



**UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS**  
**ESCUELA DE AUDITORÍA**

**ESTUDIO EXPLORATORIO**  
**DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE LAS EMPRESAS**  
**QUE OPERAN COMO FRANQUICIA COMERCIAL,**  
**EN LAS COMUNAS DE VALPARAÍSO Y VIÑA DEL MAR**

**Tesis para optar al Título de Contador Público Auditor y al Grado de Licenciado en**  
**Sistemas de Información Financiera y Control de Gestión**

**ALUMNAS: PAMELA VERÓNICA BERRÍOS GANUZA**  
**LIDIA ROSSINA HUERTA**

**OJEDA**

**PROFESOR GUÍA: JULIO PRINCE DE LA BARRA**

**VALPARAÍSO, 2004**

*Nuestros agradecimientos,  
a todos los académicos  
de la Escuela de Auditoría,  
que nos transmitieron  
sus conocimientos y experiencias; y  
en forma especial a nuestro  
profesor guía Don Julio Prince,  
quien con sus consejos,  
crítica constructiva y confianza  
nos estimuló a elaborar esta investigación.*

*A mi madre,  
por todo su amor, apoyo y esfuerzo;  
a quien debo todo lo que soy.*

*Pamela*

*A mi madre,  
por su apoyo incondicional  
y dedicación a lo largo de mi proceso educativo.  
A mi tía María,  
por su confianza y ayuda.*

*Lidia*

## ÍNDICE

Resumen.....	1
Marco Teórico	
1.- Aspectos Generales de la Franquicia Comercial.....	2
2.- Antecedentes Históricos de la Franquicia Comercial.....	8
3.- Categorías de las Franquicias.....	13
4.- Partes de la Franquicia.....	16
5.- Característica del Sistema de Franquicia.....	19
6.- Contrato de Franquicia Comercial.....	40
7.- Organizaciones encargadas del desarrollo de la Franquicia Comercial.....	46
8.- Desarrollo de la Franquicia Comercial en Chile.....	50
Planteamiento del problema.....	58
Objetivos.....	59
Metodología.....	60
Resultados y Discusión de Información Recogida.....	68
Conclusiones.....	85
Bibliografía Citada.....	88
Bibliografía Complementaria.....	89
Anexos	
Anexo 1: Encuesta dirigida a Empresas que operan como Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.....	91
Anexo 2: Tabulación de los Datos Obtenidos en la Encuesta.....	97

## RESUMEN

El Sistema de Franquicia Comercial es considerado uno de los mejores métodos de comercialización para expandir un negocio y goza de una amplia aceptación en todo el mundo. Chile no está ajeno a este sistema, el cual lleva operando en nuestro país alrededor de quince años. En los últimos cuatro años, más de la mitad de los operadores del Sistema de Franquicias se han desvanecido y entre las Franquicias sobrevivientes escasa la vocación expansionista. Actualmente la Franquicia Comercial apenas genera el 2% de las transacciones comerciales del país lo que es muy bajo comparado con otros países de Latinoamérica.

Este trabajo, es un estudio exploratorio, que tiene como propósito clasificar, sistematizar y caracterizar la información obtenida para realizar un diagnóstico de la situación actual de la Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar y comparar esta información con la nacional para determinar la relación que existe entre éstas, todo lo anterior es para contribuir al desarrollo de la Franquicia Comercial en Chile.

Se estudian 19 empresas identificadas como Franquicias en Valparaíso y Viña del Mar. La información se obtuvo de encuestas a empresarios que operan con este sistema.

El presente estudio demuestra que la Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar representa el 9% del total de Chile, considerando el Valor de Ventas Estimado del año 2003. Generando 1.405 trabajos en dichas ciudades, un promedio de 20 trabajadores por Unidades Franquiciadas versus 13 en el resto del país. Este sistema es relativamente nuevo en Chile, ya que tanto en las comunas en estudio como en el resto del país las Franquicias de origen nacional aún no superan a las extranjeras.

## **MARCO TEÓRICO**

### **ASPECTOS GENERALES DE LA FRANQUICIA COMERCIAL**

#### **Definición de Franquicia**

En el diccionario de la Real Academia Española (RAE), se indica que la definición de la palabra franquicia, en su lenguaje natural significa:

“La libertad y exención que se concede a una persona para no pagar derechos por las mercancías que introduce o extrae, o por el aprovechamiento de algún servicio público en particular.” (3)

La definición anterior tiene una connotación distinta a la que se utiliza comúnmente en el entorno empresarial.

Desde el punto de vista económico, la Franquicia es considerada como una forma de hacer negocios, que consiste en un método o sistema de comercialización de un producto o servicio, mediante el cual una persona natural o jurídica (franquiciado) adquiere el derecho de vender o distribuir bienes o servicios, por un tiempo determinado, bajo la marca o nombre comercial y publicidad que le concede otra persona denominada franquiciador, el cual se obliga, por una parte, a transmitirle tanto los conocimientos técnicos necesarios para comercializar los bienes y servicios que él ofrece como los métodos comerciales para su buen funcionamiento y, por otra, a verificar que los métodos administrativos que se use sean los empleados por la Franquicia. A cambio de todo esto, el franquiciado le paga al franquiciador un derecho inicial y/o regalías periódicas, que se calculan como un porcentaje de las ventas del negocio franquiciado, asumiendo el riesgo comercial y financiero de la operación del mismo.

## **Concepto de Franquicia**

A nivel mundial no hay una clara conceptualización del término Franquicia. Existen muchas definiciones en las que se emplean conceptos y terminologías diferentes. Algunas de ellas se presentan a continuación en orden cronológico.

El primer concepto que se dio a la operación de Franquicia Comercial fue en Francia, en 1973, que posteriormente fue adoptada por la Federación Francesa de Franchising:

“Un método de cooperación entre la compañía que ofrece una franquicia por una parte y otra o muchas compañías que actúan como franquiciadas, por la otra. Para el franquiciante esto involucra, primeramente la propiedad de un nombre de comercio, de símbolos distintivos, de una marca de comercio o de servicio, así como cierto know-how que son confiados al franchisee.” (5)

El Instituto de Derecho dependiente de las Naciones Unidas (UNIDROIT) con sede en Roma, en 1987, recomienda a los países una definición uniforme de Franchising, en los siguientes términos:

“Es una operación de Franquicia aquella que se conviene entre un franquiciante y un franquiciado, en la cual el franquiciante ofrece o es obligado a mantener un interés permanente en el negocio del franquiciado, en aspectos tales como know-how y asistencia técnica. El franquiciado opera bajo un nombre comercial conocido, un método y procedimiento que pertenece o que es controlado por el franquiciante, y en el cual el franquiciado ha hecho o hará una inversión sustancial en su propio negocio con sus propios recursos.” (5)

Conceptos legales de Franquicia se han establecido en aquellos ordenamientos jurídicos que han legislado sobre la materia. Uno de estos caso es el de México, que en 1991 se promulgó la Ley de la Propiedad Industrial, la cual incluyó en su artículo 142 la definición legal de franquicia:

“Existirá Franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan Conocimientos Técnicos o se proporcione Asistencia Técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue.” (3)

En Chile, la doctrina nacional se ha referido a la Franquicia como:

“Un contrato en virtud del cual una de las partes llamada **franchisor** se obliga a ceder a otra, llamada **franchisee**, respecto de quien es jurídicamente independiente, el uso de una marca, de un nombre o de un emblema representativos de un producto o de un servicio, o ciertas técnicas o métodos estandarizados de comercializar ese producto o servicio, y a prestarle asistencia, quien, a su turno, se compromete a remunerarlo y a observar sus directivas en el ejercicio de su derecho” (4)

En síntesis, al momento de elaborar una definición integral del concepto Franquicia a partir de los diversos conceptos y definiciones anteriores, se concluye que:

1. La Franquicia es un sistema o método de negocio que permite expandir una empresa, mediante una fórmula ya probada.
2. Existen dos partes involucradas, una es una persona natural o jurídica que otorga la Franquicia y la otra persona, natural o jurídica, que adquiere el derecho de usar la Franquicia.
3. Se otorga un derecho de explotación que podrá utilizarse sujeto a condiciones bien específicas, que muchas veces viene representada por un símbolo gráfico o por un emblema, para los cuales incluso está determina su ubicación.
4. Queda asegurada una ayuda mutua y servicios permanentes, respecto a los aspectos administrativos, comerciales y financieros, que permiten al usuario de la Franquicia a manejar el negocio de la manera que determina la parte que otorga la Franquicia.

5. Existe un compromiso de pago por el uso de la Franquicia que debe ser tanto al inicio como por todo el periodo que dure la relación contractual.
6. Existe una relación contractual, que se fundamenta en la voluntad de las partes, de aceptar derechos y obligaciones estipuladas a través de un contrato.

### **Terminología**

En el ámbito internacional, este modelo de comercialización es conocido por su nombre o designación dada en su país de origen, Estados Unidos de América, en el cual se denomina como **Franchising**. Este vocablo inglés, a su vez, proviene de la palabra francesa **Francaise**, que significa “libre de toda atadura”. Este origen francés parte de la antigua palabra “*franc*” (libre), y su derivado “*francherer*” o “*affranchir*” (liberar), usada en el sistema feudal de la Edad Media.

Pero lamentablemente, el significado idiomático de la traducción en español de la palabra **Franquicia**, no expresa el concepto y contenido del Contrato de Franchising, confundándose comúnmente con otros términos popularmente conocidos como la franquicia fiscal; la portuaria; la postal; la de seguros; entre otros.

Es así como la legislación española, para diferenciarla de los otros términos, la denomina como “**Franquicia Comercial**”.

A pesar de la denominación anterior, los empresarios suelen utilizar con mayor frecuencia la palabra anglosajona Franchising, tanto a nivel internacional como nacional.

### **Diferencia entre Franquicia Comercial y Otras Operaciones Mercantiles**

La operación de Franquicia Comercial tiene caracteres propios que la hacen ser diferente a otras operaciones de distribución mercantil, que aparentemente son muy similares a ella. Entre estas operaciones se encuentra:

- **La Agencia**

La diferencia entre la agencia y la franquicia, es que en la primera el agente vende los productos, mercaderías o servicios por cuenta y orden del comitente (fabricante, industrial o comerciante), en cambio la segunda tiene un negocio propio, donde vende por su cuenta y riesgo. (5)

- **La Concesión**

Esta figura comercial y la Franquicia se parecen, ya que el concesionario como el franquiciado actúan por su propia cuenta.

A pesar de lo anterior, estas dos figuras se diferencian en que la concesión es otorgada por la administración pública a un particular para explotar un servicio público o un recurso natural, por el contrario la Franquicia Comercial, además de enseñar a desarrollar un negocio conforme a un método, es un negocio que se realiza entre particulares. (5)

- **El Contrato de Distribución**

Este contrato consiste en que el distribuidor tiene el derecho exclusivo de reventa, es decir, el de comercializar productos vendidos o producidos por un tercero, recibiendo un beneficio económico (comisión o descuento) a cambio de sus funciones, pero no tiene otras ventajas tales como la asistencia técnica, que si adquiere el franquiciado a través de la Franquicia. (5)

- **El Contrato de Licencia**

La licencia se caracteriza en que el titular de una marca o patente de invención (licenciante), faculta a otro (licenciataria), para que la use y registre en un territorio en forma exclusiva, pero sin desprenderse de su dominio, por lo que obliga al licenciataria a producir los bienes bajo las mismas condiciones y técnicas del producto original sin alterar el procedimiento patentado y sin que exista transmisión de conocimientos. (5)

Al contrario, en la Franquicia el franquiciador (titular de la marca) permite al franquiciado (adquiere el derecho de usar la marca) producir por sí mismo los productos o servicios.

### **Figuras Mercantiles integradas a la Franquicia Comercial**

- **Know-How**

Es un conjunto de invenciones, procesos, fórmulas o diseños no patentados que trata de traspasar a título oneroso el conocimiento tecnológico de una empresa a otra, a través de servicios personales. (5)

Se integra a la Franquicia mediante un contrato de suministro de know-how, que permite tener acceso al conocimiento del método para explotar con éxito un determinado negocio.

- **El Contrato de Aprovisionamiento**

Este consiste en proveer de cosas muebles a una persona física o moral, por un determinado tiempo, y con un precio convenido anteriormente y mantenido durante toda la vigencia del contrato, para satisfacer ciertas necesidades. (5)

La Franquicia Comercial utiliza a este tipo de contrato cuando se trata de la distribución de los productos o bienes corporales de parte del franquiciador, quedando así obligado a aprovisionarse en forma permanente, continua y generalmente exclusiva al franquiciado.

- **El Suministro**

Esta figura se caracteriza por obligar a una parte a ejecutar a favor de otra, una prestación periódica o continua de un bien o servicio a cambio de un precio, para

satisfacer una necesidad particular o colectiva de carácter permanente, como es el uso de electricidad; agua potable; teléfono; gas; medios de comunicación masiva; telecomunicaciones; entre otros. (5)

Este contrato se integra en la Franquicia Comercial para obtener en forma permanente ciertos suministros de una empresa determinada del franquiciador o relacionadas con él.

- **Engineering**

El engineering es la unión de operaciones previas o relacionadas a la ejecución de una obra. A través de esta figura se obliga a una parte a proporcionar a otra ciertos antecedentes y estudios técnicos, relativos a un proyecto específico y a realizar la instalación que se trata. (5)

Se relaciona con la Franquicia cuando se trata de la instalación y explotación de distintos establecimientos afiliados a la red de franquicia que requieran de conocimientos de gran especialización tecnológica y científica.

## **ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA FRANQUICIA COMERCIAL**

### **Evolución Histórica**

Aunque el término Franquicia nació durante la Edad Media en Francia, el formato de negocio por franquicias, tal y como se conoce hoy en día, tiene su origen a mediados del siglo XIX, en Estados Unidos, entre 1851 y 1863.

En esos años, la industria Singer Sewing Machine Company, dedicada a la fabricación de máquinas de coser, encontró una manera de posesionar su producto modificando los hábitos de consumo del mercado, aplicando de forma inequívoca, en los contratos de manufactura doméstica, el contrato de franquicias como medio de distribución y cobertura de sus productos.

Es así como las necesidades de expansión de la fábrica del país del norte lleva a los empresarios a buscar la colaboración de los comerciantes de otras zonas, dando comienzo a la esencia del verdadero Sistema de Franquicias: la colaboración entre empresarios independientes para la obtención de un fin en común.

Pronto, las compañías armadoras de automóviles, como Ford y General Motors (1898), adoptaron el Formato Comercial de Singer, al igual que la World Radio Corp. (1923), así como por la industria petrolífera Standard Oil Co, configurándose así el contrato de Franquicia como tal y como queda definido hasta hoy.

En el siglo XX, la expansión del Sistema de Franquicias se vio favorecida por las difíciles relaciones laborales y la baja productividad de las filiales, así como por la crisis financiera de General Motors y de Ford. Tras la crisis de 1923, la ausencia de medios financieros fomenta la expansión de otros sectores, como la hotelería (Holiday Inn., Hilton), el alquiler de maquinaria (Rayco, Manpower, Avis, Hertz), embotelladoras de refrescos (Coca-Cola), de alimentación (McDonald's), entre otros.

El nuevo boom de la Franquicia se produce tras la segunda guerra mundial, debido a la etapa de crisis financiera de esos tiempos, con la aparición de múltiples, medianas y pequeñas empresas que contaban con pocos recursos, pero con ideas emprendedoras.

Al mismo tiempo que las empresas norteamericanas tomaban conciencia de las ventajas de este sistema, también en Europa muchos empresarios veían en la Franquicia importantes posibilidades de futuro. Así, en Francia, la fábrica de lanas La Lainiere de Roubaix, aseguró la salida comercial de sus productos creando la firma Pingouin, a la que asociaron un gran número de minoristas. Éstos se aseguraban la exclusividad de la distribución de los productos en su zona geográfica al firmar el contrato con la matriz.

Sin embargo, no fue hasta después de la Segunda Guerra Mundial, cuando en Norte América se desencadenó un desarrollo masivo del Sistema de Franquicias, al reactivarse la producción civil. Las empresas necesitaban una rápida expansión por todos los mercados, mientras que un gran número de pequeños inversores e inmigrantes

encontraron en la Franquicia una buena solución para buscarse un medio de vida que les permitiera participar en esta nueva economía.

En el año 1955, los hermanos McDonald, y sobre todo, Ray Kroc (considerado el padre de la franquicia moderna), hicieron revolucionar el sistema que había existido durante años al incorporarlo al sector del fast food (comida rápida). Mostraron su creatividad al desarrollar lo que es hoy la “Franquicia Comercial”, con sus elementos fundamentales: transferencia de tecnología, capacitación, asistencia técnica permanente, manualización de operaciones, entre otros.

Numerosas actividades de todos los sectores comenzaron progresivamente a sumarse a este método de negocios conjuntamente con su expansión a otros países. Del mismo modo, en los años 70 en Europa, debido a la saturación de los mercados, comienza a desarrollarse en toda su plenitud el Sistema de Franquicia.

Por lo tanto, la evolución histórica de la Franquicia Comercial se puede dividir en tres etapas las que se conocen como Franquicias de Distribución; de Formato de Negocio y; de Conversión. (2)

La **primera etapa**, conocida como “**Franquicias de Distribución de Productos**”, corresponde a los contratos de Singer, la venta de automóviles y la distribución petrolífera. Esta forma contractual de otorgar una licencia para distribuir los productos, ofrecía la ventaja de presentar al minorista al público bajo el aspecto de una filial, mientras que éste, en su condición de comerciante independiente, corría con los riesgos financieros de la operación facilitando la expansión comercial, ponía interés propio en la marcha del negocio, y ofrecía una comercialización fiable de productos controlados por el franquiciador.

Estas Franquicias de productos y marcas registradas tuvieron éxito en incentivar el crecimiento del fenómeno de las Franquicias.

La **segunda etapa** se refiere a las “**Franquicias con Formato de Negocio**”. Éstas aparecen después de la Segunda Guerra Mundial, a raíz de la crisis financiera y de la recién nacida ciencia del Marketing, donde el comercio minorista comenzó a orientarse

más a los servicios que a los productos. Esta aparición aportó a la gestión empresarial una nueva concepción del proceso distributivo, desde la génesis del producto, pasando por la organización y financiación de la unidad empresarial, hasta la comercialización de los bienes o servicios. En lugar de otorgar una licencia para distribuir o vender los productos, las crecientes Franquicias del servicio de comidas, junto con empresas de otros ramos, estaban empleando una forma sustancialmente diferente de Franquicia Comercial. Estos franquiciadores vendían el derecho de adoptar todo un concepto comercial, desde carteles y publicidad hasta recetas y uniformes y, a menudo, los franquiciados eran personas sin ninguna experiencia comercial previa. Aunque algunos dueños de Franquicias con formato de negocio requerían que los franquiciados les compraran ciertos suministros y productos, su principal fuente de ingresos era la venta de su sistema comercial.

Aquí se fortalece la integración vertical, hasta crear una suerte de concepción asociativa, puesto que la planificación toma como punto de referencia el conjunto de la organización comercial, integrada por todas las unidades de venta, estableciendo como objetivo la total incorporación y racionalización de los miembros del sistema.

La **tercera etapa** se conoce como “**Franquicias de Conversión**”, son negocios independientes o pequeñas cadenas del ramo del franquiciador convertidos en franquiciados. Los esfuerzos más exitosos de esta categoría tuvieron lugar en la década del '70 y principios del '80 en dos actividades comerciales que anteriormente habían experimentado poco con el Franchising: bienes raíces y remodelación/reparación de viviendas. Esto consiste en que el franquiciador proporciona capacitación en administración para su franquiciado, lo introduce en una amplia red de referencias y, con cada nueva franquicia convertida, amplía la capacidad publicitaria conjunta de todo el sistema.

La Franquicia de conversión funciona mejor en una industria fragmentada en la que ninguna organización tiene una fuerte identidad nacional. La principal desventaja que tiene la conversión, en cualquier área, es la renuncia que muchos empresarios independientes sienten cuando se les pide que subordinen su nombre e identidad a la de una gran cadena franquiciada.

## **La Franquicia en Chile**

La Franquicia Comercial comenzó a aplicarse en Chile a mediados de la década de los '80, con la entrada de algunas firmas extranjeras, principalmente de Estados Unidos, siendo la primera empresa Manpower y luego las grandes cadenas de comida rápida, las que supieron aprovechar una oportunidad de mercado e iniciando un boom en esta modalidad de negocio.

También, durante esta década, hubieron tímidas inserciones al sistema, pero a pesar de ello las inversiones fueron de montos elevados, como fue el caso del Hotel Holiday Inn. Crowne Plaza.

Empresas chilenas de reconocido prestigio en el país, como Village, Doggi's y Lomito'n, a partir del año 1985, se convierten en las pioneras en aplicar el Sistema de Franquicias, manualizando sus operaciones y el know-how del negocio, pudiendo así expandirse a través de asociaciones con emprendedores deseosos de ser dueños de sus propios negocios.

En el año 1989, la franquicia McDonald's abre su primera unidad franquiciada en Chile. Luego, otras empresas se sumaron a la experiencia de McDonald's y, aunque algunas ya operaban en Chile desde algunos años, no fue hasta entonces que adoptaron la figura de la Franquicia para expandirse con mayor rapidez, comenzando éstas a tener un desarrollo vertiginoso en el mercado nacional.

Al comenzar la década de los '90 comienzan a llegar Franquicias de empresas europeas de países como España, Italia y Alemania, y también, de Latinoamérica específicamente de Argentina.

En el año 1993, comienzan las empresas franquiciadoras nacionales a expandir sus negocios al mercado internacional, siendo primera la desaparecida empresa de videos Errol's. Entre las empresas que se unieron a esta tendencia exportadora se encontraron Village, Lomito'n, Gacel, entre otras, implementando sus Franquicias en mercados como Argentina, Uruguay, Paraguay y Perú.

