



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

**FACTIBILIDAD COMERCIAL DE LA FRANQUICIA GRANIER  
PARA SU INGRESO AL SECTOR PANADERO EN LIMA  
MODERNA, 2019**

**PRESENTADA POR  
JOHAN STEVEN VENTOSILLA MORENO**

**ASESOR  
CARLOS GAMARRA CHÁVEZ**

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

**LIMA – PERÚ**

**2019**



**CC BY-NC-SA**

**Reconocimiento – No comercial – Compartir igual**

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

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



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

TESIS

FACTIBILIDAD COMERCIAL DE LA FRANQUICIA GRANIER PARA  
SU INGRESO AL SECTOR PANADERO EN LIMA MODERNA, 2019

PARA OPTAR  
EL TÍTULO PROFESIONAL DE LICENCIADO EN  
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

PRESENTADO POR:  
JOHAN STEVEN VENTOSILLA MORENO

ASESOR:  
Mg. CARLOS GAMARRA CHÁVEZ

**LIMA, PERÚ**

**2019**

## **DEDICATORIA**

Esta tesis va dedicada a mi familia, la cual ha sido un gran soporte durante toda mi formación universitaria, y a quienes agradezco por su total cariño, comprensión, amor y aliento para seguir superándome durante todo este trayecto de vida.

A todos ellos les dedico el presente trabajo de investigación.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, a Dios por haberme dado salud, motivación y fuerza para lograr mis metas y objetivos.

En segundo lugar, a mi familia, por haberme brindado el apoyo incondicional siendo mi soporte, guía y fortaleza en todo momento para lograr mi formación profesional.

En tercer lugar, a todas las personas que con su apoyo incentivaron mi superación con sus sabios consejos durante el transcurso de la investigación, trabajos de campo, y por las facilidades brindadas por distintas empresas de las cuales guardo un grato recuerdo.

En cuarto lugar, a mi primer asesor de pregrado de tesis, Dr. Alfredo Estrada, por ser tan minucioso y exigente en el inicio de la investigación; a mi actual asesor, Mg. Carlos Gamarra Chávez, por sus apreciaciones y críticas constructivas en cada asesoría; y a la Mg. Martha Kevanz Espinoza por su tiempo tan valioso en la orientación y revisión final del presente estudio de investigación.

En quinto lugar, a los catedráticos de la Universidad de San Martín de Porres, quienes me han transmitido sus conocimientos y su valioso asesoramiento para ser un profesional de éxito con principios éticos y morales.

A todos ellos les agradezco de corazón por haberme brindado su apoyo y amistad.

Muchas gracias, y que Dios los bendiga.

# ÍNDICE DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	i
AGRADECIMIENTOS .....	ii
ÍNDICE DE CONTENIDO.....	iii
ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS .....	vii
RESUMEN .....	ix
ABSTRACT .....	xi
INTRODUCCIÓN .....	xiii
CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO.....	1
1.1. Antecedentes .....	1
1.1.1 Antecedentes nacionales .....	1
1.1.2 Antecedentes internacionales .....	5
1.2. Sector de franquicias en el país .....	12
1.2.1. Tipos de franquicias .....	14
1.2.1.1 Clasificación por actividad comercial.....	14
1.2.1.2 Clasificación por modelo de gestión de franquicias.....	16
1.2.2. Elementos y ventajas de una franquicia.....	16
1.2.3. Mercado de franquicias .....	19
1.2.3.1 Franquicias nacionales.....	19
1.2.3.2 Franquicias internacionales.....	20
1.2.4. Errores al franquiciar .....	22
1.2.5. Marco regulatorio .....	24
1.2.5.1 Regulación nacional .....	24
1.2.5.2 Regulación internacional .....	29
1.2.5.3 Regulación específica .....	30

1.2.6. Asesoría o apoyo respecto a franquicias .....	32
1.3. Productos horneados en el país .....	32
1.3.1 Desarrollo del sector .....	33
1.3.2 Canales de distribución y tipos de panadería.....	36
1.3.3 Panorama competitivo.....	37
1.3.4 Ventajas y desventajas .....	38
1.3.5 Perspectivas del sector .....	39
1.4. Sector de franquicias panaderas.....	40
1.4.1 Posibles competidores .....	41
1.4.2 Barreras de entrada .....	42
1.4.3 Conociendo la franquicia Granier .....	43
1.4.3.1 Inicios de la empresa .....	43
1.4.3.2 ¿Por qué invertir en Granier? .....	44
1.4.3.3 Perfil del franquiciado Granier .....	47
1.4.3.4 Modelo de franquicia .....	48
1.4.3.5 Evaluando el modelo de franquicias.....	50
1.4.3.6 Ventajas y desventajas de la franquicia .....	57
1.5. Cuadro de contraste .....	58
1.6. Contexto país .....	58
1.6.1 Finanzas y entorno regulatorio.....	59
1.6.2 Población .....	59
1.6.2.1 Lima moderna .....	60
1.6.3 Ingresos y gastos en Perú.....	61
1.6.3.1 Gastos por categoría.....	61
1.6.4 Proyecciones políticas en el país .....	62
1.7. Factibilidad comercial .....	63

1.8. Definición de términos básicos.....	64
CAPÍTULO II. HIPÓTESIS .....	66
2.1. Hipótesis.....	66
2.1.1 Hipótesis general .....	66
2.1.1 Hipótesis específicas .....	66
2.2. Variable y definición operacional.....	67
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	69
3.1. Diseño .....	69
3.2. Muestra .....	70
3.3. Instrumentación.....	73
3.3.1 Propiedad del Instrumento.....	74
3.3.1.1 Validez de contenido .....	74
3.3.1.2 Confiabilidad del instrumento .....	74
3.4. Procedimiento .....	75
CAPÍTULO IV. RESULTADOS.....	77
4.1. Resultados de la investigación .....	77
4.1.1 Objetivo específico 1: Analizar cuál es el nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.....	77
4.1.2 Objetivo específico 2: Analizar cuáles son los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019.....	79
4.1.3 Objetivo específico 3: Analizar cuáles son los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019.....	84
4.1.3.1 ¿Existen panaderías cercanas a su casa, donde prefiere comprar?. 84	
4.1.3.2 ¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar? .....	85



4.1.3.3 ¿Es la atención en el local importante para ir a comprar? .....	86
4.1.3.4 ¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?....	87
4.1.3.5 ¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?.....	88
4.1.3.6 ¿Es un menor precio más importante que las exigencias antes mencionadas?.....	89
4.1.4 Objetivo general: Analizar que factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.	90
CAPÍTULO V. DISCUSIÓN .....	92
5.1. Discusión de resultados .....	92
5.1.1 Hipótesis específica 1: El nivel de participación de franquicias en el sector panadero es significativo para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.....	92
5.1.2 Hipótesis específica 2: Los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero son: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de procesos.....	93
5.1.3 Hipótesis específica 3: Los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier en el sector panadero son: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios.....	94
5.1.3 Hipótesis general: El ingreso de la franquicia Granier es factible comercialmente en el sector panadero de Lima moderna, 2019. ....	95
CONCLUSIONES.....	96
RECOMENDACIONES .....	97
FUENTES DE INFORMACIÓN .....	98
ANEXOS .....	108
MATRIZ DE COHERENCIA .....	151

# ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## Índice de tablas

Tabla 1.Cuadro de contraste .....	58
Tabla 2.Matriz de operacionalización .....	68
Tabla 3.Validación de expertos .....	74
Tabla 4.Matriz de coherencia .....	152

## Índice de figuras

Figura 1.Origen de las franquicias en Perú .....	19
Figura 2.Franquicias nacionales según sectores en Perú .....	20
Figura 3.Franquicias gastronómicas nacionales en Perú .....	20
Figura 4.Franquicias internacionales según sectores en Perú .....	21
Figura 5.Franquicias gastronómicas internacionales en Perú .....	21
Figura 6.Productos horneados 2003 – 2022 (Valor y volumen) .....	33
Figura 7.Panes totales 2003- 2022 (Valor y volumen) .....	34
Figura 8.Productos horneados totales por categoría 2017 (Soles y toneladas) ...	35
Figura 9.Canal de distribución de productos horneados en Perú (% desglose 2017) .....	36
Figura 10.Compañías comercializadoras de productos horneados en Perú (% desglose 2017) .....	38
Figura 11.Cantidad de franquicias de panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú .....	41
Figura 12.Lista de franquicias de panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú .....	41
Figura 13.Otros competidores panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú .	42
Figura 14.Una fórmula de éxito Granier .....	45
Figura 15.Fase de formación inicial Granier .....	47
Figura 16.Fase de formación continuada Granier .....	47
Figura 17.Franquicia Medium Granier .....	48
Figura 18.Franquicia Express Granier .....	49

Figura 19.Estado de resultados de la franquicia Granier .....	49
Figura 20.Datos anuales del formato de Franquicia Medium Granier .....	51
Figura 21.Datos específicos de sensibilización del modelo financiero .....	52
Figura 22.Evaluando el modelo de franquicias individual.....	53
Figura 23.Datos anuales del formato de Franquicia Express Granier .....	55
Figura 24.Beneficios de apertura locales .....	55
Figura 25.Evaluando el modelo de franquicias master.....	56
Figura 26.Crecimiento del gasto promedio real anual de consumo por categoría .....	62
Figura 27.Alpha de Cronbach.....	75
Figura 28.Emresas panaderas entrevistadas .....	78
Figura 29.Elementos básicos para franquicias una panadería.....	79
Figura 30.Número de locales de la panaderías entrevistadas .....	80
Figura 31.Experiencia en el rubro de las panaderías entrevistadas.....	81
Figura 32.Innovación en el rubro de las panaderías entrevistadas .....	81
Figura 33.Capacitación en el rubro de las panaderías entrevistadas.....	82
Figura 34.Estandarización de proceso en el rubro de las panaderías entrevistadas .....	82
Figura 35.Factores competentes de la franquicia Granier según especialistas ...	83
Figura 36.Panaderías cerca a tu vivienda y su preferencia de compra.....	85
Figura 37.Importancia de la infraestructura para la compra .....	86
Figura 38.Importancia de la atención para la compra .....	87
Figura 39.Importancia de la variedad de panes para la compra .....	88
Figura 40.Importancia de los productos complementarios en la compra .....	89
Figura 41.Importa más un precio menor en la compra.....	90

## RESUMEN

Durante los últimos años, el sector panadero en Lima moderna ha crecido considerablemente, pero la gran mayoría de panaderías lo ha hecho de una manera desorganizada, sin procesos estandarizados, y descuidando al consumidor. A pesar que, el consumidor es quizá su factor más importante dentro de cualquier negocio, y que también demanda un apropiado servicio para realizar su compra. Por otro lado, un nuevo modelo de negocio ha venido ganando espacio en diferentes países, rompiendo esquemas, y sacando de la zona de confort a negocios tradicionales que no apostaban por el cambio, éste es la franquicia. En el Perú, este concepto es quizá conocido de forma somera, y talvez, enmarcada sólo para el fast food, sin embargo, está puede abrirse camino en cualquier tipo de negocio, como por ejemplo en el sector panadería, siendo el referente para esta investigación, la franquicia Granier.

Por ello, el objetivo de la presente investigación fue analizar que factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.

Para lo cual, se utilizó un enfoque mixto, es decir, se usó instrumentos de naturaleza cualitativa y cuantitativa, además, el uso de las técnicas como la entrevista y encuesta, facilitó el levantamiento de información para las tres diferentes muestras: empresas panaderas, expertos en marketing o franquicias y consumidores de panes. Respecto al alcance, en primer lugar, se usó la investigación exploratoria, dada la carencia de información existente, y su utilidad para identificar nuevos hallazgos o aproximaciones inmediatas, en segundo lugar, se usó la investigación descriptiva simple, porque permite describir las características de la situación actual y como podría mejorarse. Por último, se usó un diseño no exploratorio, toda vez que no se realizó una simulación de la realidad, ni tampoco se manipuló deliberadamente las variables, por el contrario, se trató de describir una realidad acontecida, tal y como se presentó.

Dando como resultado que, la factibilidad comercial del ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019, es posible; basándose en, las entrevistas realizadas a los expertos, que describen al sector panadero como no competitivo ni innovador, al seguir creciendo de manera desorganizada, carente de ideas, gestión de marca, posicionamiento, entre otros aspectos; las entrevistas realizadas a las empresas panaderas, que resulta en gran parte al desinterés por querer invertir en expansión, innovación, capacitación de personal o estandarización de procesos, que las convierte en empresas tradicionales estancadas, y vulnerables ante cualquier competidor; y con respecto a la encuesta realizada de manera aleatoria a los consumidores, resulta que se debe tener en cuenta ciertos aspectos para un mejor servicio al consumidor, y que en gran parte de las empresas panaderas entrevistadas no posee, pero que la franquicia Granier si los brinda.

Concluyendo que, es factible el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, al evidenciar las carencias de las empresas panaderas, con respecto a la propuesta que posee la franquicia Granier enfocada a la innovación, experiencia, y apoyo integral a sus franquiciados en todas las áreas del negocio.

Finalmente, las palabras clave para esta investigación son: franquicia, panadería, empresas panaderas, franquicias panaderas.

## **ABSTRACT**

During recent years, the bakery sector in modern Lima has grown considerably, but the vast majority of bakeries have done so in a disorganized manner, without standardized processes, and neglecting the consumer. Although, the consumer is perhaps your most important factor in any business, and also requires an appropriate service to make your purchase. On the other hand, a new business model has been gaining space in different countries, breaking schemes, and taking out of the comfort zone traditional businesses that did not bet on the change, this is the franchise. In Peru, this concept is perhaps known in a shallow way, and perhaps, framed only for fast food, however, it can open the way in any type of business, as for example in the bakery sector, being the reference for this research , the Granier franchise.

Therefore, the objective of the present investigation was to analyze the commercial feasibility of the Granier franchise for its entry into the bakery sector in modern Lima, 2019.

For this purpose, a mixed approach was used, that is, qualitative and quantitative instruments were used, in addition, the use of techniques such as interview and survey, facilitated the gathering of information for the three different samples: bakery companies, experts in marketing or franchises and consumers of breads. Regarding the scope, in the first place, exploratory research was used, given the lack of existing information, and its usefulness to identify new findings or immediate approximations, secondly, simple descriptive research was used, because it allows describing the characteristics of the current situation and how it could be improved. Finally, a non-exploratory design was used, since no simulation of reality was carried out, nor were the variables deliberately manipulated, on the contrary, an attempt was made to describe an eventual reality, as presented.

Giving as a result that, the commercial feasibility of the income of the Granier franchise to the bakery sector of modern Lima, 2019, is possible; based on, the

interviews made to the experts, who describe the bakery sector as non-competitive or innovative, to continue to grow in a disorganized manner, lacking in ideas, brand management, positioning, among other aspects; the interviews carried out with the bakery companies, which results largely from the lack of interest in wanting to invest in expansion, innovation, personnel training or standardization of processes, which makes them stagnant traditional companies, and vulnerable to any competitor; and with respect to the survey conducted at random to consumers, it turns out that certain aspects must be taken into account for a better service to the consumer, and that in a large part of the bakery companies interviewed does not have, but that the Granier franchise does provides

Concluding that, it is feasible the entry of the Granier franchise to the bakery sector of modern Lima, evidencing the shortcomings of the bakery companies, with respect to the proposal that has the Granier franchise focused on innovation, experience, and comprehensive support to its franchisees in all areas of the business.

Finally, the key words for this investigation are: franchising, bakery, bakery companies, bakery franchises.

# INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años, el sector panadero en Lima moderna ha crecido considerablemente, pero la gran mayoría de panaderías lo ha hecho de una manera desorganizada, sin procesos estandarizados, y descuidando al consumidor. A pesar que, el consumidor es quizá el factor más importante dentro de cualquier negocio, y que también demanda un apropiado servicio para realizar su compra.

Esto quizá se deba, según Front Consulting Perú (2016), a que en el Perú se tiene la idea o al menos así lo catalogan, como uno de los países más emprendedores del mundo, ya que podemos abrir más de 300,000 empresas al año, y muchas son casos de éxito, pero nadie habla de las 200,000 que se cierran, lo que demuestra que “pedimos perdón antes de pedir permiso”.

Así que, pensar en una inversión que posea bajos niveles de riesgo, y permita al empresario no tener que pagar ese “derecho de piso”, es más una realidad que un esperado, con el modelo de negocio de una franquicia, ya que el franquiciante luego de mucho ensayo y error ya lo pagó, permitiéndole al franquiciando replicar un negocio exitoso. Sin embargo, a pesar de ser catalogada como una inversión fiable a realizar, se deberá tomar en cuenta estudios previos, para no ser sorprendidos con las famosas “*franchichas*”, la cual se menciona en detalle más adelante.

Asimismo, la Cámara de Comercio de Lima anunciaba para el 2018 que la facturación de este sector crecería en un 25% respecto al año anterior, esto representaría cerca de US\$ 2,400 millones, viéndose impulsado aparte de su crecimiento orgánico, por la ley de exportación de servicios y el DS N° 067-2017 referente a la repatriación de capitales a través de beneficios tributarios. **(El Comercio, 2018)**



Por ello, la investigación se centra en un segmento de mercado poco explorado dentro de Lima moderna, donde el ingreso de una franquicia panadera podría generar una dinámica de mercado que ayude a propiciar una mayor diversidad, un mejor servicio y una alta competencia dentro del sector panadero.

En el desarrollo del trabajo de investigación se presentaron algunas limitaciones, en primer lugar, de información, ya que no existen estudios similares respecto al sector panadero, por eso, la información es austera, por otro lado, la información respecto al sector franquicias es escasa y se centraliza en algunas revistas, siendo los únicos en desarrollar data histórica e informar un poco más a sus subscriptores; siendo superada visitando la biblioteca de la Universidad de San Martín de Porres, Euromonitor, revistas especializadas, información ofrecida por la Cámara Peruana de Franquicias, el Club de la Franquicia, entre otras. En segundo lugar, de temporalidad, debido a la poca disponibilidad de tiempo de los encargados de las empresas panaderas, así como de los especialistas en el rubro de marketing o franquicias, dificultando en algunos momentos el trabajo de investigación, por su recargada labor directa e indirecta en su centro de trabajo; siendo superado con la elaboración de un cronograma de visita y entrevista, en un horario y tiempo programado por ellos, los cuales fueron muy acertados y enriquecedores.

Adicionalmente, esta investigación podría generalizarse para negocios o franquicias parecidas al sector panadero, tales como: chocolatería, pastelería, bollería, heladería, juguería, confitería o servicios similares; siendo el único diferencial el producto que se ofrece. Sin embargo, no es certero afirmar que los resultados puedan ser aplicados a todo tipo de negocios o franquicias, tales como: cines, teatros, construcción, bares, discotecas u otros, debido a que, los requisitos y condiciones que se deberían cumplir, tipos de mercados a los que se tendrían que dirigir, la estacionalidad de las ventas y los productos complementarios que podrían venderse serían distintos al modelo de negocio presentado.

Así, ante lo expuesto, el presente estudio de investigación responderá a la siguiente pregunta: ¿Qué factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019?

Por otro lado, el objetivo general que orienta la investigación fue analizar que factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019 y se consideró tres objetivos específicos: Analizar cuál es el nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier; analizar cuáles son los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier y, finalmente, analizar cuáles son los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019.

Para lo cual, se utilizó un enfoque mixto, es decir, se usó instrumentos de naturaleza cualitativa y cuantitativa, además, el uso de las técnicas como la entrevista y encuesta, facilitó el levantamiento de información para las tres diferentes muestras: empresas panaderas, expertos en marketing o franquicias y consumidores de panes. Respecto al alcance, en primer lugar, se usó la investigación exploratoria, dada la carencia de información existente, y su utilidad para identificar nuevos hallazgos o aproximaciones inmediatas, en segundo lugar, se usó la investigación descriptiva simple, porque permite describir las características de la situación actual y como podría mejorarse. Por último, se usó un diseño no exploratorio, toda vez que no se realizó una simulación de la realidad, ni tampoco se manipuló deliberadamente las variables, por el contrario, se trató de describir una realidad acontecida, tal y como se presentó.

En tal sentido, el desarrollo del presente trabajo de investigación obedece a la siguiente estructura:

En el Capítulo I, se presenta el marco teórico, que está conformado por los subcapítulos: antecedentes, sector de franquicias en el país, productos horneados en el país, sector de franquicias panaderas, cuadro de contraste, contexto país,

factibilidad comercial, definición de términos básicos.

En el Capítulo II, se presentan las hipótesis, con sus subcapítulos: hipótesis general e hipótesis específica; la variable y definición operacional.

En el Capítulo III, se presenta la metodología de la investigación, con sus subcapítulos: diseño, muestra, instrumentación y procedimiento

En el Capítulo IV, se presenta los resultados de la investigación

En el Capítulo V, se presenta la discusión de los resultados.

Finalmente se adjunta un conjunto de anexos referidos al proceso de investigación.

# CAPÍTULO I. MARCO TEÓRICO

## 1.1. Antecedentes

### 1.1.1 Antecedentes nacionales

Tras 12 años de gobierno militar en el Perú, el arquitecto Fernando Belaunde Terry asume la presidencia entre 1980 y 1985, recibiendo el país en un punto de inflexión: el descontento popular, la crisis económica, y el desgaste de los gobiernos militares. **(El Comercio, 2015)**

Por aquellos años, en 1981, muy cerca de palacio de gobierno, en la cuadra 43 de la avenida Arequipa, se inaugura el primer KFC en el Perú. Este emprendimiento vino de la mano de Raúl Diez Canseco, quien observó que el empresario peruano no apostaba por la inversión en ese momento, dado que el panorama político aún no era benévolo y, además, estaban saliendo de un gobierno militar. Este negocio le costó una inversión mínima de 200 mil dólares la cual debía conseguir en 90 días, y por lo cual busco asociarse. En nueve meses de funcionamiento vendió más de medio millón de dólares en pollo, batiendo todos los records que tenía la organización en América Latina. **(Rauldiezcansecoterry, 2015)**

Se asomaban los años 90, el ingeniero Alberto Fujimori, asume la presidencia y además un país en serios problemas: hiperinflación, terrorismo, crisis sanitaria, recaudación insuficiente, deudores, cortados de las instituciones internacionales de crédito, declarados inelegibles para el FMI y los precios subiendo de una manera abrupta. **(Gestión, 2016)**

Producto de ello, el desarrollo de franquicias se estancó, siendo las únicas marcas en el mercado KFC (1981) y Pizza Hut (1983). Esto principalmente al miedo

implantado por el terrorismo, el cual podía colocar bombas en lugares públicos sin importar los daños que pudieran ocasionar. **(El Comercio, 2017)**

No fue hasta el 12 de setiembre de 1992, donde gracias a una labor conjunta de la policía, se logró la captura del líder de sendero luminoso, Abimael Guzmán. Dando por terminado, años de tragedias, y que trajo consigo la desertión de miembros de esta cúpula terrorista. Siendo conocido este día como “El inicio del fin del terror” o “La captura del siglo”. **(El Comercio, 2017)**

Luego de ello, “a partir la mitad de los años 90, volvió a ingresar franquicias extranjeras al Perú, así como las primeras marcas nacionales adoptaron el sistema de franquicias para crecer”. **(Gerson Hernández, 2017)**

En esos años, las franquicias extranjeras que abrieron sus puertas en el mercado nacional fueron: Mc Donald’s, Burger King, Pizza Hut, Blockbuster, Tony Roma’s, Domino’s Pizza, Dunkin Donuts y otros. Por otro lado, entre las franquicias nacionales que abrieron sus puertas fueron: Bombos, Mediterráneo Chicken, Pardo’s Chicken, La Romana, Pastipizza, Rosatel, Marco Antonio, La Mar, Bohemia y otros. **(Guillermo Quintana, 2018)**

Para Pardos Chicken, todo comenzó en 1986, con un local en la avenida José Pardo, en Miraflores. Diez años después, la dedicación al sabor peruano les permitió establecer Servicios de Franquicias Pardos S.A.C, que en el año 2003 se internacionalizó en Santiago de Chile. En el 2008 llegaron a Miami, y su meta es seguir expandiéndose. Esto les ha permitido abrir en Perú más de veintisiete restaurantes, siendo su atractivo principal los ingredientes peruanos en su elaboración. **(Pardos Chicken, 2018)**

Cuadras más allá, un par de jóvenes empresarios incursionaron en un mercado poco difundido para la época como las hamburguesas, naciendo el 11 de junio de 1988 en un local alquilado del corazón de Miraflores, Bombos. Luego de 28 años, se ha convertido en la primera cadena de hamburguesas del Perú. Para

el 2011, fueron comprados por Interbank, el cual empezó su camino de expansión a mercados internacionales bajo el modelo de franquicias, llegando a abrir locales en la India (2005), además de Guatemala, Chile, Ecuador y Colombia. **(Pymex, 2016)**

Años después, en un local prestado por tiempo indefinido en Miraflores, nace Rosatel, en 1994 con un aporte de US\$750. Hoy luego de más de 20 años está negociando franquicias en Colombia, Huancayo, Ica y otros destinos nacionales. **(El Comercio, 2016)**. Gracias a ello, esta cuenta con 35 tiendas en Lima y 16 franquicias (12 en provincias y 4 en el extranjero). Sin embargo, debido a su modelo de negocio, las franquicias no representan gran parte de sus ingresos, ya que antes la empresa enviaba las flores por courier aéreo, con las franquicias se ahorra este costo. **(Semana Economica, 2017)**

Para el año 2005, un grupo de empresarios convencidos de las bondades de este sistema de crecimiento empresarial y la necesidad de poder difundirlo a nivel nacional, da pie para contar con una institución gremial que represente al sector, lo proteja, promueva y desarrolle la franquicia en el Perú, esta sería la Cámara Peruana de Franquicias (CPF). **(CPFranquicias, 2018)**

Según David Edery (2015), gerente de exportación de servicio de Prom-Perú, existen cuatro etapas que resumen la evolución de mercado de franquicias en nuestro país. La primera en los 80, cuando todo comenzó. La segunda en los 90, cuando surgieron las marcas peruanas que se hicieron cadenas vía franquicias. La tercera en el 2005, cuando se crea la Cámara Peruana de Franquicias (CPF), el gremio que canaliza las demandas del sector y lo representa ante el Estado. La cuarta en el 2009, cuando se intensifican las ferias nacionales e internacionales, para atraer a inversionistas y generar convenios. **(El Comercio, 2015)**

En el 2016, la exministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva Valverde-Álvarez, informo la creación del Plan de Promoción de Franquicias Peruanas, con el fin de fortalecer el crecimiento del sector y lograr una expansión

apropiada y exitosa de los conceptos nacionales tanto a nivel nacional como internacional. En otras palabras, contemplar la preparación de empresas para profesionalizar la expansión de la franquicia. **(Gestión, 2016)**

Muy cerca al termino del año 2017, el INEI y MINCETUR, se juntaron con el objetivo de contar con información precisa y oficial del sector franquicias, realizando en octubre, el Censo Nacional de Franquicias 2017 a nivel nacional. Esto con el fin de buscar indicadores que permitan elaborar un programa de desarrollo para el sector, que según cifras del sector estarían bordeando las 400 franquicias a nivel nacional. Cabe señalar que, las franquicias que sean contactadas y no brinden facilidades para el desarrollo del censo, serían multadas hasta con 10 UIT. Este estudio estará disponible a finales del año 2018.

