

2019



# Franquicias gastronómicas



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo





## FRANQUICIAS GASTRONÓMICAS

# Índice

<b>01.</b> Características del servicio	6
<b>02.</b> Tamaño de mercado	13
<b>03.</b> Auditoria del servicio	26
<b>04.</b> Atributo y percepción del servicio peruano	32
<b>05.</b> Condiciones de acceso al mercado y condiciones para el inversionista	36
<b>06.</b> Condiciones para la internacionalización	43
<b>07.</b> Costos y gastos	45
<b>08.</b> Canales de comercialización	61
<b>09.</b> Cadena de valor	62
<b>10.</b> Perfil de compradores	66
<b>11.</b> Actividades de promoción	68
<b>12.</b> Oficinas y gremios	71
<b>13.</b> Fuentes de información	72



# 01

## 1. Características del servicio



### 1.1. Descripción del servicio

Las franquicias gastronómicas (en italiano franchising gastronomico o della ristorazione) recaben en el mundo de la restauración comercial. No son un tipo de servicio o un sector específico, sino que representan un sistema de expansión comercial de un servicio de gastronomía, en el cual una persona/empresa puede explotar comercialmente una actividad

ya establecida (con su marca) respetando una serie de términos y condiciones.

El origen de la palabra "franquicia" es la palabra francesa "franchise".

La franquicia o afiliación comercial es una forma de colaboración continua para la distribución de bienes o servicios entre un empresario, franquiciador o franchisor, y uno o más contratistas,

afliliados o franquiciados/franchisee, jurídicamente y económicamente autónomos e independientes entre ellos, que estipulan un contrato específico: a través de este contrato el franquiciador concede al franquiciado el uso de su fórmula comercial, incluyendo el derecho a explotar su know-how (el conjunto de técnicas y conocimientos desarrollados y que forman parte de la actividad que se realiza) y sus marcas, junto con otros servicios y formas de asistencia para permitir que el afiliado administre su negocio con la misma imagen que la empresa franquiciante. Por su lado, el afiliado se compromete a adoptar la política comercial y la imagen del franquiciador en el interés mutuo de las partes y los consumidores finales.

Existen tres tipos de franquicias; de distribución, franquicias de servicios y franquicias industriales. Por lo que se refiere en específico a este caso de estudio se trata de franquicias de servicio.

La franquicia de servicio es un sistema en el cual el afiliado no vende ningún producto, pero ofrece la provisión de servicios desarrollados y probados por el franquiciador. El campo de actividad de este sistema es muy diverso, que van desde el servicio de alimentos (restaurantes, pizzerías, heladerías, bares, etc.) en las actividades turísticas y de ocio (hoteles, centros de vacaciones, agencias de viajes, campamentos, centros deportivos, etc.), desde impresión y repro-

ducción rápida hasta salones de belleza y peluquerías, desde servicios de consultoría profesional hasta instituciones de educación y capacitación, etc.

Esta se puede aplicar a las diferentes tipologías de servicios de restauración o de provisión de alimentos al consumidor: restaurantes de servicio completo, cafés/bares, establecimientos 100% a domicilio/comida para llevar, fastfood/comida rápida, cafeterías de autoservicio, puestos de calle/kioscos, pizzerías y los demás.

Según la tipología de establecimiento y de servicio de alimentación ofrecido, se pueden clasificar distintamente según el código Ateco 2007:

I: attività dei servizi di alloggio e di ristorazione	I: actividades de alojamiento y servicios de catering
56: attività dei servizi di ristorazione	56: actividades de servicios de restauración
561: ristoranti e attività di ristorazione mobile	561: restaurantes y actividades de restauración móvil
5610: ristoranti e attività di ristorazione mobile	5610: restaurantes y actividades de restauración móvil
56101: ristorazione con somministrazione	56101: restauración con administración
56102: ristorazione senza somministrazione con preparazione di cibi da asporto	56102: restauración sin administración con preparación de comida para llevar
56103: gelaterie e pasticcerie	56103: heladerías y confiterías
56104: ristorazione ambulante e gelaterie ambulanti	56104: restauración móvil y heladerías itinerantes
56105: ristorazione su treni e navi	56105: restauración en trenes y barcos
562: fornitura di pasti preparati (catering) e altri servizi di ristorazione	562: suministro de comidas preparadas (catering) y otros servicios de restauración
5621: fornitura di pasti preparati (catering per eventi)	5621: suministro de comidas preparadas (catering para eventos)
56210: catering per eventi, banqueting	56210: catering para eventos, banquetes
5629: mense e catering continuativo su base contrattuale	5629: comedores y catering continuo sobre una base contractual
56291: mense	56291: comedores
56292: catering continuativo su base contrattuale	56292: servicio continuo de catering sobre una base contractual
563: bar e altri esercizi simili senza cucina	563: bares y otros negocios similares sin cocina
5630: bar e altri esercizi simili senza cucina	5630: bares y otros ejercicios similares sin cocina
56300: bar e altri esercizi simili senza cucina	56300: bares y otras empresas similares sin cocina

## 1.2. Perfil de consumidor y tendencias

Con el fin de comprender las tendencias de consumo del servicio monitoreado, medir y conocer la percepción y la demanda potencial de los productos y servicios con origen peruano, e identificar las estrategias de desarrollo más coherentes con las características del mercado interno, Nomisma ha realizado una actividad de Consumer Insight.

En específico, entre enero y febrero 2018 se ha llevado a cabo una encuesta directa sobre el consumidor italiano, para obtener información sobre el modelo de consumo de los productos y servicios investigados y awareness, percepción y la reputación general hacia los productos y servicios peruanos, de acuerdo con las características del mercado interno y con los hábitos de consumo generales.

La encuesta (Consumer Survey Nomisma) ha involucrado a 2 000 consumidores italianos (mayores de 18 años de edad): el criterio de elegibilidad de los encuestados era haber consumido en los 12 meses anteriores por lo menos uno de los 10 productos y servicios monitoreados en los Perfiles de Producto por OCEX (mango, palta, arándanos, plátanos frescos, uvas frescas de mesa, filetes de merluza congelados, calamares y potas congelados y destinados a la transformación, textiles

del hogar, mármol –travertinos, franquicias gastronómicas) y ser responsable de la compra del tipo de producto en específico, a fin de recopilar información por aquellos que tienen un papel activo en la elección de productos comprados por el consumo doméstico, así como datos más precisos sobre los productos adquiridos y consumidos en el hogar.

El cuestionario (suministrado con metodología CAWI - Computer Assisted Web Interviewing) estaba estructurado con un screenout inicial (es decir, si no consumes ninguno de los productos no responde preguntas específicas), lo cual ha permitido calcular la tasa de penetración de los productos y servicios analizados en la población total.

Este camino de análisis nos ha permitido recopilar información sobre las características socio-demográficas de los consumidores, las frecuencias de consumo, además de identificar la motivación de falta de compra actual del producto o servicio y el potencial interés en los actuales non user.

Las evidencias surgidas desde la encuesta del consumidor están también contextualizadas con los datos sectoriales (sobre las tendencias de consumo) y con la información proporcionada en las entrevistas de los stakeholder en la cadena de valor del servicio analizado, específicamente, entre

La población de italianos que consuman comidas fuera del hogar, el análisis ha sido enfocado entre los que son parte de una cadena de la restauración (es decir el universo de referencia de las franquicias gastronómicas).

### Perfil Cadenas de Restauración comercial

Comer fuera del hogar, sea por pequeños desayunos, ocasiones particulares o habitualmente por almuerzo, es algo que todos los italianos hacen. Lo que cambia es la frecuencia o el tipo de comidas que se consumen fuera del hogar.

En el último año, el 85% de los italianos ha desayunado por lo menos una vez fuera del hogar, el 91% ha realizado un almuerzo en restaurantes u otros establecimientos, el 87% la merienda y el 95% ha cenado fuera de su casa.

Por lo que se refiere al desayuno, el 29% de los italianos es un consumidor frecuente, o sea realiza un desayuno en bares u otros establecimientos de restauración 2/3 veces a la semana o más frecuentemente, a la cual se añade un 23% que realiza el desayuno fuera del hogar 2/3 veces al mes. El consumo frecuente fuera del hogar es más difundido entre los hombres (33%), entre los de la Generation X (32% - entre los 36 y 51 años) y en el Centro Italia (36%).

Los que consuman ordinariamente (2/3 veces a la semana o más frecuentemente) el almuerzo fuera del hogar representa el 30% de los italianos, más del 26% come fuera del hogar 2/3 veces al mes. El consumo frecuente es más difundido entre los hombres (37%), entre los de la Generation X (33% - entre los 36 y 51 años) y en el Centro Italia (38%) o del Norte-Oeste (36%).

La merienda se realiza fuera del hogar frecuentemente por el 25% de los italianos: aquí también son más los hombres (29%), Millennials (29% - 18-35 años), y más frecuente en el Sur (32%) y Centro (31%).

En fin, por lo que concierne a las cenas, el 18% de los italianos cena frecuentemente en lugares que no sean el hogar. Por lo que se refiere a esta comida, es muy relevante la cuota de quien cena fuera del hogar 2/3 veces al mes: 45%. El consumo frecuente es más difundido entre los hombres (20%), los Millennials (25% - 18-35 años), y transversal entre las áreas geográficas.

Los establecimientos más elegidos para comer fuera del hogar son restaurantes/pizzerías/tabernas de servicio completo (82%), cafés/bares (57%, 59% entre las mujeres), fast food/Comida rápida (45%), heladerías (36%), takeaway/comida para llevar (33%), y puestos de calle/kioscos (20%).

Comer en cadenas de la restauración representa es un fenómeno muy común en Italia; el 47% de quien ha consumado por lo menos una vez fuera del hogar en último año, fue en un establecimiento (restaurantes, bares, heladería, fast-food, y otros) que hacía parte de una cadena de la restauración comercial.

La cadena de restauración representa el fenómeno que por el consumidor se asocia a las franquicias gastronómicas y por eso el análisis ha sido enfocado con esta referencia.

El perfil del consumidor de las cadenas de restauración comercial está caracterizado por una mayor incidencia del género femenino (el 50% de las consumidoras italianas ha comido por lo menos una vez en el último año en cadenas de restauración), son sobre todo consumidores Millennials (entre los 18 y 35 años - con una tasa de penetración del 51%), del Norte Italia (52%), tienen un nivel de educación alto (49% entre quien tiene una licenciatura) y una renta alta (más de EUR 3 000 al mes).