Es así, como a mediados de ese mismo año, expertos chilenos en el tema en conjunto con los dueños de negocios franquiciados, se reúnen para fundar la Asociación de Franchising de Chile (AFICH), la que se constituyó legalmente en 1995.

También comienzan aparecer en el país las empresas Consultoras de Franquicias, específicamente las de origen norteamericano, para otorgar asesoramiento a franquiciadores y franquiciados en Chile.

Actualmente, el desarrollo y la implantación de la Franquicia en Chile es ya un hecho y alcanza a todos los sectores de la actividad: hotelería, vestuario, calzado, computación, gimnasios, servicios, consultoría hasta centros de belleza, farmacias, etc., abarcando tanto marcas nacionales como extranjeras y ubicándose no solo en la capital sino que también expandiéndose hacia otras provincias.

## **CATEGORÍAS DE LAS FRANQUICIAS**

### **Clasificación de las Franquicias**

Según el acuerdo o derecho sobre el territorio que abarca la franquicia, ésta puede ser de cuatro tipos: franquicia individual; múltiple; regional y; maestra internacional. (3)

- **Franquicia Individual o de Unidad**

Es un tipo de Franquicia, en que se otorga a una persona física o moral un contrato específico por el que adquiere el derecho para desarrollar una unidad franquiciada.

- **Franquicia Múltiple**

Es aquella que se otorga a una persona física o moral un determinado territorio, en forma exclusiva, para operar un cierto número de unidades durante un tiempo específico.

- **Franquicia Regional o de Área**

Es un tipo de Franquicia, en que se desarrollan varias Franquicias en una región particular, sea a través de la apertura de unidades propias o bien mediante el otorgamiento de subfranquicias.

El franquiciado regional debe cumplir con las funciones del franquiciador en el área asignada.

- **Franquicia Maestra Internacional o Master Franquicia**

Consiste en explotar una Franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la presencia de un Master Franquiciado, al que el franquiciador original vende los derechos de su Franquicia para que la desarrolle en el país de destino.

El Master Franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle.

Según las características que posea la Franquicia otorgada, ésta puede ser de tres tipos: franquicia de primera generación; segunda generación y; tercera generación. (8)

- **Franquicia de Primera Generación**

Este tipo de franquicia consiste en que el franquiciador otorga al franquiciado solo dos elementos que contiene la Franquicia, los que son el producto / servicio y la marca.

- **Franquicia de Segunda Generación**

En este otro tipo, el franquiciador a parte de otorgar los elementos de productos / servicio y la marca, también concede al franquiciado el lay-out.

- **Franquicia de Tercera Generación**

Se refiere al tipo de Franquicia en que el franquiciador otorga al franquiciado lo que se conoce como “negocio completo”, es decir, que entrega el producto / servicio, la marca, el lay-out, el know-how, la asistencia técnica y la supervisión.

Según el método de expansión que tiene la Franquicia, pueden ser: franquicia con unidades propias y; con unidades franquiciadas. (8)

- **Franquicia con Unidades Propias:**

Son los establecimientos que pertenecen al dueño de la Franquicia, es decir, al franquiciador, el cual ejerce por sí mismo el control y manejo del negocio sin tener la necesidad de otorgarlo a un franquiciado o por no contar con el candidato adecuado para abrir un local en un determinado territorio al cual desea expandirse.

También puede expandirse de esta forma un Master Franquiciado, previo acuerdo con el franquiciador original.

- **Franquicia con Unidades Franquiciadas**

Son los establecimientos que son otorgados por el franquiciador al franquiciado, para que éste último maneje el negocio en el territorio en el cual el franquiciador determinó expandirse.

## **Giros Empresariales relacionados con el Sistema de Franquicia**

En todo el mundo se pueden distinguir más de setenta tipos de giros, que están involucrados con la Franquicia Comercial, los que van desde lo tradicional hasta lo poco convencional. Entre los principales rubros se encuentran:

- Agencias Inmobiliarias (bienes raíces, construcción)
- Alimentación (congelados, frutas y verduras, golosinas, supermercados, vinos)
- Belleza y Cosmética (centros de estética, gimnasios, peluquería)
- Centros de Enseñanza (capacitación, idiomas, preuniversitarios)
- Combustibles (gasolineras)
- Confección y Moda (accesorios, calzado, moda infantil/hombre/mujer)

- Hotelería y Restauración (bares, cafeterías, comida rápida, heladerías, hoteles, pizzerías, restaurantes)
- Lavandería / Tintorería
- Salud (clínicas, farmacias, ópticas)
- Tiendas Especializadas (arriendo de videos, artículos de regalo, centro fotocopiado, computación, fotografía, librerías, tienda de conveniencia)
- Otros (discotecas, mascotas) (6)

Para considerar a cada uno de estos giros como Franquicia es indispensable que cumplan con ciertos requisitos mínimos que son:

- Contar con un mercado potencial para adquirir los productos y/o servicios ofrecidos.
- Tener un negocio que sea rentable tanto para el franquiciador como franquiciado.
- Contar con un cierto posicionamiento en el mercado.
- Reproducir negocios que ya existan y que no sean solo inventos imposibles de realizar.
- Manejar una serie de conceptos originales.
- Comprobar que el negocio no es algo que pase de moda.
- Hacer que el negocio sea replicable.
- Tener tecnología y operatividad que sean fácilmente transmisibles.
- Manejar una operación estandarizada.
- Tener pocas variables, para que el negocio puede funcionar en distintos lugares.
- Que se pueda operar a larga distancia.
- Lograr que el negocio no dependa de una sola persona.

## **PARTES DE LA FRANQUICIA**

Las partes o sujetos que intervienen en una Franquicia son: franquiciador y franquiciado. (3)

- **Franquiciador o Franquiciante o Franchisor**

Es toda aquella persona física o moral que, mediante ciertas condiciones, obtiene el derecho a comercializar y explotar productos o servicios bajo técnicas uniformes y experimentadas con una rentabilidad probada y con una marca registrada. Éste concede a otra persona, física o moral, el derecho de usar, por un periodo determinado la marca y transmite los conocimientos necesarios para que la otra persona pueda operar un establecimiento parecido al suyo.

Por lo tanto, el franquiciador es el titular de la marca y la tecnología.

- **Franquiciado o Franquiciatario o Franchisee**

Es la persona, física o moral que adquiere el derecho de usar una marca y la tecnología operativa, para que así pueda operar un establecimiento que pertenece a una red o cadena comercial y también para que pueda aspirar al mismo éxito que el franquiciador.

Por lo tanto, él es el usuario de la marca y de la tecnología.

Para efectos de esta tesis las partes se denominaran **Franquiciador** y **Franquiciado**, terminología adoptada por Modesto Bescos del libro “Factoring y Franchising”.

## **Derechos y Obligaciones de las partes**

Tanto el franquiciador como el franquiciado, tiene sus derechos para sí y obligaciones con la otra parte, lo que permite que el Sistema de Franquicias adquiera el equilibrio necesario para realizar con éxito su operación y mantener entre las partes una buena relación contractual.

Para el **franquiciador** sus derechos y obligaciones son:

- Recibir contraprestaciones por pagos que efectúan los franquiciados.
- Determinar los lineamientos y las directrices que deben seguir la publicidad y la comercialización del Sistema de Franquicias.
- Recibir del franquiciador información financiera y comercial en un tiempo determinado.

- Constituirse como persona natural o jurídica independiente del franquiciado.
- Aceptar o rechazar sugerencias de los franquiciados.
- Modificar y actualizar los manuales de operación cuando sea necesario.
- Desarrollar e innovar en forma continua la tecnología que se utiliza para la operación del Sistema de Franquicia.
- Demandar que se impongan las sanciones y las medidas correctivas que se deben cumplir cuando el franquiciador quebrante las disposiciones del contrato.
- Adjudicar el derecho de explotar una unidad negociable u operativa en Franquicia.
- Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- Otorgar al franquiciado exclusividad territorial o zonal.
- Otorgar al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- Proporcionar los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la Franquicia de que se trate.
- Proporcionar especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
- Suministrar productos y servicios.
- Seleccionar, en forma cuidadosa a los proveedores de los insumos y productos necesarios para operar cada unidad, tratando de obtener condiciones de precio, calidad y tiempo de entrega que beneficien a la red de franquicia.
- Limitar o vetar la elección de los locales.
- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el Contrato de Franquicia.
- Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales. (3)

Para el **franquiciado** sus derechos y obligaciones son:

- Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, entre otros.
- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciador.
- Recibir asistencia técnica del franquiciador para operar la unidad franquiciada, conforme a los lineamientos, estándares y directrices que se han establecido en toda la red.

- Recibir del franquiciador los manuales de operación que contengan los sistemas y métodos bajo los cuales operará la unidad franquiciada.
- Recibir asesoría del franquiciador a través de visitas en las que éste supervise y evalúe la unidad.
- Adquirir la exclusividad para operar en un territorio determinado.
- Beneficiarse con la publicidad y mercadotecnia, mediante el aporte realizado por todos los franquiciados que pertenecen a la red de franquicia.
- Aportar con sugerencias que puedan mejorar la operación de la unidad o de todo el sistema.
- Rescindir el contrato de franquicia cuando hayan sido modificadas las causales previstas en el contrato.
- Pagar al franquiciador una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la Franquicia.
- Pagar al franquiciador una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.
- Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciador.
- Guardar la debida reserva y secreto de toda la información suministrada por el franquiciador.
- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- Dar intervención al franquiciador en la elección del local o locales en donde se va a establecer la Franquicia.
- Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciador.
- Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la Franquicia.
- Mantener el esquema de atención al público.
- No ceder ni subfranquiciar.
- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual. (3)

## CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA

La Franquicia Comercial se sustentan en tres pilares básicos:

1. Una **marca exitosa**, que otorga una objetiva confiabilidad dentro del mercado donde se actúe.
2. Un **elaborado know-how**, que estructura el estilo del negocio y es lo que lo diferencia de cualquier otro sistema de distribución comercial.
3. Una **asistencia técnica brindada por el franquiciador**, que debe estar dirigida a mantener la red a la vanguardia de todos los demás comerciantes que compitan en el rubro. (6)

Estos elementos en su conjunto, representan el principal valor de una Franquicia, ya que la marca y el know-how son bienes intangibles que constituyen la base del éxito de un negocio franquiciado.

El poder de venta de la marca acompañado de la publicidad que hace el franquiciador y las estrategias de marketing aumentan el atractivo de este Sistema de Comercialización. Sin embargo, es importante tener en cuenta que, al exhibir una determinada marca, el franquiciado arrastra tras de sí una serie de políticas y estrategias que el franquiciador impone e incluso las que dispone el mercado. Concordar con ellas es un requisito fundamental para la evolución armoniosa del negocio.

Pero el mejor procedimiento para determinar el valor de una Franquicia es convertir lo intangible en algo tangible, ya que esto permite tener la seguridad de estar recibiendo bienes y no solo conceptos. Algunos tangibles que ofrece el franquiciador en este intercambio comercial son: la asistencia técnica, la publicidad, los manuales de operación, la capacitación operativa, la exclusividad territorial, entre otros.

## Elementos de la Franquicia

Los elementos que sirven de soporte y estructuran las relaciones entre el franquiciador y los franquicidos, son los siguientes:

- **La Marca**

La marca es un signo que da un carácter original y distintivo al producto o servicio franquiciado de otro. Ésta puede estar constituida por denominaciones y figuras visibles y distintivas; formas tridimensionales; nombres comerciales y razones sociales y/o; nombre propio de una persona física. (1)

La marca es un nombre reconocido y con cierto prestigio en el mercado, la cual debe estar registrada a nombre del titular de ésta para poder ser transmitida a terceros contractualmente.

El franquiciado además de utilizar la marca, también utiliza sus signos y símbolos distintivos, conjuntamente con una serie de normas relacionadas con la forma de actuar de éste, en cuanto a la actividad y administración a desarrollar.

- **Transferencia de un know-how**

La traducción literal de la palabra inglesa know-how es “**saber hacer**”. Este término se refiere a los conocimientos técnicos que el franquiciado adquiere para operar una unidad franquiciada en forma exitosa. (5)

Este saber hacer tiene tres características, una es que debe ser transmisible, es decir, comunicarse y asimilarse por el franquiciado; la otra es su confidencialidad, ya que son experiencias o conocimientos no públicos inmediatamente y ocultos para la competencia y por último; renovable por su permanente adaptación a las técnicas comerciales o actualización de los métodos técnicos, de gestión o de ventas. (1)

El franquiciador tiene la obligación de poner en práctica al franquiciado, respecto a la conducción, estructura y organización del negocio, difusión del producto, conocimiento del sector de los suministradores o las políticas de adquisiciones o el conocimiento y dominio de instalaciones y equipos. Por supuesto, el franquiciado debe seguir las instrucciones al pie de la letra, logrando una uniformidad en el producto y en la presentación del mismo.

- **Asistencia Técnica del Franquiciador al Franquiciado**

La asistencia técnica es la ayuda, el apoyo, el seguimiento, la experiencia y los conocimientos que entrega el franquiciador a su franquiciado, la cual es prestada según las necesidades de cada Franquicia. (3)

Esta asistencia puede estar condensada en un manual operativo y dependiendo del grado de los términos del acuerdo puede crearse un centro de asistencia y servicio mínimo para los franquiciados que componen la cadena, donde se brinda información de mercado, técnica o simplemente de compras.

Algunos de los programas de asistencia técnica que más se utilizan en un sistema de Franquicia son: el desarrollo de producto, servicios y técnicas nuevas; las fórmulas para incrementar las ventas, la administración y las finanzas, la mercadotecnia y la publicidad, la supervisión continua, el control de operaciones, la asesoría de campo; los programas de preapertura, la localización de territorios y unidades; el desarrollo y actualización de manuales, entre otros.

- **Capacitación y entrenamiento de las personas**

Esto es un pilar fundamental en cualquier Sistema de Franquicia, ya que cualquier persona, sin tener ninguna idea o experiencia en el tema, puede dedicarse al giro de un negocio.

Cada Franquicia establece sus propios sistemas de capacitación y entrenamiento, lo cual se hace a dos niveles, es decir, para el operador (franquiciado) y para sus empleados. Al operador se le capacita en todas las áreas del negocio, mientras que a los empleados en las áreas específicas que desempeñará dentro del establecimiento. (3)

Los programas de capacitación son variados dependiendo de cada Franquicia al igual que su duración la que deberá prolongarse durante toda la relación de la franquicia. Ésta deberá tener una **capacitación inicial**, tanto teórica como práctica, relacionada con el funcionamiento del negocio para su apertura y una **capacitación continuada**, a través de seminarios periódicos y convenciones de franquiciados para implementar cambios técnicos o comerciales. (3)

- **Lay-out**

Consiste en el diseño interior que debe tener cada negocio. El franquiciador debe entregar al franquiciado todas las instrucciones respecto a la estructura interior que debe tener el establecimiento, en cuanto a la distribución de los espacios, los

muebles, la iluminación, los colores de las murallas, los pisos, los afiches publicitarios, las vitrinas, la posición de los artículos en estanterías, entre otros. (8)

Esta información es entregada a través de manuales que indican con instrucciones escritas y dibujos, especificando los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguir para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red de locales con que cuenta la Franquicia.

- **Entrega y actualización de Manuales de Operación**

Los manuales son la herramienta impresa que ayudan a transmitir toda la información que requiere un franquiciado para operar un negocio, es decir, todo el saber hacer (know-how) de éste. Estos manuales sirven de base para responder a las interrogantes y problemas cotidianos sin necesidad de acudir con el franquiciador y así resolver más rápido y con menos costo las dudas que aparecen cuando se opera una unidad franquiciada. (3)

Los manuales de operaciones detallan las actividades que debe realizar una unidad franquiciada desde el momento de su apertura hasta su cierre y todo lo concerniente con el giro del negocio. Estos manuales representan lo cotidiano del negocio, y deben ser tan amplios que expliquen todos los detalles sobre la operación de la unidad, como las compras y abastecimiento de insumos, el trato con los clientes, la limpieza, entre otros.

- **Exclusividad Territorial**

Se trata de la delimitación de un área geográfica o de influencia a favor del franquiciado en donde desarrollará el local y comercializará en forma exclusiva los productos o servicios de la unidad franquiciada, lo que puede ser un elemento esencial para el éxito de la operación comercial. (3)

Cada empresa franquiciadora maneja las áreas geográficas según las características del negocio y deben hacer la división del territorio de tal modo que sus franquiciados puedan hacer el negocio en forma equitativa. En algunos casos el territorio tiene fronteras de las que el franquiciado no puede salir y en otros delimitan el territorio sólo para que no se establezcan más unidades en una zona.

La **exclusividad** puede ser **total**, en cuyo caso el franquiciador no podrá actuar en esa zona o, **parcial**, en donde el franquiciador puede actuar simultáneamente con

establecimientos propios o franquiciados, o bien que se reserve la venta, por ejemplo a una determinada cadena comercial de grandes almacenes. (1)

Las principales características que se consideran para establecer los territorios son: el mercado meta, la competencia, el tamaño de la población, la edad y sexo de los habitantes, la población económicamente activa, la principal industria y el comercio de la zona, nivel socio económico, las vías de comunicación, entre otros.

- **Producto – Servicio**

Son los bienes y/o servicios que se relacionan con la actividad del negocio franquiciado.

Los productos pueden ser suministrados por el franquiciador y vendidos, por opción, por éste al franquiciado, siendo generalmente aquellos productos que estén íntimamente identificados con la misma empresa y que no sean sencillos de obtener en otras partes a un precio y calidad comparables.

Por otro lado, los servicios especiales tales como la contabilidad o la administración de sueldos que debe llevar el franquiciado, también son entregados por el franquiciador para así poder seguir con precisión la marcha de las operaciones del negocio franquiciado.

- **Apoyo Financiero**

En algunas cadenas de franquicias el franquiciador otorga apoyo económico al franquiciado, a cambio de una garantía, generalmente amplia y personal, con el fin de facilitar la entrada de estos últimos. El franquiciador financia parte de la inversión inicial que se debe realizar de forma que los nuevos empresarios puedan acogerse a créditos muy ventajosos y sin la necesidad de la intermediación bancaria.

Cuando la unidad franquiciada tiene que incurrir en gastos operativos, como actualizaciones técnicas, renovación de mobiliario en mal estado, o implementar publicidad local o un nuevo producto y el franquiciado no cuenta con los recursos económicos para llevarlo a cabo, el franquiciador también financia esto para mantener la imagen del negocio franquiciado y también apoyar al franquiciado con iniciativas propias que van a favor del negocio respectivo.

- **Publicidad**

Es el medio para difundir y promocionar los productos o servicios que se comercializan en todo el Sistema de Franquicia.

La publicidad es el pilar de los planes de marketing para el funcionamiento con éxito de la franquicia. Por eso, la publicidad tiene que ser una herramienta para consolidar el posicionamiento de una empresa en un mercado cada día más competitivo y así desbancar a su competidor, por lo que debe tener muy claro a quién se dirige y qué quiere decir.

Los costos de este tipo de servicio, aunque son elevados, pueden cubrirse con los aportes hechos por los franquiciados en función del porcentaje de sus ventas totales o de sus pagos fijos. Algunas veces el franquiciador también realiza aportes para la publicidad, sea en forma directa o consiguiéndolo con los proveedores del propio Sistema de Franquicia. De hecho, gracias a la participación de todos los franquiciados y del franquiciador se pueden desarrollar campañas de publicidad de gran impacto, cuyo costo sería imposible de cubrir por un solo franquiciador o franquiciado.

La publicidad tiene tres alternativas, una es la **publicidad de apertura** la cual afecta primeramente al franquiciado, después está la **publicidad regional o local** que es desarrollada por el franquiciado, pero bajo la gestión y dirección general estratégica del franquiciador y por último la **publicidad nacional** que depende en su gestión y objetivos solo del franquiciador. (1)

- **La no Competencia y/o las Posibilidades de Subfranquiciar**

Esto impide por un lado de forma expresa la posibilidad de que el franquiciador realice negocios competitivos y por otro lado prohíbe o da la posibilidad de subcontratar.

- **Confidencialidad**

Consiste en la obligación de secreto, ya que, el franquiciado tiene acceso a información confidencial del franquiciador, prolongándose aún por un plazo prudencial posterior a la conclusión del contrato. (3)

La información confidencial es una información de orden especial o importante que puede representar para la empresa una ventaja competitiva y/o económica frente a terceras personas o empresas, siendo ésta parte integral de la fórmula que hace exitosa a cada Franquicia.

El franquiciador debe estar dispuesto a compartir la información y los secretos que ha acumulado a lo largo de los años con el franquiciado y éste debe estar dispuesto a guardar la confidencialidad que exige ser propietario de una unidad franquiciada, ya que divulgarla constituye una traición a los intereses del franquiciador y de los otros franquiciados. Para mantener estos secretos el franquiciador y los franquiciados firman contratos de confidencialidad.

### **Contraprestaciones Financieras en una Franquicia**

Las contraprestaciones son los pagos o retribuciones que debe efectuar el franquiciado al franquiciador por el uso de la Franquicia, por encontrarse frente a un contrato oneroso, en contraprestación a los servicios, asistencia, marca, entre otros, durante la vigencia del contrato.

Al término contraprestaciones se suele denominar **royalty**, palabra inglesa que traducida al español significa **regalía**. También se le llama **canon** o **remuneración**.

Este tipo de remuneración no es un elemento esencial en la Franquicia ya que hay algunas que no contemplan este pago durante la vigencia del contrato, ya sea, porque éste se encuentra incluido en el precio de los bienes o servicios abastecidos por el franquiciador o por estrategia resulta conveniente no cobrar.

En general, existen dos tipos de regalías: la inicial y las continuas.