Para Walter Aguirre, socio fundador del estudio Aguirre Abogados & Asesores, este censo nacional es muy importante para el sector franquicias y para la economía del país. “En lo que es exportación de servicios, el censo permitirá elaborar un programa nacional de franquicias en concordancia con los lineamientos detallados en el plan estratégico nacional exportador – PENX 2025”. **(El Comercio, 2017)**

Respecto al pan, este tiene sus orígenes en el Perú en épocas pre-colombinas. Siendo los más conocidos: tanta, sanco y aija. Al no conocer el trigo, los antiguos peruanos recurrían al maíz. Con la llegada de los españoles, se introduce el trigo, ya que el pan era un alimento muy importante en la dieta de los conquistadores. Sería a partir de la época de la colonia donde se daría una serie de regulaciones para la producción, peso, precio y distribución del pan. **(Latino, 2016)**

Para los años 90, el sector volvería a tener relevancia, cuando el entonces ministro de economía, Juan Carlos Hurtado Miller anunció el shock económico a las familias peruanas, un día después el precio del pan se incrementó casi en 200%, el precio de la leche y el azúcar se duplicó y la gasolina subió 30 veces. Las

bodegas no querían vender sus productos porque no sabían cuánto costarían al día siguiente. **(Gestión, 2015)**

En el 2015, el sector de panadería era representada por cerca de 7,200 panaderías, las cuales generaban 200,000 puestos de trabajo e involucraban toda la cadena de producción. Según Pio Pantoja, no cualquiera puede ser panadero y no cualquiera puede abrir una panadería, y no es por un tema de exclusividad, sino por los altos estándares de calidad y trabajo que se requieren. **(El Peruano, 2015)**

Sin embargo, en los últimos tres años los panaderos han vivido tiempos complicados debido a la desaceleración del consumo, como consecuencia cerca del 25% de los 14,800 panaderos peruanos ha optado por implementar un servicio adicional en sus locales. **(El Comercio, 2017)**

Para el 2017, la venta de panes artesanales representaba el 70% de un mercado valorado en alrededor de US\$63 millones. El 30% restante se divide en partes iguales entre el producto envasado y la oferta de supermercados. Por otro lado, Alejandro Daly, presidente del Comité de Molinos de la Sociedad Nacional de Industrias (SIN), indica que el ritmo de crecimiento estimado para el año sería similar al expresado en el 2016 (2.5%). **(El Comercio, 2017)**

### **1.1.2 Antecedentes internacionales**

La primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, en Europa, década de 1880, donde las fábricas de cerveza alemana otorgaban derechos a algunas tabernas para que pudieran vender la cerveza de nombre comercial, SPATEN. **(Globofran, 2015)**

La historia de la franquicia en Estados Unidos nace a partir de la Primera Guerra Mundial, período en el que las compañías se dieron cuenta de que era más rápido crecer a través de un sistema de franquicia que les permitiera la expansión de sus negocios y una mayor rentabilidad de los mismos. **(Globofran, 2015)**



En el siglo XIX, la compañía Singer Sewing Machine Company se inició en el sistema de franquicia; posteriormente para 1850, la compañía estadounidense McCormick Harvesting Machine Company tenía varios locales comisionados para venta y mantenimiento de su maquinaria. **(Globofran, 2015)**

Para finales del siglo XIX y principios de siglo XX, es cuando empieza el “boom” de franquicias en los Estados Unidos, gracias a la culminación de la guerra civil, grandes avances en comunicaciones y nuevos avances en los sistemas de transporte. **(Globofran, 2015)**

Durante dicha época el sistema de franquicias como modelo de negocio se hizo común entre diversos sectores con empresas como: General Motors, Ford, Hertz Rent a Car, Coca Cola, Seven Up, Avon, A&W Root Beer, Piggly y Wiggly, entre muchas otras, que decidieron unirse a la cultura de las franquicias. **(Globofran, 2015)**

Sin embargo, el primer contrato de esta forma de negocio fue el firmado en 1899, por Asa Candler (propietario de The Coca-Cola Company); Benjamín Thomas, Joseph Whithead y John Lupton. Este contrato de franquicia permitía el embotellamiento y venta de la bebida en todo Estados Unidos. Más adelante, en 1906, la bebida fue embotellada en Cuba y Panamá. **(Globofran, 2015)**

En 1929, para favorecer la colaboración entre la empresa central y sus colaboradores; la compañía General Motors recurre al contrato de franquicia. Asimismo, unos años más tarde, las empresas de aceite Texaco y Standard Oil, conceden franquicias a tiendas de conveniencia y a talleres en Estados Unidos. **(Globofran, 2015)**

Posteriormente, el “boom” de las franquicias se hace más fuerte en los Estados Unidos, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial, momento en el que los soldados regresan para ser incorporados a la sociedad; con capital, pero, sin

preparación comercial ni financiera. Para ellos, el sistema de franquicia era ideal, pues les aseguraba poder contar con la asesoría de personas más capacitadas. Y dado que, las condiciones laborales y sociales de la nación eran aún más favorables para el sistema de franquicias; se inicia para este momento el auge de franquicias en el sector hotelero y comida rápida. **(Globofran, 2015)**

Para entonces, la población estadounidense estaba experimentando un rápido crecimiento y, además, contaba con poder adquisitivo. En consecuencia, se generó una fuerte demanda de productos y servicios. Fue en este contexto, que surgieron exitosas y conocidas franquicias de fast food, como McDonald's, Burger King o Kentucky Fried Chicken. **(Globofran, 2017)**

Para la década de los años sesenta, se unen nuevos sectores interesados en hacer de sus negocios una franquicia, como son el sector textil, servicios de oficina, lavanderías, imprentas, entre otros. Para esta década el sistema de negocio de franquicias significaba el 10% del producto nacional bruto de los Estados Unidos. **(Globofran, 2015)**

A partir de 1960, surgen una gran cantidad de franquicias, incluyendo cada vez más sectores como locales nocturnos, inmobiliarias y educación; entonces se crea la fundación "IFA" (Internacional Franchise Association) la cual exige, para el año 1970, la inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos. **(Globofran, 2015)**

En los últimos cinco años, el crecimiento promedio anual de empleos en el sector de franquicias fue de 2.6%, casi un 20% más alto que todos los negocios en toda la economía. Es decir, cerca de 1 millón de empleos a la economía. En número de establecimientos podría crecer este año en 13,359, o en un 1.7% de los 795,932 que existen. **(Franchising, 2016)**

Para el 2015, “EEUU tenía 781,991 franquicias, de las cuales empleaban a 8’816,000 personas, recaudando un total de 889 mil millones de dólares”. **(Franchisedirect, 2016)**

Al 2017, “este sector no solo aporta el 2.5% del producto interno bruto del país, sino que también apoya más de 7.6 millones de empleos directos en todo el país, según el reporte 2017 de la Asociación Internacional de Franquicias”. **(Elnuevoherald, 2017)**

Por parte de Latinoamérica. “En el 2015, Costa Rica había comenzado a cruzar las fronteras expandiendo sus modelos de franquicias, gracias al nivel de madurez que comenzó a tener el empresario costarricense en materia de franquicias”. **(Franquicia506.com, 2015)**

Al 2017, “el sector franquicias en Costa Rica experimento un 9% de crecimiento interanual, con lo que acumula un 133% de progresión en siete años. Así lo dice el VIII Estudio del mercado de franquicias”. **(El Financiero CR, 2017)**

Este crecimiento viene de la mano de 350 marcas, de las cuales 83 son de carácter nacional, y que en total generan 31,741 empleos, señaló el Centro Nacional de Franquicias (CENAF) de la Cámara de Comercio de Costa Rica, tras culminar la IV Cumbre Centroamericana. **(El Mundo CR, 2017)**

En el 2015, México con apenas un cuarto de siglo ha integrado al ADN empresarial el modelo de franquicias, que represento más del 6% del PIB nacional, siendo uno de los pocos países que cuentan con una regulación especial en materia de franquicias, contenida en la Ley de la Propiedad Industrial y en su reglamento, publicada la primera en 1991 y reformada en 2006. A su vez, en el 2001 lanzó la Primera Norma de Franquicia, la cual ha sido replanteada y actualizada en el 2012, siendo ambas versiones normas empresariales de carácter voluntario. **(Franquiguía, 2015)**

Al 2018, según la AMF, el mercado de franquicias en México podría aumentar entre 10% y 11%, indicando que con este avance se pueda llegar a un millón de empleos directos generados, gracias a la operación de 88,000 puntos de venta. Detallando que, sólo el año pasado las franquicias alcanzaron un crecimiento de 9.8%, cuatro veces más que la economía nacional. **(América Económica, 2018)**

En el 2016, Argentina ha querido cambiar el estado de las cosas, atrayendo inversiones extranjeras y fomentando el turismo en el país, con cerca de 42 M de habitantes, 125 malls y una gran cantidad de shopping a cielo abierto. El franchising argentino canaliza el 22% de las ventas minoristas y es una fuente de generación de riqueza y empleo, representando cerca del 2.5% del PBI nacional, contando además con una legislación vigente. **(Franquiguía, 2016)**

Al 2018, el sector de franquicias cumple 30 años en la Argentina y, según los especialistas, las franquicias “low cost” serán las más buscadas por emprendedores y personas que buscan trabajar en su propio negocio. Las estimaciones de crecimiento este año están entre un 15% y 18%, existiendo ahora más de 850 empresas bajo formato de franquicias. **(La Nacion, 2018)**

En el 2017, Bolivia ha sido aún un país importador de franquicias, con un total de 300 franquicias, centrando su desarrollo en Santa Cruz, localidad que ha atraído a varios empresarios e inversionistas internacionales, y el cual concentra el 70% de las franquicias en el país. **(Perú-Retail, 2017)**

Por parte del continente asiático. En el 2015, Corea del Sur ha operado con más de 1,600 marcas comerciales de franquicias que se desarrollan en más de 120,000 establecimientos en todo su territorio. Sin embargo, en los últimos cinco años los negocios se han enfocado en mejorar su rentabilidad por unidad de negocio que por apertura de locales. Seúl capital de Corea del Sur, concentra cerca del 33% del sector franquicias. **(Franquiguía, 2015)**

Respecto a su reglamentación, el sistema de franquicias en Corea del Sur estaba regulado por la Ley de Practicas de Comercio hasta el 2002, publicándose luego una nueva reglamentación aplicable a las franquicias, comprendida en la Ley sobre Equidad en las Transacciones de Franquicias que entró en vigor hacia fines de ese año. **(Franquiguía, 2015)**

Concerniente a la historia del pan en nuestra sociedad, ésta es algo extendida. Dicen que su origen proviene de antiguos mesopotámicos, los cuales realizaron la primera cocción del pan, en formato de ruda galleta. Pan elaborado sin fermentación, simple cocción de la masa hecha al momento. **(Gastronosfera, 2017)**

“Afortunadamente fue en Egipto y su creciente fértil del Nilo donde el pan halló su primer gran paraíso gracias a sus extraordinarias condiciones naturales y a su refinamiento culinario”. **(Gastronosfera, 2017)**

Los panes egipcios (y de hecho todos los panes hasta bien entrado el S XVII) son panes ácidos, es decir, que ya son fermentados, pero sin el añadido de levadura. Es la fermentación natural de la masa de harina y agua la que produce la alquimia de la panificación. Esto conduce a un concepto interesante: la utilización de masa fermentada anterior para activar la fermentación de la siguiente masa recién hecha, es decir la masa madre. **(Gastronosfera, 2017)**

Luego, en Grecia fomentaron la producción de cebada, lo que hizo que los panes fabricados con este grano se popularizaran. Sin embargo, siguieron exportándose grandes cantidades de trigo de Egipto, Sicilia y hasta del Mar Negro y el sur de Rusia, para satisfacer la enorme demanda de lo que se había vuelto una verdadera tradición panificadora en Grecia. **(Gastronosfera, 2017)**

Si bien el arte del pan floreció en la Roma antigua, gracias a la influencia de los panaderos griegos llevados como esclavos después de 168 a. C., para la época de Augusto ya se registraban más de 329 panaderías en una ciudad de poco más

de un millón de habitantes, y el pan ya formaba parte no sólo del día a día sino de festividades religiosas y culturales. Además, fueron los romanos los encargados de extender la cultura del pan de trigo por todo el continente europeo. **(Panarte, 2018)**

“En el Renacimiento, y dejando atrás la Edad Media los panaderos italianos serían los que recuperarían el pan de calidad como elemento habitual en las mesas más allá de la nobleza”. **(Gastronosfera, 2017)**

En 1890, el pan elaborado en Estados Unidos era 90% hecho en casa. Para el siglo XX, los estadounidenses se empezaron a preocupar por la pureza de su comida, por lo que, el pan producido en serie, parecía más limpio. Éstas eran hechas en plantas que resplandecían, se preparaba en máquinas y el gobierno regulaba la operación. **(Tele13, 2017)**

Con el pan de fábrica, se pierde la esencia irresistible del aroma, y como venía empacado de manera que no podías olerlo y era difícil verlo, lo único que podías hacer era tocarlo, o más bien, apretarlo. Esto hizo que la suavidad se convirtiera en la fórmula de éxito para los panes de molde. **(Tele13, 2017)**

Hoy, aunque el pan ya sólo por excepción se elabora a mano y de manera artesanal, sigue necesitando del mismo cuidado y paciencia que en los primeros tiempos. En general, los conocedores prefieren los panes elaborados de manera tradicional, con harinas completas y con adiciones saludables, como granos, semillas o frutas secas. Además, la noción de que el pan blanco es preferible al pan completo, o el trigo a los otros cereales, se ha sustituido por el conocimiento de que los granos integrales son más saludables, y de que la variedad de harinas es un atributo deseable. **(Panarte, 2018)**

Si bien, el modelo de franquicia panadera es un concepto reciente dentro del país, este ha venido experimentando presencia a nivel mundial, quedando demostrada con la experiencia de algunas marcas del sector, tales como: Pannus (España), Maison Kayser (Francia), Frente al Sol (Argentina), COBS Bread

(Australia), GreatHarvest (Canadá), entre otros. **(Conelmorrofino, 2018)**

De igual modo, alrededor del mundo aún existen panaderías tradicionales, emblemáticas y de corte internacional, que siguen innovando y sirven de inspiración para el desarrollo del sector, tales como: Sullivan Street Bakery (Nueva York), Runner&Stone (Nueva York), Tartine Bakery (San Francisco), Artisan Bakers (Seúl), The Bread Station (Berlín), Forno Collettivo (Milan), Du Pain (París), Brod (Copenague), 5E BakerHouse (Londres), L'Epi (Buenos Aires), Ille Brod (Oslo), Panaderya Toyo (Manila), Nick Vina Artisan Bakery (Singapur), Bageri Petrus (Estocolmo), entre otros. **(Conelmorrofino, 2018)**

## **1.2. Sector de franquicias en el país**

Una economía en continuo cambio y globalizada, es el hábitat donde se desarrolla el emprendedor actual, y esto viene desde los vestigios de la humanidad con el homo emprendedor, quien ha influido siempre de manera activa en el desarrollo de la sociedad, y dependiendo de la cultura de cada país, y del clima empresarial que se consiga establecer, el emprendimiento todo el tiempo ha sido uno de los grandes generadores de empleo en el planeta. **(Front Consulting International, 2016)**

Ahora, el gran reto empresarial se centra en mayor inclusión y menor exclusión, pero con propuestas distintas a las tradicionales como han sido los dos brazos históricos: con uno ofreciendo empleos y con otro ofreciendo productos o servicios. Por lo que, podríamos hablar de un tercer brazo distinto, las franquicias, dado que el rol de un franquiciante es ser un empresario forjador de empresarios. Es decir que, se basa en el colaboracionismo, ya que decide compartir su secreto del éxito para que otros puedan crecer. **(Front Consulting Group, 2016)**

Existe una estadística mundial importante que menciona que el 85% de la población mundial en algún momento de sus vidas les gustaría tener un negocio propio, pero solo el 14% lo hace, y un 6% de estas aventuras pasa el quinto año de

vida. **(Front Consulting Perú, 2016)**

En el Perú se tiene la idea, o al menos así lo catalogan, como uno de los países más emprendedores del mundo, ya que podemos abrir más de 300,000 empresas al año, y muchas son casos de éxito, pero nadie habla de las 200,000 que se cierran, lo que demuestra que “pedimos perdón antes de pedir permiso”. **(Front Consulting Perú, 2016)**

Esta etiqueta emprendedora se corrobora con el informe del Global Entrepreneurship Monitor (GEM), que ubica al Perú en el primer lugar en cuanto al índice de espíritu emprendedor en Latinoamérica y quinto a nivel mundial. **(El Comercio, 2018)**

Por lo tanto, la franquicia reduce dramáticamente esa curva de riesgo y aprendizaje presente en un negocio nuevo y le permite al emprendedor no pagar ese “derecho de piso” que el dueño del negocio seguramente ya pagó y después de mucho ensayo y error le ha permitido tener un negocio exitoso. **(Front Consulting Perú, 2016)**

Según una investigación del Departamento de Comercio de los Estados Unidos a nivel mundial arrojó que el 90% de los negocios que se inician como franquicias, pasan el quinto año de vida, por lo que el índice de mortandad de las empresas que optan por este formato de negocios es reducido comparados con los negocios independientes. **(Front Consulting Perú, 2017)**

Por ello, en este hábitat actual, el Sistema de Franquicias, como motor generador de emprendedores es liderado por el homo franquicia, el cuál dispone de un perfil de emprendedor empresario, en busca del éxito en los negocios, sabiendo desde el inicio que en toda aventura empresarial: “Para tener éxito en un negocio, primero es intentar hacer el negocio”



Además, para que este sistema colaborativo remunerado tenga éxito, por lo menos debería basarse en algunos puntos fundamentales como:

- Filosofía de trabajo y de negocio experimentado.
- Formación real del conocimiento del negocio.
- Funcionamiento contrastado en las realidades de su operativa del día a día.
- Fortalecer el negocio adaptándolo al mercado donde opera o tenga previsto operar.
- Feedback en tiempo real entre los empresarios que configuran la red, franquiciante y franquiciado.

**(Front Consulting International, 2016)**

### **1.2.1. Tipos de franquicias**

El mundo de franquicia alberga diferentes tipos de franquicias las cuales varían según el producto o servicio que comercialicen, e influye la clase de contrato que se utilice, al perfil del público al que se dirige y a la capacidad de inversión que posea cada persona.

#### **1.2.1.1 Clasificación por actividad comercial**

Según la Asociación Mexicana de Franquicias (2018), considera estos cuatro tipos de franquicia:

##### **a) Franquicia comercial**

En este tipo de franquicia el franquiciante cede los elementos necesarios a sus franquiciatarios que le permitan la venta de productos o servicios al consumidor. Este tipo de franquicia es la mejor desarrollada, debido a que su estandarización en las operaciones permite la obtención de muchas ventajas, como la internacionalización del negocio o la obtención de una marca probada. Las franquicias comerciales suelen ser las más comunes debido al éxito que se obtiene al replicar modelos de negocios comprobados y las abundantes marcas que integran este rubro.

b) Franquicia industrial

Este tipo de franquicia tiene una colaboración empresarial entre fabricantes, el franquiciante y franquiciatario pertenecen al giro industrial. En las franquicias industriales el franquiciante no solo cede el know-how igual cede el derecho de fabricar los productos de su marca y la comercialización de los mismos, así como los procedimientos administrativos, de venta y de gestión en general.

c) Franquicia de distribución

Las operaciones que ejercen estos tipos de franquicias son como distribuidores o revendedor de sus propios productos fabricados por otras empresas. Su actividad se asemeja a la de una central de compras, y la distribución tiene lugar a través de la red de franquiciados.

d) Franquicia de servicio

Las franquicias de servicio comercializan bajo una metodología dada por el franquiciador. En este tipo de franquicia la transmisión del know-how juega un papel muy importante dado que en él se encuentra la clave del desarrollo óptimo e integral de la franquicia. En la franquicia de servicio el franquiciador suele tener mayor control para garantizar una adecuada calidad del servicio que se preste y evitar problemas que podrían perjudicar a la marca en su conjunto.

De forma adicional, se ha agregado dos tipos más de clasificación:

e) Intra-franquicia

La corta pero intensa historia de la franquicia moderna ha tenido como premisa el buscar franquiciados en la sociedad, de la empresa hacia afuera, haciendo un llamado universal. Sin embargo, algunas franquicias comienzan a descubrir grupos íntimos calificados compuestos por empleados, clientes y hasta familiares, volteando su búsqueda a veces hasta exclusivamente hacia su interior o entorno. Lo que se busca es venderles franquicias con un tratamiento igual al de un franquiciado común, la diferencia se basaría en modelos con dosis de

paternariatos, ya que los empleados adolecen de capital. **(Front Consulting Group, 2015)**

f) Franchicha

En este mundo de franquicias , dada la nula fiscalización de la autoridad competente, también existen las llamadas “franquicias chatarra”, lo que para algunos no se trataría de franquicias propiamente dichas sino, más bien, de “franchichas”, es decir, de marcas que inescrupulosos empresarios lanzaron y promocionaron en el mercado de las franquicias sin poseer los conocimientos técnicos ni el apoyo suficiente, trayendo como consecuencia que el franquiciado pierda, en todo o en parte, su inversión. **(Hernán Figueroa Bustamante, 2016)**

### 1.2.1.2 Clasificación por modelo de gestión de franquicias

a) Franquicia master

Otorga el derecho a explotar un determinado territorio, país o región.

b) Multifranquicia

El franquiciado dirige más de un punto de venta de una sola marca local.

c) Plurifranquicia

El franquiciado dirige franquicias diferentes.

**(Gerente, 2017)**

### 1.2.2. Elementos y ventajas de una franquicia

Hay elementos básicos que nunca deben perderse de vista y que son necesarios para que las empresas franquiciantes puedan otorgar franquicias confiables.

Según Jesús Ochoa (2015), estas serían:

- Formalidad

Hacer negocios no solo requiere la voluntad y las ganas de irrumpir en el sistema para llevar adelante los sueños: es fundamental primero que estos sueños se conviertan en ideas y las ideas en proyectos con las herramientas de la gestión contemporánea.

La planificación estratégica, el manejo financiero que demanda un plan de negocios, el estudio de mercado y la implementación de un modelo de gestión son fundamentales; todo ello en vías a lograr un concepto viable, sostenible en el tiempo y poder así clonar la formalidad junto con la franquicia.

- Marca

Vivimos la era del “branding” donde se construyen marcas cuyo valor puede llegar a superar los activos de una empresa, siendo posible cuantificarse y ser incorporada a la valoración de ésta y donde su reconocimiento es fundamental si se quiere replicar el modelo.

A eso se llega con mucha dedicación e inversión de recursos y tiempo, lo cual se mide a través del posicionamiento o la recordación en el imaginario de la gente. Se debe generar, entonces, una cultura de marca, haciéndola crecer protegiéndola jurídicamente.

- Modelo de negociación

La suma de protocolos, normas, reglamentos, códigos, sistematización y organización hace replicable un negocio, es decir, lo hace franquiciable, y eso no se alcanza de la noche a la mañana.

- Concepto

La franquicia a nivel mundial ha virado de enfocarse solamente en el producto o servicio ofrecido al de concepto que, en realidad, es lo que se franquicia. El concepto es la suma del producto, la marca, el servicio, la imagen y, en general, lo que se llama “la experiencia de compra”. De modo que la clave estará en crear

conceptos diferenciados y competitivos.

De forma adicional, se ha agregado un elemento más:

- Servicio

Los franquiciantes están más enfocados en vender su franquicia que en asegurar el mejor desempeño de la misma desde el punto de vista del consumidor final, sin percatarse que, mientras más se expanda su franquicia, mayor es el riesgo de fallas en el servicio al cliente y que éstas, aun cuando se produzcan en un local, terminan afectando a toda la cadena.

Se debe recordar que no es un “nombre” lo que compra el público consumidor, es una “promesa de servicio” representada en el nombre.

**(José Verona, 2017)**

Existe un fenómeno denominado “globalización de las fallas de servicio” y se genera en dos ejes: organizacional (la falla de un empleado se extiende a toda la empresa como un todo: todos son así) y temporal (la falla de servicio se asume como una práctica cotidiana: siempre es así), lo cual obviamente es totalmente injusto, pero lamentablemente es también totalmente cierto y altamente perjudicial para la empresa involucrada.

**(Fernando Zelada, 2015)**

En cuanto a resaltar las ventajas de pertenecer a un sistema de franquicias, encontramos comúnmente con tres escenarios, según Franquiguía Perú (2016) estos son:

- La franquicia permite iniciar un negocio propio con independencia e integración en una red comercial claramente identificada por el consumidor.
- La franquicia permite adquirir el know-how del franquiciante, así como tener el

conocimiento previo de las posibilidades y rentabilidad del negocio que se pretende iniciar.

- La franquicia permite utilizar y aprovechar las múltiples economías de escala que pueden derivarse de la coexistencia de varios establecimientos que desarrollan una misma actividad operando bajo la misma imagen (condiciones de compra más favorables, rentabilización de los esfuerzos de marketing, comunicación, entre otras).

### 1.2.3. Mercado de franquicias

Según la información recopilada anualmente de la revista Franquiguía, respecto a las empresas y consultoras participantes en el sector, se ha encontrado data que resulta de gran valor para evaluar la evolución y crecimiento de este sistema comercial en el país y la oferta existente a la fecha.

En términos generales, el sector franquicias, del 2012 al 2017, ha crecido en el país alrededor del 77% (+207), de los cuales: 64% (+133) han sido por franquicias nacionales y 36% (+74) por franquicias extranjeras en el país.

ORIGEN	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NACIONALES	106	125	149	186	223	239
INTERNACIONALES	162	210	214	230	226	236
<b>TOTAL</b>	<b>268</b>	<b>335</b>	<b>363</b>	<b>416</b>	<b>449</b>	<b>475</b>

Figura 1. Origen de las franquicias en Perú  
Fuente: Franquiguía 2012 – 2017

#### 1.2.3.1 Franquicias nacionales

El sector de franquicias nacionales, del 2012 al 2017, ha experimentado un crecimiento del 125% (+133), de los cuales: 48% (+64) representa el sector gastronomía, 23 % (+31) el sector servicios especializados, 14% (+18) el sector indumentaria y accesorios, 12% (+16) el sector de estética, belleza y salud y 3% (+4) el sector educación.

Los sectores que no han experimentado algún tipo de incremento de franquicias durante estos años han sido ferretería y construcción, y artesanía, joyería y relojería.

SECTORES	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GASTRONOMIA	71	82	89	99	127	135
ARTESANIA - JOYERIA - REGALOS	7	7	7	10	7	7
ESTÉTICA - BELLEZA - SALUD	8	12	15	20	20	24
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS	6	7	14	20	22	24
EDUCACIÓN	4	4	4	7	8	8
FERRETERÍA - CONSTRUCCIÓN	2	2	2	2	2	2
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	8	11	18	28	37	39
<b>TOTAL</b>	<b>106</b>	<b>125</b>	<b>149</b>	<b>186</b>	<b>223</b>	<b>239</b>

Figura 2. Franquicias nacionales según sectores en Perú

Fuente: Franquiguía 2012 – 2017

Respecto al sector de franquicias gastronómicas nacionales, del 2012 al 2017, ha experimentado un crecimiento del 90% (+64), de los cuales: 42% (+27) representa el subsector restaurantes, 20% (+13) el subsector panaderías, pastelerías y chocolaterías, 19% (+12) el subsector comida rápida, 11% (+7) el subsector cafeterías y heladerías, 5% (+3) el subsector bares, discotecas y karaokes, y 3% (+2) el subsector juguerías y bebidas.

GASTRONOMIA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RESTAURANTES	46	49	56	58	72	73
BARES - DISCOTECAS - KARAOKES	2	2	2	2	3	5
COMIDA RÁPIDA	9	10	10	13	18	21
CAFETERÍAS - HELADERÍAS	5	8	8	11	12	12
PANADERÍAS - PASTELERÍAS - CHOCOLATERÍA	2	6	6	8	14	15
JUGUERÍAS - BEBIDAS	7	7	7	7	8	9
<b>TOTAL</b>	<b>71</b>	<b>82</b>	<b>89</b>	<b>99</b>	<b>127</b>	<b>135</b>

Figura 3. Franquicias gastronómicas nacionales en Perú

Fuente: Franquiguía 2012 - 2017

### 1.2.3.2 Franquicias internacionales

El sector de franquicias internacionales, del 2012 al 2017, ha experimentado un crecimiento del 46% (+74), de los cuales: 47% (+35) representa el sector indumentaria y accesorios, 22 % (+16) el sector estética, belleza y salud, 15% (+11) el sector servicios especializados, 9% (+7) el sector gastronomía, 4% (+3) el sector

educación, y 3% (+2) al sector ferretería y construcción.

El sector que no ha experimentado algún tipo de incremento de franquicias durante estos años ha sido artesanía, joyería y relojería.

SECTORES	2012	2013	2014	2015	2016	2017
GASTRONOMIA	35	35	35	40	40	42
ARTESANIA - JOYERIA - REGALOS	1	1	1	1	1	1
ESTÉTICA - BELLEZA - SALUD	14	19	21	20	20	30
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS	57	91	91	101	98	92
EDUCACIÓN	10	11	11	11	11	13
FERRETERÍA - CONSTRUCCIÓN	7	8	8	11	11	9
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	38	45	47	46	45	49
<b>TOTAL</b>	<b>162</b>	<b>210</b>	<b>214</b>	<b>230</b>	<b>226</b>	<b>236</b>

Figura 4. Franquicias internacionales según sectores en Perú  
Fuente: Franquiguía 2012 - 2017

Respecto al sector de franquicias gastronómicas internacionales, del 2012 al 2017, ha experimentado un crecimiento del 20% (+7), de los cuales: 57% (+4) representa el subsector comida rápida, 29% (+2) el subsector juguerías y bebidas, y 29% (+2) el subsector restaurantes.

Por otro lado, el subsector que ha decrecido durante estos años ha sido cafeterías y heladerías en -14% (-1).

De forma adicional, los subsectores que no han experimentado algún tipo de incremento de franquicias durante estos años han sido bares, discotecas y karaokes, y panaderías, pastelerías y chocolaterías.

GASTRONOMIA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
RESTAURANTES	7	7	7	10	10	9
BARES - DISCOTECAS - KARAOKES	0	0	0	0	0	0
COMIDA RÁPIDA	13	13	13	13	13	17
CAFETERÍAS - HELADERÍAS	9	9	9	9	9	8
PANADERÍAS - PASTELERÍAS - CHOCOLATERÍA	4	4	4	6	6	4
JUGUERÍAS - BEBIDAS	2	2	2	2	2	4
<b>TOTAL</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>35</b>	<b>40</b>	<b>40</b>	<b>42</b>

Figura 5. Franquicias gastronómicas internacionales en Perú  
Fuente: Franquiguía 2012 - 2017



#### 1.2.4. Errores al franquiciar

A pesar de la desaceleración a nivel mundial, el modelo de franquicia continúa creciendo en forma sorprendente.

Sin embargo, es importante tener en consideración algunos aspectos que podrían conducir al fracaso de algunas franquicias tanto en los mercados internacionales como en el propio mercado de la franquicia.

Según Carlos Mathews (2016), estos posibles errores serían:

✓ Insuficiente o nula evaluación de mercado

Los mercados definitivamente no son iguales y, por tanto, es fundamental una buena investigación que permita definir los patrones de consumo del consumidor final y una adecuada estrategia de llegada. En caso no suceda, pueda que no funcione, tal es el caso de Taco Bell, Carlos and Charlies, Sr. Frogs, Swensens, etc., qué duraron poco.

