

UNIVERSIDAD DE VALPARAÍSO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESCUELA DE INGENIERÍA COMERCIAL



**“Las Franquicias una opción de crecimiento para
microempresas”**

**MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN CIENCIAS EN LA
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y AL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

PROFESOR GUÍA: SR. SERGIO CALVO URZUA

JEANETTE DETRE VERA

VIÑA DEL MAR – CHILE, 2013

INDICE

	Página
RESUMEN	VI
ABSTRACT.....	VII
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO N° 1: ESTRATEGIA DE INVESTIGACION.....	3
1.1 ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS FRANQUICIA	4
1.2 Los Procesos de gestión y la problemática de las pymes	7
1.3 Planteamiento del problema	9
1.4 Enunciado del problema.....	9
1.5 Objetivo general la investigación	9
1.6 Objetivos específicos	9
1.7 Justificación.....	9
CAPÍTULO N° 2: LAS FRANQUICIAS : GENERALIDADES, MARCO LEGAL Y LOS CONTEXTOS NACIONAL E IN.RNACIONAL	10
2.1 Configuración historica y etimologica de franquicia	11
2.2 Marco normativo	13
2.2.1 Ley de transferencia tecnológica.....	14
2.2.2 Ley de .propiedad industrial.....	15
2.3 Informacion general sobre franquicias en Chile	16

2.4	La importancia de franquiciar un negocio en el entorno financiero actual	20
2.4.1	Entorno financiero en Chile y las franquicias.....	20
2.4.2	Entorno financiero internacional de las franquicias.....	22
2.5	El nuevo reto de la globalización : La competitividad.....	23
2.5.1	La competitividad en Latinoamérica.....	27
2.6	Las franquicias como estrategia de intercambio comercial entre los países.	28
2.7	Ventajas y desventajas en el sistema de franquiciar	30
2.7.1	Ventajas y desventajas para el franquiciante.....	30
2.7.2	Factores que han mejorado y que han dañado a las franquicias.....	33
2.8	Requisitos para franquiciar un negocio	33
2.9	Tipos de franquicias.....	34

CAPÍTULO N°3: ESTUDIO DE UN NEGOCIO DE COMIDA EN LA QUINTA REGIÓN QUE BUSCA CRECER MEDIANTE UN MODELO DE FRANQUICIA.. 36

3.1	Descripción y antecedentes del restaurante Pasta e Vino	37
3.2	Manual de estandarización de franquicias propuesto al restaurante.....	38
3.2.1	La Carta.....	38
3.2.2	La Decoración y ambientación.....	39
3.2.3	Servicio.....	39
3.3	Propuesta de la estrategia para franquiciar el restaurante	40
3.4	Presentación de la Franquicia.....	41
3.4.1	Planteamiento de la Franquicia.....	41
3.4.2	Descripción del Negocio	42
3.4.3	Evaluación Financiera.....	43

CONCLUSIONES	47
BIBLIOGRAFÍA	49
ANEXOS	51
Anexo N°1: Entrevista con propietarios de la franquicia	51
Anexo N°2: Cuestionario para saber si el negocio es franquiciable	52
Anexo N°3: Cuestionario aplicado a clientes de restaurante Paste e Vino	54
Anexo N°4: Resultado de entrevista a clientes	60
Anexo N°5: Detalle de Inversion Inicial a Depreciar	62
Anexo N°6: Detalle de Remuneracion.....	63
Anexo N°7: Detalle de costos fijos, variables y pago de royalty.....	64
Anexo N°8:Curso de Cocina Paste e Vino para la elaboracion de pastas rellenas y gnocchis.....	65
Anexo N°9: Informe de Competitividad Mundial 2012.....	69

Dedicado a aquellos que me brindaron apoyo, comprensión y palabras de aliento en la realización de este trabajo, ya sea leyendo, opinando, corrigiendo, teniendo siempre una buena disposición a mis consultas.

Agradezco a Don Sergio Calvo Urzúa por haber confiado en mí, entregándome su conocimiento y experiencia. Por su paciencia y dirección en este trabajo.

A mis hijos, familia y amigos quienes con su apoyo incondicional hicieron posible terminar con una etapa esencial de mi vida.

¡Muchas gracias a todos!

RESUMEN

La presente investigación documental y de campo se desarrolla para conocer cuáles son los procesos de la administración estratégica que contribuyen al éxito de un negocio que busca crecer por medio de la forma de la franquicia. En primer lugar se considera el impacto que han tenido las franquicias en el mercado de Chile. En segundo lugar se hace un análisis de las investigaciones existentes sobre franquicias, tanto bibliográficas y en páginas de internet. El estudio es descriptivo y se elige la investigación de campo como estrategia metodológica.

El estudio de caso, como herramienta del análisis del Restaurante Pasta e Vino, en la comuna de Valparaíso, se realiza por medio de entrevistas y cuestionarios aplicados a los clientes y a los dueños. Pasta e Vino es una empresa que puede crecer mediante esta forma de hacer negocios, con el éxito logrado, se hace atractivo para inversionistas que buscan entregar un producto que el mercado valora. Los consumidores cada vez más exigentes obligan a los franquiciados a preocuparse en mejorar la calidad de los servicios constituyendo por si mismos un valor agregado que ahora se estandariza y permite una mayor competitividad.

Con respecto a la propuesta para la empresa se elabora un análisis FODA, considerando la administración estratégica para el diseño de un modelo de negocio que le permita aumentar su participación en el mercado por medio de franquicias, entregar a inversionistas información con respecto a sus necesidades operativas como futuros dueños de una franquicia del ramo de alimentos.

ABSTRACT

This documentary and field research is developed to know what are the strategic management processes that contribute to the success of a business, looking to grow through the form of the franchise. First we consider the impact they have had franchises in the Chilean market. Secondly, an analysis of existing research on franchising, both literature and websites. The study is descriptive and chooses the field research as a methodological strategy.

The study of case, as a tool for analyzing Restaurant Pasta e Vino, in the commune of Valparaíso, it's made through interviews and questionnaires to customers and owners. Pasta e Vino is a company that can grow through this way of doing business, with its success, it becomes attractive to investors looking to deliver a product that the market values. Consumers, increasingly demanding to assess the quality of product or service, require franchisees to worry on improving the quality of services, themselves constitute an added value, now standardized and allows for greater competitiveness.

Regarding the proposal to the company prepares a SWOT analysis, strategic management considering designing a business model that allows them to increase their market share through franchises, deliver to investor's information regarding their operational needs as future franchise owners of a bunch of food.

INTRODUCCIÓN

La importancia de realizar la presente investigación, sobre la forma de hacer crecer un negocio por medio de franquicias, se debe a que en los últimos años este sistema, alcanzó un gran desarrollo gracias a la globalización económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo. De igual forma cabe mencionar que la búsqueda de diferenciación por parte de las franquicias, la oferta real de estas, la concentración y diversidad de la oferta, sumado a la entrada de empresas extranjeras y el surgimiento de nuevas franquicias nacionales, así como la incursión en nuevos mercados, por parte de las existentes, lo que por una parte estimulan el desarrollo del sector y por la otra son sumamente sensibles al mismo.

El proceso de globalización tiene implicaciones en la empresa franquiciante y en su nivel nacional, ya que deben estar en constante movimiento, es decir, actualizar su infraestructura y llevar a cabo inversiones en investigación y desarrollo para poder competir en forma global. Por lo tanto, esta investigación se basa en un modelo donde se adoptan procesos de administración estratégica que permitan a los empresarios crecer por medio de franquicias que sean competitivas a nivel nacional e internacional.

En el primer capítulo se hace el planteamiento del problema, donde se presenta un panorama histórico de las franquicias en Chile, como se han desarrollado y su impacto en la economía. Basado en estos antecedentes se da el enunciado del problema de donde derivan las preguntas de investigación, el objetivo general, los objetivos específicos y la justificación.

En el segundo capítulo se enuncian las características y se presentan los diferentes tipos de franquicias, existentes, así como las ventajas y desventajas que se presentan al contar con un sistema de franquicias; el marco legal y el contexto nacional e internacional, lo que sirve de base para hacer un análisis del

ambiente externo de este sector de negocios, así como la etapa neoliberal y la globalización.

El tercer capítulo es el estudio de la empresa “Pasta e Vino”, restaurant enfocado a un tipo de comida gourmet ubicado en Valparaíso, Región de Valparaíso, Chile. En la primera parte de este capítulo se presenta una descripción del negocio desde su inicio hasta su estructura organizacional con un análisis externo e interno para hacer el diseño usando la herramienta FODA. El modelo de expansión basado en criterios tomados de investigaciones recientes sobre franquicias, en los procesos de la administración estratégica y en cuestionarios aplicados en entrevistas a los dueños y empleados.

Se propone el manual de estandarización de la franquicia. En esta parte se muestran los resultados; se presenta un Modelo de esta empresa que permite establecer otro negocio que sirva como piloto para crecer mediante franquicias y aumentar su participación en el mercado nacional.

CAPÍTULO N° 1: MARCO TEORICO

ESTRATEGIA DE INVESTIGACION

En la primera parte del presente capítulo se hace una reseña histórica de las franquicias, como antecedente de la situación actual en el contexto chileno. El objetivo de introducir el origen y antecedentes históricos de las franquicias es poder entender la problemática de esta forma de expansión de los negocios y de los procesos de gestión de las PYMES ya que las franquicias son una opción de desarrollo para la pequeña y micro empresa. Posteriormente se enuncia el problema, con la justificación de la investigación y objetivos que respaldan el estudio.

1.1 ANTECEDENTES DE LA PROBLEMÁTICA DE LAS FRANQUICIAS

El concepto de franquicia se remonta al siglo XII. Sin embargo existen dos épocas muy marcadas en el inicio de las franquicias como sistema comercial y de negocios: la primera a partir de la segunda mitad del siglo XIX y principios del XX, y la segunda desde la post guerra hasta hoy.

El comienzo de la franquicia en la época moderna. El primer antecedente de franquicia en los Estados Unidos es el otorgamiento a particulares, por vía legislativa para la expansión de algunos servicios públicos o “public utilities” como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

Durante la década de 1850 a 1860, la Singer Sewing Machine Company, empresa que atravesaba por serios problemas para la distribución de sus productos en el país, con bajas reservas de efectivo y que decidió en principio como estrategia cobrar a sus vendedores en lugar de pagarles para crear así un esquema de concesionarios mediante el cual compraban una máquina para venderla, con un sobreprecio, decidió cambiar su estructura básica de funcionamiento, estableciendo una red de concesionarios o vendedores a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos, debido a los altos costos laborales, que implicaba el sostenimiento de

numerosos vendedores directos. Aunque Singer mantuvo este esquema, solo por diez años, transformándose en una de las marcas más reconocidas en el territorio norteamericano, sembró las bases del actual sistema de franquicias, creó una franquicia de producto y marca; Sin embargo el boom de la franquicia se produce, tras la segunda guerra mundial, coincidiendo nuevamente con una nueva etapa de penuria financiera, que genera la aparición de múltiples pequeñas y medianas empresas faltas de recursos pero con ideas emprendedoras.

La franquicia es un sistema que permite explotar comercialmente una marca, servicio o producto con una imagen ya asentada, dentro de una red local nacional o internacional. Se trata de una forma de cooperación empresarial de funcionamiento complejo, no basta contar con el financiamiento adecuado para abrir una franquicia, se requiere tener en cuenta otros conceptos, ya que un error puede significar el fracaso de la iniciativa.

Los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que el periodo de la postguerra fuera un clima propicio para el desarrollo de la franquicia, economía junto a la población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad de desarrollar nuevas empresas.

El nombre franquicia, tal y como se reconoce en la actualidad, es relativamente nuevo. Aunque históricamente las franquicias han sido utilizadas como medio para la prestación de servicios públicos, solamente desde el siglo pasado han sido utilizadas para el sector privado como un sistema de mercadotecnia aplicado a bienes y servicios. “Su desarrollo en Chile data de principios de 1985, en esos años Norte América tenía un porcentaje de captación del mercado del 63% y Europa también contaba con una alta participación seguida de algunos países de Latinoamérica y Oceanía, los países Asiáticos no tenían interés de ofrecer franquicias en Chile, sin embargo a partir de los noventa es cuando el mercado de las franquicias empieza a crecer en forma progresiva y continuada.

