



UNIVERSIDAD DE CHILE
FACULTAD DE CIENCIAS FÍSICAS Y MATEMÁTICAS
DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

**DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA
TIENDA DE LENCERÍA FEMENINA**

MEMORIA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL

LAURA AMAPOLA TORRES VEGA

PROFESOR GUÍA:

ERIKA GUERRA ESCOBAR

MIEMBROS DE LA COMISIÓN:

MARÍA TERESA CORDOVEZ MELERO

CLAUDIO ORSINI GUIDUGLI

SANTIAGO DE CHILE

OCTUBRE 2012

RESUMEN DE LA MEMORIA
PARA OPTAR AL TÍTULO DE
INGENIERO CIVIL INDUSTRIAL
POR: LAURA TORRES VEGA
FECHA: 10/10/2012
PROF. GUIA: SRA. ERIKA GUERRA

DISEÑO Y EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE FRANQUICIAS DE UNA TIENDA DE LENCERÍA FEMENINA

El presente trabajo de título tiene como objetivo diseñar y evaluar el sistema de franquicias de una tienda de lencería femenina.

La industria del retail es una de las más dinámicas y competitivas del país, en ella las empresas buscan por diversos medios atraer clientes para conseguir su objetivo principal: mayor participación de mercado. Existen diversas formas de enfrentar un mercado tan competitivo. Bajo ese contexto se presenta la posibilidad de desarrollar un sistema de franquicias que permita abrir gran cantidad de locales en el corto plazo, abarcando nuevos territorios.

El estudio se centra en el diseño de este sistema y la determinación de sus variables relevantes: cuota inicial, royalty y cuota por publicidad. Estas cuotas las paga a la compañía quien adquiere la franquicia. A cambio, éste obtiene la cesión del know-how del negocio y el derecho a la explotación comercial de la marca.

A partir del análisis de los modelos de franquicias que operan actualmente en Chile y el mundo, se obtienen parámetros de trabajo para el diseño. La metodología considera el estudio del mercado de las franquicias, de la industria de la lencería femenina y finalmente la realización de la evaluación económica en el caso que la compañía implante este sistema. Esta última se presenta en dos escenarios: el primero considera la apertura de tiendas con el modelo actual de tiendas propias y el segundo lo hace bajo el sistema de franquicias.

Los resultados obtenidos muestran que la mejor opción para la empresa es implementar el sistema de franquicias. Además, mientras más franquiciados se integren a él, se generan economías de escala y los costos para la empresa de tener un sistema de franquicias los cubren equitativamente los inversionistas pertenecientes a la red. Con ello sería posible ir reduciendo el valor de las tres variables mencionadas anteriormente, de tal forma de ir haciendo el sistema más atractivo para nuevos inversionistas.

La inversión inicial del franquiciado debe ser de CLP\$ 63.000.000, el royalty mensual de un 5% y la cuota por publicidad mensual de un 2%, ambas sobre las ventas netas de la tienda. Considerando esto, el VAN de implementar el sistema de franquicias en un horizonte de evaluación de 5 años es de CLP\$ 137.631.617 por cada tienda del sistema. Mientras que sin el sistema es de CLP\$ 118.284.433 por cada tienda abierta con recursos de la empresa. Si bien la diferencia económica puede ser pequeña, recursos como tiempo, espacio, acceso a financiamiento y capacidad operativa, son factores importantes que deben estar presentes en la decisión de implantar el sistema de franquicias en una compañía.

Índice de Contenidos

Resumen	i
1. Introducción	1
I. EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS Y LA EMPRESA FLORES	2
1.1. Objetivos	2
1.1.1. Objetivo General	2
1.1.2. Objetivos Específicos	2
1.2. Justificación	2
1.3. Resultados Esperados	5
1.4. Metodología	5
1.4.1. Análisis de la situación actual del mercado de las franquicias y del mercado de la lencería	5
1.4.2. Selección de tiendas	5
1.4.3. Análisis de información operacional	6
1.4.4. Análisis del Mercado Potencial de la Franquicia Tienda Flores	6
1.4.5. Análisis de la información financiera	6
1.4.6. Análisis de resultados	7
1.4.7. Evaluación de la mejor alternativa	7
1.4.8. Conclusiones y sugerencias	7
1.5. Alcances	7
2. Antecedentes	7
2.1. El Concepto de Franquicia	7
2.1.1. Tipos de Franquicias	7
2.1.2. La Franquicia en el Mundo	11
2.1.3. La Franquicia en Chile	17
2.2. Mercado de la Lencería	20
2.2.1. El retail en Chile	20
2.2.2. Mercado de la Lencería en el Mundo	23
2.2.3. Mercado de la Lencería en Chile	27
2.3. Descripción de la Empresa	30
2.3.1. Historia, Misión y Visión	30
II. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS	41
3. Diseño de la Franquicia Tiendas Flores	41
3.1. Modelo de Negocios de las franquicias Flores	41
3.2. Metodología de diseño y evaluación	43
3.3. Estimación de las ventas futuras	44

3.3.1. Input para la estimación	44
3.3.2. Ajuste de las series de venta	45
3.3.3. Resultados de la estimación	47
3.3.4. Análisis económico de los resultados.....	49
3.4. Evaluación Financiera.....	50
3.4.1. Cálculo del número de tiendas.....	51
3.4.2. Evaluación del Escenario sin Franquicia.....	54
3.4.3. Evaluación del Escenario con Franquicia.....	54
3.4.4. Comparación entre ambas opciones.....	57
3.4.5. Tasa de Descuento	59
3.5. Resultados obtenidos	59
4. Análisis de resultados	68
4.1. Resultados de la Primera Parte	68
4.2. Resultados de la Segunda Parte	70
III. MERCADO OBJETIVO Y NEGOCIO DEL FRANQUICIADO.....	72
5. El negocio para el franquiciado	72
5.1. Mercado Objetivo.....	77
5.1.1. Perfil del franquiciado.....	78
5.1.2. Beneficios de pertenecer a un sistema de franquicias	79
5.1.3. Apoyo al franquiciado.....	80
5.1.4. Pasos a seguir para obtener una franquicia Flores.....	81
5.1.5. Motivos de término del contrato	81
5.2. Análisis FODA	82
6. Conclusiones.....	85
7. Bibliografía	88
8. Anexos	91
ANEXO A: Franquicias presentes en Chile.....	91
ANEXO B: Estadísticas Franquicias en Iberoamérica	94
ANEXO C: Estructura corporativa Flores Corp.	95
ANEXO D: Importaciones mundiales de lencería femenina por categoría.	96
ANEXO E: Layout tienda promedio Flores Corp.....	97
ANEXO F: Estadísticas de la Federación Europea de Franquicias	97
ANEXO G: Principales importadores mundiales de lencería femenina.	99
ANEXO H: Principales exportadores mundiales de lencería femenina.....	99
ANEXO I: Resultados estimación de ventas.....	102
I.i. Estacionalidad de las series	102

