el éxito o el fracaso del negocio.

### **c. Marca Comercial**

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) la define como “todo signo que sirve para identificar en el mercado los productos o servicios, diferenciándolos de los productos y servicios con los cuales compite.

Una marca puede estar conformada por una palabra, combinaciones de palabras, imágenes, figuras, símbolos, letras, cifras o, incluso formas determinadas de envases, envolturas o de formas de presentación de los productos.”<sup>4</sup>

Por otro lado, la Asociación Americana de Marketing (AMA) establece que “será marca un nombre, diseño, símbolo, o cualquier otro rasgo que identifica a un vendedor de un bien o servicio y que lo diferencia de otros vendedores. El término legal para la marca es la marca registrada. Una marca puede identificar

---

<sup>4</sup> Tomado de la página Web [www.indecopi.gob.pe](http://www.indecopi.gob.pe)

un artículo, una familia de artículos, o todos los artículos de aquel vendedor. De ser usado para la firma, el término preferido es el nombre comercial.”<sup>5</sup>

**d. Imagen de Marca**

Según Walter Thompson, la imagen de marca son las “percepciones, ideas, asociaciones, creencias e impresiones, reales o psicológicas, que el público percibe respecto de una marca determinada y por extensión a los productos o servicios que ampara. La imagen de marca se configura a partir de una serie de fuentes de información, como son el envase, el precio, la distribución y todas aquellas acciones de comunicación acerca del producto, así como las experiencias pasadas o actuales con ella.”<sup>6</sup>

**e. Logo**

El logo es entendido como el “Símbolo o gráfico que representa un nombre, un personaje o cualquier otra composición de formas y colores, que permite reconocer al primer golpe de vista una empresa o un producto, es una traducción visual de la imagen de marca.”<sup>7</sup>

**f. El Saber Hacer (Know how)**

“El “saber hacer” es un conjunto de informaciones prácticas, no patentadas resultantes de la experiencia del franquiciador y probadas por él. Es secreto, sustancial e identificado.

---

<sup>5</sup> Traducido de *AMA Dictionary*

<sup>6</sup> Tomado del Diccionario de Marketing y Publicidad de la página Web [www.marketingdirecto.com](http://www.marketingdirecto.com)

<sup>7</sup> De Juan Vigaray, Maria Dolores (2001): “La Franquicia paso a paso: Tratamiento y Aspectos relevantes”

“Secreto”, significa que el “saber hacer”, en su conjunto o en la configuración y el ajuste exacto de sus componentes, no es conocido en general, ni resulta fácilmente accesible (...)

“Sustancial”, significa que el “saber hacer” debe incluir una información importante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales (...) El “saber hacer” debe resultar útil para el franquiciado pudiendo mejorar la posición competitiva del mismo en la fecha de conclusión del acuerdo, especialmente mejorando sus resultados o ayudándole a introducirse a un nuevo mercado.

“Identificado”, significa que el “saber hacer” debe estar descrito de forma suficientemente completa que permita verificar si reúne las condiciones de secreto y sustancialidad (...)

El franquiciador garantizará al franquiciado el uso de este “saber hacer” que mantiene y desarrolla.”<sup>8</sup>

#### **g. Royalties o regalías**

Es un pago periódico, generalmente mensual, aunque en algunas ocasiones llega a ser anual, y que se conviene contractualmente como contrapartida a los beneficios que obtiene el franquiciado por la utilización continuada del nombre y marca del franquiciador, así como por los servicios que éste presta con carácter asiduo. En la mayoría de los casos se establece pagar un porcentaje sobre las ventas del franquiciado, ya que es un medio objetivo de valorar las ventajas reales que obtiene cada franquiciado.

---

<sup>8</sup> Código Deontológico Europeo de la Franquicia Pág. 3

En muchas ocasiones no se exige el pago de royalties, especialmente en la franquicia de producto y distribución, prefiriendo el franquiciador aplicar un sobre precio en la venta de sus productos al franquiciado.

La CPF precisa que el royalty es la "tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcula en base al total de ingresos por local franquiciado dependiendo de la política de la empresa, puede ser entre el 1 y 20%, algunas marcas lo exoneran".<sup>9</sup>

#### **h. Canon de Publicidad**

La Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF) lo define como "una cantidad de dinero que aporta el franquiciado a la cadena al objeto de beneficiarse de una publicidad corporativa, que de manera individual sería imposible realizar. Suele consistir en un porcentaje sobre la facturación del franquiciado, debiendo determinarse de forma expresa en el contrato las campañas que se prevén, periodicidad, así como pactar la publicidad local."<sup>10</sup>

### **1.2. El Contrato de Franquicia**

También denominado "Franchising" o "Sistema de Licencias", es el documento que firman el franquiciador y franquiciado. Constituye la base de la relación y contiene obligaciones y derechos para ambas partes. A través del mismo se transmiten los derechos sobre la

---

<sup>9</sup> Tomado de la página web [www.cprfranquicias.com](http://www.cprfranquicias.com)

<sup>10</sup> Tomado de la página Web [www.aedef.com](http://www.aedef.com)

marca y el Know - How (Saber Hacer). Debe ser equilibrado y proteger los intereses por igual del franquiciado y del franquiciador.

### **1.2.1. Principales características**

A continuación se señalan las principales características de los contratos de franquicias.

- Es consensual, porque nace del acuerdo de las partes que intervienen.
- Es bilateral, pues es celebrado entre el franquiciante y el franquiciador, sean éstas personas naturales o jurídicas.
- Es oneroso, porque a cambio de la autorización de uso de una franquicia determinada, existe una contraprestación o retribución.
- No es formal, ya que no requiere de forma solemne alguna para su validez, puede aún tratarse de un contrato celebrado verbalmente; o más aún, debido a la evolución informática actual puede contratarse mediante la vía electrónica (Comercio Internacional Virtual).
- Es atípico, porque no se encuentra especialmente regulado por la ley.
- Es un contrato por adhesión, porque el franquiciado se adhiere a aquellas condiciones o formalidades impuestas por el franquiciante.
- Es conmutativo, pues ambas partes conocen las ventajas y desventajas que otorgará la contratación.

## **1.2.2. Derechos y obligaciones de las partes**

### **a. Del franquiciador**

- Obtener una contraprestación a cambio del ingreso del franquiciado a la red o sistema. Esta contraprestación será una suma fija, además de las regalías que se deriven de las ventas realizadas.
- Ceder el uso de la marca y participar en su publicidad.
- Dar a conocer el sistema de operación y la ingeniería adecuada a usarse.
- Determinará el manual de Operación, con ello se puede informar el sistema de franquicia que se va utilizar.
- Establecer, si fuera el caso, la formación profesional suficiente a los empleados, para operar el sistema, como por ejemplos: Conocimiento de cómo debe comercializarse un producto, ventas y técnicas para promocionarlo, uso adecuado de éstos; así también, formación de los procedimientos: cómo preparar y vender los productos, éste aspecto ocurre generalmente en el sector alimentos; formación para el uso de equipos y servicios adecuados; y, formación comercial en general: registros contables, inventarios, registros de ventas, de personal, entre otros detalles financieros y administrativos.
- Deberá apoyar continuamente al franquiciado, es decir deberá proporcionarle asistencia necesaria. Esto se realiza con el fin de que la franquicia desarrolle y mejore su sistema, conservando el nivel competitivo originario. Sin embargo, al momento de decidirse por alguna mejora, ésta debe comunicarse al franquiciado.

- Determinar el ámbito o territorio exclusivo en el que se llevará a cabo el negocio.

**b. Del franquiciado**

- Recibir la asistencia técnica del franquiciante.
- Usar los signos distintivos autorizados por el franquiciante, respetando sus condiciones.
- Deberá respetar la confidencialidad de la información suministrada, haciéndose extensiva esta reserva a los empleados que puedan conocer de ella.
- No practicar actividades competidoras, mientras dure el contrato; muchas veces se consigna un plazo para esta limitación, que va aún después que ha fenecido el contrato.
- Deberá cumplir cabalmente el programa de desarrollo aplicable, con ello se aprovechará mejor las oportunidades comerciales que se presenten en una determinada área geográfica. Dicho programa establecerá, específicamente, los puntos de venta autorizados para llevar a cabo la franquicia, los cuales operarán por un plazo determinado. Pero existe penalidades, en caso de incumplimiento: la limitación o pérdida de la exclusividad como franquiciado.
- El pago correspondiente por concepto de tasas, como por ejemplo: la tasa Continua o Royalty, tasas de publicidad y promoción, etc.
- Cumplimiento de lo previsto en el Manual de Operación, y consecuentemente cumplir con lo confidencial de su información.
- Adquirirá las materias primas de los proveedores que señale el franquiciante.

- Realizar la comercialización de productos o la prestación de servicios, según sea el caso, dentro del territorio señalado.

### **1.2.3. Ventajas y desventajas de la Franquicia**

#### **a. Ventajas de la Franquicia**

De acuerdo con la administración de pequeños negocios de los Estados Unidos, la franquicia tiene varias ventajas sobre las empresas independientes. Estas son<sup>11</sup>

- **Reputación:** Es un sistema de licencias establecido y bien conocido, el franquiciado no tiene que trabajar para establecer la reputación de la firma. El producto o servicio que se ofrece ya es aceptado por el público.
- **Capital de trabajo:** Es menos costoso operar un negocio de concesión, porque el franquiciador le da al franquiciado controles de inventario y otros medios para reducir los gastos. Cuando es necesario, el franquiciador puede también dar asistencia financiera para los gastos operativos.
- **Experiencia:** El consejo dado por el franquiciador compensa la inexperiencia del nuevo propietario.
- **Asistencia gerencial:** Las compañías de franquicias dan al franquiciado asistencia continua en diversos aspectos de finanzas, estadísticas, marketing y promoción de ventas, lo que no recibe el propietario de una pequeña empresa en formación.

---

<sup>11</sup> Luque, G. (2000): Revista Dinero. "Consejos para el Futuro Franquiciado".

- **Utilidades:** Al asumir costos razonables de franquicia y convenios sobre suministros, el franquiciado puede esperar un razonable margen de ganancias, porque el negocio se maneja con la eficiencia de una cadena.
- **Motivación:** Debido a que el franquiciado y el franquiciador se benefician del éxito de la operación, ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

*i. Ventajas para el franquiciador*

Para el franquiciador, la celebración de este contrato enmarca las siguientes ventajas:

- Facilita una penetración profunda y acelerada en un mercado que no controla, ya que, muchas empresas no tienen las condiciones suficientes para crecer en forma violenta con recursos propios, ya que estos exige fuertes capitales y la necesidad de manejar personal propio. Esta ventaja se denomina con las siglas OPM que significa "Other people money" (El dinero de otra gente)<sup>12</sup>.
- Tener acceso a una nueva fuente de capitales, sin perder el control del sistema de marketing.
- Evitar los gastos fijos elevados que implican generalmente un sistema de distribución por almacenes propios.
- Cooperar con los distribuidores independientes, pero altamente motivados por ser propietarios de sus negocios.
- Crear una nueva fuente de ingresos basada en el "know how" técnico comercial que se posee.
- Realizar un aumento rápido de las ventas, teniendo el éxito un efecto "bola de nieve".

---

<sup>12</sup> *Dr. Álex Bravo Melgar: "Contratos Modernos Empresariales" Tomo I*

- Beneficiarse de las economías de escala gracias al desarrollo del sistema de franquicia.
- Los franquiciadores aportan a sus franquiciados una ayuda inicial y continua:

Los Servicios iniciales comprenden: Un estudio de mercado, un estudio de localización del local franquiciado, una asistencia en la negociación de alquiler, una concepción de la decoración interior del punto de venta, la formación de la mano de obra, modelos de gestión contable y financiera.

Los servicios continuos comprenden: Un seguimiento operativo, material de promoción, formación de cuadros y empleados, control de calidad, publicidad a nivel nacional, centralización de compras, informaciones sobre la evolución del mercado, auditorias contables y financieras, seguros aprobados, etc.

## *ii. Ventajas para el franquiciado*

La motivación de franquiciado principalmente es beneficiarse de la experiencia, de la notoriedad y de la garantía, unidas a la imagen de marca del franquiciador. A esta motivación básica se añaden las consideraciones siguientes:

- Tener la posibilidad de poner en marcha una empresa con escaso capital.
- Reducir el riesgo y la incertidumbre, puesto que se trata de un proyecto de éxito probado.
- Beneficiarse de un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.

- Recibir una formación y una asistencia continua proporcionadas por el franquiciador.
- Tener el acceso a los mejores emplazamientos, gracias al renombre y al poder financiero del franquiciador.
- Recibir una ayuda a la gestión del marketing y a la gestión financiera y contable de la franquicia.
- Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios.
- Tener la posibilidad de crear su propio negocio como independiente perteneciendo a una gran organización.

## **b. Desventajas de la Franquicia**

### *i. Desventajas para el franquiciador*

- Le imposibilita tener un control sobre las ventas realizadas a pequeñas empresas minoristas.
- La rentabilidad de los lucros o ganancias que se obtengan, tendrán que ser repartidos.
- El franquiciante pierde una parte de la ganancia de la franquicia, que sería suya si operase con unidades propias.
- El franquiciante asume riesgos de litigios que pueden ser sumamente costosos. Estos problemas se diluyen cuando la franquicia ha sido bien diseñada.

### *ii. Desventajas para el franquiciado*

- Muchas veces se le imponen el precio y el volumen de los productos a comercializar.

- Estos contratos limitan mucho las oportunidades para iniciativas individuales o propias del franquiciado.
- Mantienen un socio no deseado, mientras dure la franquicia.
- El crecimiento de la actividad comercial se encuentra limitado por las condiciones presentadas en el contrato celebrado.
- Hay una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio. En efecto el franquiciador es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada y, en el caso de querer cerrarlo, el franquiciado debe pagar generalmente una pena monetaria significativa, siempre y cuando, haya sido convenida en el contrato.

#### **1.2.4. Tipos de Contratos**

Basándose en los diferentes grados de actividad y complejidad que presentan las franquicias, se ha tomado la siguiente clasificación:<sup>13</sup>

##### **a. Franquicias de procedimiento o de fabricación**

Contrato por el cual el franquiciante autoriza al franquiciado, la fabricación y venta de productos, con las marcas de propiedad del primero y cumpliendo con los requisitos exigidos por éste y sus condiciones; además, tendrá acceso a sus secretos comerciales, recibirá formación e información referida a la venta, distribución y servicio del producto, así se tiene a los establecimientos de comida rápida, aquella está preparada según los ingredientes dados por el franquiciante, y gran parte de estos ingredientes son importados del país de origen de la franquicia.