Además, entre los frequent users (o sea consumidores que realizan por lo menos 2 comidas fuera del hogar 2/3 veces a la semana o más frecuentemente) la tasa de penetración de las cadenas de restauración sube al 49%.

### Perfil interés hacia restaurantes y servicios de comidas peruana

En la Consumer Survey realizada por Nomisma se respondió una pregunta específica sobre los restaurantes étnicos (es decir con una caracterización de comida extranjera). El 72% de los italianos ha comido en estos establecimientos de restauración por lo menos una vez en el último año, con el 6% que come en restaurantes étnicos por lo menos una vez a la semana, y el 23% algunas veces al mes. Es más común entre los Millennials (entre los 18 y 35 años), con el 8% que los elige por lo menos una vez a la semana y el 29% algunas veces al mes.

Entre los consumidores de las cadenas de restauración comercial, la tasa sube al 78%. Asimismo, el potencial cambia mucho según se trate de un actual consumidor de productos peruanos (sean fruta, otros alimentos, o productos de la manufactura, como los textiles) o un consumidor que no ha comprado nunca productos de Perú. Hay que tener en cuenta que los consumidores "user Peru" (o sea, los que han consumido por lo menos un producto peruano) representan en conjunto el 19% de los italianos.

Más en específico, el 85% de los user Peru ha comido en restaurantes étnicos por lo menos una vez en el último año, con el 16% que los elige por lo menos una vez a la semana y el 31% algunas veces al mes.

## 02

## 2. Tamaño de mercado

Además, el 80% de los frequent users (o sea consumidores que realizan por lo menos 2 comidas fuera del hogar 2/3 veces a la semana o más frecuentemente) fue a restaurantes étnicos, con el 15% que los elige por lo menos una vez a la semana y el 38% algunas veces al mes.

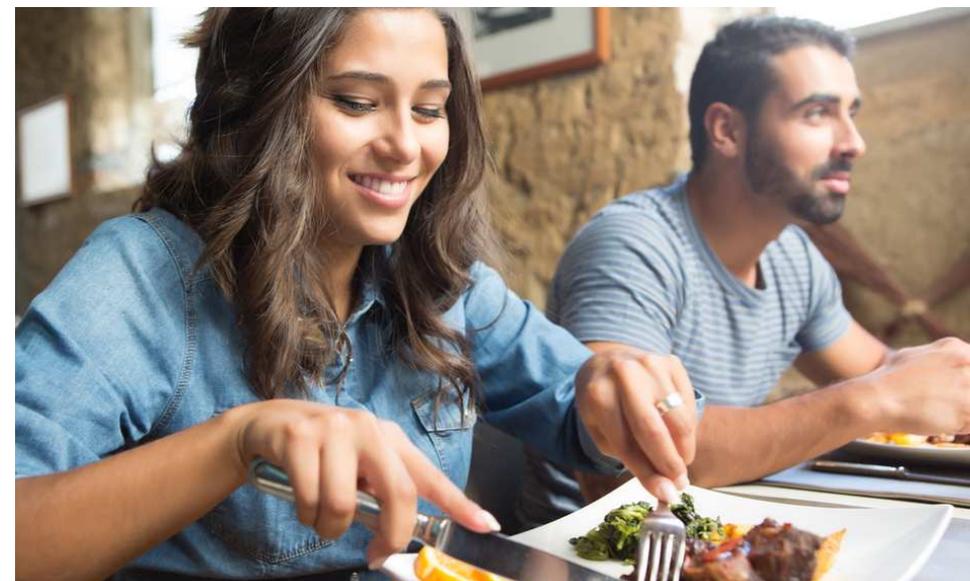
El análisis sobre los hábitos de consumo fuera del hogar ha examinado el interés hacia restaurantes peruanos y otros establecimientos de restauración con especialidades peruanas.

El consumidor potencial de restaurantes y servicios de comidas peruana es sobre todo joven (millennials (entre los 18 y 35 años – con una tasa de penetración del 63%), con un nivel de educación alto (67% entre quien tiene una licenciatura, master, Doctorado) y está más frecuente (69%) entre quien tiene una renta alta (más de EUR 3 000 euros al mes). El perfil está caracterizado por una mayor incidencia de la componente masculina (60%) y del Norte Italia (61%).

El 59% de quien ha consumado por lo menos una vez fuera del hogar en último año está interesado a la restauración peruana. Entre los consumidores de las cadenas de restauración comercial, la tasa es del 65%.

Y entre los user Peru (o sea, los que han consumido por lo menos un producto peruano analizado en la encuesta), es del 75%.

Además, el 62% de los frequent users (o sea consumidores que realizan por lo menos 2 comidas fuera del hogar 2/3 veces a la semana o más frecuentemente) se declara interesado hacia restaurantes y servicios de comidas peruana.



### 2.1. Desarrollo del servicio en mercado destino

En 2017, el gasto en alimentos (inclusas las bebidas) en Italia superó los EUR 244 mil millones, de los cuales la mayoría (66%) a nivel doméstico y el 34% restante fuera del hogar (o sea en restaurantes, bares, quioscos, y en general en los así dicho servicios de comidas). El consumo

de alimentos, en el hogar y fuera de casa, representa el 23% del total, solo superado por los costos de vivienda.

El consumo doméstico se analiza a partir del gasto en consumo final en alimentos y bebidas, mientras que el consumo fuera del hogar se basa en el gasto en los servicios de restauración, o sea en restaurantes, pizzerías, bares, heladerías, pastelerías, delis, comida rápida y cantinas.

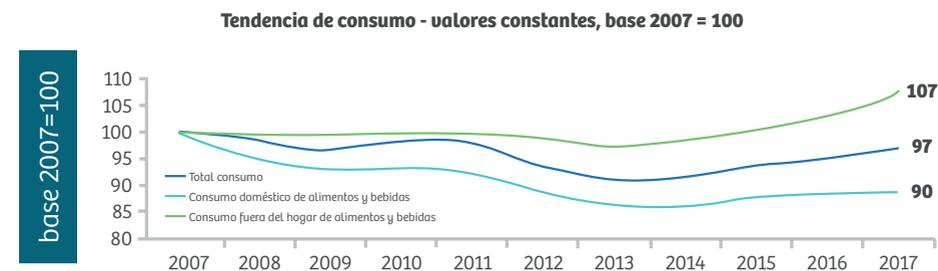
Por lo que se refiere en específico a los consumos extra domésticos (que alcanzan casi EUR 84 mil millones en 2017), analizando la dinámica a largo plazo, emerge una tendencia fuertemente positiva; entre 2007 y 2017 el gasto (en valores corrientes) de los italianos por comidas y bebidas fuera del hogar creció del 28%, y 5,3% solo en el último año.

Esta dinámica resulta mucho más positiva de los consumos generales de los italianos (en el conjunto de productos, no solo alimentarios).

Estas tendencias consideran la dinámica del consumo en valores corrientes, pero el cuadro se confirma también si analizamos la tendencia del consumo a valores constantes (es decir, datos deflactados que pueden considerarse un proxy de las cantidades).

Cabe señalar que la disminución del gasto en alimentos ha empezado desde 2007, el año en que comenzó la crisis económica y financiera mundial, y luego desde 2011 surgió al mismo tiempo que la crisis de las deudas soberanas que afectaron a Italia y otros países europeos; pero en los últimos años, el consumo de alimentos en Italia ha comenzado a crecer nuevamente, impulsada por la mejora en el escenario macroeconómico nacional.

**Gráfico 1 –Gasto en alimentos y bebidas: una comparación entre consumo doméstico, fuera del hogar y gasto por los consumos totales de los italianos**



**Consumo fuera delhogar de alimentos y bebidas - valores corrientes (millones de EUR)**



Según los datos específicos sobre los diferentes tipos de servicios de alimentos al consumidor, el papel de las cadenas cambia mucho según el de servicio de comida.

Hay que especificar que las cadenas de servicios de alimentos se definen por 10 o más unidades. Se hace una excepción para las cadenas internacionales que tienen una presencia de menos de 10 unidades en un país. En este caso, todavía se consideran como unidades de la cadena. En general, el 7% del valor generado en los servicios de alimentos para el consumidor se refiere a cadenas.