✓ Estandarización vs adaptación

Si bien muchas franquicias pueden contar con un “público cautivo” que es el viajero que las busca en todas partes del mundo, muchas veces es necesario analizar con cuidado las características del público de cada lugar. La experiencia de Kentucky Fried Chicken en el Perú lo evidencia.

✓ Imprecisión de la oferta

Es fundamental que muchas veces lo que se ofrece tiene más un componente intangible: punto de encuentro, status, etc. Esto condiciona todo el esfuerzo promocional que se debe desarrollar.

✓ Indefinición del perfil del socio potencial

El franquiciado cuando pretende encontrar a un socio estratégico, es porque pretende casarse con él. Por consiguiente, es un requisito básico una correcta

definición del perfil y una escrupulosa verificación del cumplimiento de requisitos que se establecen. En este marco, la reputación en el mercado es clave. Experiencias fallidas: Ástrid y Gastón en Costa Rica, Segundo Muelle en México, etc.

✓ Marcas desprotegidas

En cada país existen instituciones oficiales encargadas de velar por el registro de marcas y patentes. No acudir a ellas para protegernos es otro pecado capital. La experiencia de Friday's en Panamá, Tony Roma's en Lima (Chacarilla del Estanque) revelan lo que obviar este punto implica. Considerar este factor evita juicios que en Latinoamérica pueden durar años o en algunos casos la necesidad de "comprar" nuestra propia marca para acortar los plazos.

✓ Desaprovechamiento del marco institucional

El soporte de instituciones públicas, privadas, académicas y de cooperación internacional debe conocerse en detalle para aprovechar ventajas que muchas veces se desperdician. En el Perú existen esfuerzos públicos, privados, y algunas fuentes cooperantes que ofrecen mecanismos de apoyo que toda empresa del sector debe conocer.

✓ Descuido de capital humano

El éxito de cualquier negocio se basa, principalmente, en el recurso humano, más que en la tecnología o el recurso financiero. Una buena selección de personal y un entrenamiento continuo marca la diferencia entre el éxito y el fracaso.

## **1.2.5. Marco regulatorio**

### 1.2.5.1 Regulación nacional

El sector de franquicias en el Perú carece de una legislación específica que otorgue seguridad jurídica a las partes, y tomando en cuenta la complejidad de cada sistema de franquicias, estamos frente a un contrato de características legales particulares como ser un contrato asimétrico.

Este contrato es en su mayoría por adhesión, de colaboración empresarial, de transferencia de tecnología y con muchas otras características que hasta podrían llegar a ser calificadas de prácticas restrictivas de competencia.

Al elaborar un contrato sólido para cada sistema, asegura la adecuada relación entre las partes y evita el quebrantamiento de la confidencialidad, apropiación del know-how y competencia desleal, exposición indebida de la marca, incumplimientos económicos, modificación de la imagen corporativa del sistema, falta de capacitación entre otros aspectos, por ello se deberá tomar en cuenta estos aspectos:

Desde la perspectiva del franquiciante,

- Regular las contraprestaciones económicas (derechos de entrada, regalías, publicidad, venta de productos, maquinarias e insumos, etc).
- La protección de la propiedad intelectual.
- La no competencia directa e indirecta durante y después de la vigencia del contrato
- La confidencialidad respecto al know-how transmitido, la facultad y frecuencia de supervisión y fiscalización.
- Limitaciones corporativas al franquiciado.
- La aplicación de penalidades e indemnizaciones.

Desde la perspectiva del franquiciado,

- El contrato contenga provisiones sobre el otorgamiento de la licencia de la marca.
- La transferencia del know-how.
- La obligación del franquiciante de brindarle asistencia técnica, capacitación y respaldo.
- Exclusividad territorial y entrega de los manuales operativos.

**(Aguirre Abogados & Asesores, 2015)**

Algo importante al no tener una regulación vigente es saber cómo poder resguardar nuestros signos distintivos, en específico la marca, a la hora de crearla.

Para comenzar un signo distintivo es una herramienta competitiva empresarial que posibilita el desarrollo u crecimiento de las empresas, permitiéndote distinguir en el tráfico mercantil a una empresa, establecimiento comercial, productos que se fabriquen o comercialicen o los servicios que se presten.

Los signos distintivos son: marcas, denominaciones de origen, lemas comerciales y nombres comerciales.

Enfocado a la constitución de una marca esta debe ser construida en base a:

- Palabras reales o forjadas o sus combinaciones.
- Imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos, sonidos, y olores.
- Letras, números, un color delimitado por una forma o la combinación de colores.
- Forma de los productos, sus envases o envolturas.
- Cualquier combinación de los signos mencionados.

Es importante que la elección de la marca se haga teniendo en cuenta que queremos decirles a nuestros clientes y como deseamos que recuerden nuestros productos o servicios.

Estas se clasifican en:

a) Marcas dominantes

Se compone por una o más letras o palabras, frases o combinaciones de ellos que no tienen forma especial de letra.

b) Marcas figurativas

Se componen exclusivamente por figuras o símbolos.

c) Marcas mixtas

Se componen de un elemento denominativo y uno figurativo.

d) Marcas tridimensionales

Se componen por formas particulares de los envases, recipientes, embalajes u otro acondicionamiento

Respecto al ámbito legal existen dos sistemas: El Sistema Constitutivo y La Protección por el Uso.

En el Perú rige el Sistema Constitutivo, esto es, el derecho sobre una marca nace con su inscripción ante la oficina competente, en este caso, Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y la Protección Intelectual (INDECOPÍ).

El periodo de vigencia de una marca es de 10 años, luego de ello el titular puede solicitar una renovación teniendo un periodo de gracias de 6 meses adicionales luego de vencida ésta.

Si bien no existe una obligación para registrar una marca, el no hacerlo implica que no podrá impedir que otros la usen o se la apropien. Pero si lo registra, los beneficios serían que:

- Los productos o servicios son identificados en el mercado, diferenciándolos de los competidores.
- Puede accionar contra quienes utilicen su marca o una similar sin su autorización.
- Permite al titular de ésta suscribir diversos contratos, entre ellos, el contrato de franquicia.

Por medio de la franquicia se licencia el uso de la marca en territorio determinado y el franquiciado obtiene la autorización para producir y/o vender bienes o prestar servicios, bajo un estándar determinado y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular (franquiciante) tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios que distinguen una marca.

Un punto a tener en consideración es que el registro de marcas se rige por diversos principios, siendo los más importantes:

➤ El Principio de especialidad

Las marcas se registran en determinadas clases protegiéndose únicamente los productos o servicios contenidos en ellas. Para tal efecto se debe tener en cuenta la Clasificación de Niza, clasificador internacional de productos y servicios que se aplica para el registro de marcas.

La Clasificación de Niza, comprende 45 clases distribuidas en productos (clase 01-34) y servicios (35-45). Sin embargo, la excepción a este principio es la vinculación de clases, la cual establece que para determinar si los productos o servicios son similares se debe considerar su naturaleza, finalidad, canales de comercialización, o público consumidor al que está dirigiendo,

independientemente de la clase en la que se encuentre registrada la marca.

➤ El Principio de territorialidad

Establece que las marcas se protegen solo en el país de registro. No obstante, este principio representa excepciones, a saber: (i) Las marcas notoriamente conocidas, (ii) Los acuerdos internacionales, y (iii) Los registros comunitarios.

Es importante destacar que nuestro país, a nivel regional, forma parte de la Comunidad Andina de Naciones (CAN), como consecuencia de ello cualquier tercero que advierte una solicitud de registro idéntica o similar para productos que se encuentran registrados o solicitando su registro en cualquier de los países tratantes de la CAN (Colombia, Ecuador, Bolivia y Perú) puede presentar una “Oposición Andina”.

**(Estudio Muñiz, 2015)**

Como parte del proceso de registro de una marca, bajo la Decisión 486 cualquiera que tenga un legítimo interés puede interponer una oposición para desvirtuar el registro de la marca, una vez ha sido publicada en la Gaceta Oficial.

El Artículo 147 de la Decisión 486, de manera expresa, le permite a la persona que primero aplicó para el registro de la marca, en cualquiera de los países miembro, interponer objeciones en estos países en contra de las solicitudes de registro hechas para marcas idénticas o similarmente confundibles. En este caso, los opositores deben solicitar el registro de la marca al momento de interponer la oposición. **(OlarteMoure, 2018)**

Cabe indicar que las marcas son activos que pueden ser muy valiosos, ya que al ser considerados bienes muebles con el pasar del tiempo pueden llegar a alcanzar un gran valor en el mercado.

Además, son herramientas que sirven para competir en el mercado, toda vez que los consumidores suelen adquirir productos o contratar servicios que se encuentran identificados por un signo distintivo por cuanto este les brinda mayor confianza y seguridad.

#### 1.2.5.2 Regulación internacional

Expandir el negocio a otras fronteras con realidades y costumbres distintas es un gran reto, pero decidida la internacionalización del sistema de franquicias, resulta vital una adecuada planificación, que se puede sintetizar en tres pasos:

a) Establecer los criterios mínimos para la elección de país de destino.

Los aspectos que deben considerar serían los siguientes:

- Estabilidad económica y niveles de crecimiento económico del país elegido.
- La situación del sector específico de la franquicia.
- El tamaño de mercado.
- El poder adquisitivo del consumidor.
- El retorno sobre la inversión que podamos obtener.
- Factores adicionales: clima, costumbres, y proximidad geográfica.

b) Desarrollar un “Planeamiento Legal de Internacionalización”.

Los aspectos que deben considerar serían los siguientes:

- Verificar las normas de protección a la propiedad intelectual (incluyendo regulación local de marcas, know-how y patentes).
- Verificar la existencia de regulación específica en franquicias, ya sean normas que regulen: (i) la divulgación de información antes de la suscripción del contrato, (ii) el registro previo del sistema o de los franquiciantes, y (iii) las normas de relación que rigen y definen los principales términos del contrato de franquicias.
- Evaluar la legislación general del país de destino, incluyendo las normas de comercio exterior, así como las normas fiscales, los convenios para evitar la



doble imposición tributaria, los tratados de libre comercio, entre otros.

c) Definir el modelo legal de desarrollo del sistema de franquicias.

Este dependerá de algunos factores, tales como:

- El nivel de inversión que quiera efectuar el franquiciante, así como el nivel de control sobre el negocio. De este modo, el modelo podría variar desde la inversión directa del franquiciante en un joint venture con un socio estratégico, hasta el otorgamiento de una franquicia unitaria, una multi-unidad o una franquicia maestra en el país de destino.
- Elaborar un presupuesto para la internacionalización considerando los costos de viaje durante la etapa de negociación y puesta en marcha, estudios de mercado y retail, costos para los registros de marcas y los honorarios iniciales de los asesores en el país destino.

**(Aguirre Abogados & Asesores, 2016)**

Como acotación, en un joint venture compartes no solo inversión y recursos de todo tipo, sino también los riesgos, pérdidas y ganancias. En franquicias, el franquiciado asume todos los riesgos, ganancias y reporta al franquiciador el royalty establecido previamente. **(Gestionar-Facil, 2019)**

En resumen, para obtener una internacionalización exitosa se debe planificar adecuadamente, no solo eligiendo correctamente el futuro franquiciado y el lugar de destino, sino también analizando el nuevo contexto en que se desarrollara el sistema de franquicia, donde muchas veces los aspectos jurídicos terminan siendo determinantes. **(Aguirre Abogados & Asesores, 2016)**

### 1.2.5.3 Regulación específica

Un aspecto importante para el desarrollo y éxito de cualquier negocio es tener en cuenta el entorno fiscal, por lo que, se revisara dos puntos:

a) La Ley de Exportación de Servicios

Esta ley fue suscrita en agosto del 2017, con ella, las empresas del sector servicios y turismo podrán internacionalizarse y ser exoneradas del pago de IGV cuando facturen al exterior. Esta norma crearía 300 mil puestos directos de trabajo y 900 mil indirectos. **(El Comercio, 2018)**

En este sentido, esta ley está dirigida a los emprendedores que ofrecen servicios a consumidores extranjeros, tanto en el Perú como en el exterior. Gracias a ello, los proveedores peruanos que ofrecen servicios a clientes foráneos tendrán el mismo trato tributario que aquellas que realizan exportación de bienes. **(Gestión, 2018)**

b) La Ley de Repatriación de Capitales

El Gobierno peruano a través del Decreto Legislativo No.1264 y normas complementarias otorgo un régimen temporal y sustitutorio del Impuesto a la Renta (IR), a efectos de permitir a los contribuyentes domiciliados en el país declarar, repatriar e invertir en el Perú sus rentas no declaradas.

Así, el acogimiento a la amnistía es una gran oportunidad para regularizar las rentas no declaradas con tasas impositivas reducidas. Las rentas que se declaren y que además se repatrien e inviertan, estarán sujetas a una tasa de 7% y si las rentas solo se declaran, el pago de impuestos estará sujeto a una tasa de 10%. **(Aguirre Abogados & Asesores, 2017)**

A la fecha, las personas que se acogieron a este régimen temporal de impuesto a la renta fueron 7,766; el impuesto recaudado por este concepto sumo S/ 1,136 millones. Si bien este número no logró superar la meta del MEF de casi S/ 2,500 millones (0.35% del PBI) y más de 8,000 personas inscritas, en términos generales no fue un fracaso, debido a que hubo interés de los contribuyentes por transparentar sus patrimonios.

“Sunat informó que el capital acogido sumó S/ 12,410 millones, de los cuales solo el 28% (S/ 3,497 millones) fue repatriado”. **(El Comercio, 2018)**

### **1.2.6. Asesoría o apoyo respecto a franquicias**

Existen entidades públicas y privadas que dan asesoría personalizada en caso exista algún tipo de duda respecto a poder invertir en franquicias de cualquier tipo de sector o rubro. Dando apoyo para temas legales, financieros, negociación, entre otros. Entre estas están:

- Aguirre Abogados & Asesores S.A.C
- Front Accounting Services
- Front Marketing
- Ruag SRL
- Front Consulting Perú
- Skill Media
- Cámara Peruana de Franquicias
- Promarket Consulting Perú
- Consorcio Ferial del Perú S.A.C

### **1.3. Productos horneados en el país**

En los últimos años, los productos horneados han empezado a dejar de ser exclusivamente un negocio artesanal transmitido generacionalmente, para convertirse en una actividad sometida a las leyes de la competencia y modificada por la incorporación de las nuevas tecnologías, ampliando su oferta y modernizando sus estructuras en sus respectivos puntos de venta.

### 1.3.1 Desarrollo del sector

El consumo de productos horneados, principalmente productos artesanales, disminuyó en 2017 debido a la tendencia de salud y bienestar. Los consumidores relacionaron el aumento de pan con el aumento de peso. Sin embargo, el consumo per cápita se mantuvo por debajo de 30kg por persona, inferior al promedio de América Latina, lo que demuestra la posibilidad de un crecimiento futuro. (Euromonitor, 2018)

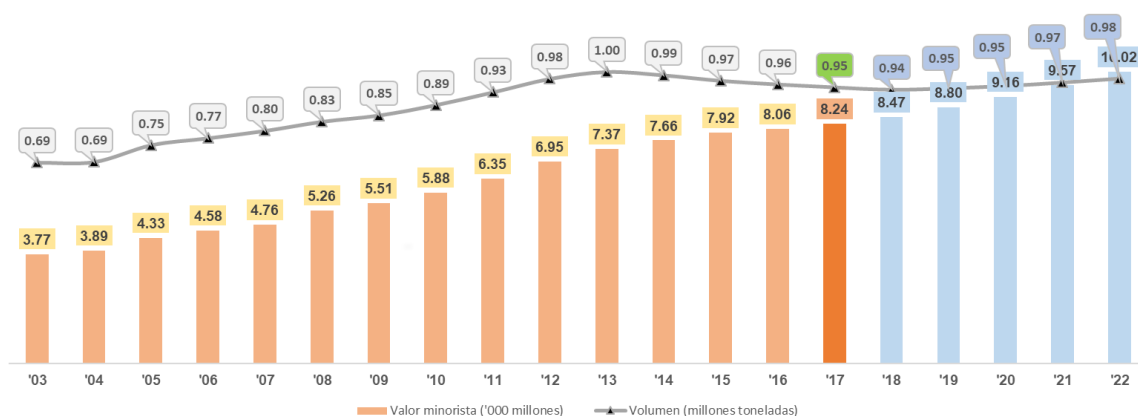


Figura 6. Productos horneados 2003 – 2022 (Valor y volumen)  
Fuente: Euromonitor

Del gráfico anterior, se puede observar una tendencia creciente en el tiempo respecto al volumen de consumo de productos horneados, a pesar de la caída gradual que ha venido soportando desde el 2014, las proyecciones al 2022 han mejorado, teniendo como input principal, que estamos por debajo de la media respecto al consumo en América Latina. Por otro lado, el valor minorista de productos horneados mantiene un crecimiento gradual, esto debido al mix en precios que existen dentro de la categoría, y el incremento natural por factores de mercado país en los últimos años.

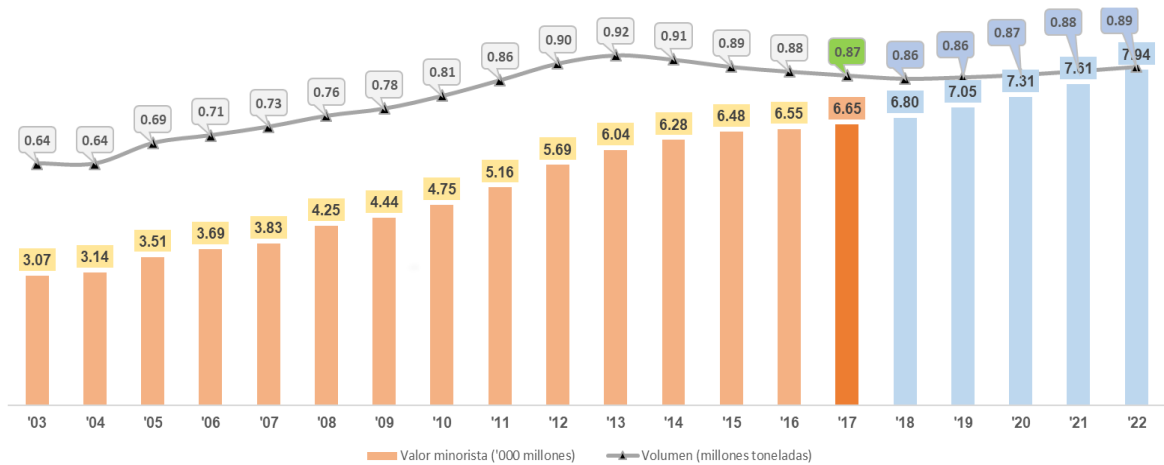


Figura 7. Panes totales 2003- 2022 (Valor y volumen)  
Fuente: Euromonitor

Del gráfico anterior, se puede indicar que la subcategoría de panes representa para el 2017, el 91.5% y 80.7%, tanto en volumen y ventas minoristas, respecto al total de productos horneados. A pesar de haber tenido indicadores bajos a nivel de volumen en los últimos años, las proyecciones al 2022 son favorables. Cabe señalar, que existe un ligero incremento en el volumen de pan envasado, respecto a los productos tradicionales o sin envasar, y que mejoran ligeramente las ventas por la diferencia en precios de cada producto.

Respecto al dinamismo de la categoría en el 2017, se puede revisar lo siguiente:

CATEGORÍA	Volumen ('000 toneladas)	Valor minorista ('000 millones)	% Part volumen	% Part valor
<b>Panes</b>	<b>0.87</b>	<b>6.65</b>	<b>91.52%</b>	<b>80.70%</b>
Pan plano	0.02	0.14	1.63%	1.70%
- Envasado	0.00	0.03	0.16%	0.31%
- Sin envasar	0.01	0.11	1.48%	1.39%
Pan levadura	0.85	6.51	89.88%	79.01%
- Envasado	0.03	0.31	2.69%	3.76%
- Sin envasar	0.83	6.20	87.20%	75.25%
<b>Tortas</b>	<b>0.05</b>	<b>1.12</b>	<b>5.54%</b>	<b>13.58%</b>
- Envasado	0.02	0.48	2.24%	5.81%
- Sin envasar	0.03	0.64	3.30%	7.77%
<b>Pasteles</b>	<b>0.02</b>	<b>0.39</b>	<b>2.55%</b>	<b>4.71%</b>
- Envasado	0.00	0.07	0.35%	0.82%
- Sin envasar	0.02	0.32	2.20%	3.89%
<b>Mezclas de postre</b>	<b>0.00</b>	<b>0.08</b>	<b>0.39%</b>	<b>1.00%</b>
<b>Productos horneados congelados</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00%</b>	<b>0.00%</b>
<b>Productos horneados</b>	<b>0.95</b>	<b>8.24</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

Figura 8. Productos horneados totales por categoría 2017 (Soles y toneladas)

Fuente: Euromonitor

Dentro de la subcategoría de panes, los productos más representativos fueron: el pan con levadura envasado, con un 2.69% y 3.76%, en volumen y venta minorista, y el pan con levadura sin envasar, con un 87.20% y 75.25%, en volumen y venta minorista.

Referente al pan con levadura envasado se puede decir que es un producto que atrae a nuevos consumidores cuyos estilos de vida han cambiado, ya que un segmento de familias compra pan en los supermercados y no diariamente en las panaderías.

Respecto al pan sin envasar ha venido disminuyendo ligeramente por un tema de cambio natural de estilo de vida, y mayor exigencia de los lugares donde se ofrecen. Por otro lado, los pasteles y tortas que se venden en panaderías y pequeñas tiendas independientes, así como en supermercados, aún tienen una presencia bastante limitada en los minoristas de comestibles modernos.

### 1.3.2 Canales de distribución y tipos de panadería

Respecto a los canales de distribución de productos horneados en el país, los abarrotos tradicionales minoristas representaron el 77% del valor total de ventas minoristas en 2017, y las panaderías independientes pequeñas fueron el principal lugar para comprar pan. Este porcentaje también incluye vendedores ambulantes y mercados.

Los canales modernos se están expandiendo, pero continúan concentrados en Lima y principales ciudades del Perú. Los supermercados tratan de combinar la tradición con la modernidad, aperturando una zona de panadería con pan horneado directamente en la tienda dos veces al día y también ofrecen pasteles y una amplia variedad de productos horneados.

**(Euromonitor, 2018)**

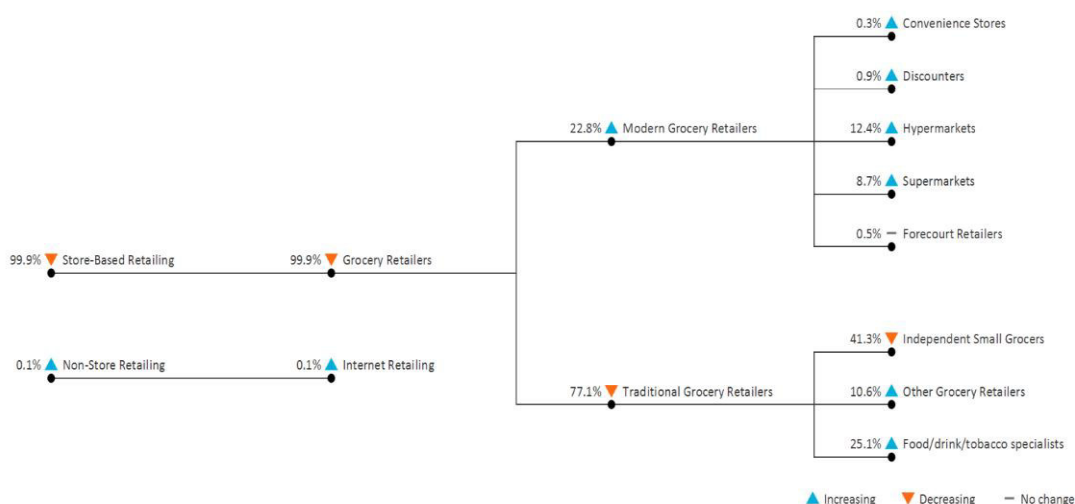


Figura 9. Canal de distribución de productos horneados en Perú (% desglose 2017)

Fuente: Euromonitor

Las panaderías usualmente se clasifican según su tamaño, pudiendo ser de 80 m<sup>2</sup>, 120 m<sup>2</sup> o 200 m<sup>2</sup>. Siendo su tamaño vinculante a la variedad de productos y servicios que ofrece a sus clientes. Además de ello, se consolidan en tres tipos generalmente:

a) Grandes fábricas

El pan es transportado a numerosos puntos de ventas en una región o provincia dada. Estos incluyen normalmente supermercados, tiendas de conveniencia y similares. En estas instalaciones los panaderos se dedican principalmente al control de calidad, llevando a cabo mecánicamente el grueso del trabajo.

b) Pequeñas panaderías independientes

Se considera principalmente negocios familiares, los cuales suelen especializarse en tipos particulares de productos, como la masa madre.

c) Cadenas de tiendas

Los panaderos hornean según un tipo de receta preestablecida, son conocidas como modernas boutiques de pan que han incluido entre sus servicios otros tipos de productos como café, infusiones, jugos, pastelerías entre otros.

**(Euromonitor, 2018)**

### 1.3.3 Panorama competitivo

Los productos horneados artesanales dominaron la categoría, repartidos entre pan, tartas y pasteles. Además, son fuertemente preferidos por los peruanos en su diario ya que están disponibles en porciones individuales, por ejemplo, el pan es vendido según el peso, esto permite adaptar el consumo del comprador respecto a sus necesidades e ingresos diarios.

Este es un factor importante en Perú, donde más del 50% de las personas trabaja en el sector informal y recibe pagos diarios.

En 2017, Panificadora Bimbo del Perú aumento levemente su participación en el valor minorista, esto gracias a su amplia red de distribución, a través de canales tradicionales y modernos, faltándole aún llegar a ciudades pequeñas y



áreas rurales. Pero su principal ventaja ha sido ofrecer diferentes marcas dirigidas a todos los segmentos sociales.

**(Euromonitor, 2018)**

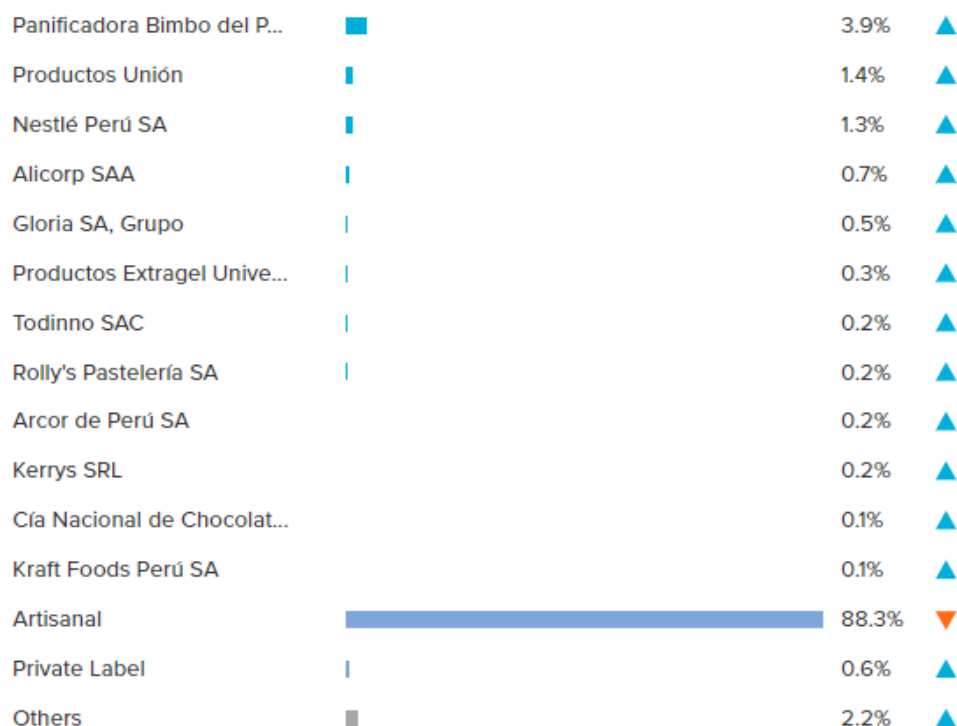


Figura 10. Compañías comercializadoras de productos horneados en Perú (% desglose 2017)  
Fuente: Euromonitor

### 1.3.4 Ventajas y desventajas

El negocio de panadería es sinónimo de generar ingresos de forma rápida y segura, esto debido a su fuerte demanda, ya que son muchas personas que prefieren comprar el pan en la panadería de barrio antes de desplazarse al supermercado; y sobre todo cuando en la panadería de la esquina se tiene el pan recién salido del horno, crujiente y caliente.

La rentabilidad de la panadería se verá impactada positivamente en caso de que si además del propio pan; también se ofrece otros productos alimenticios como pastas dulces, productos enlatados, frutos secos, pastelería, bebidas entre otros.

Siendo las ventajas de apertura de una panadería, las siguientes:

- Siempre habrá demanda y un número de clientes asegurados, lo que se traduce en beneficios económicos para el negocio. Por lo que es importante ofrecer pan caliente y productos complementarios.
- Negocio con potencial y capacidad para expandirse a través de sucursales o franquicias.
- Capacidad para fidelizar al cliente por la localización y promociones que se ofrezcan para atraer y mantener a los clientes del entorno geográfico brindando buena calidad y un buen precio.

