



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ADMINISTRACION DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

ANÁLISIS DESCRIPTIVO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE

Autor

NATHALIE VANESA CRUZ SOTO

INFORME DE PRACTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA
CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES
DE LA UNIVERSIDAD DE VALPARAISO PARA OPTAR AL
GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES INTERNACIONALES
TITULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES

PROFESOR GUIA: GALO LÓPEZ ZÚÑIGA

Santiago, Octubre de 2016

AGRADECIMIENTOS

Este camino, comenzó hace varios años atrás, cuando decidí estudiar esta carrera, y creo que lo más difícil es contar a cuanta gente debo agradecer.

Principalmente a mi familia, por el apoyo brindado y los valores inculcados que me han llevado a tomar decisiones tan importantes como esta. A mi pareja en todo momento Sergio Salazar quien ha sido un pilar fundamental con su apoyo único, que con mucho esfuerzo hemos podido crear una hermosa familia y salir adelante desde el principio de este camino. Mis hijas Antonia y Aurora infinitas gracias por todo el ánimo que me dan y el aguante que en cada paso durante y al final de la carrera me acompañaron afiatándose a mi ritmo y soportando largo tiempo al horario de mamá; que junto a su familia han sido mi sostén todos los días. Importante mencionar a quienes me han ayudado en todo momento y se preocupó de que fuese cómoda a la Universidad, que no me faltara nada, son mis abuelas, aunque desde el cielo una ahora está viendo mis logros, aunque sea desde el cielo. Muy especialmente a las personas como mi suegra, las tías de los jardines y amigas, que me permitieron ir tranquila a estudiar, gracias por el cuidado de mis hija.

Para mí, es muy importante menciona al personal de Universidad de Valparaíso comenzando por el apoyo de excelentes docentes que atesora la carrera, como lo es mi profesor guía Galo López Zúñiga quien me ha ayudado en todo momento, me ha hecho

creer en mí, sentir que todo esfuerzo en esto valga la pena, jamás me ha desalentado y por sobre todo a tener y pasión por lo que uno entrega a la hora de realizar todo esto.

Aquellos profesores que pude conocer a mis inicios en el Campus Rengo que brindaron su apoyo y me contagiaron de la magia que tiene este camino, como lo son Alfredo Aliaga, el Sr. Patricio Flores, Profesora Nora Fuenzalida, Valeria Scapinn, entre otros, que fueron marcando mi camino y que hoy puedo decir "esto me lo enseñaron en la Universidad". A Mariela Caro , Jazmín Gallardo, Secretarias y Asistentes que generosamente me ayudaron en cada trámite por el cual tuve que pasar estos años y han sido de mucha importancia para que pudiese culminar mis estudios.

A todos ellos, a quienes no mencioné y saben todo lo que me ha costado, a los que hoy no están y marcaron un precedente en mí, les digo gracias aquí estoy después de este largo camino dando el último paso.

INDICE

INTRODUCCIÓN	6
Capítulo 1 Formulación del problema y los objetivos	9
1.1 Franquicias en Chile.	9
1.2 Formulación del Problema	11
1.2.1Objetivos	11
Objetivo General	11
Objetivos Específicos	11
Capítulo 2 Diseño de la Investigación y Sustentación Metodológica.	13
2.1 Modelación	13
2.2 Sustentación Conceptual	14
Reseña Histórica Franquicia.	14
2.3 Conceptos Relacionados	19
• Organización de Franquicia:	19
• Modelo de Negocio	19
• Franquiciador:	19
• Franquiciado:	20
• Canal de distribución	20
• Marketing	21
• Proceso:	21
• Implantar:	21
2.4.Sustentación Metodológica	22
2.4.1 Información Requerida	22
2.4.2 Fuentes de Información:	22
2.4.3 Técnicas de investigación.	22
Capítulo 3. Reseña Comparativa de los Modelos de negocios	23
3.1. Modelos de negocio tradicionales:	24
Exportación	24
Importación	26

Licencia	27
Joint Venture:	28
3.2.-Franquicia como modelo de negocio:	29
3.4 Sectorización del modelo Franquicia.	32
3.5.1 Tipos de Franquicias.	33
Definición de los tipos de Franquicia según su evolución:	33
Definición de franquicias clasificadas según su posición en el canal Franquiciador y Franquiciado.	34
Definición franquicias clasificadas según la actividad del fabricante.	35
3.5.2 Elementos básicos de la franquicia	36
3.5.3 El contrato	36
Royalties y medios de pago.	37
3.6 Operación del modelo de negocio de la franquicia.	37
3.6.1 Pasos del proceso de operación	38
Licitación	38
Negociación:	39
Ejecución:	41
3.7 Experiencia de Franquicias en Chile	43
3.8 Éxitos y Fracasos, beneficios y su tendencia de crecimiento.	44
Comparación de número de marca de franquicias por países.	46
3.9. Problemas y Objetivos	47
Problemas:	47
Objetivos:	47
Objetivos Específicos:	48
Capítulo 4. Resultados y Conclusiones	49
Análisis	49
Capítulo 5: Antecedentes de la práctica.	61
5.1.- Descripción de la empresa	61
-Reseña histórica	61
-Misión	62

-Visión	62
-Servicios	62
Construcción	62
Equipamiento:	64
Gestión y Control:	65
Conclusión	67
Bibliografía	71
Anexos	73
1.Información de Heladerías Grido.	73
2 Franquicia Urban Station	76

INTRODUCCIÓN

El presente informe relatará la gestión de la implementación del negocio de las Franquicias en Chile, formato de negocio que es escogido derivado de la experiencia de la autora con su práctica profesional y los motivos que la llevaron a tratar de aquello en el siguiente escrito.

Mediante el desarrollo de este documento se dará a conocer cuáles son sus beneficios, desventajas para las partes, posibles riesgos para los participantes y los factores de éxito.

Junto con lo anterior, reunirá información esencial para funcionamiento de las Franquicias en Chile, se concentrarán datos y se va hilando de acuerdo a la evolución de estos, ya que en nuestro país no existe una institución que vele y respalde el desarrollo de las Franquicias .

Para ello, este documento se presenta detalladamente en capítulos ,cuyos contenidos esenciales son descritos a continuación:

En el capítulo 1 la autora presenta la problemática encontrada, se plantean los objetivos generales y específicos. Se despliega un sin fin de información para aclarar el horizonte mencionando, los orígenes y la evolución de las Franquicias en el país y de qué manera se opera bajo este modelo.

Luego, en el capítulo 2 se expone el diseño de la investigación, en donde se presenta el modelo a desarrollar por el investigador, la sustentación conceptual en la cual se presenta una breve reseña en lo que corresponde a la historia del modelo de negocios de las franquicias a nivel mundial, como fueron sus inicios, la evolución en el tiempo y sus proyecciones. Además, poder insertar al lector en un ambiente más familiarizado con el mundo de las franquicias. Posteriormente, inserto en el mismo capítulo, se describe la sustentación metodológica a utilizar, donde especifica que información es requerida para la elaboración de este informe, el tipo de fuentes de donde se extraerá dicha información y técnicas investigativas a utilizar.

Para seguir, en el capítulo 3 se desarrolla el modelo de trabajo expuesto, el cual inicia en forma breve con la presentación de algunos formatos de negocios de carácter internacional, para señalar entre sus características algunas diferencias que hagan que el modelo elegido tenga la importancia que le da la autora para elaborar este informe. Los negocios presentados son Importación , Exportación, Licencia y Joint Venture.

Para culminar este capítulo, se realiza una exposición del modelo de las Franquicias en profundidad para posteriormente, llevar a cabo el planteamiento de los problemas y soluciones. Finalmente se realiza un breve análisis donde se demuestra la evolución del negocio en Chile mediante la comparación de datos presentados, en distintos años, para así

poder llegar a la etapa en donde se elabora una conclusión final que nos explica si, a través del desarrollo de este escrito, se pudo llegar a la resolución de los problemas expuestos por el autor.

Continuando, se presentan en el cuarto capítulo los antecedentes de la práctica realizada por la autora, para poder entender y respaldar su inspiración por el tema para trabajar en este informe. En conjunto con lo anteriormente mencionado, se expone una franquicia internacional establecida en Chile hace algún tiempo, y la autora describe su manera de operar y evolución en el país.

Por último, el quinto capítulo exhiben los resultados, aportes, análisis, conclusiones realizadas por la autora y dicha experiencia con su trabajo. Posteriormente se estampa en la bibliografía y anexos todas aquellas fuentes que respaldan el trabajo realizado.

Capítulo 1 Formulación del problema y los objetivos

1.1 Franquicias en Chile.

El inicio de la aplicación del modelo de negocio de las franquicias en Chile es bastante reciente. Según diversos estudios¹, se calcula que operan aproximadamente 208 marcas que operan con el formato de franquicia. Nuestro país no cuenta con un registro sólido de éstas, debido a que no existe ninguna institución que la regule, como por ejemplo una Asociación Nacional de Franquicias .

Lo que sí podemos aclarar, debido a sus participantes, es quien dio el primer paso con el modelo de franquicia en Chile, como lo fue Mc Donald's en el año 1990 quien fue pionero y guía para el ingreso de otras franquicias de comida rápida.

Posteriormente, comenzaron a operar franquicias Nacionales como Fuenzalida Propiedades y Farmacia Cruz Verde quien comienza a expandirse en los años 90, las cuales forman parte de las casi 50 empresas de franquicias en Chile, pero desafortunadamente ninguna ha podido lograr prestigio internacional como otras grandes franquicias internacionales .Junto con lo anteriormente mencionado, los empresarios chilenos comenzaron a tratar de adoptar ese modelo en empresas chilenas ,de manera muy precipitada, de modo que no se obtuvieron buenos resultados llevando esto a que los empresarios volvieran a su modelo de negocio original.

¹ Estudio" Experiencias exitosas del Sector Franquicias Brasileiro Oportunidades para Chile. Prof. Nicole Pinaud Verde-Ramo Dictado el 26.08.2012 .Facultad de Economía y Negocios, Departamento de Administración Universidad de Chile.

En nuestro país, en los últimos años, paulatinamente se han venido desarrollando un sin fin de estudios y movimientos para desarrollar apropiadamente el sector de las franquicias y poder crear así una institución que respalde y cuantifique este modelo de negocio existente que se ha ido incrementando fuertemente en las últimas décadas. Junto con lo anteriormente mencionado, la Cámara de Comercio de Santiago realizó su primera Feria de Franquicias, el año 2014, obteniendo excelentes resultados, reclutando así mucha más información y estableciendo lazos firmes con un sin fin de franquiciadores; feria que ha continuado realizándose anualmente hasta Junio próximo.

Por otra parte la Docente de la Facultad de Economía y Negocios de Universidad de Chile, Nicole Pinaud Verde-Ramo, ha ido aportado con diferentes estudios realizados desde el 2005 a la fecha, presentado en distintos seminarios, los cuales han nutrido de forma sólida los avances para la creación de una organización que regule y respalde esta área.

Para finalizar esta reseña, es muy importante mencionar que la localización de los establecimientos de franquicias son de vital importancia para su perfecto desarrollo y funcionamiento, cabe destacar que el lugar idóneo para establecerse en los centros comerciales, donde se goza de alta afluencia de público y donde se concentra la mayoría de las tiendas del Retail.

1.2 Formulación del Problema

La Franquicia es un Modelo de Negocios Internacionales, que nos permite a través de operadores locales traspasar las fronteras internacionales.

La problemática que busca aclarar la autora mediante este planteamiento es ¿Cómo se operacionaliza el modelo de negociación vía Franquicia?

1.2.1Objetivos

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es caracterizar comparativamente el modelo de negocios vía franquicias, con el fin de identificar sus ventajas y desventajas de modo que se logre entender cuáles son sus participantes, cuáles son las características del proceso a desarrollar para poder establecer este formato con sus respectivos detalles contractuales .

Objetivos Específicos

- Establecer la evolución de los negocios mediante franquicia en Chile: Poder conocer sus inicios, su desarrollo y la tendencia de estos; de dónde provienen las primeras Franquicias que llegaron en Chile, la adaptación de los empresarios en qué lugares comenzaron a instaurarse y las primeras franquicias chilenas en atreverse a utilizar este modelo de negocios.