---

<sup>13</sup> Gonzáles Calvillo. Enrique (1993): "La experiencia de las franquicias" Primera edición

**b. Franquicia de distribución**

Mediante esta franquicia, el franquiciante o su representante fabrican un determinado producto y lo vende a sus franquiciados, y estos a su vez los comercializan con la marca o rótulo del primero, dentro de una determinada región, así se tienen los productos electrónicos de consumo, combustible automotriz, etc.

En esta clase de contratos no se otorga o transfiere el Know How del franquiciante, para operar el negocio, lo máximo que se hace, es la entrega del manual de operación.

**c. Franquicia de servicios**

En este tipo de franquicia, el franquiciado desarrolla servicios, usando el nombre comercial o la marca del franquiciante, basándose en lo estipulado en el Contrato de Franquicia, así se tienen las tarjetas de crédito, establecimientos de comida rápida y otros.

**1.2.5. Modalidades de Contratos**

**a. Franquicia industrial**

El franquiciante – quien debe ser titular de la propiedad industrial – cede a sus franquiciados la tecnología y las materias primas necesarias para fabricar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado.

**b. Franquicia Master**

Es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un master franquiciado, a quien el franquiciante dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país de destino. El master franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adoptar el concepto a las características específicas de su mercado.

**c. Franquicia corner**

Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciante de acuerdo a sus especificaciones.

**d. Franquicia individual**

Es concedida por el propietario de una franquicia master o por el franquiciante inicial a un inversionista individual para el manejo y operación de un solo establecimiento en un área determinada.

**e. Franquicia múltiple**

A través de este tipo de contrato se ceden los derechos de abrir varios establecimientos en un área geográfica aun solo franquiciado el cual esta obligado a operarlos todos sin ceder los derechos adquiridos a un tercero.

**f. Franquicia de productos y marcas o franquicia de distribución no exclusiva**

- El franquiciante otorga al franquiciado la autorización para el uso de su marca, junto con la venta de ciertos productos y/o la prestación de ciertos servicios, que generalmente son abastecidos por el mismo franquiciante a través de su licencia.

El franquiciante no otorga exclusividad territorial o del producto. La calidad y la cantidad de apoyo prestada por el franquiciante son mínimas, a pesar de existir algunos requisitos.

**g. Franquicia de conversión**

Consiste en la asociación de un grupo de empresas, agencias, almacenes ya existentes bajo un formato único. El objetivo principal consiste en unir sus esfuerzos de mercadeo, mostrando una fachada única, promoviendo las ventas por medio de programas masivos de publicidad y sistematizando la calidad del servicio ofrecido al consumidor. Los primeros asociados, a su vez pueden recibir futuros franquiciados o ceder estos derechos.

## **CAPITULO 2**

### **ANÁLISIS CUANTITATIVO Y CUALITATIVO DE LAS FRANQUICIAS**

#### **2.1. La franquicia en el mundo**

La globalización ha reforzado la idea de que el mercado es el mundo y resulta complicado para muchas empresas competir en todos lados a la vez sobre la base de estrategias tradicionales, donde todo se hacía con recursos propios y sin recurrir a asociaciones.

Así, el sector servicios es el sector de más rápido crecimiento de la economía mundial y representa dos tercios de la producción mundial, según el reporte de las estadísticas del Comercio Mundial 2008 de la Organización Mundial del Comercio (OMC), en donde se señala que los ingresos mundiales por regalías y derechos de licencia han totalizado US\$ 155,000 millones en el año 2006, representando aproximadamente un 11 por ciento de las exportaciones mundiales de "otros servicios comerciales"<sup>14</sup>.

---

<sup>14</sup> Corresponde a los siguientes componentes: Servicios de comunicación, servicios de construcción, servicios de seguros, servicios financieros, servicios de informática y de información, regalías y derechos de licencia, otros servicios prestados a las empresas, que comprenden servicios relacionados con el comercio, arrendamiento de explotación (alquileres), servicios personales, culturales y de esparcimiento incluidos los servicios audiovisuales.

Durante ese año, los ingresos de la Unión Europea (UE) aumentaron el doble que los de América del Norte, no obstante, los Estados Unidos siguieron siendo el principal receptor de regalías y derechos de licencia, seguidos de la UE, Japón, Suiza, Canadá y la República de Corea, que, en conjunto, acumularon aproximadamente el 95 por ciento de los ingresos mundiales, como se puede apreciar en el Cuadro I.

**Cuadro I. Ingresos mundiales de regalías y derechos de licencia por regiones, 2006 (Miles de millones de dólares y porcentajes)**

	Valor		Parte		Variación porcentual anual			
	2006	2000	2006	2000-06	2004	2005	2006	
Exportaciones								
<b>Mundo</b>	<b>155</b>	<b>100.0</b>	<b>100.0</b>	<b>10</b>	<b>29</b>	<b>12</b>	<b>5</b>	
América del Norte	66	53.8	42.9	6	16	8	6	
América del Sur y Central	1	0.6	0.5	9	10	10	24	
Europa	58	29.0	38.1	16	49	18	1	
Unión Europea	50	...	32.5	...	...	15	3	
Comunidad de Estados Independientes	0	0.1	0.2	21	35	3	20	
Asia	25	14.6	16.2	12	31	11	12	

*Fuente: Estadísticas del Comercio Internacional 2008 de la OMC.*

### 2.1.1. Desarrollo de la franquicia a nivel mundial

Las franquicias tuvieron sus orígenes a mediados del siglo XIX, cuando algunas empresas norteamericanas agobiadas por los altos costos laborales, decidieron implementar este sistema de concesión, sustituyendo la tradicional remuneración salarial a sus vendedores, por el cobro de un porcentaje sobre el volumen de ventas que ellos hiciesen de los productos, bajo los signos distintivos de la empresa y en condiciones de exclusividad en zonas prefijadas de común acuerdo entre ellos.

El ejemplo más resaltante de esta época se dio en la compañía I.M. Singer and Co., que empleó este sistema, así también, otras empresas como Coca Cola, Avis,

Manpower, Hertz y General Motors deciden aplicar el mismo concepto para promover la expansión de sus marcas.

Sin embargo, las franquicias dejaron de ser experimentos exitosos para convertirse en una necesidad de los comerciantes, al término de la Primera Guerra Mundial. En países como Estados Unidos creció alarmantemente la demanda de bienes y servicios, especialmente por el incremento en la población norteamericana. De esta manera, las empresas que querían ampliar sus mercados empezaron a otorgar franquicias a lo largo del territorio, pudiendo para ello contar con el concurso de un sin número de comerciantes con poca experiencia empresarial.

Precisamente en los años cincuenta, comenzó también el despegue en franquicia del sector de fast food, con empresas como McDonald's, Burger King y Kentucky Fried Chicken.

De esta manera, numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de expansión de negocios, hasta el punto de alcanzarse, en 1988, el medio millón de establecimientos, que daban ocupación a unos siete millones de personas, solo Estados Unidos.

Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el sistema de franquicia. El boom se dio de tal manera, que de ser un sistema desconocido, años más tarde cientos de innovadores empresarios encontraron en la franquicia el sistema ideal para ampliar sus negocios.

## **2.1.2. Impacto del desarrollo de las franquicias en la economía mundial**

### **a. La franquicia en EE.UU.**

Estados Unidos es sin duda alguna, el país en donde la franquicia posee mayor desarrollo, no solamente en términos cuantitativos, sino también en aspectos cualitativos.

Independientemente del potencial de crecimiento de estos mercados, la mayoría de estas cadenas tienen una propensión de expansión mucho más global. Así, el último reporte de impacto económico de la Internacional Franchise Association (IFA), señala lo siguiente:

- ❖ El número de redes supera las 1.500 marcas o franquicias.
- ❖ Existen 909,253 establecimientos de franquicias activas en Estados Unidos.
- ❖ Las franquicias proporcionan 11 millones de trabajos en Norteamérica.
- ❖ Se genera una contribución de \$278.6 mil millones en nómina de pago.
- ❖ Uno de cada 12 negocios se encuentra en concesión.
- ❖ Una nueva licencia de un negocio franquiciado se abre cada 8 minutos.
- ❖ La renta anual, antes de impuestos, de las franquicias fluctúa entre US\$ 74,000 a US\$ 125.000.
- ❖ Por último, el volumen de facturación de las redes franquiciantes representa aproximadamente el 50% del total del comercio minorista.

### **b. La franquicia en Europa**

Un primer rasgo a destacar sobre este continente es que se trata de una zona plenamente receptiva a la modalidad de negocios mediante el sistema de franquicias,

tanto en lo que se refiere a la implantación de marcas propias como a la introducción de firmas foráneas.

En Europa operan en la actualidad más de 5.000 marcas, de las cuales apenas el 20% actúa en distintos mercados de los de origen. Un dato representativo es el número de establecimientos por franquicia, donde Francia, con un número de franquiciantes similar a España y Alemania, tiene el mayor índice de consolidación del mercado europeo.

A continuación se presenta un resumen del impacto en los países con más tradición en materia de franquicias en Europa.

**Cuadro II. Impacto económico de la franquicia**

	<b>España*</b>	<b>Gran Bretaña*</b>	<b>Francia*</b>	<b>Alemania**</b>
<b>Redes</b>	1,135	809	1,141	900
<b>Establecimientos</b>	54,000	35,600	47,291	45,000
<b>Facturación (en millones)</b>	€ 22,017	£12,400	€ 47,668	€ 37,600
<b>Empleo directo</b>	244,000	383,000	315,715	406,000

*Elaboración: Propia.*

*\*Datos al año 2008*

*\*\*Datos al año 2006*

## **2.2. La franquicia en el Perú**

### **2.2.1. Etapas de desarrollo del mercado de la franquicia en el Perú**

En el desarrollo de un mercado de franquicias hay cuatro etapas clásicas, sobre todo en los países que no han sido los iniciadores de éste sistema.

- i. Una primera etapa en la que llegan las grandes franquicias internacionales. En el Perú esto se dio con la llegada en 1979 de la reconocida franquicia extranjera

Kentucky Fried Chicken, dentro del sector de la comida rápida. Desde la inauguración de su primer local, KFC logró la aceptación del público consumidor, lo que animó a otras empresas estadounidenses como McDonald's, consolidando el auge de esta actividad en el país. Después llegaron Burger King, Pizza Hut y Tony Roma's, entre otras.

- ii. Una segunda etapa en la que, además de estas empresas internacionales, empiezan a crearse algunas franquicias locales. El primer indicio de franquiciabilidad de conceptos de locales en el Perú fue Mediterráneo Chicken, siendo la primera en franquiciar su marca a mediados de la década de los noventa. A ésta le siguieron Pardo's Chicken, Pizzería La Romana, Restaurante Alfresco y Pastipizza.
- iii. Una tercera etapa en la que empieza a haber una difusión más amplia del concepto y donde los empresarios empiezan a percibir que la franquicia también puede ser una herramienta utilizada por ellos, donde además se crea un gremio que difunde el concepto y se crean consultoras que apoyan a las empresas que quieren transformarse en franquicias, es una etapa que se puede denominar un "boom" de franquicias y en donde las franquicias nacionales llegan a niveles de 60% con respecto a las extranjeras.

El Perú está empezando esta tercera etapa, una etapa de conocimiento, ya hay un gremio constituido (La Cámara Peruana de Franquicias), existen consultoras así como muchas franquicias locales también.

- iv. Por último, se encuentra la etapa de madurez, donde ya todo el mundo sabe qué es una franquicia, tanto el potencial franquiciado y los franquiciantes conocen a fondo el sistema.

### **2.2.2. Aspectos legales de la franquicia en el Perú**

El Contrato de franquicias, es una figura atípica, en lo que a la legislación peruana se refiere, por ello es que generalmente se basa en la jurisprudencia establecida.<sup>15</sup>

El ente encargado de regular y registrar las Franquicias en el Perú es el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual – INDECOPI, más específicamente, la Oficina de Signos Distintivos en el Área de registro de Transferencia de Tecnología Extranjera.

No obstante lo expuesto, el registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera no es aplicable a todas las franquicias de acuerdo a su modelo en sí. En la práctica al no existir obligatoriedad de ley al registro de franquicias, ésta tiene un connotación de carácter voluntario, por lo cual en el Perú, las franquicias son contratos que involucran a las partes contratantes, (franquiciante y franquiciado), sin que su incumplimiento esté sujeto a penalidad alguna, acorde con un criterio de economía de libre mercado donde se busca reducir los costos de transacción.

Las normas que regulan las franquicias en nuestro país son las que se detallan a continuación:

Decisión N° 291: De la Comisión del Acuerdo de Cartagena, sobre tratamiento de los capitales extranjeros y sobre marcas, licencias y regalías, norma que señala los requisitos esenciales para la inscripción de una franquicia extranjera, estos son: identificación de las partes (con expresa consignación de su nacimiento y domicilio), identificación de las modalidades que presente la transferencia de la tecnología, valor

---

<sup>15</sup> Sierralta Rios, Anibal (1994): Revista IUS ET VERITAS "El Contrato de Franquicias".

contractual de cada uno de los elementos involucrados en la transferencia de tecnología, determinación del plazo de vigencia del contrato, entre otros.

- Decreto Legislativo N° 662: Ley de Promoción de la Inversión Extranjera (seguridad jurídica).
- Decreto Supremo N° 162-92-EF: Reglamento del Decreto Legislativo N° 662.
- Decreto legislativo N° 807: Ley sobre Facultades, Normas y Organización del Indecopi.
- Decreto Legislativo N° 823: Ley de Propiedad Industrial.
- T.U.O. de Procedimientos Administrativos del Indecopi.

Actualmente en el Perú existe la Cámara Peruana de Franquicias que busca promover el desarrollo adecuado de este modelo de negocios y la mayor difusión de las ventajas asociativas, tal como ha sucedido con entidades similares en otros países latinoamericanos como es el caso de Colombia a través de la Asociación Colombiana de Franquicias y Venezuela a través de Pro Franquicias.

El actual panorama económico por el que atraviesa el Perú, presenta una gran oportunidad para el desarrollo de nuevos negocios y la llegada a través del sistema franquicias de empresas extranjeras, así como la posibilidad de exportar franquicias nacionales, la difusión de casos de éxito transmitirá rápidamente los beneficios del sistema de franquicia como ha sucedido en países como España o México.