#### ▪ **Regalía Inicial o Cuota Inicial**

También conocido como **derecho de entrada**. Consiste en la contraprestación que el franquiciado paga al obtener la concesión de una franquicia. (3)

Este pago permite al franquiciado comenzar los trámites de apertura de la unidad franquiciada, recibir entrenamiento y capacitación.

Para el franquiciador este cobro significa recuperar lo invertido en el desarrollo del sistema de franquicias, la comercialización de cada unidad, la capacitación del franquiciado y la tramitación de la preapertura e inauguración de las unidades.

- **Regalías Continuas:**

Es una clase de regalía, que consiste en las contraprestaciones que pagará el franquiciado, en forma periódica y durante la vigencia del contrato, al dueño de la franquicia. (3)

Con este pago el franquiciado tiene derecho a usar la marca y recibir asistencia técnica, durante el tiempo que estipule contrato.

Para el franquiciador este cobro genera buenas utilidades constituyendo así el verdadero negocio de franquiciar.

Este tipo de regalía a su vez puede ser de dos maneras: cuota fija y cuota porcentual.

- **Cuota Fija**

En esta cuota el franquiciado paga una cantidad de dinero con una periodicidad semanal, mensual, semestral o anual (Ej. por apoyo publicitario, por uso de know-how).

Esto permite que el franquiciador no tenga que revisar las cifras sobre las ventas que hace el franquiciado, pero se corre el riesgo en el caso que el franquiciado realice ventas superiores al pago fijo que debe realizar.

- **Cuota Porcentual**

También conocida como el **royalty sobre las ventas**. Es el porcentaje sobre las ventas totales de la unidad franquiciada que debe pagar el franquiciado.

Esto permite al franquiciador recibir un porcentaje fijo sobre las ventas del negocio, aunque requiera una revisión periódica del monto pagado para que corresponda realmente al porcentaje estipulado en el contrato.

En algunos contratos de franquicia maestra y regional, hay un royalty adicional llamado **Cuota o Regalía de Desarrollo**, que consiste en el pago que hace el franquiciado por tener el derecho de otorgar subfranquicias en un territorio determinado.

Entre las otras contraprestaciones que se pueden estipular en un contrato de franquicia, pero que son optativas, es decir, que dependen de los distintos servicios que cada franquicia otorga o exige son:

- Capital propio inicial
- Capital de trabajo mínimo
- Exclusividad como proveedor
- Pagos por arriendo de equipos.

### **Ventajas y Desventajas del Sistema de Franquicia Comercial**

Como todo sistema de comercialización, la Franquicia Comercial tiene muchos atractivos que la han convertido en la herramienta de expansión dominante de varias empresas, no solo para competir en los mercados nacionales, sino también para implementarse en los mercados extranjeros.

El exportar intangibles como la marca y el know-how conservando el control y supervisión del negocio, facilita la flexibilidad del franquiciador. Pero exportar conceptos e ideas también tiene sus inconvenientes que pueden ocasionar problemas. A continuación se describen las ventajas y desventajas más importantes.

Las **ventajas** generales que se pueden encontrar dentro **del Sistema de Franquicia** son: negocio probado en el mercado, reconocimiento de la marca, prestigio, capital, rápida expansión, motivación, economías de escala, flexibilidad y, asistencia general. (1,2)

- **Negocio probado en el mercado**

Al invertir en un negocio de franquicia se está invirtiendo en una fórmula comercial consolidada y con muchos años de experiencia en el mercado, es decir, un plan de negocio ya experimentado o si no probado, que funcione.

El franquiciado es propietario de un negocio previamente acreditado por la experiencia con resultados satisfactorios y que ofrece grandes posibilidades, por lo que se reduce enormemente el riesgo que conlleva iniciar una actividad comercial desde cero y en solitario.

El franquiciado cuenta, además, con la garantía de independencia, tanto jurídica como económica con el franquiciador, lo que supone que ambos asumen el éxito o

fracaso de la empresa, generándose, de esta forma, una fuerte colaboración entre franquiciador y franquiciado para sacar adelante el negocio y obtener los mismos éxitos.

- **Reconocimiento de la Marca**

La visibilidad y repetición de la cadena permite un mayor reconocimiento de la marca, tanto a nivel nacional como internacional, por parte de los clientes, como si se tratara de un negocio aislado.

La homogeneidad de la imagen de los puntos de ventas es muy importante a la hora de reflejar una imagen corporativa común y atractiva, que represente a la marca en cualquier punto donde se implante.

- **Prestigio**

Los productos y servicios que se ofrecen han sido comprobado y aceptado por el cliente.

- **El capital**

La Franquicia Comercial es un método de expansión que le permite a una empresa multiplicarse rápidamente con un mínimo de capital.

La inversión principal es realizada por los franquiciados.

- **Rápida expansión**

La Franquicia es un sistema de expansión que le permite al empresario pequeño o mediano transformarse en una fuerza dominante de un mercado por el hecho de llegar primero.

La Franquicia permite saturar el mercado existente y también penetrar en otros nuevos. Por lo que los ingresos devengados en la unidad pueden emplearse para construir otras unidades de propiedad de la empresa, especialmente en las áreas que se necesita saturar el mercado para limitar el acceso de la competencia.

- **Motivación**

El franquiciado compra con su propio dinero los derechos de poseer y operar una empresa similar a la que ha creado el franquiciador. Y, para tener éxito, debe empeñar tiempo y energía, al igual que capital.

El franquiciador dará solo consejos y asesoramiento, pero no tiene la responsabilidad diaria de la administración directa.

Los gerentes propietarios de una zona determinada, generalmente operan sus unidades con mayor eficiencia y menos burocracia que una unidad manejada por una compañía. El franquiciado está mucho más familiarizado con los cambios que probablemente su unidad específica necesita para adaptarse a sus consumidores.

Debido a que el franquiciado y franquiciador se benefician del éxito de la operación ambos trabajan adecuadamente para lograrlo.

- **Economías de Escala**

A medida que crece una Franquicia, el poder adquisitivo colectivo puede convertirse en una ventaja significativa. Todo, desde los equipos hasta el inventario, puede ser comprado por el franquiciador para que beneficien en forma conjunta a sus franquiciados o por estos últimos a proveedores autorizados con los descuentos por compras colectivas. Este hecho incide directamente en la cuenta de resultados de cualquier comerciante, ya que permite conseguir condiciones de compra más favorables, plazos de pagos ventajosos y seguridad en el aprovisionamiento de materias primas.

En efecto, para los franquiciados de negocios orientados a los productos, los ahorros provenientes de la compra colectiva a menudo sobrepasan los honorarios que abonan por regalías. Existen también ventajas por compra colectiva para los negocios orientados a los servicios, incluyendo mejores equipos que le faciliten al franquiciado agilizar su tarea, con menos gastos y mayor eficiencia.

Otra ventaja de la compra colectiva de la Franquicia es la capacidad de constituir fondos comunes para programas de publicidad y relaciones públicas.

- **Flexibilidad**

La franquicia se adapta muy bien a una diversidad de situaciones, estructuras y metas de la empresa. Aunque la imagen clásica de un franquiciador es la de una pequeña compañía con recursos financieros limitados, que depende de que sus franquiciados proporcionen el capital inicial, construyan unidades, contraten empleados y administren las operaciones diarias, algunos franquiciadores sumamente exitosos han descubierto que es rentable asumir ellos mismos alguna de estas funciones o todas, por un honorario.

- **Asistencia General**

Las empresas de franquicias proporcionan al franquiciado asistencia continua en aspectos tales como: finanzas, marketing, estadísticas y promoción de ventas.

Independientemente cada parte que interviene en una red de franquicias se ve afectada por una serie de ventajas en particular que el sistema presenta, las que se enuncian a continuación.

Para el **franquiciador** son:

- Incremento de cobertura y desarrollo de mercados.
- Fortalecimiento y preservación de la marca de su compañía.
- Baja inversión de capital propio para expandir el negocio.
- Mayor eficiencia de las nuevas unidades, ya que son operadas en forma directa por el franquiciado, quién recibe asesoría especializada.
- Cobro de una cuota inicial por otorgar franquicias, con el fin de recuperar en el mediano plazo la inversión por desarrollar un Sistema de Franquicias.
- Cobro de regalías mensuales sobre las ventas brutas de los artículos o servicios franquiciados.
- Evitar los gastos fijos elevados que implica un sistema de distribución propio.
- Crear una nueva fuente de ingreso basada en el know-how que se posee.
- Beneficiarse con economías de escala.
- Menores responsabilidades laborales, tributarias y legales.
- Menor número de personal administrativo. (3)

Para el **franquiciado** son:

- Usar una marca conocida en el mercado.
- Reducción de riesgos e incertidumbres, porque se trata de un negocio probado.
- Uso del know-how del franquiciador.
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos.
- Asistencia técnica permanente.
- Capacitación documentada en manuales de operación.
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño.

- Sentido de pertenencia a una red consolidada de franquiciados.
- Incremento del prestigio personal por involucrarse con un concepto empresarial exitoso.
- Acceso inmediato a programas de promoción y publicidad.
- Poder acceder a la puesta en marcha de una empresa con poco capital.
- Beneficiarse con un mejor poder de compra ante los proveedores de la cadena franquiciada.
- Tener acceso a los mejores emplazamientos (exclusividad territorial).
- Tener locales y decoración interior bien concebidos. (3)

Las **desventajas** en general que presenta el **Sistema de Franquicia** son: pérdida de control, selección de franquiciados idóneos, rentabilidad baja por unidad, mercado en proceso de cambio, saturación del área geográfica, imposibilidad de vender la Franquicia, contrato a largo plazo y, falta de libertad. (1,2)

- **Pérdida del Control**

La mayor desventaja de la Franquicia es la pérdida de control.

Al ceder el control de las unidades operativas al franquiciado, el franquiciador se arriesga en dos aspectos. El primero de los riesgos es que los franquiciados no puedan operar el negocio tal y como lo ha hecho el franquiciador, debido a que sea tan complejo el sistema que no se pueda enseñar al franquiciado dentro de un período aceptable.

El segundo riesgo es que al franquiciador le cueste aceptar la pérdida de control, ya que algunas veces resulta muy difícil para un empresario que ha creado y perfeccionado una compañía soltar las riendas de ésta.

Otro aspecto de esta pérdida de control sobre cada unidad es el problema de los precios y las utilidades versus las ventas totales. Para un franquiciado su meta es aumentar al máximo las ganancias, pero para un franquiciador su meta es el máximo de ventas por unidad (basado en los porcentajes de las regalías). Por lo tanto, es probable que los franquiciados se pueden resistir a los precios, equipos, cambios de mano de obra que consideren que pueden estar incrementando las ventas totales pero no las utilidades.

Aunque las decisiones de política comercial y de estrategias las tome el franquiciador y las decisiones finales las toman los franquiciados, de la selección acertada de estos últimos dependerá el resultado del negocio.

- **Selección de franquiciados idóneos**

La mala elección de una de las partes que hace exitosa a una franquicia puede provocar el desprestigio del negocio franquiciado.

El franquiciador debe evaluar con mucho cuidado a los posibles franquiciados y sólo otorgar la Franquicia a los prospectos que reúnan las condiciones o los requisitos necesarios. Para ello, el franquiciador debe buscar las personas que cumplan con el perfil que debe tener un franquiciado, es decir, que posea un conjunto de cualidades y aptitudes concretas como son la edad, el grado académico, el sexo, el nivel socio-económico, la disponibilidad, el conocimiento que posea del mercado, la fidelidad, la ética, el carácter emprendedor, entre otros, y también a todas estas cualidades, algunas de las cuales son comunes a las de establecer un negocio en forma individual, deben sumarse además las que plantea cada franquicia concreta y en cada caso particular.

Si un franquiciador no tomara en cuenta estos aspectos para elegir a las personas idóneas para desarrollar su franquicia, corre el riesgo de un fracaso o éxito en su actividad por una mala o adecuada elección.

- **Rentabilidad baja por unidad**

En el Sistema de Franquicias la recaudación total de las utilidades de la unidad de un negocio de propiedad de una compañía es intercambiada por una regalía; generalmente un porcentaje sobre las ventas. En las unidades exitosas, ese porcentaje será mucho más bajo que el lucro total de la unidad, es decir, se reparten los beneficios de explotación entre el franquiciador y los franquiciados lo que provoca bajos índices de rentabilidad, que no ocurre en establecimientos propios.

- **Mercado en proceso de cambio**

Si los franquiciadores no se mantienen al tanto de los cambios que se producen en la plaza del mercado o en su ramo, ya sea por una inadecuada adaptación de los productos o servicios, los cambios culturales, la moda o en los valores, entre otros, estos pueden estar desactualizados o inclusive quebrados.

- **Saturación del área geográfica**

Algunas veces el dueño de una franquicia se encuentra en competencia con su misma empresa, que concedió una franquicia a otro dueño, posiblemente a unas cuadas de distancia. Otras veces, la compañía matriz compite con las franquicias con sus locales propios o incluso comienzan a vender sus productos o servicios a través de otras empresas, hecho que le roba al dueño de la franquicia.

El contrato de una franquicia dirá los límites geográficos de una franquicia, si es que existe uno. A veces, otra franquicia aparece dentro de la frontera de una franquicia ya establecida. Esto es dañino para los pequeños empresarios, pero para la compañía matriz, no es causa de preocupación, porque recibe ingresos de dos negocios en vez de uno.

- **Imposibilidad de vender la franquicia a otro individuo**

El franquiciador puede exigir al franquiciado que no venda o cambie la unidad franquiciada sin permiso previo, lo que limita a éste último para poder manejar con libertad el negocio cuando el lo estime conveniente, según las circunstancias.

- **Contratos a largo plazo**

Estos también pueden resultar una desventaja en el caso que el negocio no tenga el éxito esperado, lo que provoca un problema por muchos años, dado que normalmente los contratos de franquicia tienen plazos de 10 años o más.

- **Falta de libertad**

Generalmente no pueden introducirse cambios al mecanismo de hacer negocios que difiera del método que la franquicia aplica. Por ejemplo, se debe obtener aprobación antes de introducir un nuevo producto, o desplegarlo de forma diferente, inclusive, en ocasiones las franquicias suelen ser tan específicas que pueden obligar al franquiciado a comprar materia prima solamente a los proveedores aprobados por la franquicia, aunque se tuviera un mejor postor para el producto.

Las desventajas que afectan en forma individual a cada una de las partes del Sistema de Franquicia son:

Para el **franquiciador**:

- Contratar franquiciados sin perfil.
- Pérdida de control de la marca, por mal uso de ella por el franquiciado.
- Bajos índices de rentabilidad en el Sistema de Franquicias.
- Resistencia de los franquiciados al pago de regalías.
- Poca claridad al definir responsabilidades.
- Que se alteren los métodos de operación por causa de los franquiciados.
- Infidelidad de los franquiciados.
- Que se acabe la lealtad y espíritu de equipo.
- Que los franquiciados presenten un comportamiento poco ético. (3)

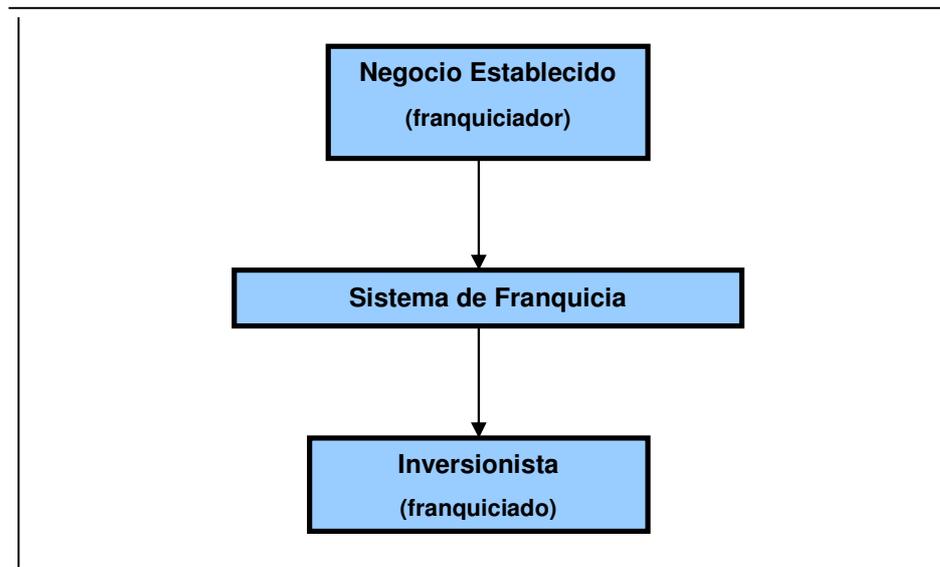
Para el **franquiciado** son:

- Usar una sola marca limita el mercado.
- Reducción de la posibilidad de innovar (crear) y actuar por parte del franquiciado.
- Incomodidad de operar con apego total a los manuales (falta de libertad).
- Creación de un mecanismo de rechazo a los controles por parte del franquiciado.
- No seleccionar el concepto de negocio afín a sus pretensiones personales.
- Toparse con un franquiciador incompetente o sin ética profesional.
- Poca claridad en la definición de responsabilidades. (3)

## **Funcionamiento del Sistema de Franquicia**

Para desarrollar un Sistema de Franquicias, primero que todo debe existir un negocio establecido, ya que la Franquicia busca repetir la experiencia de algo existente y copiarlo, es decir, tomar lo mejor de las experiencias pasadas, aprender las causas de los errores para no volver a cometerlos y expandir el negocio de una manera sana con el auxilio de una fórmula ya probada, mediante la comercialización y otorgamiento del Sistema de Franquicia del negocio a un inversionista (figura 1).

**Figura 1: “Comercialización y Otorgamiento de Franquicias”**



Fuente: Elaboración propia. Año: 2004

La imagen corporativa del negocio se proyecta a través de los colores, los nombres, las texturas, la tipografía, los logotipos, entre otros. Esta imagen es una de las características que propician la confianza por parte de los clientes de que están adquiriendo productos o servicios en un establecimiento reconocido y confiable. También debe verificar el impacto que dicha imagen tendrá dentro del futuro mercado que se pretende entrar y la publicidad que se utilizará.

En cuanto a la conceptualización, ésta es una herramienta fundamental en la planeación y la evaluación de las futuras Franquicias. En ella se encuentran todos los elementos operativos, financieros, legales, mercadológicos y administrativos necesarios para cualquier Sistema de Franquicia en forma escrita y con toda la información investigada y analizada por los participantes del proyecto (franquiciador, especialistas o asesores que desarrollan el sistema). De esta conceptualización se obtiene un documento (manual de operación) que sirve para desarrollar la Franquicia y dar a conocer ésta a los futuros franquiciados.

Por último, el marco jurídico debe establecer, de manera objetiva y equitativa las obligaciones y los derechos de cada una de las partes del sistema. Entre los principales puntos que debe tocar el marco jurídico se encuentra el Contrato de Franquicia.

Definido lo anterior por la empresa franquiciadora, ésta deberá comercializar el sistema de Franquicia del negocio, no mediante la venta y compra de éste, sino de su otorgamiento.

El objetivo de otorgar y comercializar cualquier Sistema de Franquicia debe ser el de estructurar estrategias para expandir y crecer, guiándose por los lineamientos, las expectativas y las metas mercadológicas que la empresa franquiciadora posee en el corto, mediano y largo plazo. Para ello el franquiciador deberá tener definido la territorialidad, la ubicación y las características del inmueble y, sobre todo, el perfil del futuro franquiciado.

Una vez que se determina el territorio y la ubicación del local, el franquiciador primero aplica una solicitud preliminar, como instrumento para rechazar los inversionistas que no cumplen con el perfil propuesto y después elabora una solicitud confidencial, la cual sirve para confirmar al inversionista que cumpla con el perfil y que se convertirá en el franquiciado.

El inversionista elegido como franquiciado, debe previamente establecerse como un empresario individual o formar una sociedad mercantil con entidad jurídica propia independiente del franquiciador, cuyo tipo de empresario dependerá de los requisitos solicitados por el franquiciador.

Al concretarse la comercialización del Sistema de Franquicia, mediante el contrato, se establece una relación entre el franquiciador y el franquiciado, donde el primero otorga al segundo el derecho de usar la marca, los conocimientos (Know-how), la formación inicial y la asistencia técnica, todos elementos necesarios para operar una unidad comercial a cambio que el franquiciado pague un derecho de entrada y regalías periódicas durante la vigencia del contrato, como se aprecia en la figura 2.