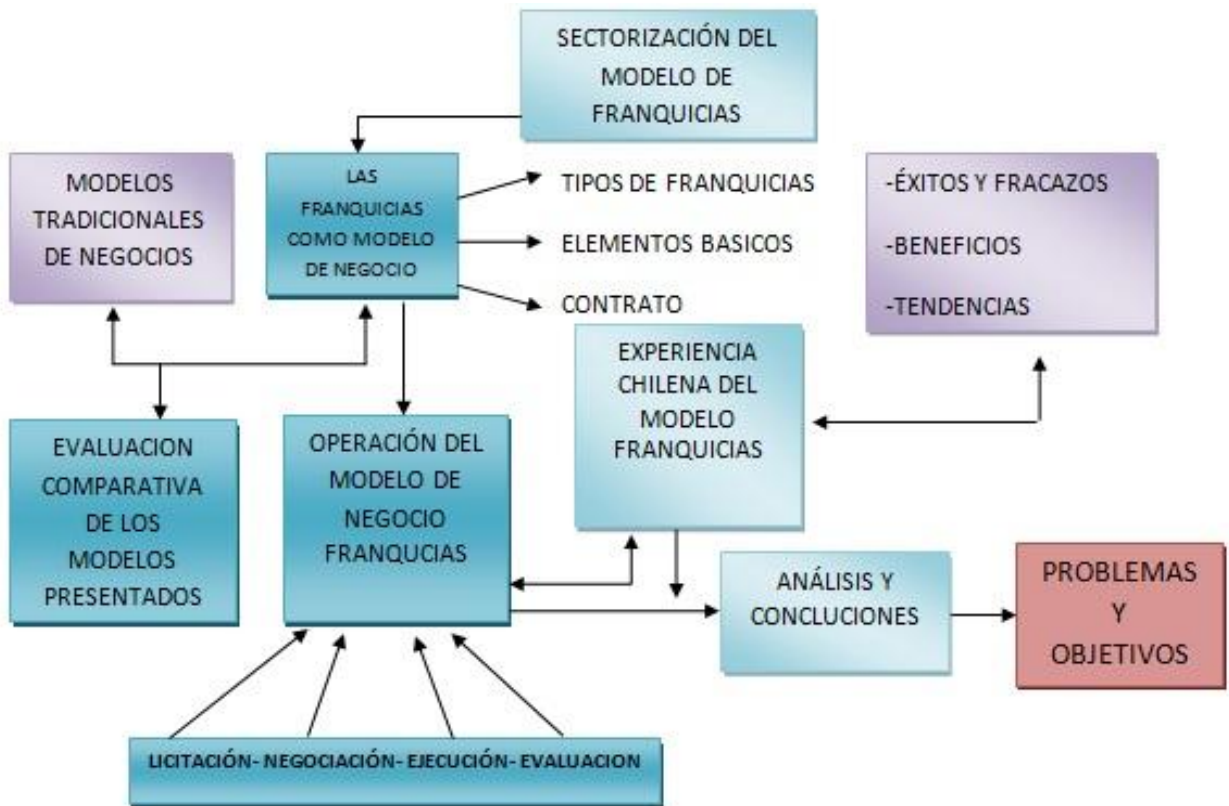
- Señalar los procesos que permitan operar con un modelo exitoso de franquicia.:
Caracterizar de qué manera el franquiciador puede conseguir expandir su marca y sus productos, lograr el posicionamiento en mercados internacionales; y por otro lado como el franquiciado obtiene beneficios por esta explotación.
- Entrelazar la información encontrada en base estudios anteriormente realizados para poder llegar y establecer un todo acerca de las franquicias en Chile, comparándolas con otros modelos de negocios. En muy importante saber de qué manera estamos respaldados en Chile a la hora de trabajar bajo este formato.

Capítulo 2 Diseño de la Investigación y Sustentación Metodológica.

2.1 Modelación

Esquema comparativo de los modelos de negocio y franquicia.

El siguiente esquema, nos permitirá caracterizar el modelo de negocio de las franquicias, enfrentándolo a otros modelos comúnmente utilizados que nos permitan establecer una cierta comparación entre estos. En conjunto se presentará un ejemplo a partir la experiencia adquirida por la autora en su práctica profesional con la Franquicia Argentina Grido en Chile², entre otras que observaremos a través de este informe.



² Anexo 2: Reseña Franquicia de Heladería Grido.

2.2 Sustentación Conceptual

Reseña Histórica Franquicia.

La franquicia tal como se conoce en la actualidad, es un fenómeno relativamente nuevo. No obstante, históricamente las franquicias han sido utilizadas por el sector privado como un sistema de mercadotecnia destinado a la venta de bienes y servicios.

Adentrándonos en el origen del concepto de franquicias proviene del siglo XII. Sin embargo, existen épocas muy marcadas en el desarrollo de éstas como sistema comercial y de negocio.

En la edad media, un soberano otorgaba un privilegio a sus súbditos, quienes en virtud del mismo podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, reservadas en todo caso a determinadas zonas del reino y se denominaban utilizando el término "franc". De igual manera en Francia, las ciudades que poseían "cartas francas" eran aquellas que se les concedían privilegios especiales que les garantizaban ciertas libertades o autonomías, tales como excepción de pagar tributos al Rey de manera permanente.

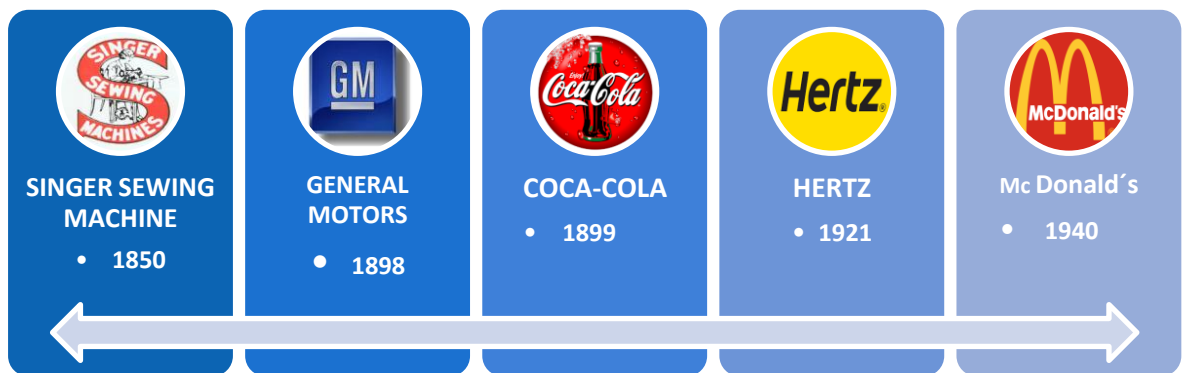
Igualmente en esa época la Iglesia Católica concedía, a ciertos señores de tierras, autorizaciones para que actuaran en su nombre, en la recolección de los diezmos debidos a la iglesia, permitiendo que un porcentaje de lo recaudado fuera para ellos a título de comisión y el resto para el Papa.

Época Moderna la primera referencia de franquicia en Estados Unidos, explotación de algunos servicio por públicos o "public utilities" como fue el caso de los ferrocarriles y

los bancos, por privados. De esta manera, las franquicias realizadas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de esos servicios de una manera rápida y sin la utilización de dineros o fondos públicos.

Primeros Sistemas de Franquicias

El siguiente esquema es una línea de tiempo de los primeros sistemas de franquicias implantados en Norteamérica. entre 1850 y 1921. El objetivo de este gráfico es situarnos en la historia de las franquicias de manera dinámica, señalando las etapas más significativas de este modelo de negocios.



A continuación, se explica mediante una breve reseña, la importancia de empresas anteriormente señaladas para la historia del modelo. Aquellas que enmarcaron en el tiempo como precedente para las que actualmente se encuentran operando.

- **1850: Singer Sewing Machine:** En Estados Unidos, la empresa durante esta a década decidió cambiar su estructura básica de funcionamiento. Estableció una amplia red de concesionarios a quienes se les cobraba una participación por el derecho a distribuir sus máquinas de coser en territorios específicos. Todo esto, a causa de los altos costos laborales que implicaba la mantención de cuantiosos vendedores directos. A pesar que Singer mantuvo este modelo solamente por diez años, instauró las bases del actual sistema de franquicias, habiendo sido ésta, una franquicia de Producto y Marca, dando origen a los elaborados sistemas de franquicias con que contamos actualmente.
- **1898 General Motors:** Esta empresa adoptó un modelo similar a la compañía anterior, debido a que no contaba con los recursos para abrir puntos de comercialización propios. Se vio en la necesidad de otorgar concesiones, sistema exitosamente utilizado en la industria automotriz de hoy en día. Las compañías petroleras y de parques automotrices siguieron el ejemplo de las dos últimas empresas, logrando con este sistema expandir la distribución de sus productos, sin capital ni riesgos propios.³
- **1899 Coca- Cola:** La historia de esta compañía remonta de 1886 cuando John S. Pemberton crea la formula de caramelo y agua carbonatada en búsqueda de un fármaco para la cura del dolor de cabeza y comienza a comercializarla en la

³ Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Phillip Kotler Kevin Keller, Editoeial Pearson, Página 491.-

farmacia donde trabajaba, a tan solo 5 centavos el vaso, la cual tuvo una excelente aceptación por sus clientes.

Frank Robinson, el contador de Pemberton, le puso el nombre de Coca-Cola y le diseñó la tipografía inconfundible con la que se la conoce hasta el día de hoy. En su primer año de vida, la Compañía vendió un promedio de nueve vasos por día. Al cabo de cien años, ya producía más de 38 mil millones de litros.

Es cuando en 1891 comenzara a vender ésta bebida fuera del estado de Georgia. En la industria de las bebidas gaseosas se comenzó a utilizar igualmente el sistema de franquicias. De ésta manera, la empresa Coca-Cola se convirtió en la primera embotelladora del mundo.

En tanto, en Chile actualmente Sistema Coca-Cola en el país está compuesta por Coca-Cola de Chile, cuenta con sede en Santiago, y 2 grupos embotelladores independientes de ámbito local. Son ellos quienes producen, envasan, distribuyen y comercializan los productos de marcas propiedad de la Compañía Coca-Cola.

Los dos embotelladores, Coca-Cola Andina S.A. y Coca-Cola Embonor S.A., suman un total de 13 plantas de producción en todo el país las cuales cuentan con el apoyo de la filial en Chile, tal como asesoramiento técnico, marketing, líneas de negocios , lanzamiento de nuevos productos, entre otros.

- **En 1921**, la empresa Hertz Rent a Car resolvió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, entre otras, líder

mundial en el servicio de arrendamiento de vehículos, con más de 370 franquicias otorgadas y 1076 puntos de operación de servicios.

En el fin del periodo de Post- Guerra, de nuevo es Estados Unidos el protagonista del desarrollo de las franquicias hasta a mediados del presente siglo. A pesar de los diferentes factores sociales, económicos, políticos y legales fueron los que hicieron que este periodo fuera un buen clima para el desarrollo de las franquicia. Una economía y población en crecimiento, crearon una rápida demanda de bienes y servicios, y una oportunidad para desarrollar nuevas empresas.

El método de franquicia ha permitido que personas emprendedoras, sin mayor experiencia, pudieran comenzar sus propios negocios con entrenamiento y supervisión de un empresario con un amplio conocimiento que tenga la intención de traspasar su propio modelo de trabajo a otros. Así mismo, los hombres de negocios que tienen conceptos innovadores o experiencia en alguna área específica ha encontrado que por medio de las franquicias, pueden explotar estos conceptos sin el capital requerido para otro tipo de negocio.

2.3 Conceptos Relacionados

Los términos presentados a continuación, están descritos conceptualmente según diversos autores con el objeto de familiarizar al lector con el presente informe.

- **Organización de Franquicia:** "Es un sistema de Marketing vertical contractual en el que un miembro del canal, llamado franquiciador , vincula varias etapas del proceso de producción y distribución."⁴
- **Modelo de Negocio:** "Un modelo de negocio define las bases sobre la cual una empresa crea, proporciona y capta valor. También puede ser conocido como la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía."⁵
- **Franquiciador:** "El franquiciador es el titular del derecho de franquicia sobre una idea de negocio, su saber hacer, su marca comercial, el producto comercializado, su comunicación, y en general los sistemas que hacen posible la marcha de un negocio,

⁴ Marketing, Edición para Latinoamérica, Phillip Kotler Gary Armstrong, Página 387.

⁵ Generación de Modelos de Negocios, primera edición Centro de libros PAF. ,España 2010. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Página 14.-

que hace extensible a un tercero, franquiciado, con una limitación temporal y espacial dentro de un determinado territorio.