### **2.2.3. La tropicalización de las franquicias**

En Perú existe lo que se ha denominado el fenómeno de la “tropicalización” que consiste en adaptar la franquicia a los gustos del consumidor. No basta con aplicar el concepto y el modelo de la cadena, sino que se ha de analizar muy cuidadosamente antes de entrar en

el mercado los gustos y necesidades de los clientes potenciales, ya que han existido casos en que franquicias exitosas en Estados Unidos no han sabido adaptarse debidamente a su público en el Perú, por lo que se han visto obligados a cerrar.

La tropicalización de las franquicias es el conjunto de adaptaciones que experimenta el producto franquiciado para su mejor desarrollo dentro de un determinado mercado además de ser un concepto recientemente desarrollado en los mercados latinoamericanos.

Así, cuando un inversionista desea adquirir una franquicia extranjera, necesita evaluar una serie de aspectos para determinar si el negocio a franquiciar se adapta a la idiosincrasia del mercado local, o si el servicio que se brinda va de acuerdo con los usos y las costumbres de los clientes locales. Además, el franquiciador, sin modificar su producto básico, debe ser lo suficientemente flexible para poder adaptarse a las características de cada mercado.

Esta capacidad de adaptación de una franquicia es indispensable para lograr una exitosa expansión. A pesar de esto, algunas cadenas de franquicias en un inicio, se mostraban bastante renuentes a este tipo de cambios en sus estándares, pero con el objetivo de lograr ingresar a los nuevos mercados y por exigencias del mismo han tenido que acceder a estos cambios.

Sin embargo, lo que coloca al Perú y específicamente a Bambos como un caso excepcional es la aplicación de este fenómeno en sus locales de la India; debido a que en este país las vacas son sagradas, las adaptaciones han sido radicales, las hamburguesas son de papa, frijoles, cordero o soya, pero el toque del sabor peruano continúa. Así, se mantiene la fórmula pero con otros ingredientes.

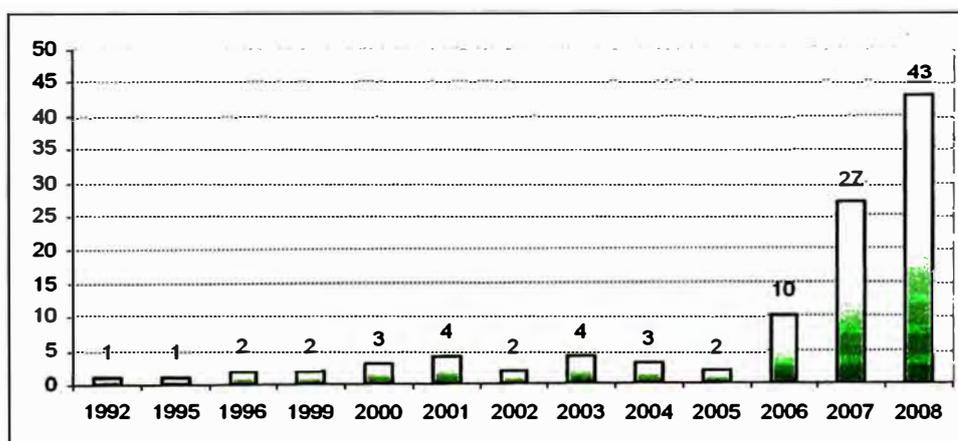
### 2.3. Análisis de las franquicias nacionales

En la actualidad, el caso más exitoso de franquicia nacional es el de Bombos, cadena de hamburgueserías, que comenzó a operar en 1988 y tiene actualmente 28 locales en Lima y 4 en provincias así como 6 franquicias en el extranjero (4 en la India, 1 en Panamá y 1 en Guatemala); asimismo, proyectan ampliar su número de franquicias en el mercado nacional (Arequipa), e incrementar su negocio exportador a Chile, México y Nicaragua.

Otro aspecto importante es la evolución del número de franquicias nacionales. De esta manera, en el Gráfico 1, se observa un estancamiento durante el periodo 1992 -2005, lo cual se debió a que el mercado de la franquicia en el Perú se encontraba en su segunda etapa de desarrollo, a lo cual se sumó las 2 crisis suscitadas en el Perú:

- i. Quinquenio 1985 – 1990, paralización de la economía peruana debido a la hiperinflación.
- ii. La recesión económica por la que atravesó el país en 1999 y que frenó el crecimiento del mercado.

**Gráfico 1. Evolución de las franquicias nacionales**

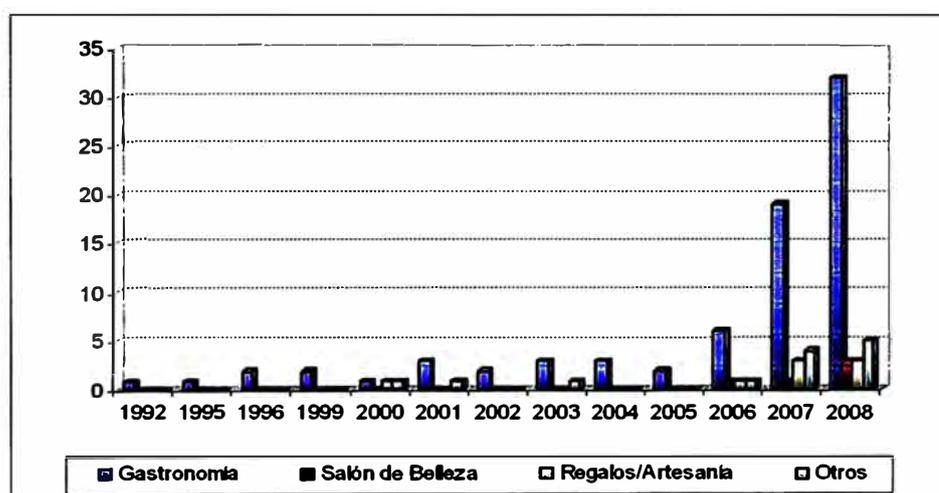


Elaboración: Propia.

### 2.3.1. Franquicias nacionales por rubro de actividad

Desde el año 2006 se muestra una tendencia creciente en el ingreso de nuevas franquicias peruanas en el mercado, así, en el Gráfico 2 se muestra la importancia de la categoría de Gastronomía en las franquicias locales, ya que es la que ha presentado una mayor penetración. Esto se sustenta en el posicionamiento que en los últimos años ha obtenido la cocina peruana a nivel mundial.

**Gráfico 2. Evolución de las franquicias nacionales por rubro de actividad**



*Elaboración: Propia.*

El número de franquicias nacionales se ha calculado en 43 como se muestra en el Cuadro III, las cuales están divididas en las categorías que se muestran en el Gráfico 2, donde el rubro con mayor crecimiento es Gastronomía con un incremento para el año 2008 de 68.4% con respecto al año 2007 y de 433% con respecto a al año 2006.

**Cuadro III. Lista de franquicias nacionales por categorías**

<b>Empresa</b>	<b>Categoría</b>	<b>Sub-Categoría</b>
Alfresco	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
Astrid y Gastón	Gastronomía	Restaurante, especialidad Comida Criolla
Bembos	Gastronomía	Restaurante, especialidad Hamburguesas (Fast Food)
Bocatta	Gastronomía	Café Restaurante
Bohemia	Gastronomía	Café Restaurante
Brujas de Cachiche	Gastronomía	Restaurante, especialidad Comida Criolla
Caplina	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
China Wok	Gastronomía	Restaurante, especialidad Chifa (Fast Food)
Chocolates Helena	Gastronomía	Chocolatería
El Escondite del Gordo	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
El Pez-On	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
El Pollo Real	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollos a la Brasa
Estadio Futbol Club	Gastronomía	Club Restaurante
Heladería 4D	Gastronomía	Heladería Café
Heladería Sarcletti	Gastronomía	Heladería Café
José Antonio	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina Criolla
La Caravana	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollos a la Brasa
La Casa de la Empanada	Gastronomía	Restaurante, especialidad elaboración de empanadas
La Rosa Náutica	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina Criolla
Las Canastas	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollos a la Brasa - Parrilladas
La Mar	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
La Romana	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pizzas y Pastas
Manos Morenas	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina Criolla y Fusión China
Mediterráneo Chicken	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollos a la Brasa
Naturale	Gastronomía	Venta de Concentrados Naturales de Fruta
O'Mei	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina Oriental
Pardo's Chicken	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollo a la Brasa
Pastipizza - Rústica	Gastronomía	Restaurante Comida Rápida Cocina Criolla
Rocky's	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pollos a la Brasa
Segundo Muelle	Gastronomía	Restaurante, especialidad Pescados y Mariscos
Sushi-Ito	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina japonesa
T'anta	Gastronomía	Restaurante, especialidad Cocina Tradicional - Fusión
Inversiones Computek	Otros	Servicio de Reparación y Mantenimiento de PCs
Jeans Roy	Otros	Confección y venta de jeans
Olva Courier	Otros	Courier Nacional e Internacional
Pamer	Otros	Educación Escolar y Pre-Universitaria
Uk Vivencial	Otros	Centro Enseñanza Idiomas
Alpaca 111	Regalos /Artesanías	Comercio de productos a base de lana de alpaca y vicuña
El Porongo	Regalos /Artesanías	Venta de artículos de decoración
Rosatel	Regalos /Artesanías	Envío de arreglos, flores y accesorios
Corte y Café	Salón de Belleza	Salón de Estética - Peluquería
Montalvo Spa	Salón de Belleza	Salón de Estética - Peluquería
Peluquería Marco Antonio	Salón de Belleza	Salón de Estética - Peluquería

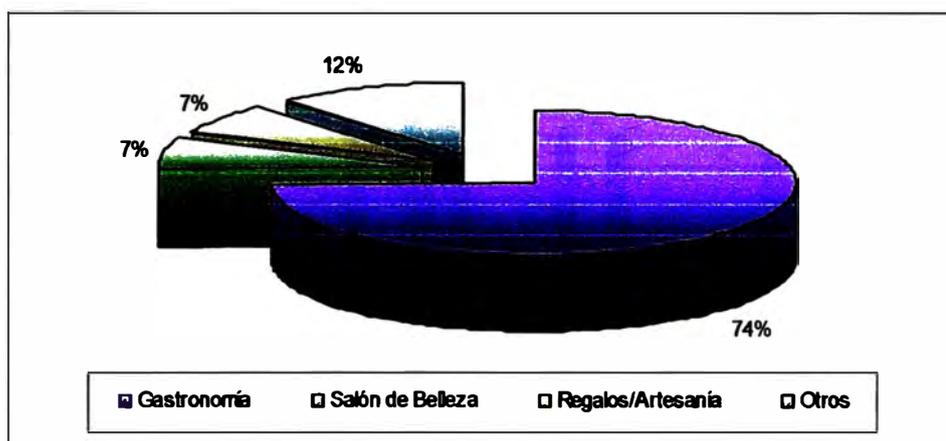
Elaboración: Propia.

En el Gráfico 3 se muestra el crecimiento observado durante los dos últimos años dando como resultado que el porcentaje de empresas franquiciables dedicadas al

sector Gastronomía (incluyendo la comida rápida) acumulen un 74% seguida por un 12% de las empresas dedicadas a brindar servicios educativos (Pamer y UK Viviental), confecciones (Jeans Roy), Courier (Olva) e Informática (Inversiones Computek).

Finalmente se encuentran las empresas dedicadas a la Belleza (7%) como Peluquería Marco Antonio, Montalvo Spa y Corte y Café, así como, las dedicadas a los Regalos y Artesanías (7%) entre las que se encuentran Alpaca 111, El Porongo y Rosatel.

**Gráfico 3. Franquicias nacionales por categorías**



*Elaboración: Propia.*

### **2.3.2. Franquicias nacionales dedicadas a la actividad gastronómica**

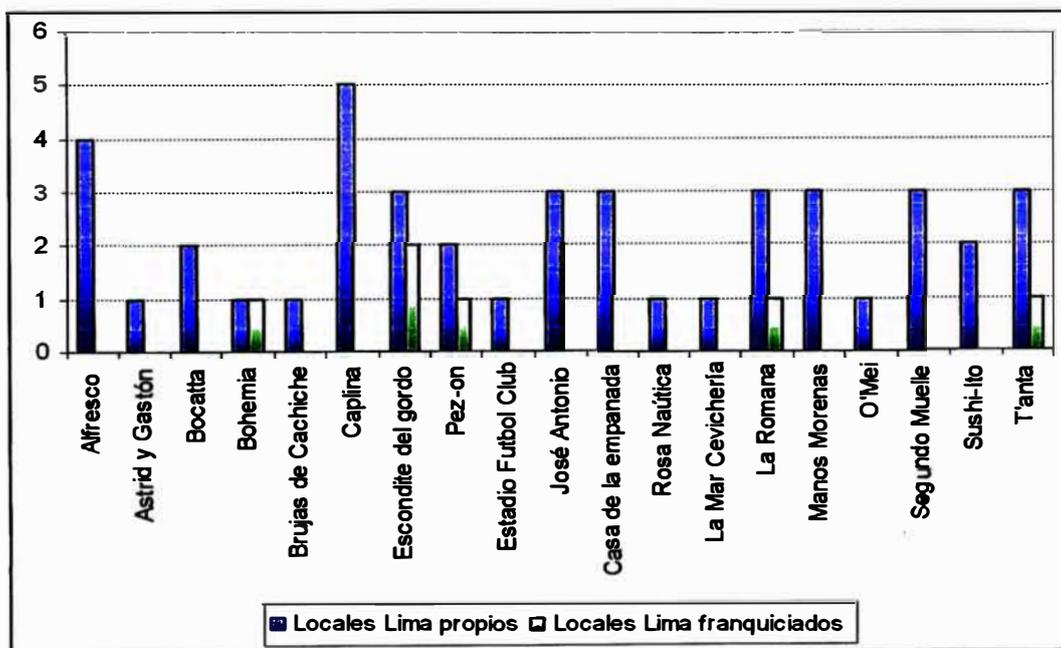
#### **a. Locales en Lima**

A continuación se presenta, de manera desagregada por actividad y por tipo de administración, un análisis de la cantidad de locales en funcionamiento de las franquicias nacionales en Lima.

En el Gráfico 4 referente a la categoría Gastronomía - Restaurantes se puede ver claramente como el Restaurante Caplina es el que posee la mayor cantidad de locales propios en la capital (5 locales), sin embargo, no posee ningún local franquiciado, característica que se repite en la mayoría de casos. No obstante, existen locales franquiciados en esta categoría como lo son: El Escondite del Gordo (2 locales), Bohemia, Pez-On, La Romana y T'anta, coincidentemente, todos estos con un local franquiciado en el Cono Norte de Lima.

**Gráfico 4. Locales en Lima de las franquicias nacionales**

**Categoría: Gastronomía - Restaurantes**



Elaboración: Propia.