Los primeros casos de franquicias en Chile fueron Mc Donald's, convirtiéndose en uno de los pioneros del sistema seguido por Pizza Hut y Kentucky Fried Chicken, entre otros".¹

A pesar del desarrollo que está experimentando en los últimos tiempos, se podría decir que la franquicia es aún un tema pendiente para el mundo empresarial chileno, prueba de ello es la creación en 2005 de la Cámara de Franquicias de Chile, cuyo objetivo es otorgarle un carácter más formal a la industria. Con esta Cámara se espera generar confianza entre los inversores. El desafío que se plantea el organismo es obtener una tasa de crecimiento del 30 por ciento anual en un plazo de cinco años.

En palabras de su presidente, Víctor Dacarett, descubrimos que "Chile, en comparación con otros países de la región y del hemisferio norte, ha tenido un lento despertar en el tema de la franquicia. Esta situación puede cambiar radicalmente si comunicamos mejor las excelentes virtudes del sistema".²

En resumen, son numerosas las circunstancias que avalan a Chile como uno de los principales mercados para la expansión de las marcas españolas: potenciales inversores, estabilidad económica, carácter aperturista y hábitos de consumo similares al del país. Todo ello hace del país andino uno de los mercados más atractivos para la internacionalización de las franquicias españolas y donde el desarrollo de esta fórmula comercial tiene un gran potencial.

La evolución de las franquicias en Chile se divide en tres etapas:

- Importación de franquicias.
- Desarrollo de franquicias chilenas.
- Exportación de franquicias.

¹ Centro de Estudios Estadísticos. Mundo franquicias. Recuperado 26 julio 2012, Disponible en : <http://www.mundofranquicias.es>

² Portal de Franquicias en Chile. Negocios de Franquicias en Chile. Recuperado 31 julio de 2012, Disponible <http://www.tormo.cl/actualidades/>

La primera etapa estuvo caracterizada por la importación de franquicias, fue cuando se introdujeron al nuestro país las franquicias de comida rápida como McDonald's, Kentucky Fried Chicken, entre otras. Varios factores contribuyeron para que se produjera la importación masiva de estas, como la falta de creatividad de los empresarios chilenos que en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron comprarlos.

En contrasentido otros se dieron cuenta de que tenían negocios franquiciables, lo cual generó el desarrollo de las franquicias chilenas. Esto debido a que en los años 90's ingresaron con fuerza las franquicias extranjeras en Chile creando un impacto de rápida expansión y transformando los hábitos de consumo de millones de personas en el país. De esta forma es como se crean las primeras franquicias chilenas que consideraron crecer por medio de este sistema.

1. 2 LOS PROCESOS DE GESTIÓN Y LA PROBLEMÁTICA DE LAS PYMES

El respaldo que proporciona una marca consolidada aminora el riesgo de realizar un negocio sin un previo estudio .El sector de las franquicias en el país está sufriendo en los últimos tiempos un gran crecimiento. Las ferias dedicadas al sector se multiplican, la atención periodística es cada vez mayor y las empresas, que deciden sumarse a esta tendencia y ofrecerse en régimen de franquicia crecen continuamente.

Sin embargo, no todo es maravilloso si se analizan las franquicias que han aparecido en los últimos años, el número de cadenas afianzadas, estables con un número de establecimientos relativamente grande, no llegan al centenar; está claro que muchas franquicias surgidas al amparo de la moda están condenadas a desaparecer.

La importancia de la exportación de franquicias es un fenómeno de globalización y el país no ha sido la excepción. Para que un inversionista en Chile decida importar o exportar una franquicia para lograr que esta actividad sea un éxito, es necesario

contar con el apoyo de un equipo multidisciplinario de consultores que permita introducir su concepto de franquicias en diversos mercados.

China con más de 1300 millones de habitantes es uno de los centros de consumo más importante del mundo, situación propicia para aprovechar que las pequeñas y medianas empresas de Chile puedan comenzar a diseñar una estrategia de mayor penetración a ese mercado. Las posibilidades de comercializar los productos de las empresas chilenas tienen una gran oportunidad en esta región, toda vez que, la presencia de productos provenientes de Chile aun no son considerados en los centros de consumo chinos mientras que los consumidores han mostrado un fuerte interés en estos.

Hoy en día en los supermercados chinos se pueden encontrar productos **Made in Chile**. El mercado Chino esta cada vez más sofisticado en gustos y hábitos de consumo por la cercanía con los productos japoneses y coreanos.

Uno de los sectores con mayor crecimiento para las empresas chilenas es el de los restaurantes, puede ser la llave que abra las puertas para otros productos que puedan penetrar al mercado con éxito. La apertura del mercado chino ha propiciado que empresas de diferentes países luchen por la preferencia de los consumidores lo que genera una gran competencia por el mercado, para lo cual las empresas deben estar preparadas y es recomendable que conozcan el mercado y realicen un análisis de las posibilidades que tienen en el mercado su producto, por esta razón en la estrategia de ingreso al mercado debe contemplarse un análisis de fortalezas y debilidades de la empresa que desea incorporar el modelo de franquicia.

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

¿Es el negocio Franquiciable?

1.4 ENUNCIADO DEL PROBLEMA

¿Se puede realizar una expansión del negocio a través del sistema de franquicia?

1.5 OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACION

Desarrollar un Modelo que permite explorar comercialmente la marca Pasta e Vino a través del sistema de franquicia.

1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS

Elaborar un Manual de operaciones de la Franquicia.

Determinar el perfil del franquiciado ideal.

1.7 JUSTIFICACION

La presente investigación documental y de campo permitirá conocer cuáles son los procesos de la administración estratégica que contribuyen al éxito de un negocio que busca crecer en el mercado, por medio de la forma de franquicia.

**CAPITULO N° 2: LAS FRANQUICIAS: GENERALIDADES, MARCO LEGAL, Y
LOS CONTEXTOS NACIONAL E INTERNACIONAL**

En este capítulo se define el concepto franquicia y su marco legal en Chile, se analiza el entorno legal de las franquicias, con el fin de describir el proceso de globalización, cambios bruscos de la economía mundial que afectan a todas las empresas. Siguiendo un análisis del sector dentro de la economía de Chile donde se requiere que el empresario sea más cauteloso cuando de invertir dinero se refiere. En este sentido se menciona como el “Sistema de Franquicias” ha jugado un papel preponderante, ya que la globalización ha influido de manera importante para que las franquicias tengan un crecimiento a nivel mundial.

2.1 CONFIGURACION HISTORICA Y ETIMOLOGICA DE FRANQUICIA

El nombre de Franquicia suscita dudas, debido a que compite con una misma denominación con otras acepciones popularmente reconocidas (franquicia postal, fiscal, portuaria) la causa de aquello se deberá buscar en los antecedentes del contrato.

La palabra franchise es una palabra francesa que se divide en dos partes en cuanto a su significado, siendo Franc (libre) y sus derivados francher (liberar) ambos significados dados en la edad media. Entonces el término tiene significado del privilegio que otorgaba el señor feudal a su vasallo frente a la liberación de este en cuanto impuestos se refiere. Todo esto estaba contenido en las cartas de franquicia relativa a los señores de la iglesia en las que se cedían fincas, villas, y otras.

Su primer significado comercial se refiere a la liberación de impuestos en la organización de ferias o mercados los que intervenían los comerciantes, este significado llegó hasta el período absolutista.

En definitiva el origen etimológico de la franquicia hace referencia a “la facultad del poseedor de la franquicia para prevenir a los terceros respecto a las interferencias

en sus derechos y se contrapone al monopolio que iguala a una obligación y otorga el derecho a excluir a los demás de una determinada actividad".³

En los negocios el término franquicia alude al derecho, en exclusiva, que concede una empresa a otra para la explotación de su nombre comercial y su logotipo en un determinado país o región a cambio del pago de una cantidad de dinero y de un porcentaje de los beneficios. A veces transfiere el derecho a realizar campañas publicitarias

FRANCHISING CONCEPTO:

Acuerdo contractual mediante el cual una compañía matriz franquiciadora concede a una pequeña compañía o persona (franquiciador), el derecho de hacer negocios en condiciones específicas.

Franquicia como contrato: se entiende la franquicia como el perfeccionamiento de una negociación o concesión de derechos y obligaciones referentes a la operación y funcionamiento de unidades comerciales o puntos de venta sobre un territorio específico y bajo unas condiciones especiales

Franquicia como una unidad prestadora de servicios o punto de venta: conjunto de elementos físicos visibles en otras palabras del establecimiento y su forma de funcionamiento.

Franquicia como sistema de organización empresarial: comprende todos los elementos integrales tales como: franquiciante, franquiciado, know how, marcas, proveedores, contratos, y demás partes en esta forma de hacer negocios y sus métodos de administración, distribución, publicidad y patrones de operación.

Franquiciante o Franquiciador: es el empresario y/o la empresa que cede los derechos, directa o indirectamente a otros para explotar y comercializar productos y servicios, durante un período de tiempo determinado, recibe contraprestación

³ Recuperado el 31 de Julio de 2011, Disponible en <http://www.santabolsa.com>

financiera, y por ello adquiere una serie de obligaciones con el franquiciado en asistencia para el desarrollo del negocio. Así, los derechos otorgados van desde el uso de un emblema o marca comercial hasta la transferencia de tecnología y conocimientos específicos, parcial o continuamente a través del tiempo.⁴

Según la forma de concesionamiento se pueden distinguir tres tipos de franquicias. La primera es el sistema de concesión al detallista patrocinado por el fabricante, el cual ejemplifica la industria de automóviles. Así la FORD concede a los distribuidores para que vendan sus automóviles y los distribuidores, que son negociantes independientes aceptan cumplir con varias condiciones de ventas y servicios.

La segunda es el sistema de concesionamiento al mayorista patrocinado por el fabricante. Este sistema se encuentra en la industria refresquera Coca Cola por ejemplo otorga licencia a embotellador (mayoristas) en varios mercados, los cuales adquieren sus concentrados a los que agregan carbonato, embotellan y venden a los detallistas en los mercados locales.

La tercera es el sistema de concesionamiento al detallista patrocinado por la firma de servicios. En este caso, una firma de servicio organiza todo un sistema para llevar su servicio en forma eficiente a los consumidores. ejemplo de este tipo de concesiones se encuentran en el negocio de la venta de vehículos (Hertz, Avis) en el negocio de alimentos rápidos (Mc Donald's, Burger King), y en el negocio de moteles (Howard Johnson, Ramada Inn).

2.2 MARCO NORMATIVO

Por definición, la franquicia es un contrato en el que su dueño (franquiciante), pone sus conocimientos, su marca, su organización y su imagen publicitaria a

⁴ Recuperado 6 de Septiembre 2011, Disponible en <http://www.franchise.org>

disposición de otra persona (franquiciatario) a cambio del pago de derechos (costo de franquicia) y regalías (porcentaje de ventas)⁵

El marco jurídico de las franquicias en Chile está constituido por varias disposiciones, de ellas destaca:

- La constitución Política
- Ley de propiedad industrial
- La ley de derechos de autor
- El código de comercio
- La ley de las sociedades
- La ley general del trabajo

Una característica fundamental del sistema de franquicias es que la legislación defiende el secreto industrial.

“En el sistema de franquicias existirá siempre la transferencia de tecnología que va de la mano con secretos industriales generadores del éxito de los negocios.⁶”

2.2.1 Ley de transferencia tecnológica

Definición legal de franquicia. La figura jurídica de la franquicia es sumamente joven en Chile, apenas en el año 2006 fue promulgada la Ley N° 20.154 sobre transferencia de tecnología que incluyó en su texto una definición del contrato de franquicia, que es el siguiente: “Un contrato de franquicia es aquel en que un mismo instrumento se licencia el uso de una marca y se transfieren conocimientos técnicos para la operación de un establecimiento, de acuerdo a métodos uniformes”.