El franquiciador, normalmente recibe del propietario original de la idea de negocio a franquiciar (máster franquiciado) el encargo de expandir el negocio en régimen de franquicia por un determinado territorio (un país, una Comunidad autónoma, etc.).

El franquiciador coordina y gestiona una red de franquiciados a quienes presta servicios comunes (asesoramiento, marketing, producto, etc.) a cambio del canon periódico sobre ventas que los franquiciados le van adelantando."⁶

- **Franquiciado:** "El franquiciado es el beneficiario del contrato de franquicia, que tiene derecho a explotar para su propio beneficio en un área geográfica determinada y en las condiciones pactadas con el franquiciador la comercialización de productos o servicios, al uso de sus marcas, distintivos, etc. A cambio, debe pagar al franquiciador un canon, que puede ser inicial o de entrada (por entrar a funcionar) y periódico, sobre las ventas que vaya haciendo"⁷.
- **Canal de distribución:** Se define canal de distribución a " los conductos que cada empresa escoge para la distribución más completa, eficiente y económica de sus

⁶ <http://www.consumoteca.com/comercio/franquicias/franquiciador/> , Juan Antonio Real, 24 Octubre 2009 Expert Consumo.

⁷ <http://www.consumoteca.com/comercio/franquicias/franquiciado/> , Juan Antonio Real, 24 Octubre 2009 Experto Consumo.

productos o servicios, de manera que el consumidor pueda adquirirlos con el menor esfuerzo posible."⁸

- **Marketing:** "Es la función de negocios que identifica las necesidades y deseos de los clientes, determina los mercados meta que mejor puedan servir a la organización y diseña los productos, servicios y programas apropiados para servir a los mercados."⁹

- **Proceso:** "Conjunto de actividades, que con un input recibido, es capaz de crear un producto de valor para el cliente.

Dichas actividades están relacionadas unas con otras integradas de manera coherente y terminan con la entrega del producto o servicio al cliente. Necesitan expresamente la entrega del producto o servicio al cliente. "¹⁰

- **Implantar:** " supone no solo cambiar los procesos actuales y rediseñarlos, si no dejar funcionando eficazmente unos nuevos procesos a consecuencia de un rediseño."¹¹

⁸ Mercadotecnia Programada, Segunda Edición, Limusa Noriega Ediciones, Salvador Mercado H, México. Página 320.

⁹ Fundamentos del Marketing, Sexta Edición, Editorial Pearson Educación, Mexico,Argentina . Philip Kotler, Gary Amstrong. Página 19.

¹⁰ Reingeniería de Procesos Empresariales, Fundación Confemetal, Juan Angel Alarcón Gonzalez. Página,17.

¹¹ Reingeniería de Procesos Empresariales, Fundación Confemetal, Juan Angel Alarcón Gonzalez. Página,16.

2.4.Sustentación Metodológica

2.4.1 Información Requerida

La información requerida, como es un informe descriptivo será de carácter exploratorio preliminar.

2.4.2 Fuentes de Información:

Las fuentes a utilizar serán secundarias que recogen datos ya elaborados de opinión de experto, análisis documental, observación del participante obtenidos principalmente de textos de diversos autores, artículos publicados en revistas e internet.

En tanto a la observación del participante será el resultado de la experiencia en la práctica profesional realizada anteriormente y el contacto con docentes implicados en el tema del desarrollo de informes relacionados con las franquicias.

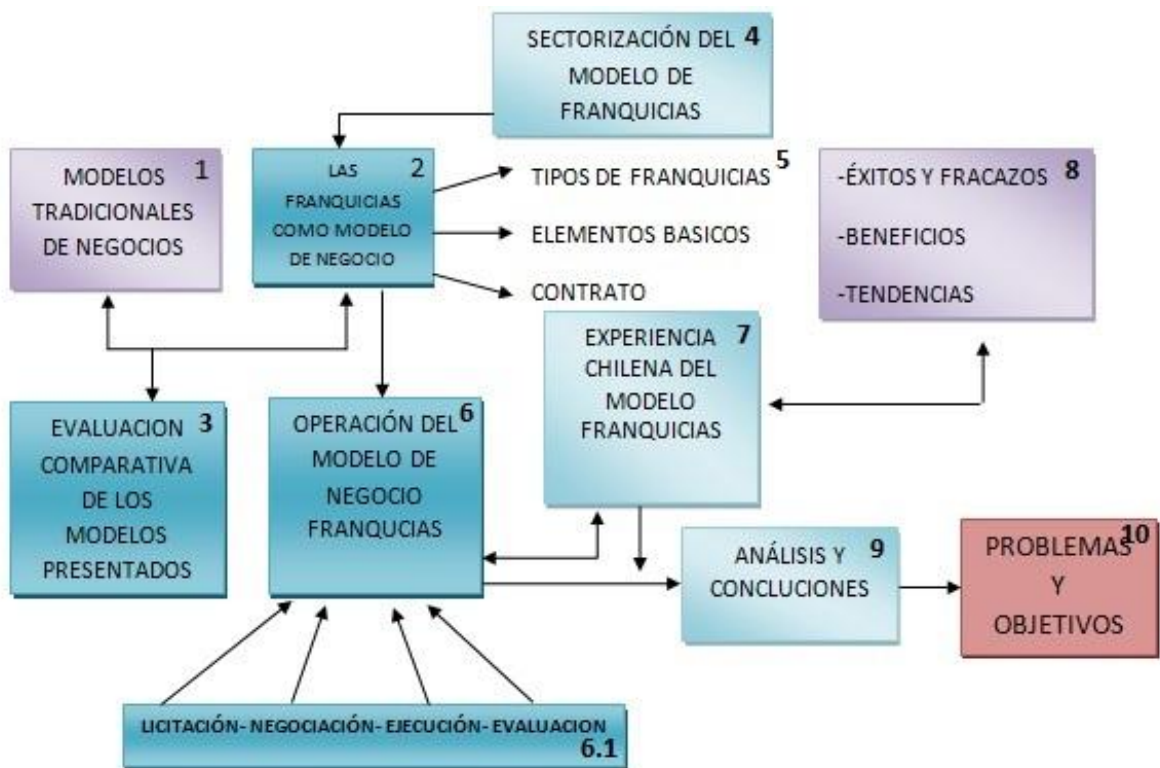
2.4.3 Técnicas de investigación.

La técnicas a utilizar para la información exploratoria, serán las técnicas cualitativas tales como: entrevistas, observación participante. Esta será en base a estudios no estructurados con el fin de captar los orígenes y proyecciones de las franquicias según su comportamiento en el tiempo.¹²

¹² Investigación y Técnicas de Mercado, Editorial ESIC, Madrid 2004,2da Edición, Ángel Fernández Nogales, página 31.

Capítulo 3. Reseña Comparativa de los Modelos de negocios

El siguiente esquema se desarrollará con el objetivo de caracterizar conceptualmente al modelo de Franquicia, cuales son los participantes y sus principales elementos debe tener para ser llamada franquicia. Señalar de que manera la podemos comparar con otros modelos de negocio y principalmente de qué forma opera.



3.1. Modelos de negocio tradicionales:

En esta etapa comienza a describir cualitativamente algunos modelos tradicionales de negocios para poder observar sus principales elementos de funcionamiento y establecer un factor diferenciador frente al modelo de franquicias.

Como sujeto a comparar se considerarán los siguientes el modelos Exportación e importación, la Licencia y Joint Venture.

Exportación

"Salida legal de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior".¹³

Usuarios de exportación:

- Exportador o declarante
- Transportista
- Depósitos públicos o estatales
- Entidades estatales.

Manera de operar:

- Registrarse como Exportador y validar a través del RUT la calidad de exportador.
- Contar con documentos soportes certificado de de origen.
- Certificado de Origen.

¹³ <https://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>

- Se revisan y constata con vistos buenos.
- Se realizan los trámites aduaneros.
- Posterior las operaciones de registro .
- Realiza registro de solicitud de embarque.
- Mercancía a zona primaria, hacer el aviso de ingreso.
- Determinar las mercancías sometidas a inspección física o documental.(Aforo)
- Inspección.
- Embarque.
- Certificación de embarque (manifiesto de aduanas).
- Expedición definitiva de documento de exportación hasta la firma del representante.

Es de esta manera que se presentan las principales características sujetas a comparación del la exportación con otros modelos tradicionales de negocios internacionales del presente informe.

Importación

"Introducción legal de mercancía extranjera para su uso o consumo en el país, o procedentes de una zona franca industrial de Bienes y Servicios."¹⁴

Sujetos que invierten:

- Importador
- Transportista
- Agente de Carga Internacional
- Declarante
- Tenedor o poseedor de la mercancía.

Obligaciones :

- Presentación de la mercancía ante la autoridad
- Presentación de la declaración de la importación
- Liquidación y pago de tributos aduaneros y sanciones que puedan existir.

Manera de operar:

- Aviso de llegada del medio de transporte.
- Entrega la documentación correspondiente.
- Reconocimiento de la mercancía.
- Se traslada la mercancía al depósito habilitado.

¹⁴ ¹⁴ <https://www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana/2007-02-15/151856.html>

Licencia

"Es un permiso o facultad que otorga el dueño de la marca o patente ya registrada a un tercero. Este último, puede utilizar el registro en las condiciones que la propia escritura de licencia entre las partes señale"¹⁵.

Es un contrato mediante el cual una persona recibe de otra el derecho de uso, de copia, de distribución, de estudio y de modificación de varios de sus bienes, normalmente de carácter no tangible o intelectual, pudiendo darse a cambio del pago de un monto determinado por el uso de los mismos.

Los contratos de licencias y franquicias permiten realizar negocios de forma eficaz, definir y proteger los intereses comerciales de ambas partes de manera formal.

El modelo de negocio de la Licencia es un acuerdo comercial en virtud del cual el licenciante, mediante un derecho exclusivo, como una patente, una marca, un diseño industrial o un derecho de autor, tiene una disponibilidad de explotar la idea, el diseño industrial, el nombre o el logotipo a escala comercial, que otros no pueden explotar.

El licenciante adjudica al licenciatarario el poder de utilizar y vender, sin censura previa, el producto o nombre a cambio del pago de una tasa. En una licencia de marca, por ejemplo, el licenciatarario recibirá el libertad plena de utilizar la marca en productos o servicios siempre que esa utilización sea acorde con las condiciones firmadas

¹⁵ Significado de Licencia, INAPI,
<http://www.inapi.cl/portal/orientacion/602/w3-propertyvalue-617.html>. Consultado 23.01.2016.

.Por lo general, en la licencia no existe el componente de capacitación, la estrategia de desarrollo del producto ni el apoyo limitado a las actividades de comercialización. Eso es lo que principalmente diferencia a la licencia de la franquicia. franquicia puede considerarse como un acuerdo más consistente para los que comienzan un tipo de negocio.

Joint Venture:

Es un convenio entre dos compañías, una extranjera y otra local, en el cual cada una de las partes aporta un porcentaje determinado de propiedad accionaria y comparten el control operativo durante un periodo de tiempo limitado, con la finalidad de obtener beneficios económicos.

Manera de Operar:

- Se realiza la selección de socio con el cual se desea trabajar.
- Se realiza un intercambio de información confidencial
- Preparación de una carta de intención
- Establecen los detalles del negocio
- Identificación de los problemas entre socios
- Se redacta un convenio de Joint Venture

3.2.-Franquicia como modelo de negocio:

En este punto se definirá conceptualmente el modelo de franquicia. Como es un modelo de negocio, que busca a través de sus procesos lograr traspasar fronteras internacionales mediante sus procesos conseguir el posicionamiento deseado.

Debemos entender a qué le llamamos Franquicia:

La franquicia según el Código Deontológico Europeo de la Franquicia, de la Federación Europea de Franquicias (E.F.F)¹⁶, se refiere a que "es un sistema de comercialización de productos, y/o servicios, y/o tecnologías, basado en una colaboración estrecha y continua entre empresa jurídicas y financieramente distintas e independientes, el franquiciador y sus franquiciados individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador. el derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado a cambio de una contribución financiera directa o indirecta a utilizar el distintivo y/o marca, de productos y/o servicios, el "saber hacer" y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y/o por la duración del contrato de franquicias escrito y pactado por las partes, a tal efecto."

¹⁶ La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias. . Editorial Esic .Año 2002.,Madrid. Guillermo J. Bermúdez González, Págia 26.