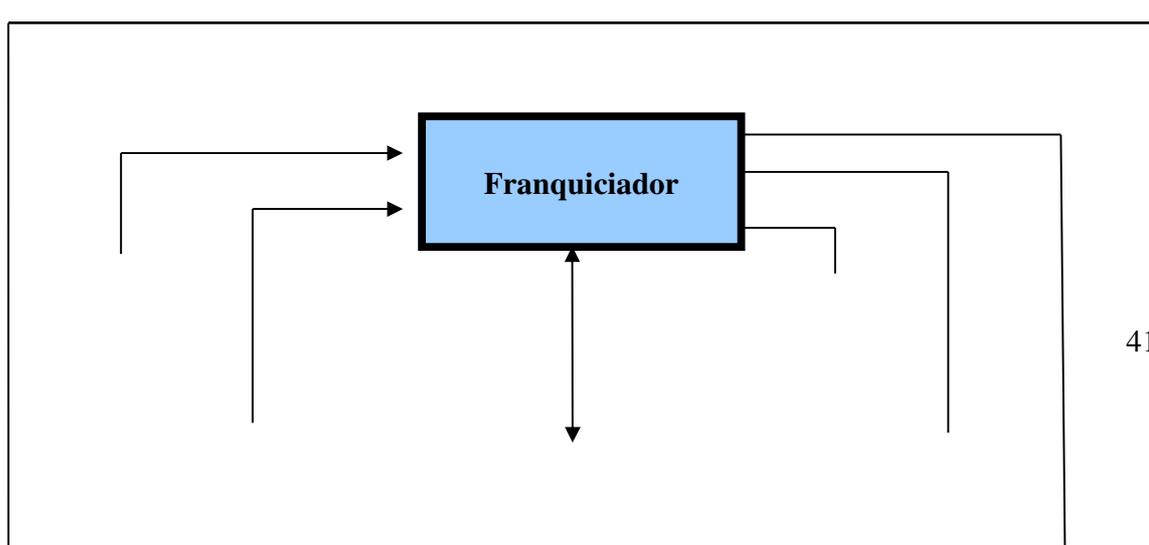
Establecida la relación contractual entre las partes, el siguiente paso es la preapertura de la unidad franquiciada. Esta actividad se lleva a cabo antes que el franquiciado reciba a los clientes y consiste en la remodelación o construcción del punto de venta, la contratación de personal, la capacitación inicial, la obtención de permisos,

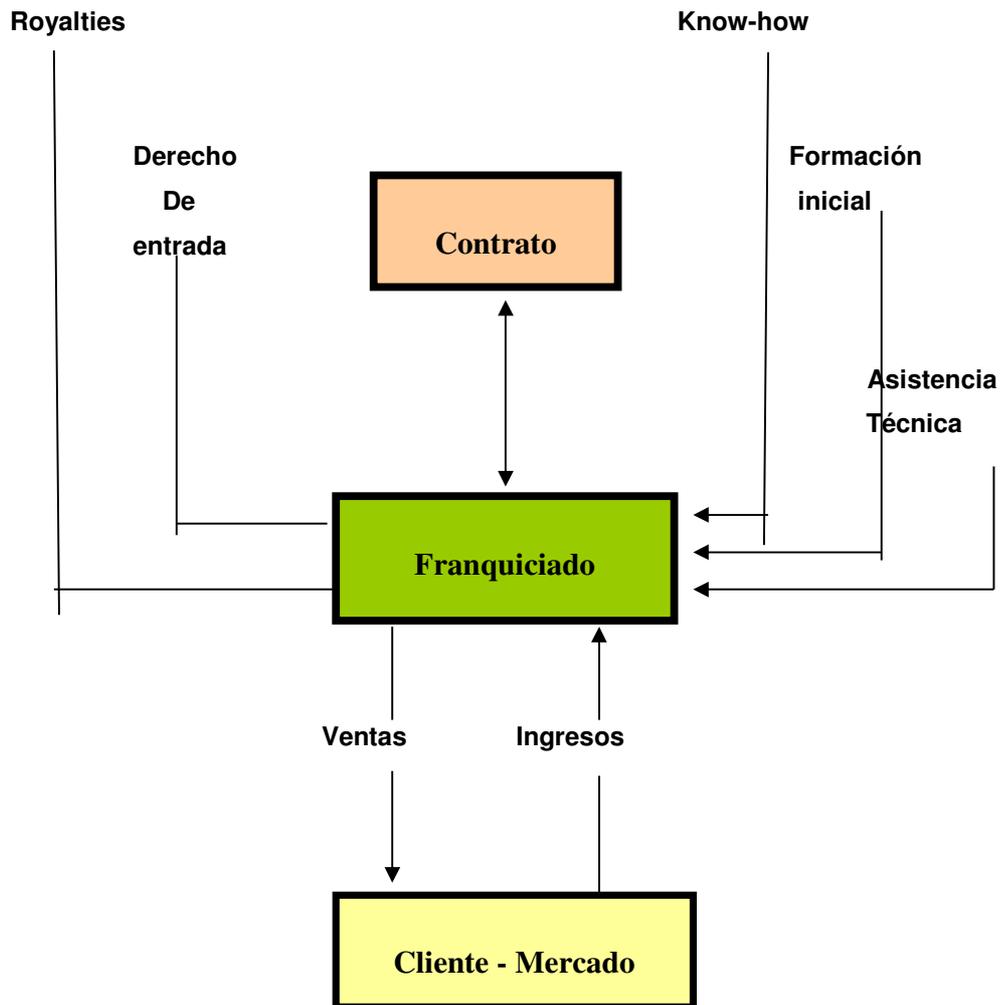
licencias y demás trámites legales, la adquisición de los primeros inventarios del mobiliario y del equipo, los insumos, la organización de eventos de inauguración, entre otros. Para esto cada Franquicia debe tener un programa de preapertura, el cual se encuentra dentro de los manuales que entrega el franquiciador. También, en este paso se produce el primer pago que debe realizar el franquiciado por el uso de la Franquicia, la que se conoce como cuota inicial.

Concluidas todas las actividades anteriores, el franquiciador autoriza al franquiciado a iniciar las operaciones de la unidad. Éstas se deben realizar tal cual como se estipuló en el contrato y para que esto se cumpla debe haber comunicación entre las partes, lo cual se logra principalmente con asistencia técnica, para que el franquiciado tenga todas las herramientas para operar en forma más óptima el negocio; por eso el franquiciador debe estar pendiente de que hace o deja de hacer el franquiciado, sin olvidar los parámetros y límites impuestos por el contrato.

Mediante visitas de inspección realizadas por el franquiciador, éste puede tener control sobre lo que sucede en cada unidad franquiciada, y así ayudar al franquiciado a sentirse asesorado, no fiscalizado, en cuanto a aspectos como imagen, uso de la marca, operación, atención al cliente, calidad de los productos y/o servicios, motivación de empleados y situación de las ventas; de manera de lograr la estandarización de las operaciones. Estas visitas se realizan con la periodicidad que cada empresa maneje (una vez a la semana, al mes o una vez al año); en este sentido no es lo más importante la frecuencia, sino la calidad y profundidad de estas para resolver las necesidades que tiene el franquiciado.

**Figura 2: “Sistema de Franquicia”**






---

Fuente: Modesto Bescos, "Factoring y Franchising" Año:1990. (1)

Posteriormente a la apertura de la unidad, cada Franquicia establece sus propios sistemas de capacitación y entrenamiento para el franquiciado y sus empleados, los que tienen un costo adicional, especialmente esto se debe realizar cuando la empresa franquiciadora incorpora cambios en el negocio para mejorar o actualizar sus operaciones a medida que pasa el tiempo y aparecen nuevos avances en tecnología o las tendencias en la moda cambian.

Para tener derecho a usar la marca y recibir asistencia técnica, el franquiciado deberá realizar pagos en forma periódica y durante toda la vigencia del contrato, al dueño

de la Franquicia, mediante las regalías continuas, en forma fija o porcentual, según lo estipulado en el contrato de franquicia.

Pero para que el Sistema de Franquicia Comercial funcione bien, tanto para la empresa franquiciadora como para las unidades franquiciadas se debe cumplir con siete puntos vitales:

1. Reclutar excelentes franquiciados.
2. Desarrollar un excelente equipo de asesores y de apoyo en el campo.
3. Diseñar manuales de operación efectivos y funcionales.
4. Desarrollar programas de capacitación y entrenamiento.
5. Desarrollar un plan financiero sólido para ambas partes.
6. Desarrollar y utilizar el liderazgo de la empresa franquiciadora.
7. Proporcionar relaciones exitosas entre el franquiciador y el franquiciado. (3)

Respecto al ámbito operativo y administrativo, las empresas franquiciadoras utilizan ciertas reglas para tener éxito en sus negocios franquiciados:

- El empleado debe conocer perfectamente su trabajo y al cliente y la empresa franquiciadora debe contar con los estándares para medir cada aspecto del negocio.
- Se debe ser constante y repetir el mismo modelo en todas las unidades, es decir, calidad constante e igual servicio.
- Toda actividad humana puede generar errores, y para evitarlos es necesario mantener una función permanente de asesoría y asistencia técnica por parte del franquiciador.
- Innovar, renovar y actualizar la metodología y la tecnología.
- El servicio debe ser integral, desde la recepción del producto hasta el cobro en caja del establecimiento, inclusive en los servicios de postventa.

## **CONTRATO DE FRANQUICIA COMERCIAL**

El Contrato de Franquicia Comercial es un instrumento legal, mediante el cual tanto el franquiciador como franquiciado establecen los derechos y las obligaciones que se deben cumplir para operar un negocio franquiciado.

Las características que debe tener dicho contrato son: constar por escrito, redacción clara y concisa, ser justo y equitativo, estricto, uniforme y, prevenir posibles conflictos. (4)

- **Constar por escrito**

Es muy importante que el contrato quede estipulado por escrito, debido a la multiplicidad de situaciones que regula, representando de esta forma el único medio explícito de la manifestación de consentimiento entre el franquiciador y franquiciado, y de todos los acuerdos alcanzados para llevar a cabo el negocio.

- **Redacción clara y concisa**

Como todo contrato al formularse se debe tener en cuenta que éste servirá como punto de partida para regular la relación entre ambas partes (franquiciador y franquiciado), por lo tanto, es indispensable que ellos entiendan lo que está estipulado en él.

- **Ser justo y equitativo**

Al llevar a cabo el contrato deben protegerse los elementos que integran la franquicia y preservar la estandarización y la homogeneidad de la red o cadena de franquicia, y además se debe mantener el equilibrio entre las obligaciones, derechos y responsabilidades del franquiciador y franquiciado.

- **Estricto**

Como la franquicia busca estandarizar los procesos de la red de operaciones, su contrato debe establecer que el franquiciado está obligado a cumplir con los estándares de operación de la unidad franquiciada.

- **Uniformidad**

Los contratos de una misma red de franquicias deben ser idénticos, ya que son el eje de operación de éste. Sólo se realizarán excepciones en los casos en que la

modificación sea justificada, como por particularidades regionales o el transcurso del tiempo.

- **Prevenir posibles conflictos:**

Mediante estipulaciones claras en el contrato pueden preverse todas las contingencias posibles entre las partes, de manera de solucionar estas controversias antes de llegar a los tribunales competentes.

En Chile, no existe norma alguna dentro de la legislación que se refiera específicamente al contrato de franquicia comercial como tal y además no existe ni siquiera un concepto que defina dicho contrato, a diferencia de otros países de América latina como son Argentina, Brasil y México, en los cuales existe una reglamentación, así como también las asociaciones, en pleno funcionamiento, que regulan y difunden este contrato.

La única referencia al respecto es la que entrega el Servicio de Impuestos Internos (sii), en la actual Ley sobre Impuesto a la Renta– art. 59°, art. 74 n° 4°, art. 79° - decreto ley n° 825, de 1974, art. 12° letra e), n° 7°, diciendo que:

“El Contrato de Franchising no se encuentra reglamentado en nuestra legislación, siendo definido por los autores, como un “Contrato en virtud del cual una de las partes (llamada franchisor) se obliga a ceder a otra (llamada franchisee), respecto de quien es jurídicamente independiente, el uso de una marca, de un nombre o de un emblema representativos de un producto o de un servicio, o ciertas técnicas o métodos estandarizados de comercializar ese producto o servicio, y a prestarle asistencia, quien, a su turno, se compromete a remunerarlo y a observar sus directivas en el ejercicio de su derecho“ (10)

Al no existir legislación específica, en nuestro país, los contratos de franquicia son regidos por los principios generales del Código Civil y Código de Comercio. Esta inexistencia obliga a que el contrato sea muy detallado, con el fin de proteger los intereses de las partes.

Por lo tanto, el citado contrato jurídicamente es: innominado, bilateral, oneroso, consensual, comercial y, de tracto sucesivo. (4)

- **Innominado o Atípico**

Al no encontrar un nombre ni tampoco una reglamentación en nuestro ordenamiento jurídico, por lo que debe ser asimilado por aquellos contratos o figuras más afines.

- **Bilateral**

Porque cada una de las partes se encuentra obligada respecto de la otra, existiendo prestaciones recíprocas para cada una. El franquiciador debe proveer productos y/o servicios, el uso de la marca, la asistencia, las técnicas y los métodos de comercialización, entre otros. El franquiciado por su parte, está obligado a pagar una determinada cantidad de dinero y a seguir las reglas del dueño de la marca respecto al funcionamiento de la Franquicia.

- **Oneroso**

Porque ambas partes obtienen beneficios, gravándose a cada una. Ya que una de las partes (franquiciado) obtiene una ventaja a cambio de una contraprestación en dinero a favor de la otra (franquiciador).

- **Consensual**

Porque queda perfeccionado por el mero consentimiento de las partes, sin que existan solemnidades en la ley, generando así los efectos jurídicos correspondientes desde ese momento.

- **Comercial**

El propósito de la franquicia es la realización de actos de comercio, ya que se trata de un sistema de distribución de productos y servicios desde su fuente de origen hasta el consumidor y está inmerso en el contrato la idea de cambio, es decir, el franquiciador cede el uso de la marca, provee de mercaderías para crear el negocio entrega ayuda técnica, comercial financiera y administrativa al franquiciado el que a su vez debe pagar una contraprestación.

- **De Tracto Sucesivo**

Porque las prestaciones a cargo de cada una de las partes son de carácter continuo en el tiempo que contractualmente ha sido fijado.

## **Contenidos del Contrato**

Cada contrato de franquicia debe contener ciertos contenidos esenciales, como son:

- Aportar el Know-how del franquiciador.
- Debe indicar las fuentes de suministro de los productos.
- Debe aportar los derechos de propiedad industrial relacionados con el objeto del contrato.
- Debe definir las contraprestaciones económicas.
- Puntos de ventas.
- Debe establecer el cuadro de exclusividades.
- Publicidad y mercadotecnia.
- Capacitación , entrenamiento y asistencia técnica.
- Manuales de operación.
- Estándares de calidad.
- Registros contables.
- Impuestos.
- Información confidencial.
- Seguros, garantías y fianzas.
- Administración en general.
- Formas de resolver controversias.
- Vigencia del contrato.
- Acuerdo de no competencia.
- Modificaciones al sistema.
- Debe establecer los medios de control sobre la gestión del franquiciado.
- Que no se garantiza el éxito del negocio.

## **Plazo de Duración del Contrato**

Por lo general las partes tienden a establecer un plazo lo suficientemente largo para recuperar la inversión inicial hecha por el franquiciado para instalar la unidad franquiciada.

La empresa franquiciadora debe determinar la vigencia del contrato basándose, principalmente, en la cantidad invertida por el franquiciado para instalar el local franquiciado, en el tiempo que necesitará para cubrir la cuota inicial, en los gastos de preapertura y en la obtención de ganancias, es decir, la vigencia mínima del contrato deberá ser suficiente para que el franquiciado recupere su inversión y obtenga utilidades durante cierto tiempo.

Los contratos de franquicia no son vitalicios, a pesar que las partes hagan un acuerdo indefinido, ya que éste puede tener un vencimiento por estipulación del mismo contrato o cuando el negocio no haya marchado lo bien que se esperaba.

En nuestro derecho y en virtud de la autonomía de la voluntad, las partes pueden rescindir, es decir, dejar sin efecto el contrato sin causa y en cualquier tiempo. Lo que se aconseja en definitiva, es un término entre dos a cinco años con opción a renovarlo por iguales plazos inclusive en forma automática.

Las causas por las que puede finalizar un contrato de franquicia son:

- La vigencia pactada por las partes ha concluido.
- Terminar con el contrato por común acuerdo entre las partes.
- Incumplimiento del contrato por alguna de las partes.

Cuando el contrato termina el franquiciado tiene la obligación de:

- Dejar de usar la marca y símbolos distintivo.
- Devolver todos los manuales de operación y la información confidencial recibida.
- Cubrir cualquier deuda.
- Restituir el stock de productos.

## **Aspectos Económicos y Financieros del Contrato**

La adopción de cualquier decisión respecto a la integración en una red de Franquicias mediante la apertura de uno de sus puntos de venta debe siempre partir de un minucioso análisis económico y financiero.

El franquiciado debe poseer capital suficiente para iniciar el negocio. Una parte sustancial del capital necesario, la aportará él mismo. La financiación y préstamos se formalizará en bancos, entidades financieras, instituciones de capital-riesgo, entre otros. El franquiciado deberá recibir por parte del franquiciador una información en detalle sobre los fondos que deberá aquél destinar y el destino de los mismos. En esta previsión se especifican por separado el costo de adquisición del derecho al uso de la Franquicia unido a la documentación confidencial y operativa, y por otro lado los cálculos del franquiciador en cuanto a su previsión del capital circulante necesario.

Se debe, por tanto, transmitir al potencial franquiciado una proyección lo más realista de los fondos requeridos para la apertura, lanzamiento y desarrollo de una nueva unidad.

Por otra parte el concepto de inversión va estrechamente unido al de rentabilidad, y también al concepto de riesgo. El franquiciado está dispuesto a realizar una inversión, para convertirse en un miembro más de la red, con unas condiciones más favorables de riesgo que las que tendría si actuara de forma autónoma. Todo candidato a franquiciado debe conocer antes de firmar un contrato, las inversiones totales necesarias para la puesta en marcha de la Franquicia seleccionada, una cuenta de explotación que transmita la rentabilidad del negocio basada en casos reales, así como los plazos de amortización.

## **ORGANIZACIONES ENCARGADAS DEL DESARROLLO DE LA FRANQUICIA COMERCIAL**

### **Asociación de Franquicia**

Una Asociación de Franquicias agrupa a todas las empresas franquiciadoras de un país. Estas asociaciones han sido muy importantes en el desarrollo y promoción de las franquicias en los distintos países en donde esta figura se ha constituido como un importante factor del desarrollo económico y comercial del sector. Este es el caso de la Internacional Franchise Association (IFA), la que agrupa a las empresas franquiciadoras de los Estados Unidos y fue la primera asociación de este tipo en el mundo.

Las asociaciones de franquicias no solo están constituidas por franquiciadores, como era en un principio, sino que también por los franquiciados los que se han ido incorporando en el último tiempo.

Entre las principales funciones que tienen estas asociaciones se encuentran:

- Difundir y defender la cultura de las franquicias en los países en que se encuentran constituidas, mediante cursos, talleres, seminarios y ferias de franquicias.
- Ser interlocutoras ante las autoridades gubernamentales, promoviendo la aprobación de leyes que permitan un adecuado desarrollo del sistema.
- Ser un puente entre el franquiciador y el franquiciado que permite solucionar conflictos y fomentar la sinergia que debe fluir en cualquier sistema de franquicias.
- Dar varios beneficios a sus asociados para operar sus unidades en forma óptima, desde la búsqueda de consenso en torno a la publicidad y mercadotecnia, nuevos productos, hasta el uso de nuevas marcas.
- Establecer relaciones con otros países interesados en importar y exportar franquicias, mediante la publicación de directorios especializados y la organización de reuniones entre franquiciadores e inversionistas. (3)

Las asociaciones nacionales de franquicias, de una región geográfica determinada, se agrupan en una organización de carácter regional conocida como Federación de Franquicias, existiendo en la actualidad tres federaciones, la europea, la

asiática y la iberoamericana. Estas federaciones promueven y defienden a las Franquicias en los países donde estas se encuentren, asimismo, ayudan en la comercialización de franquicias y facilita sus importaciones y exportaciones, y también tienen como función intercambiar información entre sus miembros.

En Junio de 1993 se funda en Chile la **Asociación de Franchising de Chile (AFICH)** como una Asociación Gremial, la cual se constituye legalmente el 10 de Marzo de 1995, con los siguientes objetivos:

- Velar por el desarrollo, fomento y promoción del Franchising.
- Patrocinar y ejecutar publicaciones propias o de terceros para divulgar las técnicas que permiten desarrollar Franquicias.
- Ejecutar, organizar y patrocinar actividades académicas de divulgación técnica y de investigación relacionadas con las actividades de negocios que se desarrollen en un Sistema de Franquicia.
- Dictar normas técnicas de general aceptación, sobre procedimientos y criterios a recomendar en los diversos aspectos que tengan relación con el Franchising.
- Dictar normas éticas para regular el sistema.
- Desarrollar proyectos tecnológicos relacionados con el ámbito de competencia profesional y comercial de sus asociados y de la finalidad de la Asociación.
- Certificar controles de calidad, de herramientas, procedimientos y elementos constitutivos de los negocios que operan en Chile bajo el Sistema de Franquicia.
- Mantener permanentemente informado a sus asociados sobre la evolución del desarrollo tecnológico en su ámbito profesional y comercial.
- Promover entre sus asociados la participación en actividades de transferencia tecnológica, certámenes técnicos, de investigación, etc., a desarrollarse en el país y el extranjero.
- Celebrar convenios de cooperación recíproca con entidades afines nacionales, extranjeras e internacionales.
- Mantener una base de datos curriculares de sus asociados y entregar sus antecedentes a tercero que lo requieran, previa autorización del asociado que se trate.
- Otros objetivos. (7)

## **Firmas Consultoras de Franquicias**

Una Consultora de Franquicias es una firma que ofrece asesoramiento profesional en todos los aspectos de la franquicia. Ésta casi siempre, está integrada por profesionales de distintas áreas, los que se han especializado y han adquirido experiencia para desarrollar y operar cadenas de franquicias.

Entre los servicios que están capacitados de ofrecer estas firmas se encuentran:

- Desarrollo integral de un sistema de franquicias.
- Manualización de los procesos operativos de un sistema de franquicias.
- Formulación de todos los documentos que integren el marco jurídico de un sistema de franquicias.
- Registro y defensa de la propiedad intelectual de una franquicia, en algunos casos.
- Comercialización de un sistema de franquicias.
- Asesoría a la empresa franquiciadora en materia de capacitación y asistencia técnica.
- Asesoría para la exportación de franquicias.
- Asesoría en la importación de franquicias extranjeras.

La principal empresa consultora de franquicias en nuestro país es Francorp Chile S.A., de origen norteamericano, la cual realiza estudios del panorama global de las franquicias en el país y tiene dentro de sus clientes a las empresas más importantes tanto nacionales como internacionales.

## **Ferias de Franquicias**

Las ferias son eventos donde se presentan las Franquicias existentes en un mercado, para que los potenciales franquiciados las conozcan. En estas ferias los expositores (franquiciadores) presentan las ventajas que ofrecen sus franquicias.