Por el contrario, las desventajas de apertura de una panadería serían:

- Muchos competidores dentro del mercado de panaderías, siendo un poco complicado comenzar e ingresar en el negocio.
- Posibles desperfectos de las maquinarias, ya que puede generar pérdidas si no se sabe cómo corregir estos imprevistos a tiempo.
- Tener cuidado con la caducidad de los productos, ya que si un cliente adquiere un producto con fecha caducada lo más probable es que no vuelva más a la panadería.

### **1.3.5 Perspectivas del sector**

- Se espera que los productos horneados registren un crecimiento anual compuesto de 1% en volumen minorista y 2% en valor minorista a precios constantes de 2017 durante el periodo pronosticado para llegar a 979,000 toneladas y 8,973 millones de soles en 2022.

- Se espera un crecimiento más sólido que el experimentado del 2014 al 2017, cuando la categoría sufrió caídas una vez más debido al crecimiento natural de la población y la migración a productos envasados.
- Los productos horneados enfrentan dos amenazas. La tendencia a sustituir el consumo de pan con galletas saladas o cereales para el desayuno, la cual aún es lenta, pero constante, ya que los consumidores buscan alternativas más saludables o más convenientes. La otra amenaza es la desaceleración económica, que podría conducir a una disminución del consumo per cápita.
- Se espera que los precios unitarios promedio de productos horneados registren un 1% de crecimiento anual compuesto a precios unitarios constantes durante el período, ya que los fabricantes intentan retener a los clientes evitando grandes incrementos.
- No se espera que la distribución varíe durante estos periodos, aunque los minoristas modernos están ganando terreno, aunque lentamente, y se espera que el canal tradicional continúe representando la mayoría de las ventas.
- Se espera que el pan con levadura empaquetado sea la categoría más dinámica durante el periodo, con tasas de crecimiento compuesto de 5% en volumen minorista y 8% en términos de valor constante.

**(Euromonitor, 2018)**

#### **1.4. Sector de franquicias panaderas**

En América Latina existen 230,450 panaderías, y gracias a todas ellas la adaptación de distintos tipos de pan a las crecientes tendencias de salud hace que los productos sean diversificados, y de los cuales surgen de todas maneras modelos de franquicias alrededor del mundo. **(Industria Alimenticia, 2015)**

### 1.4.1 Posibles competidores

Según el detalle recopilado por la información de Franquigua Perú 2012-2017 dentro del rubro panaderías, pastelerías y chocolaterías serían un total de 19 empresas, de las cuales son 15 nacionales y 4 internacionales.

PANADERÍAS - PASTELERÍAS - CHOCOLATERÍA	2012	2013	2014	2015	2016	2017
NACIONALES	2	6	6	8	14	15
INTERNACIONALES	4	4	4	6	6	4
<b>TOTALES</b>	<b>6</b>	<b>10</b>	<b>10</b>	<b>14</b>	<b>20</b>	<b>19</b>

Figura 11. Cantidad de franquicias de panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú  
Fuente: Franquigua 2012-2017

Durante los últimos seis años las empresas relacionadas a estos rubros son las siguientes:

NACIONALES	TIPOS
Casa Gourmet	Pastelería y chocolatería
Cinnabon	Pastelería y chocolatería
Chocolates Helena	Chocolatería
Chocolates la Ibérica (Arequipa)	Chocolatería
Sabo'r Crepes (Panqueques Franceses)	Pastelería
Beso Frances	Pastelería
Chocolate Sushi	Chocolatería
Q' Churros	Chocolatería
Happy Churros	Chocolatería
Duzka	Pastelería
Happy Factory	Chocolatería
La Casa del Alfajor	Pastelería
Claudia Cupcakes	Pastelería
San Roque	Pastelería
Grams	Pastelería
INTERNACIONALES	TIPOS
Mininolas	Chocolatería
Churromanía	Pastelería
Showcolate	Chocolatería
Crepes & Waffles	Chocolatería
Balthazar	Panadería y pastelería
Fantasia de Chocolate	Chocolatería
Sweet Garden	Pastelería
Cinnabon	Pastelería y chocolatería

Figura 12. Lista de franquicias de panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú  
Fuente: Franquigua 2012-2017

Como se puede observar, la gran mayoría de franquicias dentro del sector están referidos a chocolatería y pastelería, y tan solo uno ha sido identificado como franquicia panadera conocida como Balthazar, pero que no ha marcado distinción dentro del sector panadería.

Por otro lado, existen franquicias y posibles franquicias que no están suscritas a la revista Franquiguía, pero que serían considerados competidores emblemáticos referentes a panes artesanales y panes embolsados:

OTROS	TIPOS
Deli Bakery	Panadería y pastelería
Don Mamino	Panadería y pastelería
San Antonio	Panadería y pastelería
Panisteria	Panadería y pastelería

Figura 13. Otros competidores panaderías, pastelerías y chocolaterías en Perú  
Fuente: Elaboración propia

#### 1.4.2 Barreras de entrada

Las barreras de entrada que se pueden presentar son las siguientes:

- Carencia de espacio comercial disponible:  
En algunos distritos del mercado limeño están saturados comercialmente, pero se debe realizar una búsqueda minuciosa para poder encontrar un local ubicado estratégicamente.
- Presencia de competidores emblemáticos:  
Otras panaderías locales conocidas ubicadas en distritos cercanos o aledaños para poder fragmentar el mercado.
- Posible burocracia o demoras en trámites de licencias municipales:  
Según el distrito que se escoja, todo dependerá de la buena ubicación comercial.
- Falta de locales con espacios con parking amplio para los clientes:  
Esto es consecuencia de los problemas de falta de espacios comerciales.

### 1.4.3 Conociendo la franquicia Granier

#### 1.4.3.1 Inicios de la empresa

Juan Pedro Conde, fundador de Granier, empezó como aprendiz en la panadería de su barrio, de ahí su arraigo al comercio de proximidad y su amor por el oficio. La pasión por su trabajo le llevó, allá por 1988, a abrir su primera panadería. Con un espíritu emprendedor y ganas de crecer, Juan Pedro Conde fue abriendo nuevas panaderías e involucrándose en el mundo del pan hasta hacerse un experto y desarrollar su propio modelo de negocio. Desde 2010 la empresa apuesta firmemente por su desarrollo mediante la franquicia con el foco permanente en la innovación, en la excelente relación calidad-precio y en el pan en todo su esplendor. **(Granier, 2018)**

##### a) Respecto a su filosofía

En Granier se piensa que, si no se ha inventado algo mejor, para qué cambiarlo. Les gusta la panadería del barrio, las personas que dan prioridad a la calidad y aquellos que actúan con vocación de servicio. Cuando entras en una panadería debe oler a pan y hay que poder ver en las estanterías pan recién hecho, dorado y crujiente. Ellos quieren que cada día los vecinos vengan a verlos, que pasen un rato con ellos, que aprecien y disfruten de la calidad de sus productos, que se sientan cómodos y bien atendidos. Su forma de actuar refleja cómo son y quieren que esa forma de ver las cosas sea palpable en todo lo que hacen. **(Granier, 2018)**

##### b) Dimensión económica

Con un equipo de 2,000 trabajadores directos e indirectos y tres obradores centrales, Granier es una gran compañía, actualmente, presente en toda la geografía española con más de 350 panaderías y una facturación superior a los 45 millones de euros. Con presencia internacional a través de ciudades tan emblemáticas como Londres, Miami, Lisboa o Roma. Granier es una enseña

global que ha experimentado un crecimiento espectacular durante los últimos años. La fórmula de su éxito ha sido crear y mantener una empresa en lo más alto de la innovación, atractiva y rentable. **(Granier, 2018)**

#### c) Maestros panaderos

Como todo buen panadero, Granier cuenta con un método de elaboración del pan propio que respeta los procesos tradicionales y las largas fermentaciones. El secreto de la calidad de su pan está en la selección de las materias primas y en la fermentación de la masa, respetando los tiempos necesarios para que el pan tenga la fuerza, el sabor y el aroma adecuado, así como asegurar su durabilidad muchas horas después de haber sido horneado. En el obrador central prima el respeto por la elaboración tradicional del pan. Es allí donde se arrancan las recetas artesanas, únicas y con los mejores ingredientes, y donde los panaderos realizan la mezcla y el amasado que caracteriza cada tipo de pan. Una vez trabajada la masa, ésta se ultracongela en crudo para mantener sus propiedades organolépticas intactas y poderla transportar a las panaderías, donde los panaderos preparan los diferentes tipos de panes, los fermentan, y realizar una cocción completa en hornos de suela refractaria que proporcionan un calor homogéneo. Nada tiene que ver nuestro proceso con el del pan congelado precocido. Tampoco con las deficientes prácticas de algunos puntos de venta donde sólo acaban de cocer el pan congelado. **(Granier, 2018)**

#### 1.4.3.2 ¿Por qué invertir en Granier?

La espectacular expansión de Granier en sus 7 años de trayectoria se debe a la experiencia de su fundador, Juan Pedro Conde, quien ha sabido replicar con éxito una fórmula tan artesanal como la elaboración del pan. En la actualidad, Granier cuenta con más de 350 establecimientos repartidos por 5 países.

Según el informe anual de la revista Alimarket de marzo de 2017 sobre las cadenas de “Restauración Organizada”, Granier es la empresa líder del sector Bakery Coffee por número de establecimientos. Este mismo informe, sitúa a Granier en el 4º puesto del ranking de aperturas de restauración por delante de marcas como Lizarrán, Starbucks, KFC o McDonalds. **(Granier, 2018)**

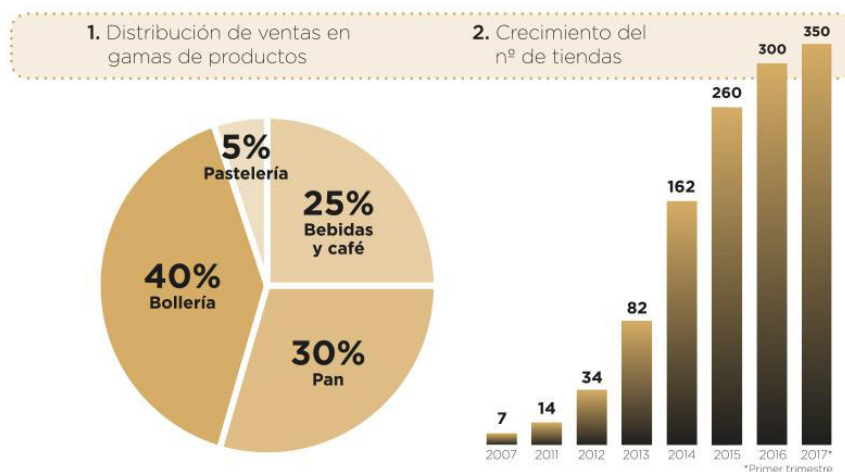


Figura 14. Una fórmula de éxito Granier  
Fuente: Granier

Además, los equipos centrales respaldan a los franquiciados de forma integral, apoyándolos antes, durante y después de la apertura de la tienda en todas las áreas de negocio:

a) Área Financiera

- Aprovechamiento de economía de escala:

En Granier se han negociado para sus franquiciadas condiciones especiales con 3 entidades bancarias de primer orden (BBVA, Banco Santander y Banco Sabadell). Estas entidades ofrecen soluciones ajustadas a las necesidades de cada uno.

b) Área de Producción y Compras

- Aprovechamiento de economía de escala:

Aprovechamiento de la gran capacidad de negociación y compra que ha



desarrollado Granier con los principales proveedores de referencia.

- Producción y logística propias

Elaboran sus más de 50 tipos de panes en los 3 centros de producción de España, con más de 11,000 m<sup>2</sup> de instalaciones y logística propia que abastecen a las más de 350 tiendas.

c) Área de Operaciones y Comercial

- Formación y apoyo continuo:

Formación al franquiciado en la selección de personal, área de ventas, conocimiento de producto, manipulación y exposición del mismo y estándares operacionales de la marca antes, durante y después de la apertura de la tienda. Apoyo constante del equipo comercial, técnicos especializados en producto y dinamizadoras de tiendas.

- Servicio de atención al cliente:

Con el objetivo de proporcionar el mejor servicio a sus franquiciados cuentan con el Departamento de Servicio de Atención al Cliente (SAC) que les apoya en el día a día del negocio, tanto a nivel de producto, como a nivel de servicio.

d) Área de Marketing y Comunicación

- Herramientas para apoyar la venta:

Granier es una marca sólida y valorada muy positivamente por el consumidor. Para conseguirlo, hacen especial hincapié en la comunicación, potenciando que la marca aparezca constantemente en los medios, tanto online (medios digitales, redes sociales...), como en los medios tradicionales (prensa escrita, radio, televisión...). Desde el Departamento de Marketing se proporcionan al franquiciado de forma periódica herramientas para dinamizar sus ventas: campañas, nuevos productos, diadas, material de comunicación en el último avance en tecnología IT de retail para mejorar la experiencia en tienda y crear

un ambiente 3.0 que ayude al franquiciado a impulsar su venta.  
**(Granier, 2018)**

Es por ello que Granier tiene dos fases para el franquiciado, una previa a la apertura y la otra posterior a la apertura, las cuales se muestran aquí:



Figura 15. Fase de formación inicial Granier  
 Fuente: Granier



Figura 16. Fase de formación continuada Granier  
 Fuente: Granier

### 1.4.3.3 Perfil del franquiciado Granier

- Personas con ganas de invertir y trabajar en un negocio de autoempleo con alta rentabilidad.
- Inversores con dotes de gestión que quieran emprender un negocio que requiere implicación y trabajo a todos los niveles, pero con rápida amortización.

- Personas que sepan gestionar y liderar a su personal y no tengan miedo de delegar en los momentos necesarios.
- Profesionales del sector de panadería con ganas de trabajar y que busquen las máximas facilidades para emprender un negocio rentable.
- Franquiciados de otras empresas que quieran formar parte de la franquicia líder de Bakery Coffee en España.
- Personas que tengan las habilidades personales y entiendan la importancia de formar parte de un negocio que trata cara a cara con el público.
- Personas que velan por el buen funcionamiento y uso de la marca.

(Granier, 2018)

#### 1.4.3.4 Modelo de franquicia

Granier considera dos tipos de franquicias conocidas como Franquicia Medium y Franquicia Express, siendo el detalle el siguiente:



Figura 17. Franquicia Medium Granier  
Fuente: Granier



Figura 18. Franquicia Express Granier  
Fuente: Granier

Respecto a la Franquicia Medium las proyecciones estimadas en la experiencia obtenida hasta la fecha por las panaderías Granier, las cuales podrían variar dependiendo de la localización del negocio, de la competencia de la zona, y muy especialmente de la labor y esfuerzo del franquiciado en la gestión de su negocio y en la aplicación de sistema de trabajo de Granier, serían las siguientes:

**Detalle de un desglose de la cuenta de explotación anual de una panadería medium estándar de Granier.**

<b>INGRESOS</b>	<b>461.344 €</b>	<b>100%</b>
• Ventas	461.344 €	100%
<b>COSTES VARIABLES</b>	<b>230.672 €</b>	<b>50%</b>
• Coste ventas (cte. producto + mermas)	230.672 €	50%
• Royalty	-	0%
• Canon Publicidad	-	0%
<b>MARGEN CONTRIBUCIÓN</b>	<b>230.672 €</b>	<b>50%</b>
<b>COSTES FIJOS</b>	<b>160.330 €</b>	<b>35%</b>
• Salario Personal	105.000 €	23%
• Alquiler	35.000 €	7,6%
• Suministros	13.210 €	2,9%
• Mantenimiento	2.400 €	0,5%
• Gestoría	2.520 €	0,5%
• Seguros	1.200 €	0,3%
• Otros	1.000 €	0,2%
<b>RESULTADO ORDINARIO (EBITDA)</b>	<b>70.342 €</b>	<b>15%</b>

Figura 19. Estado de resultados de la franquicia Granier  
Fuente: Granier

#### 1.4.3.5 Evaluando el modelo de franquicias

La información contenida en el análisis para la evaluación financiera del modelo de franquicias Granier, se encuentra de forma pública para cualquier disposición, ya sea educativa o de negocio.

Estos datos hacen referencia a la duración del contrato, inversión, canon de entrada, royalty, aportación al fondo de marketing, adecuación del local, equipos y mobiliario, equipos informativos, telecomunicaciones, ingresos, costo de ventas, costos fijos, entre otros.

Esto brinda una visión más integra de lo que requiere y solicita el negocio para poder ser puesto en marcha en el lugar donde se solicite cualquiera de sus dos formatos: Franquicia Medium y Franquicia Express.

En adición, se han agregado datos específicos al modelo, con el fin de sensibilizar el análisis, tales como: periodo de depreciación de los activos, tipo de cambio, días cuentas por cobrar, días cuentas por pagar, días rotación de inventario, liquidación de cuentas por cobrar (termino contrato), liquidación de inventario (termino contrato), impuesto a la renta, inflación, y tasa de descuento.

Para este estudio se ha realizado dos evaluaciones financieras: la primera como inversor de una franquicia individual, y la segunda como inversor de una franquicia master.

##### a) Inversor de una franquicia individual

Para este análisis financiero se está tomando en cuenta la inversión en el formato de Franquicia Medium, dado que tiene mayor representación en ventas que la Franquicia Express.

Para ello, se detalla líneas abajo la información que requiere y solicita el negocio para ponerse en marcha.

<b>Franquicia Medium</b>				
<b>Inversión inicial</b>	<b>170,145</b>	<b>EUR</b>	<b>656,760</b>	<b>PEN</b>
Adecuación de local	82,750	EUR	319,415	PEN
- Licencia obra + licencia actividad	7,250	EUR	27,985	PEN
- Obra civil (paletas, electricidad, vitrina, rotulación, pintura)	75,500	EUR	291,430	PEN
<b>Equipos y mobiliario</b>	<b>74,750</b>	<b>EUR</b>	<b>288,535</b>	<b>PEN</b>
- Maquinaria (hornos, fermentadoras, cortadoras de pan, maquinas de frio, camaras de congelación, expositores de bebidas y otros)	62,350	EUR	240,671	PEN
- Mobiliario y decoración	12,400	EUR	47,864	PEN
<b>Equipos informáticos, telecomunicaciones e IT</b>	<b>12,645</b>	<b>EUR</b>	<b>48,810</b>	<b>PEN</b>
- Rack, switch, sai, firewall, social wifi, licencias de servicio, instalación de TPV profesional, mantenimiento y soporte técnico, y instalación y auditoría.	12,645	EUR	48,810	PEN
<b>Canon de entrada</b>	<b>8,000</b>	<b>EUR</b>	<b>30,880</b>	<b>PEN</b>
<b>Ventas anuales</b>	<b>461,344</b>	<b>EUR</b>	<b>1,780,788</b>	<b>PEN</b>
<b>Costes variables</b>	<b>230,672</b>	<b>EUR</b>	<b>890,394</b>	<b>PEN</b>
Costes ventas	230,672	EUR	890,394	PEN
Royalty	0	EUR	0	PEN
Aportaciones al fondo marketing	0	EUR	0	PEN
<b>Costes fijos</b>	<b>160,330</b>	<b>EUR</b>	<b>618,874</b>	<b>PEN</b>
Salario personal	105,000	EUR	405,300	PEN
Alquiler	35,000	EUR	135,100	PEN
Suministros	13,210	EUR	50,991	PEN
Mantenimiento	2,400	EUR	9,264	PEN
Gestoría	2,520	EUR	9,727	PEN
Seguros	1,200	EUR	4,632	PEN
Otros	1,000	EUR	3,860	PEN

Figura 20. Datos anuales del formato de Franquicia Medium Granier

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se presentan los datos específicos que se han ingresado al modelo para poder sensibilizarlo.

<b>Datos generales</b>	
Tc	3.86 EUR/PEN
Duración de contrato	10 años
Depreciación equipos y mobiliario	10 años
Depreciación equipos informaticos	5 años
#Dias x mes	360 días
CxC	45 días
Inventario	45 días
CxP	60 días
Liquidación cxc pierde (pendiente)	2%
Liquidación inventario pierde (pendiente)	1%
Tasa de descuento	10%
Impuesto a la renta	29.50% > 15 UIT
Inflación	3.00%

Figura 21. Datos específicos de sensibilización del modelo financiero  
Fuente: Elaboración propia

Es decir que, para el análisis del modelo financiero se considera un incremento anual mínimo referente al porcentaje estimado de la inflación, no considera otros ingresos y egresos dado que se está realizando la inversión como franquicia individual, e incluye dentro del flujo de caja de inversión-otros el canon de entrada para esta franquicia.

Granier no realiza ningún cobro respecto al royalty, que vendría a ser la regalía que puede ser un monto fijo o un porcentaje de las ventas. Sin embargo, la ganancia del franquiciatario se encuentra en los suministros, gestoría, seguros y otras revisiones que estos realizan de forma anual, y que se asume dentro de los costos fijos.

Finalmente, luego de realizar las estimaciones financieras damos cuenta que el flujo operativo, inversión y capital de trabajo responden de forma positiva al formato de Franquicias Medium de Granier, generando durante la duración del contrato de 10 años, una rentabilidad de 83,256 PEN, y un 12% de retorno de la inversión, mayor que el 10% propuesto por Granier.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos y mobiliario	288,535										
Equipos informaticos	48,810										
Depreciacion anual 1		28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854
Depreciacion anual 2		9,762	9,762	9,762	9,762	9,762					
Depreciacion acum		38,615	77,231	115,846	154,462	193,077	221,931	250,784	279,638	308,491	337,345
Valor contable		298,729.26	260,113.82	221,498.38	182,882.94	144,267.50	115,414.00	86,560.50	57,707.00	28,853.50	-

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aperturas Franq Medium	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Aperturas Franq Express	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,780,788	1,834,211	1,889,238	1,945,915	2,004,292	2,064,421	2,126,354	2,190,144	2,255,849	2,323,524
Costes variables		(890,394)	(917,106)	(944,619)	(972,957)	(1,002,146)	(1,032,211)	(1,063,177)	(1,095,072)	(1,127,924)	(1,161,762)
Utilidad bruta		890,394	917,106	944,619	972,957	1,002,146	1,032,211	1,063,177	1,095,072	1,127,924	1,161,762
Costes fijos		(618,874)	(637,440)	(656,563)	(676,260)	(696,548)	(717,444)	(738,968)	(761,137)	(783,971)	(807,490)
Depreciación		(38,615)	(38,615)	(38,615)	(38,615)	(38,615)	(28,854)	(28,854)	(28,854)	(28,854)	(28,854)
Otros ingresos y egresos		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Utilidad operativa		232,905	241,050	249,440	258,082	266,983	285,913	295,356	305,082	315,100	325,419
Impuesto a la renta		(68,707)	(71,110)	(73,585)	(76,134)	(78,760)	(84,344)	(87,130)	(89,999)	(92,955)	(95,999)
Utilidad neta		164,198	169,940	175,855	181,948	188,223	201,569	208,226	215,083	222,146	229,420
FC operativo		202,813	208,556	214,471	220,563	226,838	230,422	237,079	243,936	250,999	258,274

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Liquidación
CxC		222,598	229,276	236,155	243,239	250,537	258,053	265,794	273,768	281,981	290,441	
Inventario		111,299	114,638	118,077	121,620	125,268	129,026	132,897	136,884	140,991	145,220	
Compras		1,001,693	1,031,744	1,062,696	1,094,577	1,127,414	1,161,237	1,196,074	1,231,956	1,268,915	1,306,982	
CxP		(166,949)	(171,957)	(177,116)	(182,430)	(187,902)	(193,539)	(199,346)	(205,326)	(211,486)	(217,830)	
WK		166,949	171,957	177,116	182,430	187,902	193,539	199,346	205,326	211,486	217,830	7,261

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
FC Operativo		202,813	208,556	214,471	220,563	226,838	230,422	237,079	243,936	250,999	258,274
FC Inversión equipos y mob	(337,345)										
FC Inversión otros (*)	(350,295)										
FC Var WK	(166,949)	(5,008)	(5,159)	(5,313)	(5,473)	(5,637)	(5,806)	(5,980)	(6,160)	(6,345)	210,569
Gast impuestos		(68,707)	(71,110)	(73,585)	(76,134)	(78,760)	(84,344)	(87,130)	(89,999)	(92,955)	(95,999)
FC Financiero	-854,589	129,098	132,287	135,572	138,956	142,441	140,272	143,969	147,777	151,700	372,845

(\*) Adecuación del local y canon de entrada Franquicia Medium

VAN	87,394
TIR	12%

Figura 22. Evaluando el modelo de franquicias individual  
Fuente: Elaboración propia



## b) Franquicia master

Para este análisis financiero se está tomando en cuenta la inversión en el formato de Franquicia Medium, como la franquicia master.

La franquicia master es una modalidad de franquicia que permite extender una franquicia fuera del país de origen. Es una relación que une al franquiciante extranjero-poseedor de la marca con una persona física o jurídica del país de destino. Este último actúa, por un lado, como franquiciado respecto al dueño de la marca y, por otro, como franquiciante de los puntos de venta que se van abriendo.

Siempre para el franquiciante o dueño de la franquicia master, la apertura de nuevas franquicias en su territorio le es favorable, ya que cobra un porcentaje por canon de entrada y comisión de inversión, más no se ve afectado en sus resultados por alguna compra de maquinaria o costos fijos adicionales que el nuevo franquiciado requiera, dado que estas irán al resultado de este último.

Es decir, el franquiciante master gana en función al negocio principal que el gestiona, más los cobros adicionales que realiza de los nuevos franquiciados que se van incorporando. Estos cobros adicionales se registrarán para efectos del modelo financiero en la cuenta de otros ingresos y egresos.

Por ello, durante la duración el contrato de 10 años, se proyecta aperturar 40 franquicias en el país, las cuales deberán estar segmentadas en 12 Franquicias Medium y 28 Franquicias Express.

Respecto a la Franquicia Medium, los datos serán los mismos que se indicaron en el modelo anterior, quedando pendiente los datos referentes a la Franquicia Express.

Por tanto, lo que solicita la Franquicia Express de Granier para poder operar sería lo siguiente:

<b>Franquicia Express</b>				
<b>Inversión inicial</b>	<b>75,000</b>	<b>EUR</b>	<b>289,500</b>	<b>PEN</b>
Adecuación de local	36,476	EUR	140,798	PEN
Equipos y mobiliario	32,950	EUR	127,186	PEN
Equipos informáticos	5,574	EUR	21,515	PEN
<b>Canon de entrada</b>	<b>8,000</b>	<b>EUR</b>	<b>30,880</b>	<b>PEN</b>

Figura 23. Datos anuales del formato de Franquicia Express Granier  
Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, el porcentaje que el franquiciante master cobraría por cada nueva apertura sería:

<b>Beneficios de aperturas locales</b>	
Canon de entrada	20%
Comisión de inversión	5%

Figura 24. Beneficios de apertura locales  
Fuente: Elaboración propia

Finalmente, luego de realizar las estimaciones financieras se observa que el flujo operativo, inversión y capital de trabajo responden de una forma mucho más positiva que en el modelo anterior, esto debido a que se optó por un modelo de franquicia master, el cual permitió la expansión del negocio y generar un ingreso adicional al modelo inicial. Analizando durante la duración del contrato de 10 años, una rentabilidad estimada de 549,026 PEN, y un 21% de retorno de la inversión, superior al 10% propuesto por Granier.

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Equipos y mobiliario	288,535										
Equipos informaticos	48,810										
Depreciacion anual 1		28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854	28,854
Depreciacion anual 2		9,762	9,762	9,762	9,762	9,762					
Depreciacion acum		38,615	77,231	115,846	154,462	193,077	221,931	250,784	279,638	308,491	337,345
Valor contable		298,729.26	260,113.82	221,498.38	182,882.94	144,267.50	115,414.00	86,560.50	57,707.00	28,853.50	-

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Aperturas Franq Medium	0	0	1	1	2	1	1	2	1	1	2
Aperturas Franq Express	0	0	1	1	2	3	3	4	4	5	5

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Ventas		1,780,788	1,834,211	1,889,238	1,945,915	2,004,292	2,064,421	2,126,354	2,190,144	2,255,849	2,323,524
Costes variables		(890,394)	(917,106)	(944,619)	(972,957)	(1,002,146)	(1,032,211)	(1,063,177)	(1,095,072)	(1,127,924)	(1,161,762)
Utilidad bruta		890,394	917,106	944,619	972,957	1,002,146	1,032,211	1,063,177	1,095,072	1,127,924	1,161,762
Costes fijos		(618,874)	(637,440)	(656,563)	(676,260)	(696,548)	(717,444)	(738,968)	(761,137)	(783,971)	(807,490)
Depreciación		(38,615)	(38,615)	(38,615)	(38,615)	(38,615)	(28,854)	(28,854)	(28,854)	(28,854)	(28,854)
Otros ingresos y egresos		0	98,458	98,458	196,916	217,346	217,346	315,804	276,790	336,234	375,248
Utilidad operativa		232,905	339,508	347,898	454,998	484,329	503,259	611,160	581,872	651,334	700,667
Impuesto a la renta		(68,707)	(100,155)	(102,630)	(134,224)	(142,877)	(148,461)	(180,292)	(171,652)	(192,144)	(206,697)
Utilidad neta		164,198	239,353	245,268	320,774	341,452	354,797	430,868	410,220	459,191	493,970
FC operativo		202,813	277,969	283,884	359,389	380,067	383,651	459,721	439,073	488,044	522,823

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Liquidación
CxC		222,598	229,276	236,155	243,239	250,537	258,053	265,794	273,768	281,981	290,441	
Inventario		111,299	114,638	118,077	121,620	125,268	129,026	132,897	136,884	140,991	145,220	
Compras		1,001,693	1,031,744	1,062,696	1,094,577	1,127,414	1,161,237	1,196,074	1,231,956	1,268,915	1,306,982	
CxP		(166,949)	(171,957)	(177,116)	(182,430)	(187,902)	(193,539)	(199,346)	(205,326)	(211,486)	(217,830)	
WK		166,949	171,957	177,116	182,430	187,902	193,539	199,346	205,326	211,486	217,830	7,261

	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
FC Operativo		202,813	277,969	283,884	359,389	380,067	383,651	459,721	439,073	488,044	522,823	
FC Inversión equipos y mob		(337,345)										
FC Inversión otros (*)		(350,295)										
FC Var WK		(166,949)	(5,008)	(5,159)	(5,313)	(5,473)	(5,637)	(5,806)	(5,980)	(6,160)	(6,345)	210,569
Gast impuestos		(68,707)	(100,155)	(102,630)	(134,224)	(142,877)	(148,461)	(180,292)	(171,652)	(192,144)	(206,697)	
FC Financiero		-854,589	129,098	172,655	175,940	219,692	231,553	229,383	273,449	261,261	289,556	526,696

(\*) Adecuación del local y canon de entrada Franquicia Medium

VAN	549,026
TIR	21%

Figura 25. Evaluando el modelo de franquicias master

Fuente: Elaboración propia

#### 1.4.3.6 Ventajas y desventajas de la franquicia

Luego de conocer un poco más respecto a la historia de la franquicia Granier, se pueden analizar algunas ventajas y desventajas que tendrían para su apertura en el país.