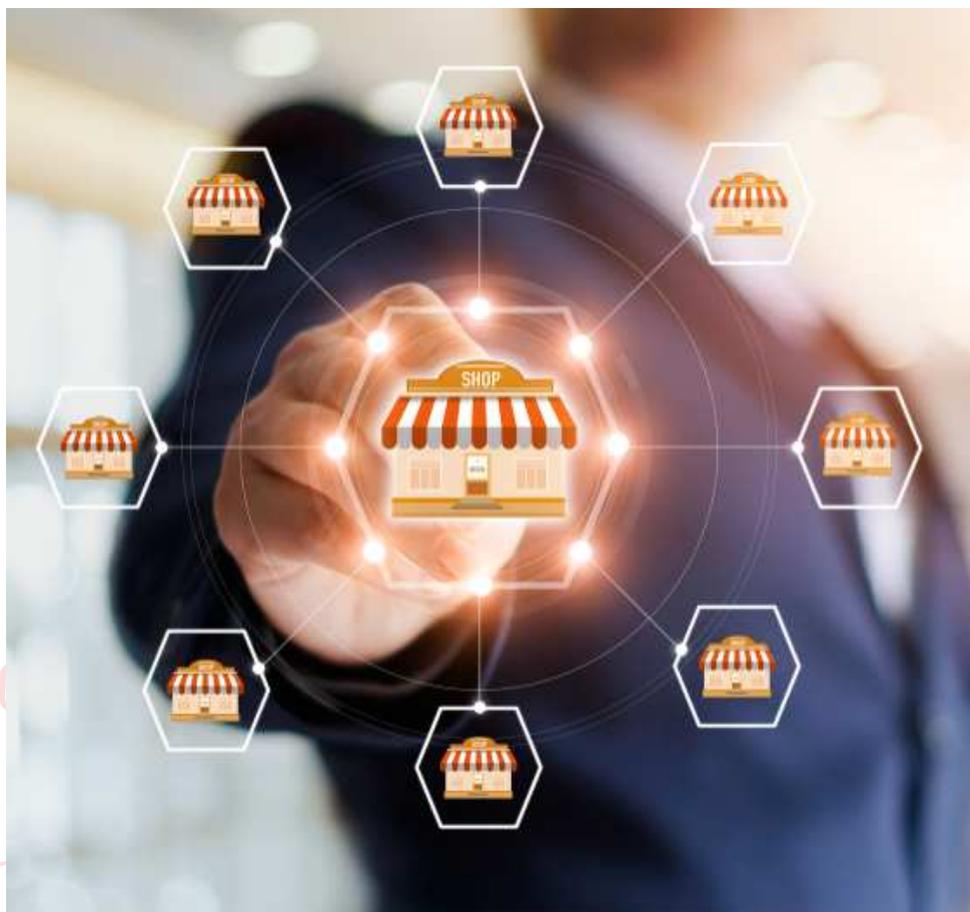
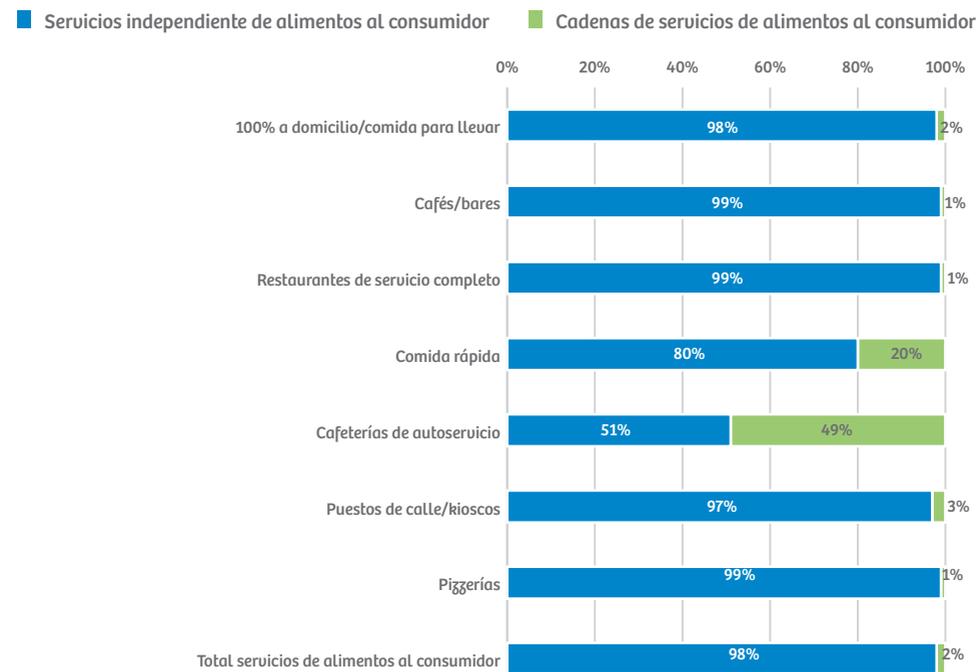


Gráfico 2 – Composición del valor generado en los servicios de alimentos al consumidor por tipología: servicios independientes VS cadenas (% en valor 2017)



Fuente: Elaborado por Nomisma sobre datos Euromonitor International

Asimismo, si las cadenas representan un fenómeno reducido con respecto al total de los servicios de comida, las tendencias pasadas son muy positivas en términos de valores generados, transacciones realizadas y número de puntos de venta, a diferencia de lo que ocurre para los servicios independientes. Y lo mismo se confirma también con referencia a las previsiones para los próximos 5 años.

Los datos de la transacción corresponden a la cantidad de comidas/refrigerios comprados o la cantidad de recibos emitidos por tienda, y es una proxy para determinar el número de personas atendidas. Mientras que las unidades/puntos de venta se refiere a la cantidad de establecimientos de comidas.

Por lo que se refiere a los diferentes tipos de servicios de restauración, una dinámica más positiva en términos de valor generado se destaca por los servicios de comida rápida y puestos de calle/kioscos (+8% entre 2007 y 2017), mientras que las otras categorías tuvieron tendencias negativas.

Si se analiza las dinámicas de las transacciones, resaltan los puestos de calle/kioscos (+11% entre 2007 y 2017), servicios de comida rápida (+9%) y 100% a domicilio/comida para llevar (+7%), como también el nuevo de puntos de ventas/

establecimientos de comidas de estas tipologías de servicios de restauración.

También, si las franquicias son un fenómeno muy común en Italia, los datos que se refieren a estas actividades son pocos y en la mayoría de los casos se refieren al conjunto de las franquicias, sin detallar el sector.

Según los datos Assofranchising, el cuadro de los datos de las franquicias en Italia es el siguiente:

**Tabla 1 – Unidades, transacciones y valor de ventas en los servicios de alimentos al consumidor – tendencias y previsiones**

	2017	Var. % 2017/07	Var. % 2022/07
<b>Valor - EUR millones</b>			
Cadenas de servicios de alimentos al consumidor	5 303,50	17%	5%
Servicios independientes de alimentos al consumidor	72 161,20	-21%	-1%
<b>Transacciones - '000</b>			
Cadenas de servicios de alimentos al consumidor	627 593,90	27%	1%
Servicios independientes de alimentos al consumidor	8 195 349,00	-13%	0%
<b>Unidades/puntos de venta</b>			
Cadenas de servicios de alimentos al consumidor	6 079,00	55%	9%
Servicios independientes de alimentos al consumidor	287 238,00	-10%	-3%

Fuente: Elaborado por Nomisma sobre datos Euromonitor International

	2016	Var. % 2016/2015
Franchisor operativos en Italia	950	+ 0,3%
Facturación (EUR Mil mln)	23 930	+ 2,7%
Puntos de venta de franquicias en Italia	50 720	+ 1,1%
Empleados en las redes incluido el franquiciado	195 303	+ 3,9%
Franquicias italianas en el extranjero	169	+ 3,0%
Puntos de venta italianos en el exterior en franquicia	7 871	- 3,9%
Master de Franquiciadores Extranjeros en Italia	61	+ 5,2%
Redes extranjeras que operan en Italia con franquiciados, pero con sede legal en otro país	30	+ 3,4%
Tamaño promedio de las redes en Italia (calculado solo para puntos de venta de franquicias)	53,4	+ 0,7%
Tamaño promedio de las redes italianas en el extranjero (calculado solo para puntos de venta de franquicias)	46,6	- 6,7%
Promedios ocupados por punto de venta de franquicias	3,85	+ 2,9 %

Fuente: Assofranchising

Más en específico, Assofranchising proporciona el análisis del volumen de negocios por sector como se evidencia en la siguiente tabla, las franquicias gastronómicas representan una pequeña parte del valor generado por el conjunto de las franquicias (que incluyen diferentes tipos

de productos y servicios especializados, entre otras agencias de viajes, agencias inmobiliaria, comercio de vestuario, de coches - motocicletas – vehículos, internet – telefonía, centros estéticos y gimnasios, joyerías, perfumería, peluqueros, hoteles, entre otros).

Tabla 2 – Volumen de negocios en las franquicias gastronómicas: división por sector (2016)

Sector	Volumen de negocios (EUR millones)	% sobre total franquicias
Restauración rápida - pizzerías - cafeterías	1 791	7,5%
Restaurantes temáticos - pub	334	1,4%
Heladerías, yogures, quioscos	223	0,9%
Total franquicias	23 930	100%

Fuente: Assofranchising

Con referencia a los resultados de la Consumer Survey Nomisma, en términos de tendencias, los consumidores italianos planean mantener el gasto destinado a los consumos alimenticios fuera del hogar, invariables a lo largo del próximo año: el 73% declara que su gasto se quedará estable, mientras que el 12% planea de incrementar su gasto destinado a comidas fuera del hogar.

Un factor que diferencia a los consumidores interesados en la restauración de Perú, es que tienen una previsión de gasto positiva; el 15% espera una variación positiva en 2018, mientras que la tasa baja al 7% para el target de consumidores no interesados a la restauración peruana.

Además, entre los frequent users (o sea consumidores que realizan por lo menos 2 comidas fuera del hogar 2/3 veces a la semana o más frecuentemente) la tasa de quien planea aumentar su gasto es del 17%. Y, entre los user Peru (o sea, los que han consumido por lo menos un producto peruano analizado en la encuesta), es del 18%.

## 2.2. Exportaciones/importaciones del Servicio

No existen datos sobre el comercio internacional de esta tipología de servicios, porque la internacionalización de las franquicias tiene un modus operandi específico (explicado en el capítulo dedicado). Algunos datos sobre las franquicias (generales, no gastronómicas) en Italia son los que monitorea Assofranchising.

	2016	Var % 2016/2015
Franquicias italianas en el extranjero	169	+ 3,0%
Puntos de venta italianos en el exterior en franquicia	7 871	- 3,9%
Master de Franquiciadores Extranjeros en Italia	61	+ 5,2%
Redes extranjeras que operan en Italia con franquiciados, pero con sede legal en otro país	30	+ 3,4%
Tamaño promedio de las redes italianas en el extranjero (calculado solo para puntos de venta de franquicias)	46,6	- 6,7%

Fuente: Assofranchising

## 2.3. Regiones/Sectores de mayor demanda

Según los datos Assofranchising (Report 2016), que se refieren al conjunto de las franquicias, sin detallar el sector, el enraizamiento territorial de las franquicias es muy diferenciado.

Por lo que se refiere a los Franchisor, en el norte de Italia se concentra más de la mitad de las redes activas, distribuidas entre las 328 redes del Noroeste y las 177 del Nordeste. Las regiones centrales totalizaron 213 redes, mientras que las sureñas e insulares tienen 202 sedes de redes.

La división de las redes por regiones muestra que el mayor número de franchisor e en Lombardia (244), seguida por Lazio (113) y Campania (95), mientras que los números más bajos se refieren a Valle d'Aosta (1), Basilicata (3) y Molise (5).

Si se analizan los datos sobre los puntos de venta franquiciados, a subdivisión regional destaca la consolidación de la primacía de Lombardia con 8 237 puntos de venta y confirmación de la última posición para el Valle d'Aosta, que alberga 227 puntos de venta, siguiendo el marco ya examinado en referencia a las redes activas. En segundo lugar, está Lazio, con 5 889 puntos de venta, mientras que Sicilia ha superado el Piemonte en tercera posición, registrando 4 362 franquiciados.

La parte inferior del ranking se caracteriza por la presencia de regiones como Trentino Alto Adige, Basilicata, Molise y Valle d'Aosta, que sumaron 1 895 en 2016 puntos de venta.