Las ferias constituyen la herramienta que más información puede proporcionar a los futuros franquiciados. En una feria se puede recopilar mucha información de las

cadena de interés, manteniendo incluso conversaciones con los responsables de las mismas, y conocer el producto o servicio que dichas cadenas ofrecen.

Los productos y/o servicios son el centro de atracción en una feria de franquicias, al igual que las máquinas y los sistemas que se muestran en operación y se complementa con el respaldo informativo personalizado por expertos.

Estas ferias de franquicias, en la actualidad, han adquirido singular importancia en los países desarrollados, constituyendo un valioso instrumento para la promoción de las exportaciones. La participación en este tipo de evento puede apoyar el éxito de la empresa, desde un punto de vista comercial y tecnológico.

En estas ferias se puede destacar su papel como elemento de relaciones públicas, sin dejar su naturaleza comercial, como demostración del poder de las técnicas de las relaciones públicas al servicio de los intereses comerciales de la empresa.

Las ferias tienen la ventaja de colocar a los interesados en contacto directo con los productos, reunidos en un determinado lugar y tiempo, frente a otros medios de difusión que carecen de ese nivel de contacto y comunicación inmediatos.

### **Otros Medios de Difusión de las Franquicias**

Los medios de comunicación, en la actualidad, son una herramienta eficiente para difundir y comercializar una franquicia. Entre los principales medios están:

- Prensa escrita (revistas de negocios, diarios financieros)
- Radio.
- Televisión (programas dedicados a los negocios y las finanzas)
- Internet (páginas web, portales especializados)
- Ruedas de prensa.
- Misiones comerciales.

## **DESARROLLO DE LA FRANQUICIA COMERCIAL EN CHILE**

A pesar de la corta historia de la Franquicia Comercial en Chile, ésta se ha desarrollado a una velocidad considerable, aunque no comparable con otros países de Latinoamérica que han tenido un desarrollo mayor con igual tiempo.

En el desarrollo de la Franquicia, cabe destacar, que se han producido tres etapas respecto a la maduración que ha experimentado el mercado.

### **Etapas 1: Entrada a Chile de las Franquicias Extranjeras**

En 1985, el país experimentaba un crecimiento sostenido de la economía a raíz de una apertura comercial y económica que provocó la mirada de las empresas extranjeras. Fueron, principalmente, las compañías estadounidenses (Manpower, McDonald's, entre otras) las que hicieron que los empresarios nacionales se interesaran, ya que esas empresas que no eran conocidas aquí, a los pocos años empezaron a tener un crecimiento sostenido.

### **Etapas 2: Desarrollo en Chile de las Franquicias Nacionales**

En esta etapa surgen las franquicias generadas por empresas nacionales. Un ejemplo de ello, es la cadena Village fundada en 1971, que se dedicaba a la comercialización de tarjetas y muñecos de peluche. En sus inicios su producción la vendían a terceros, pero después vieron que era más rentable tener su propia cadena de tiendas, las que llegaron a ser 18 en un principio solo en Santiago. De ahí tomaron la decisión de expandirse a regiones y lo hicieron mediante la utilización de la Franquicia Comercial. El primer paso fue uniformar la decoración de los locales y de su red. Después armaron un mix de productos que debía ser adquirido un 70% por los franquiciados y prestarían asesoría. Así Village ingresaba al mundo de las franquicias.

Otra empresa fue Lomito'n que partió como restaurante en 1982 y que luego pasaría a ser de comida rápida. Comenzó con un local en Santiago y continuó con 3 locales que eran todos franquiciados (1988), pasando a ser con posterioridad la empresa nacional con mayor número de locales franquiciados.

### **Etapas 3: Exportación de las Franquicias Nacionales**

Esta etapa comienza en 1993, cuando la empresa Errol's expande su negocio a la Argentina mediante el Sistema de Franquicia Comercial, sin embargo este primer intento expansionista fracasó debido al cambio experimentado en el mercado del vídeo, con la aparición de la televisión por cable, siendo posteriormente vendida esta empresa a la cadena norteamericana Blockbuster, que también es una franquicia.

Otras empresas que se han incorporado a la exportación han sido Village, Lomito'n, Gacel, entre otras, expandiéndose a países como Argentina, Perú, Paraguay, Bolivia y Uruguay.

### **Crecimiento de las Franquicias**

La evolución de las Franquicias Comerciales, a través del tiempo ha presentado diferentes crecimientos. Han pasado casi veinte años, durante los cuales el sistema de Franquicias ha estado directamente ligado a la situación económica del país

El primer impulso que tuvieron las Franquicias en Chile fue a fines de la década de los '80 con la llegada de empresas extranjeras, específicamente con las cadenas de comida rápida, como McDonald's, Kentucky Fried Chicken y Pizza Hut, provocándose un auge y desarrollo de esta fórmula de negocios en el país. Desde entonces, las Franquicias crecieron hasta 1998 a tasas de 30% anual, sumando 48 marcas a esa fecha, de las cuales 12 eran de origen nacional.

Después del año 1998, las Franquicias se congelaron y hasta se diluyeron,

descendiendo a partir de la crisis económica que se vivió desde ese año, para situarse en tasas de crecimiento en torno al 3% ó 4% anual. Ahí quedó la esperanza de muchos de ver su marca multiplicada por el territorio nacional. Las altas tasas de interés - que hacía más rentable tener el dinero en el banco - conspiraron contra su desarrollo.

Según estudios realizados por Francorp - que miden el crecimiento de las empresas y sectores de acuerdo a la cantidad de puntos de venta franquiciados -, durante el 2000, sólo el 33% de las Franquicias que existen en el país pertenecen al rubro restaurantes, cifra notoriamente inferior a la que figuraba cinco años atrás. A cambio, el sector servicios se encontraba creciendo de manera destacada. Así lo demuestran los números, según los cuales esta área es la segunda en participación y representa a más del 20% de las Franquicias. Asimismo, la empresa de mayor crecimiento pertenece a este rubro: Copec, con 190 puntos de venta franquiciados. Otros sectores destacados son vestuario y calzado, con 10%; salud y belleza, con igual puntaje; educación, con 8%, y luego hotelería, y copiado e impresión, con 5% ambos.

Durante el 2002, el número de empresas que ofrecía una Franquicia aumentó respecto al 2001. Razones para esta reincidencia hay varias, las que abarcan desde las bondades que el "formato" ofrece, hasta causas más coyunturales, como la baja en las tasas de interés y la necesidad de buscar alternativas más seguras de inversión para enfrentar los momentos de crisis por los que ha pasado el país.

A pesar de lo anterior, el Sistema de Franquicias no logró prender en Chile. Apenas 47 marcas operaban efectivamente bajo esta fórmula, como lo muestra el último estudio realizado por Francorp Chile, en el año 2003, con tasa de crecimiento de un 6,4% anual, de las cuales solo 17 son empresas chilenas y 30 corresponden a extranjeras.

De lo anterior, se concluye que, desde el año 1998 al 2003, la tasa de crecimiento de las franquicias aún no logra llegar a los niveles que presentaba hasta 1998, también se observa el estancamiento de las empresas franquiciadoras, la disminución presentada por las de origen internacional y el leve aumento de las nacionales.

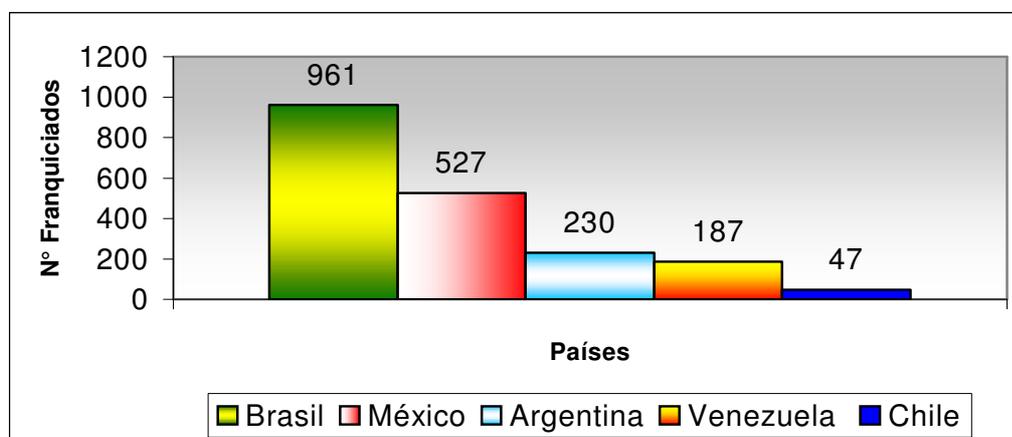
## Franquicias Latinoamérica

Chile es considerado un país atípico en el desarrollo de las Franquicias, a diferencia de otros países de América Latina, ya que su economía es ordenada y sin sobresaltos, factores que en principio ayudaron favorablemente al sistema, pero que no tuvo el crecimiento que esperaban muchos analistas.

Pocos fueron los empresarios o potenciales franquiciados locales que apostaron por la Franquicia y los que se sumaron a esta actividad lo utilizaron para mejorar sus canales de distribución y calidad en la atención al cliente. También ha contribuido a esto la poca difusión del sistema en el país.

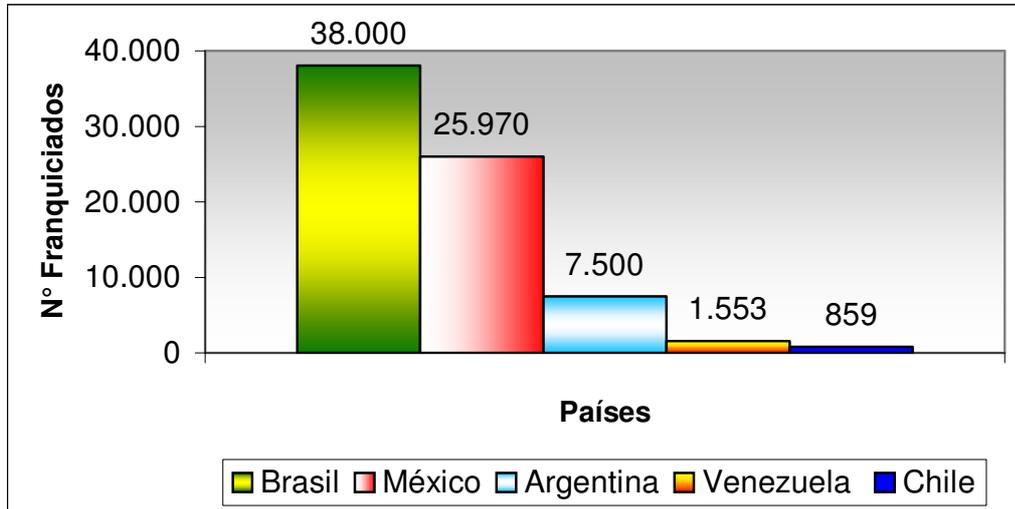
No obstante lo anterior, los cinco principales mercados de Franquicia en Latinoamérica, de acuerdo a un Estudio de Mercado de Franquicias desarrollado por la Asociación Argentina de Franquicias y Francorp Argentina a nueve países, Chile ocupa el quinto lugar antecedido por Venezuela, Argentina, México y Brasil, concentrando 73.000 puntos de ventas propios o franquiciados, donde el 87% corresponde a Brasil y México, mercados consolidados y con una gran maduración de este sistema llegando a niveles de calidad como el de Estados Unidos. En los gráficos N°1 y N°2 se muestra la notoria diferencia que existe entre el mercado chileno de franquicias y los mercados más importantes en América Latina, tanto en el número de franquiciadores como en las unidades franquiciadas. (9)

**Gráfico N°1: “Franquiciadores en Latinoamérica”**



Fuente: Invertia Año: 2002

**Gráfico N°2: “Unidades Franquiadas en Latinoamérica”**



Fuente: Invertia Año: 2002

En el caso de Brasil, éste no tiene nada que envidiarle a Estados Unidos en cuanto a Franquicia Comercial se trate. El mercado brasileño es considerado como altamente competitivo, con una fuerte penetración de Franquicias nacionales y con un alto grado de satisfacción al cliente. Los consumidores prefieren las empresas locales las que superan a las norteamericanas. El apoyo de la Asociación Brasileña de Franquicias (ABF) y las fuertes regulaciones que protegen al mercado local han permitido que ésta se desarrolle disminuyendo así la expansión mediante franquicias extranjeras.

México es, junto a Brasil, el país más desarrollado en este sistema. Su crecimiento actual está más ligado al desarrollo de nuevos puntos de venta de las Franquicias ya establecidas que de las nuevas que comenzaron a operar en su mercado. Para los analistas la proximidad con USA le da enormes ventajas para el crecimiento y difusión de este sistema. También cuentan con un marco legal como respaldo lo que permite mayor confianza y seguridad; ser la fundadora de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF) y; formar parte de la World Franchise Council (WFC) organismo que alberga la mayoría de las asociaciones de Franquicias a nivel mundial.

A pesar de los constantes cambios políticos, económicos y sociales que se presentan en la Argentina, este país sigue demostrando un gran potencial en el desarrollo del sector. Esto se apoya en la difusión de las Franquicias dentro del país y la constante colaboración de la Asociación Argentina de Franchising (AAF).

Respecto a Venezuela ha sido el país que más rápidamente se adaptó a este formato de negocio y en comparación con los demás países su crecimiento que es escalonado comenzó desde cero. Para los comerciantes locales la Franquicia Comercial fue considerada como la manera más dinámica de expansión. Hoy en día están concentradas en la apertura de nuevas marcas venezolanas que se acoplen al sector.

### **Situación Actual de las Franquicias en Chile**

Según estadísticas realizadas por Francorp Chile, durante el año 2003, las franquicias arrojaron los siguientes datos: (11)

▪ <b>Año de Inicio</b>	1985
▪ <b>Número de franquiciadores</b>	47
▪ <b>Origen</b>	64% extranjeras, 55% EE.UU
▪ <b>Unidades franquiciadas</b>	914
▪ <b>Ventas anuales</b>	US\$200 millones
▪ <b>Tasa de crecimiento</b>	6.4%
▪ <b>Porcentaje de las ventas retail</b>	1%
▪ <b>Empleos del sistema</b>	12.500 personas.

Se dice que Chile está adquiriendo una identidad semejante a Estados Unidos, lo que se aprecia a través de la ropa, empresas de servicio y comida. La causa se puede comprender si se toma en cuenta que más de la mitad de las Franquicias que se otorgan en nuestro país provienen de Norteamérica. La cuota del mercado que representa este país es de un 55%, mientras que con 36% lo siguen las empresas locales y con un 8% se ubican países como España, Argentina, Italia y Canadá.

Un dato interesante de lo que representan las Franquicias en el país, es la cantidad de recursos humanos que emplea resultando así una oportunidad para la creación de empleos.

Las principales franquicias que existen en Chile se presentan a continuación en la tabla N° 1. (11)

**Tabla N° 1: “Principales Franquicias en Chile”**

NOMBRE	RUBRO	ESTABLECIMIENTOS		ORIGEN
		PROPIOS	FRANQ.	
Copec	Combustibles	450	190	Chile
Blockbuster	Arriendo de video	0	73	EE.UU
Farm. Cruz Verde	Farmacia	290	90	Chile
Lomito'n	Fast food	11	67	Chile
Mc Donald's	Fast food	14	62	EE.UU
Doggi's	Fast food	23	44	Chile
Village	Tarjetas y regalos	20	36	Chile
Telefónica Movil	Comunicaciones	20	36	Chile
Benetton	Vestuario	2	30	Italia
Cepech	Educación	22	20	Chile
Hush Puppies	Calzado	35	14	Chile
Novus Chile	Repuestos de vidrios	1	12	EE.UU
Rotter & Krauss	Óptica	15	14	Chile
Tavelli	Heladería	0	7	Chile
Fuenzalida Propiedades	Corretaje de propiedades	2	6	Chile

Fuente: Francorp Chile Año: 2003

En la actualidad, la penetración del concepto de Franquicia, respecto a las transacciones comerciales del país no supera el 2% siendo muy inferior a otros países del continente americano como son Argentina, Brasil, México y Estados Unidos con un 10%, 25%, 34% y 45% respectivamente.

Según proyecciones, se prevé que en esta década habrá una tendencia marcada por un cambio en las Franquicias. Por ahora, “las Franquicias más solicitadas son las de comida rápida (Fast food), pero pronto serán otras, todo dependerá de los consumidores, cuyo comportamiento es el que indica finalmente dicha tendencia”, comentó Américo Tadeu, consejero comercial de la embajada de Estados Unidos. (11)

## **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

La Franquicia Comercial es un sistema de comercialización de productos y/o servicios, según el cual una empresa que opera con éxito en el mercado, transmite a otro empresario independiente todos sus conocimientos y experiencia sobre el negocio original, incluyendo el uso de la marca comercial y símbolos distintivos, a cambio de un derecho inicial más un porcentaje de regalías mensuales.

En la actualidad, según estudios realizados por la consultora Francorp Chile, la Franquicia Comercial apenas genera el 2 % de las transacciones comerciales del país, lo que es muy bajo comparado con otros países de Latinoamérica. Además, sostienen que esto se debe a que el mercado nacional se presenta aún inmaduro respecto a este tema, ya que los empresarios no valoran la compra de un intangible compuesto por una marca reconocida y un know-how específico. También en los últimos cuatro años, más de la mitad de los operadores se han desvanecido y entre las franquicias sobrevivientes es escasa la vocación expansionista.

Respecto a la situación actual en que se encuentran las Franquicias, la única información que se tiene es global y estimativa, no existiendo información regional ni comunal.

El presente proyecto de tesis, es un estudio exploratorio de las empresas que operan bajo Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, realizando un diagnóstico de la situación actual a objeto de comparar la información de este sector en las dos comunas con la información nacional conocida y de esta forma aportar antecedentes para futuras investigaciones.

## **OBJETIVOS GENERALES**

1. Contribuir al desarrollo de la Franquicia Comercial, realizando un diagnóstico de la situación actual, respecto de las empresas que operan bajo este sistema, en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.
2. Determinar la relación que existe entre la información nacional conocida y la información obtenida de las empresas de Franquicia Comercial que funcionan en Valparaíso y Viña del Mar.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Clasificar las empresas respecto al origen, rubro y tipo de franquicia, que tienen las empresas de Franquicia Comercial identificadas en Valparaíso y Viña del Mar, mediante una encuesta que se realizará en dichas comunas.
2. Sistematizar información, respecto al número de locales, años de operación, ventas estimadas, número de empleados, duración del contrato y expansión, de las empresas de Franquicia Comercial que operan en Valparaíso y Viña del Mar, a través de una encuesta.
3. Caracterizar la Franquicia Comercial, respecto a sus elementos principales, contraprestación, ventajas y desventajas, que presentan las empresas que utilizan este sistema en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, utilizando una encuesta que se aplicará en dichas comunas.
4. Integrar la información obtenida para realizar el diagnóstico de la situación actual de las empresas que operan bajo Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, usando gráficos y tablas.
5. Comparar la información nacional existente con la información obtenida en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, usando un cuadro comparativo.

## **METODOLOGIA**

### **ETAPAS Y ACTIVIDADES**

El presente estudio es de tipo exploratorio y se realizará en las siguientes etapas:

**ETAPA 1:** Recopilar información de la Franquicia Comercial

**Tarea 1:** Revisión bibliográfica.

**Acciones:**

1. Recopilar censos y listados de Franquicias, oficiales y extraoficiales, de diversos años, para identificar todas las empresas de Franquicia Comercial que existen en Chile.
2. Revisar páginas web y guía telefónica, para confirmar las empresas de Franquicia Comercial que se ubican en Valparaíso y Viña del Mar. Recopilar direcciones de las empresas de Franquicia Comercial de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.
3. Recopilar información de las Franquicias Comerciales en Chile.
4. Visitar consultora de Franquicias Comerciales Francorp Chile S.A.

**ETAPA 2:** Priorizar la información sobre la base de información general del tema y específica de Chile.

**Tarea 1:** Sistematización de la información.

**Acciones:**

1. Ordenar la información relevante tanto general como específica de Chile.
2. Identificar las empresas que funcionan como Franquicia Comercial, en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.
3. Redactar listado de las empresas de Franquicia Comercial, en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

**ETAPA 3:** Determinar muestra de las empresas de Franquicia Comercial de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

**Tarea 1:** Determinar muestra mediante un método de muestreo probabilístico.

**Acciones:**

1. Determinar la muestra, mediante el muestreo aleatorio simple, de las empresas de Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

**ETAPA 4:** Confeccionar un instrumento de evaluación de Franquicia Comercial.

**Tarea 1:** Visitar bibliotecas universitarias de Valparaíso, Viña del Mar y Santiago.

**Acciones:**

1. Revisar Tesis en bibliotecas universitarias de la zona y Santiago, para seleccionar un instrumento de evaluación.

**Tarea 2:** Elaborar el instrumento de evaluación de la Franquicia Comercial, basándose en la información obtenida anteriormente.

**Acciones:**

1. Determinar las variables que se medirán en el cuestionario.
2. Elaborar el instrumento de evaluación.

**ETAPA 5:** Aplicar cuestionario empresas que operan bajo la Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

**Tarea:** Aplicar cuestionario a los empresarios que utilizan esta forma de negocio.

**Acciones:**

1. Aplicar instrumento de evaluación.

**ETAPA 6:** Analizar los datos obtenidos y tabular la información.

**Tarea 1:** Clasificar los datos obtenidos de las empresas de acuerdo al origen, rubro y tipo de Franquicia.

**Acciones:**

1. Sistematizar la información obtenida respecto al origen, rubro y tipo de Franquicia.
2. Confeccionar tabla con la información anterior.

**Tarea 2:** Ordenar la información respecto al número de locales, año de operación, ventas estimadas, número de empleados, duración del contrato.