⁵ Felipe Mosquera Muñoz. REVISTA MBA EAFIT Artículo derivado de la investigación La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Recuperado 27 de enero 2010.

⁶ Ferenz Feher T. 2006. Las Franquicias un Efecto de la Globalización, pg.30.

2.2.2 Ley de propiedad industrial

La propiedad industrial se encuentra presente en la gran mayoría de las actividades que día a día realizan las personas, las industrias el comercio, las universidades y el gobierno es así que por medio de la Ley 20.569, se protege a la propiedad industrial. Por lo mismo constituye una herramienta que impacta en los diversos ámbitos de la sociedad.

Chile ha suscrito una serie de tratados internacionales que han sido progresivamente implementados en la legislación nacional. Sin embargo hay algunos que requieren que la legislación vigente se ajuste para hacer su funcionamiento más eficiente.

“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 esta distingue.”⁷

La concesión, distribución o licencia de uso de marca son figuras comerciales similares a las de franquicia, pero carecen de uno de los elementos básicos de cualquier franquicia que es la licencia de uso de marca y lo fundamental como es la transmisión de conocimiento, lo que se puede denominar como know how propio del negocio. Ambos elementos permiten que el franquiciado opere en un establecimiento mercantil que en realidad es parte de una red que opera con la franquicia.

⁷ Feher y Gallastegui ; “Donde Nacen las Franquicias”, Revista Entrepreneur , Vol. 1 Pg. 17, año 2009,

2.3 INFORMACION GENERAL SOBRE FRANQUICIAS EN CHILE

Han pasado casi veinte años, durante los cuales el sistema de franquicias local ha estado directamente ligado a la situación económica del país. Creció fuertemente hasta 1998, para estancarse durante los siguientes años en una tendencia que parece retroceder. Actualmente se ve cómo empiezan a llegar nuevas marcas y los empresarios nacionales piensan otra vez en crecer, dentro de este crecimiento, consideran a la franquicia como un método eficiente para lograrlo.

Un factor que llevó a las franquicias en Chile a la situación actual es el fenómeno de la globalización, desde que el TLC en Chile entró en vigencia se abrieron nuevas oportunidades de comercio e inversión, trayendo beneficios a compañías, trabajadores, y consumidores. También con este tratado se abren las puertas a las franquicias, pero el problema que se atraviesa con esta apertura comercial son los daños que ha causado a la industria nacional.

Las franquicias han significado una innovación, en la estructura social chilena, abriendo oportunidades a los diferentes estratos sociales para poder adquirir negocios probados y exitosos, generar nuevas fuentes de empleo dado que el escenario para pequeños y medianos empresarios se diversificó. A esto acompaña que los consumidores son cada vez más exigentes cuando evalúan la calidad de un producto o servicio, constituyendo por si mismos un valor agregado que ahora se estandariza y genera mayor competitividad.

El sistema de franquicia chileno se encuentra en una fase incipiente, en el 2006 ya existían cerca de 100 marcas inscritas, de las cuales el 77 por ciento son de origen extranjero. Chile se presenta como un mercado abierto y atractivo para los emprendedores foráneos. La gran mayoría de marcas que operan en el país son de origen norteamericano, ya que el 48 por ciento de las redes de franquicias en Chile proceden de Estados Unidos, tan sólo el 23 por ciento corresponde a marcas chilenas.

“En los últimos cinco años el sistema de franquicias en Chile experimentó un crecimiento promedio del 30%, una cifra que la posiciona bien en el proceso de

expansión de este negocio en América latina. Luego del auge experimentado, las franquicias han entrado últimamente en una recta estabilizada y de crecimiento constante tanto en número como en diversidad. Actualmente existen desde cadenas de comida hasta productos específicos -como los tonner reciclados- y servicios, como de aseo industrial. Los datos más recientes indican que esta actividad da empleo directo a más de veinte mil personas”.⁸

Nicole Pinaud, académica de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, dice: “entre el 2004 y 2011 este rubro creció más de 40% y hay más de 130 empresas operando bajo este formato, con ventas por más de US\$ 600 millones al año. En Chile hay franquicias de distintos rubros y aún hay espacio para nuevas. De hecho, se está bastante lejos de Brasil, donde operan casi 600 marcas o de Argentina, con 300. Esta brecha aumenta en países desarrollados como EE.UU., donde hay casi 1.500, o Alemania, España y Reino Unido, que superan las 700 marcas.

En la actualidad, los sectores de gastronomía y servicios son de mayor participación, con 31% y 28%, respectivamente. La inversión requerida ha mostrado una tendencia a la baja. Si en 2004 la mayor parte (65% del total) se concentraba entre US\$ 50 mil y US\$200 mil, ahora el 60% está entre US\$50 mil y US\$100 mil.”⁹

En Chile no existe una legislación específica para el sistema de franquicias, pero sí hay una ley comercial que funciona y es respetada. Además, los tratados de libre comercio han fortalecido la protección de las marcas. Un contrato tipo, además de fijar los deberes y obligaciones de las partes, debe establecer el territorio y/o ubicación de la franquicia, número de locales y duración de la concesión.

⁸ Recuperado 20 octubre 2012, Disponible en <http://www.americaeconomia.com>

⁹ Guía de Franquicias y Oportunidades de Negocio 2007 elaborada por Tormo & Asociados

Fueron identificadas 93 empresas pertenecientes a 40 rubros que fueron agrupados en 5 sectores principales:

- Comercio
- Educación
- Gastronomía
- Indumentaria
- Servicios

Los sectores de gastronomía y servicios son los de mayor participación en este modelo de negocios alcanzando más del 50%.

Según la opinión de Fernando Vigorena: “Estamos en un resurgimiento del Franchising por necesidad más que por convicción, en el comercio está surgiendo el interés por el tema ya que los negocios están siendo amenazados por las grandes superficies. Y el negocio tradicional necesita ser creativo. El Franchising es un acto de innovación, no es solamente el repetir un negocio, también es repensarlo y reinventarlo, buscando maneras de que se desarrolle de una forma diferente a la actual. Por lo tanto, es un ejercicio de marketing”¹⁰.

El mundo ha cambiado fenómenos como la valoración de la rapidez y la conveniencia, determinada por la escasez de tiempo libre. Especialistas estadounidenses pronostican que los mejores negocios del futuro estarán centrados en el campo de los servicios, acentuando la transición desde una economía industrial a una de servicio.

Sin embargo, los expertos afirman que todavía el mercado está inmaduro, que falta un poco de mentalidad de los empresarios.

¹⁰ Fernando Vigorena, director ejecutivo de Entrepreneur. Consultores. en Economía del servicio. Recuperado 22 de Noviembre 2011, Disponible en <http://www.economiaynegocios.cl>

“Lo que más cuesta es abrirse al concepto. Lo que se nota como diferencia es que el empresario no está familiarizado con el concepto de franquicias y no valora todo lo que significa la compra de un intangible, compuesto por el prestigio de una marca y el valor que tiene el know how de esa marca, evitando partir un negocio desde cero con la alta tasa de riesgo de fracaso que hay. El nivel de penetración que tiene el concepto de franquicia en Argentina es del 10% de las transacciones comerciales, en Brasil es el 25%, en México el 34%, en Estados Unidos el 45%, y en Chile no supera el 2%. Así como murieron locales clásicos como el Café Paula o el Chez Henry, que no se reinventaron, van a seguir muriendo más”,¹¹

Por otra parte Edmundo Crespo, señala a los empresarios que tengan presente la siguiente alerta : “Ojo, si no lo hacen los nacionales lo van a hacer los extranjeros. Ya lo hemos visto en muchos sectores industriales del país. Ya son muchas las marcas internacionales que son líderes, y marcas nacionales que fueron históricamente muy fuertes en Chile y que no migraron en este concepto, se han ido quedando y ya son segundones en su mercado. Las marcas nacionales que supieron reaccionar frente a la oportunidad que les ofrecía este concepto y que lo tomaron; han crecido fuertemente y bloqueado la entrada de marcas internacionales, porque el mercado local ya estaba posicionado por empresas nacionales, pero lamentablemente son más las marcas extranjeras que llegan que las franquicias de marcas nacionales”.¹²

Dadas las características del país se debieran fomentar las franquicias personales, más pequeñas, con locales de venta inferiores a un metro cuadrado de espacio, que puedan armarse y desarmarse según la ocasión para que más gente pueda acceder a ellas. Sin embargo la falta de apoyo estatal, y de un cuerpo legal especializado impiden este desarrollo.

¹¹ Fernando Vigorena, director ejecutivo de Entrepreneur Consultores en Economía del servicio. Recuperado 22 de Noviembre 2011, Disponible en <http://www.economiaynegocios.cl>

¹² Edmundo Crespo, Ejecutivo de Francorp. Recuperado 22 de Noviembre 2011, Disponible en <http://www.economiaynegocios.cl>

Se espera que los empresarios chilenos capitalicen las ventajas del sistema de franquicias antes de que sea tarde, lo que les permitiría adelantarse a la competencia extranjera; está frente a una gran oportunidad que aún no ha explorado suficientemente.

El desafío para los empresarios chilenos, está en las bases para un desarrollo local del sistema de franquicias, para que crezca de manera armónica con la llegada de marcas extranjeras, la red Internet es una buena herramienta para conocer el mercado de las franquicias.

2.4 LA IMPORTANCIA DE FRANQUICIAR UN NEGOCIO EN EL ENTORNO FINANCIERO ACTUAL

Chile intensificó sus esfuerzos para insertarse en las corrientes comerciales y financieras del exterior e inició una ofensiva de negociación con diferentes países y regiones del mundo, la modernización económica, las tendencias globalizadoras de la economía y el fortalecimiento de los bloques económicos, en Chile se comenzó a pugnar por una tendencia hacia un orden comercial aperturista.

Algunos de los principales problemas que enfrentan los franquiciantes en Chile son: el exceso de centralismo, las limitadas herramientas, los estrechos canales de comercialización, y sobre todo la falta de experiencia en la venta de franquicias. Todos estos inconvenientes generan un importante cuello de botella en el desarrollo de grandes redes o cadenas de franquicias.

2.4.1 Entorno financiero en Chile y las franquicias

Una franquicia Nacional es un negocio diseñado para la economía del país lo cual es una ventaja. Aunque el primer factor para invertir en una franquicia es el enamoramiento del concepto de negocio, seguido de la rentabilidad - flujo y retorno de inversión, el país de origen de la marca suele ser determinante para

algunos futuros empresarios, invertir en una franquicia nacional o extranjera tiene ventajas y desventajas, pero lo más importante es investigar el concepto de negocio y del mercado.

En una franquicia nacional no queda claro que el franquiciante tiene un mayor conocimiento del mercado, así como los hábitos de consumo y de los niveles socioeconómicos de la población, en cambio cuando se importa una marca, hay que invertir en una investigación de mercado para conocer la demanda para los productos o servicios que ofrece la franquicia maestra.

Una franquicia nacional puede tener también una cercanía con el franquiciante, hace que el inversionista tenga mayor seguridad en cuanto a soporte y asistencia técnica, además las herramientas en el mismo idioma, en general una franquicia nacional va a ser un negocio desarrollado y diseñado para inversionistas chilenos, es una ventaja, con la globalización las fronteras pierden sentido en los negocios sobretodo en este formato que permiten crecer sin barreras limítrofes. Algunas marcas chilenas que ofrecen su franquicia pudieran tener poca experiencia en el tema si bien pueden ser negocios probados o desarrollados, quizá en estos esquemas de inversiones algunas no tienen todavía una experiencia consolidada.