3.3 Evaluación comparativa de los Modelos de Negocio:

La siguiente que se realiza es de carácter cuantitativo y busca expresar con cifras los resultados.

Modelos de Negocios	Inversión	Riesgo	Nivel de complejidad de la operación	Nivel de éxito
Importación Exportación	El que realiza la inversión es el declarante y/o importador	Altos riesgos pues no existe plena garantía del cumplimiento de los participantes en traslado y pago.	Compleja y extensa , se debe cumplir con cada documento y paso del proceso. y aprobación terceros para ejecución	Intermedio, va a depender de las gestiones de cada participante y la minimización de riesgos posibles
Licencia	Licenciatario	Operacional y financiero por malas gestiones	Es un proceso simple , no muy extenso.	Depende del Licenciatario y en la manera sepa llevar bien el nombre de la empresa.
Joint venture	Empresa Principal y colaboradora.	Alto riesgo operacional por Mala colaboración y barreras de entrada.	Va a depender de la empresa y/o el país colaborador.	Lo genera la empresa principal, de ella depende usar buenas estrategias .
Franquicias	Franquiciado	El riesgo es reducido por la experiencia del franquiciante mas no asegura el éxito .	Es sencillos, en nuestro país se entiende por entidad de privados y se procesa así.	Es alto, pues cuenta con experiencia y prestigio de la franquicia.

En este punto se hace mención a la relación existente entre los modelos presentados: Exportación - Importación, Joint Venture, Licencia y Franquicia. Según sus características presentadas ya sea participantes, modelo de operación y riesgos se comparan estableciendo finalmente una estimación.

Desde el punto de vista de los participantes en cuanto a la importación y exportación se puede determinar que existen los exportadores e importadores en sí, y otros que pueden ser en si los propietarios de la mercancía o servicio. En cuanto a Licencia, Joint Venture y Franquicias observamos que trabajan como organismos empresariales, que buscan expandir su mercado a través de entes en otros países, en tanto la exportación de productos y/o servicios terminan cuando se logra efectuar el proceso y expandir su negocio comercializándolo sólo traspasando las fronteras y llevando el producto hacia el cliente.

Como pudimos observar anteriormente , según las características presentadas para realizar la comparación, es posible observar lo siguiente

Se puede observar en la presentación de factores relevantes que nos señalan las principales características de los modelos de negocios que pueden influir en la elección de estos para poder adoptar algún formato deseado.

Cabe destacar, la participación de inversionistas el modelo de franquicia presenta riesgo financiero solo para el franquiciado. Tomando en cuenta los modelos restantes existe mayor o igual nivel de inversión de más participantes.

Los riesgos tanto operacionales como financieros se relacionan con la longitud del proceso, cantidad de participantes y si cuentan con un prestigio que lo antecede.

Nivel de complejidad de operación del modelo, describe que tan arduo o tan fácil puede efectuarse la aplicación de cada modelo. Entre estos se destaca que el modelo de Importación y Exportación son los más complejos y extensos, en tanto, la Licencia y Franquicia son más sencillos y no presentan mayores barreras que la de ser aprobados en la licitación de la empresa.

Por último, se destaca el nivel de éxito que puede generarse según las buenas gestiones y elecciones de factores importantes como los participantes, el nivel de inversión y el grado de riesgo que se ejecutan para lograr el objetivo que sería el posicionamiento para el éxito de la empresa y para el inversionista.

3.4 Sectorización del modelo Franquicia.

A continuación, se describe de qué manera se pueden clasificar las franquicias según sector industrial, cuál es el nivel de participación de las franquicias según sector industrial, los cuales son, Comercio, Educación, Gastronomía, Moda y Servicios, Retail, entre otros

- Comercio: Farmacias ,perfumerías, etc.
- Servicios: Lavanderías, gimnasios , consultorías, comunicaciones, etc.
- Moda: tiendas de calzado, ropa y accesorios.
- Educación: Escuelas de Idiomas, métodos de aprendizaje, etc.
- Gastronomía: restaurantes y bares.

3.5.1 Tipos de Franquicias.

Se describirán los tipos de franquicias según diferentes clasificaciones que han de señalarse a continuación.

Definición de los tipos de Franquicia según su evolución:

- **Franquicia de Producto o Marca Registrada:** Llamadas también franquicias de primera generación. Consiste principalmente en la concesión de derechos, o también denominada franquicia de distribución. es decir, el franquiciador otorga al franquiciado el uso y explotación de un nombre comercial o marca y además se convierte en su proveedor exclusivo¹⁷.
 - **Franquicia de Formato de Negocios:** Franquicias de segunda generación .Este tipo de franquicia se refiere a la cesión del método de trabajo idéntico a emplear que cede el franquiciador al franquiciado, el saber hacer o más conocido como know -how, con las mismas condiciones de calidad y uniformidad en el servicio.¹⁸
 - **Franquicias por Conversión o tercera generación.** Esta Franquicias son similares a las de negocios , pero con la diferencia que el franquiciador trata con un

¹⁷ Las Franquicias en México Una Nueva Visión, Fondo Editorial FCA 2009, María Cristina Alba Aldave, Mexicom2009.Página 112.-

¹⁸ Las Franquicias en México Una Nueva Visión, Fondo Editorial FCA 2009, María Cristina Alba Aldave, Mexicom2009.Página 113.-

franquiciado de una empresa ya establecida como pequeños propietarios que se adhieren a una franquicia grande y reconocida del mismo giro.

- **Franquicias Sociales** es un sistema de franquicia pero sin fines lucrativos ,sujeto a perfeccionamiento.

Definición de franquicias clasificadas según su posición en el canal Franquiciador y Franquiciado.

- **Franquicia Vertical:** Cuando los sujetos que la componen están situados en distintos niveles del canal de distribución, estas pueden ser:
 - **Integradas:** El franquiciador es un fabricante y el franquiciado es un detallista o minorista.
 - Semi- Integradas:** El franquiciador es un mayorista y el franquiciado minorista.
- **Franquicia Horizontal:** Los integrantes están en el mismo nivel en al canal de distribución.
 - De Fabricante:** los participantes son fabricantes.
 - De Detallista :** ambos participantes del sistema son minoristas.

Definición franquicias clasificadas según la actividad del fabricante.

- **-Franquicia industrial** : ambos participantes son industriales.
- **-Franquicia de servicios** : la actividad del franquiciado estará en el sector de los servicios y no en la distribución del producto.
- **-Franquicia de producción:** el trabajo del franquiciado será la comercialización de los productos del franquiciador. Pueden ser:

-Distribución :en donde el franquiciador es el mayorista y el franquiciado es el minorista.

-Productor: En donde el franquiciador es un fabricante y el franquiciado un minorista.¹⁹

¹⁹ Manual de Contabilidad de Gestión para Empresas Franquiciadoras y de Retail, Editorial Profit, 10 Octubre 2008, Pilar Solovedia y Magdalena Cordobés. Página 15.

3.5.2 Elementos básicos de la franquicia

Los elementos que deben existir para que el modelo pueda llamarse Franquicia:

- a) Ceder la marca, nombre comercial o "know-how" por parte del franquiciador.
- b) Debe existir un control por parte del franquiciador en la distribución de bienes y servicios.
- c) Pagos uniformes de parte del franquiciado a franquiciador.

3.5.3 El contrato

El contrato de franquicia en nuestro país es denominado como un contrato atípico. por lo cual da origen a que sea de carácter privado, regido por un principio de autonomía de voluntad de las partes. Esto se refiere a que puede utilizar un contrato de cualquier otro país e incluso puede ser elaborado a medida y según los intereses de las partes.

Cabe destacar, que como no existe mayor regulación de los contratos en Chile, existen elementos que su presencia es esencial en la elaboración en su elaboración y son descritos a continuación.

- Uso del nombre comercial: el contrato debe incluir la autorización por el uso todo lo relacionado con la identidad del franquiciado como son el logo y la marca.
- Duración el contrato:

- Costos iniciales y Royalties: como cantidades de tiempo y formas de pago.
 - Obligaciones y deberes de las partes: detalle específico a cumplir.
 - Modificación, renovación, cesión o extinción del contrato de franquicia
 - Tribunales y legislación competente
 - Pacto de exclusividad y confidencialidad.

Royalties y medios de pago.

Los royalties son los pagos regulares que le hace el franquiciado al franquiciador. el principal pago es el operacional , es un porcentaje sobre las ventas y tiene como objetivo compensar al franquiciador por el uso de su marca y concesión de la franquicia. En algunos casos en vez de fijarse un porcentaje sobre las ventas se establece un cuota mensual fija.

Al 2012 el royalty operacional promedio era de un 8,2% sobre el valor de las ventas mensuales y royalty de publicidad promedio, en el caso de las franquicias que lo contemplaban era de 2,3% sobre las ventas promedio mensuales.

3.6 Operación del modelo de negocio de la franquicia.

Proceso de Operación del Modelo: el estudio de nuestro modelos se establece la comparación y de él se desprende el recuadro que nos describe el proceso como tal. De qué manera se logra establecer internacionalmente una estructura que abarque etapas, que logre una retroalimentación y se lleve un control deseado a partir de un proceso

claramente diseñado para que con herramientas propias, logre generar a ejercicio de otros y con un conocimiento propio el esperado posicionamiento.

3.6.1 Pasos del proceso de operación

El de franquicia pretende expandir las fronteras de un negocio a través de un modelo probado que mediante un proceso logra el posicionamiento idóneo y posterior crecimiento. concediendo mutuos beneficios para las partes involucradas, proceso el cual he de describir a continuación.

Primeramente, para que se cumpla con este modelo deben existir tres elementos esenciales, los cuales son: Marca. Know how, y apoyo continuo.

Etapas de operación de formato de las franquicias:

Licitación

Es un proceso mediante el cual se estudia el o los franquiciados, se verifica si cumple con el perfil y la solvencia monetaria necesaria para adjudicarse la instauración del negocio. Si todas las características aprueban, se procede al siguiente paso.

Es importante para el franquiciador llamar la atención del franquiciado, es por eso que debe realizar un llamado atractivo para el franquiciado en donde se venda de la siguiente manera de mostrar las ventajas que tendrá al pertenecer a la franquicia.

Como ejemplo Grido Chile presenta los siguientes requisitos de postulación:

- Tener más de 23 años de edad y experiencia laboral-
- Estar radicado en la localidad donde le interesa instalar la franquicia.
- Tener disponibilidad horaria full time para gestionar la franquicia.
- Disponer al menos el 75% del capital inicial.
- Tener cuenta bancaria.
- Registrado con buen comportamiento de pago. Sin estar en Boletín Comercial.

Negociación:

Se establece un primer encuentro entre las partes, en donde se ponen en vitrina los intereses que posteriormente son evaluados. Si se logra un acuerdo, se formaliza la negociación mediante un contrato que contempla las obligaciones de los participantes, plazos, retribuciones monetarias, la cesión de marca, producto, tecnologías, descripciones técnicas, apoyo continuo al proceso y know how. entre otras legalidades.

Es muy importante esta etapa, pues se define claramente por las partes la intención de lograr llegar a un acuerdo. Ejemplificando nuevamente con la franquicia Grido Chile²⁰ se expondrá los principales exigencias en donde principalmente el franquiciado debe cumplir para lograr un acuerdo. Estos son los siguientes.

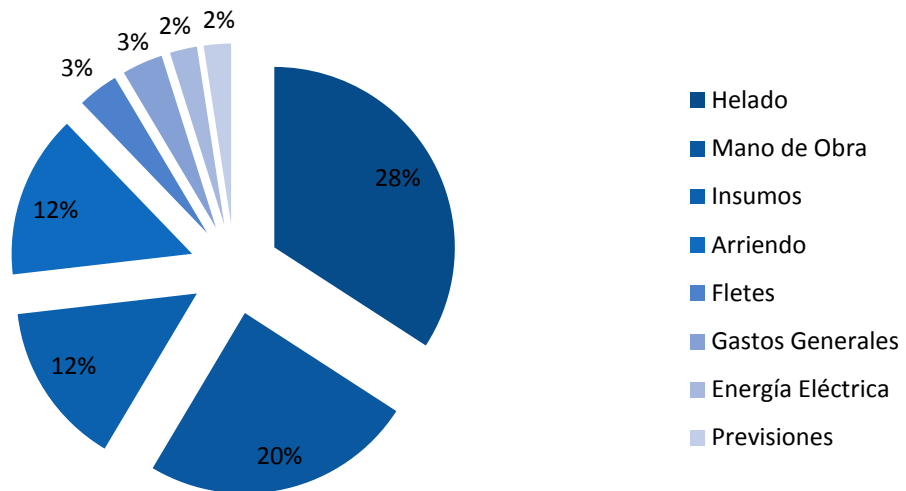
²⁰ Anexo nro 1 Información General Empresa Grido.