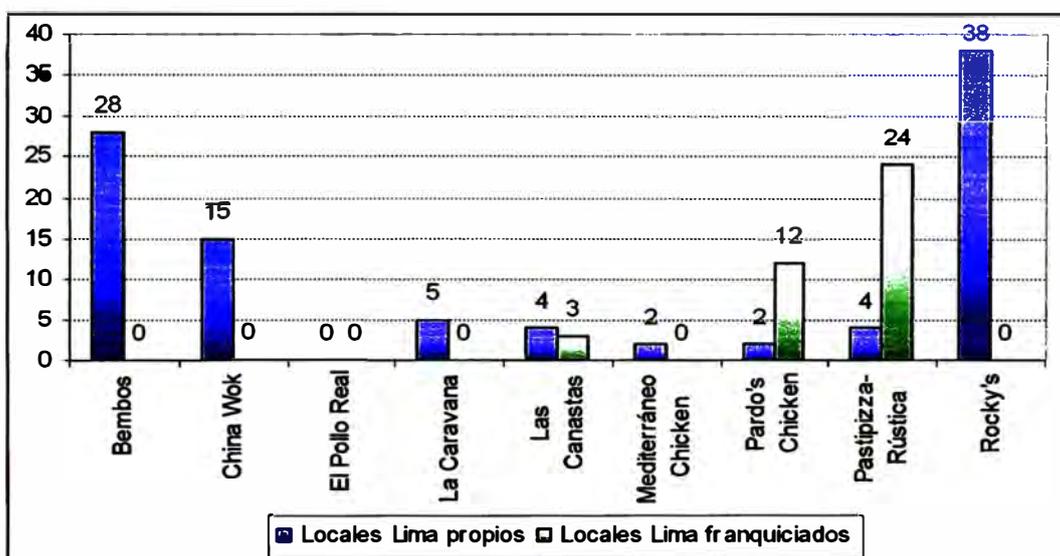
Así, en la categoría Gastronomía – Comida Rápida se puede distinguir que en Lima la mayoría de locales propios los posee Rocky's (38 locales), seguido por Bombos (28 locales). En esta categoría se aprecia el mismo fenómeno que en la categoría

anterior, en donde solo algunas empresas poseen locales franquiciados en la capital, el caso resaltante es el de Rústica con 24 locales franquiciados y sólo 4 locales con propia administración.

Pese a esta expansión, Rústica ha comenzado a sufrir el mismo episodio q sufrió Pizzas Raúl hace algunos años al darse el “canibalismo”<sup>16</sup> entre locales de la misma empresa, pero con diferentes franquiciados.

**Gráfico 5. Locales en Lima de las franquicias nacionales**

**Categoría: Gastronomía – Comida Rápida**



Elaboración: Propia.

Del cuadro IV se puede apreciar como la estructura de las franquicias nacionales en Lima está principalmente sustentada sobre las franquicias de Restaurantes, siendo el 59% del total, a pesar de poseer menor cantidad de locales respecto a los locales de las empresas dedicadas al rubro de comida rápida los cuales duplican la cantidad de locales de los primeros.

<sup>16</sup> Omisión del factor de territorialidad colocando locales, a veces, a metros de distancia y finaliza con la desaparición de la cadena

En cuanto a las franquicias nacionales de la categoría Gastronomía – Otros, éste sector es el de menor participación, en donde se agrupan Chocolates Helena, Heladería Sarcletti, Heladería 4D y Naturale.

**Cuadro IV. Locales en Lima de las franquicias nacionales gastronómicas**

<b>Tipo de empresa gastronómica</b>	<b>Cantidad de empresas</b>	<b>Total Locales propios en Lima</b>	<b>Total Locales franquiciados en Lima</b>
<b>Restaurantes</b>	19	43	6
<b>Comida Rápida</b>	9	98	39
<b>Otros</b>	4	18	1
<b>Totales</b>	32	159	46

*Elaboración: Propia.*

#### **b. Locales en Provincia**

En el caso de provincias la situación es muy diferente, se puede observar la poca penetración de las franquicias nacionales al interior del país. En el caso de los Restaurantes, sólo Bohemia posee un local en Cuzco y con propia administración.

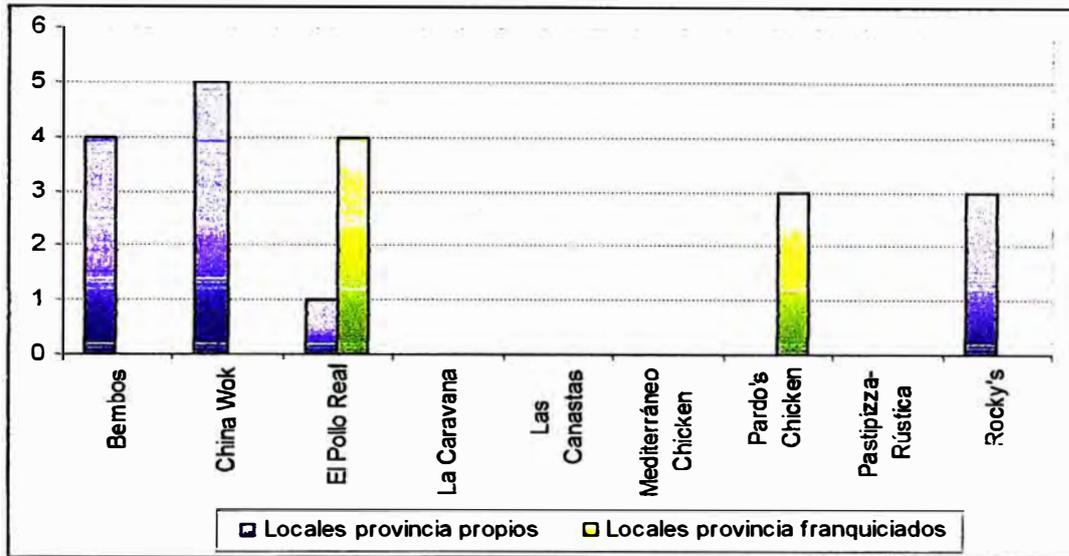
A pesar de las intenciones de expansión de las empresas, este escenario tiene como principal impedimento la diferencia del ingreso familiar, ya que el ingreso de una familia de provincia es 50% menor al de una familia de Lima.

Pese a esto, las empresas dedicadas a la comida rápida han logrado expandirse en el interior del país como se visualiza en el Gráfico 6, sin embargo, la cantidad de locales en provincia es mucho menor a los ubicados en la capital. En primer lugar se encuentra China Wok con 5 locales, seguido de El Pollo Real con 4 de sus 5 locales franquiciados en la Ciudad Blanca y tiene previsto expandirse a

Cuzco, Puno y Lima, así como a México y Estados Unidos, además hay que destacar que esta es una franquicia arequipeña.

**Gráfico 6. Locales en Provincia de las franquicias nacionales**

**Categoría: Gastronomía – Comida Rápida**



*Elaboración: Propia.*

Cabe resaltar que las principales ciudades en donde se ubican los locales de estas empresas son Cuzco, Arequipa, Trujillo y Chiclayo; localidades en donde el turismo e ingreso de familiar es mayor con respecto a otras ciudades del interior del país.

### 2.3.3. Franquicias gastronómicas nacionales en el exterior

El número de franquicias peruanas en el extranjero ha aumentado considerablemente. Restaurantes como Alfresco, Astrid y Gastón, La Caravana, Pardo's Chicken, Heladerías 4D, entre otros, están triunfando en países como Chile,

Colombia y Estados Unidos. En cuanto a las franquicias nacionales gastronómicas que se encuentran en expansión, 15 de un total de 32, poseen presencia en el exterior; con lo cual el Perú se encuentra en la capacidad de aumentar la exportación de sus franquicias al exterior.

Este modelo ha permitido a las empresas peruanas, principalmente del sector gastronomía, expandirse rápidamente en el extranjero y, sobre todo, en Latinoamérica y Estados Unidos. De las franquicias nacionales existentes en el exterior, se conocen 69 locales que operan en el mercado externo, en contraste al año 2007, en donde operaban 10 enseñas peruanas en el exterior, con 47 locales ubicados en 15 países; y los 26 locales que se encontraban operando en el año 2006 Algunos mercados conquistados son: Chile, México, Panamá, Guatemala, EE.UU., India y Colombia.

**Cuadro V. Cantidad de locales por franquicia nacional en el extranjero**

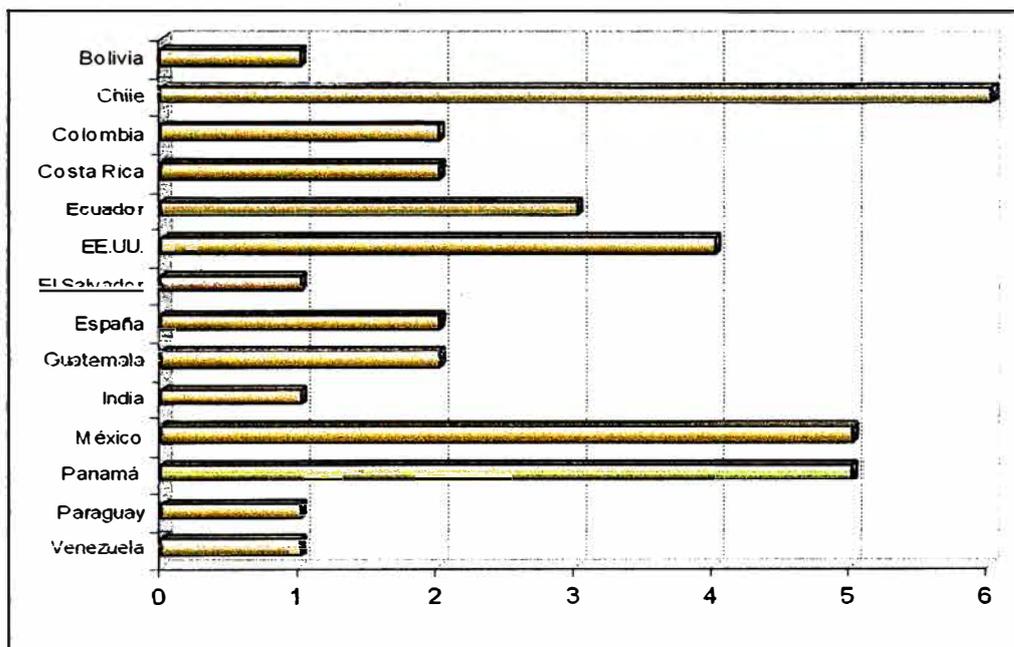
<b>Franquicia Nacional</b>	<b>Locales en el extranjero</b>
<b>Alfresco</b>	2 Chile
<b>Astrid y Gastón</b>	1 Colombia
	1 Venezuela
	1 España
	1 Ecuador
	2 Chile
	1 Panamá
<b>Bembos</b>	4 India
	1 Panamá
	1 Guatemala
<b>Bohemia</b>	1 Chile
<b>Brujas de Cachiche</b>	1 México
<b>China Wok</b>	2 Chile
	4 Guatemala
	11 El Salvador
	2 Costa Rica
	6 Ecuador
	4 Panamá
	1 EE.UU.
<b>Chocolates Helena</b>	1 Panamá
	1 Colombia
	1 Ecuador
	1 EE.UU.
<b>El Pollo Real</b>	1 EE.UU.
<b>Heladería 4D</b>	1 Paraguay
<b>La Caravana</b>	1 EE.UU.
<b>La Mar</b>	3 México
	1 España
	1 Costa Rica
	1 Chile
<b>O'Mei</b>	1 México
<b>Pardo's Chicken</b>	1 Chile
	1 EE.UU.
	1 México
<b>Rocky's</b>	3 Bolivia
<b>Segundo Muelle</b>	2 México
	1 Panamá

*Elaboración: Propia.*

Como se puede observar en el Gráfico 7, Chile es el principal país receptor de las franquicias gastronómicas nacionales, siendo 6 las empresas (Alfresco, Astrid y Gastón, Bohemia, China Wok, La Mar y Pardo's Chicken) que poseen 9 locales en su totalidad y representando un 16% del total.

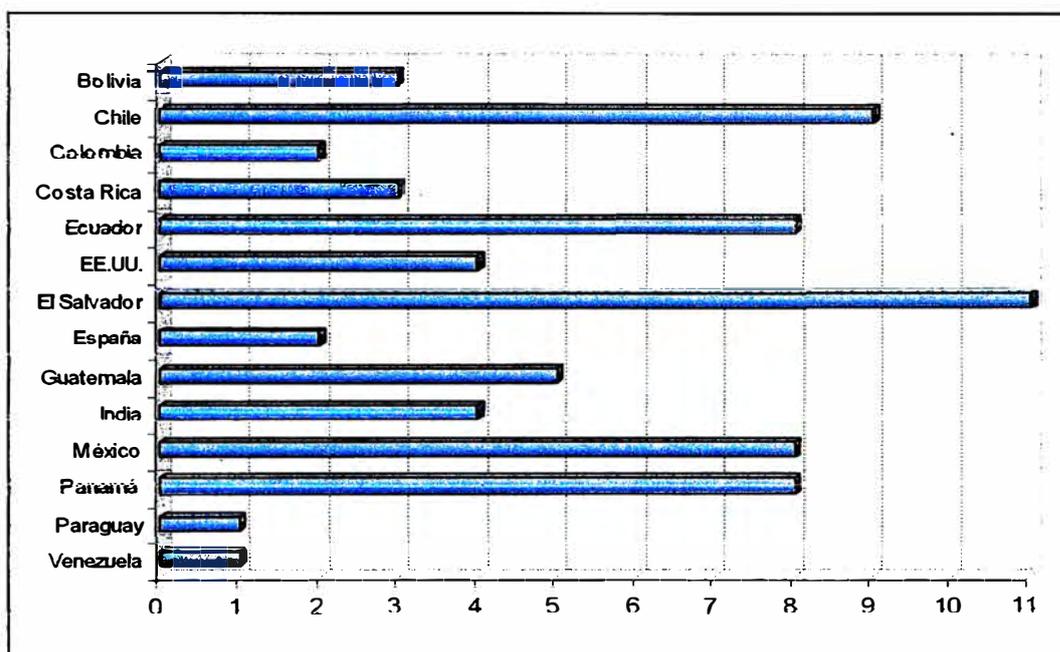
México y Panamá se ubican en segundo lugar recibiendo a 5 franquicias nacionales con un total de 8 locales en cada país, representando un 11% cada una.