Las franquicias extranjeras generalmente tienen como ventaja que son marcas internacionales con mayor posicionamiento, es importante hacer una diferencia entre si el franquiciatario es quien va a importar directamente la franquicia o si ya existe en el país y el inversionista quiere poner un punto de venta, que está adaptado a los estándares del mercado nacional. Cuando se hace la importación completa, se convierte en una gran tarea de traer todo el know how, la experiencia, y hacer la adecuación al mercado nacional, el inversionista debe hacer sus proyecciones financieras y evaluar los montos de inversión. También debe cuidar que no exista gran dependencia de productos o insumos importados, porque estaría dependiendo y afectaría a la rentabilidad del negocio a una paridad cambiaria.

Se debe verificar tanto en franquicias nacionales como extranjeras la infraestructura de soporte que da la franquicia maestra, así como la rapidez en los tiempos de respuesta para solucionar problemas de asistencia técnica.

Cuando no hay capital suficiente para seguir creciendo, aun cuando las condiciones generales están dadas para eso, el sistema de franquicias se ajusta muy bien para conseguir una expansión mayor.

2.4.2 Entorno financiero internacional de las franquicias

La globalización y la apertura han generado espacios con mercados tan gigantescos que resulta imposible para cualquier empresa competir en todas las áreas del negocio, sobre la base de las estrategias tradicionales, con recursos propios y sin recurrir a asociaciones, las franquicias no son la excepción. El gran mercado del mundo y la apertura hace que las empresas deban competir no solo con las empresas del mismo país sino con otras empresas de otros países y otros continentes.

La Real Academia Española (2006) define globalización como “la tendencia de los mercados y las empresas a extenderse, alcanzando una dimensión mundial que sobrepasa las fronteras nacionales”. El rápido crecimiento y la reducción de la pobreza en China, India y otros países que estaban rezagados hace 20 años, ha sido un aspecto positivo de la globalización. Pero también ha generado una significativa oposición por haber aumentado la inequidad social y la degradación ambiental, es por esto que el secretario General de la ONU Ban Kimoon les pide a los líderes del mundo gestionar mejor los efectos socioeconómicos de la globalización tras hacer notar que millones de personas se sienten excluidas o pasadas a llevar de sus derechos y beneficios en especial en los países en desarrollo.

Han marcado las franquicias la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La nueva tendencia de la globalización es un proceso que surgió de una

necesidad mundial de intercambio, y estas han tomado auge en los últimos años gracias a la capacidad de comunicación que existe y esto radica en la disminución relativa de las distancias y se han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho del continente.

La globalización ayudó a que las empresas puedan regionalizar su producción de bienes e insumos por ejemplo Mc Donald's produce todos sus componentes para su cocina en Chile y los parques infantiles para sus franquicias alrededor del mundo, los producen empresas especializadas en EEUU o Europa, es una manera de disminuir costos.

Las franquicias adoptan distintas modalidades para distribuir sus distintos centros administrativos y productivos, y la globalización permite a este nuevo sistema lograr una mayor flexibilidad en los procesos y una mejor ubicación de sus centros productivos.

Crean las franquicias una imagen global similar, en todo el mundo existen diferentes rasgos culturales que identifican a los pueblos sin embargo las franquicias se introducen en los pueblos logrando una imagen global muy parecida, se puede mencionar al respecto la nueva forma de calcular la paridad cambiaria denominada MC dólar; se basa en la afirmación de que gracias a las franquicias y a la globalización se puede encontrar que no existe una diferencia entre los precios de una franquicia ubicada en la China, Centro América o en Chile.

2.5 EL NUEVO RETO DE LA GLOBALIZACION LA COMPETITIVIDAD

Lo primero que hay que hacer es distinguir entre productividad y competitividad. Productividad en pocas palabras es hacer más con menos, y la competitividad hacer lo mejor con menos. Si consideramos la relación entre productividad y competitividad podemos distinguir que una empresa puede ser competitiva y productiva, pero no necesariamente un país, este puede ser solamente

competitivo teniendo como reto en estos tiempos de globalización, en los cuales los capitales van y vienen por el mundo, alcanzar el mayor grado de competitividad posible. Según la definición de competitividad un país es competitivo cuando en primer lugar atrae capitales de preferencia inversión directa, ya sea nacional o extranjera que es la que crea empresas empleos y riquezas sin la cual no hay progreso económico. Un país pierde competitividad, es decir que los capitalistas consideran que no es atractiva la inversión directa, en comparación con otras naciones, razón por la cual los capitales se invierten en otros países, limitándose así entre otras cosas las posibilidades de más empleos y mejores ingresos.

Chile se ha consolidado como la economía más competitiva de América Latina, ello se debe principalmente a su crecimiento económico sostenido en el tiempo y a su apertura comercial, que le ha permitido sobresalir a nivel internacional bajo el sello de un mercado libre y dinámico. Esto lo avalan las instituciones que miden anualmente la competitividad globalmente. En el Informe Mundial de Competitividad 2012, publicado por el Institute for Management Development (IMD) WORLD COMPETITIVENESS CENTER (Suiza), emitido por el Departamento de Administración Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, enuncia que Chile se ubicó en el lugar 28 entre 59 países, manteniendo el liderazgo regional debido a sus fortalezas en el flujo de inversiones extranjeras, las finanzas públicas y su mercado laboral. Con este resultado el país se mantiene como una sede atractiva para las actividades productivas y los servicios. Chile tuvo sus mejores notas en eficiencia gubernamental y desempeño económico, resultados que le permiten encabezar el sub ranking latinoamericano y destacar en el lugar 18 dentro del grupo de economías con menos de 20 millones de habitantes, el informe completo se puede ver en el Anexo N ° 8

Ranking de Competitividad 2012

Ranking 1 al 20				Ranking 21 al 40				Ranking 41 al 59			
PAIS	POSICION 2012	POSICION 2011	DIFFERENCIA 2012-2011	PAIS	POSICION 2012	POSICION 2011	DIFFERENCIA 2012-2011	PAIS	POSICION 2012	POSICION 2011	DIFFERENCIA 2012-2011
HONG KONG	1	1	0	AUSTRIA	21	18	-3	PORTUGAL	41	40	-1
EURO	2	1	-1	KOREA	22	22	0	INDONESIA	42	37	-5
SUIZA	3	5	2	CHINA	23	19	-4	FILIPINAS	43	41	-2
SINGAPUR	4	3	-1	NUOVA ZELANDA	24	21	-3	PERU	44	43	-1
SUECIA	5	4	-1	BELGICA	25	23	-2	HUNGRIA	45	47	2
CANADA	6	7	1	ISLANDIA	26	31	5	BRASIL	46	44	-2
TAIWAN	7	6	-1	JAPON	27	26	-1	ESLOVAQUIA	47	48	1
NORUEGA	8	13	5	CHILE	28	25	-3	RUSIA	48	49	1
ALEMANIA	9	10	1	FRANCIA	29	29	0	JORDANIA	49	53	4
QATAR	10	8	-2	TAILANDIA	30	27	-3	SUDAFRICA	50	52	2
HOLANDA	11	14	3	ESTONIA	31	33	2	ESLOVENIA	51	51	0
LUXEMBURGO	12	11	-1	KAZAJISTAN	32	36	4	COLOMBIA	52	46	-6
DINAMARCA	13	12	-1	REPUBLICA CHECA	33	30	-3	RUMANIA	53	50	-3
MALASIA	14	16	2	POLONIA	34	34	0	BULGARIA	54	55	1
AUSTRALIA	15	9	-6	INDIA	35	32	-3	ARGENTINA	55	54	-1
EMIRATOS ARABES	16	28	12	LITUANIA	36	45	9	UCRANIA	56	57	1
FINLANDIA	17	15	-2	MEXICO	37	38	1	CRDACIA	57	58	1
REINO UNIDO	18	20	2	TURQUIA	38	39	1	GRECIA	58	56	-2
ISRAEL	19	17	-2	ESPAÑA	39	35	-4	VENEZUELA	59	59	0
IRLANDA	20	24	4	ITALIA	40	42	2				



FUENTE: Informe preparado por Enrique Manzur Mobarec, Ph.D. Pedro Hidalgo Campos, M.Sc. Sergio Olavarrieta Soto, Ph.D. Departamento de Administración

Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. **Santiago, Mayo de 2012**

La competitividad de un país depende en primer lugar de las reglas del juego, es decir de su marco institucional comenzando por la Constitución y todo ello en un punto central. El reconocimiento pleno y la garantía jurídica de los derechos de los agentes económicos, comenzando por la libertad y la propiedad, en la medida en que esos derechos estén plenamente reconocidos y jurídicamente garantizados el país será más atractivo para los inversionistas.



FUENTE: Informe preparado por Enrique Manzur Mobarec, Ph.D. Pedro Hidalgo Campos, M.Sc. Sergio Olavarrieta Soto, Ph.D. Departamento de Administración

Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile. **Santiago, Mayo de 2012**

En materia de libertad y propiedad según el índice de libertad económica Edición 2011 (con datos desde la segunda mitad del año 2009) del prestigioso estudio que elabora el The Heritage Foundation y The Wall Street Journal que mide el grado de libertad económica en los países del mundo. Hong Kong es la economía más libre del mundo, seguida de Singapur y Australia. España se sitúa en el puesto 31, retrocediendo ocho puestos respecto a la anterior edición. Chile, primer país latinoamericano en el ranking, en el puesto 11, seguido en Latinoamérica por Uruguay en el puesto 33 y El Salvador puesto 39. Venezuela se sitúa al final del ranking, en el puesto 175 (sobre un total de 183 economías).

Un proceso acelerado de exigencia para las economías latinoamericanas se plantea en la aldea global: convertidas en competitivas. Este concepto ampliamente tratado por teóricos e intelectuales tiene poco efecto práctico y real en las sociedades. Para abordarlo es necesario plantear que la competitividad está asociada con cuatro elementos básicos: Desempeño Económico, Eficiencia Gobierno, Evaluación Macroeconómica de la Economía Nacional (78 variables), Grado en que las Políticas de Gobierno Favorecen la competitividad. Por otra parte lo relevante de la calidad u opción del productor de interpretar las demandas, necesidades y expectativas del cliente. La productividad o requerimiento de los productores de obtener el máximo de unidades del producto elaborado al cliente acorde con sus especificaciones en el sitio y momento requerido. Estos elementos deben considerarse íntimamente relacionados, interdependientes, asociados a un proceso productivo con objetivos y propósitos claramente definidos por las organizaciones.

2.5.1 La competitividad en Latino América

Latinoamérica es un mercado muy buscado por las firmas de EEUU, el país de origen del sistema de franquicias y el lugar donde el sector es más dinámico. Pero una de las tendencias más recientes muestra que las empresas en América Latina también intentan por medio de franquicias ganar mercado más allá de sus fronteras.

Del mismo modo que el fenómeno de la internacionalización partió de Estados Unidos los recientes análisis muestra otros cambios en el rubro, que a medida que el desarrollo continúe se reflejan en Latinoamérica.

No es raro que un sector tan ágil y versátil como las franquicias responda a los cambios económicos y sociales con rapidez. La orientación creciente de la economía hacia la generación de servicios, la incorporación de más mujeres al mercado del trabajo o el envejecimiento progresivo de la población son algunas de las tendencias que repercuten en el sector de las franquicias.

Así se espera que los negocios de mayor expansión en los que trabajan por franquicias sean los relacionados con la prestación de servicios como las reparaciones, la limpieza hogareña y de oficina, reparación de autos, asistencia médica, educación y telecomunicaciones. También tienen posibilidades de florecer los servicios a empresas como contaduría, distribución de correspondencia personal temporal, y por supuesto la comida rápida con tendencia a ser más sana.

La competitividad en todo el mundo con referencia a las franquicias a partir de la apertura del libre comercio y la globalización el apoyo gubernamental en materia comercial ha desarrollado un importante sector, en la búsqueda de competitividad, permitiendo que las empresas chilenas que ofrecen franquicias sean más flexibles y más abiertas en el campo internacional.

La experiencia de crecimiento de la economía China parece contradecir la apreciación de algunos expertos de la CEPAL, cuando sostienen la imposibilidad de desarrollar competitivamente la economía de un país a partir de la pequeña y mediana empresa. La experiencia señala como a partir de pequeñas empresas concentradas regionalmente, altamente especializadas y con aprovechamiento de las economías de escala se alcanzan niveles óptimos de competitividad.