Hay que señalar que actualmente en Italia las cadenas (en franchising y en gestión directa) de restaurantes y otros establecimientos de comida son menos ampliamente diseminados en las regiones del sur de Italia y en las islas, lo que por un lado significa un menor mercado actual, pero al mismo tiempo se destaca una mayor demanda potencial (ya que ampliarse la escasa oferta).

## 2.4. Principales competidores (nacionales y extranjeras) y su participación en el mercado

Según los datos Euromonitor, en Italia los principales brands de la categoría "Chained Consumer Foodservice" son los siguientes.

Tabla 3 – Top brand de Consumer Foodservice en Italia - % sobre el valor total de ventas en los servicios de alimentos al consumidor

Brand	Nombre de la empresa	% 2017
McDonald's	McDonald's Corp	22,10
Acafé	Autogrill SpA	5,30
Ciao	Autogrill SpA	4,70
Autogrill	Autogrill SpA	4,30
Burger King	Restaurant Brands International Inc	3,60
Old Wild West	Cigierre Spa	3,10
McCafé	McDonald's Corp	2,70
Rossopomodoro	Seбето Spa	2,40
Roadhouse Grill	Cremonini SpA	2,00
Ikea Restaurant	Inter Ikea Systems BV	1,80
Spizzico	Autogrill SpA	1,60
Festival Snack Bar	Api Anonima Petroli Italiana SpA	1,50
America Graffiti	America Graffiti Franchising Srl	1,50
Rita Self / Rita Free	CIR Food Cooperativa Italiana di Ristorazione sc	1,40
Accor Hotels	Accor Group	1,30
Chef Express	Cremonini SpA	1,20
Sarni	Sarni Ristorazione Maglione Srl	1,10
NH Hoteles	NH Hoteles, Grupo	1,00
Crema e cioccolato	BMV srl	0,90

Brand	Nombre de la empresa	% 2017
InterContinental restaurants	InterContinental Hotels Group Plc	0,80
La Piedadineria	Gruppo La Piedadineria Srl	0,80
100 Montaditos	Euromontadito SL	0,70
Flli la Bufala	A Cento Spa	0,70
Bottega del Caffè Dersut	Dersut Caffè SpA	0,70
Risto'	Vera Ristorazione SRL	0,60
Alice Pizza	Vera Ristorazione SRL	0,60
Sushi Daily	KellyDeli Srl	0,60
Grom	Unilever Group	0,50
Starhotel	Starhotels SpA	0,50

Fuente: Elaborado por Nomisma sobre datos Euromonitor International

## 03

## 3. Auditoría del servicio

La auditoría en tiendas es una herramienta que permite comprender los elementos que ayudan al consumidor en la selección de los productos, y que proporciona una fotografía de los productos en las tiendas con informaciones cualitativas (p.ej. presentación) y cuantitativas (precio).

La actividad de auditoría en tiendas ha sido realizada por OCEX Milán en mayo

2018, que ha proporcionado los resultados de esta actividad a Nomisma. Los datos han sido utilizados para elaborar el análisis de la cadena de valor (presentada en el capítulo 9).

La siguiente tabla resume las informaciones recopiladas sobre las franquicias gastronómicas.

Empresa (Descripción y Web)	Origen	Facturación	Descripción del servicio	Factor diferenciador del servicio	Precio	Canal de Comercialización
<b>PANINO GIUSTO SPA</b> Restaurant & Bar el cual nació en el 1979 en Milán. Actualmente cuenta con un total de 29 puntos de venta. (17 a Milán, 6 en otras ciudades italianas, 6 en el exterior (UK, Giappone, Hong Kong, USA) <a href="https://www.paninogiusto.it/">https://www.paninogiusto.it/</a>	Local	EUR 32 millones ( 20 millones en Italia más 12 en el exterior (datos 2016)	El consumidor puede elegir consumir el menú en la habitación o con el servicio de entrega tanto en el hogar como en la oficina.	Panino Giusto representa la identidad italiana tanto en el producto, (sandwiches de la tradición italiana con los mejores embutidos de Italia y con productos italianos DOP) como en el estilo de servicio y en el cuidado del diseño.	Precio mínimo EUR 6	Directo y on line
<b>SPIZZICO/AUTOGRILL SPA</b> El grupo Autogrill opera en el Food & Beverage para viajeros y está presente en 30 países con 4200 puntos de venta. Spizzico es una cadena italiana de restaurantes fundada en 1989, que pertenece a la empresa Autogrill. Actualmente hay más de 200 restaurantes en Italia, Grecia, Suiza, Austria, Francia y los Estados Unidos. <a href="http://www.autogrill.com/it/marchi/spizzico">http://www.autogrill.com/it/marchi/spizzico</a>	Local	Autogrill Spa EUR 4,52 mil millones en el 2016	Restaurante con base de pizza donde se puede encontrar café y panadería. Los menús combinan pizza, bebidas, zumos de frutas, ensaladas, bocadillos y postres. Ocasionalmente se agregan a los productos básicos también ensaladas de arroz, pollo frito, pasta, etc.	Se encuentra en áreas de tránsito como aeropuertos, autopistas y centros comerciales y en algunas ciudades. Es la respuesta italiana a la difusión de la fórmula estadounidense de servicio rápido.	Precio mínimo EUR 3,60	Directo

Empresa (Descripción y Web)	Origen	Facturación	Descripción del servicio	Factor diferenciador del servicio	Precio	Canal de Comercialización
<b>GROMART SRL</b> Es una cadena de heladería la cual fue fundada en Turín en 2003. Desde octubre de 2015 es parte de la multinacional Unilever. Cuenta con 86 puntos de venta las cuales se encuentran no solamente en Italia sino también en el exterior (Dubai, Giacarta, Hollywood, Malibu, New York, Osaka, Paris) <a href="http://www.grom.it/">http://www.grom.it/</a>	Local	EUR 30 millones	Heladería artesanal, chocolate caliente y bakery	Helado de alta calidad, con ingredientes de origen natural, sin saborizantes, sin emulsionantes, sin colorantes. Hechos con con materias primas según estacionalidad y disponibilidad.	Precio mínimo EUR 2,60	Directo
<b>SINGNORVINO/Grupo Calzedonia</b> Bodega de vinos especializada en vinos italianos y restaurante Nacio en el 2012, cuenta con 15 punto de ventas que están ubicados en las regiones del norte de Italia <a href="https://www.signorvino.com/it">https://www.signorvino.com/it</a>	Local	EUR 25 millones	Ventas especializadas de vinos con servicios de calidad y atento a las necesidades del cliente gracias a la figura innovadora del Wine Manager que sigue en la venta al cliente. Dentro de las tiendas también hay un servicio de restaurante.	Servicio joven, de calidad en entornos modernos donde el protagonista es el vino. El restaurante ofrece platos tradicionales simples, vinculados a las regiones italianas.	Precio medio menú EUR 25	Directo
<b>GRUPO LA PIADINERIA</b> Comida rápida que mezcla las características típicas del fast food, con las tendencias nutricionales y de salud actuales. <a href="https://www.lapiadineria.com/">https://www.lapiadineria.com/</a>	Local	EUR 39,3 millones	Venta de "piadine" (típica comida italiana similar a un totillo o pan plano) hechas con alimentos recién preparados en un ambiente acogedor e informal.	Fast food pero con base de comida típica italiana	Precio mínimo EUR 4,5	Directo
<b>PRINCI / Bakery Princi SRL</b> Panadería y pastelería artesanal italiana recientemente adquirida por el grupo Starbucks <a href="https://www.lapiadineria.com/">https://www.lapiadineria.com/</a>	Local - internacional	EUR 10 millones	Venta de panes, pizzas, panetones, tortas y todo entre otros productos típicos de la panadería y pastelería italiana.	Fast food pero con base de comida típica italiana	Precio mínimo EUR 3,5	Directo



Empresa (Descripción y Web)	Origen	Facturación	Descripción del servicio	EUR 3,5	Directo	Canal de Comercialización
<b>CAFFÈ VERGNANO / Caffè Vergnano Holding SPA</b> Café y bar fundado en 1882 dedicada a la producción de café con propia cadena franchising <a href="https://www.caffevergnano.com/en/">https://www.caffevergnano.com/en/</a>	Local	EUR 76,2 millones	Venta de café, sandwich, platos de comida fría y caliente de formato de preparación rápida, licores.	Fast food pero con base de comida típica italiana	Precio mínimo EUR 1,5	Directo
<b>AUTOGRILL/ Edizioni Holding</b> (Benetton Family) Empresa dedicada al catering y servicios de alimentos en autopistas. <a href="http://www.autogrill.com/">http://www.autogrill.com/</a>	Internacional	EUR 4,5 billones	Venta de alimentos (restaurant, bar, consumo) en autopistas	Fast food pero con base de comida típica italiana	Precio mínimo EUR 2,5	Directo



## 04

## 4. Atributo y percepción del servicio peruano



Actualmente, no existen cadenas de restaurantes o franquicias gastronómicas peruanas en Italia. En ese sentido, la percepción de este servicio ha sido evaluada con respecto a las cadenas/franquicias que ya existen en Italia (sin especificar el país), al interés hacia la comida étnica o de procedencia extranjera, y al potencial interés hacia la restauración peruana.

Uno de cada dos consumidores es usuario de las cadenas de restauración comercial.

Además, el 59% de quien ha consumido alimentos por lo menos una vez fuera del hogar en último año está interesado en la gastronomía peruana. Y el 62% de los frequent users (es decir consumidores que realizan por lo menos 2 comidas fuera del hogar 2/3 veces a la semana o más

frecuentemente) se declara interesado hacia restaurantes y servicios de comidas peruanas.

Entre los consumidores de las cadenas de restauración comercial, la tasa sube al 65% y entre los user Peru en la encuesta), es del 75%.

Se destaca que una tasa de interés muy marcada se registra para los italianos que han viajado a Perú (solo una vez o más frecuentemente), por lo que el interés potencial hacia los establecimientos de comida peruana en Italia sube al 82%.

Estos datos reflejan una percepción positiva hacia este servicio con connotación peruana y un marcado interés en querer experimentar la cocina peruana.

Además, un cuadro positivo surge con respecto a las previsiones de gasto destinado al consumo de alimentos fuera del hogar de la Consumer Survey Nomisma, ya que solo el 2% declara que disminuirá el valor de su compra en 2018, así que este target puede proporcionar oportunidades de inversión. Adicionalmente, se añaden las previsiones positivas por el valor de ventas en las cadenas de servicios de alimentos al consumidor para los próximos años (como resalta desde los datos Euromonitor International).