I.ii. Determinación de los parámetros.....	104
I.iii. Significancia de los residuos.....	110
ANEXO J: Detalle de costos y especificaciones de los flujos de caja.....	112
J.i. Cálculo de la Cuota Inicial.	112
J.ii. Especificaciones dentro de los flujos de caja.....	113
ANEXO K: Flujos de Caja de la Segunda Parte de la evaluación del Sistema de Franquicias.	114
K.i. Flujo de caja: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: Mall.....	115
K.ii. Flujo de caja: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: Avenida	116
K.iii. Flujo de caja: Franquiciado/Ubicación: Mall (VAN: \$ 38.246.750 CLP)	117
K.iv. Flujo de caja: Franquiciado/Ubicación: Avenida (VAN: \$ 27.736.891 CLP).....	118
ANEXO L: Población femenina por edad a nivel regional. Datos al año 2010 y proyección años 2015 y 2020.	119

1. Introducción

Enmarcada en la industria del retail, la empresa Flores ha tenido una expansión significativa en sus ventas durante los últimos 4 años. Este crecimiento viene de la mano del relanzamiento de la marca el 2009, lo que la ha llevado a generar un incremento superior al 150% en el EBITDA de la empresa, indicador que muestra el resultado final de su explotación comercial.

El objetivo actual de la compañía es aprovechar el contexto en que se encuentra para abrir el mayor número de tiendas en el menor tiempo posible y así abarcar territorios donde hoy no tiene presencia y donde existe un número relevante de personas que están dentro de su mercado objetivo.

Por otro lado, el mercado de las franquicias está muy poco desarrollado en Chile, no existe legislación específica para el contrato de franquicia y existen escasos portales donde se exhiban las franquicias disponibles para ser comercializadas y se entregue más información. Sin embargo, la tendencia mundial debiera incidir en que esta situación se revierta en el corto plazo. En el año 2010 operaban 130 negocios bajo este modelo en el país y el número ha ido en ascenso, aumentando la cifra en un 76% en 2011.

El objetivo de la memoria es: Diseñar y evaluar el sistema de franquicias de las tiendas Flores. Específicamente:

- Identificar las variables relevantes a nivel administrativo y operacional en una tienda Flores.
- Elaborar el modelo financiero de una Tienda Flores franquiciada y hacer la comparación con la situación actual de las franquicias en Chile.
- Analizar el mercado objetivo de la franquicia Tienda Flores.
- Elaborar el perfil del franquiciado idóneo que asegure que el formato franquicia sea una buena estrategia de expansión.
- Presentar una propuesta de comercialización de la franquicia.
- Evaluar la mejor alternativa entre desarrollar el sistema de franquicias o continuar con el modelo actual de apertura de tiendas con capital propio.

La memoria se divide en tres partes. La primera muestra el contexto actual de las franquicias, de todos los rubros y en particular las de lencería femenina, en Chile y el mundo. Se muestra cómo funciona el modelo y las estadísticas de los parámetros inherentes a él. Con ello se logra obtener elementos de comparación y referencia del sistema que se está diseñando, aspectos importantes para el éxito del sistema, ya que éste debe ser atractivo para un inversionista frente a otras franquicias alternativas, considerando además la posibilidad de que empresas extranjeras se instalen en el país en el corto o mediano plazo bajo este formato. Además, se describe la empresa internamente y su entorno competitivo.

La segunda parte muestra la metodología y cálculos de la evaluación financiera del sistema. Se presenta la forma en que se determinaron los parámetros de éste y la evaluación en distintos escenarios. Finalmente se realiza un análisis de resultados.

La tercera parte presenta cuál es el negocio para quien adquiere la franquicia, el perfil que debe cumplir, los pasos a seguir para obtener la franquicia y la rentabilidad de su negocio. Además, se analiza el mercado potencial del sistema de franquicias Flores.

Aunque existen otras alternativas que le permitirían a la empresa lograr su objetivo de expandirse, como venta a minoristas, venta por catálogo, venta por Internet, etc., en esta memoria se realiza una evaluación cualitativa y cuantitativa de la alternativa de crecimiento mediante un sistema de franquicias únicamente.

I. EL MERCADO DE LAS FRANQUICIAS Y LA EMPRESA FLORES

1.1. Objetivos

1.1.1. Objetivo General

Diseñar y evaluar el sistema de franquicias de las tiendas Flores.

1.1.2. Objetivos Específicos

- Identificar las variables relevantes a nivel administrativo y operacional en una tienda Flores.
- Elaborar el modelo financiero de una Tienda Flores franquiciada y hacer la comparación con la situación actual de las franquicias en Chile.
- Analizar el mercado objetivo de la franquicia Tienda Flores.
- Elaborar el perfil del franquiciado idóneo que asegure que el formato franquicia sea una buena estrategia de expansión.
- Presentar una propuesta de comercialización de la franquicia.
- Evaluar la mejor alternativa entre desarrollar el sistema de franquicias o continuar con el modelo actual de apertura de tiendas con capital propio.