La inversión incluye:

- Infraestructura de la heladería y maquinaria necesaria (Cartelería, mostradores, mesas y sillas, freezers, carga inicial de helado e insumos).
- Tiempo de Recupero de Inversión: 24 meses
- Rentabilidad Neta 17% a 22%

No incluye gastos de mano de obra para la instalación del local.

ESTRUCTURA DE COSTOS



Características de local requerido

- Superficie mínima: 50 m2. (No excluyente)
- Frente del local: vidriado.
- Frente del local: superior a 5 metros (No excluyente)
- Baños: en lo posible dos baños.
- Veredas anchas para espacio de consumo en mesas, sillas y sombrillas.

Ejecución:

En esta etapa se procede a la instauración física del proyecto, es decir se crea o adapta un local para el funcionamiento del negocio y comienza el intercambio entre las partes.

- Transfiere Know-how
- Entrega derechos de marca
- Otorga independencia jurídica
- Asigna territorio exclusivo
- Provee Capacitación/Asistencia permanentes
- Entrega Manual de Operaciones
- Provee Productos/Insumos

Evaluación:

En esta parte del proceso se verifica el correcto funcionamiento del negocio, estableciendo ciertos métodos para realizar un control y posterior evaluación del proceso. Dichos procesos pueden ser auditorías de distintos caracteres, como pueden ser documentarias, revisiones sanitarias o de proceso productivo, gestiones administrativas, , tributarias, control, servicios, etc.

Al momento de firmar el contrato el franquiciado debe estar de acuerdo en someterse a dichos controles. Como resultado de aquellos controles y posterior análisis de los resultados se procede a tomar definiciones de aplicar cambios, seguir con capacitación o asesorías en el área faltante.

La empresa estudiada realizará un acompañamiento comercial el cual consta de las siguientes asesoramientos:

- Sistema de seguimiento asociado a reconocimiento por buen desempeño
- Asesoramiento en logística, acciones comerciales, RRHH, tareas operativas y administrativas.
- Auditorías operativas y de atención al cliente en los puntos de venta. Como ejemplo se ha de poner Grido Chile. Esta heladería Argentina ofrece:

Etapas en el Proceso

Nuestro proceso de selección de potenciales franquiciados está fundado en una visión integral y bajo un criterio objetivo con el fin de identificar los mejores candidatos. Para ello definimos seis etapas, cada una de las cuales deberá ser aprobada para acceder a la siguiente:

- "• Completar Formulario del Postulante en www.grido.cl
- Completar Formulario de Diagnóstico y elaborar un Proyecto de Negocio.
- Entrevista Personal con el ejecutivo de la zona
- Evaluación Psicotécnica
- Aprobación del Proyecto Final de Negocio por parte de ALTAS CUMBRES S.A.

3.7 Experiencia de Franquicias en Chile

Nos indica la evolución del modelo desde sus inicios con sus principales postores, su desarrollo y sus futuras expectativas. Se busca aclarar de qué manera partió la implementación del negocio, que experiencia hemos adquirido con el paso de los años y a qué nivel de crecimiento.

El inicio de la expansión del formato de franquicia en Chile nos habla es bastante reciente. No obstante, en el año 1990 se instala en nuestro país el primer negocio de franquicia de Mc Donald's. desde este momento rápidamente comenzaron a seguir otras cadenas de comida rápida.

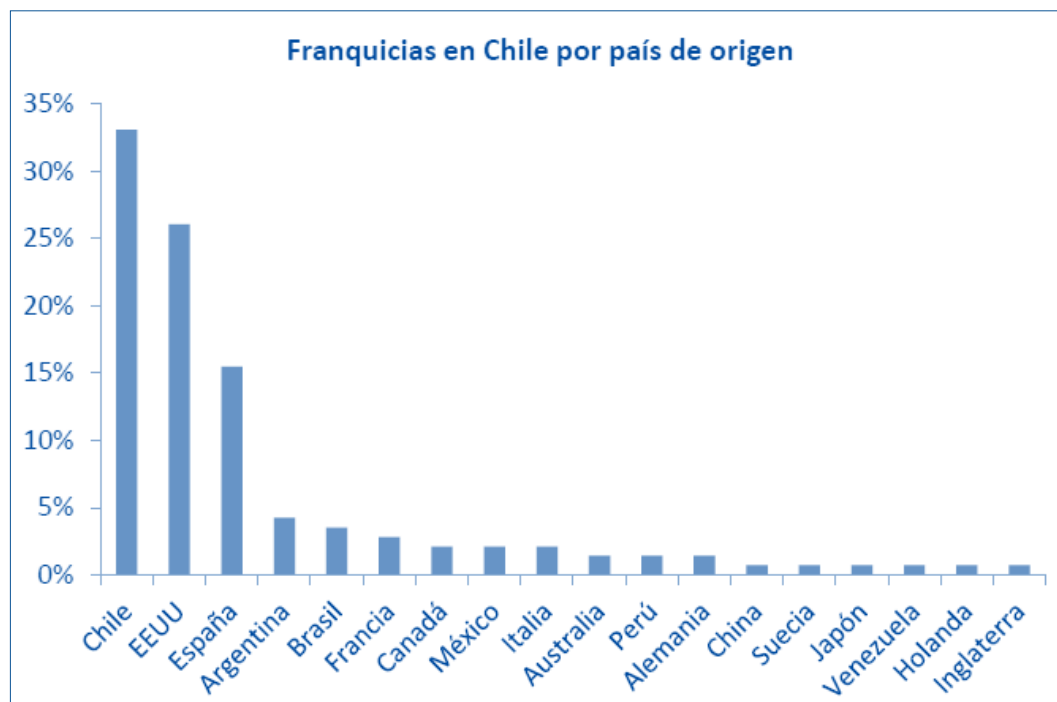
Un negocio muy importante de mencionar, es el caso de Farmacias Cruz Verde , cadena de franquicias nacional que inició en el año 1984 en la región de Valparaíso y que al visualizar el modelo en otras compañías Internacionales instauradas en Chile comenzó a expandirse por la V región logrando ya en los años 90 tener 5 negocios en 8 meses, para así en 1995 tener más de 40 locales a lo largo del país. Ya en el año 2010 contaba con más de 540 establecimientos rescatando el desarrollo de un alto servicio de calidad y valor agregado a sus procesos, entregándoles fielmente a sus colaboradores para ser los líderes en la industria farmacéutica.

El esmero por lograr el éxito de los empresarios chilenos, comenzó a generar cierta euforia por conseguirlo de manera precipitada. Es justamente por este que al aplicar un aparente modelo de franquicia en empresas chilenas, no los llevo a buen puerto y todos aquellos negocios que habían adoptado el formato de franquicia volvieron a su modelo

original debido a los malos resultados obtenidos por la poca experiencia en este ejercicio.

3.8 Éxitos y Fracasos, beneficios y su tendencia de crecimiento.

De este recuadro en conjunto de la experiencia del modelo en Chile, se retroalimenta, Existen fuentes que influyen en el proceso directamente desde este punto y como resultado de la experiencia nos informan de los beneficios y tendencias existentes.



De un total de 208 franquicias localizadas, 47 de ellas son nacionales. Por lo tanto, predominan las franquicias extranjeras, como causal puede ser que el origen del modelo adoptado se desarrolla en otros países.

el país que cuenta con mayor presencia en Chile es Estados Unidos seguido por España. Cabe destacar que México y Brasil son países bastante desarrollados en este tema, pero aun así cuentan con poca presencia en nuestro país. Según sector geográfico el 98% de los locales de franquicias están situados en la Región Metropolitana.

Nuestro país está yendo a un ritmo muy preciso pero lejos de mercados más desarrollados como Brasil, México y Argentina, pero está creciendo a un ritmo adecuado.

"Si bien el mercado de Latinoamérica ha duplicado su número de marcas en los últimos 8 años, en Chile solo aumentaron un 40% en este mismo periodo, pero tiene un crecimiento equivalente a la región (73%). Así también ha avanzado al mismo tiempo con el promedio latinoamericano en cuanto a niveles de facturación de este mercado, triplicando los niveles de hace 8 años. Se está avanzando bien, a paso seguro. Con tasa muy apresuradas de crecimiento afectaría desequilibradamente al sector pues lo que necesita el mercado es crecer orgánicamente. Debe haber espacios para el desarrollo, el aprendizaje y la estabilización del modelo de negocio en cada empresa que desee desarrollarlo".²¹ Hace mención Nicole Pinaud, Académica de Universidad de Chile,

²¹Entrevista a Nicole Pinaud Valverde , Edición Especial El Mercurio, "Aún existe un gran potencial de crecimiento en el formato de franquicia" Publicado 27 de Mayo

como también nos señala acerca de las expectativas para el mercado chileno poniendo énfasis en que aun existen nichos o segmentos de mercados que aun pueden ser cubiertos , mas aun si logramos observar y explorar que existen muchas propuestas de mercado , innovadoras en cuanto se refiera a propuesta de valor que otros países han instaurado o bien aun no se descubren.

Comparación de número de marca de franquicias por países.

País	Marcas 2012	Marcas 2004	Diferencia
Europa	6.223	4.374	42 %
Latinoamérica	4.379	2.068	112 %
Estados Unidos	2.900	1.400	107 %
Brasil	1.855	678	174 %
Francia	1.369	719	90 %
Alemania	960	760	26 %
México	954	550	73 %
España	934	812	15 %
Italia	869	628	38 %
Reino Unido	842	667	26 %
Países Bajos	679	434	56 %
Portugal	570	354	61 %
Argentina	500	250	100 %
Venezuela	420	260	62 %
Colombia	400	192	108 %
Chile	130	93	40 %

Cuadro n2

Al observar cual es el estado de Chile y su nivel de participación resulta interesante saber cuál es el nivel de representación de las marcas chilenas en el mundo. El cuadro n°2 y se concluye que Chile es el país con menor presencia de arca de franquicias entre todos los de su entorno. No permite dimensionar que entre Estados Unidos y Europa.

3.9. Problemas y Objetivos

Problemas:

Con respecto a la información obtenida se plantea la problemática captada en la revisión y exposición de datos de acuerdo a los modelos anteriormente representado. En conjunto con ello se establecen los objetivos por esclarecer derivados del problema expuesto. El principal problema radica en conocer como se operacionaliza el modelo de negocios a través del formato de las franquicias

Otra problemática encontrada , primeramente radica en la falta de información con respecto al modelo de las franquicias en Chile debido a que están adscritas a una institución que las ampare, lo cual nos demuestra que no existen registros tangibles en tanto son tratadas como empresas privadas.

Objetivos:

Los objetivos planteados para la resolución de la problemática expuesta anteriormente mencionada son los siguientes

Objetivo General

Se plantea el objetivo general de este trabajo el cual consiste en aclarar y caracterizar comparativamente el modelo de negocios vía franquicias, con el fin de identificar sus ventajas y desventajas de modo que se logre entender cuáles son sus participantes, cuáles son las características del proceso a desarrollar para poder establecer este formato con sus respectivos detalles contractuales .

Objetivos Específicos:

- Establecer la evolución de los negocios vía franquicia en Chile: Poder conocer sus inicios, su desarrollo y la tendencia de estos; de dónde provienen las primeras Franquicias que llegaron en Chile, la adaptación de los empresarios en qué lugares comenzaron a instaurarse y las primeras franquicias chilenas en atreverse a utilizar este modelo de negocios.
- Señalar los procesos que permitan operar con un modelo exitoso de franquicia.: Caracterizar de qué manera el franquiciador puede conseguir expandir su marca y sus productos, lograr el posicionamiento en mercados internacionales; y por otro lado como el franquiciado obtiene beneficios por esta explotación.
- Entrelazar la información encontrada en base estudios anteriormente realizados para poder llegar y establecer un todo acerca de las franquicias en Chile, comparándolas con otros modelos de negocios . En muy importante saber de qué manera estamos respaldados en Chile a la hora de trabajar bajo este formato.