En general en Italia, los consumidores siguen disfrutando de comer en establecimientos de servicio de alimentos, con una demanda que continúa creciendo. Asimismo, hay más interés en opciones sostenibles y más saludables. La salud y el bienestar siguen siendo la clave para un número cada vez mayor de consumidores italianos, y los operadores de servicios de alimentos responden ofreciendo una amplia oferta. Existe una demanda de alimentos más saludables, pero también compatibles con las alergias o intolerancias alimentarias o con particulares estilos alimentarios (vegano). Además, hay una creciente atención al origen de la materia prima y de los ingredientes: y el consumidor requiere garantías específicas sobre este tema.

Las redes sociales y en general internet tienen un papel muy fuerte en el mercado de servicios de alimentos; los consumidores eligen cada vez más restaurantes basados en los feedback en blog o en tripadvisor. Y otro aspecto es que cada vez más personas comparten su experiencia de consumo en las redes sociales. Como resultado, la disponibilidad de Wi-Fi en los restaurantes es cada vez más importante para muchos consumidores.

Sin embargo, el canal on-line está ganando terreno gradualmente con respecto a la reserva y la solicitud de entrega de alimentos (justeat, deliveroo y otras apps similares).

Y todos estos factores afectan también el universo de las franquicias gastronómicas. Lo que se destaca por parte de los operadores es que los estilos de vida del consumidor cada vez más frenéticos exigen más flexibilidad por parte de la oferta de servicios de alimentos. Muchos italianos se sienten atraídos por comida para llevar gourmet, de alta calidad, que se puede ordenar desde las apps y consumir en la comodidad de sus propios hogares. Al mismo tiempo, un número creciente de establecimientos se adecúan a los horarios extendidos, principalmente en las ciudades más grandes, para responder a la demanda de 24 horas de los consumidores.

Por lo que se refiere en específico a las franquicias, los operadores señalan que abrir un negocio de franquicia ofrece diferentes ventajas, tales como reducir el riesgo de quiebra, ya que un franquiciador ha probado y verificado el concepto de negocio en el mercado y la mayoría de los defectos ya se han resuelto, lo que minimiza los riesgos para el franquiciado. Igualmente, se pueden explotar los beneficios derivados de las economías de escala, dado que todos los franquiciados juntos pueden comprar en mejores condiciones y a un costo menor en comparación con un negocio individual. Otro factor positivo

es el apoyo para promoción y publicidad por parte de la empresa matriz. Asimismo, un know-how ya probado para ser aprendido, que aumenta considerablemente las posibilidades de éxito, un sistema comercial probado y productos/servicios ya probados en el mercado.

Otro factor relevante de las redes de franquicias es la asistencia en gestión gerencial y administrativa, con cursos de actualización y capacitación.

La fórmula de franquicias logra reunir a la organización corporativa de las grandes franquicias y la flexibilidad de las microempresas de los franquiciados, una peculiaridad que la hace especialmente adecuada para lidiar con tiempos de crisis económica.

La alianza entre el empresario comercial individual y la empresa organizada representa una combinación ganadora, tanto para el desarrollo como para la resistencia a los momentos de dificultad.

Y estas ventajas se refieren al conjunto de franquicias compuestas por gastronómicas y no gastronómicas.

Por lo que se refiere a nuevas formas de franquicias gastronómica, los operadores ponen en realce que el modelo de franquicia debe sin duda responder a las características de innovación y sostenibilidad entendida como competitividad

del mercado y como capacidad para superar el benchmark de la marginalidad promedio del sector, todo sujeto a protección, efectiva o relativa, en el largo plazo. Esto tiene que ser la base para el desarrollo de la nueva franquicia.

Los elementos fundamentales para establecer una red de franquicias son la comunicación (para desarrollar la red comercial), formación específica de los operadores (técnica, pero también de visión del brand).

En general se destaca una buena percepción hacia la comida peruana; los productos y el nivel de la cocina es muy conocida a nivel internacional, inclusive en Italia. Pero, los operadores no han destacado una percepción específica sobre las franquicias gastronómicas peruanas. Lo que se señala es que en general en las franquicias gastronómicas en Italia se asiste a una progresiva diversificación de los servicios y de los tipos de comidas, así que esto es un punto que favorece a la percepción de las franquicias gastronómicas de origen peruano, ya que representan algo de calidad, pero nuevo y diferente frente a otras cocinas.

Respecto a la expansión e internacionalización de las franquicias gastronómicas, los operadores del mercado italiano (que ya han experimentado exportar su franquicia al exterior, pero también han experimentado formatos extranjeros en Italia) señalan que es fundamental

garantizar la distribución logística de los productos destinados a la franquicia, con la misma calidad y uniformes en todos los puntos de venta (cual sea el país), haciendo pequeñas adaptaciones al mercado del destino.

En el mercado se destaca la existencia de algunas franquicias extranjeras muy rígidas (tienen el mismo formato en todas partes); por un lado, denotan la presencia de un brand fuerte (que tiene una organización, estructura y know-how muy sólidos), pero a veces no son flexibles con respecto al mercado.

No existen límites particulares para los operadores extranjeros en Italia (solo tiene que conformarse con la legislación de empresa), pero deben tener una fórmula que ya haya sido probada. Si no tengo una marca/formato sólido, es mejor experimentar primero con un solo punto de venta, no directamente con una franquicia; de este modo, se examinan los feedback por parte de los consumidores, y luego se puede planear una expansión.

Asimismo, también se tiene un formato sólido a nivel internacional, para experimentar en un nuevo país es mejor empezar con la colaboración con un master local, que conoce el mercado, conoce las leyes y las normas, tiene contactos para que los posibles inversionistas, y es más simple como una forma de actuar.

## 05

## 5. Condiciones de acceso al mercado y condiciones para el inversionista



El marco general de las normas que regulan las franquicias se refiere a dos leyes:

- La Ley n°129 de 2004 (reglas para la disciplina de asuntos de negocios) que rige el marco precontractual y el sistema de colaboración comercial entre empresas

- Reglamento (CE) 330 de 2010 sobre acuerdos verticales, que hace referencia a toda Europa

Las condiciones y normas luego se diferencian por los franquiciadores y los franquiciados.

### 5.1. Condiciones para ser franquiciador o franchisor

En primer lugar, un franquiciador debe tener un producto o servicio con características específicas, originales y diferenciadas del mercado.

Para el establecimiento de una red de franquicias, es necesario experimentar el formato que se presentará a los posibles franquiciados. El franquiciador debe, por ley, haber probado esta fórmula en el mercado.

Además, debe estar en posesión de una marca comercial registrada, que es el mismo utilizado por el franquiciado y la misma con la que se hizo la prueba de fórmula comercial.

Una vez que finalice la fase de creación, exploración y experimentación, hay dos documentos fundamentales para la red de franquicias: el contrato de franquicia y el manual de operaciones.

El contrato de franquicia, realizado por expertos, tiene que estar en conformidad con la Ley 129/2004.

El manual de operaciones es un documento que contiene toda la información y el know-how del franquiciador en relación con las operaciones y procedimientos de la empresa para la producción de productos y servicios, el cual se otorga a los franquiciados para que posean una herramienta con las instrucciones para abrir y gestionar las unidades franquiciadas y el rendimiento del operador. Este debe contener toda la información requerida por la ley, esencial para aquellos que deseen convertirse en franquiciados y, por lo tanto, que puedan evaluar directamente las condiciones para ser parte de la red de franquicia.

Otro aspecto fundamental de la franquicia es el entrenamiento, ya que forma e instruye a los nuevos empresarios. El franquiciador que desea el éxito de la futura red debe ser capaz de transmitir la riqueza de conocimiento que deriva por la experiencia en la gestión del punto de venta directa. Sólo de esta manera y sólo en estricta conformidad con las instrucciones recibidas, se puede repetir el éxito de la franquicia de métodos comerciales.

## 5.2. Condiciones para ser franquiciados afiliados o franquiciados/franchisee

Para convertirse en franquiciados hay que hacer una búsqueda de informaciones iniciales muy detallada.

En específico, hay que solicitar a la red de franquicias/franquiciador:

- Nombre de la compañía y formulario de la compañía
- Año de fundación del franquiciador
- Año de inicio de la red de franquicias
- El número total de puntos de venta directa en Italia
- El número de puntos de venta franquiciados
- El número de posibles puntos de venta en el extranjero

En relación al contrato, hay que cumplir con algunas normas. El contrato de afiliación comercial debe redactarse por escrito, bajo pena de nulidad. Hay que comprobar que el franquiciador haya experimentado su propia fórmula comercial en el mercado. Además, si el contrato tiene una duración fija, el franquiciador debe garantizar al franquiciado una duración

mínima suficiente para la amortización de la inversión y en cualquier caso no inferior a tres años.

Asimismo, el contrato debe indicar expresamente el monto de las inversiones y las tarifas de ingreso en las que el franquiciado debe incurrir antes del inicio de la actividad; los métodos para calcular y pagar regalías y cualquier indicación de un monto mínimo a pagar por el franquiciado; el alcance de cualquier exclusividad territorial tanto en relación con otros afiliados, como en relación con los canales de venta y las unidades gestionadas directamente por el franquiciador; la especificación del know-how proporcionado por el franquiciador al franquiciado; cualquier método para reconocer la contribución del know-how por el franquiciado; las características de los servicios ofrecidos por el franquiciador en términos de asistencia técnica y comercial, planificación y preparación, capacitación; y los términos de renovación, terminación o posible transferencia del contrato mismo.

Por lo que se refiere en específico al punto de venta, es necesario solicitar la hipótesis del área promedio del punto de venta y la ubicación óptima del punto de venta, que completa la información sobre un elemento relevante que determina con mayor precisión los costos de un posible alquiler.

Otras informaciones que hay que acertar anteriormente es el número de empleados, incluido el franquiciado, necesarios para la realización de la actividad.

La franquicia es, por definición, un método de negocio para el que la ley también prevé una transferencia de know-how del franquiciador al franquiciado, que significa "el conjunto de información práctica no patentada derivada de experiencias y pruebas realizadas por el franquiciador, patrimonio que es secreto, fundamental e identificado" (Ley 129/2004). El franquiciador otorga al franquiciado el llamado Manual de operaciones, que contiene todos los conocimientos necesarios para llevar a cabo la actividad.