China se ha convertido en un socio comercial clave para la región. Es el primer mercado de destino de las exportaciones de Brasil y Chile, y el segundo de Perú, Cuba y Costa Rica.

2.6 LAS FRANQUICIAS COMO ESTRATEGIA DE INTERCAMBIO COMERCIAL ENTRE LOS PAISES

Las franquicias han marcado la pauta en la nueva tendencia mundial del comercio entre las naciones. La globalización es un proceso que surgió de la necesidad mundial de intercambio. Las franquicias han tomado auge en los últimos años gracias a la gran capacidad de comunicación que existe y esto radica en la disminución relativa de las distancias, en consecuencia los negocios han roto las barreras fronterizas y se han distribuido a lo largo y ancho de los continentes.

En los últimos años el sistema de negocios por franquicias alcanzó un explosivo desarrollo gracias a la globalización de la vida económica de las naciones orientadas a una creciente apertura en este proceso de transformación del capitalismo.

Las renovadas estrategias de productos y servicios pusieron en un primer plano la alternativa de sumar un mayor número de bocas de expendio con beneficios para el franquiciante y el franquiciado.

De acuerdo a estimaciones del Departamento de Comercio estadounidense a finales de este siglo un 50 por ciento de las ventas minoristas se manejarán dentro del sistema de franquicias.

Este interesante campo no es exclusivo de los países desarrollados, las franquicias no tienen fronteras. Desde hace varios años Latinoamérica como otros mercados emergentes transitan por sus propias experiencias con un despliegue más generoso en Brasil, seguido por Chile, México, Colombia, Argentina.

Pero también comenzó a notarse incluso en los mercados socialistas y no faltan locales por franquicias en recónditos puntos del planeta. En muchas ciudades bajo diferentes climas y latitudes por ejemplo es posible degustar la famosa Big Mac, rentar videos de la cadena Blockbuster, dormir en la cadena Hollyday Inn, entre otros.

Hay un número de empresarios que contempla otorgar franquicias de su negocio, con la seguridad de que al hacerlo puede resolver sus necesidades de expansión. Para aquellos que alguna vez han soñado ser dueños de su propio negocio, la franquicia se ha constituido en una opción interesante y segura para lograr su propósito en un ambiente de negocios inciertos.

Al franquiciante le corresponde la tarea de fijar el nombre comercial, elegir los colores corporativos, diseñar su imagen pública, definir el producto, escribir los manuales de funcionamiento, concretar la transferencia de la tecnología involucrada a quien recibe la licencia, controlar la calidad, determinar la

indumentaria de los empleados, establecer las pautas publicitarias, brindar asesoría permanente y dar entrenamiento a quien opera la licencia.

La comunicación de la imagen global de la marca aparece como el condimento esencial para garantizar el éxito de los negocios. Esto aunado a la estrategia empresarial y el target conforman lo que sustenta esta actividad.

2.7 VENTAJAS Y DESVENTAJAS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIAS

Cuando una empresa decide iniciarse en el mundo de las franquicias motivado por diferentes causas, después de haber realizado los estudios de mercado pertinentes y fijado los objetivos que servirán de soporte y estructura de las relaciones entre el franquiciador y franquiciados, comienza la búsqueda del franquiciado ideal, ya que como actuación más generalizada el franquiciador no suele conceder una franquicia a cualquiera, el franquiciado es localizado mediante una campaña de búsqueda previamente programada y tras ponerse en contacto las dos partes, el franquiciador informa al candidato mediante la entrega de un dossier informativo junto con un cuestionario a rellenar con sus datos personales económicos, profesionales, financieros o experiencia previa entre otros.¹³

2.7.1 Ventajas y desventajas para el franquiciante

El trabajo y la dedicación en una empresa de una o más generaciones puede verse premiado por el éxito o derrota por una decisión. Es por esto que, es muy importante hacer una breve enumeración de las ventajas y desventajas que ofrecen las franquicias a las dos partes.

¹³ Ferenz Feher T. Las Franquicias un Efecto de la Globalización, pg.30, año 2006

Ventajas y desventajas del franquiciante al otorgar el know how de su negocio

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Fortalecimiento y perseverancia de la marca	Elección equivocada del franquiciado
Rápida expansión	Indisciplina del franquiciado
Crecer con capital ajeno	Compartir ganancias con el franquiciado
Entre más puntos de venta mayor crecimiento	Reducción de independencia
Hacer mas fuerte al grupo vendiendo mas	Reducción de control sobre las unidades o negocios
	Peligro de la corresponsabilidad laboral

Fuente: Elaboración propia, con datos de Hermida (1993) Marketing de Concepto + Franchising Pg. 119-120 y Gonzales Calvillo (1994). Franquicias La Revolución de los 90´(Pg. 95-102)

El franquiciado contará siempre con una autonomía de operación claramente superior a la de un empleado cuyo criterio en ocasiones no entra en los procesos ni las decisiones de operación diaria de un negocio. La operación y la autoridad del franquiciante se ve reducida a una serie de recomendaciones, lo que en algunas industrias y negocios puede representar una fuerte desventaja.

Ventajas y desventajas del franquiciado al recibir la franquicia de un negocio

VENTAJAS	DESVENTAJAS
Imagen sólida y reputación mediante la utilización de un nombre comercial prestado	Independencia limitada.
Consultoría y asesoría continúa.	Incumplimiento de las normas establecidas por el franquiciante.
Manual de procedimientos todas las actividades.	Monitoreo permanente de las operaciones
Aprovechamiento de las técnicas de mercadotecnia.	Restricciones en ventas y transferencias de negocios.
Facilidades iniciales, economías de escala	Riesgo del franquiciante
Soporte técnico y financiero	
Entrenamiento y capacitación.	

Fuente: elaboración propia, con datos de Hermida (1993) marketing de concepto + Franchising pg. 119-120 y Gonzales calvillo (1994). Franquicias la revolución de los 90´(pg. 95-102)

2.7.2 Factores que han mejorado y que han dañado a las franquicias

Factores que han mejorado a las franquicias.

- ✓ Internet
- ✓ Gobierno
- ✓ Regulaciones
- ✓ La economía

Factores que han dañado a las franquicias.

- ✓ Exceso en regulaciones
- ✓ Sociedad litigante y abogados
- ✓ Malos franquiciantes

2.8 REQUISITOS PARA FRANQUICIAR UN NEGOCIO

Que el negocio lleve varios años en el mercado con éxito, que la gente empiece a pedir su modelo o les pida permiso para copiarlo, son algunos de los indicativos que el negocio está listo para ser franquiciado.

Varios son los factores que deben tomar en cuenta para saber si un negocio es apto para este proceso, que dependiendo de la complejidad puede llevar entre tres y ocho meses durante los cuales deberá realizar la planeación estratégica para construir planes de negocio, marcos jurídicos, reestructuración de la empresa y contratos que darán certidumbre al desarrollo de la franquicia.

“¿Qué requisitos necesitan para franquiciar?”

1. Tener un negocio rentable (para ambas partes)
2. Que el negocio sea reconocido y tenga un buen posicionamiento en el mercado.
3. Manejar una serie de conceptos originales.
4. Que se pueda enseñar a otro inversionista.

5. Que maneje una operación estandarizada y sin demasiadas variables.
6. Que no sea muy especializado o complicado de entender, trabajar y transmitir.
7. Que se pueda operar a larga distancia, siguiendo las instrucciones de la operadora.
8. Que no dependa de un solo hombre.”¹⁴

2.9 TIPOS DE FRANQUICIAS

Oportunidad de Franquicia de Producto. Los fabricantes utilizan las franquicias de producto para gobernar la manera en que un minorista distribuye sus productos. El fabricante le da al dueño de una tienda la autoridad de distribuir sus productos y le permite usar su nombre y marca. El dueño de la tienda debe pagar una cuota o comprar un mínimo de inventario a cambio de este derecho. Algunas tiendas de neumáticos son buenos ejemplos de este tipo de franquicias

Oportunidad de Franquicia de Manufactura. Estos tipos de franquicias proveen a una organización con el derecho de manufacturar un producto y venderlo al público, usando el nombre y marca del franquiciante. Este tipo de franquicia se encuentra más frecuentemente en la industria de alimentos y bebidas. La mayoría de las embotelladoras de refrescos reciben una franquicia por parte de la compañía y deben utilizar sus ingredientes para producir, embotellar y distribuir los refrescos.

Oportunidad de Franquicias de Empresas. Estas empresas típicamente requieren que el dueño del negocio compre y distribuya el producto de una compañía en específico. La compañía debe proveer sus clientes o cuentas al dueño del negocio y a cambio, el dueño del negocio le paga una cuota u otras consideraciones como compensación. Ejemplos de este tipo de franquicia son las distribuidoras y rutas de máquinas expendedoras de alimentos.

¹⁴ Bradley J. Sugars, El Coach de Negocios, publicado el 1 de Julio del 2010.

Oportunidad de Franquicia de Formato de Negocios. Esta es la forma más popular de franquicias. En este acercamiento, una compañía le provee al dueño de un negocio con un método probado para operar un negocio usando el nombre y marca de la compañía. La compañía usualmente provee una cantidad significativa de asistencia al dueño del negocio al comenzar y para administrar la compañía. El dueño del negocio paga una cuota o regalías a cambio. Típicamente, una compañía también requiere que el dueño compre materias primas directamente de ellos.

**CAPITULO N° 3: ESTUDIO DE UN NEGOCIO DE COMIDA EN LA QUINTA
REGIÓN QUE BUSCA CRECER MEDIANTE UN MODELO DE FRANQUICIAS**

3.1 DESCRIPCIÓN Y ANTECEDENTES DEL RESTAURANTE PASTA E VINO

Reseña de la empresa.

Desde hace años, el Cerro Concepción se ha ido perfilando como un foco turístico y gastronómico, más aún desde que la ciudad de Valparaíso fue declarada el 02 de Julio de 2003 como Patrimonio de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), luego de ser nombrada Capital Cultural de Chile el 06 de mayo de este año. El privilegio de esta designación implica un reconocimiento oficial y universal de que este bien constituye una riqueza de gran significado para toda la humanidad, desde el punto de vista histórico, artístico, científico, estético, arqueológico y antropológico se suman a su atractivo varias alternativas culinarias en los alrededores.

Se destaca por su excelencia y simplezas en pastas el restaurante Pasta e Vino, su chef Verónica Alfageme, a los 2 años de edad; se radica en Islas Canaria junto a sus padres, donde estudia gastronomía dado su interés en el arte de la cocina, el año 2003 regresó a Chile con una idea muy clara instalarse con un pequeño restaurante en la ciudad de Valparaíso, junto a su marido italiano Paolo Ercole, a quien conoció en su estadía en Italia.

Pasta e Vino, nace en Septiembre del 2003, Verónica cocina y Paolo administra: un lugar que rescata la experiencia que ambos obtienen visitando pequeños pueblos de Italia, a bordo de su casa rodante , enamorados del puerto de Valparaíso, es este amor el que lleva a la pareja a dar forma al el exclusivo restaurante Pasta e Vino, el cual con sus innovadoras pastas se instaló en una casona del cerro Concepción de Valparaíso, a cuerdas del tradicional paseo Gervasoni, que se ubica en los terrenos de lo que fue el Fuerte Concepción, donde en la época de la Colonia se defendía a la bahía de las invasiones piratas.

Fue así que en el año 2007, los cronistas gastronómicos, otorgaron a Pasta e Vino la distinción del mejor restaurante de regiones.

Esta distinción se debe a que este proyecto no se concibe solo como un negocio, sino un lugar donde se pueda disfrutar de todos los detalles: las flores, la música, la decoración, la calidad de los platos y servicio que los distingue.