**Gráfico 7. Participación de las franquicias por país receptor**



*Elaboración: Propia.*

En contraste a esta situación, a pesar de que El Salvador solo es el receptor de una franquicia, éste posee la mayor cantidad de locales en funcionamiento, con un total de 11 locales de la cadena China Wok, representando el 16% de la cantidad de locales activos en el extranjero. Siendo seguido por Chile, México y Panamá como se aprecia en el Gráfico 8.

**Gráfico 8. Cantidad de locales en funcionamiento en el extranjero**

Elaboración: Propia.

## **CAPÍTULO 3**

### **LA GASTRONOMÍA PERUANA**

#### **3.1. La Gastronomía en el Perú**

La Gastronomía peruana es una de las más diversa del mundo, como lo demuestra el hecho que es el país con mayor número de platos típicos, con 491 platos originarios, y alcanza un nivel equivalente al de la cocina francesa, china e hindú.

Debido a que las artes culinarias peruanas están en constante evolución y esto, sumado a la variedad de platos tradicionales, se hace imposible establecer una lista completa de sus platos representativos. Cabe mencionar que a lo largo de la costa peruana existen más de 2500 diferentes tipos de sopas, asimismo existen más de 250 postres tradicionales.

En la cocina peruana se encuentran al menos cinco mil años de historia pre-inca, inca, colonial y republicana; y se consideran casi tres siglos de aporte culinario español, (influenciado inicialmente por 762 años de presencia musulmana en la Península Ibérica), así también, las costumbres gastronómicas traídas por esclavos de la costa atlántica africana y la fuerte influencia de los usos y costumbres culinarias de los cocineros

franceses que huyeron de la revolución en su país para radicarse, en buen número, en la capital del virreinato del Perú.

Semejante y trascendental es la influencia de los chinos - cantoneses, japoneses e italianos y otras migraciones europeas (venidas al Perú entre los siglos XIX y XX, así, como particularidad exclusiva de la gastronomía del Perú, existen comidas y sabores de 4 continentes en un solo país.

La gran variedad de la gastronomía peruana se sustenta en tres fuentes:

- La particularidad de la geografía del Perú.
- La mezcla de razas y de culturas.
- La adaptación de culturas milenarias a la cocina moderna.

### **3.2. La internacionalización de la Gastronomía en los últimos años**

En la última década del siglo XX, la cocina peruana empezó a popularizarse fuera de sus fronteras, así, en la Cuarta Cumbre Internacional de Gastronomía Madrid Fusión 2006, realizada del 17 al 19 de enero del 2006, la ciudad de Lima fue declarada capital gastronómica de América.

Asimismo, la gastronomía peruana ha sido reconocida por el periódico francés Le Monde como una de las tres grandes cocinas del mundo, compitiendo al lado de la cocina francesa y de la cocina china. Por otro lado, The Economist señaló que el Perú podría reclamar el derecho de poseer una de las 12 grandes cocinas del mundo y, así también, la revista Latin Trade le dedicó unas páginas a esta industria con gran potencia.

Actualmente, La comida peruana se encuentra en todo el mundo; se posee dulces como el King kong, que se exporta a Suecia y Puerto Rico, mientras que las chocotejas van a los Estados Unidos. Sin embargo, cabe destacar algunas lecciones que da la gastronomía y entender por qué se va posicionando poco a poco en el mercado internacional.

Nuestra gastronomía es competitiva debido a la inmensa variedad de productos que nos brinda la diversidad biológica y climática que tenemos, lo cual nos permite obtener una oferta constante de productos y así producir una inigualable cantidad de platillos; y es competitiva porque el mercado interno es exigente con los productores, lo que los impulsa a ser más sofisticados.

Debido a esta rica variedad y a la armonía de su sabor y los alimentos empleados, la gastronomía peruana es constantemente premiada internacionalmente y sus cocineros suelen obtener a menudo medallas internacionales que los distinguen.

Un elemento destacable es su constante apertura a las innovaciones y el continuo desarrollo de nuevos platos, incorporando a la gastronomía la búsqueda continúa de la experimentación y la vanguardia. Ejemplo de esto es la invención contemporánea de platos como lo es la denominada "Cocina de autor"<sup>17</sup>.

Así como cada región conserva su riqueza culinaria, en la alta gastronomía destaca la mezcla de colores y de productos alimenticios, una muestra de ello es la llamada cocina novoandina; lo cual ha dado como grata consecuencia la realización durante los últimos años de las Rutas Gastronómicas<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> La cocina de autor es la armonía y la estética aplicada en el uso de las materias primas de cada zona o país, en busca de nuevos sabores y nuevas texturas. Es la madurez creativa de la cocina del último siglo.

<sup>18</sup> Una Ruta Gastronómica es un itinerario que permite reconocer y disfrutar de forma organizada el proceso productivo agropecuario, industrial y la degustación de la cocina regional, expresiones de la identidad cultural de un país.

No obstante, aún falta cumplir con ciertos estándares internacionales, lo cual no solo difundirán nuestra cultura, sino que además ayudarán a crear una mayor demanda de insumos de nuestro país, que mediante su exportación soportarán a nuestra cocina en cualquier parte del mundo.

### **3.3. ¿Por qué la expansión mediante las franquicias?**

El número de franquicias peruanas en el extranjero ha aumentado considerablemente. Restaurantes como Alfresco, Astrid y Gastón, La Caravana, Pardo's Chicken, Heladerías 4D, entre otros, están triunfando en países como Chile, Colombia y Estados Unidos.

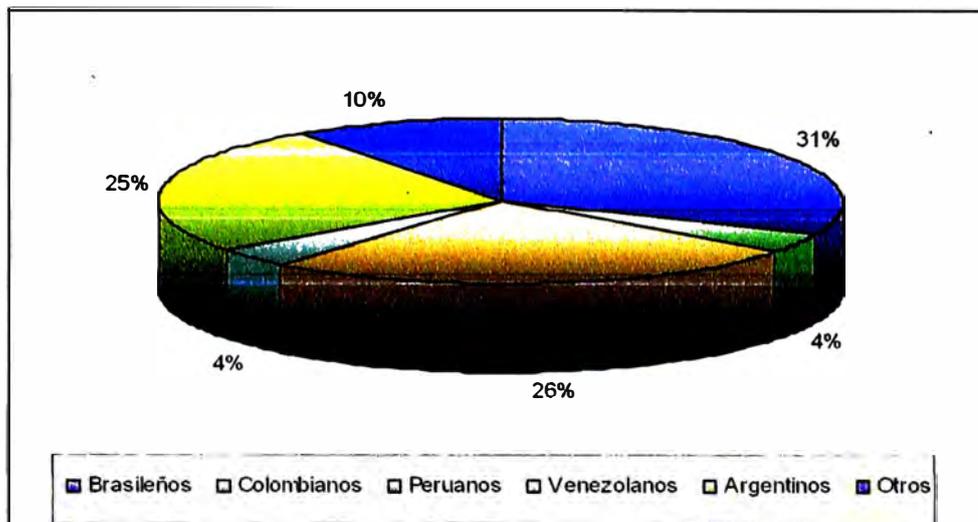
Los Angeles Times destaca el caso de Gastón Acurio, quien ha inaugurado restaurantes "La Mar" en las ciudades de México y Panamá, y ha vendido franquicias en Brasil, Argentina, Paraguay y Uruguay, exportando comida marina peruana. Para el 2009, Gastón Acurio planea abrir 3 locales de La Mar en Los Ángeles, New York y San Diego, con una inversión superior a US\$, 1,500,000.

Asimismo, la revista Latin Trade sostiene que la cocina peruana tiene oportunidades para crecer en los Estados Unidos y la publicación especializada de Zagat<sup>19</sup> enumeró a 41 buenos restaurantes peruanos en Boston, Chicago, Los Ángeles, Miami, Nueva York, Filadelfia, Washington y San Francisco como destinos culinarios en dichas ciudades. La cifra de restaurantes peruanos en Estados Unidos es inferior a los 54 restaurantes brasileños, pero superior a los 40 argentinos como se aprecia en el Gráfico 9.

---

<sup>19</sup> Similar a la Guía Michelin, apareció en la década de los 70, actualmente es una de las guías gastronómicas más importantes a nivel mundial: su particularidad es estar entregada a la opinión popular eludiendo las críticas que realizan los expertos.

**Gráfico 9. Restaurantes sudamericanos en EE. UU. Clasificados por Zagat\***



*\*Restaurantes en Boston, Chicago, Los Ángeles, Miami, Nueva York, Filadelfia, San Francisco y Washington.  
Fuente: Encuesta de Zagat.*

Por otro lado, actualmente, Pardo's Chicken cuenta con un local en Santiago de Chile donde el promedio de facturación es muy similar al de las tiendas en Lima. En el 2005 acudieron entre 200 y 300 personas al día y tan solo 2% de los consumidores eran peruanos.

Consecuentemente, el indudable éxito de las franquicias en el mundo se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece, constituyéndose en un modelo inmejorable para expandir un negocio y dominar mercados, así como la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para tener su propio negocio, beneficiándose de la sinergia que representa pertenecer a una red regional, nacional e incluso mundial.

El incremento de los negocios de las franquicias ha sido enorme en los últimos años. Como prácticamente todo negocio exitoso y bien organizado puede darse en franquicia, este método ha sido la forma natural de hacer crecer buenas ideas, utilizando el dinero de otros.

Así como lo han sido en los Estados Unidos y en Europa, las franquicias prometen ser en el Perú una forma exitosa de hacer negocios en los años venideros. El sistema ha demostrado que funciona, que utilizándolo adecuadamente las empresas crecen de manera rápida y que las franquicias remuneran adecuadamente a quienes las adquieren a corto plazo.

Las cifras señalan que los emprendedores que inician un negocio, un porcentaje superior al 70% no le es posible mantenerlos más allá de tres años, y deben cerrar, o dedicarse a otras actividades. La cifra referente a los emprendedores que se inician adquiriendo una franquicia, y que lo pueden continuar exitosamente es superior al 98%. Esto es, los que deben cerrar el negocio es un porcentaje menor al 2%. Es en los Estados Unidos donde se ha desarrollado con más éxito y más rápidamente el negocio de las franquicias, país que ha llevado este concepto alrededor del mundo. En este país existe en la actualidad una cantidad de 4,300 franquiciantes, que han concedido 670,000 franquicias.

La franquicia como estrategia de expansión permite controlar la expansión de un negocio de manera más sencilla y rentable, pudiendo aprovechar las economías de escala con mayor rapidez, sin embargo al ser una estrategia, requiere el acompañamiento de una buena planeación.

La planeación estratégica de la franquicia se inicia con un Plan de Negocios o Proyecto de Crecimiento para la firma. Los aspectos que debe cubrir la Planeación Estratégica en el desarrollo de franquicias implican ciertos puntos importantes así como costos en tiempo y dinero; y estos también tiene que definir el objetivo principal de convertir el negocio en franquicia, posteriormente se realiza el análisis sobre el concepto del negocio, el cual representa el sello distintivo del mismo con respecto a otros del mismo giro, seguido de esto, hay que determinar los tipos de franquicias por ofrecer.

Así, el plan estratégico de desarrollo de un sistema de franquicia posee los siguientes elementos:

- i. **Etapa 1 - Diseño del Sistema de Franquicia**
  - **Plan de Negocios**
    - ❖ **Misión y visión**
    - ❖ **Objetivos.**
    - ❖ **Análisis de Mercado.**
    - ❖ **Recursos y necesidades.**
  - **Descripción del Producto/Servicio.**
    - ❖ **Investigación y Desarrollo.**
    - ❖ **Estrategia de marketing.**
    - ❖ **Estrategia de operaciones.**
  
- ii. **Etapa 2 - Elementos Operacionales**
  - ❖ **Diseñar manuales de operación.**
  - ❖ **Manual de imagen y uso de marca.**
  - ❖ **Manual de arquitectura.**
  - ❖ **Desarrollo de programas de capacitación.**
  
- iii. **Etapa 3 - Otorgamiento de Franquicia y Plan de Marketing**
  - ❖ **Proceso de integración al sistema de franquicias.**
  - ❖ **Diseño y desarrollo del plan comercial.**
  
- iv. **Etapa 4 - El franquiciante**
  - ❖ **Desarrollar y utilizar el liderazgo.**
  - ❖ **Promoción de relaciones exitosas (franquiciados con la empresa franquiciante).**

### **3.4. Inversión realizada para el funcionamiento de una franquicia nacional gastronómica**

La conversión al sistema de franquicia en el Perú tiene un costo entre US\$ 10,000 y US\$ 15,000, mientras que en el extranjero el monto bordea los US\$ 50,000. A continuación, algunos casos de enseñas nacionales:

#### **a. Pardo's Chicken**

Desde 1996 adoptó el sistema de franquicias y para el 2004 tenía 9 locales que atienden a un promedio de 65 mil personas al mes. Esta franquicia cuesta US\$ 40,000 y la inversión para el equipamiento y funcionamiento de uno de sus locales es de US\$ 150,000. Además se debe considerar el pago de un 5% de regalía y un 2% de las ventas, que sirve para el fondo de publicidad. Para finales del 2008, esta franquicia cuenta con 14 locales operando en el Perú.

#### **b. Alfresco**

Esta cadena peruana de gastronomía también decidió apostar por la forma de franquicias. Actualmente disponen de 2 locales bajo este sistema que se encuentran operando en Santiago de Chile.

La nueva franquicia tiene un coste de US\$ 35,000, y de acuerdo a su estimación la inversión que se requiere para implementar cada uno de estos locales se calcula entre los US\$ 100,000 y US\$ 150,000, con una recuperación de la inversión en un plazo de dos a tres años.

La venta mensual por local es aproximadamente de US\$ 40,000 a US\$ 50,000.

### c. **Bembos**

Es el caso más exitoso de franquicias en el país, dedicado a la venta de hamburguesas, dentro del rubro de comida rápida. Aunque, en la actualidad, no está aplicando el sistema de franquicias para el mercado local, se encuentra operando en el extranjero mediante esta modalidad.

Así, el precio de adquisición de la franquicia se encuentra entre los US\$ 100,000 y US\$ 150,000, además de una regalía del 5% sobre las ventas totales.

En general, el precio de adquisición de una franquicia se encuentra entre los US\$ 100 mil y US\$ 150 mil, además de una plusvalía del 5% sobre las ventas totales. El éxito de estas franquicias peruanas radica sobre todo que el consumidor aprecia la calidad de la comida y el precio que paga por ella, sería la calidad del precio contra la calidad del producto; en el Cuadro VI se presenta, en resumen, los montos de adquisición de las diferentes franquicias nacionales gastronómicas, así como, la inversión para el funcionamiento y los pagos de royalties y tasas de publicidad.