1.2. Justificación

- Las franquicias

El concepto franquicia comprende un formato de negocios dirigido a la comercialización de bienes y servicios según el cual una persona natural o jurídica (franquiciante) concede a otra (franquiciado), por un tiempo definido, el derecho de usar una marca o nombre comercial, transmitiéndole así mismo los conocimientos técnicos necesarios que le permitan comercializar determinados bienes y servicios con métodos comerciales y administrativos uniformes. Este conocimiento técnico se denomina know-how e incluye como elemento fundamental las herramientas técnicas, en cuanto a métodos, procesos, logística operativa, administrativa y comercial. Estos son los que permiten crear la imagen de garantía, servicio y calidad de la empresa original, al ser eficientes y representar una ventaja competitiva, constituyendo así un fuerte factor de diferenciación frente a posibles competidores.

Entre las ventajas y beneficios que las agrupaciones internacionales de franquicias publicitan de este formato, está que le permite a la compañía franquiciante, en el corto plazo, comercializar su modelo de negocio a terceros y replicar fácilmente sus tiendas,

recibiendo beneficios económicos de ello a cambio de la entrega del know-how a un franquiciado.

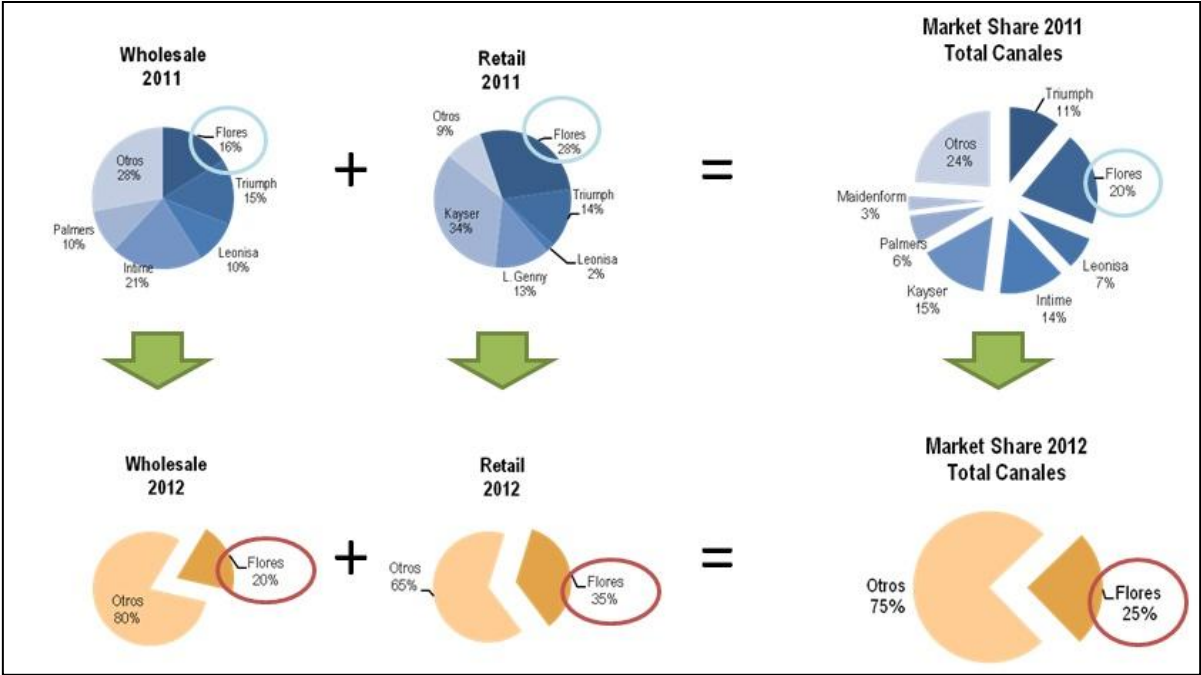
- La empresa

Hoy en día la empresa Flores busca posicionarse en el mercado nacional y con ello se ha propuesto ser la marca de ropa interior de la mujer chilena. Para esto se encuentra realizando una estrategia de marketing transversal en su mercado potencial, con el objetivo central de ampliar su participación de mercado. La empresa quiere aprovechar las proyecciones de crecimiento del sector retail que se estima alcanzará un 6% el año 2012, además del aumento en un 13% en el consumo en productos textiles en 2011.

El creciente aumento en ventas de los tres últimos años ha significado que los esfuerzos de la compañía apunten no sólo mantener su participación de mercado, sino a acrecentarla y mantenerse dentro de los primeros lugares en venta en la industria, ya que la competencia está cambiando constantemente, están apareciendo nuevos actores y desapareciendo los que se van quedando atrás. Para ello es básico comenzar abarcando el territorio donde no hay presencia de tiendas y también donde se encuentren las personas que pertenecen al mercado objetivo definido por la compañía. Éste es un punto débil para la empresa hoy, puesto que las 43 tiendas que posee se encuentran distribuidas sólo en 13 ciudades del país. Ambos factores se traducen en la necesidad de abrir más tiendas, que por un lado les permita llegar a localidades donde están ausentes y por otro aumentar su poder de negociación dentro del sector.

La participación de mercado alcanzado en 2011 por la empresa en su mercado objetivo, y su proyección para 2012 se muestra en la Ilustración 1.

Ilustración 1: Market Share 2011 y Proyección 2012. Flores Corp.



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing [diapositivas].

De acuerdo al crecimiento que se ha planificado, Flores busca abarcar y explotar territorios con recursos de terceros, estandarizar la operación y logística de las tiendas actuales, y maximizar las utilidades a través del posicionamiento de marca. Además, con el desarrollo del sistema de franquicias y el consiguiente aumento de puntos de venta, se pretende estrechar las relaciones con los clientes, ofrecer soluciones inmediatas en la comercialización de productos, incrementar y desarrollar eficientemente este canal de distribución y contribuir a la disminución de riesgos de inversión a inversionistas con un negocio probado y rentable.