3.2 MANUAL DE ESTANDARIZACIÓN DE FRANQUICIAS PROPUESTO AL RESTAURANT

3.2.1 La Carta

La carta actual del PASTE e VINO tiene 9 entradas, 30 fondos y 4 postres. Estas alternativas son una verdadera experiencia culinaria, ampliamente conocida por muchos quienes lo han nominado como el mejor restaurant de Valparaíso. El ofrecer de aperitivo por cuenta de la casa, una suave crema de choclo con filete de ternera y masa crocante salteada, servida en una pequeña copa, introduce a sus clientes en la experiencia de deleite culinario.

La presentación de los platos es una experiencia artística e interesante.



3.2.2 La Decoración y ambientación

Un marcado toque de modernidad en la iluminación, pequeñas mesas y sillas de madera en un tono crudo, decoración minimalista. La madera se mezcla con el blanco en la pared, un pequeño y acogedor sofá negro con el fin de que el cliente pueda ojear una revista mientras espera una mesa o pueda optar por comer ahí mismo, es un ambiente distendido y relajado.

3.2.3 Servicio

Pasta e Vino entrega una atención personalizada, el diseño del restaurante con la cocina a un costado, cuenta con una especie de ventanilla alargada a media altura, lo que posibilita a los comensales observar el quehacer de la propia chef mientras prepara un plato de Fetuccini, Ravioli o Gnocchi.

Los clientes se sienten que participan de la elaboración y con este sentimiento disfrutan cada plato que llega a la mesa.

El éxito del restaurant entre los amantes de la buena cocina fue inmediato, ampliando su atención inicial de 20 personas en 7 mesas a 14 mesas la atención, llegando a 60 personas en 3 turnos. Dado su pequeño tamaño, el local esta operativo 5 días a la semana de miércoles a sábado (entre las 20:00 y 24:00 hrs) y Domingos recibe a sus clientes de 13:00 a 16:30 hrs, tras previa reserva, especialmente los fines de semana.

3.3 PROPUESTA DE LA ESTRATEGIA PARA FRANQUICIAR EL RESTAURANTE

Experiencia de expansión en otra región

El año 2008 Mark Cigana, dueño del hotel The Aubrey, contactó a Verónica Alfageme, dueña y chef de Pasta e Vino para invitarla a formar parte de su proyecto participando su restaurant Pasta e Vino con su extraordinaria cocina.

La carta del restaurant es la misma en ambos locales. La chef se ocupa personalmente de replicar su concepto de platos simples, de pocos elementos y sabores puros. 10 ravioles (relleno de pato, salmón, entre otros). 10 gnocchis (castaña, roquefort, berenjenas, choclo, entre otros). En total 30 fondos y 5 entradas.

El proyecto de Alianza con el hotel The Aubrey, no satisfacía la necesidad de expansión de Pasta e Vino, sin embargo esta iniciativa sumada a la experiencia de las clases de cocina que otorgo la chef dueña para la preparación de pastas rellenas y gnocchis dio luz a la posibilidad de transformarse en una franquicia de Marca y Producto.

Para responder a esta nueva forma de expansión es que se utiliza la Matriz FODA, dado que sirve para analizar la situación competitiva del restaurant, se aplicará en el sentido de Marketing para responder a la necesidad de sistematizar esas decisiones estratégicas que facilitan el apareamiento entre amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas.

3.3.1 Análisis FODA como base del planeamiento Estratégico

- **Visión:** Convertirnos en una cadena de restaurantes que ofrece excelencia y simpleza en pastas.
- **Misión:** Ofrecer junto a la exquisitez de los platos un ambiente que se caracteriza por calidez y un servicio personalizado.

FODA del Restaurante Pasta e Vino:

- Aspectos Internos:

Fortalezas: Concentración permanente en la población amante de la buena cocina. Para llegar a ellos se va a ofrecer una carta de excelencia con recetas únicas, combinando precio – calidad adecuada, ambiente cálido y servicio personalizado. La gerencia de Pasta e Vino tiene experiencia en la administración manteniendo una sana relación entre ingresos y costos, relaciones satisfactorias con proveedores, la demanda es tal que funciona con reservas que pueden tardar semanas.

Debilidades: Relación directa del chef con la calidad de los platos.

- Aspectos Externos:

Oportunidades: Existe una gran demanda por restaurantes con una cocina de calidad que se puede abrir otro local, además las reservas que se hacen con semanas de anterioridad muestran que la demanda es mayor a la oferta.

Amenazas: La competencia en restaurantes es bastante fuerte. Es muy probable que imiten el estilo. Se debe observar a la competencia real y/o potencial.

3.4 Presentación de la Franquicia

“Pasta e Vino, tu propia empresa con la mejor garantía de un producto exclusivo y de gran demanda”

3.4.1 Planteamiento de la franquicia

Pasta e Vino, nace en Septiembre del 2003, se caracteriza por su excelencia y simplezas en pastas, su chef Verónica Alfageme junto a su marido italiano Paolo Ercole, ubicado en una casona del cerro Concepción de Valparaíso, a cuerdas del tradicional paseo Gervasoni.

3.4.2 Descripción del Negocio; según lo señalado por los propietarios

- Un negocio de éxito probado
- Se ofrece el Know How
- Formación inicial y continua
- Apoyo incondicional al franquiciado
- Importante margen comercial
- Gran rentabilidad
- Recupero de la inversión en un año.

Potencial del negocio

Pasta e Vino tiene un producto exclusivo; una variada carta de platos de pastas frescas que han cautivado a un segmento que disfruta de la buena comida, un ambiente que se caracteriza por su calidez y un servicio personalizado.

Pasta e Vino ofrece:

- Formación inicial y continuada en todo lo necesario para emprender el negocio.
- Soporte a nivel comercial, de gestión y operativo
- Experiencia en el mercado culinario.

Datos económicos

- El beneficio para el franquiciado está en el margen comercial además de la fidelización de los clientes que conocen la marca.

Pasos a seguir:

- Entrevista personal y aclaración de dudas
- Estudio de la Zona para instalar la franquicia.
- Firma del contrato de franquicia.
- Curso de formación
- Inicio de actividad.

3.4.3 Evaluación Financiera

- Los datos básicos relacionados con la inversión son los siguientes:

Requisitos de entrada		
Canon de entrada		5.000.000
Royalty de explotación	(sobre ventas)	5%
Mínimo del royalty el 1º año		12.000.000
A partir del 2º año		24.000.000
Rentabilidad anual requerida		15%
Plazo del contrato		5 años

El inversionista interesado en adquirir la franquicia requerirá realizar una remodelación al local que arriende para ajustarse a la imagen del restaurante Pasta e Vino esta adaptación se detalla en la Inversión Inicial como Refacción del local.

Inversión Inicial		
Refacción de local		10.000.000
Maquinaria y Mobiliario		11.919.950
Arriendo (2ms Garantía.)		3.000.000
Canon de entrada		5.000.000
Patente, permisos, otros		3.000.000
Total I. Inicial		32.919.950

La maquinaria y mobiliario que se requieren para el restaurante se depreciará en los 5 años del contrato de la franquicia, el detalle esta en el anexo N° 5

Total a Depreciar en 5 años Maquinaria y Mobiliario				11.919.950
---	--	--	--	-------------------

Las remuneraciones del personal consideran un sueldo fijo y repartir un 5% de las ventas mensuales distribuidos en el Chef, Administrador, ayudante del chef y a los barman, detalle en anexo N°6

	Mensual	Anual
Total	3.630.000	43.560.000
Comisión 5% Ventas	900.000	10.800.000
Sueldos mensual	4.530.000	54.360.000

Las Ventas están proyectadas en los 5 años según tabla con un aumento según tabla:

Ingreso por Ventas	1ª año	2ª año	3ª año	4ª año	5ª año
Personas	60	60	60	60	60
días del mes	20	20	20	20	20
consumo	15.000	16.500	18.150	19.965	21.962
Ingreso total mensual	18.000.000	19.800.000	21.780.000	23.958.000	26.353.800
Ingreso total anual	216.000.000	237.600.000	261.360.000	287.496.000	316.245.600

El pago a proveedores considera el 40% de las ventas.

Pago a proveedores	86.400.000	95.040.000	104.544.000	114.998.400	126.498.240
--------------------	------------	------------	-------------	-------------	-------------

El flujo de caja proyectado a 5 años es el siguiente:

Flujo De Caja Del Negocio	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	año 5
Ingresos por venta		216.000.000	237.600.000	261.360.000	287.496.000	316.245.600
Costos Variables		97.200.000	106.920.000	117.612.000	129.373.200	142.310.520
Margen de contribución		118.800.000	130.680.000	143.748.000	158.122.800	173.935.080
Costos Fijos		85.560.000	101.138.000	104.869.900	108.763.395	112.826.565
Depreciación		2.383.990	2.383.990	2.383.990	2.383.990	2.383.990
Utilidad antes de Impuesto		30.856.010	27.158.010	36.494.110	46.975.415	58.724.525
Impuestos 20%		6.171.202	5.431.602	7.298.822	9.395.083	11.744.905
Utilidad después de impuesto		24.684.808	21.726.408	29.195.288	37.580.332	46.979.620
Depreciación		2.383.990	2.383.990	2.383.990	2.383.990	2.383.990
Flujo de Caja	-32.919.950	27.068.798	24.110.398	51.179.196	39.964.322	49.363.610

Los costos variables y costos fijos están detallados en el anexo N° 6

Como resultado del flujo de caja se observa que la inversión inicial es recuperada a partir del 2° año.-

La TIR del proyecto es 91% y el Van es de \$ 78.167.288.-

		Anual	Acumulado		Ingreso mensual propietario		
Inversión Inicial		-32.919.950	-32.919.950		Sin retiro de utilidad		con retiro
Flujo libre de caja (año 1)		27.068.798	- 5.851.152				
Flujo libre de caja (año 2)		24.110.398	18.259.246				
Flujo libre de caja (año 3)		51.179.196	69.438.442		5.786.537		
Flujo libre de caja (año 4)		39.964.322	109.402.764		9.116.897		3.330.360
Flujo libre de caja (año 5)		49.363.610	158.766.374		13.230.531		4.113.634
Tasa requerida del proyecto		15%					
	VNA	\$ 78.167.288					
	TIR	91%					

El flujo libre de caja muestra que a partir del 3^a año el inversionista tiene un ingreso acumulado anual de \$ 69.438.442.- lo que significa un ingreso mensual de \$ 5.786.537.-

Al 4^o año, si no ha realizado retiros de la utilidad tendrá acumulado un ingreso mensual de \$ 9.116.897.- si retiro la utilidad mensual el año anterior este año podrá retirar mensualmente \$ 3.330.360.-

Al 5^o año, el acumulado muestra un ingreso mensual de \$ 13.230.531.- si no ha realizado retiros , de empezar los retiros el 3^o año, el 5^o año podrá retirar mensualmente \$ 4.113.634.-

CONCLUSIONES

La estrategia de crecer a través del modelo de Franquicia de Formato de Negocios, es la forma más usada por ofrecer; por una parte al que entrega su franquicia la oportunidad de una rápida expansión, junto al fortalecimiento de su marca al aumentar su presencia, para el franquiciado es tener un método probado para operar un negocio con una imagen sólida aplicando un manual de procedimientos con asesoría continua, ambos se ven favorecidos minimizando riesgos aprovechando el éxito de una empresa que puede crecer gracias a la demanda constante que tiene la marca que es franquiciada.

En este Estudio de caso, el restaurante Pasta e Vino responde al planteamiento del problema en forma afirmativa es un negocio franquiciable, el margen financiero que ofrece al inversionista es atractivo, esto le permite definir la estrategia de crecimiento como una expansión del negocio a través del sistema de franquicia.

Sin embargo; el inversionista antes de transformarse en el franquiciado deberá decidir si la rentabilidad del negocio y el plazo en que recuperará la inversión durante el ejercicio de la franquicia cumple con sus expectativas.

El inversionista está consciente del costo oculto y de que el flujo proyectado es solo una visión de un desempeño anterior, quedará a su criterio ver en la franquicia una oportunidad de negocio.