**Cuadro VI. Canon de entrada, inversión requerida y regalías de las franquicias nacionales**

<b>Empresa</b>	<b>Canon de entrada</b>	<b>Inversión</b>	<b>Royalty (% de la Venta Total)</b>	<b>Aporte mensual marketing (% de la Venta Total)</b>
Alfresco	\$35,000	\$150,000	5%	1%
Bohemia	\$185,000	\$190,000	5%	2%
Brujas de Cachiche	\$70,000	\$300,000	5%	Negociable
Caplina	\$50,000	\$150,000	5%	3%
El Escondite del Gordo	\$10,000	\$47,000	5%	1%
El Pez-On	\$20,000	\$80,000 - \$120,000	4%	1%
El Pollo Real	\$20,000	\$70,000	3%	Negociable
Estadio Futbol Club	\$40,000	\$300,000	6%	1%
Heladería Sarcletti	\$10,000	\$55,000	5%	1%
José Antonio	\$70,000	Variable	2%	7%
Las Canastas	\$35,000	\$280,000	5%	2%
O'Mei	\$50,000	\$400,000 - \$600,000	5%	1%

Elaboración: Propia.

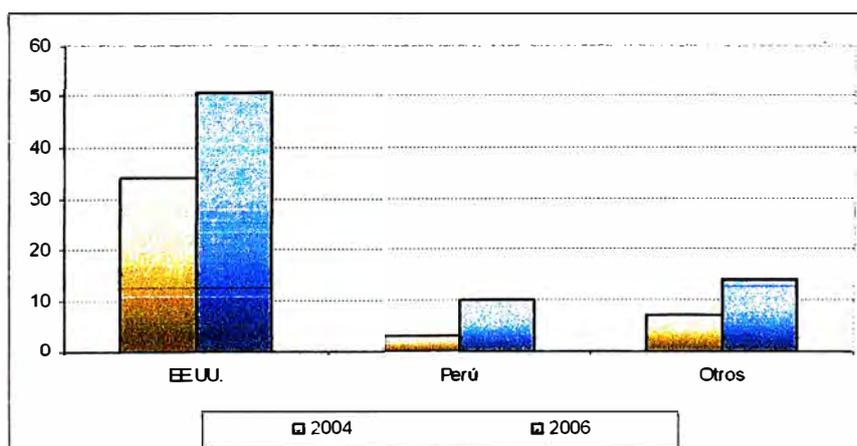
### 3.5. Impacto de las franquicias en la Economía Peruana

#### a. Número de enseñanzas

A inicios del ejercicio 2009 operan en el Perú un total de 43 enseñanzas nacionales, lo que evidencia un crecimiento del 59% respecto a las 27 cadenas nacionales de hace un año, porcentaje realmente alto si se compara con lo ocurrido durante los años 90 en donde en algunos ejercicios se redujo la cantidad de franquicias operantes (Ver Gráfico 1).

Con respecto a las franquicias internacionales, en el Perú no se lleva un registro estricto de éstas debido a la legislación vigente y atípica del país, por lo tanto, sólo se tienen estimados. Así, en el 2006 se tenían registradas 75 enseñanzas de las cuales el 68% provenían de EE.UU., un incremento de 70% con respecto a lo ocurrido en el año 2004, donde se observaban 44 enseñanzas de las cuales el 77.3% de estas pertenecían a EE.UU. y el rubro otros (como se aprecia en el Gráfico 10) se divide de la siguiente manera: 3 enseñanzas mexicanas, 1 enseñanza canadiense, 1 enseñanza brasileña, 1 enseñanza argentina y 1 enseñanza española.

**Gráfico 10. Número de franquicias operantes en el Perú**



*Elaboración Propia.*

Como consecuencia del éxito de este tipo de inversiones, para el 2007, el número de franquicias nacionales representó un tercio de las 120 existentes en el país.

**b. Unidades de negocio**

Para el año 2006 las 75 enseñas (nacionales y extranjeras) integraron cerca de 600 unidades de negocio dentro del territorio peruano, esto supone un incremento del 119% respecto a los cerca de 274 negocios existentes a inicios del 2004.

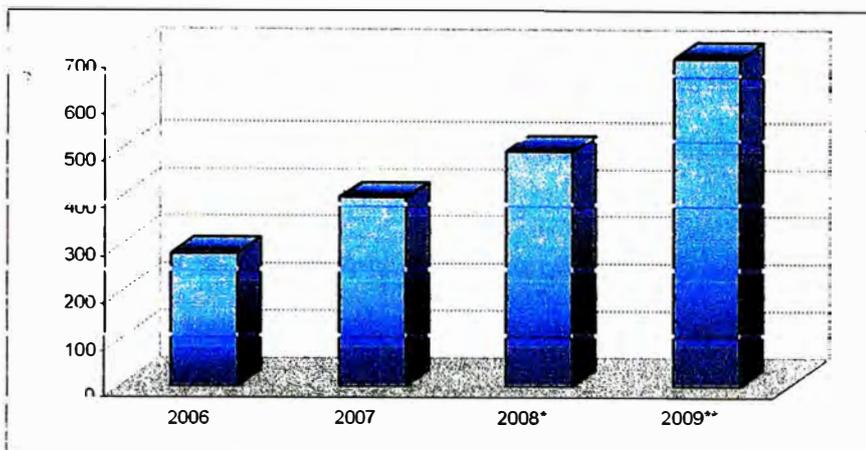
Además, se puede resaltar la apertura en el extranjero de 69 locales de enseñas nacionales entre el año 2007 y 2008 (Ver Gráfico 8), destacando que sólo el restaurante O'Mei posee un local en México con administración propia.

**c. Facturación**

En el Perú la facturación por concepto de franquicias en el 2006 fue de US\$ 280 millones, asimismo, para el año 2007 fue aproximadamente de US\$ 400 millones lo que significa un crecimiento de 42.6%. Y debido a que en los últimos años se ha visto un importante crecimiento en este sector, se proyecta para el año 2009 que ese monto llegue a los US\$ 700 millones, como se puede apreciar en el Gráfico 11.

Sin embargo, hasta el momento no existe un desglosado, es decir, la facturación antes presentada pertenece al mercado en general de las franquicias en el Perú, sean nacionales o internacionales.

**Gráfico 11. Facturación de las franquicias en millones de US\$**



*Elaboración Propia.*

*\*Estimación de la Cámara Peruana de Franquicias*

*\*\*Proyección de la Cámara Peruana de Franquicias*

**d. Empleo**

Este sector dio empleo a cerca de 15,407 personas durante el año 2006, un 142.7% mas con respecto al año 2004 en donde las franquicias dieron empleo a 6,348 personas aproximadamente. La ocupación durante el año 2006 fue generada en mayor parte por el sector gastronomía (54%), dando como promedio 16 personas laborando por cada local

Así también, las franquicias peruanas dieron empleo durante este año a 5466 personas aproximadamente.

Sin embargo las cifras mostradas de lo ocurrido en el Perú son mínimas en comparación con lo ocurrido en otros países de la región como se presenta a continuación:

En México, las franquicias venden US\$ 4,000 millones por año, contando con más de 30,000 locales (en 1998 solo operaban 16,000). Así, las franquicias de este país han creado 300,000 puestos de trabajo permanentes.

- En Venezuela, existen más de 250 marcas franquiciantes y más de 2,000 franquiciadas, siendo el 55% marcas nacionales y el 45% extranjeras. Existen más de 1,500 establecimientos y se han creado más de 60,000 empleos directos y 120,000 indirectos. Asimismo, el crecimiento anual del sector es del 10% aproximadamente.
- En Argentina, la cifra de empresas que operan bajo este sistema está alrededor de las 350, siendo el 89% de origen nacional y el 38% ubicado en el rubro gastronómico. La generación de empleos es de 58,671 entre locales propios y franquiciados.

### **3.6. Proyección de las franquicias gastronómicas**

En los últimos años, el crecimiento de las franquicias peruanas ha superado las expectativas, por lo que se espera que para el próximo quinquenio las enseñas peruanas representen más del 60% del total. Para ello, la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PromPerú) viene ejecutando, con el sector privado, un Plan Estratégico y Operativo, el cual fue presentado y validado por el sector empresarial a principios del 2007, y el cual se profundizará en el próximo capítulo.

Este modelo ha permitido a las empresas peruanas, principalmente del sector gastronomía, expandirse rápidamente en el extranjero y, sobre todo, en Latinoamérica y Estados Unidos.

Al año 2008, 15 enseñas peruanas tenían presencia en el exterior, con 69 locales ubicados en 14 países. Los mercados más importantes fueron Chile, Panamá, México y Estados Unidos, donde se concentró el 56% del total de empresas (ver Cuadro V). Además, las franquicias peruanas han sabido abrirse paso en destinos tan lejanos como la India y en otros altamente competitivos como Brasil y España.

Se debe tomar en consideración que, al exportar estos modelos de negocios, no solo se explota la marca, sino también se genera proveeduría en insumos como condimentos, frutas y verduras, por lo que tendrá una incidencia directa en las exportaciones de alimentos del país y en el incremento de la mano de obra.

Así, las empresas peruanas que tienen presencia en el extranjero están ampliando sus mercados, por lo que se prevé que entre 20 a 25 empresas peruanas se conviertan al sistema de franquicias para el 2009, dando como resultado que el rubro gastronomía absorba un 80 % de este sector.

**Cuadro VII. Número de franquicias nacionales por mercado**

País	2008	Participación	Proyección 2009	Participación
Argentina	0	0%	3	4%
Bolivia	1	3%	2	3%
Brasil	0	0%	2	3%
<b>Chile</b>	<b>6</b>	<b>17%</b>	<b>10</b>	<b>13%</b>
<b>Colombia</b>	<b>2</b>	<b>6%</b>	<b>8</b>	<b>10%</b>
Costa Rica	2	6%	3	4%
Ecuador	3	8%	5	6%
EE.UU.	4	11%	7	9%
El Salvador	1	3%	2	3%
España	2	6%	2	3%
Gran Bretaña	0	0%	1	1%
Guatemala	2	6%	3	4%
Honduras	0	0%	1	1%
India	1	3%	1	1%
<b>México</b>	<b>5</b>	<b>14%</b>	<b>20</b>	<b>25%</b>
Nicaragua	0	0%	1	1%
Panamá	5	14%	7	9%
Paraguay	1	3%	1	1%
Venezuela	1	3%	1	1%
	36	100%	80	100%

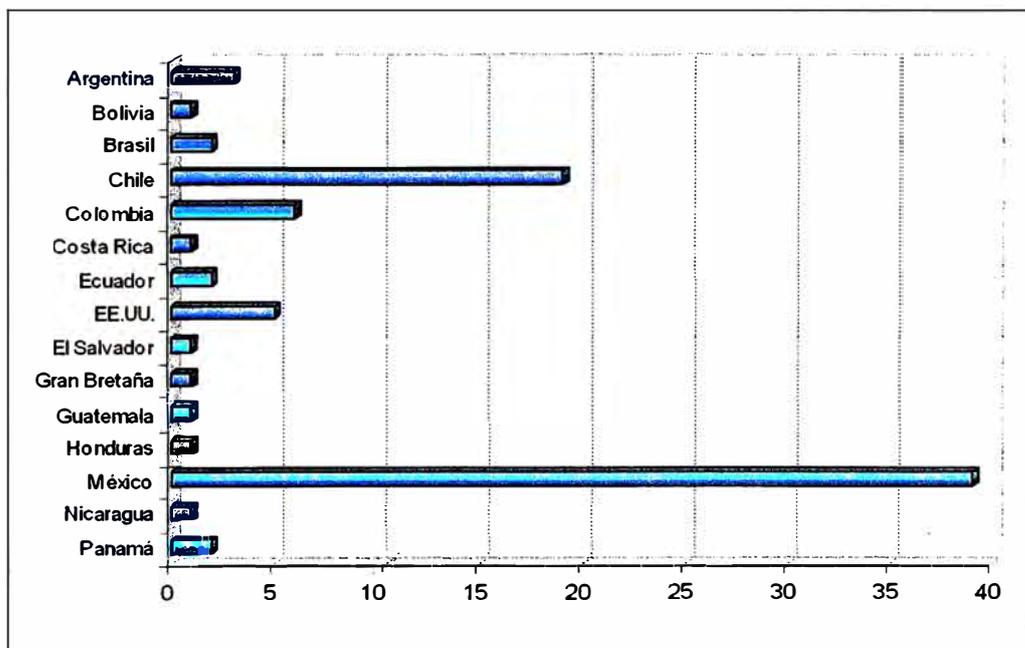
Elaboración: Propia.

Asimismo, este año, el número de mercados principales se ampliará, incorporando a varios países de Centro América como Honduras y Nicaragua como se observa en el Cuadro VII. De esta manera, se añadiría Argentina a la lista, por la incursión de los restaurantes Astrid

& Gastón, Sushi Ito y O'Mei; y Brasil con la incursión de los restaurantes Brujas de Cachiche y Rocky's.

Se puede destacar, que el país que apunta a ser el principal receptor de nuestras franquicias así como el poseedor de la mayor cantidad de locales operativos de nuestras enseñanzas es México como se muestra en el Gráfico 12. En segundo lugar, se encuentra Chile con un 13% de participación y con una proyección de ingreso de 4 nuevas enseñanzas nacionales, y en tercer lugar, Colombia con un 10% de participación.

**Gráfico 12. Proyección de la cantidad de locales en funcionamiento en el extranjero**



Elaboración: Propia.

Como consecuencia de este fenómeno, este año, varias empresas nuevas en cuanto a exportación alistan sus planes para franquiciar sus negocios. Entre ellas figuran los restaurantes Osaka, Matsuei, Pescados Capitales, Cebichería Puerto Máncora, Manos Morenas (en formato fast food), y La Chala, entre otras marcas.

## **CAPÍTULO 4**

### **PARTICIPACIÓN DEL ESTADO PERUANO**

El comercio internacional es uno de los ejes de desarrollo de cualquier región, país o ciudad. Durante el año 2008 las exportaciones peruanas sumaron US\$ 31,529 millones, y en el 2007 las exportaciones del país fueron de US\$ 27,882 millones, que representa un incremento del 13.08% respecto al año anterior.

Este dato es más significativo aún si se tiene en consideración que los productos tradicionales y los no tradicionales tuvieron tasas de crecimiento de 10.3% y 19,7% respectivamente.