Para la empresa es muy importante alcanzar un volumen de ventas mucho mayor al que se tiene hoy (incluso un 100% más) para lograr dos objetivos: tener una mejor relación precio-calidad, ya que este es un negocio de volumen donde el ticket promedio¹ no es elevado y por consiguiente la rotación es más importante que el monto de venta. Tener más tiendas significaría mayores ingresos de circulantes mensualmente, lo que permite mayor negociación con los proveedores y comprar en mayores volúmenes que la competencia a mejores precios (economías de escala), para luego traspasar el menor costo al precio final de venta. El segundo objetivo es disminuir el poder de negociación de las grandes tiendas. Según esta negociación la gran tienda decide qué marcas se exhiben en sus salas y el espacio que se destina a cada una. Una empresa grande de la competencia podría exigir exclusividad y sacar al resto. Junto con esto está el hecho de que las multitiendas poseen marcas propias con las que constantemente lanzan nuevas categorías, dependiendo de los niveles de venta que observan en las otras compañías y que a ellos les pueda resultar atractivo, otorgándoles prioridad en la exhibición y promociones. Por lo anterior es que no es conveniente generar mayor dependencia de este canal.

Además, hay que mencionar que en este tipo de tiendas se potencian las marcas más reconocidas, con el fin de que sus clientes las reconozcan por la presencia en su oferta de aquellas marcas que son las más publicitadas en el mercado y son de mejor calidad.

La decisión de expandir y/o estandarizar la red de tiendas Flores implementando un sistema de franquicias es la mejor estrategia que hoy ve la empresa. Las ventajas que implica esta estrategia, unido a las posibilidades de contar con personas involucradas exclusivamente en el desarrollo del negocio y de la red, contienen una serie de cualidades, como: la posibilidad de aumentar su red de distribución sin necesidad de realizar grandes inversiones financieras y de personal, mantener y proteger una imagen comercial homogénea a través de la creación de pautas operativas y de una imagen determinada sobre la empresa, la ausencia de grandes gastos de control en la gestión, control total en la distribución del producto y toda la organización del punto de venta, y una diversidad de ingresos (royalty, margen de venta de los productos, intermediación en las materias publicitarias, etc.)

Este trabajo de título busca diseñar el sistema de franquicias y evaluarlo en términos financieros, es decir, analizar los incrementos en retornos y las utilidades netas de esta opción de crecimiento, para recomendar a la empresa si efectivamente este es el mejor

¹ Ticket Promedio: se calcula como las ventas totales por periodo dividido en la cantidad de boletas emitidas en ese periodo.

método de expansión para su negocio, o es mejor seguir una línea independiente. Se decidirá considerando la necesidad de Flores de generar una expansión ágil y estructurada, consolidando y posicionando la marca a nivel nacional.

1.3. Resultados Esperados

De la primera parte de la memoria se espera caracterizar el mercado de las franquicias, determinar las variables que definen un sistema de franquicias y recoger las estadísticas de los negocios que hoy existen en Chile y el mundo bajo ese modelo de negocios, para luego introducirlo dentro del diseño del sistema de franquicias Tiendas Flores. Éste finalmente debe entregar los valores de éstas variables relevantes para el caso particular de Flores.

Además, se espera cuantificar de alguna manera el mercado objetivo de la franquicia diseñada, debido a la complejidad de determinarlo en forma precisa. Con ello también se busca definir el perfil del inversionista y la estrategia de comercialización de la franquicia.

Finalmente, en base a la interpretación de los resultados del modelo financiero, se espera entregar sugerencias sobre la mejor forma de expansión, en definitiva si conviene desarrollar o no el sistema de franquicias.

1.4. Metodología

La metodología que se sigue en este trabajo de título comprende los siguientes puntos.

1.4.1. Análisis de la situación actual del mercado de las franquicias y del mercado de la lencería.

Se realizará un análisis del mercado de las franquicias en Chile y el mundo, para conocer las cifras que se manejan en la industria y luego poder hacer una comparación con los resultados que se obtengan en el sistema desarrollado en esta memoria. Además, con ello se desea obtener características inherentes a este modelo de negocios que ayuden en el diseño.

Posteriormente se realizará un análisis del mercado de la lencería y el retail en general, tanto en Chile como en el exterior, para así mostrar qué tan atractivo puede ser para un inversionista poner su dinero y tiempo en este negocio, versus otros de similares características.

Finalmente se analizará la situación actual de la empresa con el fin de analizar las limitaciones en cuanto a capital y otras características, que tendría la posible implantación de este formato.

1.4.2. Selección de tiendas

Corresponde a la etapa de escoger las tiendas sobre las que se realizará el estudio en el que se basará el diseño. Todas ellas serán pertenecientes a la Región

Metropolitana. Para escoger las tiendas se realizará una visita a la totalidad de las tiendas de esta región y se escogerán las que tengan funcionamiento mayor a tres años y que hayan tenido menores cambios de agentes externos que puedan influir en las ventas de la tienda en ese periodo, como por ejemplo, la apertura de un Mall cercano, etc. Con el fin de que las curvas de venta muestren el nivel y la variación estacional de los productos respecto del desempeño de la tienda únicamente. El número de tiendas a estudiar son cuatro, dos ubicadas dentro de un Mall y dos en avenidas de la región. Esto porque las tiendas son muy similares en cuanto a m² y monto de ventas, más bien se diferencian en el tipo de lugar donde se ubican (Mall, centro de la ciudad, stripcenter).

1.4.3. Análisis de información operacional

Con la información operacional de la tienda se determinarán variables como: la estructura de recursos humanos de ella, el mobiliario necesario, el inventario inicial, la rotación de productos, el abastecimiento, etc. que servirá para el diseño y la evaluación financiera de la tienda franquiciada.

Además, se realizará una entrevista al gerente de Recursos Humanos de Flores, quién está a cargo de elaborar el perfil de los vendedores y jefe de tienda, en conjunto a la capacitación de ellos en técnicas de venta. En las visitas se realizarán entrevistas al personal dentro de las tiendas que darán cuenta de cómo es el proceso de recepción de productos, venta, manejo de inventario, etc. para verificar si la capacitación que reciben es aplicada y efectiva, de modo de analizar si la frecuencia y duración es adecuada.

Esta información será considerada también para la construcción del FODA.

1.4.4. Análisis del Mercado Potencial de la Franquicia Tienda Flores

Se realizará la definición del perfil del inversionista que Flores quiere que adquiera una de sus franquicias, esto en términos técnicos y de competencias empresariales. Definir estadísticamente el mercado potencial no es significativo en este caso, ya que el mercado de franquicias no está desarrollado en Chile y por lo tanto, es difícil cuantificar a los inversionistas que están en busca de este de modelo de negocios para desarrollar una empresa.