**Acciones:**

1. Sistematizar la información obtenida respecto al número de locales, año de operación, ventas estimadas, número de empleados, duración del contrato.
2. Confeccionar tabla y gráficos.

**Tarea 3:** Caracterizar la Franquicia Comercial respecto a sus elementos principales, contraprestaciones, ventajas y desventajas.

**Acciones:**

1. Sistematizar la información obtenida respecto a sus elementos principales, contraprestaciones, ventajas y desventajas.
2. Realizar gráficos y tablas.

**ETAPA 7:** Comparar la información nacional con la comunal.

**Tarea 1:** Comparar la información nacional existente con la información obtenida.

**Acciones:**

1. Comparar la información nacional con los datos obtenidos, en cuanto al origen, número de locales, año de operación, ventas estimadas, número de empleados.
2. Determinar que porcentaje de las Franquicias representan Valparaíso y Viña del Mar del total nacional.
3. Confeccionar tabla.

**ETAPA 8:** Redacción de informe final.

**Tarea 1:** Redactar el Informe Final.

**Acciones:**

1. Redactar informe final de acuerdo a las pautas establecidas

## **UNIVERSO**

Se estudiarán las empresas chilenas que operen bajo el sistema de Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

Se determinó que de un total de 101 empresas que operan a nivel nacional, sólo 26 operan en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, las que corresponden al universo.

## **MUESTRA**

Se determinó mediante el método de muestreo probabilístico llamado Muestreo Aleatorio Simple. El tamaño de la muestra corresponde a 19 empresas que operan bajo la Franquicia Comercial.

## **INSTRUMENTOS**

Se aplicará una Encuesta con preguntas cerradas y abiertas. (Anexo 1)

El análisis de los datos se realizó tomando la Frecuencias Relativas y Absolutas (Anexo 2)

## **VARIABLES PARA CARACTERIZAR A LAS EMPRESAS EN ESTUDIO**

- Lugar de origen de la Franquicia
- Rubro al que pertenece la Franquicia

- Agencia Inmobiliaria
- Alimentación
- Belleza y Cosmética
- Centros de Enseñanza
- Combustibles
- Confección / Moda
- Hotelería / Restaurantes
- Lavandería / Tintorería
- Salud
- Tiendas Especializadas
- Otra
- Tipo de Franquicia
  - Franquicia Individual
  - Franquicia Múltiple
  - Franquicia Regional
  - Franquicia Maestra Internacional
- Origen de la Franquicia
  - Nacional
  - Extranjera
- Años de operación de la Franquicia
  - 1 – 2 años
  - 3 – 5 años
  - 6 – 10 años
  - Más de 10 años
- Número de locales propios
- Numero de locales franquiciados
- Venta anual estimada
 

	Venta anual en UF
- Micro empresa	0 a 2.400
- Pequeña empresa	2.401 a 25.000
- Mediana empresa	25.001 a 100.000
- Gran empresa	Más de 100.000
- Número de empleados
- Duración del contrato de Franquicia

- 1 – 5 años
- 6 – 10 años
- 11 – 15 años
- 16 - 20 años
- Indefinido
- Elementos principales de la Franquicia
  - Producto / Servicio
  - Marca
  - Know-how completo
  - Asistencia técnica
  - Capacitación
  - Lay-out
  - Entrega manuales de operación
  - Exclusividad de territorio
  - Apoyo financiero
  - Publicidad
  - Otros
- Contraprestaciones de la Franquicia
  - Pago inicial por ingreso al sistema
  - Capital propio inicial
  - Capital de trabajo mínimo
  - Royalties sobre las ventas
  - Royalties por uso de know-how
  - Royalties de publicidad
  - Exclusividad como proveedor
  - Pago por arriendo de equipos
  - Otros
- Ventajas de la Franquicia para el franquiciador
  - Rápida expansión de los negocios
  - Reduce la inversión
  - Potenciar imagen de la empresa (marca)
  - Menores responsabilidades laborales, tributarias y legales
  - Obtención de economías de escala
  - Menor número de personal administrativo

- Otros
- Ventajas de la Franquicia para el franquiciado.
  - Uso de marca conocida
  - Mayores posibilidades de éxito
  - Uso del know how del franquiciador
  - No requiere experiencia anterior
  - Exclusividad territorial
  - Acceso a tecnología de punta
  - Otros
- Desventajas de la Franquicia para el Franquiciador
  - Riesgo de contratar franquiciados sin perfil adecuado
  - Pérdida de control de marcas franquiciadas
  - Pérdida de control de los productos
  - Riesgo de infidelidad del franquiciado
  - Riesgo de poca claridad al definir reponsabilidades
  - Otros
- Desventajas de la Franquicia para el franquiciado
  - Las políticas de franquiciador pueden afectar negativamente los resultados
  - El uso de una sola marca limita el mercado
  - Limita la creatividad
  - Falta de libertad
  - Riesgo de falencias de la Franquicia
  - Riesgo de poca claridad el definir responsabilidades
  - Otras
- Medios de comunicación utilizados para informar sobre la Franquicia
  - Prensa escrita
  - Radio
  - Misiones Comerciales
  - Televisión
  - Internet (portales, páginas web)
  - Publicidad de boca en boca
  - Ruedas de prensa
  - Ferias y exposiciones locales e internacionales

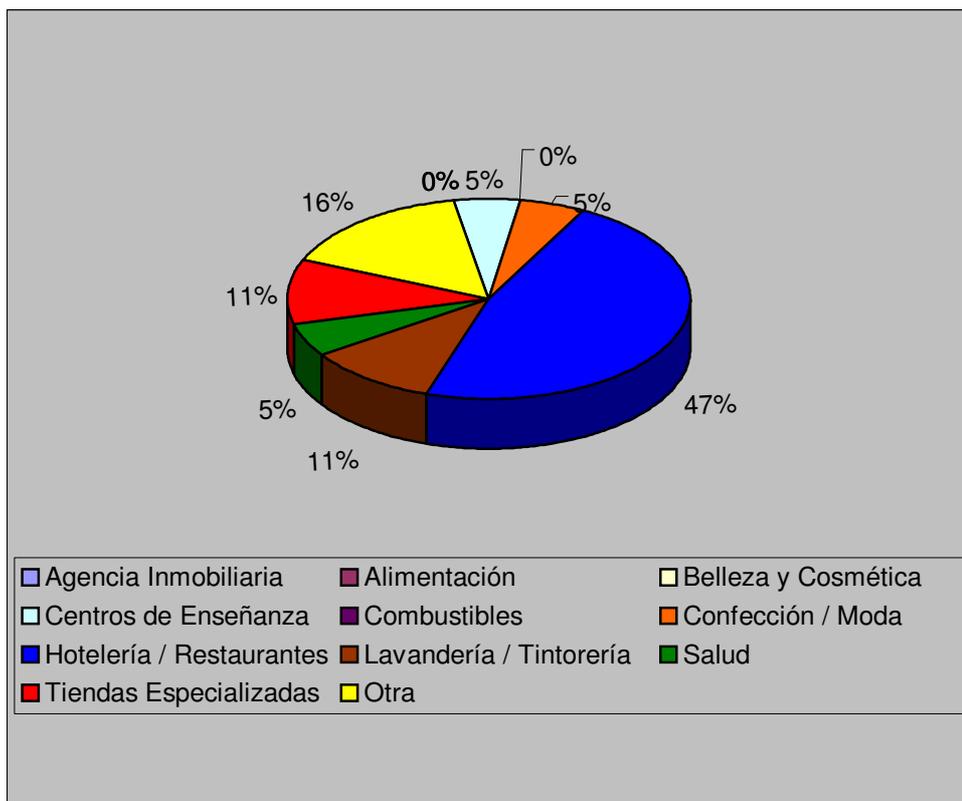
- Presentaciones particulares

## **RESULTADOS Y DISCUSION DE INFORMACIÓN RECOGIDA**

El estudio fue realizado a 19 empresas que operan bajo Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

A continuación se analizan los resultados obtenidos, entregando un diagnóstico de la situación actual en que se encuentran la empresas que operan como Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.

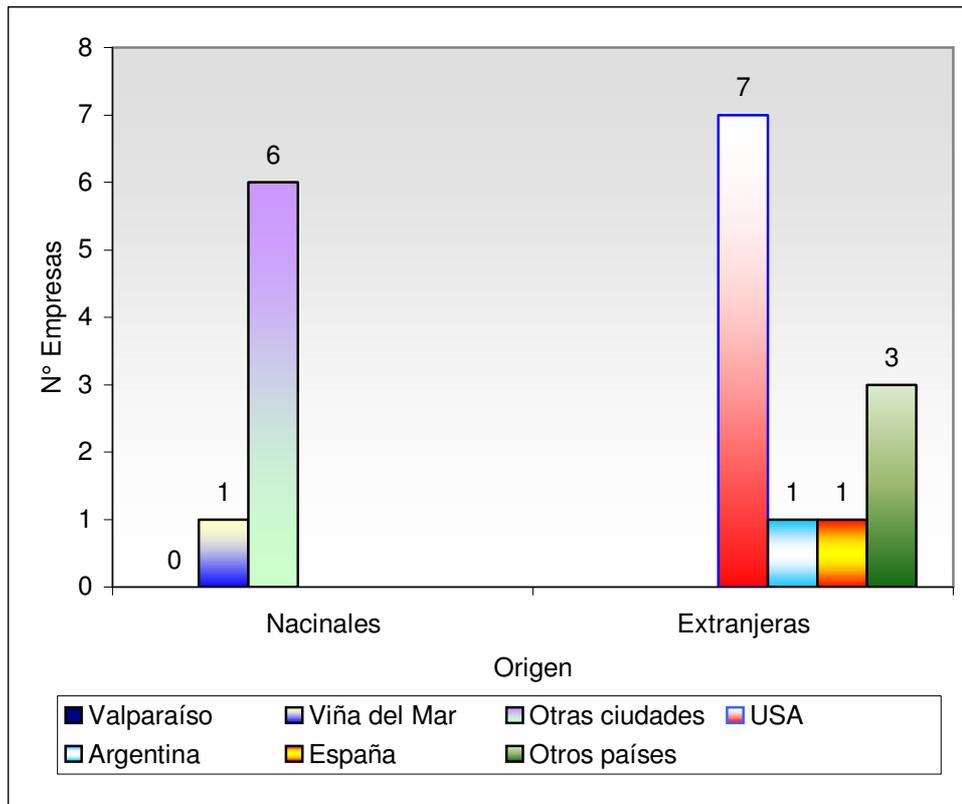
**Gráfico Nº 3: Rubros de las empresas que operan bajo Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 3 se observa que existe una gran variedad de rubros en los que se utiliza la Franquicia Comercial, siendo Hotelaría y Restaurantes el que concentra la mayor cantidad de empresas, cuyos subsectores más representativos son comida rápida y pizzerías. Esto se explica porque fue en el rubro comida rápida el pionero en desarrollar la Franquicia Comercial como la conocemos hoy en día, con el expansión de la cadena de restaurantes McDonald’s en Estados Unidos.

**Gráfico N° 4: Origen de las empresas que operan como Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

**Tabla N° 2: Clasificación de las empresas de Franquicia Comercial que operan en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**

RUBRO		N° EMPRESAS	ORIGEN		TIPO	
Sector	Subsector		Nacional	Extranjero	Individual	Múltiple
Belleza y cosmética	Gimnasios	1	1	0	1	0
Centros de enseñanza	Idiomas	1	0	1	0	0
Confección/Moda	Vestuario	1	0	1	0	0
Hotelería/Restaurantes	Cafeterías	1	0	1	0	0
	Comida Rápida	3	1	2	1	0
	Pizzerías	3	0	3	0	0
	Restaurantes	1	0	1	0	0

	<b>Heladerías/Chocolaterías</b>	1	0	1	0	0
<b>Discotheque</b>	<b>Discotheque</b>	1	1	0	1	0
<b>Lavanderías/Tintorerías</b>	<b>Lavanderías</b>	2	0	2	0	0
<b>Salud</b>	<b>Farmacia</b>	1	1	0	1	0
	<b>Óptica</b>	1	1	0	1	0
<b>Tiendas Especializadas</b>	<b>Computación</b>	1	1	0	1	0
	<b>Artículos de regalo</b>	1	1	0	0	0
	<b>TOTAL DE EMPRESAS</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>12</b>	<b>6</b>	<b>1</b>

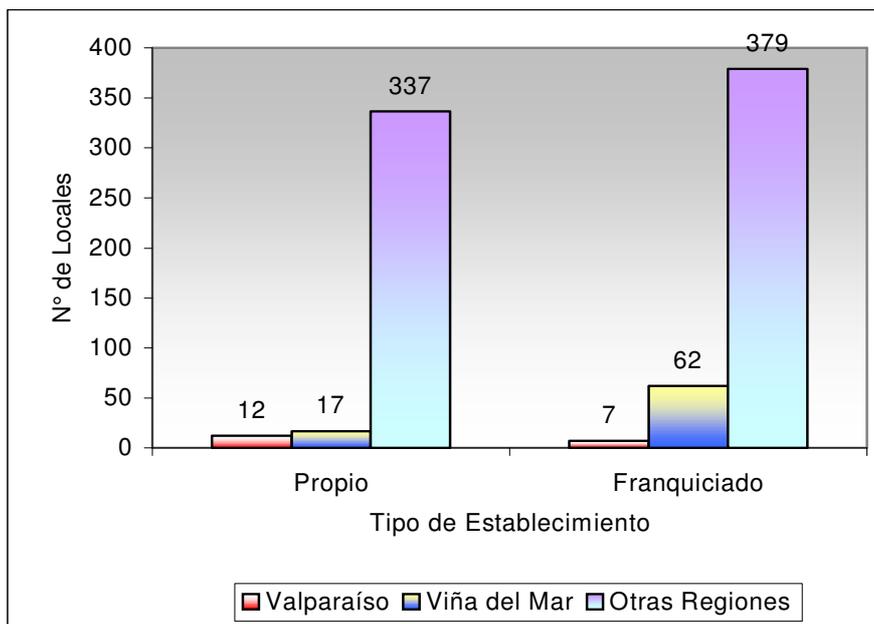
Fuente: Elaboración propia. Año: 2004

En la Tabla N° 2 se presenta una clasificación de las empresas que operan bajo este sistema en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, se observa que las Franquicias de origen extranjero superan a las de origen nacional en más de un 20%, siendo las extranjeras en su mayoría de Estados Unidos, mientras las nacionales son de Santiago salvo una de Viña del Mar (Gráfico N° 4).

En cuanto al tipo de Franquicia, la mitad de las empresas pertenece a la Franquicia Maestra Internacional y un tercio a la Franquicia Individual, existiendo muy poca representatividad de los otros tipos.

Podemos observar que existe una relación entre el origen y el tipo de Franquicia, en este caso el origen extranjero con el tipo Maestra Internacional, en donde ambas superan el 50%. Esto sucede porque Franquiciadores Extranjeros otorgan sus Franquicias a empresarios chilenos para que estos expandan el negocio a través del país.

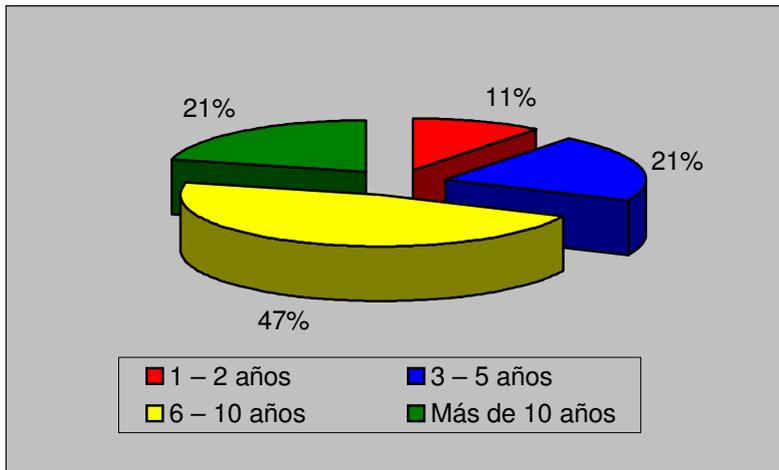
#### **Gráfico N° 5: Número de Locales Franquiciados y Propios por zona de Chile.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 5 se visualiza que en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar existen tanto locales franquiciados como propios, siendo una cantidad mayor los locales franquiciados. La ciudad de Viña del Mar cuenta con más locales franquiciados que Valparaíso, no así respecto a los locales propios que son superiores en Valparaíso. Esto se debe a que los empresarios que ocupan el Sistema de Franquicias no encuentran personas en Valparaíso dispuestas a instalarse con una Franquicia lo que no ocurre en Viña del Mar, por lo tanto el empresario opta por abrir sus propios locales y no franquiciar.

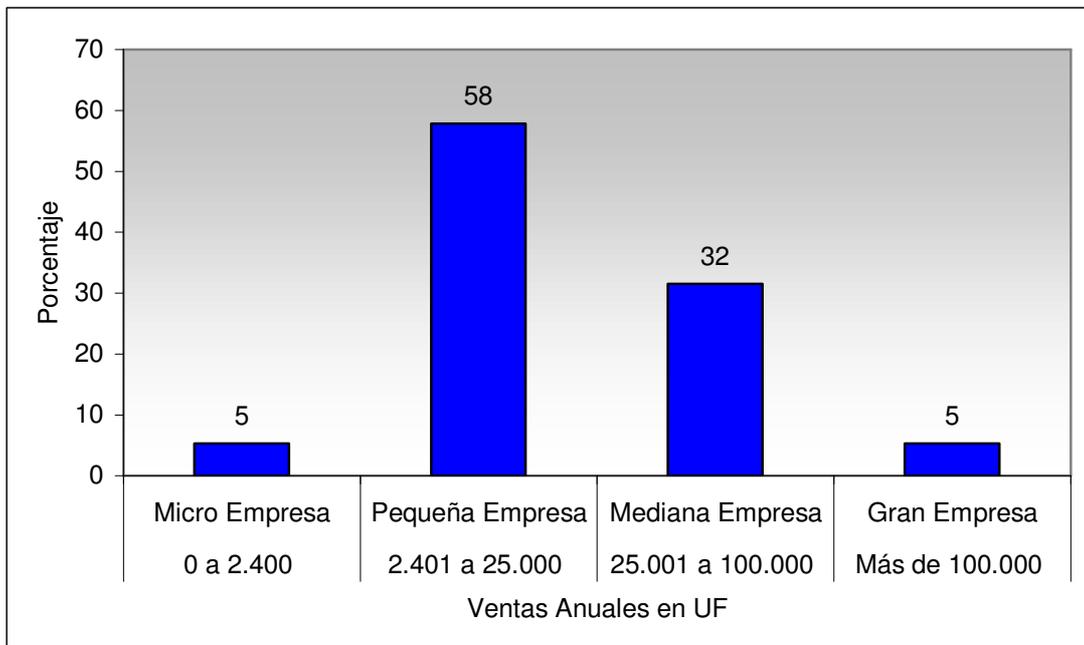
**Gráfico N° 6: Cantidad de años en que operan las empresas de Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 6 se observa que casi la mitad de las empresas que funcionan bajo este formato llevan entre 6 y 10 años en Valparaíso y/o Viña del Mar, existiendo algunas que llevan más de 10 años, cuyo año de comienzo fue en 1992, siete años después de su llegada a Chile.

**Gráfico N° 7: Tipo de empresas que operan bajo Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar**

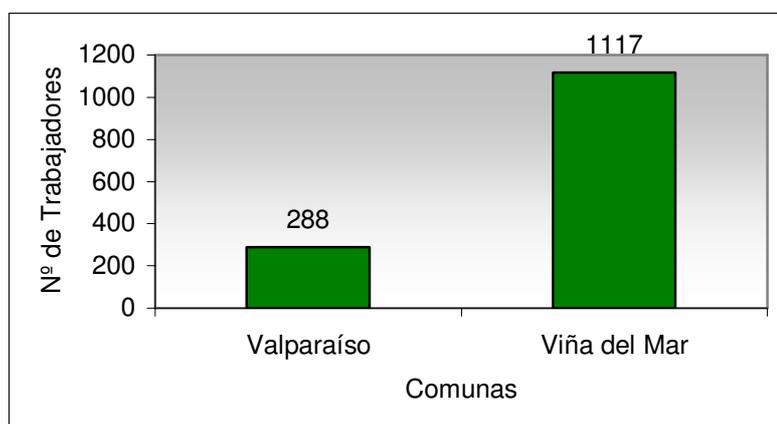


Fuente: Elaboración propia Año: 2004

De acuerdo al Gráfico N° 7, la mayor cantidad de empresas que ingresan al sistema de Franquicias pertenecen a la Pequeña y Mediana Empresa. Optando en su totalidad de Franquiciadores por formar una sociedad legalmente constituida, mientras los Franquiciados en un 74% constituyen una sociedad y el resto actúa como empresario individual.

A partir de la información anterior se determinó que las Ventas Anuales Estimadas en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar son de aproximadamente US\$ 18 millones.

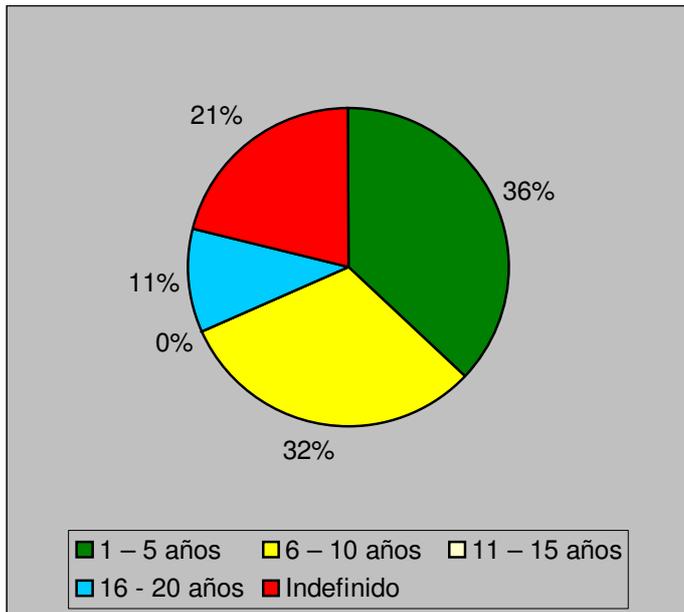
**Gráfico N° 8: Número de trabajadores de las empresas que operan bajo Franquicia Comercial por comuna.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 8 se observa que existe una mayor cantidad de trabajadores del sistema en la comuna de Viña del Mar que en la de Valparaíso, sumando en total 1.405 empleados.