El mercado ha cambiado mucho en estos últimos años, el mundo se ha globalizado y las tecnologías de producción se han difundido más allá de las fronteras. El valor agregado, indispensable a la hora de diferenciar productos dentro de un entorno competitivo, se ha masificado, siendo casi imprescindible en la mayoría de los productos. De la misma manera, la demanda también se ha globalizado, los estándares de exigencia crecen y se reinventan constantemente. El consumidor, universalmente, es más experto ante el producto y mucho más exigente con éste.

Existe amplio consenso con relación a la magnitud que tiene la ampliación y diversificación de la oferta exportable para alcanzar un crecimiento sostenible del ingreso y empleo en el país. En

este contexto, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha formulado el Plan Estratégico Nacional de Exportación (PENX), el cual plantea como visión que el Perú se convierta en un "...país exportador de una oferta de bienes y servicios competitiva, diversificada y con valor agregado"<sup>20</sup>.

Así, la participación del gobierno no sólo es importante desde el punto de vista del Comercio Exterior; desde el punto de vista de la Gastronomía peruana, es un oportunidad muy valiosa debido a que el número de franquicias de comida peruana en el extranjero ha dado un gran salto en los últimos años como se ha mostrado en el Capítulo 2, y actualmente existen 600 restaurantes peruanos registrados en el extranjero.

#### **4.1. Plan Estratégico Nacional Exportador PENX**

El PENX es un instrumento de la política comercial peruana, elaborado por el MINCETUR, para satisfacer la necesidad de desarrollar una serie de acciones dirigidas a fomentar la generación de una cultura exportadora en el Perú.

Así, en el 2003 el MINCETUR definió, conjuntamente con el sector público y empresarial, una política de Estado en materia comercial con duración de diez años (2003 – 2013) plasmada en el Plan Estratégico Nacional Exportador, con los siguientes objetivos estratégicos:

- i. Lograr una oferta estratégicamente diversificada, con significativo valor agregado, de calidad y volúmenes que permitan tener una presencia competitiva en los mercados internacionales.

---

<sup>20</sup> – Página Web [www.mincetur.gob.pe](http://www.mincetur.gob.pe)

- ii. Diversificar y consolidar la presencia de las empresas, productos y servicios peruanos en los mercados de destino priorizados.
- iii. Contar con un marco legal que permita la aplicación de mecanismos eficaces de facilitación del comercio exterior, fomenta el desarrollo de la infraestructura y permita el acceso y la prestación de servicios de distribución física y financieros en mejores condiciones de calidad y precio.
- iv. Desarrollar una cultura exportadora con visión global y estratégica que fomente capacidades de emprendimiento y buenas prácticas comerciales basadas en valores.

Desde entonces se han formulado estrategias y diseñado acciones concretas de mediano y largo plazo que nos permitan alcanzar los objetivos estratégicos planteados, como la generación de la oferta exportable, la consolidación de nuevos mercados de destino y la facilitación del comercio exterior. En cada eslabón de la cadena exportadora se encuentra siempre el trabajo vinculado a la cultura exportadora, es decir, eficiencia, competitividad y productividad.

#### **4.2. ¿Qué es la Comisión Nacional de Productos Bandera?**

En el escenario antes expuesto se creó la Comisión Nacional de Productos Bandera (COPROBA), a través del Decreto Supremo N° 015-2004-MINCETUR del 28 de julio del 2004, la cual está conformada por un representante de cada una de las siguientes instituciones: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que la preside, Cancillería, Gobiernos Regionales, Ministerio de Agricultura (MINAG), INDECOPI, Comisión de Promoción de la Pequeña y Microempresa (PROMPYME), Asociación de Exportadores del Perú (ADEX), Sociedad de Comercio Exterior del Perú (COMEX PERÚ), Asociación de Gremios Productores Agro exportadores del Perú (AGAP), Sociedad Nacional de Industrias

(SIN), Cámara de Comercio de Lima (CCL), y la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPEX) en calidad de Secretaría Técnica; cumpliendo así una de las medidas para cumplir con dos de los grandes objetivos del PENX: lograr una oferta exportable diversificada, con valor agregado, calidad y volúmenes competitivos; y diversificar y consolidar la presencia de empresas, productos y servicios peruanos en los mercados internacionales.

El objetivo de la Comisión es presentar una estrategia de protección y promoción de los Productos Bandera, los cuales tienen características diferenciadas que transmiten la imagen del Perú y le otorgan ventajas comparativas.

A continuación, se presenta la definición, misión, visión, objetivos generales y específicos, criterios de inclusión y factores de ponderación, así como las calificaciones de los Productos Bandera con su respectiva ficha técnica.

#### **4.2.1. Producto Bandera**

Los productos bandera del Perú son los productos o expresiones culturales cuyo origen o transformación ha ocurrido en el territorio peruano, que muestran características que representan y resaltan la imagen del Perú.

EL COPROBA lo define como aquellos productos que resaltan la imagen del Perú, únicos en su origen o desarrollo, con características diferenciales que reportan ventajas comparativas y que tienen un mercado potencial.

#### **4.2.2. Misión y Visión del COPROBA**

##### **a. Misión**

Elegir, proteger, promover dichos productos, los cuales serán de reconocida calidad y preferidos por los mercados externos, contribuyendo a su desarrollo, y afianzando su identidad.

##### **b. Visión.**

El Perú a través de sus productos bandera es reconocido, por la variedad y calidad de productos únicos en su origen o desarrollo, posicionados y demandados en el mercado internacional.

#### **4.2.3. Objetivos del COPROBA**

##### **a. Objetivos Generales**

- Elegir y promover dichas partidas.
- Proteger los Productos Bandera.
- Incrementar, diversificar y fomentar las exportaciones no tradicionales.

##### **b. Objetivos Específicos**

- Generar una imagen de país exportador de mercancía exclusiva y de gran calidad.
- Desarrollar nuevos mercados nicho.

- Desarrollar ventajas comparativas y transformarlas en competitivas.

#### **4.2.4. Criterios de inclusión**

##### **a. En relación al origen**

- Origen peruano
  - ❖ Productos oriundos o desarrollados en el Perú.
- Posibilidad de generar protección legal
  - ❖ Los Productos Bandera deben protegerse bajo la legislación nacional e internacional, a través de las normas de propiedad intelectual.
  - ❖ Se pretende identificarlos con el Perú, por lo cual es importante que otros países no lo produzcan o comercialicen, por lo menos de manera significativa.

##### **b. En relación a producción y gestión**

- Calidad susceptible a ser normada, estandarizada o certificada
  - ❖ Se debe generar normas técnicas o reglamentos, que permitan un control de calidad para lograr un nivel estándar de excelencia.
  - ❖ La calidad es el principal requisito para los Productos Bandera, ya que a través de ellos se transmitirá la imagen del Perú.
- Generación de empleo
  - ❖ Deberá tender a un alto grado de participación de mano de obra (calificada o no calificada) en su cadena productiva.

- **Efecto Multiplicador**
  - ❖ Su elaboración involucra y/o incorpora otras actividades o productos, lo cual generará que sectores conexos se desarrollen y también se vean beneficiados.
  - ❖ Se espera que aumente la demanda de insumos complementarios, relacionados a la elaboración y comercialización de la partida.

**c. Potencial de Exportación**

- **Mercado potencial (demanda)**
  - ❖ En el mercado externo debe haber demanda de un producto similar al Producto Bandera a promocionar, con el objetivo que los esfuerzos de marketing puedan mostrarlo como una mejor alternativa.
  
- **Capacidad de respuesta (oferta)**
  - ❖ Las condiciones geográficas, climáticas, productivas, de infraestructura y legales en el Perú deben permitir cumplir con la demanda externa.
  - ❖ Debe existir capacidad gerencial e inversión privada suficientes en los sectores relacionados al Producto Bandera.
  - ❖ Debe haber un nivel de asociación entre los productores nacionales, con el fin de asegurar el cumplimiento de los compromisos con los clientes en el exterior.

De esta manera, los 19 productos, elegidos por la Comisión en orden de selección, fueron:

- Camélidos: Alpaca y Vicuña
- Pisco
- Lúcumá
- Gastronomía
- Algodón Pyma y Tangüis
- Maca
- Joyería y Orfebrería
- Alcachofa
- Camu Camu
- Cerámica de Chulucanas
- Granos Andinos (Quinoa, Kiwicha y Cañihua)
- Papa
- Tara
- Café Especial
- Chirimoya
- Espárrago
- Maíz Morado
- Páprika
- Pimiento Piquillo

#### **4.2.5. Selección de los Productos Banderas**

Sobre la base de la calificación (Ver Apéndice 1) y puntaje obtenido (Ver Apéndice 2), el COPROBA estableció los primeros 7 productos que califican como Producto Bandera:

- Camélidos: Alpaca y Vicuña
- Gastronomía
- Pisco
- Maca
- Algodón Pyma y Tangüis
- Lúcumá
- Cerámica de Chulucanas

En el 2008, esta primera lista fue ampliada con la incorporación de 2 nuevas partidas: el café y los espárragos; y se realizará una nueva revisión para una ampliación en la medida que los esfuerzos realizados por la Comisión Especial y la Comisión Productos Bandera consideren que el marketing en el exterior haya logrado una dinámica propia que permita dedicar esfuerzos hacia nuevos artículos.

#### **4.3. Funciones de los CEPROBA**

Además, el COPROBA ha definido las funciones de cada Comisión Especial de Producto Bandera:

- ❖ Coordinar con el sector público con la finalidad de mantener una política homogénea en el país.
- ❖ Definir el perfil y los requisitos de cada productor y comprador.
- ❖ Presentar a COPROBA para su respectiva aprobación, un Plan Estratégico y Operativo, y encargarse de su implementación.
- ❖ Buscar y administrar los recursos necesarios para su operatividad en coordinación con COPROBA.

- ❖ Nombrar un responsable de la implementación del Plan de Promoción en coordinación con la COPROBA.
- ❖ Establecer, implementar y promover las políticas de normalización y estandarización de calidad.
- ❖ Promoverá la actividad de las cadenas productivas para generar oferta exportable.

De esta manera, la Presidencia de cada CEPROBA se designó, de acuerdo a los criterios de la COPROBA, a un gremio, instituto o comisión, principalmente del sector privado.

Las Instituciones seleccionadas por la Comisión para los Productos Bandera son:

- ❖ Instituto Peruano de la Alpaca y Camélidos (IPAC) para: Camélidos: Alpaca y Vicuña.
- ❖ Cámara Nacional de Turismo (CANATUR) para: Gastronomía.
- ❖ Comisión Nacional del Pisco (CONAPISCO) para: Pisco.
- ❖ Instituto Peruano de Productos Naturales (IPPN) para: Maca.
- ❖ Instituto Peruano del Algodón (IPPN) para: Algodón Pima y Tanguis.
- ❖ Asociación de Productores de Lúcumas del Perú (PRO LUCUMA) para: Lúcumas.
- ❖ Comisión de Artesanía de ADEX para: Cerámica de Chulucanas.

#### **4.4. Alcances actuales del CEPROBA Gastronomía**

Actualmente, el CEPROBA Gastronomía trabaja sin presupuesto definido para realizar investigaciones. En este contexto, los CEPROBA se encuentran funcionando parcialmente, algunos de ellos como los del café y espárragos recién se encuentran dando frutos, así como el del pisco; pese a que este último ha sido creado hace un poco más de cuatro años su plan de acción se encuentra concentrado en Ferias internacionales.

Asimismo, el único avance importante que se ha efectuado es el estudio para determinar el potencial de 3 productos de bandera: la maca, la gastronomía y la cerámica de Chulucanas, a cargo de la consultora estadounidense Tiara.

Hasta mediados del año 2007 las reuniones de coordinación entre el sector público y el sector privado eran prácticamente nulas. Así, para mayo del 2008 se ponían nombres a los responsables en cada uno de los comités de especiales de productos de bandera, coordinados por el sector privado, pero cuyas decisiones son tomadas por el Estado.

Luego del diagnóstico preliminar y de recopilar la estadística de la Gastronomía Peruana como productos de bandera, ahora, este CEPROBA tiene la misión de elaborar un plan estratégico, cuya presentación estaba fijada para Septiembre del año 2008. En este contexto y en contraste con el trabajo realizado por el CEPROBA de la cerámica de Chulucanas, que se encuentra trabajando un estudio de posicionamiento del producto, en Europa y EE.UU.; en lo que al CEPROBA Gastronomía se refiere, hasta finales del año no se habían identificado los mercados y el presupuesto que se necesita poder evaluar las partes que asume el sector público y el privado.

En el caso del CEPROBA Gastronomía sólo se ha elaborado algunos de sus lineamientos, entre ellos su objetivo: "Promover y exportar productos y servicios de la culinaria del Perú. Lograr el reconocimiento internacional del Perú como Capital gastronómica de América por la calidad de sus comidas y por la excelencia de su servicio".

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A continuación se mencionan las conclusiones de lo ocurrido durante los últimos años durante el proceso de internacionalización de la Gastronomía así como de la formación de la tercera etapa del sistema de franquicias. Además se señalarán algunas recomendaciones en el contexto del desarrollo de este sistema y del apoyo de Estado a la expansión de los antes mencionados.

- ❖ Como primera conclusión, se destaca el potencial que tiene el Perú como mercado para instalar nuevas franquicias ya que existe margen para desarrollar nuevos conceptos, además de ser uno de los modelos de negocio más exitoso a nivel mundial en el sector comercio, basado justamente en replicar el éxito logrado por el franquiciante, pues, al replicar negocios exitosos, el modelo de franquicias permite al inversionista recuperar su capital en un período de tiempo menor, dado que el negocio se encuentra en una etapa del ciclo de vida avanzada donde ya se superó el riesgo inicial, esto será real siempre y cuando se haya realizado un estudio de mercado anterior que demuestre la factibilidad del negocio.
  
- ❖ La franquicia constituye un importante motor de desarrollo económico, al facilitar el acceso a pequeños y medianos inversionistas a negocios de éxito con un riesgo menor

al que tendrían si buscaran emprender un nuevo negocio, así, este modelo debería tener una mayor difusión y explotación en nuestro país.