El análisis de la conveniencia de esta oportunidad de negocio tiene relación con el perfil del franquiciado ideal, este perfil es de un emprendedor con experiencia y/o interés en el rubro gastronómico, por lo tanto la comparación de esta alternativa a otras, depende exclusivamente de la visión del inversionista, sin lugar a dudas desarrollar la franquicia de un restaurante es para quien gusta y conoce de este rubro que ofrece grandes beneficios a quienes comprenden las expectativas de los clientes, ofreciendo un servicio y calidad inigualable, características necesarias para liderar y tener éxito en el desarrollo de un negocio.

En la presente tesis se cumple con el objetivo general y con los objetivos específicos planteados al comienzo del trabajo, del análisis FODA podemos concluir que Pasta e Vino es una microempresa que puede explorar comercialmente su marca al ofrecer un Modelo a inversionistas y/ o emprendedores con la información y experiencia necesaria para operar la franquicia.

Pasta e Vino desarrollo un Modelo que requiere de 9 empleados y un administrador que puede o no ser el inversionista, con ventas anuales proyectadas cercanas a las 2.400 UF, esta iniciativa denominada Microempresa, ha sido generada por emprendedores, motivados por el ánimo o deseo de utilizar las habilidades y destrezas con las que cuentan, tienen su razón de ser, a partir de la percepción o identificación de una oportunidad **“Las franquicias una opción de crecimiento para microempresas “** .

BIBLIOGRAFÍA

- I. Donald D. Boroian, Las Ventajas del Franchising, Segunda edición, Septiembre, año1997.
- II. D. L Noren, Alan Bryman, Todd Stillman, Giana M. Eckhardt, Michael J. Houston, Sharon M. Livesey, Conrad Lashley, David Boje, Michaela Driver, Yue Cai. -El Estilo Mc Donald' Métodos para conectar con el consumidor, Ediciones Deusto. Barcelona, año 2007
- III. John Simmons, El Estilo STARBUCKS Cómo crear un hogar fuera del hogar, Editorial Deusto. Barcelona, año 2007.
- IV. Tom Peters, Gestionar con Imaginación, Ediciones Deusto, Barcelona, año 2006
- V. David A. Aaker, E.Joachimsthaler, Liderazgo de Marca, Ediciones Deusto, Barcelona, año 2005
- VI. H. Mintzberg - J. P. Kotter - A. Zaleznik –J. L. badaracco, JR - C.M. Farkas,S. Wetlaufer – T. Teal – R. A. Heifetz – D. L. Laurie - N.Nohria – J.D. Berkley, Harvard Business Review, Liderazgo. Ediciones Deusto, Barcelona, año 2003.
- VII. G. Stalk, JR- D.K. Pecaut – B.Burnet – W.C.Kim – R. Marborgne – P.L. Anslinger, T.E. Copeland – C. Markides - A. De Geus – R.N. Anhkenas – L. J. Demonaco, S. C. Francis – J.C. Anderson – J. A Narus – J. F. Rayport – J.J. Sviokla, Estrategias de Crecimiento, Ediciones Deusto, Buenos Aires, año 2004
- VIII. Hermida (1993) marketing de concepto + Franchising pg. 119-120 y Gonzales calvillo (1994). Franquicias la revolución de los 90´(pg. 95-102)

- IX. Ferez Feher T. Las Franquicias un Efecto de la Globalización, pg.30, año 2006
- X. Felipe Mosquera Muñoz. REVISTA MBA EAFIT Artículo derivado de la investigación La Franquicia una estrategia de crecimiento empresarial. Recuperado 27 de enero 2010.
- XI. Bradley J. Sugars, El Coach de Negocios, publicado el 1 de Julio del 2010,

Páginas web consultadas

<http://www.mundofranquicia.es>

<http://www.tormo.cl/actualidades>

<http://www.santabolsa.com>

<http://www.finanzas.com/concepto-de-globalizacion>

<http://www.franquiciadirecta.com>

<http://www.franquicia.cl>

<http://www.tormo.cl/>

Artículo de revista electrónica

1.-Informe de Competitividad Mundial, Institute for Management Development (IMD) WORLD COMPETITIVENESS CENTER (Suiza), emitido por el Departamento de Administración Facultad de Economía y Negocios. Informe Mundial de Competitividad 2012. Santiago, Mayo de 2012. Disponible en, <http://www.fen.uchile.cl/download.jsp?document=45834&property=attachment&index=5&content=>.

2.- Informe El Índice de Libertad Económica es una publicación conjunta de The Heritage Foundation y The Wall Street Journal. Disponible en, <http://navarrachina.com/recursos/Index2011.pdf> .

3.- Osvaldo Rosales; Mikio kuwayama, **China y América Latina y el Caribe,** Hacia una relación económica y comercial estratégica, Disponible en http://www.eclac.org/publicaciones/xml/9/46259/China_America_Latina_relacion_economica_comercial.pdf. Recuperado junio 2012.

ANEXOS

ANEXOS N°1: ENTREVISTA CON PROPIETARIOS DE LA FRANQUICIA

¿Tiene usted un negocio con éxito?

Si, en los últimos años hemos logrado un crecimiento del 100% pasando de una atención de 30 personas en promedio diarios a 60 personas e incluso nuestra modalidad es atender previa reserva para dar un buen servicio.

¿Su negocio cuenta con una imagen y marca que lo identifican plenamente?

Si, la imagen y marca Pasta e Vino ya es reconocida y se nos han otorgado premios que la distinguen.

¿Considera que su negocio tiene la posibilidad de triunfar en otras ubicaciones, regiones?

Sí, hay clientes que nos preguntan si estamos en otras regiones del país, específicamente en destinos turísticos del Norte y sur del país.

¿El nivel de utilidades que maneja su negocio es lo suficientemente amplio como para que lo opere un tercero, comparta sus ingresos con usted y todavía sea negocio para él?

Si, siempre va a depender del espíritu emprendedor de quien tome la franquicia si replica nuestro modelo puede obtener un nivel de utilidad importante en el rubro.

¿Considera que su concepto de negocio es repetible?

Si, ya he tenido experiencia en replicar el modelo.

¿No cuenta con el capital necesario para lograr la apertura acelerada de sucursales de su negocio?

No exactamente, es más bien la capacidad de estar en ambos lados al mismo tiempo, es mejor que un franquiciado lo replique ya que lo sentirá como su negocio y podrá replicar nuestro modelo.

ANEXO N° 2: CUESTIONARIO PARA SABER SI EL NEGOCIO ES FRANQUICIABLE

1. El mercado en el que se pretende desarrollar la franquicia, ¿Cuenta con un número suficientemente amplio de clientes potenciales?

a	Amplio	X
b	Moderado	
c	reducido	

2. Si considera la estabilidad y perspectiva de evolución del mercado objeto de la franquicia, ¿Cómo lo calificaría usted?

A	En continua evolución	
B	Estable	X
C	Inestable	

3. Sus actuales estructuras empresariales operan en un entorno

A	Local	X
B	Regional	
C	Nacional	
D	internacional	

4. ¿Qué cobertura geográfica pretende alcanzar mediante su red de establecimientos franquiciados?

A	Regional	
B	Nacional	x
C	Internacional	

5. En lo referente a la comercialización de sus productos o servicios ¿considera factible la asignación de zonas de exclusividad territorial a sus futuros franquiciados?

A	Si	x
B	No	

ANEXO N° 3: CUESTIONARIO APLICADO A CLIENTES DE RESTAURANT PASTA E VINO

El presente cuestionario es un instrumento de importancia para conocer sus preferencias e incrementar la calidad en el servicio que se ofrece.

Cuestionario

Edad _____ Sexo

 F M

Ocupación _____

1. Es la primera vez que viene al Restaurant e? (pregunta filtro)

 SI N

2. Que tan frecuente visita el Restaurante?

- 1 a 3 veces al mes
- 4 a 5 veces al mes
- 6 ó mas

3. La primera vez que vino como se enteró del Restaurante?

- Curiosidad
- Recomendación
- Volantes
- Iba pasando por aquí
- Otros, especifique

4. ¿Cuáles son las razones por las que usted prefiere venir a este Restaurante? (calificando de acuerdo al grado de importancia, 1 para la más importante, y 6 para la menos importante.

- ___ Calidad de productos
- ___ Calidad de servicios
- ___ Instalaciones
- ___ Precio
- ___ Ambiente
- ___ Ubicación
- ___ Otro especifique

DE LA CALIDAD Y LA VARIEDAD DE LOS PRODUCTOS

5. ¿Considera usted que el Restaurante cuenta con una buena variedad de productos?

SI _____ NO _____

6. Desearía que se incluya algún nuevo platillo en la carta, especifique.

7. ¿Cuál es la principal característica que toma en cuenta para elegir un platillo, calificando de acuerdo al nivel de preferencia , 1 para la mayor 5 para la menor.

- ___ Precio
- ___ Sabor
- ___ Presentación
- ___ Cantidad
- ___ Costumbre

8. ¿Cómo considera la calidad de los productos?

____ Excelente

____ Buena

____ Regular

____ Mala

DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO

9. ¿Cómo calificaría el servicio de mesa (toma de orden, tiempo en que se sirve la orden)?

____ Excelente

____ Bueno

____ Regular

____ Malo

10. ¿Cómo considera la rapidez en el cobro de la boleta?

____ Excelente

____ Bueno

____ Regular

____ Malo

11. ¿Cómo considera el trato del personal?

____ Excelente

____ Bueno

____ Regular

____ Malo

12. ¿Consideraría importante que una persona lo recibiera y llevara hasta su mesa?

SI _____

NO _____

13. ¿Qué opina de la siguiente afirmación? “Un excelente servicio siempre tiene un costo”

_____ Estoy totalmente de acuerdo

_____ No siempre sucede así

_____ Estoy totalmente en desacuerdo

_____ Prefiero esperar un poco antes de pagar más

14. ¿Le gustaría contar con servicio a domicilio?

SI _____

NO _____

15. Si su respuesta fue afirmativa que tan frecuente utilizaría el servicio?

_____ 1 a 3 veces al mes

_____ 4 a 5 veces al mes

_____ 6 ó mas

DEL PRECIO

16. ¿Considera que el precio de los productos es adecuado con respecto a la calidad de los mismos?

_____ No es adecuado los precios son altos

_____ Si son adecuados

_____ No es el adecuado, los precios son bajos

_____ Nunca me fijo en el precio

DE LA CALIDAD EN LAS INSTALACIONES

a) Considera que la distribución de las mesas es adecuada?

SI NO

b) Considera la orientación de las mesas adecuada?

SI NO

c) Considera el mobiliario en buenas condiciones?

SI NO

d) Considera que la iluminación es suficiente?

SI NO

___ Agradable

___ Desagradable

___ Indiferente

e) Cómo calificaría la limpieza del Restaurante?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo

DE LA PUBLICIDAD

f) Alguna vez ha recomendado el Restaurante?

SI NO

17. Le gustaría encontrar este Restaurante en otro lugar otra Región?

SI NO

18. En caso de haber contestado afirmativamente ¿Por qué? De acuerdo al grado de importancia, 1 para los más importantes, 6 para los menos importantes.

____ Porque me gustaría tener otro más cerca de mi domicilio o trabajo

____ Calidad en el servicio

____ Instalaciones

____ Precio

____ Ambiente

19. Si usted se enterara que el Restaurante va a crecer ofreciendo franquicias le parecería un negocio atractivo?

SI

NO

20. Le gustaría pertenecer a nuestra base de datos para hacerle llegar promociones e información general sobre el Restaurante o la Franquicia?

SI

NO

21. En caso de haber contestado afirmativamente la anterior pregunta y si usted así lo desea podría proporcionarnos:

NOMBRE.....

EMAIL.....

22. Que recomendaciones nos daría para mejorar. (Abierta)

Gracias por su valiosa cooperación, esperamos mejorar para continuar sirviéndole como usted se merece.