Dentro de las ventajas estarían:

- Concepto ganador que ha demostrado su éxito en más de 350 panaderías en 7 años.
- Negocio de alta rotación.
- Modelo de franquicia con rentabilidad y rápida amortización.
- Inversión al alcance con facilidades de financiación.
- Marca muy notoria y atractiva para el consumidor medio.
- Apoyo continuo de un equipo de profesionales calificados del sector.
- Empresa con sólida experiencia en el mundo de la panadería y que se diferencia de la competencia por no utilizar pan precocido, su proceso de fabricación propia, sus largas fermentaciones en obrador y su elaboración en tienda.
- Marca que apuesta por la innovación constante y la expansión internacional.

Dentro de las desventajas estarían:

- Alto nivel de competidores emblemáticos y panaderías locales distritales.
- Alta inversión considerable en posicionamiento de la marca en la sociedad peruana.
- Inversión en tiempo de adaptación y tropicalización cultural de los productos.
- Inversión en tiempo para la búsqueda de ubicaciones estratégicas.
- Coordinar permanentemente de los insumos y materias primas para los panes artesanales de marca Granier.
- Existencia de un bajo consumo de kilogramos de pan por persona.

**(Granier, 2018)**

## 1.5. Cuadro de contraste

Este cuadro resumen, da una visión general de los beneficios y falencias que tienen las panaderías actualmente en el país con respecto a la franquicia panadera Granier.

¿Qué tienen las panaderías actualmente?	¿Qué ofrece la franquicia panadera Granier?
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Bajo nivel de servicio.</li><li>2. Bajo nivel de capacitación.</li><li>3. Ayudantes panaderos.</li><li>4. Bajo nivel de formalidad.</li><li>5. Bajo nivel de experiencia.</li><li>6. Sin capacidad de expansión.</li><li>7. Alta nivel de mortalidad empresarial</li><li>8. Cero marketing.</li><li>9. Cero Innovación.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Nivel de servicio estandarizado.</li><li>2. Capacitación constante.</li><li>3. Maestros panaderos.</li><li>4. Empresa formal.</li><li>5. Know-how asegurado.</li><li>6. Alta capacidad de expansión.</li><li>7. Negocio exitoso probado.</li><li>8. Desarrollo de marketing, publicidad y redes sociales.</li><li>9. Innovación constante.</li></ol>

Tabla 1. Cuadro de contraste  
Fuente: Elaboración propia

## 1.6. Contexto país

Perú continúa siendo uno de los lugares más fáciles para hacer negocios a nivel regional. La fácil disponibilidad de crédito, un entorno que mejora gradualmente y salarios relativamente bajos continúan atrayendo a los inversores. Ocasionando altas tasas de empleo y ganancias salariales adicionales que promueven el gasto del consumidor. El PBI real promediará un 3.6% por año hasta el 2025. **(Euromonitor, 2017)**

### **1.6.1 Finanzas y entorno regulatorio**

El país a nivel regional es conocido por su alta accesibilidad al crédito, pero también por su alta tasa activa anual por préstamo. Siendo ubicada por Doing Business 2017 en el puesto número 16 a nivel mundial, gracias a su sólida legislación sobre derecho legal e información relacionada con el crédito. Por otro lado, los préstamos impagos aumentaron y se ubicaron entre los tres primeros a nivel regional en el 2016, esto gracias a la desaceleración económica que causó un aumento en la morosidad crediticia. **(Euromonitor, 2017)**

Dada la política abierta hacia la inversión extranjera, reducción de costos y tiempo relacionados con el manejo de permisos de construcción y cumplimiento de contratos, el país se ubicó dentro de los cinco primeros a nivel regional en el ranking de libertad económica. **(Euromonitor, 2018)**

### **1.6.2 Población**

Según el informe brindado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), respecto al censo poblacional del año 2017, indica que, con relación a los países de América del Sur, el Perú es el quinto país más poblado, después de Brasil, Colombia, Argentina y Venezuela. En lo que se refiere al continente americano (39 países), el Perú ocupa el octavo lugar. El primero corresponde a Estados Unidos de Norte América, seguido de Brasil, México, Colombia, Argentina, Canadá y Venezuela.

La población total estimada del Perú al día del censo, 22 de octubre del 2017 es de 31 millones 237 mil 385 habitantes. Esto es resultado de 29 millones 381 mil 884 habitantes registrados en el XII Censo Nacional de Población, VII de Vivienda y III de Comunidades Indígenas, más 1 millón 855 mil 501 habitantes omitidos, 5,94%, de la población total estimada con la Encuesta de Evaluación Censal post-empadronamiento.

Por región natural según el último censo la región de la Costa es la más poblada con 17 millones 37 mil 297 habitantes, le sigue la Sierra 8 millones 268 mil 183 habitantes y la Selva 4 millones 76 mil 404 habitantes. En términos porcentuales, la Costa es la región que alberga más de la mitad de la población del país (58,0%).

#### 1.6.2.1 Lima moderna

Según el informe brindado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2018), referente a departamentos en el Perú, Lima representa el 35.7% de la población total, con una población aproximada de 10 millones 479 mil 899 habitantes, de las cuales se subdividen en tres partes: provincia de Lima (82%), región Lima (9%) y la provincia constitucional del Callao (9%).

Respecto con IPSOS (2018), Lima metropolitana está compuesta por seis zonas geográficas: Callao (10.2%), Lima norte (25.6%), Lima este (25%), Lima centro (7.3%), Lima moderna (12.7%) y Lima sur (19.2%).

Esta vez, el estudio de investigación se enfoca en la zona geográfica de Lima moderna, la cual cuenta con 396 mil hogares, 43% tienen casa independiente, 50% tienen departamento en edificio, y el ingreso promedio mensual del hogar es 8,816 soles.

Por otro lado, esta zona de Lima cuenta con 5,385 empresas, que facturan 393.8 millones aproximadamente. En términos de nivel socioeconómico, los niveles predominantes son A (33.1%), y B (52.4%).

Según las encuestadoras, Lima moderna está compuesta por 12 distritos de la capital, ubicados al sur-este de la zona metropolitana: Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Surco y Surquillo. **(Peru21, 2018)**

De estos doce distritos dentro de Lima moderna, “el estudio está enfocado principalmente a dos distritos, Lince (6.5%) y Miraflores (4%)”. **(CPI, 2018)**

### **1.6.3 Ingresos y gastos en Perú**

Los aumentos constantes en el consumo privado y el crecimiento moderado de las exportaciones impulsan la economía. Siendo apoyados también por un aumento limitado de producción minera y un aumento en el gasto de infraestructura, junto a altas tasas de empleo y ganancias salariales que apoyen el gasto del consumidor.

El gobierno está comprometido con la creación de más de 150,000 empleos en 2018, tomando en cuenta que más del 60% de todos los trabajadores están empleados en el sector informal. **(Euromonitor, 2017)**

#### **1.6.3.1 Gastos por categoría**

Se pronostica que la participación del Perú en el gasto esencial (gasto en alimentos, bebidas no alcohólicas y vivienda) disminuirá gradualmente en el largo plazo, ya que los niveles decrecientes de ingresos disponibles permiten que los hogares asignen más recursos a categorías discrecionales.

Se prevé que las comunicaciones serán la categoría de gastos de mayor crecimiento hasta el 2030, gracias a la creciente demanda de servicios de Internet (tanto fijos como móviles), así como a dispositivos digitales como teléfonos inteligentes y computadoras portátiles.

**(Euromonitor, 2017)**



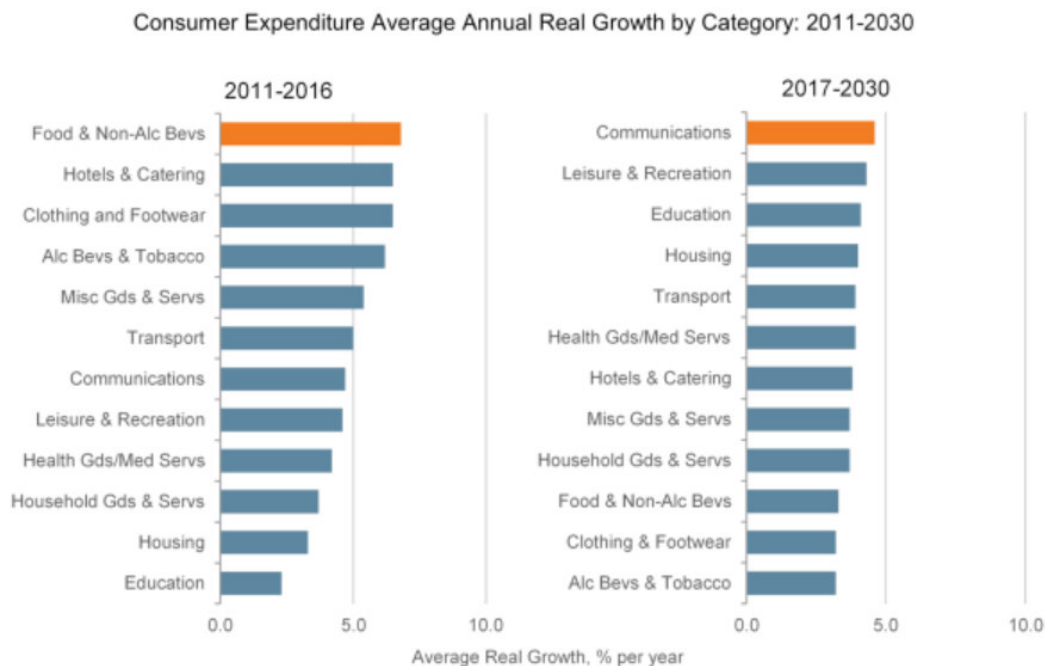


Figura 26. Crecimiento del gasto promedio real anual de consumo por categoría  
Fuente: Euromonitor

#### 1.6.4 Proyecciones políticas en el país

El presidente Martín Vizcarra encuentra a una economía que se recupera, pero lentamente y aún no de manera generalizada. En el corto plazo, la aceleración del crecimiento dependerá del avance de la RCC (Reconstrucción con Cambios) y del impacto del reglamento de la Ley 30737 sobre el sector construcción. En un horizonte más largo, será clave la relación entre el Poder Ejecutivo, el Congreso y los gobiernos subnacionales.

El cambio en el Ejecutivo puede llevar a ajustar las perspectivas de crecimiento del PBI de 3.5% a 3%, como ajuste moderado, pero implica cambios significativos en la composición esperada del crecimiento según mercados.

La revisión a la baja en la proyección de crecimiento de este año se da principalmente en la inversión y en menor medida en el consumo de las familias. Mientras que el crecimiento esperado de la inversión pública y en APP es menor, el de la inversión minera ahora es mayor. Del mismo modo, ahora se espera que

Lima sea la zona más dinámica y ya no el norte del país, debido a la baja ejecución esperada en las obras de la RCC.

Luego del bache en el crecimiento generado por la política, se espera que la economía se recupere y que crezca a una tasa de 3.6% durante el 4T2018, impulsada, principalmente, por la inversión de nuevos proyectos mineros y el avance de la infraestructura para los Juegos Panamericanos.

**(SAE, 2018)**

## **1.7. Factibilidad comercial**

Según Wikipedia (2019), proporciona un mercado de clientes dispuestos a adquirir y utilizar los productos y servicios obtenidos del proyecto desarrollado. Asimismo, indica si existen las líneas de obtención, distribución y comercialización del producto del sistema y de no ser así indica que es posible crear o abrir esas líneas para hacer llegar las mercancías o los servicios a los clientes que así lo desean. En síntesis, indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso.

Metodológicamente son cuatro los aspectos que deben estudiarse: 1.-El consumidor y las demandas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas. 2.-La competencia y las ofertas del mercado y del proyecto, actuales y proyectadas. 3.-Comercialización del producto del proyecto. 4.-Los proveedores y la disponibilidad y precio de los insumos proyectados.

## **1.8. Definición de términos básicos**

### **1) Nivel de participación:**

El término se puede utilizar para poder conocer la cantidad de empresas que se sitúan dentro de un sector específico.

### **2) Factores de competencia:**

La competencia está integrada por las empresas que actúan en el mismo mercado y realizan la misma función dentro de un mismo grupo de clientes con independencia de la tecnología empleada para ello. No es, por tanto, nuestro competidor aquel que fabrica un producto genérico como el nuestro, sino aquel que satisface las mismas necesidades que nosotros con respecto al mismo público objetivo o consumidor.

### **3) Servicio al consumidor:**

Es el servicio o atención que una empresa o negocio brinda a sus clientes al momento de atender sus consultas, pedidos o reclamos, venderle un producto o entregarle el mismo.

### **4) Tamaño de mercado:**

Es la variable imprescindible para comprender el potencial que puede llegar a tener un proyecto.

### **5) Desarrollo de mercado:**

Es una estrategia de mercadotecnia que consiste en la creación de las condiciones necesarias para la colocación en mercado de un producto.

### **6) Panaderías locales:**

Es el negocio especializado en la producción y venta de diferentes tipos de pan, así como también de todo tipo de productos hechos en base a la harina y a los bollos de masa.

7) Exclusividad:

En la zona de exclusividad del franquiciado no se permite abrir ningún otro local de la misma marca, asegurándose así un radio de acción determinado. El criterio que se tiene en cuenta es el número de habitantes por metro cuadrado.

8) Franquiciante o franquiciador:

Propietario de una marca, un producto o un servicio y de un know-how – saber hacer – que pone todos estos elementos a disposición de otras personas para que puedan duplicar el modelo de negocio. Además, aporta las licencias, patentes y sus experiencias documentadas en el sector.

9) Franquiciado o franquiciatario:

Persona que recibe del franquiciante, a cambio de una contraprestación económica, los elementos que componen en modelo de negocio o sistema y una asistencia continua para iniciarse en una actividad comercial por cuenta propia. Es el que aporta la inversión y su trabajo a través de la gestión directa y la explotación del negocio.

10) Know-how:

El know-how o saber hacer es el conjunto de conocimientos prácticos adquiridos por un franquiciante, basados en su experiencia y verificados por él. Este saber hacer deberá ser secreto, sustancial e identificable.

11) Franquicia maestra:

Modalidad de franquicia que permite extender una franquicia fuera del país de origen. Es una relación que une al franquiciante extranjero-poseedor de la marca con una persona física o jurídica del país de destino. Este último actúa, por un lado, como franquiciado respecto al dueño de la marca, y, por otro, como franquiciante de los puntos de venta que se van abriendo.

## **CAPÍTULO II. HIPÓTESIS**

### **2.1. Hipótesis**

#### **2.1.1 Hipótesis general**

1. El ingreso de la franquicia Granier es factible comercialmente en el sector panadero de Lima moderna, 2019.

#### **2.1.1 Hipótesis específicas**

1. El nivel de participación de franquicia en el sector panadero es significativo para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.
2. Los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero son: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de procesos.
3. Los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier en el sector panadero son: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios.

## 2.2. Variable y definición operacional

MATRIZ DE OPERACIONALIZACIÓN				
<b>Variable:</b>				
Factibilidad comercial				
<b>Definición conceptual:</b>				
Según Wikipedia (2019), la factibilidad comercial indicará si el mercado es o no sensible al bien o servicio producido por el proyecto y la aceptabilidad que tendría en su consumo o uso, tomando en cuenta al consumidor, la competencia y la comercialización del producto o servicio.				
Para Cake Business Development (2019), menciona que la factibilidad comercial es un estudio de mercado que se adapta a los requerimientos de información del desarrollador, tales como: Estudio de la zona, análisis de la competencia, tendencias de mercado, segmentación de mercado, entre otros aspectos requeridos según las características del proyecto.				
Dimensiones	Indicadores	Ítems del instrumento	Técnica	Dirigido
Nivel de participación	▪ Tamaño de mercado	¿Qué tipos de franquicias panaderas son las más utilizadas por los franquiciados en Lima moderna?	Entrevista	Expertos en marketing o panadería
		¿Considera usted que existen franquicias panaderas en Lima moderna?		
		¿Cómo se distribuye el sector panadero en Lima moderna?		
		¿Considera usted que las franquicias panaderas pueden incursionar en centros comerciales?		
	▪ Desarrollo de mercado	¿Cómo ha mejorado el sector panadero en Lima moderna?		
		¿Cómo han crecido económicamente las franquicias gastronómicas en Lima moderna?		
		¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?		
		¿Cómo han crecido económicamente las franquicias panaderas en Lima moderna?		
		¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?		
		¿Qué aspectos positivos o negativos tiene el sector panadero en Lima moderna?		
		¿Qué impacto tienen las panaderías dentro de los supermercados respecto a las panaderías tradicionales?		

Factores de competencia	▪ Panaderías locales	¿Dónde se encuentra ubicado su local?	Entrevista	Empresas panaderas
		¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?		
		¿Qué beneficios brindan al consumidor?		
		¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?		
		¿Qué tipos de panes brinda?		
		¿Qué tipos de productos complementarios brinda?		
		¿Cuántas veces al día producen pan?		
		¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?		
		¿De qué manera se le capacita al personal?		
		¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?		
Servicio al consumidor	▪ Hábitos de consumo	¿Existen panaderías cercanas a su casa?	Encuestas	Consumidores de panes
		¿Qué elaboración tiene el pan que consume?		
		¿Qué tipos de pan consume?		
		¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la panadería?		
		¿Dónde prefiere comprar pan?		
		¿Prefiere el pan recién salido del horno?		
	▪ Preferencias para la compra	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?		
		¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?		
		¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?		
		¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?		
		¿Es un menor precio más importante que las exigencias antes mencionadas?		

Tabla 2. Matriz de operacionalización  
Fuente: Elaboración propia

# CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

## 3.1. Diseño

La presente investigación utilizó un enfoque mixto, es decir, se usó instrumentos de naturaleza cualitativa y cuantitativa para analizar la información brindada por las diferentes muestras. La técnica de entrevista y encuesta, facilitaron el levantamiento de información para la factibilidad comercial de la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.

Según Sanchez C. (2015), el tipo de investigación es aplicada, debido a que, se caracteriza por su interés en la aplicación de los conocimientos teóricos a determinada situación concreta y las consecuencias prácticas que de ella se deriven. En esta investigación la aplicación servirá para que las panaderías tradicionales o futuros inversionistas tengan en cuenta una oportunidad distinta de negocio, como la franquicia panadera.

Respecto al alcance de la investigación, en un principio, y a medida que progresaban las revisiones, se evidenció la carencia de información existente, por lo que se usó la investigación exploratoria. Para Sánchez C. (2015), este tipo de investigación se orienta a identificar nuevos hallazgos o aproximaciones inmediatas que puedan servir de base para investigaciones de mayor envergadura.

Adicionalmente, la investigación es descriptiva simple porque pretende describir las características de la situación actual del comercio de panadería y como podría mejorar con la factibilidad comercial del ingreso de la franquicia Granier.

Finalmente, es un diseño no experimental toda vez que no se realizó una simulación de la realidad, ni tampoco se manipuló deliberadamente las variables. Por el contrario, tratamos de describir una realidad acontecida, tal y como se presenta.



### **3.2. Muestra**

Para la presente investigación se utilizó 3 poblaciones, debido a que se desea obtener información completa.

Respecto a la primera población, la muestra se encuentra conformada por las 10 empresas más representativas del sector panadería, ubicadas en los distritos de Miraflores y Lince, pertenecientes a Lima moderna. Dichas panaderías fueron elegidas intencionalmente tomando como criterio antigüedad y pocos años de creación. Según Lanacion (2018), socio fundador de Astur, consultora de outsourcing contable, las pyme, por lo general, no alcanzan la etapa de maduración, y esto implica que la gran mayoría, alrededor de un 80%, fracasa antes de los tres años y solo un 10% sobrevive a los 10 años. Por ello, se tomó por conveniente escoger empresas que tengan como mínimo cinco años de experiencia dentro del rubro panadería.

Respecto a la segunda población, la muestra se encuentra conformada por 3 especialistas dentro del área de marketing o panadería, los cuales enseñan o laboran dentro de empresas importantes del sector educativo o consumo masivo y que cuente con una experiencia mínima de cinco años en rubros de marketing o panadería.

Respecto a la tercera población, según la experiencia del asesor, se solicitó una muestra de 252 personas, las cuales fueron encuestadas de forma virtual (152) y presencial (100).

A manera de confirmación, se utilizó el muestreo probabilístico sistemático, que según Netquest (2019), consta de elaborar una lista de la población que sería el marco muestral, para luego seleccionarlos aleatoriamente y definir la muestra, que en este caso estaría enfocado en los distritos de Miraflores y Lince.

Según CPI (2018), del total de la población de Miraflores (87,600) y Lince (53,400), el 72% (101,520) representa a las personas mayores de 18 años, y el 28% (39,480) restante representa a las personas menores de 18 años.

Además, Morales V. (2012) indica que, cuando se conoce el tamaño de la población, la muestra necesaria es más pequeña y su tamaño se determina mediante la siguiente formula:

$$n = \frac{N}{1 + \frac{e^2 (N - 1)}{z^2 pq}}$$

Donde:

N = tamaño de la población, de 101,520 personas mayores de 18 años pertenecientes a Miraflores y Lince.

z = nivel de confianza, de 1.919, ya que la seguridad es del 94.5%.

p = probabilidad de éxito, o proporción esperada, del 50%, dado que esta se desconoce, y se debe usar un criterio conservador.

q = probabilidad de fracaso, del 50%, dado que esta se desconoce, y se debe usar un criterio conservador.

e = error máximo admisible en términos de proporción, del 6%.

Al utilizar la formula, se obtuvo como resultado una muestra de 255 personas seleccionadas aleatoriamente en los distritos de Miraflores y Lince, la cual coincide con lo solicitado por el asesor.

Se debe tener en cuenta que las personas encuestadas de manera presencial, no necesariamente residen dentro de los distritos mencionados, pero se les considero dentro, debido a que frecuentan a esta zona por temas laborales, educativos o de distracción.

De forma resumida, se colocará los criterios de inclusión y exclusión utilizados para encontrar las unidades de análisis poblacional presentadas en la presente investigación:

Para la primera población,

Los criterios de inclusión son:

- Empresas de rubro panadería.
- Experiencia mínima de 5 años dentro del rubro panadería.
- Localizadas entre los distritos de Miraflores y Lince.
- Empresas formales.

Los criterios de exclusión son:

- Empresas distintas al rubro panadería.
- Experiencia menor a 5 años dentro del rubro panadería.
- Localizadas fuera del distrito de Miraflores y Lince.
- Empresas informales.

Para la segunda población,

Los criterios de inclusión son:

- Especialistas en rubro de marketing o panadería.
- Experiencia mínima de 5 años dentro del rubro panadería o marketing.
- Enseñen o laboren dentro de empresas importantes sector educativo o consumo masivo.

Los criterios de exclusión son:

- Especialistas en áreas diferentes al rubro de marketing o panadería.

- Experiencia laboral menor a 5 años dentro del rubro panadería o marketing.
- Enseñen o laboren en empresas diferentes del sector educativo o consumo masivo.

Para la tercera población,

Los criterios de inclusión son:

- Personas que concurren por Miraflores o Lince.
- Hombres y mujeres mayores de 18 años.
- Personas que consuman productos del sector panadería o afines.

Los criterios de exclusión son:

- Personas que no concurren por Miraflores o Lince.
- Hombres y mujeres menores de 18 años.
- Personas que no consuman productos de panadería o afines.

### **3.3. Instrumentación**

En la presente investigación se utilizó 2 tipos de técnicas para las tres muestras poblacionales escogidas.

Para las dos primeras muestras poblacionales, que son empresas panaderas y profesionales del rubro de marketing o panadería, se aplicó la técnica de la entrevista, y para la tercera muestra poblacional, que son para personas que viven o concurren dentro los distritos de Miraflores y Lince, se aplicó la técnica de la encuesta, con su instrumento el cuestionario.

### 3.3.1 Propiedad del Instrumento

Según Sanchez C. (2015), todo instrumento de medida debe cumplir con dos propiedades básicas: tener validez y tener confiabilidad.

#### 3.3.1.1 Validez de contenido

El instrumento fue sometido a consulta por expertos en temas de franquicia y/o marketing, siendo los criterios de validez utilizados: pertinencia con el concepto, redacción y tendencioso; dando como resultado que fueran aceptados.

Los tres catedráticos de la Universidad de San Martín de Porres, expertos en franquicia y/o marketing fueron:

Validador	Catedrático
Validador 1	Dr. Román Arturo Valdivia Ramos
Validador 2	Dr. Juana Cecilia Collantes Tordoya
Validador 3	Mg. Alberto Díaz Rosillo

Tabla 3. Validación de expertos

Fuente: Elaboración propia

#### 3.3.1.2 Confiabilidad del instrumento

Para medir la confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se usó el Alpha de Cronbach, donde, si el coeficiente de alfa es mayor a: 0.7 es aceptable, 0.8 es bueno y 0.9 es excelente. Siendo el resultado obtenido de 0.848.

Estadísticas de fiabilidad	
Alfa de Cronbach	N de elementos
.848	32

Figura 27. Alpha de Cronbach  
Fuente: Elaboración propia

### 3.4. Procedimiento

#### a) Entrevistas

- Contacto telefónico para agendar reuniones tanto con los dueños de las empresas panaderas, como los profesionales del rubro de marketing o panadería.
- La entrevista a las empresas panaderas se realizó dentro de los distritos de Miraflores y Lince.
- La entrevista con los profesionales del rubro de marketing o panadería se realizó en su horario libre de trabajo dentro de su ambiente laboral, para que puedan expresarse con total libertad y confianza.
- Las entrevistas fueron realizadas por el mismo investigador.
- Las entrevistas que se realizaron tanto a los dueños de las empresas y a los profesionales del rubro serán transcritas en su totalidad.
- Dada la gran información recibida, se utilizó programas especiales para condensar esta información, tales como Excel o Word, con el fin de ordenar y organizar las respuestas.
- Finalmente se realizó el informe de los resultados obtenidos.

## b) Encuestas

- Una se realizó en plataforma digital conocida como Google Encuestas, y otra de forma presencial en los distritos de Miraflores y Lince.
- Se descargó los datos brindados de forma digital y presencial en una base de datos, a fin de evitar tomar datos erróneos.
- La base de datos correcta se trasladó a programas especiales donde se desarrolló la información, tales como Excel o Word.
- Finalmente se realizó el informe de los resultados obtenidos.

## **CAPÍTULO IV. RESULTADOS**

### **4.1. Resultados de la investigación**

Los resultados de la presente investigación, se muestran en función de los objetivos planteados previamente, con la finalidad de asegurarnos cumplir con cada uno de ellos. A continuación, se desarrollará las respuestas a cada objetivo previamente planteado.

#### **4.1.1 Objetivo específico 1: Analizar cuál es el nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.**

Para analizar el objetivo específico 1, se usó la técnica de la entrevista, enfocada a dos tipos de muestra: especialistas y empresas.

Respecto a la primera muestra, esta se encuentra conformada por 3 especialistas dentro del área de marketing o panadería, quienes tienen posturas parecidas referentes al nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.

Según Jaime Montesinos, especialista en marketing del Instituto Peruano de Marketing, el sector panadero ha empezado a crecer considerablemente de forma independiente durante los últimos años, sin tener un adecuado manejo de su marca, por lo que, el ingreso de franquicias en el sector panadero es más un esperado que una realidad actualmente.

Por su parte, Francis Drexler, administradora del Centro de Innovación Panadero de Alicorp, comenta que, del total de panaderías formales en Lima, sólo el 30% tendría la capacidad de poder franquiciarse, para luego poder encontrar a la persona adecuada que reciba la marca en base a las exigencias requeridas, ya que el cliente no percibe a los dueños, sino a la marca en su conjunto.