Antes de comenzar un negocio de franquicia, es bueno entender correctamente la inversión para emprender nuestro negocio franquiciado. Los elementos a tener en cuenta se refieren a los costos de start up, el alquiler para la actividad, los costos de publicidad, la renovación de los locales y el mobiliario. La ley sobre las franquicias 129/2004 explica que "el contrato debe indicar expresamente el monto de las inversiones y las tarifas de entrada que el franquiciado debe pagar antes del inicio de la actividad".

En referencia a honorarios y regalías, en el contrato de franquicia se puede establecer un derecho de entrada, una cantidad fija que el franquiciado paga en el momento de la firma del contrato de afiliación comercial.

Asimismo, el franquiciado puede estar sujeto a regalías, o sea un porcentaje que el franquiciador requiere y están calculadas en base al volumen de negocios o en una cuota fija. En estos dos aspectos, la ley respeta la autonomía de las partes. Los honorarios y las regalías se calculan y acuerdan libremente.

## 5.3. Impuestos

No existen impuestos específicos sobre las franquicias gastronómicas. Los tipos de regímenes aplicados varían según la franquicia gastronómica que se ejerce.

Por lo tanto, las actividades de administración de alimentos y bebidas en los ejercicios públicos están sujetas a los impuestos sobre la renta de acuerdo con las tasas de impuestos normalmente previstas, así como al IVA.

Pero el IVA tiene dos tarifas diferentes:

- 10% para todo lo que se "otorga" o "sirve" dentro del local, es decir café, sándwiches, platos, bebidas que se sirven en la sala o en un área al aire libre equipada.

- 22% (desde octubre de 2013) por todo lo que se vende empaquetado (y, por lo tanto, no servido) y de todo lo que se vende para llevar, como pizzas. Una diferencia consiste en heladerías y pizzas en rodajas para llevar. Este tipo de actividad se considera "hospitalidad" sino que solo vende productos y por esta razón siempre tiene una tasa de IVA del 22%.

Además, existen 3 tipos de impuestos sobre las ganancias, si la empresa tiene sede en Italia, como IRPEF, IRES, IRAP.

El IRPEF y IRES son impuestos dobles: el primero (IRPEF - Impuesto sobre los ingresos de las personas) afecta a los ingresos de las empresas individuales y asociaciones, mientras que el segundo (IRES - impuesto sobre la renta de la empresa) afecta la renta de las sociedades limitadas. Estos dos impuestos se basan sobre diferentes variables, pero en general se puede decir que pesan sobre el empresario, de aproximadamente el 27,5% de la base imponible, es decir las ganancias.

El otro impuesto es IRAP (Impuesto Regional sobre Actividades Productivas) y tiene una más compleja base tributaria (las ganancias, pero excluye de las pérdidas de explotación). Este impuesto tiene una base regional, y como tal está sujeto a variaciones en la tasa, que es en promedio alrededor del 4%.

#### 5.4. Normas, certificaciones y estándares

Considerando que las normas varían según de el tipo de franquicia gastronómica que se realiza. La ley nacional 287/1981 (y modificaciones posteriores) regula el sector, que disciplina las actividades de los ejercicios públicos.

Para abrir una nueva actividad de administración de alimentos y bebidas en los ejercicios públicos hay que cumplir con varios requisitos.

Los requisitos sanitarios e higiénicos son la condición previa para poder abrir una actividad. Además, hay que verificar los requisitos estructurales y de planificación.

Para esto, y para preparar el DIA o SCIA que se presentará al SUAP.

SCIA es el Informe de inicio de actividad certificado, documento que normalmente es presentado electrónicamente, con el cual se transmite la documentación que se auto certifica de estar en orden con las normas de establecimientos que se quiere abrir. Cada SCIA se compila en referencia a las leyes regionales.

Este documento se entrega al SUAP, el cual es el establecimiento único para actividades productivas. Es una oficina que desde 2011 opera como única referencia para el empresario que quiere abrir su propio negocio. La única referencia significa que reúne las actividades de la cámara de comercio, la oficina técnica, el Departamento de Bomberos, ASL, la oficina de la insignia y los impuestos.

Las principales leyes que regulan el sector de la higiene de los alimentos e indican los requisitos mínimos para las instalaciones y el equipo son:

- Ley 283/62, que es la ley marco de referencia (desde el 24.11.2007, se deroga el artículo 2);
- Reglamento europeo 852/2004/CE que reemplaza y deroga la Directiva europea 93/43/CEE y las subsiguientes normas complementarias;
- D.P.R. 303/56, con disposiciones generales relativas a la higiene de los entornos de trabajo; también se mencionan las disposiciones y obligaciones en materia de prevención y seguridad en el lugar de trabajo prescritas por el Decreto Legislativo 626/1994 y las adiciones posteriores.

Asimismo, existe una vasta cantidad de disposiciones normativas específicas para los diferentes tipos de productos alimenticios, con indicaciones particulares para los diferentes requisitos de productos y de producción; como la legislación sobre carne, las normas sobre productos pesqueros, las leyes específicas para la elaboración de pan, leche y productos lácteos, actividades agrícolas, etiquetado de productos y listado.

Las normas de construcción nacionales y locales siguen siendo el punto de partida para la preparación de cualquier proyecto de construcción utilizado para el almacenamiento, manipulación, venta y suministro de alimentos.

#### Higiene y seguridad - HACCP

Todas las actividades de administración de alimentos y bebidas en los ejercicios públicos tienen que respetar el HACCP (Hazard Analysis and Critical Control Points) que es el análisis de los puntos de riesgo y control de los mismos. El propietario de la estructura que tiene que ver con la comida (bares, restaurantes, comedores) debe especificar los alimentos, los preparativos o los procedimientos de su establecimiento que podrían constituir, para los clientes, un riesgo de intoxicación alimentaria. Una vez que se hayan enfocado los puntos de riesgo, se deberá completar un plan de autocontrol y se prepararán formularios.

## 06

**Higiene y seguridad - Etiquetado de alimentos (alérgenos)**

El Reglamento (UE) 1169/2011 regula la provisión de información alimentaria a los consumidores, que obliga al comerciante a informar al consumidor sobre la presencia o ausencia de alérgenos en sus productos/platos y, a falta de disposiciones nacionales, la forma de comunicación debe ser escrita.

**Higiene y seguridad - Manual de prácticas correctas**

Según el Reglamento (CE) 852/2004 hay que cumplir con el Manual de Buenas Prácticas Operativas de Catering, Gastronomía, Helados y Pastelería, elaborado por las oficinas de la Federación de referencia y validado por el Ministerio de Salud (GU 13 de junio de 2013 N. 135).

Es una herramienta de ayuda para los operadores de empresas alimentarias a cumplir con los requisitos de salud e higiene establecidos en la legislación comunitaria e indispensable para proporcionar a los consumidores un alimento sano y seguro.

El Manual también contiene disposiciones innovadoras sobre el acceso a perros en ejercicios públicos, simplificaciones para microempresas.

**Acceso a personas con discapacidad**

En el caso de los locales abiertos al público, debe respetarse la legislación específica sobre el acceso a las personas con discapacidad. Durante la inspección del procedimiento de registro, será responsabilidad del personal de supervisión de SIAN-ULSS verificar la realización y la funcionalidad de los recorridos y la dimensión de los locales accesibles para personas con discapacidad.

Otras normas que se refieren al suministro de alcohol, a la disciplina de la contaminación acústica y el impacto ambiental de las actividades de administración de alimentos y bebidas son reguladas a nivel regional o comunal.

**6. Condiciones para la internacionalización**

Con respecto a las condiciones para la internacionalización, no existen normas específicas por las franquicias gastronómicas.

La condición básica para asumir una exportación de la franquicia es la posibilidad de poder proponer con cierta credibilidad, en términos de experiencia como franquiciador, pero también con referencia a la posibilidad de demostrar la rentabilidad del modelo de negocio.

Esta credibilidad se obtiene fundamentalmente desde una red doméstica con cierta consistencia.

Antes de iniciar el proceso de internacionalización de la franquicia, es necesario definir la estrategia (Máster, afiliación directa, Desarrollador de área, entre otros) y prepararse para comprometer recursos tanto en términos organizativos como financieros.

## 07

## 7. Costos y gastos

Es necesario contar con una estructura adecuada para gestionar las relaciones con países extranjeros, personal interno capaz de hablar en el idioma del país seleccionado, o italiano en este caso, de igual forma, hay que tener personal competente para identificar, capacitar y apoyar a los franquiciados extranjeros.

Además, se destaca la necesidad de proceder con la protección de las marcas mediante el registro UIBM. Aquí todas las informaciones:

<http://www.uibm.gov.it/index.php/marchi/registrare-un-marchio-in-italia>

Desde que la franquicia supone la transferencia de un concepto de actividades y no simplemente la venta de productos/servicios, es imprescindible asegurar que toda la documentación y los manuales pertinentes estén en italiano y adaptarlos a las normas locales.

Los documentos que tienen que estar traducidos son:

- Cuenta Económica de Previsión realizada sobre la base del promedio de los resultados logrados por la red
- Contrato de afiliación (elaborado sobre la base de L.129 / 05-2004)

De toda forma, para tener las informaciones más detalladas y un plan específico por las actividades de franquicias, se recomienda contactar con las asociaciones y federaciones de referencia, es decir Assofranchising y Confesercenti.



Los datos para contextualizar los diferentes costos que incurren en desarrollo del servicio de franquicias gastronómicas y su presencia comercial o instalación, se han elaborado a partir de los datos sectoriales, ya sea de la restauración comercial que de las franquicias.

Si para las empresas que producen bienes, el análisis de los costos se puede realizar directamente a partir de los estados financieros contenidos en la base de datos Aida (Bureau Van Dijk), por los servicios este análisis no es directamente actuable porque las tipologías de establecimientos de restauración varían mucho y por lo tanto su estructura de coste también.

Entonces, se han recopilados datos sobre las franquicias gastronómicas sea con referencia a las empresas que han sido directamente entrevistadas por Nomisma y también teniendo en cuenta algunas otras empresas de relieve por el sector analizado.

La siguiente tabla resume algunos costos de referencia para las franquicias gastronómicas, junto algunos valores de referencia sobre la dimensión de los establecimientos que proporcionan comida y también sobre la dimensión laboral. Todos estos datos han sido proporcionados por las asociaciones de referencia.