1.4.5. Análisis de la información financiera

Para la elaboración del modelo financiero, se realizarán dos flujos de caja. Uno que considere la inversión, costos, ingresos, etc. en que la empresa Flores debe incurrir para implantar un sistema de franquicias y mantenerlo en marcha. El otro considera los mismos ítems pero considerando que se abre ese número de tiendas bajo el concepto con el que hasta ahora ponen en operación sus tiendas propias.

La información requerida para estos efectos será proporcionada por el gerente de finanzas de Flores. Para completar el modelo financiero se calcularán indicadores de rentabilidad y de retorno de la inversión. Además, a partir del flujo de caja se determinará la cuota inicial que debe pagar el franquiciado, el royalty mensual y el gasto

en publicidad que también paga mensualmente el franquiciado.

Con estos indicadores se realizará el análisis final y las sugerencias a la empresa sobre la viabilidad financiera de implantar el sistema de franquicias.

1.4.6. Análisis de resultados

Una vez obtenidos los resultados financieros se procederá al análisis de sensibilidad de las variables del sistema de franquicias (cuota inicial, royalty, cuota por publicidad). Con ello se diseña el sistema de franquicias, definiendo los valores de las cuotas que hacen el negocio atractivo, para esto se comparan los valores obtenidos con las cifras del mercado actual de franquicias.

1.4.7. Evaluación de la mejor alternativa

Se realizará la comparación de indicadores financieros, en particular del VAN para el periodo de duración del contrato, que indicará financieramente si el desarrollo del sistema es más rentable que la apertura de tiendas con capital propio.

1.4.8. Conclusiones y sugerencias.

Una vez escogida la mejor opción se realizarán las sugerencias a la empresa de cómo abordar el diseño de un sistema de franquicias y si es indicada su implantación para la empresa en la actualidad. Además se concluirá sobre el trabajo en general.

1.5. Alcances

El trabajo a desarrollar es diseñar el sistema de franquicias previo a la etapa de implantación. Hay que considerar que el sistema y su diseño están pensados para realizarse en Chile únicamente.

El diseño se realizará en base a información de la Gerencia de Marketing y la Gerencia de Finanzas de Flores. Además, para ello se analizarán cuatro tiendas de la Región Metropolitana, incluye tiendas ubicadas en Mall y avenidas.

Se realizará una evaluación financiera, mediante un flujo de caja para la empresa con sistema de franquicias y sin sistema de franquicias, para analizar la diferencia en el VAN en ambos casos y considerando costos e ingresos que atañen específicamente a la apertura y mantención de las tiendas.

Para todos los efectos en términos financieros y de participación mercado se considera información sólo referente a la marca Flores dentro de la Empresa Flores Corp., que además posee la marca Euphoria con líneas de ropa interior.

2. Antecedentes

2.1. El Concepto de Franquicia

2.1.1. Tipos de Franquicias

El concepto de franquicia se define como una modalidad de distribución y marketing a través de la cual el franquiciante concede a una persona natural o jurídica, llamada franquiciado, el derecho a operar con un concepto de negocio, comercializando un producto o prestando un servicio bajo el formato de negocio del franquiciante y bajo su

propia marca².

Según el sitio chileno Franquicia.cl cuyo Director Ejecutivo, Víctor Daccarett, es socio fundador de la Cámara de Franquicias de Chile, la definición de la franquicia es la siguiente:

La Franquicia es:

1. Una forma de distribución o comercialización de un determinado producto o servicio.
2. Una estrategia de crecimiento para las empresas.
3. Un sistema de “reproducción en cadena” de un modelo de negocio exitoso, en la que intervienen 2 partes:
 - I. La poseedora de la marca y de un know-how: el franquiciante.
 - II. La interesada en comprarlos: el franquiciado.

Ambas partes firman un contrato, por el cual se establecen ciertas obligaciones. El franquiciante se encuentra en la obligación de:

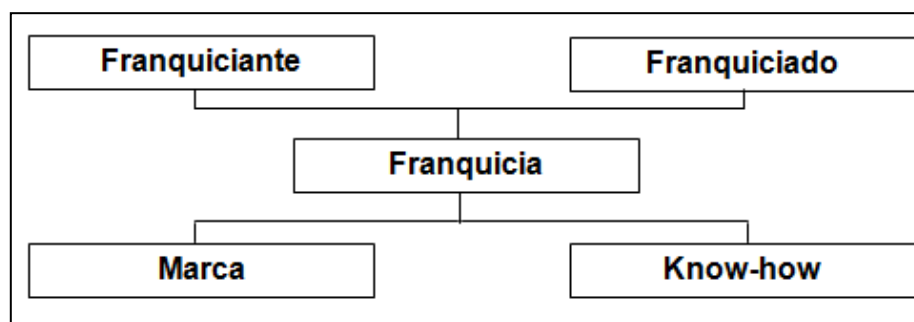
- Autorizar el uso de la marca.
- Transferir el Know-How a través del entrenamiento y los manuales de operación.
- Brindar asistencia permanente.
- Controlar.
- Innovar.

Por su parte, el franquiciado tiene la obligación de:

- Cumplir con los estándares de calidad y operación.
- Cumplir con un programa de entrenamiento.
- Dar buen uso a la marca.
- Cancelar un derecho inicial (Franchise Fee)
- Cancelar mensualmente los derechos por servicios (Royalty) y publicidad corporativa.

La relación entre ambas partes se ilustra gráficamente en la Ilustración 2.

Ilustración 2: Elementos de la franquicia



Fuente: Elaboración Propia

² Fuente: TORMO INTERNACIONAL. [2012]. Franquicias. [en línea] <http://www.tormo.cl/franquiciados/abc/introduccion.asp> [consulta: noviembre 2011].

Existen varios tipos de franquicia según el tipo de contrato que se establece entre franquiciante y franquiciado. Se encuentran:³

Franquicia Maestra: Es el contrato según el cual la empresa franquiciante otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en una región determinada, otorgándole a su vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.