Para Neri Agape Redondo, asistente del Centro de Innovación Panadero de Alicorp, tener una panadería organizada es un reto que viene desarrollándose lentamente, en Alicorp se tiene una prueba piloto llamada “Fabula”, que ha sido evaluado por distintos clientes, pero por el momento su preferencia se encuentra en nombres más conocidos dentro del mercado.

Respecto a la segunda muestra, esta se encuentra conformada por las 10 empresas más representativas del sector panadería, ubicadas en los distritos de Miraflores y Lince, pertenecientes a Lima moderna.

Del total de empresas panaderas observadas, menos de la mitad pretende en algún momento ser una franquicia panadera, viéndose detenidos, al no contar con procesos estandarizados para la elaboración de sus productos dentro de los locales. Esto, los lleva aún a manejar un modelo de negocio independiente.



Figura 28. Empresas panaderas entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.2 Objetivo específico 2: Analizar cuáles son los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019.

Para analizar el objetivo específico 2, se usó la técnica de la entrevista, enfocada a dos tipos de muestra: especialistas y empresas.

Respecto a la primera muestra, esta se encuentra conformada por las 10 empresas más representativas del sector panadería, ubicadas en los distritos de Miraflores y Lince, pertenecientes a Lima moderna.

Del total de empresas panaderas, se observaron cinco puntos importantes a tomar en cuenta para el análisis.

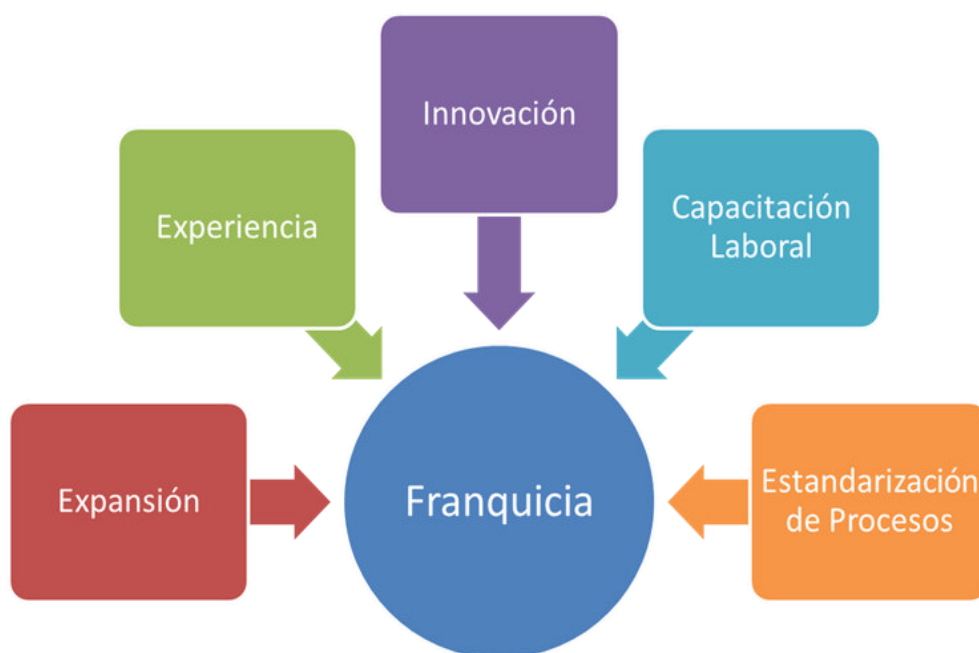


Figura 29. Elementos básicos para franquicias en panadería  
Fuente: Elaboración propia

Cada punto mencionado líneas arriba, será desarrollado y explicado a continuación:

## ✚ Expansión

Del total de empresas panaderas entrevistadas, el 60% se ha mantenido en el mismo local donde iniciaron, y el 40% restante no ha crecido de forma lineal a la cantidad de años que tienen en el sector panadero. A pesar, de saber que son reconocidos dentro del sector panadero, no apostaron por abrir mercado. Ejemplo de ello, tenemos a Belgravia y Berisso, dos de las panaderías más antiguas en el sector panadero.

### N° Locales abiertos por panadería

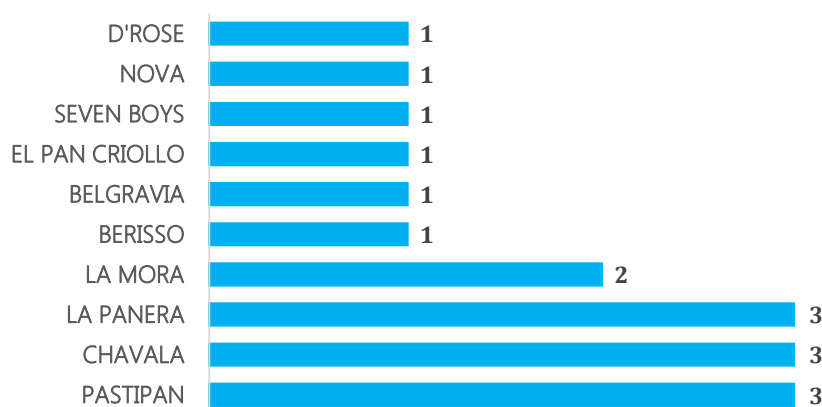


Figura 30. Número de locales de la panaderías entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

## ✚ Experiencia

Del total de empresas panaderas entrevistadas, el 50% son panaderías con una experiencia mínima de 20 años dentro del sector panadero, y el 50% restante son panaderías con una experiencia mínima de 5 años dentro del sector panadero. Es decir que, el know-how o “el saber hacer, pero hacerlo bien” lo conocen, y es muy probable que guarden historias únicas que contar, sin embargo, la gestión que administra estas empresas panaderas no le ha dado el valor que merece, perdiéndose la mística de una panadería con experiencia.

## N° Años experiencia por panadería

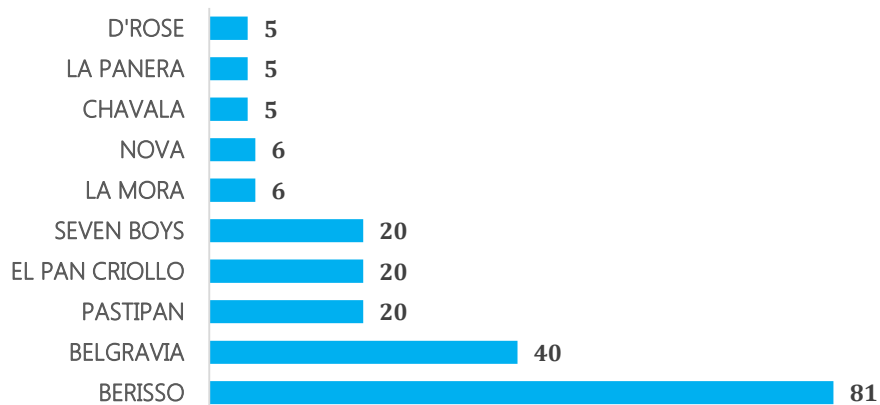


Figura 31. Experiencia en el rubro de las panaderías entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

## Innovación

Del total de empresas panaderas entrevistadas, sólo el 50% de panaderías han empezado a innovar en sus productos o diversificando sus locales con productos complementarios, de los cuales, el 80% de estas panaderías innovadoras poseen un precio de venta al consumidor significativamente más elevado que las panaderías tradicionales. Es importante tener en cuenta que, todo gran negocio debe tener su cuota de innovación, y las panaderías no son la excepción.



Figura 32. Innovación en el rubro de las panaderías entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

## ✚ Capacitación laboral

Del total de empresas panaderas entrevistadas, sólo el 30% de panaderías promueve la capacitación laboral. El resto no lo realiza, debido a que contrata personal con experiencia en panadería, que muy probablemente fue aprendida de manera técnica o de apoyo, más no de enseñanza calificada. Esto conlleva en la mayoría de casos, a tener mano de obra barata y productos de baja calidad.



Figura 33. Capacitación en el rubro de las panaderías entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

## ✚ Estandarización de procesos

Del total de empresas panaderas entrevistadas, sólo el 30% de las panaderías utiliza procesos estandarizados para elaborar sus productos dentro de los locales. El resto no lo realiza, debido a que confía en procedimiento y experiencia que posee el empleado en la elaboración de sus productos dentro de los locales.

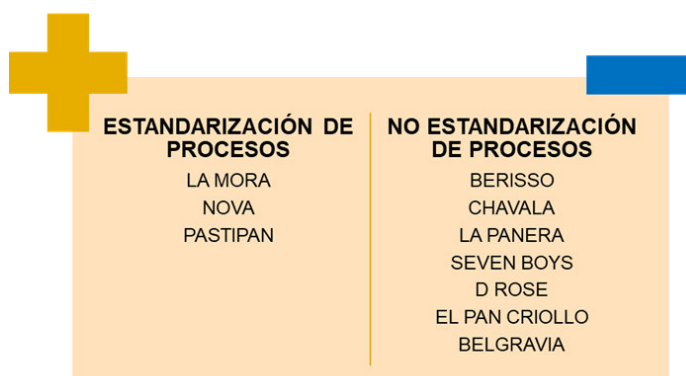


Figura 34. Estandarización de proceso en el rubro de las panaderías entrevistadas  
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la segunda muestra, esta se encuentra conformada por 3 especialistas dentro del área de marketing o panadería, y mencionan lo siguiente:

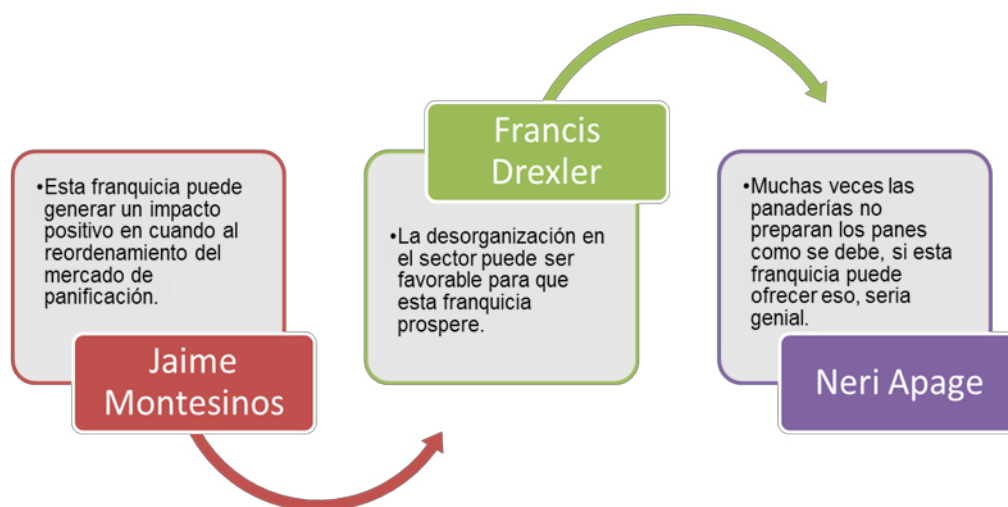


Figura 35. Factores competentes de la franquicia Granier según especialistas  
Fuente: Elaboración propia

Según Jaime Montesinos, especialista en marketing del Instituto Peruano de Marketing, el sector panadería no ha desarrollado de forma correcta su posicionamiento, ni su branding de marcas. Esto, podría ser una ventaja competitiva para la franquicia Granier, que, debido a su experiencia en el mercado, sabe cómo gestionar de forma adecuada su posicionamiento, branding de marca, y el know-how. Además, su ingreso podría ofrecer soluciones a distintos problemas que las panaderías pequeñas o tradicionales no saben resolver, solo adoptando su modelo de franquicia. A esto se le conoce como, dinámica de mercado, es decir, actuar como un catalizador para acelerar el mercado, ordenándolo sin que los precios varíen.

Por su parte, Francis Drexler, administradora del Centro de Innovación Panadero de Alicorp, comenta que, el sector panadero se encuentra desorganizado, debido a la falta de personal capacitado, como también, su falta de creatividad para innovar recetas nuevas. Esto se ve reflejado en su maestro

panadero, que en teoría en la panadería es su mano de obra más importante, dado que él almacena todo el conocimiento, y sin él el futuro del negocio es incierto.

Para Neri Agape Redondo, maestro panadero y asistente del Centro de Innovación Panadero de Alicorp, el saber hacer un pan de manera correcta es un factor importante dentro del sector panadero, sin embargo, la gran mayoría de panaderías no lo hacen como deberían; por eso los consumidores no están acostumbrados al buen sabor de un pan.

#### **4.1.3 Objetivo específico 3: Analizar cuáles son los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019.**

Para analizar el objetivo específico 3, se usó la técnica de la encuesta, enfocada a un tipo de muestra, los consumidores.

Respecto a esta muestra, se encuentra conformada por 252 personas escogidas de forma aleatoria, mayores de 18 años y concurrentes a los distritos de Miraflores y Lince, pertenecientes a Lima moderna. Estas personas fueron encuestadas de forma virtual (152) y presencial (100).

Se debe tener en cuenta, que el servicio al consumidor en Lima moderna es variado, y, a la vez, afectado por distintos aspectos que terminan influyendo en la decisión de compra. Para poder conocer mejor que aspectos podrían influir para el servicio al consumidor, se realizaron las siguientes preguntas:

##### **4.1.3.1 ¿Existen panaderías cercanas a su casa, donde prefiere comprar?**

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si existen panaderías cercanas a su casa, el 87.3% (220) respondió afirmativamente. Adicionando que, prefieren comprar: 51% (112) en bodegas, 20% (45) en

panaderías, 17% (38) en supermercados y 11% (25) en minimarkets.

Por otro lado, el 12.70% (32) restante indicó que no tiene cerca de su casa una panadería, y que prefieren comprar: 56% (18) en bodegas, 28% (9) en supermercados y 16% (5) en panaderías.

### N° Panaderías cerca a tu vivienda

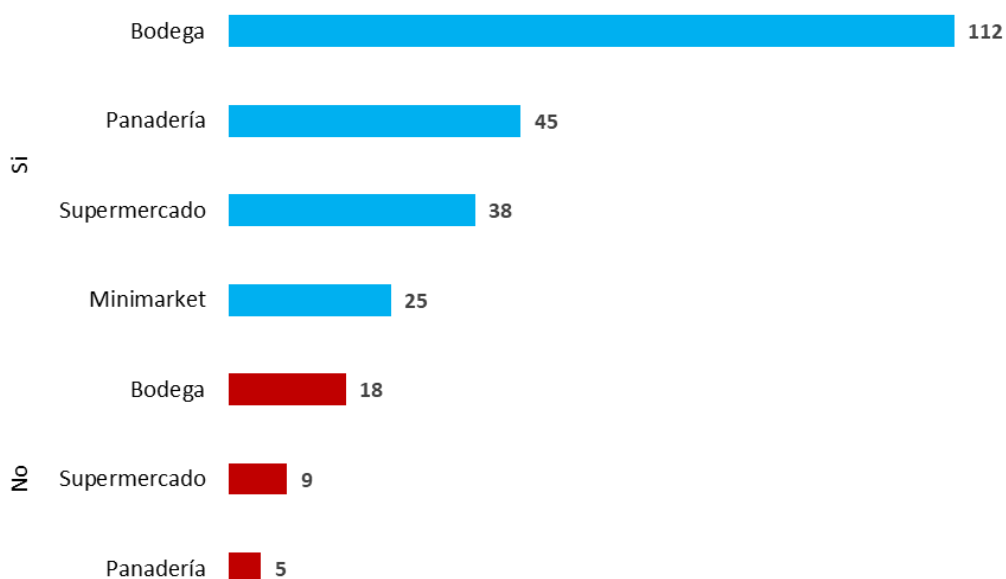


Figura 36. Panaderías cerca a tu vivienda y su preferencia de compra  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.2 ¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si la infraestructura del local es importante para ir a comprar, el 57% (143) han sido mujeres y 43% (109) han sido hombres.

Del total de mujeres (143), el 93% (133) opina que una buena infraestructura podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 7% (10) no sería un factor decisivo para la compra. Por su parte, de total de hombres (109), el 82% (89) opina que una buena infraestructura podría cambiar su opción de compra,



mientras que para el 18% (20) no sería un factor decisivo para la compra.

### IMPORTANCIA DE LA INFRAESTRUCTURA PARA LA COMPRA

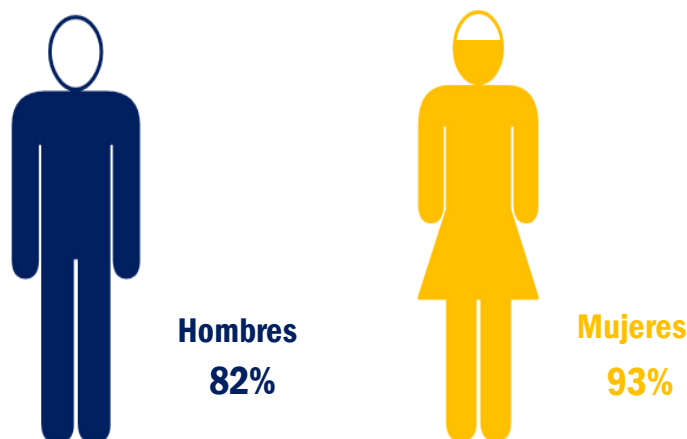


Figura 37. Importancia de la infraestructura para la compra  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.3 ¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si la atención en el local es importante para ir a comprar, el 57% (143) han sido mujeres y 43% (109) han sido hombres.

Del total de mujeres (143), el 91% (135) opina que una buena atención en el local podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 9% (8) no sería un factor decisivo para la compra. Por su parte, de total de hombres (109), el 82% (99) opina que una buena atención en el local podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 18% (10) no sería un factor decisivo para la compra.

## IMPORTANCIA DE LA ATENCIÓN PARA LA COMPRA

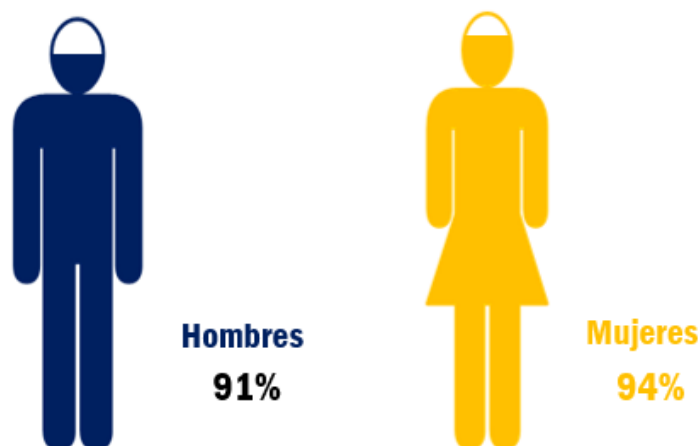


Figura 38. Importancia de la atención para la compra  
Fuente: Elaboración propia

### 4.1.3.4 ¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si la variedad de panes del local es importante para ir a comprar, el 57% (143) han sido mujeres y 43% (109) han sido hombres.

Del total de mujeres (143), el 89% (127) opina que tener una variedad de panes podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 11% (16) no sería un factor decisorio para la compra. Por su parte, del total de hombres (109), el 84% (92) opina que tener una variedad de panes podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 16% (17) no sería un factor decisorio para la compra.

### IMPORTANCIA DE LA VARIEDAD DE PANES PARA LA COMPRA

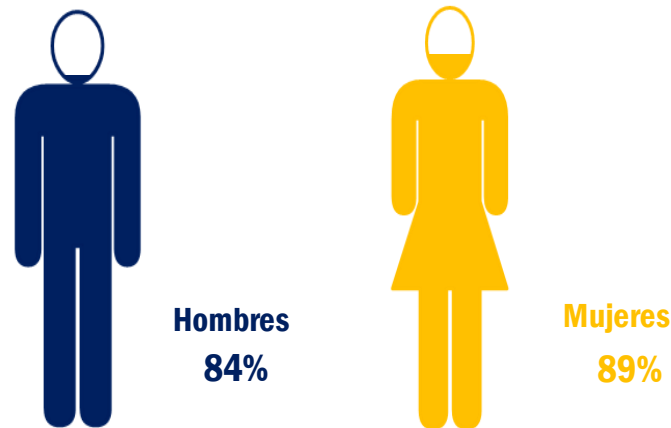


Figura 39. Importancia de la variedad de panes para la compra  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.5 ¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si la variedad de panes del local es importante para ir a comprar, el 57% (143) han sido mujeres y 43% (109) han sido hombres.

Del total de mujeres (143), el 84% (120) opina que tener productos complementarios podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 16% (23) no sería un factor decisivo para la compra. Por su parte, del total de hombres (109), el 92% (100) opina que tener productos complementarios podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 8% (9) no sería un factor decisivo para la compra.

### IMPORTANCIA DE LOS PRODUCTOS COMPLEMENTARIOS EN LA COMPRA

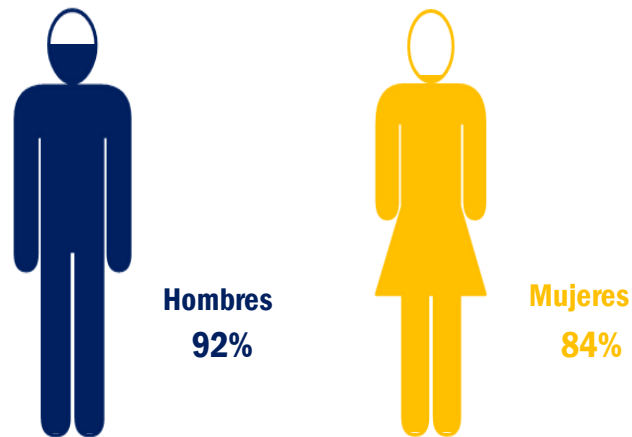


Figura 40. Importancia de los productos complementarios en la compra  
Fuente: Elaboración propia

#### 4.1.3.6 ¿Es un menor precio más importante que las exigencias antes mencionadas?

Del total de consumidores encuestados (252), respecto a si la variedad de panes del local es importante para ir a comprar, el 57% (143) han sido mujeres y 43% (109) han sido hombres.

Del total de mujeres (143), el 22% (31) opina que un menor precio respecto a todas las exigencias antes mencionadas podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 78% (112) no sería un factor decisorio para la compra. Por su parte, del total de hombres (109), el 33% (36) opina que un menor precio respecto a todos los factores antes mencionados podría cambiar su opción de compra, mientras que para el 67% (73) no sería un factor decisorio para la compra.

### IMPORTANCIA DE UN MENOR PRECIO RESPECTO A TODAS LAS EXIGENCIAS ANTES MENCIONADAS

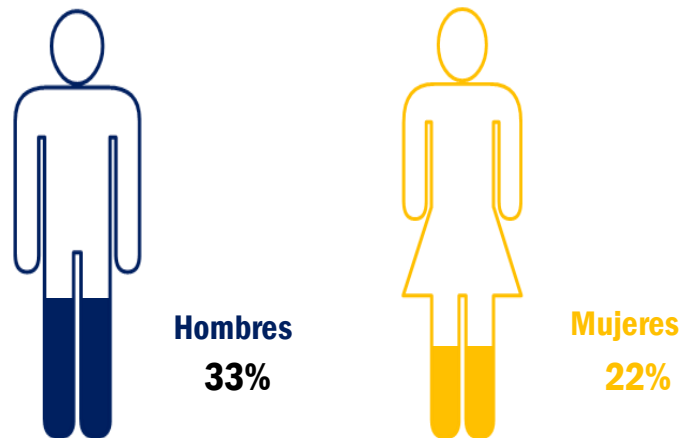


Figura 41. Importa más un precio menor en la compra  
Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.4 Objetivo general: Analizar que factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.**

Para analizar el objetivo general, previamente se desarrolló cada objetivo específico, y se usó de manera adecuada las técnicas de entrevista y encuesta, enfocada a cada una de las muestras.

Dando como resultado, que, en base a las entrevistas realizadas a los expertos, la factibilidad comercial del ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, es posible, dado que, el sector panadero no es competitivo, ni desarrollado, al seguir creciendo de manera desorganizada, carente de ideas, gestión de marca, posicionamiento, entre otras falencias mencionadas.

Por otro lado, en base a las entrevistas realizadas a las empresas panaderas dentro del distrito de Miraflores y Lince, resulta que la factibilidad comercial del

ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, es posible, dado que, estas empresas panaderas no tienen el interés suficiente para poder invertir en expandirse, innovar, capacitar al personal o estandarizar procesos, convirtiéndolas en empresas tradicionales estancadas, y vulnerables ante cualquier competidor.

Además, en base a las encuestas realizadas de manera aleatoria a los consumidores dentro de los distritos de Miraflores y Lince, resulta que la factibilidad comercial del ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, es posible, dado que, los aspectos referentes para el servicio al consumidor que estas personas demandan, no las poseen las empresas panaderas entrevistadas, y que les gustaría que alguien las tuviera, en este caso, sería la franquicia Granier.

Finalmente, y de forma complementaria, haber realizado una evaluación financiera del modelo de franquicia Granier, con información contenida de forma pública, para cualquier disposición, ya sea educativa o de negocio, permite darle una visión relevante al futuro inversionista, quien tendría que negociar una franquicia master, con exclusividad territorial, y poder tener la posibilidad de asociar nuevos franquiciados, para generar una rentabilidad estimada de 549,026PEN, y un 21% de retorno de inversión, superior al 10% propuesto por Granier.

# CAPÍTULO V. DISCUSIÓN

## 5.1. Discusión de resultados

La discusión de resultados de la presente investigación, se muestra en función de las hipótesis planteadas previamente, con la finalidad de asegurarnos cumplir con cada uno de ellos. A continuación, se desarrollará la discusión de resultados para cada una de las hipótesis:

### **5.1.1 Hipótesis específica 1: El nivel de participación de franquicias en el sector panadero es significativo para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.**

Los hallazgos encontrados en el análisis del objetivo específico 1, realizada la técnica de la entrevista a la muestra de los especialistas y las empresas, referida al nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019, concluye que, menos de la mitad de empresas panaderas entrevistadas tiene la intención de expandirse como franquicia panadera, pero se ven detenidos, al no contar con procesos estandarizados para la elaboración de sus productos dentro de los locales, respecto al restante de las empresas panaderas, estas se sienten conformes con su negocio y no buscan expandirse por el momento; por otra parte, los expertos coinciden en que el sector panadero viene creciendo de forma independiente y de manera significativa, de los cuales, quizá solo el 30% de panaderías formales podría tener alguna capacidad de poder franquiciarse dentro del sector panadero pero no la han realizado, esto valida la hipótesis específica 1, coincidiendo con los estudios encontrados en la revista Franquiguía Perú 2012-2017, la cual indica que, del total de franquicias dentro del sector gastronomía, sólo el 11% representan al subsector de panadería, pastelería y chocolatería, de los cuales, solo se identificaron cuatro posibles franquicias panaderas, pero que no han tenido relevancia en el mercado.

Esto indica, que existe un segmento de mercado aún no cubierto enfocado en las franquicias del sector panadería.

**5.1.2 Hipótesis específica 2: Los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero son: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de procesos.**

Los hallazgos encontrados en el análisis del objetivo específico 2, realizada la técnica de la entrevista a la muestra de los especialistas y las empresas, referida a los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019, concluye que, más de la mitad de empresas panaderas entrevistadas carece y no tiene la intención de mejorar sus factores competitivos, tales como: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de procesos, respecto al restante de empresas panaderas, estas han empezado de alguna forma a desarrollar más de un factor competitivo; por otro parte, los expertos coinciden en que las panaderías no han desarrollado una correcta gestión de su posicionamiento, branding de marcas, capacitación laboral, creatividad en recetas, ni el know-how correcto dentro del sector panadero, esto valida la hipótesis específica 2, coincidiendo con el estudio encontrado por Jesús Ochoa (2015), el cual indica que, los elementos básicos que nunca deben perderse de vista y que son necesarios para que las empresas franquiciantes puedan otorgar franquicias confiables son la formalidad, buen manejo de branding, correcto modelo de negociación, concepto adecuado, adquisición del know-how y planificación estratégica. Esto último indica que, la franquicia Granier al tener todos estos elementos básicos, podrían ser fácilmente competitivos dentro del sector panadero.



### **5.1.3 Hipótesis específica 3: Los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier en el sector panadero son: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios.**

Los hallazgos encontrados en el análisis del objetivo específico 3, realizada la técnica de la encuesta a la muestra de los consumidores, referida a los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019, concluye que, más de la mitad de los consumidores encuestados tienen una panadería cerca a su casa, de los cuales, su mayor preferencia como lugar de compra es la bodega, precedida de la panadería; por otra parte, casi el total de los consumidores indicaron que un menor precio en el local de compra no sustituye un buen servicio, tales como: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios, coincidiendo con el estudio encontrado por José Verona (2017), el cual indica que, el franquiciante no sólo debe enfocarse en vender su franquicias, sino también en su mejor desempeño desde el punto de vista del consumidor final, ya que podrían generarse fallas en el servicio, y que éstas, aun cuando se produzcan en un local, terminan afectando a toda la cadena. Esto último indica que, las franquicias no solo venden el “nombre”, sino una “promesa de servicio”, que el consumidor compra; es por eso, que la franquicia Granier apuesta por el mejor desarrollo en temas de servicio al consumidor.