Franquicia	Acafé	Spizzico	La Piadineria	100 MONTADITOS	America Graffiti	Old Wild West	Wiener Haus
Promedio de personal por tienda	Relacionado con la facturación	Relacionado con la facturación	4-5 unidades	10-15 unidades	20 unidades	20-30	20-30
Tamaño promedio de tienda	250 m2	250 m2	100 m2 (60+40)	140/300 m2	450/600 m2	450-600 m2	500-700 m2
Duración del contrato (años)	3	3	6+3+3	10	9	7-10	7-10
Inversión Inicial	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000	> a EUR 250 000
Equipos/mobiliario	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Derecho de entrada	No	No	15 000	35 000	50 000	30 000	30 000
Cánones Periódicos	-	-	-	7%	5%	4%	4%
Contribuciones para publicidad	-	-	No	No	2%	2,75% sobre facturación	1%

Franquicia	Acafé	Spizzico	La Piadineria	100 MONTADITOS	America Graffiti	Old Wild West	Wiener Haus
Facturación anual promedio estimado	EUR 700 000	EUR 700-800 000	EUR 350 000-600 000	N.D.	-	-	-
Formación	Si	-	Si	Si	Si	Si	Si
Asistencia in situ durante la fase de apertura	Si	-	Si	Si	Si	Si	Si
Asistencia durante la duración del contrato	Si	-	Si	Si	Si	Si	Si

Al principio hay que pagar una cuota inicial de franquicia (inversión inicial y derecho de entrada), que es la cantidad fija que el franquiciador exigirá al franquiciado al inicio como contrapartida de las aportaciones y prestaciones específicas. Normalmente comprende la licencia de uso de la marca, la formación inicial, eventuales análisis de mercado, la evaluación de la zona y la selección de los locales, la asistencia preapertura y en la fase de lanzamiento de la actividad y el derecho de exclusividad de área si está previsto.

Además de esto, hay unos cánones periódicos, que son importes corrientes que los afiliados deben pagar al franquiciador. Según el modelo de franquicia, a veces son fijos o pueden ser un porcentaje de la facturación y comprenden los servicios continuos prestados por el franquiciador durante el periodo de duración del contrato y de licencia del uso de la marca, o también asistencia técnica, formación del personal, actualizaciones, selección de proveedores, promoción de la marca, apoyo comercial, y otros servicios al afiliado.

En cuanto a la duración del contrato, normalmente en las franquicias que requieren una inversión inicial mayor, la duración del contrato (el tiempo durante el cual el franquiciado puede hacer uso de la franquicia) es mayor también.

Además, a partir de los datos sectoriales sobre la restauración comercial (FIPE) se pueden ofrecer otras informaciones sobre los costes.

La incidencia de los costos de personal sobre el valor añadido es de 84,8% (valor a precios corrientes) por el conjunto de la restauración. Y el valor añadido por empleado es de EUR 39 300. Todos los datos se refieren al último año contable disponible (2016).

### Observatorio Inmobiliario Nomisma

Los datos de referencia a los costos de los pisos (precios de venta y alquileres) están monitoreados por el Osservatorio Immobiliare (Observatorio Inmobiliario) de Nomisma.

El Osservatorio Immobiliare Nomisma proporciona datos específicos sobre el mercado inmobiliario italiano y – entre otros datos – monitorea las tendencias sobre las 13 principales ciudades: Bari, Bologna, Cagliari, Catania, Firenze, Genova, Milano, Napoli, Padova, Palermo, Roma, Torino y Venezia.

Desde este informe han sido extrapolados los datos de referencia para contextualizar los precios de los inmuebles.

Más en específico, se proporcionan datos sobre dos tipos de inmuebles que se refieren a los sectores productivos: hangares industriales y tiendas comerciales. Los datos están monitoreados según el tipo de inmueble, sin referencia al sector productivo en específico.

Las variables analizadas por estos dos tipos son:

- Precios de venta (EUR por m2)
- Precios de alquiler (EUR por m2por año)
- Diferencia % promedio entre el precio solicitado y el precio real en la venta
- Tiempo promedio de ventas (meses)
- Tiempo promedio de alquiler (meses)

Las siguientes tablas proporcionan todas las informaciones divididas por los dos tipos de inmuebles.

Tabla 4 – Precios promedio de venta de hangares industriales (EUR por m2, 2017)

	Nuevos	Usados
Bari	817	608
Bologna	961	742
Cagliari	946	702
Catania	739	550
Firenze	1 188	884
Genova	1 077	812
Milano	1 104	818
Napoli	909	680
Padova	947	669
Palermo	840	618
Roma	1 278	1 012
Torino	869	580
Venezia	1 093	749
Media 13	982	725

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 5 – Precios de alquiler de hangares industriales (EUR por m2 por año, 2017)

	Nuevos	Usados
Bari	68	53
Bologna	64	50
Cagliari	67	51
Catania	52	39
Firenze	79	63
Genova	71	57
Milano	85	62
Napoli	69	52
Padova	62	46
Palermo	50	38
Roma	91	72
Torino	59	43
Venezia	69	52
Media 13	68	52

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 6 – Diferencia % promedio entre el precio solicitado y el precio real en la venta de hangares industriales (2017)

Bari	21,5
Bologna	19,0
Cagliari	19,0
Catania	19,0
Firenze	17,0
Genova	18,0
Milano	17,0
Napoli	20,0
Padova	18,5
Palermo	19,0
Roma	18,5
Torino	21,0
Venezia	18,5
Media 13	18,9

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 7 – Tiempo promedio de ventas de hangares industriales  
(meses, 2017)

Bari	14,5
Bologna	14,5
Cagliari	13,0
Catania	12,5
Firenze	12,0
Genova	11,5
Milano	12,0
Napoli	14,0
Padova	14,5
Palermo	12,0
Roma	12,0
Torino	13,5
Venezia	13,5
Media 13	13,0

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 8 – Tiempo promedio de alquiler de hangares industriales  
(meses, 2017)

Bari	9,5
Bologna	10,0
Cagliari	7,5
Catania	9,5
Firenze	9,5
Genova	8,5
Milano	10,0
Napoli	10,0
Padova	10,0
Palermo	7,8
Roma	8,5
Torino	10,0
Venezia t	10,0
Media 13	9,3

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 9 – Precios promedio de venta de tiendas comerciales  
(EUR por m2, 2017)

	Centro		Semicentro		Suburbio	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Bari	2 927	4 372	1 791	2 945	924	1 581
Bologna	3 387	5 054	2 314	3 129	1 509	2 149
Cagliari	2 487	3 292	1 664	2 259	1 165	1 641
Catania	2 366	3 933	1 706	2 284	925	1 340
Firenze	3 771	6 071	2 596	3 605	1 730	2 359
Genoua	3 125	5 243	1 853	2 717	1 069	1 537
Milano	6 045	9 609	3 202	4 751	1 754	2 548
Napoli	4 319	6 382	2 673	3 985	1 384	2 300
Padoua	3 565	5 395	1 992	2 732	1 296	1 873
Palermo	2 873	3 847	1 719	2 459	1 105	1 617
Roma	5 784	9 209	3 429	5 263	1 793	2 832
Torino	2 524	3 683	1 663	2 240	986	1 469
Venezia c	10 131	17 038	5 063	8 227	2 473	4 170
Venezia t	2 583	3 611	1 656	2 227	1 169	1 521
Media 13	3 992	6 196	2 380	3 487	1 377	2 067

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 10 – Precios de alquiler de TIENDAS COMERCIALES  
(EUR por m2 por año, 2017)

	Centro		Semicentro		Suburbio	
	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.	Mín.	Máx.
Bari	210	339	132	183	76	114
Bologna	230	385	148	210	105	138
Cagliari	196	292	143	190	88	122
Catania	209	328	118	176	76	119
Firenze	254	394	166	236	112	158
Genoua	242	370	139	215	78	119
Milano	371	579	222	322	120	177
Napoli	301	470	180	264	105	159
Padoua	272	389	157	213	104	138
Palermo	196	279	128	182	85	110
Roma	410	655	263	396	151	228
Torino	148	221	100	144	71	99
Venezia c	797	1 349	358	637	199	297
Venezia t	210	278	150	174	94	125
Media 13	289	452	172	253	105	150

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 11 – Diferencia % promedio entre el precio solicitado y el precio real en la venta de tiendas comerciales (2017)

Bari	20,0
Bologna	13,5
Cagliari	16,5
Catania	18,0
Firenze	13,5
Genoua	17,0
Milano	12,5
Napoli	16,0
Padoua	16,0
Palermo	17,0
Roma	15,0
Torino	17,0
Venezia c	12,5
Venezia t	14,0
Media 13	15,6

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

Tabla 12 – Tiempo promedio de ventas de tiendas comerciales (meses, 2017)

Bari	11,0
Bologna	9,0
Cagliari	9,5
Catania	9,5
Firenze	8,5
Genoua	9,5
Milano	7,0
Napoli	7,5
Padoua	11,0
Palermo	8,5
Roma	8,0
Torino	9,0
Venezia c	7,5
Venezia t	10,5
Media 13	9,0

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

## 08

Tabla 13 – Tiempo promedio de alquiler de tiendas comerciales  
(meses, 2017)

Bari	7,0
Bologna	5,0
Cagliari	5,5
Catania	6,0
Firenze	5,0
Genova	6,0
Milano	5,0
Napoli	5,0
Padova	6,0
Palermo	4,8
Roma	5,5
Torino	5,5
Venezia c	4,5
Venezia t	7,4
Media 13	5,6

Fuente: Osservatorio Immobiliare Nomisma

## 8. Canales de comercialización



No existe un esquema específico de los canales por lo que se refiere a las franquicias gastronómicas. Y lo mismo ocurre respecto a los proveedores.

Cada franquicia gastronómica tiene su sistema de provisión (centralizado o no).