Franquicias Múltiples: Es el acuerdo entre franquiciante y franquiciado según el cual el primero otorga al segundo la posibilidad de abrir hasta un número determinado de locales, en un área designada. En principio, no incluye la posibilidad de sub-franquiciar.

Franquicia Individual: Es el típico convenio según el cual un empresario independiente adquiere una franquicia para operarla en una sola unidad. Tiene la posibilidad de abrir otros locales, pero en tal caso deberá pagar nuevamente el derecho de ingreso al sistema cada vez que lo haga, el que generalmente es más reducido.

Franquicia Corner: Son franquicias cuyas características le permiten instalarse en muy pocos metros cuadrados, dentro de otro tipo de negocio. Por ejemplo, la venta de artículos de tocador o perfumes dentro de una misma tienda.

De igual manera, se puede diferenciar las franquicias de acuerdo a su objetivo, es decir:

Franquicias de Productos: Se transmite la posibilidad de vender en forma exclusiva determinados productos, cuya aceptación en el mercado ya está probada.

Franquicias de Servicios: El franquiciante transmite al franquiciado todo su know-how sobre la prestación de un determinado servicio al cliente, como ser Lavanderías, Lavado de automóviles, Inmobiliarias, Asesoramiento Contable, Jardinería, Limpieza de oficinas, etc.

A su vez, existen dos tipos de inversionistas que pueden optar a ser franquiciados:

Inversionista: persona que cuenta con el capital para montar la franquicia Tiendas Flores y que debe contar necesariamente con un operador (Encargado de tienda/Gerente) de tiempo completo, quien directamente se encargará de la operación y administración del negocio.

Inversionista y operador: Deberá ser una persona que cuente con el capital necesario y además opere la franquicia Tiendas Flores directamente (la operación y administración necesariamente deberá ser realizada por alguno de los socios en caso de ser una persona jurídica).

El modelo de negocios de las franquicias ha mostrado presentar beneficios tanto para franquiciante, como para franquiciado. En la Tabla 1 se muestran las ventajas que han percibido las empresas en Chile que han franquiciado su negocio.

³ Fuente: QUÉ FRANQUICIA. Franquicias de España. 2011. [en línea]
<http://www.franquicias.es/franquicias-de-exito.html> [consulta: noviembre 2011].

Tabla 1: Ventajas de crecer con el sistema de franquicia v/s tiendas propias.

FRANQUICIAS	TIENDAS PROPIAS
El franquiciatario realiza la inversión inicial de una sucursal nueva.	La inversión inicial la realiza la empresa.
La expansión se realiza con personal ajeno.	La expansión implica un gran aumento en el costo de personal.
El franquiciatario se verá motivado por el éxito y buen desarrollo del negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados del local.
Rápida expansión fortaleciendo la presencia de la marca.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
Buen control de gestión por parte del franquiciatario.	El empresario debe invertir mucho tiempo y dinero en el control de gestión del local.
El rápido crecimiento permitirá mayores economías de escala.	La expansión con recursos propios es más lenta y por lo tanto, habrá menores economías de escala.
El franquiciatario aporta a los fondos de publicidad, independiente de lo que aporta la empresa, rentabilizando así, los recursos de marketing.	La central soporta todo el peso del presupuesto publicitario.

Fuente: FRANCHISING CHILE. Portal de Franquicias en Chile. 2012.

Dado que en la actualidad internacional el mercado de las franquicias es amplio y sustentable, se reconocen ciertos patrones o características similares que pueden traducirse en ventajas y desventajas para ambos participantes del sistema cuando éste ya está en vigencia.

Tabla 2: Ventajas del sistema de franquicias para ambas partes.

Para el franquiciante	Para el franquiciado
Baja inversión para expandirse en el mercado.	Posibilidad de ser empresario sin tener, necesariamente, conocimiento previo.
Mayor presencia de marca a bajo costo.	Obtener conocimiento de un "negocio probado".
Facilidad para acceder a nuevos mercados.	Lograr economías de escala.
Delegar actividades de administración de personal.	Asegurar territorio exclusivo.
Posibilidad de aumentar y diversificar ingresos (pueden venir del royalty, de los proveedores, del margen de venta de los productos, de la publicidad, etc.).	Acceder más fácilmente a financiamiento.
En la franquicia no existe una relación laboral con los trabajadores de los locales, sino un contrato específico entre empresarios independientes.	Menor probabilidad de fracaso.
	Se les proporciona un marco completo para las decisiones de gestión a las que los franquiciados deberán enfrentarse

Fuente: Elaboración propia.

Algunos Indicadores que muestran que un negocio puede ser franquiciado⁴ son:

- a) Los propios consumidores comienzan a preguntarse cuando se abre una sucursal cerca de donde vive.
- b) Cuando otro empresario se acerca con el afán a asociarse o comprar el concepto para trasladarlo a otro lugar.
- c) Cuando la rentabilidad que entrega cada local sea atractiva para el franquiciado.
- d) Cuando tenga la certeza de que pueda enseñar y transmitir la operación del negocio a otras personas.
- e) Cuando tenga la voluntad de transmitir ese know-how a otros inversionistas. Una cosa es poder hacerlo y otra, tener la voluntad verdadera para hacerlo.
- f) Estar inserto en un mercado que de alguna forma garantice un nivel de demanda que permita al inversor recuperar la inversión y obtener utilidades positivas.

De estos, Flores posee los puntos c), d), e) y f). Los puntos c) y f) se mostrarán más en detalle a lo largo de esta memoria.