ANEXO N° 4: RESULTADOS DE ENTREVISTA A LOS CLIENTES

Muestra de 20 clientes

El promedio de edad 45 años

Ocupación: Profesionales

1.- El 10% de la muestra lo visitaba por primera vez

2.- El 80 % lo frecuenta de 1 a 3 veces al mes

El 20% restante lo frecuenta de 4 a 5 veces al mes

3.- El 90 % a recibido la recomendación

4.- Los entrevistados dan importancia en primer lugar a la calidad de los productos, la calidad del servicio y la ambientación

5.- El 100% de los entrevistados consideran que tienen una variedad de productos en la especialidad de pastas.

6.- El 20% considero que les gustaría incluir un platillo frio de mariscos.

7.- El 100% de los entrevistados consideran que el sabor y la presentación es lo más importante de los platillos.

8.- El 90 % considera que la calidad es excelente el 10% restante la considera buena.

9.- El 90 % considero la calidad del servicio excelente el 10% restante buena.

10.- El 100% considero que la rapidez en el cobro de la boleta es excelente.

11.- El 100% considero el trato del personal como excelente.

12.- El 100% de los entrevistados considera importante que el personal los reciba y los lleve a su mesa.

13.- El 100% de los entrevistados está de acuerdo con la afirmación “Un excelente servicio siempre tiene un costo”

14.- El 100 % de los entrevistados respondió que les gustaría contar con un servicio a domicilio.

15.- El 80 % de los entrevistados utilizarían este servicio de 1 a 3 veces al mes el 20% restante de 4 a 5 veces al mes.

16.- En relación al precio, el 100 % de los entrevistados considero los precios adecuados, la calidad en las instalaciones buena, los colores agradables, la limpieza excelente, por lo que han recomendado el restaurante.

17.- El 100% de los entrevistados respondió que les gustaría encontrar este restaurante en otro lugar o región.

18.- El 100% de los entrevistados respondió que les gustaría encontrar este restaurante más cerca de su domicilio o trabajo.

19.- El 100% de los entrevistados respondió que les gustaría pertenecer a la base de datos del restaurante para recibir información de este y su franquicia.

20.- El 100% entrega su nombre y mail para recibir información

21.- La recomendación general es información por mail y servicio a domicilio.

ANEXO N°5: DETALLE DE INVERSION INICIAL A DEPRECIAR

Detalle I. Inicial a Depreciar			
Maquinaria		Mobiliario	
Maquina conservadora	659.000	5 Mesas para 4 pers.	480.000
Calculadora de stock y ventas	626.850	4 Mesas para 6 pers.	960.000
Balanza	136.000	48 sillas	1.100.000
Software de gestión atención	75.000	10 manteles c/s M. 4	110.000
Hervidor 20 litros	90.000	8 manteles c/s M. 6	125.600
Cava de Vinos 18 botellas	160.000	Cubierto para 60 pers	180.000
2 mesón de trabajo 1.20	304.000	Loza para 60 pers.	120.000
2 mesón de trabajo 3 niveles	221.000	60 Copas	180.000
1 congelador industrial	2.127.500	60 Vasos	88.000
2 hornos semi- industrial	580.000	2 Pinturas	360.000
Refrigerador se- indus. 1.000 lts	645.000	Bar	240.000
Amasadora Industrial 20 k.	575.000	4 Sillas de Bar	100.000
Cocina industrial	490.000	2 Sofás	120.000
Campana Industrial	150.000		
2 maquinas de hacer pastas	50.000	Total Mobiliario	4.163.600
Microondas industrial	297.000		
Lavaplatos industrial	270.000		
Equipo de música c/4 parlantes	300.000		
Total Maquinaria	7.756.350		
Total a Depreciar en 5 años Maquinaria y Mobiliario			11.919.950

ANEXO N°6: DETALLE DE REMUNERACION DEL PERSONAL

Remuneración (mensual)	Fija bruta)	% de Venta	Remuneración anual
1 chef	750.000	2%	
Administrador	750.000	2%	
Ayudante Chef	350.000	0,50%	
lavaplatos	200.000		
mesero 1	300.000		
mesero 2	300.000		
mesero 3	300.000		
bar 1	250.000	0,25%	
bar 2	250.000	0,25%	
aseo	180.000		
Total	3.630.000		43.560.000
Comisión 5% Ventas	900.000		10.800.000
Sueldos mensual	4.530.000		54.360.000

Anexo N° 7: DETALLE DE COSTOS FIJO, VARIABLES Y PAGO DE ROYALTY

Costos Fijos anual					
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago de Royalty	12.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000
Sueldo Bruto	43.560.000	45.738.000	48.024.900	50.426.145	52.947.452
Pago de Arriendo	18.000.000	18.900.000	19.845.000	20.837.250	21.879.113
Ctas Consumo	12.000.000	12.500.000	13.000.000	13.500.000	14.000.000
Total C. Fijo	85.560.000	101.138.000	104.869.900	108.763.395	112.826.565
Costos Variables					
Pago a proveedores	86.400.000	95.040.000	104.544.000	114.998.400	126.498.240
5% de Ventas	10.800.000	11.880.000	13.068.000	14.374.800	15.812.280
Total C. V	97.200.000	106.920.000	117.612.000	129.373.200	142.310.520

Detalle pago Royalty	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Pago Royalty 5% de las ventas	10.800.000	11.880.000	13.068.000	14.374.800	15.812.280
Pago Diferencia Royalty	1.200.000	12.120.000	10.932.000	9.625.200	8.187.720
Total pagado	12.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000	24.000.000

**ANEXO N° 8 CURSO DE COCINA PASTA E VINO PARA LA ELABORACIÓN
DE PASTAS RELLENAS Y GNOCCHIS**

PASTA E VINO

RISTORANTE

Ahora aprende a cocinar con nosotros

Curso de cocina Pasta e Vino para la elaboración de pastas rellenas y gnocchis

Temas

- Distintas Masas
- Distintos Rellenos
- Distintos Formatos

Jugar con Texturas – Colores – Sabores

Como Transformar ingredientes corrientes en platos de Pasta sorprendentes

Curso Impartido por Verónica Alfageme M.
Chef y Dueña del Restaurant Pasta e Vino.

Valor del Curso: 40.000 \$

Num. Máximo de participantes por curso: 4 Pers.

Materiales Incluidos.

Inscripciones abiertas
(032) 249 61 87

¿Qué dicen de nosotros?

New York Times

Frommer's Review

The day Pasta e Vino opened its doors to the public, it became immediately clear what Valparaíso had been missing all these years: a warm, intimate ambience, fabulous cuisine, and owner-attended service. Pasta e Vino virtually launched the culinary metamorphosis in Valparaíso, and it remains the best restaurant in this city -- the reason why you'll need to make reservations days in advance. Pasta e Vino is the brainchild of a young Chilean and his Italian wife, the restaurant's chef and a woman who really understands flavor combinations and technique. The last time I was here, we ordered ginger-lime clams, squid risotto, plump salmon ravioli, a fresh green salad, and a crisp chardonnay from their outstanding wine list. I can't remember the last time I enjoyed a meal so thoroughly. The ambience is exposed brick walls and sophisticated chic, but wooden tables and a lively atmosphere keeps the restaurant down-to-earth.

Revista Qué Pasa

El más refinado y pequeño restaurante de Valparaíso se situó hace un año, a pasos del clásico Turri, en la calle Templeman del Cerro Concepción. Con espacio para 22 personas, esta moderna, condensada y cálida trattoria es el resultado del trabajo milimétrico de un italiano y una chilena con estudios gastronómicos en Islas Canarias. Su propuesta es sofisticada pero sin laberintos. Su camino es más bien un gran atajo hacia sabores nítidos y sociables, extravertidos y persistentes. La reducida carta -que se complementa con una pequeña pizarra con los especiales del día- ofrece preparaciones italianas como lasagnas, risottos, raviolis, gnocchis y fettuccinis, además de un par de abundantes ensaladas que subrayan la nota fresca. ¿Imperdibles? Varios: la ensalada de porotos verdes y jamón serrano, tomates baby, cebolla morada tibia y vinagreta de albahaca; los raviolis crocantes negros con salmón y bechamel, salteados en curry y coco sobre cama de espinacas o los fettuccinis verdes con jamón crujiente, nueces y miel...

EMOL

Volviendo por las escaleras se da con el Pasta e Vino, un local pequeño y muy bien planeado, con cocina a la vista y diseño moderno. Los dueños son una joven pareja de italiano y chilena. El local mantiene una cocina que se define como "una evolución" de la italiana, que recoge las experiencias de ambos en España e ingredientes locales. Su fuerte es la pasta...

La Tercera

Es uno de esos sitios que los caminantes primerizos de los cerros porteños encuentran sin buscar. Lugares aparecidos a la vuelta de cualquier esquina después de la caminata y las fotografías de rigor en la ciudad patrimonial. Los dueños de Pasta e Vino abren contadas horas a la semana y eso también contribuye a esta suerte de juego del gato y el ratón. Pero en este caso resulta un buen negocio alentar el misterio y la curiosidad. ¿Interesante? Sin duda. No hay mucho espacio, pero está bien aprovechado. Su ambientación, limpia visualmente, le otorga credenciales de modernidad en medio de una zona típica: buen gancho para curiosos inseguros. Por suerte, ese balance a la vista se extiende a su propuesta restauradora.

Bien vale un reproche la carta ajada y garabateada a mano del local, pero como contrapartida, una botella de la sureña y escasa cerveza Colonos (\$ 1.500) resultó un agradable golpe de efecto. Luego, un Campari Naranja helado y agridulce balanceado siguió elevando las expectativas.

La carta de comidas es principalmente italiana, respetuosa del sabor original de sus productos base y, gran punto a favor, alejada de la pesadez endémica en los restaurantes peninsulares ubicados en la zona. Eso se notó en los Ravioles de Calabaza (\$ 4.800), de pasta ligera perfectamente ligada al relleno abundante y sutilmente dulzón del zapallo maduro. Por otro lado, el Spaghetti a la Carbonara (\$ 4.800) no es una pluma, pero nuevamente la pasta estaba al dente, el tocino picado era abundante, delicadamente crocante y bien integrado a la masa y al huevo de la receta. Un plato lleno de personalidad...

Planeta Vino

Desde Santiago la perspectiva es distante. Pero, cada cierto tiempo, se tienen noticias de regiones, vistas desde aquí como si vinieran desde el más allá. Se supo que Pasta e Vino, uno de los mejores restaurantes de la Quinta Región, duplicó el escueto espacio disponible, tanto en su cocina como en los comedores. Y no era mito. Lo que nunca se contó fue que la cantidad de mesas, sin embargo, son hoy apenas tres más. ¿Qué pasó? Muy simple: la expansión no fue pensada en el negocio sino en la calidad de la oferta gastronómica, es decir, en pos de la comodidad de comensales y garzones. El nuevo Pasta e Vino es más amplio, sí, pero no perdió su calidez ni su encanto. Ni menos su cocina de primera, su servicio cálido y toda la poesía que Valparaíso le regala desde lo más profundo de su ADN.

La responsable de todo es Verónica Alfagueme, quien con apenas 26 años ha sabido entregar una cocina coherente y con espíritu. Trabajó en diferentes cocinas de hoteles, tanto en Chile como en Islas Canarias –donde estudió– pero no fue hasta que se instaló con su marido, el italiano Paolo Ercole, que su mano fue conocida. La agenda y la propuesta fueron in crescendo, hasta transformarse en lo que es hoy: una nítida referencia de calidad en uno de los cerros de Valparaíso con mayor potencia; el Concepción. En su nueva carta, recientemente estrenada, se pasean preparaciones mediterráneas, principalmente italianas y con énfasis, cómo no, en las pastas. Con esa pericia que no sabe de recetas exactas ni de gramajes o temperaturas calculadas, Verónica hace prácticamente cocina de mercado...

ETIQUETAS: CERRO CONCEPCIÓN, FOOD, PASTA E VINO, VALPARAÍSO

ANEXO Nº 9 INFORME DE COMPETITIVIDAD MUNDIAL 2012