### **5.1.3 Hipótesis general: El ingreso de la franquicia Granier es factible comercialmente en el sector panadero de Lima moderna, 2019.**

Los hallazgos encontrados en el análisis del objetivo general, realizada la técnica de la encuesta y entrevista, enfocada a cada una de las muestras, referida a la factibilidad para el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019, concluye que, los hallazgos encontrados en cada objetivo específico han demostrado la aceptación de cada hipótesis específica, haciendo válido la hipótesis general, que confirma lo ofrecido por Granier (2018), la franquicia apuesta firmemente por su desarrollo enfocado a la innovación, experiencia, y apoyo a los futuros franquiciados de forma integral antes, durante y después de la apertura de la tienda en todas las áreas de negocio, tales como: Área Financiera, Área de Producción y Compras, y Área de Marketing y Comunicación.

Finalmente, y de forma complementaria, haber realizado una evaluación financiera del modelo de franquicia Granier, con información contenida de forma pública, para cualquier disposición, ya sea educativa o de negocio, da un resultado favorable por encima del retorno propuesto por Granier, teniendo en cuenta, negociar una franquicia master, con exclusividad territorial, y poder tener la posibilidad de asociar nuevos franquiciados.

## CONCLUSIONES

Del análisis de los resultados obtenidos, se pueden elaborar las siguientes conclusiones:

1. Se determinó que es factible el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, al evidenciar las carencias de las empresas panaderas, con respecto a la propuesta que posee la franquicia Granier enfocada a la innovación, experiencia y apoyo integral a sus franquiciados en todas las áreas del negocio.
2. Se determinó que el nivel de participación de franquicias en el sector panadero es significativo para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, ya que estos han venido creciendo de forma independiente, tradicional y desorganizada, dando oportunidad a un segmento de mercado enfocado a este sector.
3. Se determinó que los factores de competencia, tales como: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de proceso, de las panaderías independientes son significativos para el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, ya que más de la mitad de empresas panaderas carecen y no tienen la intención de querer mejorarlos.
4. Se determinó que los aspectos, tales como: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios, para el servicio al consumidor que ofrecen las panaderías independientes son significativos para el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, ya que se ve reflejado el desinterés de la panadería independiente por mejorarlos, a pesar, que casi el total de los consumidores demanda calidad de servicio antes que un menor precio.

## RECOMENDACIONES

Del análisis de los resultados obtenidos, se pueden elaborar las siguientes recomendaciones:

1. Se recomienda al posible inversionista o panadero tradicional que quiera crecer de forma exitosa, y ahondar más respecto al concepto de franquicias, apoyarse en organismos públicos que ofrecen de manera gratuita asesoría, como por ejemplo la Cámara Peruana de Franquicias.
2. Se recomienda que este estudio pueda ser usado como base para las futuras investigaciones, ya sea educativa o con fines de inversión, para poder incentivar el crecimiento del sector franquicias.
3. Se recomienda a las panaderías tradicionales que reorienten sus procesos en función a los factores competitivos referidos en la presente investigación, los cuales han hecho exitoso al modelo de franquicias.
4. Se recomienda a las panaderías tradicionales que deberían empezar a mejorar dentro de sus locales, los aspectos para el servicio al consumidor referidos en el presente trabajo de investigación, dado que, es lo que las personas están demandando.
5. Se recomienda a los organismos públicos, organismos privados, institutos, universidades u otros que conozcan respecto del sector franquicias, puedan ayudar a la difusión de este modelo de negocio innovador, mediante conversatorios, eventos, cursos gratuitos u otros que crean conveniente, ya sea de manera presencial o virtual para público en general.

## FUENTES DE INFORMACIÓN

Aguirre Abogados & Asesores. (2015). Un contrato de Franquicia Exitosa. *Franquiguía Perú 2015-2016*

Aguirre Abogados & Asesores. (2016). Planeamiento Legal de Internacionalización del Sistema de Franquicias. *Franquiguía Perú 2016-2017*

Aguirre Abogados & Asesores. (2017). La Ley de Repatriación de Capitales y su impacto en el Sector de Franquicias Peruano. *Franquiguía Perú 2017-2018*

América Económica (2018). México: la adquisición de franquicias crecerá 11% en 2018. Recuperado de <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/mexico-la-adquisicion-de-franquicias-crecera-11-en-2018>

Asociación Mexicana de Franquicias. (2018). Estos son los principales tipos de franquicias. Recuperado de <http://franquiciasdemexico.org.mx/principales-tipos-de-franquicias/>

CakeBusinessDevelopment. (2019). Estudio de factibilidad comercial. Recuperado de <http://www.cakebd.com/index.php/servicios/factibilidad-comercial>

Carlos Canudas. (2016). Argentina, con buenas condiciones para recibir franquicias internacionales. *Franquiguía Perú 2016 – 2017*

Carlos Mathews. (2015). Corea: mercado de franquicias. *Franquiguía Perú 2015 – 2016*.

- Carlos Mathews. (2016). Franquicias: 7 pecados capitales. *Franquiguía Perú 2016-2017*
- ConelmorroFino. (2018). Vuelta al mundo en 14 increíbles panaderías. Recuperado de <https://conelmorrofino.com/las-mejores-panaderias-del-mundo/>
- CPFranquicias. (2018). Cámara Peruana de Fraquicias: Nuestra Historia. Recuperado de <http://www.cpf franquicias.com/acerca-de-la-cpf/>.
- CPI. (2018). Perú: Población 2018. Recuperado de [http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr\\_poblacional\\_peru\\_201805.pdf](http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf)
- El Comercio. (2015). Explosión de marcas: el crecimiento del mercado de franquicias. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/explosion-marcas-crecimiento-mercado-franquicias-345476>
- El Comercio. (2015). Fernando Belaunde Terry: el regreso de la democracia al Perú. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/elecciones/fernando-belaunde-terry-regreso-democracia-peru-388567?foto=12>.
- El Comercio. (2016). Perspectivas 2017: Rosatel negocia franquicia en Colombia. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/perspectivas-2017-rosatel-negocia-franquicia-colombia-156487>
- El Comercio. (2017). El 25% de las panaderías ya incluye el servicio de cafetería como parte de su negocio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/25-panaderias-sumado-servicio-cafeteria-buscando-mejorar-rentabilidad-negocio-426101>.

- El Comercio. (2017). INEI y Mincetur llevarán a cabo Censo Nacional de Franquicias 2017. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/inei-mincetur-censo-nacional-franquicias-2017-noticia-464410>.
- El Comercio. (2017). La caída de Abimael Guzmán y el fin del terror. Recuperado de <https://elcomercio.pe/politica/caida-abimael-guzman-terror-informe-noticia-457030>
- El Comercio. (2018). La amnistía tributaria no logró cumplir meta del MEF. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/amnistia-tributaria-logro-cumplir-meta-mef-noticia-485976>
- El Comercio. (2018). Mercado de franquicias facturaría US\$2.400 millones en 2018. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/mercado-franquicias-facturaria-us-2-400-millones-2018-noticia-490155>.
- El Comercio. (2018). Perú es el quinto país más emprendedor en el mundo. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/peru-quinto-pais-emprendedor-mundo-noticia-532878>
- El Financiero CR. (2017). El sector franquicias en Costa Rica creció 9% interanual. Recuperado de <https://www.elfinancierocr.com/negocios/el-sector-franquicias-en-costa-rica-crecio/A7LADPV5WFBB3FVKPPQOIIAFKE/story/>.
- El Mundo CR. (2017). Sector de franquicias en Costa Rica cierra el año con un crecimiento del 133%. Recuperado de <https://www.elmundo.cr/sector-franquicias-costa-rica-cierra-ano-crecimiento-del-133/>.
- El Peruano. (2015). Industria Panadera: El pan nuestro. Recuperado de <http://www.elperuano.com.pe/eppo/noticia-el-pan-nuestro-32620.aspx>.

Elnuevoherald. (2017). ¿Piensas invertir en una franquicia? Conozca los pros y contras. Recuperado de <http://www.elnuevoherald.com/noticias/finanzas/acceso-miami/negocios/article153744084.html>.

Estudio Muñiz. (2015). ¿Por qué debo registrar mi marca?. *Franquiguía 2015-2016*.

Euromonitor. (2017). Business Dynamics: Peru. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2017). Income and Expenditure: Peru. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2018). Baked Goods in Perú. Recuperado de <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Euromonitor. (2018). Peru: Country Profile. <http://www.portal.euromonitor.com/portal/analysis/tab>

Fernando Zelada. (2015). Servicio al Cliente: el Talón de Aquiles de las Franquicias. *Franquiguía Perú 2015 – 2016*

Franchisedirect. (2016). U.S. Franchise Industry Statistics. Recuperado de <https://www.franchisedirect.com/information/usfranchiseindustrystatistics/?r=5003>.

Franchising. (2016). Franchise Growth Strong in 2016. Recuperado de [https://www.franchising.com/articles/\\_franchise\\_growth\\_strong\\_in\\_2016.html](https://www.franchising.com/articles/_franchise_growth_strong_in_2016.html).



- Franquicia506.com. (2015). Costa Rica avanza en la importación y exportación de conceptos de franquicia. *Franquiguía Perú 2015-2016*
- Franquiguía Perú. (2012). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2012 – 2013*
- Franquiguía Perú. (2012). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2012 – 2013*
- Franquiguía Perú. (2013). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2013 – 2014*
- Franquiguía Perú. (2013). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2013 – 2014*
- Franquiguía Perú. (2014). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2014 – 2015*
- Franquiguía Perú. (2014). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2014 – 2015*
- Franquiguía Perú. (2015). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2015 – 2016*
- Franquiguía Perú. (2015). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2015 – 2016*
- Franquiguía Perú. (2016). Economías de Escala en las Franquicias, ¿Qué Significa?. *Franquiguía Perú 2016 – 2017*
- Franquiguía Perú. (2016). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2016 – 2017*

- Franquiguía Perú. (2016). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2016 – 2017*
- Franquiguía Perú. (2017). Franquicias Extranjeras por Países. *Franquiguía Perú 2017 – 2018*
- Franquiguía Perú. (2017). Franquicias Nacionales por Sectores. *Franquiguía Perú 2017 – 2018*
- Front Consulting Group. (2015). La Intra-Franquicia, un modelo a explotar. *Franquiguía Perú 2015-2016*
- Front Consulting Group. (2016). El tercer brazo de las Franquicias. *Franquiguía Perú 2016-2017*
- Front Consulting International. (2016). La “F” en el homo franquicia. *Franquiguía Perú 2016-2017*
- Front Consulting Perú. (2016). Franquicias: La gran oportunidad del negocio propio. *Franquiguía Perú 2016-2017*
- Front Consulting Perú. (2017). El mercado peruano de franquicias. *Franquiguía Perú 2017-2018*.
- Front Consulting Perú. (2017). Emprender adquiriendo una Franquicia. *Franquiguía Perú 2017-2018*
- Gastronosfera. (2017). Apuntes históricos sobre el pan. Recuperado de <http://www.gastronosfera.com/es/tendencias/apuntes-historicos-sobre-el-pan>

- Gerente. (2017). Franquicias, la esencia de un negocio exitoso. Recuperado de <http://gerente.com/co/franquicias-la-esencia-negocio-exitoso/>
- Gerson Hernández. (2017). La Franquicia en el Perú al 2016. Recuperado de <https://es.linkedin.com/pulse/la-franquicia-en-el-per%C3%BA-al-2016-gerson-hern%C3%A1ndez->.
- Gestión. (2015). ¿Cómo se logró estabilizar la economía peruana en la década de los 90?. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/logro-estabilizar-economia-peruana-decada-90-147090>.
- Gestión. (2016). Presencia de franquicias peruanas en el exterior se duplicará en los próximos tres años. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/presencia-franquicias-peruanas-exterior-duplicara-proximos-tres-anos-145146>.
- Gestión. (2018). Cinco Beneficios que trae la nueva Ley de Exportación de Servicios que firmó PPK. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/cinco-beneficios-trae-nueva-ley-exportacion-servicios-firmo-ppk-141784>
- Gestionar-Facil. (2019). Joint Venture o franquicia: ¿cuál conviene?. Recuperado de <https://www.gestionar-facil.com/joint-venture-o-franquicia/>
- Globofran. (2015). La Franquicia: Un poco de historia. Recuperado de <http://globofran.com/la-franquicia-un-poco-de-historia/>.
- Globofran. (2017). Breve recorrido por la historia de la franquicia. Recuperado de <http://globofran.com/breve-historia-de-la-franquicia/>.
- Granier. (2018). Dossier Informativo Franquicias Granier. Recuperado de <https://franquiciagranier.com/wp-content/uploads/2017/12/dossier-franquicias.pdf>

Grupo Alcázar & Compañía. (2015). México, mercado fértil para franquicias. *Franquiguía Perú 2015 – 2016*.

Guillermo Quintana. (2018). Perú Mercado Potencial para Pequeñas Franquicias. Recuperado de <https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:CpzRN6nXhkAJ:https://elcomercio.pe/economia/dia-1/franquicias-peruanas-ganaran-terreno-frente-extranjeras-noticia-487437+&cd=6&hl=es&ct=clnk&gl=pe>.

Hernán Figueroa Bustamante. (2016). Mecanismos de Seguridad Jurídica en el contrato de Franquicias Internacional. *Revista Peruana de Estudios del Asia-Pacífico*, (1), p.149. Recuperado de [http://economia.unmsm.edu.pe/publ/arch\\_libr-bolt/Revista-Peruana-Estudios-Asia-Pacifico.pdf](http://economia.unmsm.edu.pe/publ/arch_libr-bolt/Revista-Peruana-Estudios-Asia-Pacifico.pdf)

Industria Alimenticia. (2015). Tendencias en Panificación 2015. Recuperado de <https://www.industriaalimenticia.com/articles/87642-tendencias-en-panificacion-2015>

INEI. (2018). Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017. Recuperado de [https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1530/libro.pdf)

IPSOS. (2018). Perfil Zonales 2018. Recuperado de [https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos\\_perfileszonales-v5.pdf](https://www.ipsos.com/sites/default/files/ct/publication/documents/2018-02/ipsos_perfileszonales-v5.pdf)

Jesús Ochoa. (2015). La franquicia peruana rumbo al éxito. *Franquiguía Perú 2015-2016*

José Verona. (2017). *¿Éxito de la Franquicia? Cumplir la Promesa de Servicio. Franquiguía Perú 2017 – 2018*

La Nacion (2018). Franquicias low cost: pequeñas inversiones que buscan grandes retornos. Recuperado de <https://www.lanacion.com.ar/2101173-franquicias-low-cost-pequenas-inversiones-que-buscan-grandes-retornos>

Lanacion. (2018). Cerca de un 80% de las pymes no sobreviven 3 años por endeudamiento. Recuperado de <http://lanacion.cl/2018/06/05/cerca-de-un-80-de-las-pymes-no-sobreviven-3-anos-por-endeudamiento/>

Latino. (2016). Historia del Pan en el Perú y el Mundo. Recuperado de <http://www.latino.edu.pe/wp/2016/08/24/historia-del-pan-en-el-peru-y-el-mundo/>.

Morales V. (2012). Tamaño necesario de la muestra: ¿Cuántos sujetos necesitamos?. Recuperado de <https://web.upcomillas.es/personal/peter/investigacion/Tama%foMuestra.pdf>

Netquest. (2019). Muestro probabilístico: muestreo sistemático. Recuperado de <https://www.netquest.com/blog/es/blog/es/muestreo-sistemico>

OlarteMoure. (2018). La Oposición Andina. Recuperado de <https://www.olartemoure.com/la-oposicion-andina/>

Panarte. (2018). La historia del Pan. Recuperado de <http://www.panarte.mx/dev/historia-2/>

Pardos Chicken. (2018). Nosotros: Abrasa lo nuestro, nuestra historia. Recuperado de <http://www.pardoschicken.pe/nosotros/>.

- Perú Retail. (2017). ¿Es Bolivia un buen mercado para las franquicias peruanas?. Recuperado de <https://www.peru-retail.com/santa-cruz-franquicias-bolivia/>
- Peru21. (2018). “Lima moderna vs El resto de Lima”: ¿Comportamiento electoral diferente?. Recuperado de <https://peru21.pe/Lima/Lima-moderna-vs-resto-Lima-comportamiento-electoral-diferente-analisis-432829>
- Pymex. (2016). La historia de éxito de Bambos. Recuperado de <https://pymex.com/pymes/historias-de-exito/la-historia-de-exito-de-bambos>.
- Rauldiezcansecoterry. (2015). ¡Estás loco, imposible pagar tanto por una receta de pollo!. Recuperado de <http://www.rauldiezcansecoterry.com/estas-loco-imposible-pagar-tanto-por-una-receta-de-pollo/>.
- SAE. (2018). Reunión Mensual SAE: Abril 2018. Servicio de Asesoría Empresarial
- Sanchez C. (2015). Metodología y diseño en la investigación científica. Perú. Editorial Business Support Aneth S.R.L
- Semana Economica. (2017). La estrategia de Rosatel. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/sectores-y-empresas/comercio/212856-la-estrategia-de-rosatel/>
- Tele13. (2017). El profundo cambio que abrió el camino el camino a la creación del pan de molde que venden en el supermercado. Recuperado de <http://www.t13.cl/noticia/tendencias/bbc/el-profundo-cambio-que-abrio-el-camino-a-la-creacion-del-pan-rebanado-que-venden-en-el-supermercado>
- Wikipedia. (2019). Factibilidad. Recuperado de <https://es.wikipedia.org/wiki/Factibilidad>

# ANEXOS

## MUESTRA 1: EMPRESAS PANADERAS

### Panaderías locales

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?
- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?
- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?
- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?
- ¿Qué tipos de panes brinda?
- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?
- ¿Cuántas veces al día producen pan?
- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?
- ¿De qué manera capacita al personal?
- ¿Ha pensado expandirse como negocio independiente o como franquicia?

## MUESTRA 2: EXPERTOS EN MARKETING O PANADERÍA

### Tamaño de mercado

- ¿Qué tipos de franquicias panaderas son las más utilizadas por los franquiciados en Lima moderna?
- ¿Considera usted que existen franquicias panaderas en Lima moderna?
- ¿Cómo se distribuye el sector panadero en Lima moderna?
- ¿Considera usted que las franquicias panaderas pueden incursionar en centros comerciales?

## **Desarrollo de mercado**

- ¿Cómo ha mejorado el sector panadero en Lima moderna?
- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias gastronómicas en Lima moderna?
- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?
- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias panaderas en Lima moderna?
- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?
- ¿Qué aspectos positivos o negativos tiene el sector panadero en Lima moderna?
- ¿Qué impacto tienen las panaderías dentro de los supermercados respecto a las panaderías tradicionales?

## **MUESTRA 3: CONSUMIDOR DE PANES**

### **Información general**

1. ¿Qué edad tiene?

( ) 20-30

( ) 31-40

( ) 41-50

( ) Mayor de 50

2. ¿Sexo?

( ) Masculino

( ) Femenino



3. ¿En qué distrito vive actualmente?

Miraflores

Lince

Otro: \_\_\_\_\_

### **Hábitos de consumo**

4. ¿Existen panaderías cercanas a su casa?

Si

No

5. ¿Qué elaboración tiene el pan que consume?

Artesanal

No Artesanal

6. ¿Qué tipos de pan consume?

Pan yema

Pan francés

Pan Chiabatta

Otro: \_\_\_\_\_

7. ¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la panadería?

1 vez

2 veces

3 veces

Más de 3 veces.

8. ¿Dónde prefiere comprar pan?

Bodega

Supermercado

Otro: \_\_\_\_\_

9. ¿Prefiere el pan recién salido del horno?

Si

No

### **Preferencias para la compra**

10. ¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?

Si

No

11. ¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?

Si

No

12. ¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?

Si

No

13. ¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?

Si

No

14. ¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?

Si

No

## **MUESTRA 1: EMPRESAS PANADERAS**

**Empresa** : Panaderías Peruanas Nova – Café  
**Entrevistado (a)** : Miriam Daisy Yactayo Chulco  
**Cargo** : Administradora de Panaderías Nova

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince. El motivo es el lugar estratégico, el fundador es Máximo San Roman, antes era escuela, pero por la necesidad de las personas por comprar los panes, se creó esta panadería pastelería. Ahorita es el primero, piensan abrir una sucursal porque las ventas están superando, dado que vienen personas a comprar maquinaria de hornos.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

La empresa tiene 6 años, pero la nueva administración tiene un año.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

El pan y el sabor, porque son hechos con masa madre, además permiten no consumir el químico que se utilizan en panaderías comunes y corrientes. Realizamos una pequeña masa anterior, y se mezcla con la del día de hoy. Brindamos mejores insumos y salud. nosotros usamos huevo y leche.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Producimos artesanales e industriales. Tenemos dos tipos de horno, el primero es de piso que tiene como base una piedra que hace los panes artesanales con masa artesanal, y el segundo son los hornos rotativos, como panes de hamburguesa o de molde.

- ¿Qué tipo de panes brindan?

Aparte de los panes comunes, se ha innovado al preparar panes de quiwicha, panes de maíz, de quinua, de chía y panes de leche. Aunque, dado que estamos cerca a los institutos, colegios y ministerios, estos consumen el ciabatta de chocolate.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

En las mañanas tenemos los panes para el desayuno, y de paso un jugo o café, pero eso es rápido. En cambio, en el turno tarde empezamos a vender jugos o snacks, o platos calientes o a la carta, tortas, empanadas, tartaletas, lasañas, causas. Las personas se sienten mejor con sus labores y compartir con su pareja.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Ahorita tenemos dos turnos, pero se piensa implementar un tercer turno. Dado que no abastecemos, y las personas quieren consumir el pan recién salido, caliente. Producimos 400 francés, yema 200, ciabatta de chocolate 180 o 200. Si es lunes y viernes se produce más, y sábados y domingos es menor la producción porque los colegios y universidades no abren.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

Creo que es la leche y el huevo, por eso al poner el costo se incrementa más.

Si bien los precios se han incrementado, también es porque se ha mejorado la calidad de panes, dado que ahora realizamos panes multigranos, con chía, ajonjolí, es decir con un valor agregado.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Gran parte de las personas vienen de la academia de panadería Nova, donde les enseñan la preparación y todo lo demás.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

La meta de la empresa es expandirlo como franquicia, pero es tema de los dueños.

**Empresa** : La Bodega de Lima SAC - Berisso  
**Entrevistado (a)** : Eduardo Zuñiga  
**Cargo** : Administrador de la Panadería Berisso.

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince. Es una tienda de tradición.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

Esta panadería fue fundada en 1938, entonces desde esa época funciona este local, es antiguo. Pero por circunstancias se pasó a otro local al frente, pero no tiene más sucursales.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Por lo que es una tienda tradicional antigua, los extranjeros siempre frecuentan, o un local como otros en este lugar no hay. Y concentramos un buen sector.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Durante este tiempo hemos producido panes artesanales, rubros importados como panetones o vinos.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Tenemos una pequeña producción de panes, como panes especiales como yema, integrales, y poca cantidad.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Se tiene una pastelería, pero poco también, comida o tragos.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

La rotación son dos, en la mañana y en la tarde, en poca cantidad.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

El mismo insumo, porque no hacemos mucho, porque todo va de acuerdo a la proporción. No afecta tanto. El costo del precio del pan, en realidad lo ve producción almacén, no podría darte el dato preciso, pero si se han aumentado un poco, ya que no tocamos mucho ese tema.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Las personas que trabajan es personal antiguo, que ya conocen el tema, por eso tenemos un producto tradicional y de buena calidad, no tenemos personal nuevo en gran cantidad, solo son de apoyo.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Por el momento, no se ha pensado en esa opción.

**Empresa : Belgravia SA**

**Entrevistado (a) : Nelly Contreras**

**Cargo : Administradora de la Panadería Belgravia.**

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince. Y la decisión de la ubicación fue netamente de los dueños.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

En el rubro se tiene más de 40 años.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Lo especial de la panadería es el pan baguette (salado y dulce).

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Tenemos un horno industrial, por eso son industriales.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Diversos tipos de panes.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brindan?

Las tortas de chocolate, con cremas de chantilly natural.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Un aproximado es de 400 de lunes a viernes, sábados y domingos se realizan más.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

Trabajamos con harina especial, no es tan caro los insumos. El precio del Pan está al alcance del público también.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Los trabajadores ya tienen mucha experiencia en baguetteria y pastelería.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Podría ser una opción, pero más adelante.

**Empresa : D' Rose**

**Entrevistado (a) : Alicia Unocc Yauri**

**Cargo : Administradora de la Panadería D' Rose.**

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

Esta panadería tiene más de 5 años, es de mi familia, específicamente mi tío.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Damos un buen servicio.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Los tradicionales como francés, yema o ciabatta, o algo adicional a eso son los pasteles de acelga, pero solo salen los sábados.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Solicitan el francés y el ciabatta.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Pasteles y abarrotos.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Un aproximado es de 1500 panes entre toda la variedad que tiene.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

Eso no lo sé, eso lo ve el maestro panadero.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

La persona que trabaja aquí ya sabe su trabajo.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Aún no han pensado en eso.



**Empresa** : **Seven Boys.**  
**Entrevistado (a)** : **Olinda Silva CH.**  
**Cargo** : **Administradora de la Panadería Seven Boys.**

### **Panadería local**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince, y es un lugar estratégico, dado que está cerca al seguro, al edificio de registro, por el movimiento que tiene acá.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

En el rubro tiene 20 años.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

La buena atención y tradición.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Elaboramos panes artesanales.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Tenemos panes comerciales, pero también queremos hacer, por ejemplo, con granos andinos, y hacemos el pan multicereal.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Las personas vienen por las empanadas, todo tipo.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Lo realizamos por lo menos tres veces. Producimos más de 1000.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

La harina, y el precio varían dependiendo de donde se encuentre ubicado el local,

y el insumo que utiliza el panadero. Nosotros hacemos los panes con harina especial por eso nuestros precios, en cambio en los conos realizan sus panes con harina más sencilla. Nosotros trabajamos con Nicollini Premium.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Las personas entran sabiendo hacer las cosas.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Por el momento, quizá solo de forma independiente.

**Empresa : PVS Inversiones SAC (La Mora).**

**Entrevistado (a) : Jesús Álvarez Matías.**

**Cargo : Administrador de la Panadería La Mora**

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

La panadería tiene 6 años.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Este negocio hace dos años no vendía lo que vendemos ahora, hemos aumentado un 60% o 70% el negocio, además el marketing se ha realizado por la misma persona que consume. Esto se debe a que nuestro público es A1, un viernes o sábado hacen colas esperando para comer los panes y los desayunos.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Nosotros mismos fabricamos nuestros productos, artesanalmente y a la vez de una forma sistematizada. Es decir, por ejemplo, el pan de cualquier panadería tiene una

base normal, en cambio nosotros tratamos que el nuestro sea diferente. Y se realiza artesanalmente, pero en horno industrial.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Lo más solicitados, francés, ciabatta y clases de panes alemanes bretzel. Al ser la dueña de origen alemán, quería traer su tradición al país y que se hagan comerciales. El croissant de almendras, bañado de almendras, con rayitas con chocolate. Panes rústicos hechos con fibra con linaza, panes que no se conocen, pero son orgánicos.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Tenemos todo tipo de bebidas, infusiones, o desayunos específicos.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Nosotros hacemos un pedido para el desayuno, en un promedio de 200 a 300 panes en toda la gama, y durante el día se vende todo. En el día la producción es 250 panes.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

El insumo más costoso, es quien más tú usas. En todos los panes lleva harina, levadura o trigo. Pero lo más comercial es la harina. El precio de los panes no se ha incrementado porque tenemos toda la cadena de producción, y tenemos un proveedor que ha dejado al mismo precio, porque compramos en cantidad.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Las personas son capacitadas, algunos son Ing. Industriales como el Sr. Eduardo se encarga y maneja todo tipo de insumos, tenemos personas como Ing. Sistemas para el trabajo de inventarios, que tienen cerca de 3 o 4 años trabajando hay.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Han estado pensando sobre la franquicia, pero no están evaluándolo aún.

**Empresa** : La Panera.  
**Entrevistado (a)** : Jorge Agena Higa.  
**Cargo** : Dueño de la Panadería La Panera

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince. Además, me gusto el lugar, ya que estaba en una esquina céntrica, cerca de un hospital y tenía estacionamiento.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

En el rubro tenemos 5 años.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

En realidad, todo, porque vendemos gran variedad de cosas.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Si bien la elaboración es artesanal, utilizamos hornos industriales.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

En realidad, vendemos solo los panes comerciales, en cantidad. No tenemos panes especiales.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Se ofrecen desayunos, lonches, el servicio de catering, bocaditos, etc.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Se produce 2 veces al día. En la noche para la venta del día siguiente, y en la mañana para la venta de la tarde. Es decir, un estimado por 5 sacos de harina, aproximadamente entre 9000 a 10000 panes, entre ciabatta y francés

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

En realidad, hay panes que se han incrementado un poco, pero otros como el francés tengo que dejarlo a 0.20 ya que sino no me compraría nadie.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Los chicos tienen experiencia previa en el rubro.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Por el momento, solo de forma independiente, pero es una buena opción.