2.1.2. La Franquicia en el Mundo

- Franquicias de todos los rubros

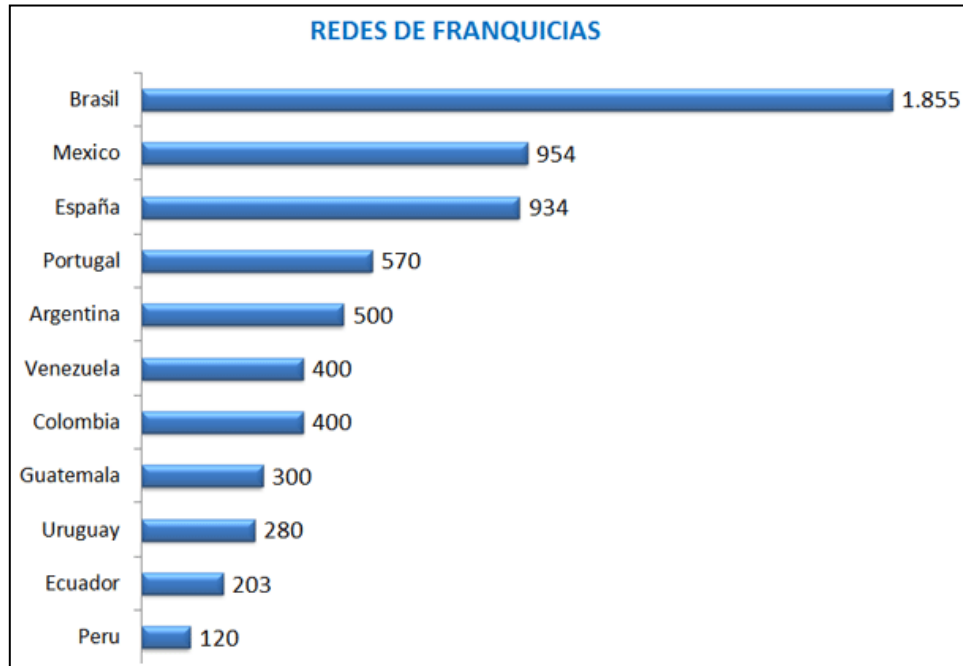
En el mundo, y en particular también el resto de Latinoamérica, el mercado de las franquicias está más desarrollado que en Chile. Muestra de ello es la existencia de la Federación Iberoamericana de Franquicias la cual reúne a los países: Argentina, Brasil, Colombia, Ecuador, España, Guatemala, México, Perú, Portugal, Uruguay y Venezuela, con el fin de mejorar y legitimar el intercambio de la información estratégica y comercial en todo Iberoamérica y dar un mayor protagonismo a sus miembros en el concejo mundial de franquicias.

⁴ FRANCHISING CHILE. Portal de Franquicias en Chile. 2012. [en línea] <http://www.franquicia.cl/franquiciar.html> [consulta: noviembre 2011].

En las siguientes ilustraciones se muestran las cifras correspondientes al mercado en Iberoamérica.

El número de negocios franquiciados por país es:

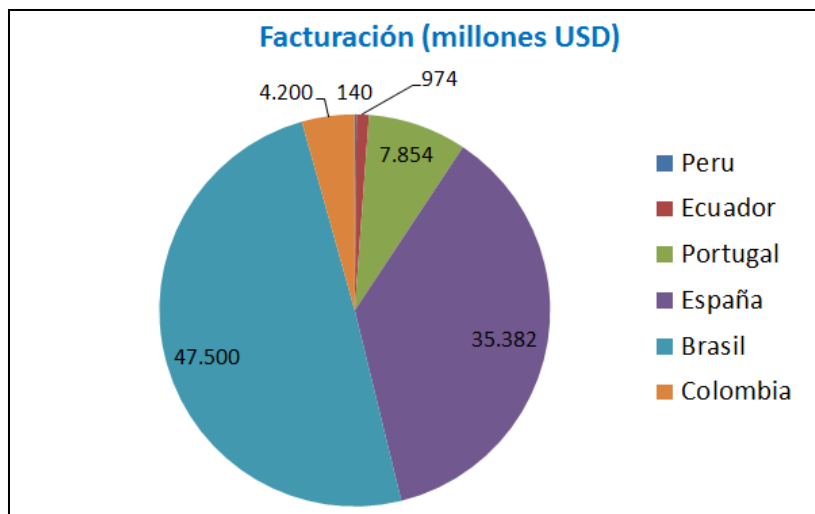
Ilustración 3: Cantidad de redes franquiciadas en los países de Iberoamérica. Año 2010.



Fuente: FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. 2012.

Este volumen de negocios recauda los montos monetarios que se muestran a continuación, respectivamente:

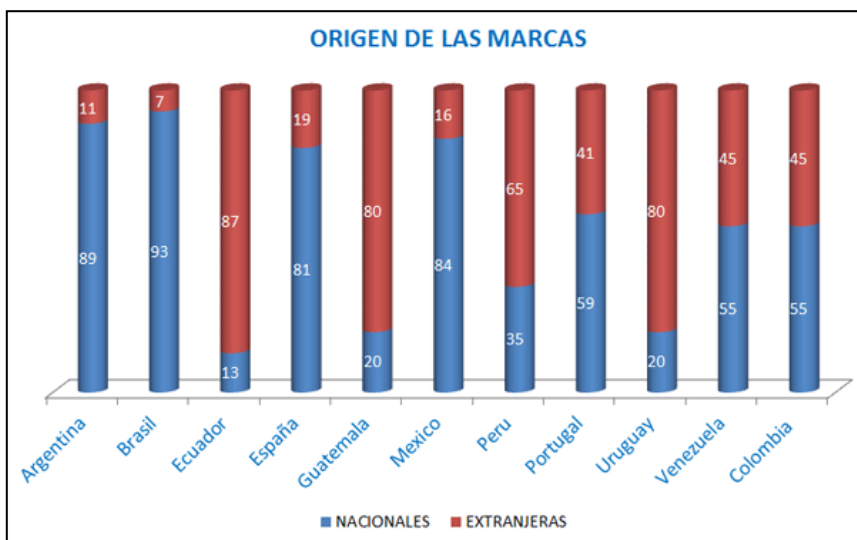
Ilustración 4: Facturación en millones de dólares del mercado de las franquicias por país.



Fuente: FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. 2012.

En la Ilustración 5 se muestra la proporción del origen (nacional o extranjero) de las marcas del total de franquicias. De aquí se puede observar aquellos países donde el mercado está más desarrollado internamente expresado en la proporción de empresas nacionales que han decidido desarrollar un sistema de franquicias, versus aquellos países que son más bien receptores de inversores internacionales.