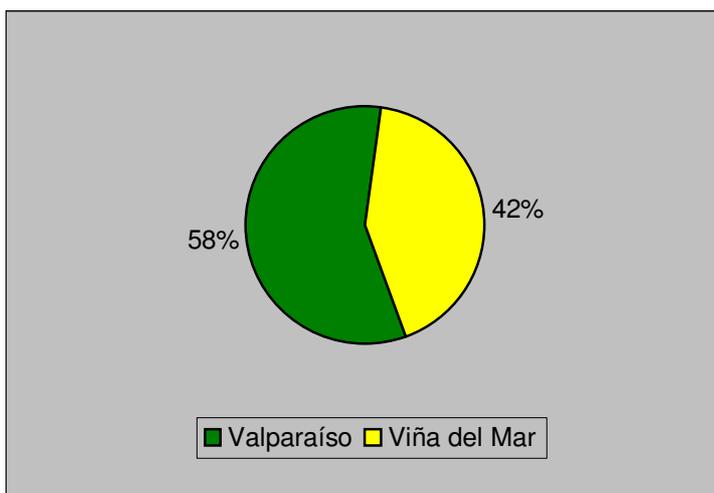
**Gráfico N° 9: Duración del contrato de Franquicia de las empresas que funcionan bajo este sistema en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 9 presenta la duración del Contrato de Franquicia en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, existe gran diversidad en este punto desde contratos de plazo fijo hasta indefinido. Una gran cantidad de empresas celebra contratos entre 1 y 5 años con renovación automática cumpliendo las cláusulas del contrato.

**Gráfico N° 10: Planes de expansión de los Franquiciados por comuna.**

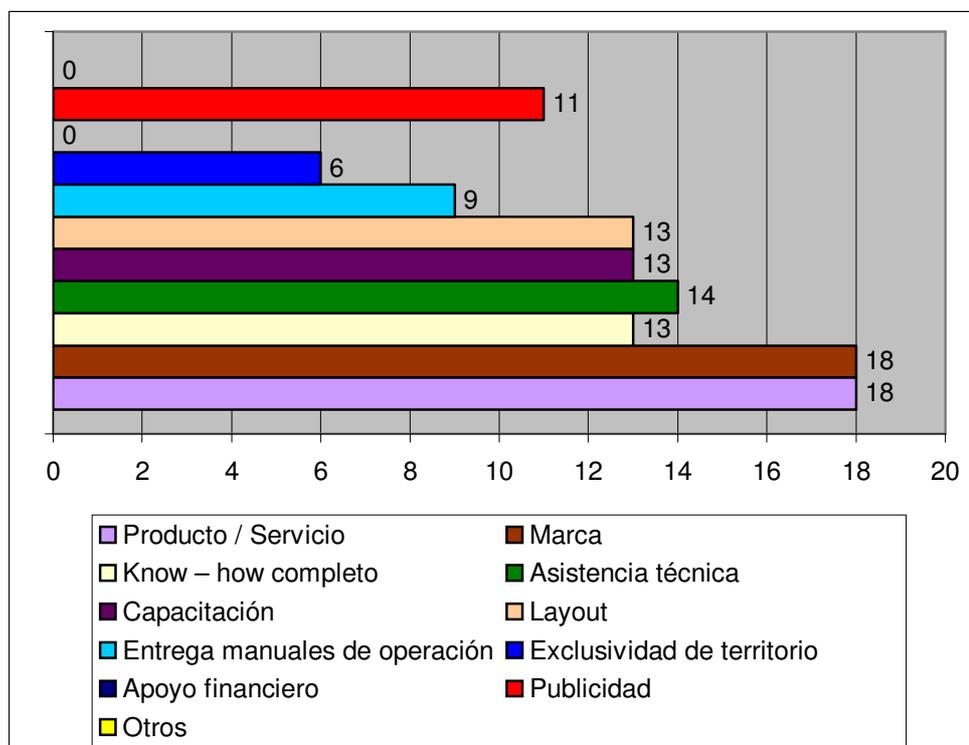


Fuente: Elaboración propia Año: 2004

Se determinó que 8 de cada 10 empresarios tiene planes de continuar expandiéndose a través de la Franquicia Comercial, de éstos un poco más de la mitad consideran a Valparaíso como alternativa para concretar sus planes mientras que el resto optaría por Viña del Mar (Gráfico N° 10). Lo que se explica considerando que la mayoría de las empresas posee locales en la ciudad jardín y ven en el puerto un nuevo mercado que se abre al mundo después de la declaración de Patrimonio de la Humanidad.

En cuanto a los empresarios que no tienen planes de expandirse en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar señalaron que se debía al mal momento económico que atravesaba el país, mientras que otros ya se encontraban cubriendo las necesidades del mercado.

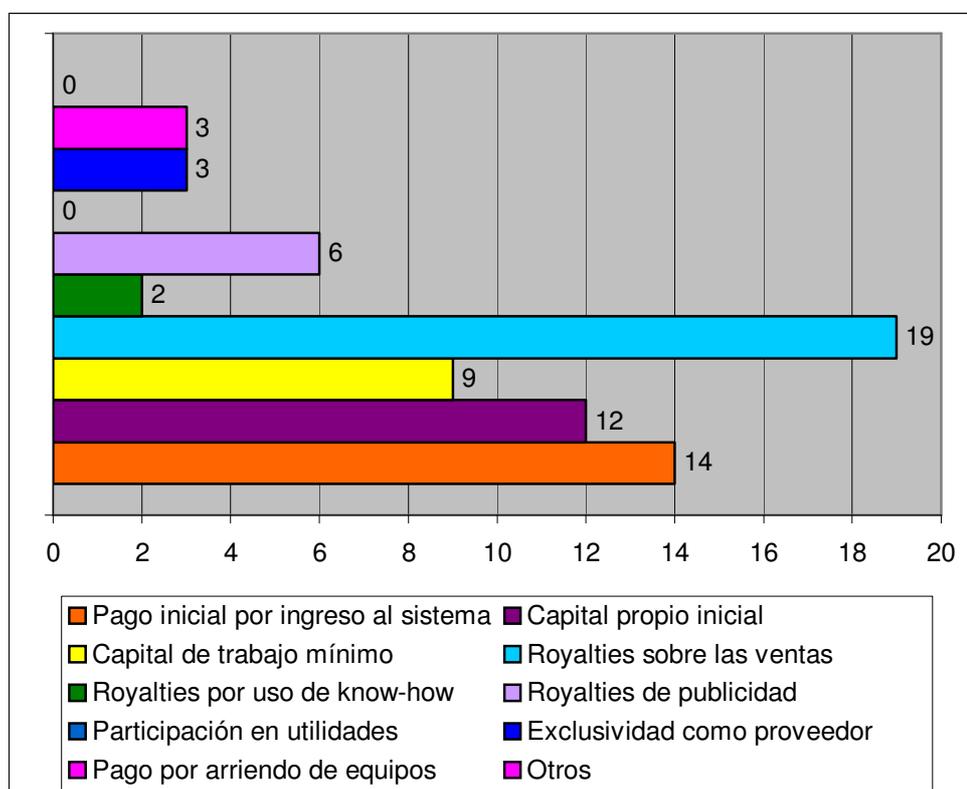
**Gráfico N° 11: Elementos principales de la Franquicia Comercial que opera en Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 11, se observa que todos los elementos de la Franquicia Comercial están presentes en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, salvo el Apoyo Financiero. Los elementos más mencionados son: producto/servicio, marca, asistencia técnica, lay-out, know-how y capacitación, todas estas son las características de la Franquicia de Tercera Generación (negocio completo). De lo anterior se concluye que en estas ciudades ha evolucionado la Franquicia Comercial al igual que en el resto del mundo.

**Gráfico N° 12: Contraprestaciones que debe pagar el Franquiciado de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**

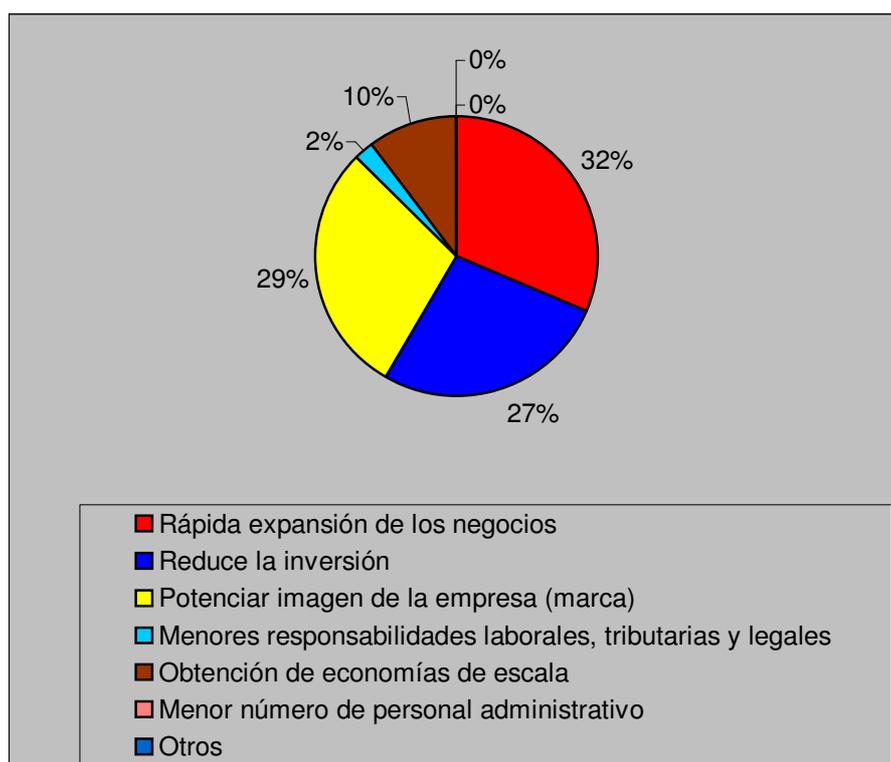


Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En el Gráfico N° 12, se observa que el Franquiciado debe realizar una serie de pagos para ingresar y permanecer en el sistema. De las 19 empresas en estudio, un 74 % tuvo que realizar un pago inicial para ser parte de una Franquicia, a un 63% se les exigió tener un capital propio inicial. En cuanto al pago

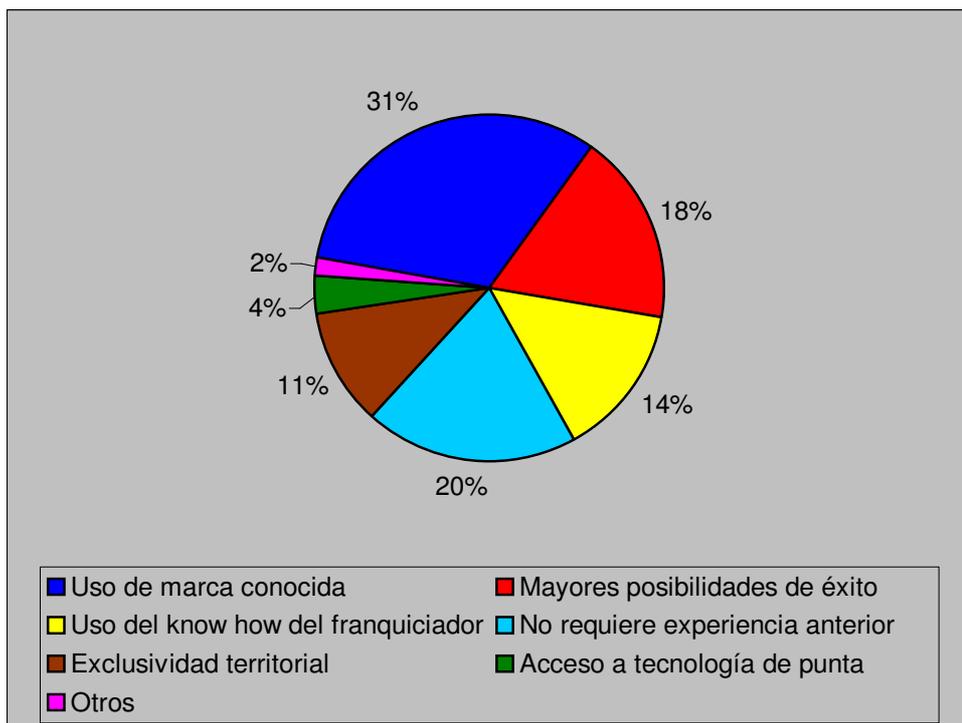
royalties, el 100 % de las empresas debe cancelarlo sobre las ventas, mientras un 32 % de ellas paga un adicional por apoyo publicitario. Ninguna de las empresas otorga participación sobre las utilidades.

**Gráfico N° 13: Ventajas para el Franquiciador de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

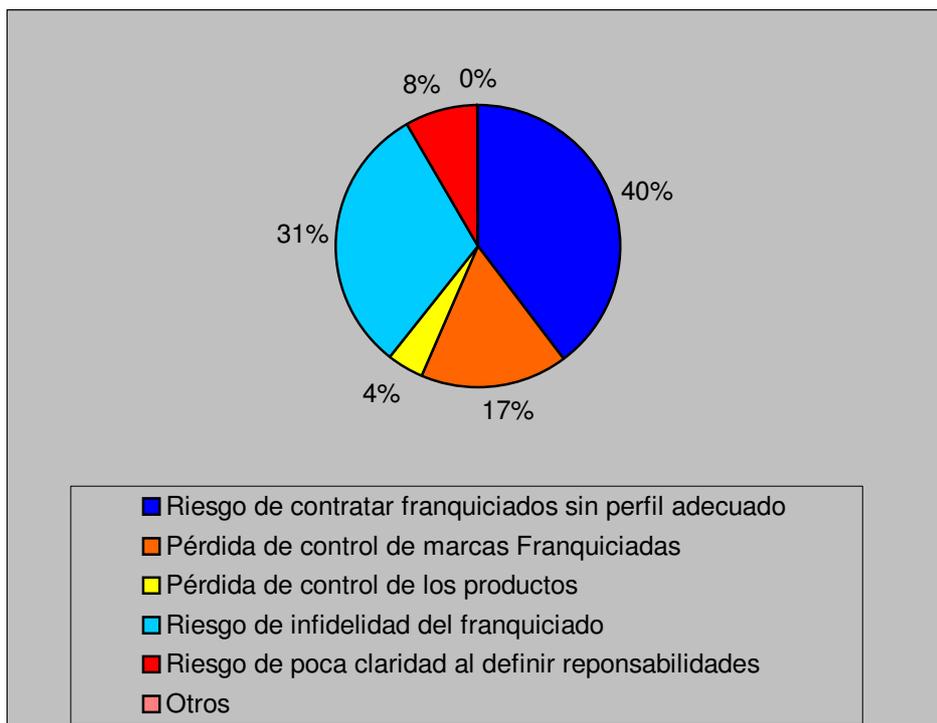
**Gráfico N° 14: Ventajas para el Franquiciado de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

Respecto a las ventajas más mencionadas por los empresarios del sistema, los Franquiciadores señalaron la rápida expansión de los negocios, potenciar la imagen de marca y reducir la inversión (Gráfico N° 13); mientras que los Franquiciados nombraron el uso de una marca conocida, que no requiere experiencia anterior y mayores posibilidades de éxito que al desarrollar una empresa nueva(Gráfico N° 14).

**Gráfico N° 15: Desventajas para el Franquiciador de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

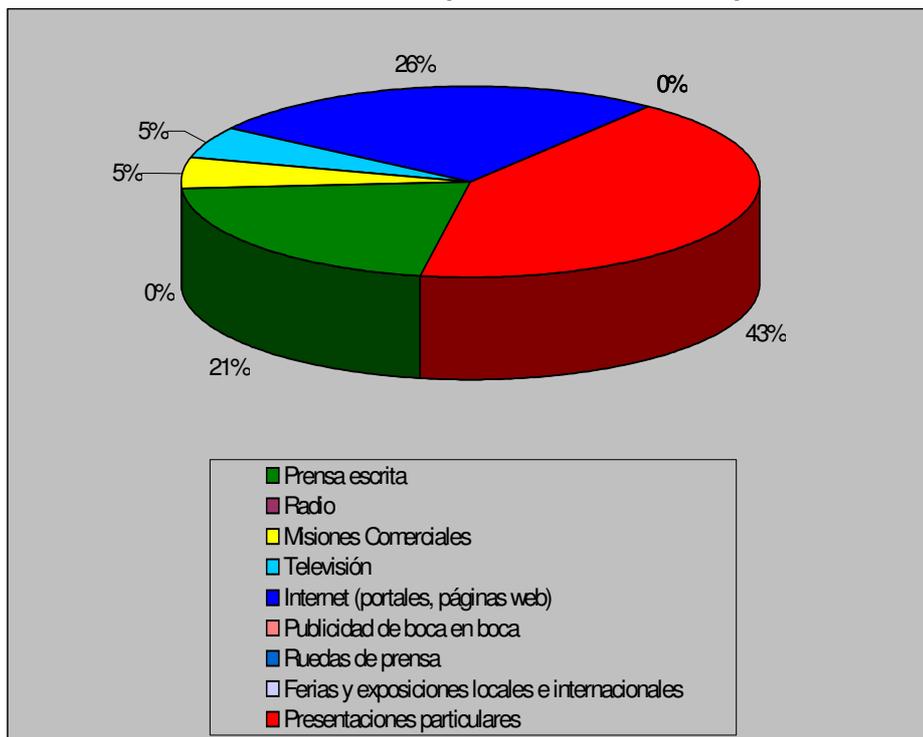
**Gráfico N° 16: Desventajas para el Franquiciado de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

En relación con las desventajas más mencionadas por los empresarios del sistema, los Franquiciadores señalaron el riesgo de contratar franquiciados sin perfil adecuado, riesgo de infidelidad del franquiciado y pérdida de control sobre las marcas franquiciadas (Gráfico N° 15); mientras que los Franquiciados nombraron la falta de libertad, que limita la creatividad y el uso de una sola marca restringe el mercado (Gráfico N° 16).

**Gráfico Nº 17: Medios utilizados para mostrar la Franquicia**



Fuente: Elaboración propia Año: 2004

El Gráfico Nº 17 da una guía sobre los medios utilizados por los Franquiciadores para entregar información de su Franquicia y por los Franquiciados para obtener dicha información, podemos destacar entre los más mencionados en primer lugar a las presentaciones particulares, seguido de internet y la prensa escrita.

Cabe destacar que los empresarios no recibieron colaboración de la Asociación de Franchising de Chile ni de una consultora especializada en el tema a la hora de ingresar al sistema.

Esto no ocurre en Argentina y Brasil en que ambos organismos tienen una labor fundamental para colaborar con el sistema y contribuir a que crezca.

Finalmente se presenta una comparación entre los resultados obtenidos en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar y la información de Chile:

**Tabla N° 3: Franquicia Comercial en Chile versus las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**

	Año de inicio	Número de Franquiciadores	Origen		Unidades Franquiciadas	Ventas Anuales Estimadas	Empleos del Sistema
			Nacional	Extranjero			
<b>Chile (*)</b>	1985	47	36%	64%	914	US\$ 200 millones	12.500
<b>Valparaíso y Viña del Mar</b>	1992	1	37%	63%	69	US\$ 18 millones	1.405

Fuente: Elaboración propia Año: 2004

(\*) Datos obtenidos de "Franquicias y Licencias", Ediciones Especiales, El Mercurio, Santiago, Chile, 31 de Marzo de 2004.

En la Tabla N° 3 se realiza una comparación de lo que ocurre en Chile respecto a lo obtenido en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar. Este sistema partió en 1985 en nuestro país, pasando siete años para que comenzara en dichas comunas.

Con relación al origen de las Franquicias, se observa que lo encontrado en estas ciudades es el reflejo de la realidad nacional, con un porcentaje sobre el 60 de procedencia extranjera y un poco más de 35 % oriundo de Chile.

Estos antecedentes demuestran lo nuevo de este sistema en Chile, pues aún no superan las Franquicias nacionales a las extranjeras, lo que no ocurre en países como Brasil y Argentina, donde el sistema lleva más de veinte años y la cantidad franquicias originarias de aquellos países sobrepasa a las extranjeras.

**Tabla N° 4: Porcentaje que representan las comunas de Valparaíso y Viña del Mar del total de Chile.**

	Chile (*)	Valparaíso y Viña del Mar	Porcentaje
<b>N° Franquiciadores</b>	47	1	2%
<b>Unidades Franquiciadas</b>	914	69	8%
<b>Ventas Anuales Estimadas en US\$ millones</b>	200	18	9%

<b>Empleos que genera</b>	12.500	1.405	11%
---------------------------	--------	-------	-----

Fuente: Elaboración propia Año: 2004

(\*) Datos obtenidos de "Franquicias y Licencias", Ediciones Especiales, El Mercurio, Santiago, Chile, 31 de Marzo de 2004.

En la Tabla N° 4, se presentan cuatro variables sobre las que se determina el porcentaje que representan las comunas de Valparaíso y Viña del Mar del total de Chile:

En la primera variable, Número de Franquiciadores, solo existe un Franquiciador, en la ciudad de Viña del Mar, lo que es muy inferior comparado con los 46, que se ubican a lo largo del país, representando apenas el 2 % de Chile.