Capítulo 4. Resultados y Conclusiones

Análisis

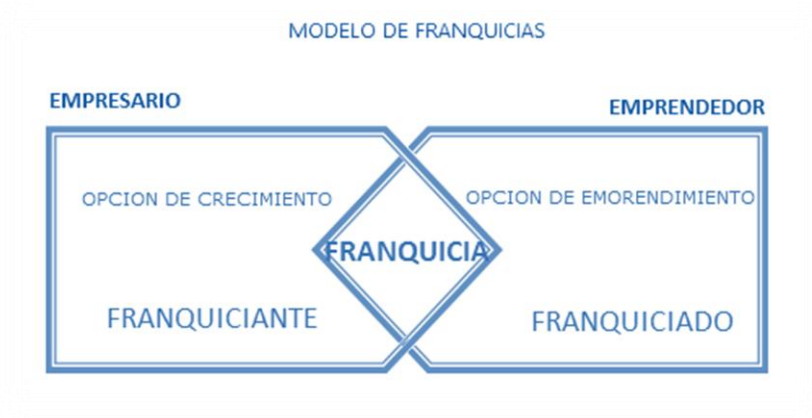
El presente análisis está basado en mencionar los datos más relevantes para presentar la evolución y el comportamiento de las franquicias en Chile. Para empezar, se describe brevemente su estructura básica del funcionamiento del modelo de franquicias y sus objetivos, partes involucradas para básicamente tener una perspectiva global de este proceso.

Posteriormente, se hace mención a la presencia a nivel regional y mundial. Además, se detalla la evolución del mercado total del mercado en Chile, dirigiéndose específicamente a la cantidad de marcas en funcionamiento, al número de locales establecidos e impacto de diversos factores que influyen en la economía del país.

Para continuar, se presenta las características de las franquicias en Chile, lo que se desglosa en: Principales sectores, países de origen, niveles de inversión, niveles de venta, entre otras.

Finalmente, se despliega la información de las proyecciones existentes para el negocio, para así llegar a las conclusiones pertinentes con respecto a la situación del negocio en Chile.

Para dar inicio, se presenta un esquema con el objeto de caracterizar de manera dinámica para el lector el modo de operar de las franquicias.



Se demuestra con este través de la intención de las partes: una de traspasar su propio negocio y la otra parte de invertir, les da como opción tanto al franquiciante de crecer y al franquiciado de emprender. De igual manera, logra identificar a cada participante como son el empresario y el emprendedor, en donde se le asigna el nombre de franquiciante y franquiciado, respectivamente.

Es en base a la interacción de estos participantes, en donde conmovido por sus intenciones y dispuestos a regirse bajo las reglas de un acuerdo legal se crea el modelo de la franquicia.

Para identificar cual es la función del franquiciante se describen las siguientes obligaciones que tiene este participante hacia el franquiciado.

1. El franquiciado debe transferir si know-how.
2. Entregar derechos de marca.

3. Otorgar independencia jurídica.
4. Asignar territorio exclusivo.
5. Proveer de capacitación y Asistencia permanente.
6. Entregar manual de productos
7. Proveer de productos y/o insumos.

De acuerdo al cumplimiento de estas obligaciones que deben estar prescritas en un contrato de franquicia por parte del franquiciante se procede a identificar las obligaciones del franquiciado, las cuales son definidas a continuación y de igual manera deben ser notificadas contractualmente.

1. Se debe pagar un Fee de ingreso.
2. Se debe de manera permanente efectuar el pago de Royalties.
3. Otorgar mayor cobertura al negocio.
4. Disponer de mayor conocimiento del local.

Entre otros, estos serian los principales compromisos que debe tener en cuenta el emprendedor cuando toma la decisión de integrarse al ejercicio que se efectúa bajo el modelo de franquicia.

Así , las franquicias presenta beneficios para ambas partes, lo que deriva que las franquicias son un negocio de rápido crecimiento y sustentable.

Cabe destacar los beneficios para las partes que se involucran en el modelo presentado,

que se presentan a continuación:

Beneficios para el franquiciante:

- Baja inversión propia.
- Menores costos y complejidad administrativa.
- Mayor cobertura de mercado.
- Facilidad para acceder a nuevos mercados.
- Posibilidad de aumentar y diversificar ingresos.

Beneficios para el franquiciado:

- Posibilidad de emprender.
- Obtener el conocimiento de un negocio ya probado.
- Contar con apoyo y asistencia continua.
- Acceder de manera más fácil a financiamiento
- Lograr economías de escalas.
- Asegurar territorio exclusivo.
- Menor probabilidad de fracaso.
- Menor capital requerido.

Para que este formato de negocio resulte exitoso, se han identificado algunas exigencias que son planteadas por este modelo.

Para empezar, el modelo de negocios debe ser replicable, debe ser un formato que permita ser imitado.

La segunda, no menos importante exigencia, es que debe ser una marca reconocida, que tenga un buen posicionamiento y le entregue cierto nivel de prestigio que sea llamativo para los clientes y al mismo tiempo le otorgue cierta garantía al franquiciado de que ya es un negocio probado.

Un punto muy relevante, es que al momento de optar por trabajar con cierta franquicia el franquiciante debe ofrecer utilidades atractivas a repartir. Que las regalías sean llamativas y motivantes para ambas partes.

En la preparación del proceso franquiciador, se refiere a que se debe elaborar una estructura como soporte del negocio, el cual sea una plataforma firme tanto como para preparar el proyecto del nuevo negocio, como para mantener una relación de traspaso de información constante, para poder así controlar el negocio e ir dando paso al crecimiento. Para ello se establece una plataforma de soporte que permite tener una garantía en caso de contingencia para las partes, en donde se crea una estructura sólida y procedimientos adecuados para llevar a cabo.

Como se ha mencionado en varias oportunidades la franquicia se concede a quien tenga ganas de invertir y a través de la utilización de nuestros conocimientos en el proceso,

logos, propiedad intelectual y prestigio nos permita expandir nuestro negocio con un compromiso de por medio, ya sea el pago de una cuota o royalty.

Los puntos que se deben tomar en cuenta para quienes adopten este formato de negocio, mirándolo desde el franquiciador, es necesario saber si están listos para invertir, si ya cuentan con la garantía de un modelo probado ,exitoso desde el punto de vista financiero, operativo y si estoy en condiciones de generar empleos y traspasar mis conocimientos a otros.

Desde el punto de vista del franquiciado o inversionista es saber si estoy listo para invertir, en qué quiero invertir y si estoy dispuesto a lo que ese negocio va a demandarme. Un factor bien importante es saber que hasta dónde llegan mis recursos y con lo que tengo qué puedo hacer.

Ya teniendo resueltas todas estas inquietudes debo pensar hacia donde quiero servir y quienes serán mis potenciales franquiciadores. Si este cuenta con el prestigio, si realmente posee el conocimiento que está dispuesto a entregar y tomar una buena decisión pues son mis ahorros los que arriesgo y es mi futuro negocio.

Ya para el franquiciador necesita realizar un proceso de selección para determinar si el futuro inversionista esa dispuesto a adecuarse a sus condiciones y a trabajar bajo sus reglas en conjunto a fiscalizaciones y futuros controles que le aseguren el éxito

En comparación de los otros modelos, el formato de franquicia es un tipo de expansión de negocios que ya está probado y que cuenta con un prestigio determinado.

Este prestigio es el que principalmente se logra transmitir para así poder lograr un posicionamiento esperado y con los operadores locales , es decir franquiciados, se logre desde el exterior , llagar a mercados internacionales y hacer crecer el negocio.

También existen factores que debemos tomar en cuenta los cuales no nos aseguran un éxito total. Estos serían barreras de entradas ya sean políticas , que influyan en el deterioro del medio habiente. O bien podrían ser problemas propios de las franquicias que el franquiciado tiene el derecho de saber, como por ejemplo: sanciones existentes de las franquicias, si la franquicia fue comprada por otra y posee un historial no muy exitoso o por el contrario su nuevo propietario es muy prestigioso.

Posteriormente, se hace mención a su presencia a nivel regional y mundial; la evolución de la cantidad de marcas, locales y el impacto mediante distintos factores que influyen en la economía del país.

Es posible observar que durante el desarrollo de este informe la inserción del modelo de las franquicias al mercado chileno es reciente, comienza a finales de los años 80 con una lenta expansión.

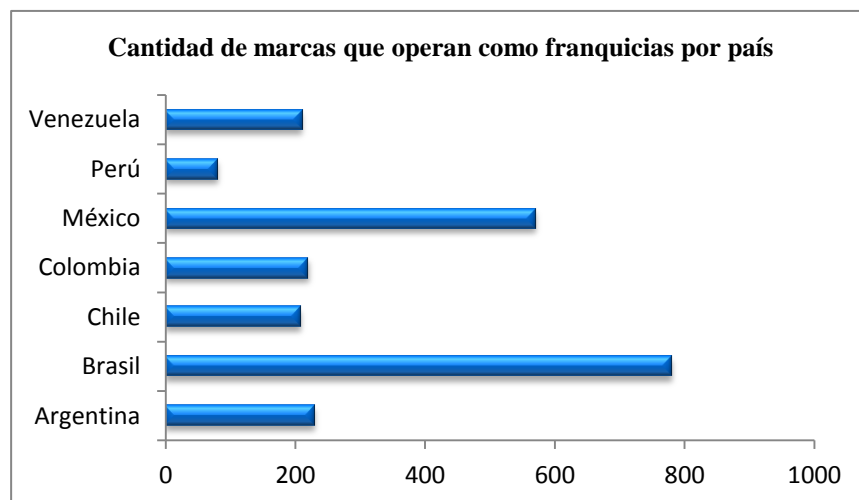


Gráfico: Base de datos Estudio de Franquicias en Chile 2007,2010 y 2016. Universidad de Chile.

El gráfico nos indica que actualmente, Chile es un mercado bastante reducido en comparación con otros países de Latinoamérica. El país que lidera entre estos es Brasil con casi 800 marcas presentes en la región.

En lo que respecta al nivel mundial, el país con mayor cantidad de marcas del formato es Estados Unidos con casi 1500. Ubicándose al mismo nivel están Italia, Francia, Reino Unido, España con casi 1000 marcas en funcionamiento.

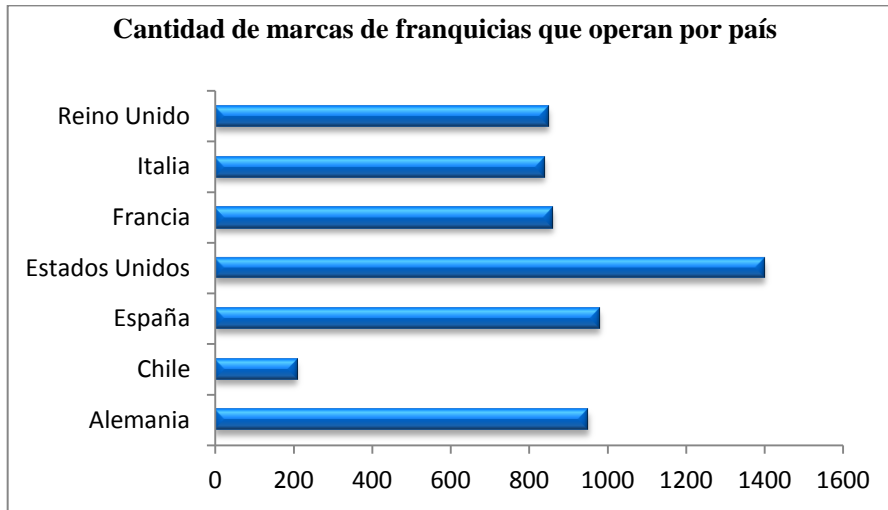


Gráfico: Base de datos Estudio de Franquicias en Chile 2007,2010 y 2016. Universidad de Chile.

A pesar de la situación anterior, en la actualidad, operan más de 208 marcas, lo que representa un aumento del 60% en comparación al 2010, quien a su vez sobrepasa en un 12% a la cifra de 2007. Siendo un tercio de éstas, marcas nacionales en ejecución.