- ❖ En comparación a lo ocurrido en Estados Unidos o en algunos países de la Comunidad Europea, el mercado de la franquicia en el Perú no es trascendente, pues existen marcadas diferencias en las cifras de impacto económico antes señaladas. Así también, la facturación de las enseñas en Europa se da en miles de millones de euros mientras que en el Perú esto se da en millones de dólares.
- ❖ Sin embargo, la evolución de este mercado en el Perú, responde a patrones típicos de la evolución de este sector en cualquier mercado internacional, con una mayor participación de grandes franquicias internacionales principalmente en la categoría Gastronomía; asimismo la globalización de la economía y el aumento del turismo receptivo, favorecen el desarrollo del modelo de franquicias nacionales para el extranjero.
- ❖ Muy pocas franquicias han instalado sus tiendas en las provincias, casi todas están concentradas en la capital, Lima. Esto obedece a varias razones, quizás la principal sea la económica, ya que como se ha mencionado antes el público con mayor nivel adquisitivo se encuentra en esta ciudad. Además las costumbres en la capital y las ciudades de provincias todavía son distintas, cabe mencionar que el consumidor en provincias aún no está habituado a consumir la llamada comida rápida y es más conservador para aceptar nuevos conceptos del mercado.
- ❖ El desarrollo de este modelo debe ir de la mano con una legislación que la respalde, una entidad gremial agrupadora y una profunda promoción que permita hacer conocer sus ventajas a todos los posibles inversionistas tanto en Lima como en provincias,

pues, como se ha visto anteriormente no existe una entidad reguladora de este sistema de negocios en el Perú.

- ❖ En adición a lo anteriormente expuesto, es necesaria la existencia de una entidad encargada del análisis de información e impactos generados por el desarrollo de este modelo; como el existente en Colombia y España en donde anualmente la entidad encargada emite un informe de lo acontecido y las consecuencias en la economía de sus países.
- ❖ La exportación de franquicias es una realidad en nuestro país, aunque en pequeña escala y constituyen casos de éxito que deben ser conocidos por los potenciales inversionistas; por lo cual, se debe promover el desarrollo de ferias internacionales de franquicias, tanto en Lima como en el interior del país para generar que las franquicias no solo se concentren en la capital sino que comiencen a operar y a penetrar en provincia con mayor facilidad.
- ❖ La gastronomía peruana se encuentra en uno de sus mejores momentos y muy bien posicionada en el extranjero, lo cual debe ser aprovechado mediante los festivales gastronómicos, la instalación de restaurantes peruanos, los tours gastronómicos, la exportación de comida preparada (congelada o elaborada), la exportación de servicios y las publicaciones de libros de gastronomía peruana los cuales ayudarán a crear una mayor demanda y requerimiento de insumos propios de nuestro país.
- ❖ El número de franquicias peruanas en el extranjero ha aumentado considerablemente en los últimos años. Restaurantes como Alfresco, Astrid y Gastón, La Caravana, Pardo's Chicken, Heladerías 4D, entre otros, están triunfando en países como Chile, Colombia y Estados Unidos. Este modelo ha permitido a las empresas peruanas,

principalmente del sector gastronomía, expandirse rápidamente en el extranjero y, sobre todo, en Latinoamérica y Estados Unidos; además, las franquicias peruanas han sabido abrirse paso en destinos tan lejanos como la India y en otros altamente competitivos como Brasil y España. Esta situación es posible por el hecho de que nuestra gastronomía, producto bandera nacional, hoy en día, es considerada una de las más importantes del mundo.

- ❖ Debido al reconocimiento de la Gastronomía peruana a nivel mundial, desde el año 2008, las franquicias peruanas se encuentran participando en la Feria Internacional de Franquicias de México, la más importante de la región y en la cual, en su primera participación se lograron colocar 2 enseñas gastronómicas (Las Canastas y Brujas de Cachiche) para su apertura en dicho país; así también, desde ese mismo año, las franquicias peruanas se encuentran participando de la Feria de Franquicias de Sao Paulo en Brasil.
- ❖ Se debe tomar en cuenta que al exportar estos modelos de negocios, no solo se explota la marca, sino también se genera proveeduría en insumos como condimentos, frutas y verduras, por lo que tendrá una incidencia directa en las exportaciones de alimentos del país y en el incremento de la mano de obra.
- ❖ La participación del Estado en la promoción de la Gastronomía como Producto Bandera se ha limitado a ferias gastronómicas, pues no se han obtenido avances en investigación y desarrollo de nuevos mercados debido el CEPROBA Gastronomía se encuentra en una fase muy incipiente.
- ❖ Uno de los principales problemas que presenta el desarrollo de los CEPROBA es el de las prioridades, así, el año pasado fueron incluidos en la lista de productos de bandera

el espárrago y el café, debido a que están más posicionados y sus modelos de negocios están consolidados. Estos productos pudieron ser los primeros en ser añadidos a la lista, para recoger estas experiencias y aplicarlas a otros casos, pero se apostó por productos que aún no tienen una plataforma clara, incluso dentro del Perú, como la lucuma.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Asociación Española de Franquiciadores. Código Europeo de la franquicia. España. 1991.
2. Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado. Asesoría jurídica [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.aedef.com/asesoria\\_juridica03.asp](http://www.aedef.com/asesoria_juridica03.asp) > [con acceso en Octubre 2008]
3. Banco Central de Reserva del Perú. Indicadores económicos III trimestre 2008. Perú. 2008. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Indicadores-Trimestrales.pdf> > [con acceso en Abril 2009]
4. Barclay, Eliza. Chef Gastón Acurio carves Peruvian-flavored empire, publicado en Los Angeles Times Journal. EE.UU. 2009. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.latimes.com/features/food/la-fo-acurio21-2009jan21,0,4018403.story> > [con acceso en Febrero 2009]
5. Bravo Melgar, Sydney. Contratos modernos empresariales Tomo I. Perú, Fecat. 1997.

6. Cámara Peruana de Franquicias. ¿Qué es la franquicia? [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.cpf franquicias.com/Que\\_es\\_la\\_Franquicia](http://www.cpf franquicias.com/Que_es_la_Franquicia) > [con acceso en Octubre 2008]
7. De Juan Vigaray, Maria Dolores. La Franquicia paso a paso: Tratamientos y aspectos relevantes.(2001) [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.5campus.com/leccion/franqui3> > [con acceso en Octubre 2008]
8. Diccionario de la Asociación Americana de Marketing. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.marketingpower.com/\\_layouts/Dictionary.aspx](http://www.marketingpower.com/_layouts/Dictionary.aspx) > [con acceso en Octubre 2008]
9. Diccionario de Marketing y Publicidad. Imagen de marca [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lista\\_terminos.php?inicial=all](http://www.marketingdirecto.com/diccionario-marketing-publicidad-comunicacion-nuevas-tecnologias/lista_terminos.php?inicial=all) > [con acceso en Octubre 2008]
10. El ABC de las Franquicias. El portal de las franquicias [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.tormo.pe/franquiciadores/abc/claves.asp> > [con acceso en Octubre 2008]
11. Etude d'impact : les résultats 2007. Fédération française de la franchise [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.franchise-fff.com/Etude-d-impact-les-resultats-2007.html> > [con acceso en Marzo 2009]
12. Estadísticas del Comercio Internacional 2008. Organización Mundial del Comercio [publicación en línea] Disponible desde Internet en: <

- [http://www.wto.org/spanish/res\\_s/statis\\_s/its2008\\_s/its08\\_toc\\_s.htm](http://www.wto.org/spanish/res_s/statis_s/its2008_s/its08_toc_s.htm) > [con acceso en Marzo 2009]
13. Les chiffres de la franchise en 2007. Fédération française de la franchise [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.franchise-fff.com/IMG/pdf/La\\_franchise\\_2007-2.pdf](http://www.franchise-fff.com/IMG/pdf/La_franchise_2007-2.pdf) > [con acceso en Marzo 2009]
14. Gonzáles Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. Primera Edición. México. Mc Graw Hill. 1994.
15. Higuera Chico, Angela. Estudio de mercado sobre las franquicias en el Perú. Perú. 2004. 63 p.
16. Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. ¿Qué es una marca? [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.indecopi.gob.pe/servicios-Marcas-que-es.jsp> > [con acceso en Octubre 2008]
17. Just and spice: A gastronomic revolution, publicado en The Economistl. EE.UU. 2004. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.economist.com/world/americas/displaystory.cfm?story\\_id=2388773](http://www.economist.com/world/americas/displaystory.cfm?story_id=2388773) > [con acceso en Febrero 2009]
18. León Torres Azucena. La Comisión para los productos bandera todavía no despega, publicado en El Comercio. Perú. 2008. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.elcomercio.com.pe/edicionimpresa/Html/2008-07-22/comision-productos-bandera-todavia-no-despega.html> > [con acceso en Diciembre 2008]

19. Luque, G. Consejos para el futuro del franquiciado, publicado en la Revista Dinero. Colombia. 2000.
  
20. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Diseño de estrategias para promocionar la exportación de franquicias peruanas: Informe final complementario. Perú. 2006. 100 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/bid/Pdfs/INFORME%20FINAL%20COMPLEMENTARIO%20-%20FRANQUICIAS%20PERUANAS.pdf> > [con acceso en Octubre 2008]
  
21. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. El boom exportador ¿Temporal o sostenible? Perú. 2005. 65 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles\\_exportador/2006/01-25-boom\\_exportador.pdf](http://www.prompex.gob.pe/prompex/documents/miercoles_exportador/2006/01-25-boom_exportador.pdf) > [con acceso en Febrero 2009]
  
22. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. La apertura comercial y los retos para el futuro. 24 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.ucsp.edu.pe/archivos/pdf/Diapositiva\\_III\\_Congreso\\_Internacional\\_de\\_Comercio\\_Exterior.pdf](http://www.ucsp.edu.pe/archivos/pdf/Diapositiva_III_Congreso_Internacional_de_Comercio_Exterior.pdf) > [con acceso en Diciembre 2008]
  
23. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Plan Estratégico Nacional Exportador 2003 – 2013: Bases Estratégicas. Perú. 2003. 65 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.mincetur.gob.pe/COMERCIO/otros/penx/penx.htm> > [con acceso en Febrero 2009]
  
24. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Plan Estratégico Regional Exportador – Región San Martín. Perú. 2005. 81 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet

- en: < [http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx\\_sanmartin/pdfs/PERX\\_San\\_Martin.pdf](http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/Perx/perx_sanmartin/pdfs/PERX_San_Martin.pdf) > [con acceso en Enero 2009]
25. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Plan Maestro de Cultura Exportadora. Perú. 2006. 72 p. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.mincetur.gob.pe/comercio/OTROS/perx/index.htm> > [con acceso en Octubre 2008]
26. Mundo Franquicia Consulting. La Franquicia en cifras 2008: Informe anual. España 2008.
27. Mundo Franquicias. Código Deontológico Europeo [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.mundofranquicia.com/normativa-egal/Codigo\\_Deontologico\\_Europeo\\_de\\_Franquicia.pdf](http://www.mundofranquicia.com/normativa-egal/Codigo_Deontologico_Europeo_de_Franquicia.pdf) > [con acceso en Octubre 2008]
28. Schexnayder, C.J. Have fish, will travel: a Peruvian chef takes his restaurants across the region and beyond to the United States, publicado en Latin Trade Journal. EE.UU. 2006. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < <http://www.entrepreneur.com/tradejournals/article/160228426.html> > [con acceso en Febrero 2009]
29. Sierralta Ríos, Aníbal. El Contrato del franchising, publicado en la Revista IUS ET Veritas. Pontificia Universidad Católica del Perú. Año V, N° 8. Perú. 1994.
30. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Gastronomía de exportación. Perú. 2006. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: <<http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CSetiembre06%5Cespecial1.pdf>> [ acceso en Octubre 2008]

31. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Gastronomía Peruana con sabor a exportación. Perú. 2006. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CFebrero06%5Cespecial\\_gastronomia.pdf](http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5CFebrero06%5Cespecial_gastronomia.pdf) > [con acceso en Octubre 2008]
32. Sociedad de Comercio Exterior del Perú. Las franquicias peruanas y su internacionalización. Perú. 2008. [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cfebrero08%5Cespecial126.pdf](http://www.comexperu.org.pe/archivos%5Crevista%5Cfebrero08%5Cespecial126.pdf) > [con acceso en Octubre 2008]
33. United Kingdom Franchise Statistics 2008 [publicación en línea] Disponible desde Internet en: < [http://www.whichfranchise.com/feature\\_template.cfm?featureId=153](http://www.whichfranchise.com/feature_template.cfm?featureId=153)> [con acceso en Marzo 2009]
34. Victoria Ayala, Maria y Garzón Castrillón. La franquicia como medio estratégico para la generación de empleo. Colombia. 2004. 42 p.
35. Victoria Ayala, Maria y Garzón Castrillón. Situación actual de la franquicia en Colombia. Colombia. 2004. 17 p.
36. Wilfredo Angulo. Franquicias a la peruana, publicado en Peru.com. Perú. 2007. Disponible desde Internet en: < [publicación en línea] [http://www.peru.com/finanzas/ldocs2/2007/2/16/detalledocumento\\_382491.asp](http://www.peru.com/finanzas/ldocs2/2007/2/16/detalledocumento_382491.asp) > [con acceso en Octubre 2008]
37. World Franchise Council. Franchising in Finland in 2008: Country report for the world franchise council. Finlandia. 2008.

## APENDICE

### Apéndice 1: Factores de Ponderación de determinados por la Comisión Nacional de Productos Bandera

<b>Criterios de Inclusión</b>	<b>Factores de ponderación</b>
<b>1. En relación al origen:</b>	<b>24%</b>
1.1. Origen peruano	11%
1.2. Posibilidad de generar algún tipo de protección legal	7%
1.3. No es producido ni comercializado intensivamente por otros países	6%
<b>2. En relación a Producción y Gestión:</b>	<b>34%</b>
2.1. Calidad susceptible a ser normada, estandarizada o certificada	9%
2.2. Generación del empleo	13%
2.3. Efecto multiplicador	12%
<b>3. Potencial de Exportación:</b>	<b>42%</b>
3.1. Mercado potencial (demanda)	21%
3.2. Capacidad de respuesta (oferta)	21%

Fuente: Comisión de Productos Bandera.

**Apéndice 2: Puntaje obtenido por los productos propuestos por la Comisión Nacional de Productos Bandera**

<b>Producto</b>	<b>Valor ponderado</b>
Camélidos peruanos (Alpaca y Vicuña)	8.79
Gastronomía Peruana	8.74
Pisco	8.45
Maca	8.25
Algodón Peruano (Pima y Tanguis)	8.11
Lúcuma	7.87
Cerámica de Chulucanas	7.8
Espárragos	7.71
Granos Andinos (Quinoa, Kiwicha y Cañihua)	7.64
Camu camu	7.46
Tara	7.43
Maíz Morado	7.41
Joyería y Orfebrería	7.38
Café especial	7.08
Pimiento piquillo	6.98
Páprika	9.81
Chirimoya	6.76
Alcachofa	6.58
Papa	6.46

*Fuente: Comisión de Productos Bandera.*