**Empresa : Pastipan.**

**Entrevistado (a) : Cecilia.**

**Cargo : Administradora de la Panadería Pastipan.**

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince. Además, es céntrico.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

En el rubro tenemos 20 años aproximadamente. Comenzó por San Miguel, pero no se llamaba Pastipan.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Sus productos y sus precios, ya que al compararlos con otros los bocaditos son más caros que Pastipan.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

El baguette es artesanal, es lo que se.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

En cuestión de panes no hemos innovado, lo único es la rosca de reyes, pero eso solo sale para pascuas, porque todos los demás son salados.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Se brinda variedad de bocaditos dulces y salados.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Los panes traen de planta, y aquí se hornean, y la planta se encuentra en Galicia. Los pedidos se hacen cada dos turnos.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

El insumo más caro lo ve planta, y en temas de productos caros, son regulares de precios. Se ha incrementado un 0.5 céntimos no mucho.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Se les va entrenando, según requerimiento que se necesite.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Por ahora de forma independiente, pero según veamos cuán factible sea franquiciar, lo haremos.

**Empresa : Chavala Panadería & Pastelería.**

**Entrevistado (a) : Elvis.**

**Cargo : Administrador de la Panadería Chavala.**

### **Panaderías locales**

- ¿Dónde se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

Tenemos más de 5 años en el rubro.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

Buena calidad de pan, y por la atención.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

La elaboración es artesanal en hornos industriales.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Hacemos panes comerciales, pero también tenemos panes con crema pastelera.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Se ofrece productos como pasteles, bebidas, y otros.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Se realizan dos turnos, en la noche y en el día. Al día fabricamos un aproximado de 1000 panes, y preparamos francés y biscocho.

- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

Lo que más se utiliza es la harina. Creo que, si se han incrementado, pero en algunos como en el pan francés se mantiene como 6 panes por 1 sol.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Las personas son preparadas, ya que vienen trabajando entre 3 a 4 años.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

No, por ahora.

**Empresa** : El Pan Criollo.  
**Entrevistado (a)** : Katherine San Roman.  
**Cargo** : Administradora de la Panadería El Pan Criollo.

### **Panaderías locales**

- ¿En qué lugar se encuentra ubicado su local?

La panadería se encuentra ubicada entre Miraflores y Lince.

- ¿Cuánto tiempo tienen en el mercado?

Tenemos más de 20 años en el rubro.

- ¿Qué beneficios brindan al consumidor?

En principio quise hacer un buen baguette como los franceses originales con la corteza dura, pero los clientes no lo querían, entonces tratamos adaptarnos a la cultura de la gente.

- ¿Elaboran panes artesanales o no artesanales?

Lo que hacemos es encapsular la humedad en el producto, lo pesas y lo guardas en cualquier congelador.

- ¿Qué tipo de panes brinda?

Hemos desarrollado un baguette con corteza delgada o baguette sándwich, tenemos panes con anís, panes con chocolate.

- ¿Qué tipos de productos complementarios brinda?

Vendemos postres, bebidas, y masas congeladas.

- ¿Cuántas veces al día producen pan?

Horneamos una cantidad de panes, lo congelamos y lo cortamos de 10 en 10 o 5 en 5. Ellos no dependen de la gente que vengan, depende de su stock.



- ¿Qué insumos son los que incrementan el precio del pan?

El tema de centeno es un problema porque no hay harina de centeno, encontré un amigo alemán, para que consiga la harina.

- ¿De qué manera se le capacita al personal?

Las personas que laboran aquí son especialistas en su rubro.

- ¿Ha pensado en expandirse como negocio independiente o como franquicia?

Sí, pero aún se tendría que evaluar.

## **MUESTRA 2: EXPERTOS EN MARKETING O PANADERÍA**

**Especialista : Jaime Montesinos**

**Cargo : Especialista en Mercadotecnia y docente del Instituto Peruano de Marketing**

### **Tamaño de mercado**

- ¿Qué tipos de franquicias panaderas son las más utilizadas por los franquiciados en Lima moderna?

Como te mencione no existen franquicias panaderas, pero si bien el negocio como me comentas está siendo exitoso en España, no quiere decir que aquí pueda funcionar, dado que es meramente especulativo. Y la única forma de comprobar eso es hacer un Test. La encuesta es muy buena para productos que existen dentro del país, pero son muy malas para productos que existen fuera de ese país o no existen. En este caso, la única forma sería abrir una unidad piloto para probar el mercado. Como te dije, para productos nuevos las investigaciones son especulativas.

Te doy un ejemplo: La Moradita de Inka Cola no hicieron test para lanzar este producto.

Ahora desde el punto de vista académico, lo que me planteas es una gran idea, porque el mercado de panaderías no tiene un buen desarrollo de branding y posicionamiento. Esto puede generar, que vengan panaderías y te digan, compro tu marca y me das el know how marketero. Ahora como sabrás, gran cantidad de panaderos saben hacer sus panes, pero no saben realizar marketing.

Ahora depende de la estrategia que quieras manejar, si quieres traer la franquicia para venderla o para desarrollarla solo tú. Ahora en el país hay aproximadamente 17000 panaderos, los cuales en gran parte no saben manejar bien su marca. Entonces, tu proyecto sería el desarrollo de una franquicia que solucione el problema de falta de capacitación en marketing para panaderos locales.

- ¿Considera usted que existen franquicias panaderas en Lima moderna?  
Para empezar, no hay franquicias panaderas en el mercado limeño.

- ¿Cómo se distribuye el sector panadero en Lima moderna?

Si bien el sector está mal distribuido, existe lo que se llama dinámica de mercado, esto quiere decir que se ordenan las compras de todo, y los precios se mantienen igual.

- ¿Considera usted que las franquicias panaderas pueden incursionar en centros comerciales?

Para mi es mucho más sencillo crecer en los malls, pero en ese caso no vas a vender franquicias sino la vas a vender tú. Uno es pongo una franquicia y crezco en los malls (En este caso no hay un impacto social es netamente comercial), y la otra más pesada es pongo una franquicia y lo vendo a los panaderos. Entonces deberías instalar tu planta piloto, y venderla a los demás. Porque en tu `primer año, tú vas a tener tu flujo de caja y estado de resultado, y a partir de ese mismo local, que se conoce como Master Franchise, la evolución de las utilidades futuras va depender de la venta de la franquicia.

## Desarrollo de mercado

- ¿Cómo se ha mejorado el sector panadero en Lima moderna?

El manejo de marcas en panadería es muy malo. Los únicos que manejan bien sus marcas o bastante bien son San Antonio y Don Mamino. Esto podría ser favorable para un inversionista, en teoría. Por otro lado, pienso que, la evolución natural de la panadería es hacia la pastelería, los dos forman parte de un solo espectro, solo que la panadería tiene menos margen y la pastelería más margen. Yo me atrevería a decir que pastelería no es un complemento sino actualmente el centro, porque el pan es muy barato, pero en unas mil hojas ganas más. Los dos son farináceos y no están tan alejados de lo que crees.

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias gastronómicas en Lima moderna?

Realmente no tengo cifras, pero una de las marcas más conocidas en el mercado limeño son franquicias.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

El consumidor peruano va por una sola ruta, quiere mayor calidad en todo. Primero si tu producto es bueno, no me fijo tanto en el precio. Pero si es regular, lo pienso. Ejemplo: Autos más caros vs Autos más vendidos. Si tú produces un producto con máxima calidad, el precio no importa tanto. Con calidad me refiero a que no es necesariamente del producto, la calidad está en la mente del consumidor. Importa como lo percibe el consumidor. La calidad hoy es una combinación entre producto y servicio en la mente del consumidor. Es decir, la experiencia.

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias panaderas en Lima moderna?

Como te mencione no hay franquicias, pero si existen marcas. En el tema de panadería pastelería recién está surgiendo las marcas, además dado que nuestro país es un mercado abierto lo hace competente en cualquier sector.

Específicamente panadería pastelería está subiendo mucho su poder competitivo y esto está obligándolo a que aprendan a manejar marcas. Ahora para manejar una marca solo tienes dos alternativas: O creas una marca, o compras otra. Nuevamente en teoría parecería favorable.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

Tendría que conocer la propuesta que brinda esa franquicia, pero obviamente siempre se requiere una adaptación. Por otro lado, dado que los panaderos pasteleros tienen una baja formación técnica, sobre todo en el aspecto comercial, esta franquicia puede solucionar que ellos prosperen, esto definitivamente va a generar un impacto positivo en cuanto le puede dar más estabilidad a los pequeños negocios.

- ¿Qué aspectos positivos o negativos tiene el sector panadero en Lima moderna?

Desde el punto de vista de ventajas y desventajas, si vas a ayudar, y permitir que se mejore el negocio, ciertamente ayudaría. Además, este sector son miles de pequeños negocios que aún no han crecido, no están consolidados todavía. Es decir, esta franquicia puede servir como catalizador para acelerar la evolución del mercado.

- ¿Qué impacto tienen las panaderías dentro de los supermercados respecto a las panaderías tradicionales?

Los procesos en la panificación son distintos, uno es artesanal y el otro industrial, además los costos son diferentes al estar sujetos a entorno donde se desarrollan.

**Especialista : Francis Drexler**

**Cargo : Administradora del Centro de Innovación Panadero de Alicorp**

### **Tamaño de mercado**

- ¿Qué tipos de franquicias panaderas son las más utilizadas por los franquiciados en Lima moderna?

Como te comentaba no hay franquicias panaderas, pero usualmente los panaderos prefieren crecer como negocio independiente ya que ponen a cargo su círculo familiar. Ahora, debemos tener en cuenta si estamos refiriendo al sector artesanal o industrial. Antiguamente no existían las amasadoras de 25 o 50 kilos donde simplemente metes la harina, el agua, la sal, levadura, mezclas y lo sacas para estirlo, lo pasas en la divisora, la bajas, la cortas a pedazos, boleas, fermentadora y horno. Antes todo era manual hasta el punto de liga, fermentaban los bollos, los metían a los hornos de pisos y salían listos. Si bien, ahora el hombre también mete la mano, ya no es al 100%, esto da una visión de que el sector se está semi industrializando de a pocos, ya que solo verifican el proceso, meten la masa a un horno giratorio o eléctrico, y a la venta.

- ¿Considera usted que existen franquicias panaderas en Lima moderna?

No existen franquicias panaderas, pero el negocio de panadería cada vez atrae más adeptos, ya que si da. Y lo que se espera es industrializar el sector. Es por ello que, a la fecha más compañías han aumentado la variedad de tipos de harina a distintos precios. Debemos tener en cuenta que nuestros clientes son muy sensibles con el insumo de la harina, ya que cada vez salen harinas con mejor calidad y a un bajo precio.

- ¿Cómo se distribuye el sector panadero en Lima moderna?

Tanto la panificación como la pastelería han venido evolucionando de la mano, debemos tener en cuenta que la gran mayoría de panaderías pequeñas son informales, porque no tiene registros sanitarios u otros, es decir no se rigen a un régimen, esto debido a que tiene un costo, y por ello, algunos trabajan a puertas

cerradas que funcionan como puntos de reparto.

- ¿Considera usted que las franquicias panaderas pueden incursionar en centros comerciales?

Creo que mientras apuesten por tener la parte regulatoria de forma ordenada, podrían incursionar sin problemas a los centros comerciales.

### **Desarrollo de mercado**

- ¿Cómo se ha mejorado el sector panadero en el mercado limeño?

En referencia porcentual de como ha venido evolucionando el sector, no tengo el dato exacto, pero si ha crecido un montón. Particularmente, aquí en Alicorp se maneja un centro de innovación panadero, y la imagen principal es nuestro pequeño piloto llamado fabula, en donde tanto clientes internos o externos se apersonan para poder recibir charlas, asesorías técnicas, o recetas nuevas para que puedan mejorar sus procesos, y en algunos casos se realizan visitas a los puntos estratégicos. Por otro lado, se trabajan con proveedores de maquinarias para ofrecer a nuestros clientes que vengan a visitarnos.

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias gastronómicas en Lima moderna?

Las franquicias en gastronomía han venido creciendo a lo largo de estos años, esto se ven reflejados en la apertura de cursos sobre el tema, y si enfocamos más en el tema de panadería existen a la fecha universidades e institutos que preparan al personal para estos rubros como la Usil, Nova, o Le Cordon Blue.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

Esto depende a donde te enfoques, es decir a que segmento direccionas tu venta. Por ejemplo, en Alicorp segmentamos las panaderías en básicas (realizan solo panadería), las tradicionales (realizan panadería, pero están ingresando al negocio de pastelería), las avanzadas (es donde se ve panadería y pastelería muy

avanzada en calidad y presentación), y el sector reparto (no tienen punto de venta y se trabaja a puertas cerradas).

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias panaderas en Lima moderna?

No conozco de franquicias panaderas, pero el rubro de panadería ha venido creciendo de una forma más fuerte a lo que era años anteriores, dado que se veía este trabajo de forma muy artesanal, o de bajo perfil. Digamos que ahora este negocio se ha vuelto más rentable. Es decir, si quieres rentabilizar con panadería, el negocio está en la venta por volumen o venta de escala, pero si quieres rentabilizar con pastelería, el margen que te dejan los precios a los que se venden lo es todo.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

Como me refería antes, dependerá del segmento al que te dirijas. Por decir, los segmentos C y B les importa el precio y cantidad que se le vende, en comparación con los segmentos A y B+ que valoran un poco más la calidad. Hay que tener en cuenta que algunas panaderías básicas, por querer vender a mayor precio, combinan una harina premium con otra cualquiera, de esta forma mantienen el precio alto y marginan más.

Algunos panaderos a veces se enfocan en temas básicos como a la gente le gusta lo dulce o lo salado, y nada más. Y hay otras como en panaderías que combinan harinas, por ejemplo

- ¿Qué aspectos positivos o negativos tiene el sector panadero en Lima moderna?

Como te comenté antes, el rubro de la panificación no era tan profesional como se está volviendo ahora, esto debido a que era un rubro más que todo familiar, dado que era un negocio hereditario. Por otro lado, en una panadería es poco probable que se encuentren maestros panaderos, o en algunos casos tienen algunos que

han trabajado por muchos años, pero cuando se van no realizan el traspaso del know how de las preparaciones y se quedan en el aire. Es por ello que, se enfocan en mantener al maestro panadero, pero a los ayudantes no se les capacita ni nada de eso, es lo que van aprendiendo del día a día.

- ¿Qué impacto tienen las panaderías dentro de los supermercados respecto a las panaderías tradicionales?

En la mayoría de casos, estas panaderías no afectan mucho. Por ejemplo, las panaderías de Wong o Metro son mucho más caras, y es porque te lo venden por peso, y si damos cuenta al abrir un pan cualquiera, este está lleno de miga al interior que aumenta su peso. Es por ello, que este segmento es muy independiente.

**Especialista : Neri Agape Redondo**

**Cargo : Maestro Panadero y Asistente del Centro de Innovación Panadero de Alicorp**

### **Tamaño de mercado**

- ¿Qué tipos de franquicias panaderas son las más utilizadas por los franquiciados en Lima moderna?

No he visto que existan panaderías como franquicia, por decirte, aquí en Alicorp se maneja un piloto de panadería, pero las personas que vinieron a verlo no los convencía tanto. Particularmente creo que para ser una franquicia debe tener un nombre ya ganado en el mercado, que sea conocida, y para que salga eso es bien complicado.

- ¿Considera usted que existen franquicias panaderas en el mercado limeño?

No que tenga entendido, pero deberíamos diferenciar las panaderías artesanales e industriales. Aún en Lima, hay panaderías que tienen maquinaria, pero prefieren realizar los trabajos a pulso, o en hornos de leña, donde lo prenden a petróleo.

- ¿Cómo se distribuye el sector panadero en el mercado limeño?



De a pocos están surgiendo dos tipos de negocio: la de los panes pre-cocidos (listos para hornear), y los congelados (listos para fermentar y hornear).

- ¿Considera usted que las franquicias panaderas pueden incursionar en centros comerciales?

Cada uno son distintos sectores, con requerimientos independientes. Se podría dar, pero no estoy seguro en que forma.

### **Desarrollo de mercado**

- ¿Cómo se ha mejorado el sector panadero en Lima moderna?

El sector de panificación de ahora está mucho más desarrollado que hace cinco años, ya que no había un maestro panadero de escuela. Todo era empírico o aprendido por práctica, uno se metía a una panadería y salías ayudante, operario y maestro. A diferencia de otros países donde existen escuelas de panificación, donde enseñan teoría y luego práctica. Las personas que enseñan en las escuelas de aquí son chefs panaderos, es decir un nivel más alto que el maestro panadero.

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias gastronómicas en Lima moderna?

El sector gastronómico está surgiendo de a pocos, pero el rubro de panificación es totalmente distinto.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

El consumidor limeño es exigente, pero tampoco quiere pagar mucho. Pero, por otro lado, el empresario panadero no tiene para poder pagarle a un maestro panadero porque le parece caro, y al contratar ayudantes la calidad se distorsiona o el tamaño no es el ideal.

- ¿Cómo han crecido económicamente las franquicias panaderas en Lima moderna?

Como te decía, no tengo entendido que haya alguno, pero dentro del mercado de la panificación antes se manejaban panes para consumir de un día para otro, ahora se embolsan y pueden durar hasta 15 días. Este tiempo de vida tan extendido, es gracias a nuevos insumos que salen al mercado y que ayudan a mejorar la calidad del mismo.

El precio de algunos insumos, como la harina, que es el insumo principal en el rubro, ha venido incrementándose durante los años, por el contrario, los precios de los panes se han mantenido constantes. Por ejemplo, hace 20 años un saco de harina costaba 40 soles, y el pan costaba 0.10 PEN, ahora el saco de harina cuesta 100 soles, y el pan cuesta 0.15 PEN a lo mucho. Antes el saco de azúcar costaba 35 PEN, ahora el mismo saco de azúcar cuesta 130 PEN, pero el pan sigue costando 0.15 PEN. Esto genera que los márgenes de antes no sean los mismos de ahora, y desmotiva al sector a continuar creciendo. Aproximadamente la panadería deja un 20% de margen, y la pastelería un 50% de margen.

- ¿Cómo se encuentra el comportamiento del consumidor frente a estas franquicias gastronómicas?

Debemos tener en cuenta que en otros países el consumo de pan es más demandante, y muchas veces no se abastecen, a diferencia de aquí que hay una panadería chica en cada esquina con pan recién salido del horno, haya hay plantas panificadoras que hacen los panes, los congelan y los venden, por ejemplo: Europa, Asia, Argentina o Brasil.

- ¿Qué aspectos positivos o negativos tiene el sector panadero en Lima moderna?

Un punto de mejora es la innovación. Digamos que gran parte de las panaderías se dedican a vender panes comerciales. Por ejemplo, existen los panes del día o panes rústicos o panes blancos (francés, baguette, baguettino, ciabatta y campesino), estos son difíciles de vender embolsados porque son crocantes y al perder esa característica se vuelve chicloso al siguiente día. Por lo tanto, los panes que se pueden embolsar son los panes semidulces que llevan un porcentaje más

alto de margarina o de grasa (brioche de chocolate, de manzana, con relleno de manjar o crema pastelera), estos son tipos de panes de molde (integral, anís, quinua, ajonjolí o semillas). Por otro lado, si quieres colocar una panadería deberías tomar en cuenta algunos puntos como: buen local, buena ubicación (Miraflores, Lince, San Isidro o San Borja), buenas máquinas, buen capital humano innovador (algunas personas están calificadas, pero no son creativos, y trabajan más por necesidad que por el gusto de hacerlo)

- ¿Qué impacto tienen las panaderías dentro de los supermercados respecto a las panaderías tradicionales?

Creo que sí existe un impacto. Te comento, yo he visto panaderías que eran muy buenas, pero cuando llegaron los supermercados les afectaron y tuvieron que cerrar las panaderías. Pero si tu vez los panes se ven bonitos, pero no tienen mucho sabor, y para que las panaderías puedan competir bajan los precios, pero sacrificando calidad, ya que la formulación no es la misma.

A continuación, se muestran fotos y/o sustentos de los lugares visitados, y personas entrevistadas:

## NOVA



## BERISSO



## BELGRAVIA



## D'ROSE



## SEVEN BOYS





## LA MORA



## LA PANERA





## EL PAN CRIOLLO





### MUESTRA 3: CONSUMIDOR DE PANES

Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Panadería	Si	Si	No	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	No	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	No	No	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Panadería	Si	No	Si	No	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	No	Si	No	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Croissant	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	No	Si	No	No
Virtual	36-50	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	No	Si	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Muesli	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	No	No	No
Virtual	26-35	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	No	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	3 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	No	Artesanal	Pan Chiabatta	Más de 3 veces	Supermercado	No	Si	No	No	No	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No

Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Lince	No	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	No	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Integral	Más de 3 veces	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Todos los anteriores	1 vez	Minimarket	Si	No	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	No	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	No	No	Si	Si	No
Virtual	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	No	No	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Femenino	San Borja	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	San Isidro	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	No	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	No	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	San Borja	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	San Isidro	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	De todo un poco	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Artesanal	pan de piso	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	No	No	No	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No



Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	Más de 3 veces	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	San Borja	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	San Borja	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	No	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	No	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	No	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	No	No	Si	No	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	36-50	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	36-50	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	No	Si	No	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	No	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	No	Si	No	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	San Borja	Si	Industrial	Pan yema	Más de 3 veces	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	No	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	San Isidro	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	San Borja	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	No
Virtual	36-50	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	No	No	Si	No	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No

Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	San Isidro	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Virtual	18-25	Masculino	Lince	No	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Virtual	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Multigrano	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	No	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Panadería	Si	Si	No	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	No	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	No	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Panadería	Si	No	Si	No	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	No	Industrial	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	No	Si	No	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Croissant	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	No	Artesanal	Pan francés	2 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan pita	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	No	Si	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	No	Si	Si	No	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	No	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	No	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No



Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	3 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	No	Artesanal	Pan Chiabatta	Más de 3 veces	Supermercado	No	Si	No	No	No	No
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	36-50	Femenino	Lince	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	36-50	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	36-50	Femenino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	36-50	Femenino	Lince	No	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	No	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	36-50	Femenino	Lince	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	No	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	No	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	No	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan yema	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	No	Artesanal	De todo un poco	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	pan de piso	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	No	No	No	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	Más de 3 veces	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Artesanal	De todo un poco	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Lince	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	No	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan yema	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si
Presencial	18-25	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	No	Si	Si	Si	No
Presencial	18-25	Masculino	Lince	No	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	No	Si	Si	Si	Si
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	De todo un poco	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Bodega	Si	No	Si	No	Si	No

Encuesta	¿Qué edad tiene?	¿Qué sexo tiene?	¿En qué distrito vive actualmente?	¿Existen Panadería cercanas a su casa?	¿Qué elaboración tiene el pan que consume?	¿Qué tipos de pan consume?	¿Cuántas veces al día vas a comprar pan a la Panadería?	¿Dónde prefiere comprar pan?	¿Prefiere el pan recién salido del horno?	¿Es la infraestructura del local importante para ir a comprar?	¿Es la atención en el local importante para ir a comprar?	¿Es la variedad de panes del local importante para ir a comprar?	¿Es la venta de productos complementarios del local importante para ir a comprar?	¿Es un menor precio más importante que las preferencias para la compra antes mencionadas?
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	No	Si	No	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Integral	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan yema	Más de 3 veces	Minimarket	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Masculino	Miraflores	Si	Industrial	Pan Chiabatta	2 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	26-35	Masculino	Lince	Si	Artesanal	Pan Integral	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	No	Si	Si
Presencial	26-35	Masculino	Lince	No	Artesanal	Pan francés	1 vez	Bodega	Si	Si	Si	Si	No	No
Presencial	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	26-35	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si
Presencial	36-50	Masculino	Lince	Si	Industrial	Pan francés	1 vez	Supermercado	Si	Si	Si	Si	Si	No
Presencial	36-50	Masculino	Lince	No	Industrial	Pan francés	1 vez	Panadería	Si	No	Si	Si	Si	Si

### INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Sexo: Varón (X) Mujer ( )

Edad: 65

Profesión o especialidad: Dr. en Ingeniería Industrial

Años de experiencia laboral: 40 años

Estimado Doctor,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo para poder identificar la factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de lima. A continuación se presentará unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con un respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretender medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

De antemano agradezco su cooperación.

#### 1. Factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de lima

En el Perú, en el mercado limeño, existe alrededor de 100 marcas diferentes de franquicias, que facturan cerca de US\$ 750 millones en el año, siendo el sector de gastronomía el que ocupa un 65% de participación del mercado. Se menciona además que existen cerca de 20000 panaderías con licencias municipales en todo el Perú. Del total, 10000 se ubican en Lima, esto se debe a que los productos de panadería son alimentos básicos que forman parte de nuestra dieta tradicional y cultura gastronómica. Reflejados por la cantidad de consumo en promedio del peruano que se aproxima a los 24 kilos de pan al año.

Dr. Román Arturo Valdivia Ramos

FIRMA DEL ESPECIALISTA

0A0236 (UNMSM)  
ROVARA (USMP)



### INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Sexo: Varón (X) Mujer ( )

Edad: 53

Profesión o especialidad: MARKETING

Años de experiencia laboral: 15

Estimado Doctor,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo para poder identificar la factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de Lima. A continuación se presentará unas listas de afirmaciones (ítems) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con un respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretender medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

De antemano agradezco su cooperación.

#### 1. Factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de Lima

En el Perú, en el mercado limeño, existe alrededor de 100 marcas diferentes de franquicias, que facturan cerca de US\$ 750 millones en el año, siendo el sector de gastronomía el que ocupa un 65% de participación del mercado. Se menciona además que existen cerca de 20000 panaderías con licencias municipales en todo el Perú. Del total, 10000 se ubican en Lima, esto se debe a que los productos de panadería son alimentos básicos que forman parte de nuestra dieta tradicional y cultura gastronómica. Reflejados por la cantidad de consumo en promedio del peruano que se aproxima a los 24 kilos de pan al año.

Alberto Díaz Rosillo  
  
FIRMA DEL ESPECIALISTA



### INFORMACIÓN SOBRE EL ESPECIALISTA

Sexo: Varón ( ) Mujer (X)

Edad:

Profesión o especialidad: *Abogado*

Años de experiencia laboral: *+ de 25 años*

Estimado Doctor,

Siendo conocedor de su trayectoria académica y profesional, he tomado la libertad de elegirlo como JUEZ EXPERTO para revisar el contenido del cuestionario que pretendo para poder identificar la factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de lima. A continuación se presentará unas listas de afirmaciones (items) relacionadas a cada concepto teórico. Lo que se le solicita es marcar con una X el grado de pertenencia de cada ítem con un respectivo concepto, de acuerdo a su propia experiencia y visión profesional. No se le pide que responda las preguntas de cada área, sino que indique si cada pregunta es apropiada o congruente con el concepto o variable que pretender medir. Los resultados de esta evaluación, servirán para determinar los coeficientes de validez de contenido del presente cuestionario.

De antemano agradezco su cooperación.

#### **1. Factibilidad comercial para el ingreso de la franquicia Granier (Panes Artesanales) al mercado de lima**

En el Perú, en el mercado limeño, existe alrededor de 100 marcas diferentes de franquicias, que facturan cerca de US\$ 750 millones en el año, siendo el sector de gastronomía el que ocupa un 65% de participación del mercado. Se menciona además que existen cerca de 20000 panaderías con licencias municipales en todo el Perú. Del total, 10000 se ubican en Lima, esto se debe a que los productos de panadería son alimentos básicos que forman parte de nuestra dieta tradicional y cultura gastronómica. Reflejados por la cantidad de consumo en promedio del peruano que se aproxima a los 24 kilos de pan al año.

  
JUANA CECILIA COLLANTES  
FIRMA DEL ESPECIALISTA

## MATRIZ DE COHERENCIA

Título de tesis	Factibilidad comercial de la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.				
Línea de Investigación	Franquicias				
Autor(es)	Johan Steven Ventosilla Moreno				
PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Qué factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019?	Analizar que factibilidad comercial tiene la franquicia Granier para su ingreso al sector panadero en Lima moderna, 2019.	El ingreso de la franquicia Granier es factible comercialmente en el sector panadero de Lima moderna, 2019.	Variable: Factibilidad Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nivel de participación</li> <li>- Factores de competencia</li> <li>- Servicio al consumidor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Enfoque: Mixta (Cuantitativa y cualitativa)</li> <li>- Tipo: Aplicada</li> </ul>
Problemas específicos	Objetivos específicos	Hipótesis específicas		Indicadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcance Descriptiva simple y Exploratoria</li> <li>- Diseño No experimental</li> <li>- Unidad de análisis: Sector panadero en Lima moderna, 2019.</li> </ul>
¿Cuál es el nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019?	Analizar cuál es el nivel de participación de franquicias en el sector panadero para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.	El nivel de participación de franquicias en el sector panadero es significativo para el ingreso de la franquicia Granier en Lima moderna, 2019.	Dimensión: Nivel de participación	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tamaño de mercado</li> <li>▪ Desarrollo de mercado</li> </ul>	

<p>¿Cuáles son los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019?</p>	<p>Analizar cuáles son los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero en Lima moderna, 2019.</p>	<p>Los factores de competencia que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero son: expansión, experiencia, innovación, capacitación laboral y estandarización de procesos.</p>	<p>Dimensión: Factores de competencia</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Panaderías locales</li> </ul>	
<p>¿Cuáles son los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019?</p>	<p>Analizar cuáles son los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier al sector panadero de Lima moderna, 2019.</p>	<p>Los aspectos para el servicio al consumidor que permiten el ingreso de la franquicia Granier en el sector panadero son: cercanía a su casa, infraestructura, atención, variedad de panes y productos complementarios.</p>	<p>Dimensión: Servicio al consumidor</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hábitos de consumo</li> <li>▪ Preferencias para la compra</li> </ul>	

Tabla 4. Matriz de coherencia  
Fuente: Elaboración propia