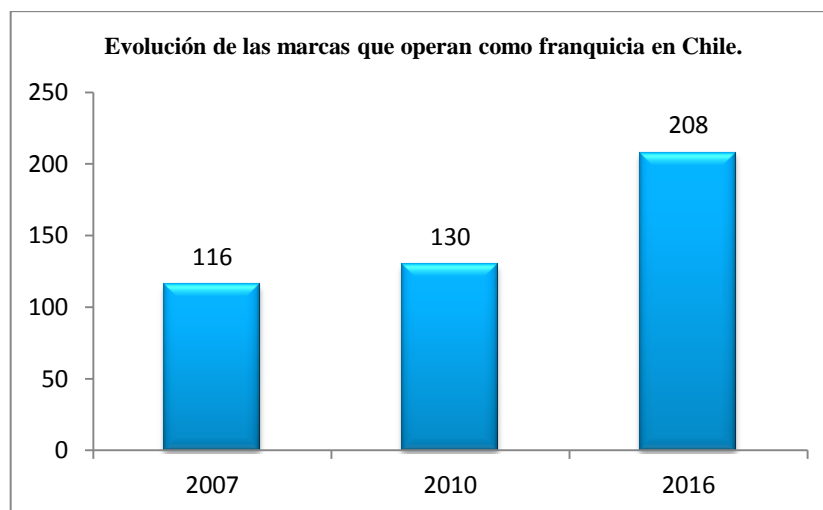


Gráfico: Base de datos Estudio de Franquicias en Chile 2007,2010 y 2016. Universidad de Chile.

A partir de esta información, podemos hablar de la cantidad total de locales que funcionan como franquicia, los cuales ascienden a 5.232, es decir, se incorporaron al mercado 1.566 puntos de ventas en cuatro años, lo que equivale al aumento de 43%, considerando además que el 72% de los locales franquiciados corresponden a comercio y gastronomía.

Según los datos que anteceden, es importante señalar que los principales sectores que están operando como franquicia corresponde a:

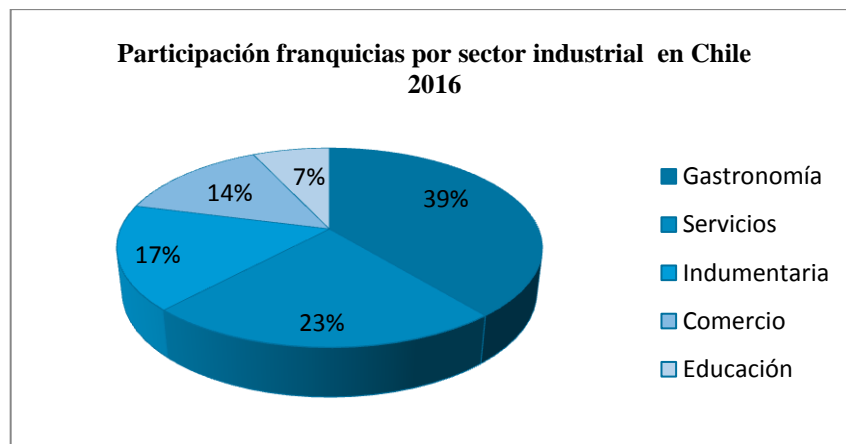


Gráfico: Base de datos Estudio de Franquicias en Chile 2010-2016. Universidad de Chile.

Gastronomía 39%, Servicios 23%, Indumentaria 17%, Comercio 14% y Educación 7%. mientras que el 82% del origen de las marcas participantes está concentrado en cinco países que son: Chile, Estados Unidos, España, Perú y Argentina.

Dentro de un sin fin de datos cuantitativos, debemos resaltar el gran impacto que generan las franquicias en Chile. Es por esto que es de mucha importancia mencionar lo que respecta a la generación de puestos de trabajo, cifra que en los últimos 4 años ha crecido 47% al registrar 53.500 mil empleos, originando el mayor porcentaje de participación el sector gastronómico.

Como antecedente, es importante referirse a la facturación de la industria que asciende a US\$ 1.951 mil millones, equivalente a un crecimiento de 31% en los últimos cuatro años. De dicho monto se deriva que las franquicias aportan el 9,4% al PIB del comercio.

Respecto a la inversión inicial que se necesita para partir con una franquicia, se observa una tendencia a la baja con respecto al año 2010 era mayor la cantidad requerida, lo que es muy conveniente para los emprendedores, pues con menos dinero es posible comenzar un negocio hoy. Las cifras dicen que 40% de los casos se invierte menos de US\$50 mil y en el 80% está bajo los US\$200 mil, pues en relación a 10 años atrás era entre US\$ 200 Y US\$500 mil el mayor porcentaje.

Otras cifras que va de la mano con estos datos es el periodo en que el franquiciado se demora en recuperar la inversión es un promedio de 29 meses (2 años y medio), en tanto el 21% de las empresas recupera su inversión el primer año y un 58% a los 24 meses. Por consiguiente , el tiempo de duración de contrato con las franquicias promedio de 5 a 10 años y el royalty operacional corresponde en promedio al 7,4% del valor de las ventas

Para concluir el estudio en donde se describe la situación de las franquicias en el mercado Chileno, es pertinente señalar pese a que la economía del país está creciendo a una velocidad más lenta que años anteriores y teniendo en cuenta la baja presencia de sus marcas de franquicia a nivel internacional, es de gran aporte la inversión en un modelo de negocios el cual nos permita generar mayor producción, a su vez mas fuentes laborales y generar así más recursos para que a las personas les permita satisfacer y generar a su vez nuevas necesidades.

Finalmente, a pesar que la inserción de las franquicias no es muy antigua para Chile, en comparación con el resto del mundo, su paulatino comportamiento ha sido bastante favorable para Chile y eso se ve reflejado claramente en las cifras positivas y que a su vez proyectan las buenas experiencias de este formato de negocios.

Capítulo 5: Antecedentes de la práctica.

5.1.- Descripción de la empresa

La autora Nathalie Cruz Soto, realizó su práctica profesional, en la empresa R Y D Ingeniería y Servicios Limitada. Cía., la cual será descrita a continuación:

-Reseña histórica

R Y D, nace el año 2008, en una pequeña oficina al interior de una tienda de cortinajes en Calle San Diego en la ciudad de Santiago El señor Elías Conforti González y don Guillermo Shultz Tapia, formaron su primera empresa de Servicios de Ingeniería. Este negocio se caracterizó por brindar un buen servicio de diseño, ejecución, gestión y control de locales comerciales ligado principalmente a franquicias tanto nacionales como internacionales, .

El Sr. Elías Conforti Ingeniero Constructor y Administrador de Empresas . Y el Sr. Guillermo Shultz Diseñador , ambos con experiencia en mantención y desarrollo de locales de retail, contaban con una gran perspectiva futura comercial, que en conjunto con el desarrollo de su empresa, comenzaron a especializarse en las áreas necesarias para poder ir mejorando su servicio. Como fue en el año 2010 con su especialización diseño y construcción en la Universidad de San Diego California.

-Misión

" Proporcionar a los clientes servicios con calidad, superando sus expectativas. Utilizando la mejor tecnología, materiales y siempre con personal capacitado y calificado. Generando de esta manera, una confianza mutua a la hora de proporcionar nuestros servicios a cada uno de los clientes o personal involucrado".²²

-Visión

"Posicionarnos en el ámbito del retail como la mejor empresa en el área de prestación de servicios de especialidades (diseño, construcción, equipamiento, mantención, gestión y control) y mantenernos a la vanguardia en cuanto a las nuevas tecnologías, basándonos en la especialización y constante capacitación, respetando las normas."²³

-Servicios

R Y D Ingeniería y Servicios Ltda., ofrece variados servicios, conformando un Sistema Integral dirigido al retail .los cuales serán nombrados a continuación:

Construcción: Su experiencia le permite concretar todos su proyectos constructivos, mediante estándares de gestión y control de calidad, bajos las normas de seguridad y construcción vigentes:

²² No especificado, <http://rdetail.cl/acerca.html>. La Empresa. 26.05.2015. 10:24.AM

²³ No especificado, <http://rdetail.cl/acerca.html>. La Empresa. 26.05.2015. 10:32.AM

- **Obra Civil:** Tabiquerías, revestimientos, instalación de pavimentos, cielos falsos, techumbres, pinturas y empaste, instalación de artefactos, demoliciones, etc...
- **Estructuras y Vidrios:** Estructuras de aluminio y PVC, vidrios templados, laminados, termo-paneles, etc.
- **Instalaciones Eléctricas:** Aumentos de capacidad (certificados TE1), instalación fuerza y alumbrado, corrientes débiles, sistemas de ahorro energético.
- **Climitización:** Instalación de sistemas de climatización con altos estándares de calidad combinados con la optimización estética y funcional de las instalaciones.
- **Muebles:** Construcción de muebles en madera, melamina, acrílico, vidrio, acero inoxidable.
- **Iluminación:** Instalación de lámparas y focos, sistemas de emergencia, estudios de lux.
- **Letreros:** Backlight, iluminación led, acrílicos, volumétricos, tótem, etc.
- **Proyectos Especiales:** Solución a sus requerimientos e inquietudes."²⁴

Diseño: "Desarrollo de variados diseños de acuerdo a las necesidades, enfocándose en la optimización de sus espacios y funcionalidad. Combinamos una gran diversidad de materiales, según sus necesidades y requerimientos.

²⁴ No especificado, <http://rdetail.cl/servicio-construccion.html>. Servicios. 26.05.2015. 10:46.AM

- **Arquitectura:** Diseño de plantas arquitectónicas de oficinas, locales comerciales, otros ambientes.
- **Muebles:** Oficina, supermercados, exhibidores, pedidos especiales en madera, melamina, acrílico, acero inoxidable.
- **Letreros:** Iluminación led, acrílicos, volumétricos, tótem.
- **Graficas digitales:** Publicidad, señáleticas, dusted & frosted, windows vision.
- **Letreros:** Iluminación led, acrílicos, volumétricos, tótem."²⁵

Equipamiento:

"**R&D| Retail & Detail** trabaja en Alianza con diversas empresas siendo una de las principales y más importante **BOZZO S.A.** empresa chilena dedicada desde hace más de treinta años a la fabricación e implementación de equipos para supermercados, minimarket, cafeterías, pastelerías, panaderías, heladerías, restaurantes y cocinas industriales. En conjunto entregamos los mejores resultados a nuestros clientes, aportando experiencia a la solución integral de sus proyectos.

- **Gastronómico:** Mesones, depósitos, campanas, filtros, freidoras, hornos, planchas, batidoras, lavaderos, salseras, baño maría, cortadoras, cafeteras, sobadoras, etc.

²⁵ No especificado, <http://rdetail.cl/servicio-diseno.html>. Servicios. 26.05.2015. 11.00.AM

- **Equipos de Frio:** Barquilleras, conservadoras, congeladores, fab. De hielo, freezers, vitrinas, visicooler.
- **Bodega:** Balanzas, carros inoxidable, estanterías inoxidable".²⁶

Gestión y Control:

Que una empresa tenga implantado un sistema de gestión de la calidad, sólo quiere decir que esa empresa gestiona la calidad de sus productos y servicios de una forma ordenada, planificada y controlada.

- **Sistemas de documentación:** EE.TT, hojas de vida, control de gastos y procesos.
- **Sistemas de gestión y control de presupuestos,** Bodega / existencias / caja chica, etc.
- **Sistema de comunicación:** Boletín mensual (o a requerimiento) respecto a uso de equipos o iniciativas que ayuden a mejorar la calidad o seguridad en la operación (consejos prácticos o tips).

²⁶ No especificado, <http://rdetail.cl/servicio-equipamiento.html>. Servicios. 26.05.2015. 11.07.AM

- **Aplicación de control de gestión de mantenciones, procesos, etc.** Que permite abrir casos y dispone de información en línea para generar reportes de gestión (tiempos de cierre, costos, variables de falla, etc).
- **Gestión de indicadores por actividad** y de consumos de servicios por tienda y recupero de cobros "Recovery".
- **Herramientas de control:** Bitácoras, check list
- Diseño e implementación de procedimientos en formato de calidad, para las distintas áreas de la empresa.

Conclusión

Durante el tiempo que me desenvolví como asistente administrativa en la empresa R&D Retail and detail, tuve la oportunidad de conocer, tal vez no con la profundidad deseada, el tema de las franquicias, como funcionan y la manera rápida que tiene de expandirse.

Tal vez eso es lo que ha llevado a desarrollar este trabajo, la necesidad latente de adquirir conocimiento de un modelo de negocio que por su nivel de crecimiento es muy atractivo.

Según la recopilación y posterior análisis de los datos presentados, comparados y los diversos estudios se pudo llegar a aclarar que se cumplieron los objetivos propuestos frente a las problemáticas planteadas. Es muy relevante mencionar que en la actualidad se está comenzando a introducir con mayor profundidad el estudio de las franquicias. Es muy importante el trabajo que se le da a la promoción de los estudios de franquicias, tanto de los empresarios del sector como de las instituciones relacionadas con ello.