En cuanto a las Unidades Franquiciadas estas no superan las 69 unidades en ambas ciudades, representando un 8 % del total nacional.

Las Ventas Anuales Estimadas del año 2003 en las comunas en estudio son US\$ 18 millones correspondientes a un 9 % del total estimado para el país. Un porcentaje importante si consideramos que, de acuerdo al Censo de 1992 la población de ambas ciudades es de 562.913 habitantes de un total de 15.116.436 habitantes en Chile, Valparaíso y Viña del Mar representan un 3,7 % del mercado chileno.

El sistema genera 1.405 trabajos, un promedio de 20 trabajadores por unidades franquiciadas, lo que es muy considerable si se compara con el resto del país, donde el promedio por unidad es aproximadamente de 13 trabajadores. Esta última variable es muy importante ya que la Franquicia es considerada como un medio para la generación de empleo en la zona en donde una empresa expande su negocio.

## CONCLUSIONES

A continuación se presentan los comentarios finales del diagnóstico de la situación actual en que se encuentran las empresas de Franquicia Comercial que operan en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar:

1. El rubro de empresa más representativo es Hotelería y Restaurantes, siendo los subsectores de comida rápida y pizzería a los que pertenece la mayor cantidad de empresas, esto se explica porque este rubro fue el pionero en expandir su empresa mediante Franquicia Comercial moderna.

2. El análisis de la información obtenida de los empresarios de negocios franquiciados de las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, permite señalar que la mayoría de estos son Franquiciados, a excepción de un solo Franquiciador de origen viñamarino, el resto corresponde a Franquicias de otras ciudades de Chile y del extranjero, ésta última supera en un 20% a la primera; tendencia que dista mucho de lo que sucede en países como Argentina y Brasil, en donde las franquicias nacionales superan a las extranjeras.

3. Se observó una gran cantidad de Franquicias de tipo Maestra Internacional, esto ocurre debido a que las cadenas de empresas otorgan su Franquicia a empresarios nacionales que se distribuyen por las regiones, lo anterior se relaciona directamente con el país de origen de la Franquicia.

4. Los elementos que predominan en estas empresas son todos aquellos que corresponden a las Franquicias de Tercera Generación (negocio completo). En cuanto a las contraprestaciones los Franquiciados deben hacer un pago inicial y tener un capital propio inicial, además del pago de royalties sobre las ventas. Por lo tanto, se concluye que este tipo de negocios, en Valparaíso y Viña del Mar, presenta las mismas características fundamentales y ha evolucionado al igual que en el resto del mundo.

5. Dentro de las ventajas del sistema más mencionadas, tanto por Franquiciadores como Franquiciados, tiene relación con la marca, lo que refleja la importancia que tiene ésta al expandir o adquirir un negocio; pero al mismo tiempo es considerada como una desventaja, respecto a la pérdida de control que puede tener el Franquiciador sobre ella y la restricción del mercado para el Franquiciado por utilizar una sola marca.

6. Las empresas que están dentro de este sistema son en su mayoría Pymes, esto se debe a que la Franquicia Comercial está orientada a este tipo de empresas que están dispuestas a adaptarse a las necesidades del Franquiciador.

7. Se determinó que 8 de cada 10 empresarios del sistema tiene planes de continuar expandiéndose a través de la Franquicia Comercial, de éstos un poco más de la mitad consideran a Valparaíso como alternativa para concretar sus planes mientras el resto optaría por Viña del Mar.

8. Los medios comunicación (presentaciones particulares, internet, prensa escrita) han resultado ser muy importantes a la hora de expandir la empresa, no así la Asociación de Franchising de Chile y las consultoras especializada en el tema. Esto no ocurre en Argentina y Brasil, en donde ambos organismos tienen una labor fundamental para colaborar con el sistema y contribuir a que crezca. Punto importante que podría haber influido al estancamiento del sistema en los últimos años en nuestro país.

Enseguida se presentan las deducciones finales de la comparación realizada entre los antecedentes de Chile y lo obtenido de las comunas en estudio:

1. Al comparar la información de Chile con las comunas en estudio, se observa que existe un rango de siete años entre la aparición de la Franquicia Comercial en Chile y en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, cuyo año de comienzo fue 1992.

2. Este sistema es relativamente nuevo en Chile, ya que tanto en las comunas en estudio como en el resto del país las Franquicias de origen nacional aún no superan a las extranjeras.

3. Las Ventas Anuales Estimadas del año 2003, en las comunas en estudio, es de US\$ 18 millones correspondientes a un 9 % del total estimado para el país. Un porcentaje importante si consideramos que, las comunas de Valparaíso y Viña del Mar, representan un 3,7 % del mercado chileno.

4. El sistema genera 1.405 trabajos, un promedio de 20 trabajadores por Unidades Franquiciadas, lo que es muy considerable si se compara con el resto del país, donde el promedio por unidad es aproximadamente de 13 trabajadores. Esta última variable es muy importante ya que la Franquicia es considerada como un medio para la generación de empleo en la zona en donde una empresa expande su negocio.

Este proyecto de investigación contribuye al conocimiento del Auditor, con relación a que la transferencia de intangibles como la marca, know-how y asistencia técnica permiten la expansión y posibilidades de éxito de una empresa. También sirve de base para futuras investigaciones.

## **BIBLIOGRAFÍA CITADA**

### **LIBROS**

1. BESCOS, MODESTO. 1990. "Factoring y Franchising". Primera edición. Madrid-España. Editorial Pirámide. 263 pg.
2. BOROIAN, DONALD D. 2000. "Las ventajas del franchising". Tercera edición. Santiago-Chile. Editorial Gestión. 189 pg.
3. FEHER, FERENZ Y GALLÁSTEGUI, JUAN. 2001. "Las franquicias, un efecto en la globalización". Primera edición. México, D.F.-México. Editorial Mc Graw Hill. 115 pág.
4. MALDONADO CALDERÓN, SONIA. 1994. "Contrato de franchising". Primera edición. Santiago-Chile. Editorial Jurídica de Chile. 166 pg.
5. SANDOVAL, RICARDO. 1996. "Nuevas Operaciones Mercantiles". Tercera edición. Santiago-Chile. Editorial Jurídica Conosur Ltda. 225 pg.

## **SITIOS WEB**

6. AEF. 2003. "Estudio del Sistema de Franquicias en España". [www.franquiciadores.com](http://www.franquiciadores.com) (14/04/04)
7. AFICH. 1998. "Asociación de franchising de Chile". [www.emprendedores.cl](http://www.emprendedores.cl) (10/06/03)
8. FRANCORP CHILE. 2004. "El Franchising". [www.francorp.com](http://www.francorp.com) (01/03/04)
9. INVERTIA. 2002. "Estudio de mercado de franquicias en Latinoamérica". [www.invertia.cl](http://www.invertia.cl) (12/03/04)
10. SERVICIO DE IMPUESTOS INTERNOS. "Ley de Impuesto a la Renta". [www.sii.cl](http://www.sii.cl) (16/07/03)

## **DIARIO**

11. 2004. "Franquicias y Licencias". El Mercurio. Santiago. Chile. 31 de Marzo 2004. Ediciones Especiales.

## **BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA**

### **LIBROS**

- ECHEBARRÍA SÁENZ, JOSEBA A. 1995. "El contrato de franquicia: definición y conflictos en las relaciones internas". Primera edición. Madrid-España. Editorial McGraw Hill. 641 pg.
- DI FIORI, DIEGO. 2000. "Las marcas en el comercio internacional". Primera edición. Buenos Aires-Argentina. Editorial Heliasta. 144 pg.
- FERNÁNDEZ-NOVOA, CARLOS. 2001. "Tratado sobre derecho de marcas". Madrid-España. Editorial Marcial Pons, Jurídicas y Sociales. 634 pg.

- HERNANDO, AURORA. 2000. "El Contrato de Franquicias de Empresas". Primera edición. Madrid- España. Editorial Cvitas. 592 pg.
- STANTON, W.; ETZEL, M. Y WALKER, B. 1992. "Fundamentos de marketing". Novena edición. USA. Editorial Mc Graw Hill. 733 pg.

## **REVISTAS**

- FONSECA, DIEGO. 2002. "Salida para sus ahorros". América Economía. (Nº228: 14 pg.)
- FONSECA, DIEGO. 2002. "¡Franquiciamania!". América Economía. (Nº229: 18-22 pg.)

## **TESIS – MEMORIAS**

- BORELLA, LORENA. 2002. "Franquicia Comercial en Chile, un análisis descriptivo de esta forma de negocio desde el punto de vista del franquiciado". Contador Auditor, licenciado en sistemas de información financiera y control de gestión. Valparaíso-Chile. Universidad de Valparaíso. 125 pg.
- CELAYA, RICARDO. 2002. "Análisis tributario de ciertos contratos innominados: leasing, factoring y franchising". Licenciatura en ciencias jurídicas. Santiago-Chile. Universidad Central de Chile. 175 pg.
- GALLARDO, GABRIELA Y MARCHANT, CARMEN. 1997. "Diagnóstico de la aplicación del franchising y los resultados obtenidos por empresas en Chile". Ingeniero Comercial. Santiago-Chile. Universidad de Santiago. 102 pg.

## **SITIOS WEB**

- ALCÁZAR, ENRIQUE. "Situación Actual de las franquicias en México". [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org) (16/03/04)
- ARGAÑARAS, JOSE. "El contrato de franchising". [www.monografias.com](http://www.monografias.com) (02/07/03)
- JERIA, DAVID. 2003. "El negocio de instalar una franquicia en Chile". [www.invertia.cl](http://www.invertia.cl) (02/07/03)

- MONTES, RODRIGO. 2001.“Las franquicias contraatacan”. [www.publimark.cl](http://www.publimark.cl) (02/07/03)
- TORMO.COM. “Cómo desarrollar tu red de franquicias con éxito”. [www.tormo.com](http://www.tormo.com) (14/04/04)
- INE.CL. “Censo 1992”. [www.ine.cl](http://www.ine.cl) (20/08/04)

## **ANEXOS**

### **ANEXO 1: Encuesta dirigida a Empresas que operan como Franquicia Comercial en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar.**

#### **ENCUESTA**

La presente encuesta forma parte de la Tesis de Pre-grado, denominada “Estudio Exploratorio de la situación actual de las empresas que operan como Franquicia Comercial, en las comunas de Valparaíso y Viña del Mar” (Escuela de Auditoría – Universidad de Valparaíso), cuyo objetivo es “contribuir al desarrollo de la Franquicia Comercial, realizando un diagnóstico de la situación actual de las empresas de estas comunas y comparando dicha situación con la existente a nivel nacional”.

#### **INSTRUCCIONES:**

- Sus respuestas serán confidenciales.
- Conteste la encuesta con la mayor sinceridad posible.
- Escriba con letra imprenta mayúscula.
- Marque con una cruz la alternativa que corresponda según la pregunta y especifique cuando sea necesario.

## PREGUNTAS

1) Indique el rubro al que pertenece su empresa.

- a) Agencia Inmobiliaria \_\_\_\_\_
- b) Alimentación \_\_\_\_\_
- c) Belleza y Cosmética \_\_\_\_\_
- d) Centros de Enseñanza \_\_\_\_\_
- e) Combustibles \_\_\_\_\_
- f) Confección / Moda \_\_\_\_\_
- g) Hotelería / Restaurante \_\_\_\_\_
- h) Lavandería / Tintorería \_\_\_\_\_
- i) Salud \_\_\_\_\_
- j) Tiendas Especializadas \_\_\_\_\_
- k) Otra. Especifique \_\_\_\_\_

2) Indique el tipo de Franquicia que posee su empresa.

- a) Franquicia Individual \_\_\_\_\_
- b) Franquicia Múltiple \_\_\_\_\_
- c) Franquicia Regional \_\_\_\_\_
- d) Franquicia Maestra Internacional \_\_\_\_\_

3) Indique el origen de su Franquicia.

- a) Nacional Valparaíso \_\_\_\_\_  
Viña del Mar \_\_\_\_\_  
Otra ciudad. Especifique \_\_\_\_\_
- b) Extranjera EE UU \_\_\_\_\_  
Argentina \_\_\_\_\_  
España \_\_\_\_\_  
Otro país. Especifique \_\_\_\_\_

4) Indique cuántos años está operando como Franquicia en estas comunas:

- |                   | Valparaíso | Viña del Mar |
|-------------------|------------|--------------|
| a) 1 – 2 años     | _____      | _____        |
| b) 3 – 5 años     | _____      | _____        |
| c) 6 – 10 años    | _____      | _____        |
| d) Más de 10 años | _____      | _____        |

5) Indique el número de locales propios que posee la Franquicia.

- a) Valparaíso \_\_\_\_\_

- b) Viña del Mar \_\_\_\_\_  
 c) Otras regiones \_\_\_\_\_
- 6) Indique el número de locales franquiciados que posee la Franquicia.
- a) Valparaíso \_\_\_\_\_  
 b) Viña del Mar \_\_\_\_\_  
 c) Otras regiones \_\_\_\_\_
- 7) Indique a qué categoría pertenece la Franquicia: **Franquiciador / Franquiciado**
- |                         | Venta anual en UF |       |
|-------------------------|-------------------|-------|
| a) Micro Empresa.....   | .... 0 a 2.400    | _____ |
| b) Pequeña Empresa..... | 2.401 a 25.000    | _____ |
| c) Mediana Empresa..... | 25.001 a 100.000  | _____ |
| d) Gran Empresa.....    | .Más de 100.000   | _____ |
- 8) Indique el número de trabajadores que emplea en el(los) local(es) franquiciado(s).
- a) Valparaíso \_\_\_\_\_  
 b) Viña del Mar \_\_\_\_\_
- 9) Indique qué tipo de empresario es el franquiciador.
- a) Empresario Individual \_\_\_\_\_  
 b) Otra Sociedad \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_
- 10) Indique qué tipo de empresario es el franquiciado.
- a) Empresario Individual \_\_\_\_\_  
 b) Otra Sociedad \_\_\_\_\_ Especifique \_\_\_\_\_
- 11) Indique todas aquellas características que posee la Franquicia de su empresa.
- a) Producto / Servicio \_\_\_\_\_  
 b) Marca \_\_\_\_\_  
 c) Know-how completo \_\_\_\_\_  
 d) Asistencia Técnica \_\_\_\_\_  
     Permanente \_\_\_\_\_  
     Esporádica \_\_\_\_\_  
 e) Capacitación \_\_\_\_\_  
     Permanente \_\_\_\_\_  
     Esporádica \_\_\_\_\_  
 f) Layout (diseño interior del local) \_\_\_\_\_  
 g) Entrega y actualización de manuales de operación \_\_\_\_\_  
 h) Exclusividad de territorio \_\_\_\_\_

- i) Apoyo financiero \_\_\_\_\_
- j) Publicidad \_\_\_\_\_
- k) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

12) ¿Cuál es la duración de su contrato de Franquicia?

- a) 1 – 5 años \_\_\_\_\_
- b) 6 – 10 años \_\_\_\_\_
- c) 11 – 15 años \_\_\_\_\_
- d) 16 - 20 años \_\_\_\_\_
- e) Indefinido \_\_\_\_\_

13) Indique aquella(s) alternativa(s) que corresponda(n) a la contraprestación que tiene su franquicia.

- a) Pago inicial por ingreso al sistema \_\_\_\_\_
- b) Capital propio inicial \_\_\_\_\_
- c) Capital de trabajo mínimo \_\_\_\_\_
- d) Royalties sobre las ventas \_\_\_\_\_
- e) Royalties, remuneración mensual por uso de know – how \_\_\_\_\_
- f) Royalties mensual por apoyo publicitario \_\_\_\_\_
- g) Participación en las utilidades \_\_\_\_\_
- h) Exclusividad como proveedor \_\_\_\_\_
- i) Pago por arriendo de equipos \_\_\_\_\_
- j) Otros. Especifique \_\_\_\_\_

**Si ud. es franquiciador, responda las siguientes dos preguntas:**

14) Indique las tres (3) principales ventajas que usted considera que reporta la Franquicia Comercial.

- a) Permite una rápida expansión de los negocios \_\_\_\_\_
- b) Reduce la inversión \_\_\_\_\_
- c) Mayor potencialidad en la imagen de la empresa (divulgación de la marca) \_\_\_\_\_
- d) Menores responsabilidades laborales, tributarias y legales \_\_\_\_\_
- e) Obtención de economías de escala \_\_\_\_\_
- f) Menor número de personal administrativo \_\_\_\_\_
- g) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

15) Indique las tres (3) principales desventajas que usted considera que reporta la Franquicia Comercial.

- a) Riesgo de contratar franquiciados sin perfil adecuado \_\_\_\_\_
- b) Pérdida de control de marcas franquiciadas \_\_\_\_\_
- c) Pérdida de control de los productos \_\_\_\_\_

- d) Riesgo de infidelidad de los franquiciados \_\_\_\_\_
- e) Riesgo de poca claridad al definir responsabilidades \_\_\_\_\_
- f) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

**Si ud. es franquiciado, responda las siguientes dos preguntas:**

16) Indique las tres (3) principales ventajas que usted considera que reporta la Franquicia Fomercial.

- a) Uso de marca conocida \_\_\_\_\_
- b) Mayores posibilidades de éxito \_\_\_\_\_
- c) Uso del Know – how del franquiciador \_\_\_\_\_
- d) No requiere experiencia anterior en el negocio \_\_\_\_\_
- e) Exclusividad territorial \_\_\_\_\_
- f) Acceso a tecnología de punta \_\_\_\_\_
- g) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

17) Indique las tres (3) principales desventajas que usted considera que reporta la Franquicia Comercial.

- a) Las políticas de franquiciador pueden afectar negativamente los resultados \_\_\_\_\_
- b) El uso de una sola marca limita el mercado \_\_\_\_\_
- c) Limita la creatividad \_\_\_\_\_
- d) Falta de libertad \_\_\_\_\_
- e) Riesgo de falencias de la Franquicia \_\_\_\_\_
- f) Riesgo de poca claridad el definir responsabilidades \_\_\_\_\_
- g) Otras. Especifique \_\_\_\_\_

18) Para el desarrollo de su Franquicia contó con la colaboración de:

- a) Asociación de Franchising de Chile \_\_\_\_\_
- b) Consultora especializada \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

19) Indique, qué medio utilizó para expandir su negocio, en caso de ser franquiciador, o para adquirir información de la franquicia, en caso de ser franquiciado.

- a) Prensa escrita \_\_\_\_\_
- b) Radio \_\_\_\_\_
- c) Misiones Comerciales \_\_\_\_\_
- d) Televisión \_\_\_\_\_
- e) Internet (portales, páginas web) \_\_\_\_\_
- f) Publicidad de boca en boca \_\_\_\_\_
- g) Ruedas de prensa \_\_\_\_\_
- h) Ferias y exposiciones locales e internacionales \_\_\_\_\_
- i) Presentaciones particulares \_\_\_\_\_

20) ¿Ha considerado la posibilidad de seguir expandiéndose a través de la Franquicia Comercial?

- a) SI \_\_\_\_\_  
 b) NO \_\_\_\_\_ (pase a la pregunta 22)

21) Sus planes de expansión considera ampliarse mediante Franquicia Comercial a alguna de estas ciudades.

- a) Valparaíso \_\_\_\_\_  
 b) Viña del Mar \_\_\_\_\_

22) Si no tiene planes de expandirse a Valparaíso o Viña del Mar ¿cuál es la razón?

\_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_  
 \_\_\_\_\_

MUCHAS GRACIAS

## ANEXO 2: TABULACION DE LOS DATOS OBTENIDOS EN LA ENCUESTA

Empresa	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	
Pregunta																				
1 a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
e)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
g)	1	0	1	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1

h)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
i)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j)	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
k)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0
2 a)	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
c)	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d)	0	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1
3 a1)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
a2)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
a3)	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
b1)	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	1
b2)	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b3)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b4)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0
4 a)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0
b)	0	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0
c)	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0
d)	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
5 a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	0	0	0	0	0	0	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	15	1	0	0	0	0	0	0
c)	30	20	0	12	0	0	0	17	5	22	7	176	6	42	0	0	0	0	0
6 a)	2	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	4	0	0	0	0	0	0	0
b)	6	3	2	1	1	4	4	5	2	1	2	9	1	5	1	4	5	3	3
c)	32	27	14	9	4	12	17	8	6	3	12	90	8	24	16	10	32	25	3
7 a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0
b)	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1
c)	0	0	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0

d)	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 a)	17	0	0	0	0	0	0	0	0	31	0	240	0	0	0	0	0	0	0
b)	43	12	60	12	20	19	12	33	23	33	9	360	18	150	30	122	60	50	5
9 a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
10 a)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	1	0
b)	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1
11 a)	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
b)	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
c)	1	0	0	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1
d)	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0
e)	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1
f)	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1
g)	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	1
h)	1	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1
i)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0
j)	1	1	0	1	1	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1
k)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 a)	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	1	1
c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
e)	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
13 a)	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1
b)	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	1
c)	1	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0
d)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
e)	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
f)	1	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0

g)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
h)	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i)	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0
j)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 a)	1	0	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
b)	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	0	1
c)	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1
d)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
e)	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0
f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15 a)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
b)	0	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0
c)	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
d)	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1
e)	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16 a)	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
b)	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	1
c)	1	1	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0
d)	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1
e)	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	0
f)	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g)	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 a)	1	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	1	0	0
b)	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1
c)	0	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	0	1
d)	0	1	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0
e)	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1
f)	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0
g)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

18 a)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
19 a)	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	1	0
b)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
c)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0
d)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
e)	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0
f)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
g)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
h)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
i)	1	1	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0
20 a)	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1
b)	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0
21 a)	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1
b)	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1
22																			