## 09

## 9. Cadena de valor

Según las entrevistas se ha recopilado la siguiente tabla:

Proveedores						Empresas demandantes				Comercialización final del servicio			
Local		Exterior		Precio estimado del servicio EUR (^)	Posición de la empresa en la Cadena de Valor (EUR)	Empresa	Facturación EUR miles (2016)	Servicio demandado	Posición de la empresa en la Cadena de Valor	Descripción del servicio finalmente comercializado	Local		Exterior
Empresa	Facturación (EUR miles) (2016)	Empresa y país	Facturación (EUR miles)								Puntos venta	EUR miles Por unidad	P.V.
Autogrill (*)	967 545	-	-	2,5	Rest. com.								
Autogrill				-		Acafé	44 800 (estimación)	Franquicias gastronómicas	Cafeterías	Cafetería	64	700	-
Autogrill				3,6		Spizzico	3 750 (estimación)	Franquicias gastronómicas	Restaurantes a servicio rápido	Fast Food	5	750	-
Grupo La Padineria	18 076			4,5	Rest. com.		18 076 (oficial)	Franquicias gastronómicas	Operador de franquicias	Fast Food pero con base de comida típica italiana	67	350	-

(\*) Autogrill Spa Italia (neto de las ventas al exterior)

(^) Rilevaciones OCEX.

Proveedores						Empresas demandantes				Comercialización final del servicio			
Local		Exterior		Precio estimado del servicio EUR (^)	Posición de la empresa en la Cadena de Valor (EUR)	Empresa	Facturación EUR miles (2016)	Servicio demandado	Posición de la empresa en la Cadena de Valor	Descripción del servicio finalmente comercializado	Local		Exterior
Empresa	Facturación (EUR miles) (2016)	Empresa y país	Facturación (EUR miles)								Puntos venta	EUR miles Por unidad	P.V.
		Eurorestauración SL (España)	n.d.	-	-	100 Montaditos	1 484	Franquicias gastronómicas	Operador de franquicias	Fast Food con comida española	20	-	400
CGR (*)	119 866			-	Rest. com.								
CGR (*)				-		Ameri Graffiti		Franquicias gastronómicas	Operador de franquicias		52		-

(\*) Compagnia Generale Ristorazione Spa.

(^) Rilevaciones OCEX.

El consumidor italiano muestra una gran sensibilidad frente a los hábitos alimenticios, dentro y fuera del hogar. De hecho, en los últimos años, los cambios ocurridos a nivel social han creado nuevas oportunidades en el sector de la restauración comercial. Y las franquicias gastronómicas pueden ofrecer muchas oportunidades para enfrentar el mercado.

La tabla anterior proporciona un esquema de la cadena del valor con referencia a las empresas involucradas en el estudio (sea con entrevistas que con las auditorías directas).

Los diferentes tipos de productos alimenticios (pizza, café, helados, entre otros) tratados por los puntos de venta de franquicias gastronómicas y las diferencias que ocurren entre los varios servicios de restauración dificultan la determinación

de una cuantificación de la cadena de valor que pueda representar una referencia de sector en promedio.

Según esta lógica, se han elaborado los datos relacionados con una tienda franquiciada de McDonald's, para proporcionar un ejemplo sectorial de franquicia gastronómica, además referido a una cadena muy establecida en el mercado italiano.

El análisis del balance llevado a cabo sobre la estructura de la cuenta de resultados de una empresa/tienda franquiciada permitió verificar que el costo de la materia prima representa el 25% de los ingresos finales para el año 2016, o sea una referencia de la incidencia del mark-up generalizado del servicio de restauración ofrecido.

# 10

## 10. Perfil de compradores



Con el fin de recopilar informaciones directas por reconstruir el perfil del servicio investigado Nomisma ha realizado entrevistas directas a los stakeholder del sector.

En relación a las franquicias gastronómicas se han realizado 3 entrevistas y la información recopilada está incluida en todos los párrafos anteriores, organizadas según los temas de los párrafos que componen este estudio.

Las entrevistas han involucrado:

- 2 empresas de importancia en las cadenas de restaurantes que operan con franquicias gastronómicas.
- 1 asociación de referencia de las franquicias en Italia (Assofranchising).

Gracias sobre todo a esta última, ha sido posible recopilar muchas informaciones de relevancia para reconstruir el perfil del servicio.

Además, otras asociaciones sectoriales (ya sea de la restauración comercial que de las franquicias) también si no han otorgado una entrevista directa, han proporcionado datos sobre el sector.

Debido a la particularidad del sector y al escaso conocimiento y difusión actual de la restauración peruana en Italia, no se han detectado “compradores” en el sentido tradicional del término. Pero se ha manifestado interés hacia hacer negocios con inversionistas peruanos.

Assofranchising, la organización de la representación de las franquicias en Italia, representa los intereses de las empresas franquiciadoras y realiza también convenciones, ferias, capacitación, difusión, eventos de reclutamiento (franquiciados), lobbying en Italia y en el extranjero.

Y ha declarado tener interés en ampliar o iniciar negocios con franquicias peruanas. Puntualmente, podrían ofrecer servicios específicos para apoyar el desarrollo y ayudar a un inversor en este tipo de negocios, también a través de alianzas con empresas especializadas en redes de desarrollo y franquicias.

### Datos de contacto del entrevistado

Empresa	Assofranchising
Nombre	Emanuele Basile
Cargo	Centro de estudio de la asociación del sector
Página web	<a href="http://assofranchising.it/">http://assofranchising.it/</a>

## 11

## 11. Actividades de promoción

## 11.1. Ferias

Las principales ferias que afectan al sector analizado y con referencia al producto específico son:

Sector	Rubros de servicios	Feria	Lugar	Fechas	Enlace
Franquicias	Franquicias	Salone Franchising Milano	Milano (Italia)	25-27 octubre 2018	<a href="https://www.salonefranchisingmilano.com/it/Home">https://www.salonefranchisingmilano.com/it/Home</a>
Franquicias	Franquicias	Expo Franchising Napoli	Napoli (Italia)	18-19 mayo 2018	<a href="http://www.expofranchisingnapoli.it/">http://www.expofranchisingnapoli.it/</a>
Franquicias	Franquicias	Franchise expo Paris	Paris (Francia)	19-20 marzo 2019	<a href="https://www.franchiseparis.com/">https://www.franchiseparis.com/</a>
Restauración	Heladería, confitería, panadería artesanal y café	Sigep	Rimini (Italia)	19-23 enero 2019	<a href="https://www.sigep.it/">https://www.sigep.it/</a>
Restauración	Restauración	RistorExpo	Lario (Italia)	3-6 marzo 2019	<a href="http://www.ristorexpo.com/visitare/">http://www.ristorexpo.com/visitare/</a>
Restauración	Restauración y HoReCa	Host	Milano (Italia)	18-22 octubre 2019	<a href="http://host.fieramilano.it/">http://host.fieramilano.it/</a>
Turismo y hotelería	Operadores turismo, HoReCa e industrias relacionadas	BIT – La Borsa Internazionale del Turismo	Milano (Italia)	10-12 febrero 2019	<a href="http://bit.fieramilano.it/">http://bit.fieramilano.it/</a>

Sector	Rubros de servicios	Feria	Lugar	Fechas	Enlace
Restauración	Heladería, confitería, panadería artesanal y café	Sigep	Rimini (Italia)	19-23 enero 2019	<a href="https://www.sigep.it/">https://www.sigep.it/</a>
Alimentación en general	Productos frescos y transformados, alimentación y nutrición	Cibus International Food Exhibit	Parma (Italia)	7-10 mayo 2018	<a href="http://www.cibus.it/">http://www.cibus.it/</a>
Alimentación en general	Productos frescos y transformados, alimentación y nutrición	Tuttofood – World Food Exhibit	Milano (Italia)	6-9 mayo 2019	<a href="http://www.tuttofood.it/en">http://www.tuttofood.it/en</a>
Producción orgánica	Productos frescos y transformados, alimentación y nutrición	Sana	Bolonia (Italia)	7-10 septiembre 2018	<a href="http://www.sana.it/home-page/1229.html">http://www.sana.it/home-page/1229.html</a>

# 12

## 12. Oficinas y gremios

### 11.2. Exhibiciones

FICO - Fabbrica Italiana Contadina <https://www.eatalyworld.it/it/>

### 11.3. Publicaciones especializadas

#### Revistas

- FOOD, Gruppo Food
- Ristorazione Italiana Magazine
- Italia a Tavola, Edizioni Contatto srl
- La Madia Travelfood
- Start Franchising

#### Páginas Web

- <http://assofranchising.it/it/>
- <http://www.freshplaza.it/>
- <https://www.foodweb.it/>
- <http://www.ilfattoalimentare.it/>
- <http://www.panoramachef.it/>
- <http://www.italiaatavola.net/>

#### Blogs

- <http://www.blog-franchising.com/>
- <https://www.lavoroefranchising.com/Blog-Franchising.html>
- <https://dottorfranchising.it/>

Ministero della Salute (Ministero de Sanidad) <http://www.salute.gov.it/>

Istituto Superiore di Sanità (Istituto Superior de Sanidad) <http://www.iss.it>

Ufficio Italiano Brevetti e Marchi (UIBM) - Ministero dello Sviluppo Economico <http://www.uibm.gov.it/index.php/la-di-rezione-generale>

Comisión Europea <http://trade.ec.europa.eu/tradehelp/es>

Italian International Chamber of Commerce <http://www.iccitalia.org/>

Camere di commercio d'Italia <http://www.camcom.gov.it/>

Confcommercio <http://www.confcommercio.it/associazioni>

FIPE Federazione Italiana Pubblici Esercizi <http://www.fipe.it/>

Assofranchising <http://assofranchising.it/it/>

Confimprese <https://www.confimprese.it/>

E.F.F. -European Franchise Federation <http://www.eff-franchise.com/>

Certificaciones

HACCP <http://www.fao.org/docrep/005/y1579s/y1579s03.htm>

# 13

## 13. Fuentes de información

- Istat: <http://dati.istat.it/>
- Coeweb Istat: <https://www.coeweb.istat.it/>
- Euromonitor International (base de datos privada)
- Rapporto Assofranchising Italia 2016, Associazione Italiana del Franchising, 2017
- Il sistema franchising, Pierfranco Devasini, RCS Libri – Edizioni Etas Libri, 1990
- Reglamento (UE) 1169/2011, Comisión Europea, 2011
- Reglamento (UE) 330/2010, Comisión Europea, 2010
- Reglamento (UE) 852/2004, Comisión Europea, 2004
- Ley 129/2004, Gazzetta Ufficiale, 2004
- Ley 287/1981, Gazzetta Ufficiale, 1981
- Ley 283/62, Gazzetta Ufficiale, 1962 (deroga 2007)
- <http://assofranchising.it/it/>
- <https://www.confimprese.it/>
- <http://www.fipe.it/>

2019



PERÚ

Ministerio  
de Comercio Exterior  
y Turismo