El principal objetivo fue tratar de sumergir al lector en el modelo de negocios escogido, las razones de su elección y los principales factores que determinan su éxito, a qué modelos de negocios tradicionales nos enfrentamos, que el modelo de franquicia tiene una forma muy dinámica y rápida de operar. Es necesario contar con los participantes, tanto franquiciados como franquiciante, estar dispuesto a invertir y a compartir los conocimientos y los orígenes del negocio; además de cumplir con los elementos y acuerdos contractuales.

Cumplir con los pasos del proceso: licitación, negociación, ejecución y evaluación.

Debemos tener en cuenta lo importante que es considerar el capital necesario para invertir en el negocio y todo lo que involucra este, y que se considera que el franquiciado sea un buen administrador y ahorrador en el negocio, puesto que el periodo que debemos contemplar para recuperar la inversión es de 29 meses aproximado. Cabe destacar, que franquiciador y franquiciado pueden trabajar como socios, generando las confianzas para ello deben conocer cada aspecto de la empresa y con quienes han de llevar a cabo el proceso.

La manera de expandir un negocio a través del formato de las franquicias es por origen muy sencillo. Si bien la economía de Chile ha mostrado un lento crecimiento, en comparación con años anteriores, no existen mayores barreras que impidan el buen desarrollo de estos comparándolos con los otros modelos presentados, más simple aun cuando en Chile este modelo no funciona con un contrato como empresa privada, que se rige bajo las normas de propiedad intelectual, regulaciones laborales y tributarias tal cual lo exige la ley en Chile.

Es posible considerar que a pesar del lento pero sólido crecimiento de la economía en Chile, el modelo de negocios ha evolucionado paulatinamente de manera exitosa. Sus proyecciones son positivas debido al impacto que ha generado para la sociedad de tener al alcance un producto y /o servicio reconocido, y generar mayores fuentes de empleo.

Cuando nos referimos al comportamiento y evolución de las franquicias como industria en Chile, queda demostrado su solidez a través del tiempo. Ya que para haber iniciado tardíamente a utilizar este formato, con respecto a otros países, ha avanzado lentamente pero a paso seguro. Ya a sus inicios a fines de los años 80, contaba con la aceptación de locales de la industria gastronómica, farmacéutica, indumentaria, entre otras de carácter internacional. En tanto, los empresarios chilenos comenzaron a transformar sus tradicionales negocios en franquicias y muchos de ellos obteniendo resultados no muy favorables, a excepción de algunos, como es el ejemplo de Farmacias Cruz Verde, la cual pudo imitar fielmente los pasos de instauración de una estrategia de crecimiento como lo es este modelo.

En cuanto a cifras, Chile no cuenta con mayor información con respecto a sus inicios, aunque si están disponibles, datos recopilados desde el año 2004, en donde posteriormente se presentó un estudio dictado por la Académica Nicole Pinaud, mencionada anteriormente en este informe. El estudio nos indica que a partir del año 2004 Chile poseía 93 marcas en funcionamiento para así llegar a obtener hoy 208 en operativas. Además, como antecedente, el año 2004 la industria facturó US\$440 mil millones, en tanto el último informe indicó un monto de US\$1.951 mil millones, lo que equivale al crecimiento del 31% con respecto a los últimos 4 años.

Claramente, se puede observar que la instauración de este modelo de negocio internacional ha producido un significativo efecto en el país, tanto para su economía como para la sociedad. Teniendo en cuenta el aporte de la industria al PIB es 9,4%, a su

vez contemplando el gran aporte en la producción y la generación de empleos, genera un buen clima para seguir creciendo, crea buenas expectativas con respecto a las proyecciones de la industria.

Para concluir este informe , haré mención que el modelo de negocios internacional de las franquicias es un formato que utiliza una estrategia de integración horizontal, el cual busca aumentar sus riquezas a través operadores locales. Un modelo con un bajo costo y riesgo para el franquiciante, con la opción de un rápido crecimiento al costo del prestigio de su marca. A su vez, una buena opción de emprendimiento para la persona que está dispuesta a dedicar su tiempo , invertir su dinero y trabajar bajo un proceso dado, es recomendable el modelo probado de éxito llamado Franquicias.

Ha sido una buena experiencia el haber podido indagar desde otra perspectiva el modelo de negocios de las franquicias, tal vez en sus inicios fue una inquietud personal el querer adquirir mayor información del tema, el cual fue el preciso para poder generar este informe, el cual me deja inmensamente satisfecha con los resultados obtenidos, claramente con los objetivos cumplidos.

Bibliografía

- Informe de Feria Internacional de Franquicias en Chile 2016. Prof. Nicole Pinaud Verde-Ramo Dictado el 09.06.2016 .Facultad de Economía y Negocios, Departamento de Administración Universidad de Chile.
- Estudio" Experiencias exitosas del Sector Franquicias Brasileiro Oportunidades para Chile. Prof. Nicole Pinaud Verde-Ramo Dictado el 26.08.2010 .Facultad de Economía y Negocios, Departamento de Administración Universidad de Chile.
- Dirección de Marketing, Duodécima Edición, Phillip Kotler Kevin Keller, Editoeial Pearson.
- Marketing, Edición para Latinoamérica, Phillip Kotler Gary Amstrong.
- Generación de Modelos de Negocios, primera edición Centro de libros PAFP. ,España 2010. Alexander Osterwalder, Yves Pigneur.
- Mercadotecnia Programada, Segunda Edición, Limusa Noriega Ediciones, Salvador Mercado H, México.
- Fundamentos del Marketing, Sexta Edición, Editorial Pearson Educación, Mexico,Argentina . Philip Kotler, Gary Amstrong.
- Reingeniería de Procesos Empresariales, Fundación Confemetal, Juan Angel Alarcón Gonzalez..
- Las Franquicias en México Una Nueva Visión, Fondo Editorial FCA 2009, María Cristina Alba Aldave, Mexicom2009.
- Manual de Contabilidad de Gestión para Empresas Franquiciadoras y de Retail, Editorial Profit, 10 Octubre 2008, Pilar Solovedia y Magdalena Cordobés..

- ¹Entrevista a Nicole Pinaud Valverde , Edición Especial El Mercurio, "Aún existe un gran potencial de crecimiento en el formato de franquicia" Publicado 27 de Mayo 2015.

Webgrafía

- [.http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?id](http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/destacadas/detalle/index.asp?id) noticia
- No especificado, <http://rdetail.cl /servicio-diseno.html>. Servicios.
- ¹ No especificado, <http://rdetail.cl / servicio-equipamiento.html>. Servicios.
- www.grido.cl
- www.aduana.cl/capitulo-i-normas-generales/aduana
- <http://www.100franquicias.cl/franquicias/inmobiliarias/Urban-Station/Franquicia-urban-station.htm>

Anexos

1. Información de Heladerías Grido.

Imagen corporativa.



Desde sus inicios:

A comienzos del siglo veintiuno, y gracias a una buena interpretación de la coyuntura del mercado heladero, la familia Santiago comienza a fabricar en la ciudad de Córdoba una nueva línea de helados orientada a los sectores medios de consumo, hasta entonces carecientes de opciones económicamente accesibles y de alta calidad.

Bajo la marca “Grido”, esta familia con 70 años en el rubro comienza a satisfacer así una demanda insatisfecha en la plaza cordobesa, lo que propicia un rápido conocimiento de la cadena, principalmente en la zona oeste de la capital, en donde se concesionan las primeras 10 heladerías.

Esta política de precio-calidad posiciona rápidamente a la marca como una opción ideal para el consumo de helado en la ciudad, incrementándose sostenidamente la demanda

por parte de la clientela local. La decisión de instalar puntos de venta en zonas periféricas, y de mantener abiertos los locales durante todo el año, generan un marcado cambio en los hábitos de consumo.

Un año después de su nacimiento, Grido explota comercialmente gracias a la aceptación de miles de consumidores, quienes a diario se vuelcan a sus heladerías. En unos pocos meses se alcanzan los 50 puntos de venta, meta fijada originalmente para el largo plazo.

A partir de ese momento la marca muestra un excepcional desarrollo territorial y de organización, llegando a las principales localidades de la provincia mediterránea y posicionándose con el paso de los años en veintidós provincias argentinas y en los países vecinos de Chile y Uruguay, con más de 1070 franquicias en total.

En apenas doce años, Grido marcó un antes y un después en la historia de los helados en el país. Detrás de aquel gran sueño que dio origen a la marca, se encuentran terminables horas de trabajo y una apuesta permanente por el crecimiento.

Misión

Creemos y nos desarrollamos ofreciendo con calidad y calidez cremas heladas deliciosas, saludables y seguras. Así nuestros clientes vivirán momentos placenteros, en un ambiente agradable y familiar.

Nuestros Valores

Los siguientes puntos son la base estable y guía para tomar decisiones y ejecutar nuestras acciones:

- **Calidad:** procuramos la excelencia en nuestros productos y servicios, buscando con responsabilidad la satisfacción de clientes y colaboradores.
- **Servicio:** nos esforzamos en comprender a nuestros clientes y compañeros con una actitud de permanente colaboración. Con amor al trabajo, nos dedicamos a brindar atención de la mejor manera posible, con respeto, cortesía y siempre con una sonrisa.
- **Integridad:** con honestidad, sinceridad, rectitud y honradez nos comprometemos en garantizar seguridad y respaldo.
- **Integración:** nuestro espíritu de equipo, basado en la cooperación mutua, la confianza y el sentido de pertenencia, es clave para la vida de nuestro emprendimiento.
- **Compromiso:** elegimos comprometernos con la palabra dada, con la obligación contraída, para el logro de nuestros objetivos compartidos e individuales.
- **Progreso:** buscamos crecer y desarrollarnos como personas y organización, perfeccionando lo que hacemos, conociendo en detalle nuestra tarea con la humildad necesaria para aprender de todos en cada momento.

2 Franquicia Urban Station



Urban Station es un servicio de alquiler de oficinas, para trabajadores móviles, la franquicia ofrece espacios donde trabajar de manera confortable y estimulante donde no falte de nada. Disponemos de wifi banda ancha con UPS, impresiones, fotocopias, scanner, casilleros, seguridad privada, artículos de librería, uso de audífonos, candados laptop, servicio de recepción, mesa individual, mesa comunitaria, sala de reunión, livings, auditorios, terraza para celebración de eventos, servicio de coffee break ilimitado: café, infusiones, media lunas, tostadas, frutas, galletas, agua mineral.

URBAN STATION es la primera Red Internacional de Estaciones de Trabajo Urbanas. La estrategia de expansión se desarrolla por medio de la apertura de locales propios y de locales franquiciados para permitir un más rápido crecimiento de la red. Existen mas de 10 sucursales extendidas entre Colombia, Chile,



Imagen de Sitio web de la franquicia Urban Station

The image shows a screenshot of the Urban Station website homepage. The browser address bar displays "chile.enjoyurbanstation.com/en/home-en/". The website has a yellow header with the "URBAN STATION" logo and the tagline "FIRST GLOBAL OFFICE SPACE NETWORK FOR MOBILE WORKERS." Navigation links include "BRANCHES", "SPACES", "SERVICES", "ENJOY :)", "FRANCHISE", and "URBAN NETWORK". Contact information for "central-cl@enjoyurbanstation.com" and a phone number "+(562) 27200000" is visible. Social media icons for Facebook, Twitter, YouTube, and LinkedIn are present.

WHAT IS URBAN STATION?

Urban Station is the first global network for mobile workers and everybody who shares the idea that there are other ways to work and meet.

our main goal is to set up different workstations close to people.

We offer:

- All office services necessary to work or have meetings.
- Flexible spaces to suit your needs.
- Networking enhancement.

On the right side, there is a "CHAT CON SULTAS" button and a "sumate URBAN STATION Network" button.

A diagram shows a stick figure pointing to three red circles connected by dotted lines, labeled "CONCEPCION", "EL GOLF", and "OPEN FUTURE". Below this diagram, the text reads: "WE ARE CHANGING THE PARADIGM. NOW YOUR OFFICE WILL FOLLOW YOU."

At the bottom, there is a navigation bar with buttons for "PRESS", "COMING SOON", "OPPORTUNITY", "BRANCH MAP", and "FLYER". A "Desconectado" status indicator is also visible.