Ilustración 5 Ilustración 6 Ilustración 7: Proporción del origen de las marcas de franquicias por país.

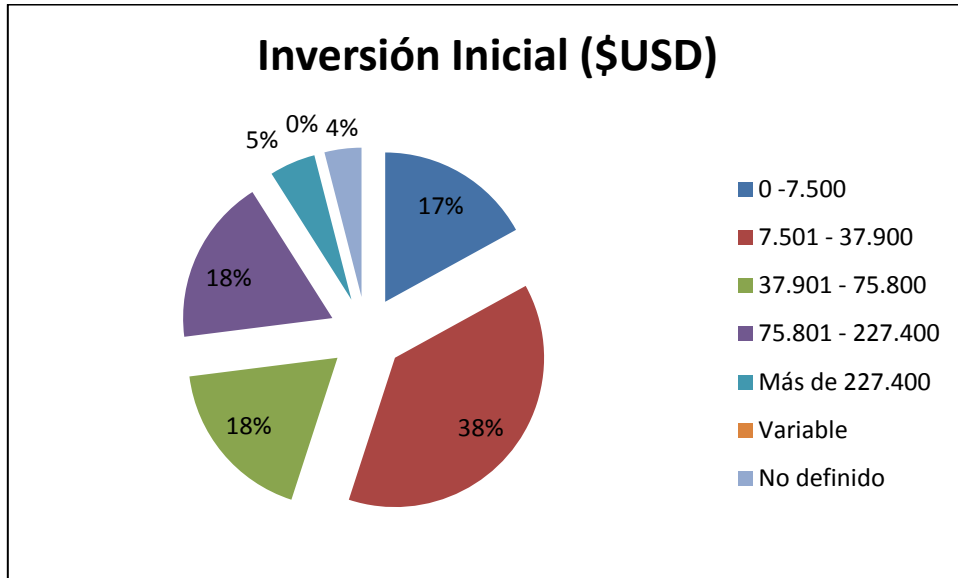


Fuente: FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. 2012.

Como se observa en la Ilustración del origen de las marcas, uno de los mercados más desarrollados en Latinoamérica en el ámbito de las franquicias es México, donde se potencia el desarrollo de este formato, se realizan ferias anuales en distintos distritos, existe legislación específica para el negocio de las franquicias y los bancos tienen líneas preferenciales de créditos para quien desea ser franquiciado. Según la Asociación Mexicana de Franquicias, la facturación en México de este sector es de aproximadamente 85 mil millones de pesos mexicanos anuales (6300 MM USD) y mantuvo la tendencia de años anteriores, creciendo en el año 2011 un 13%. Los giros con mayor desarrollo son Alimentos y Bebidas, y Comercio Especializado⁵. En la Ilustración 6 se muestra el nivel de inversión inicial que deben pagar los franquiciados al ingresar al sistema, y en la Ilustración 7 se muestra el royalty mensual que pagan sus franquiciantes (puede ser una cuota fija o un porcentaje sobre las ventas).

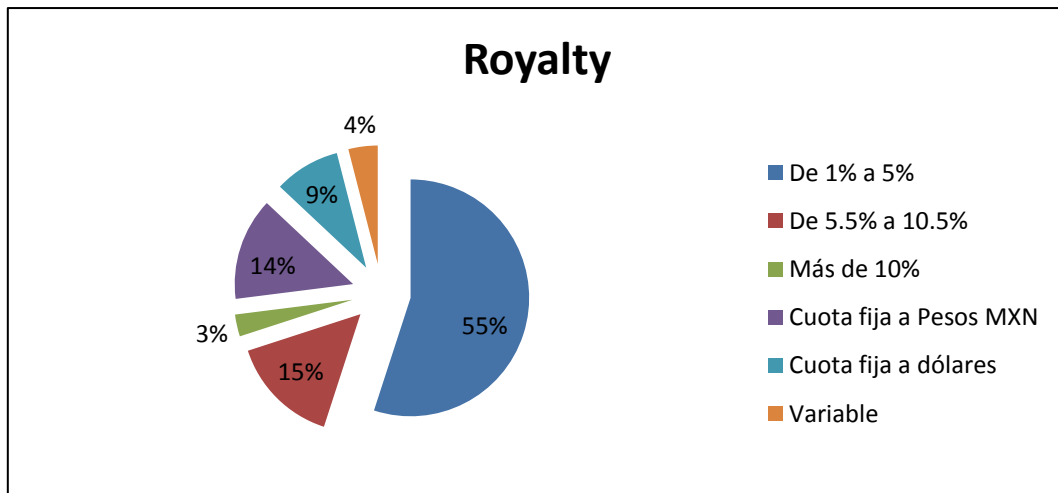
⁵ El comercio especializado incluye aquellas tiendas que cuentan con una línea pequeña de productos pero de gran variedad y está dirigida a un segmento de mercado muy específico.

Ilustración 8: Inversión inicial de las franquicias mexicanas.



Fuente: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS. 2011.

Ilustración 9: Royalty pagado por los franquiciados mensualmente al respectivo franquiciante.



Fuente: ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS. 2011.

Se observa en el gráfico que existen franquicias que pagan un royalty fijo mensual. Esto se produce cuando la compañía no se involucra mayormente en el negocio del franquiciado y su participación se limita a la venta de los productos. No hay metas de venta que se les exija al franquiciado y la compañía se asegura un ingreso fijo mensual.

Por otra parte, en Europa existe la Federación Europea de Franquicias que proporciona información recogida por el organismo sobre estadísticas del mercado de franquicias tanto en países de la Unión Europea como en otros sectores del mundo. En el Anexo F se encuentran las tablas estadísticas del sector, donde se observa que el

crecimiento del mercado entre 2007 y 2009 en algunos países alcanzó el 20% y hasta el 47% de incremento, lo que indica el desarrollo de este sector en los países de la Unión Europea.

En general se puede observar que independiente del sector geográfico existe una tendencia de crecimiento de este formato de negocio, precisamente por las ventajas que genera para ambas partes involucradas y principalmente por el beneficio de pertenecer sin mayores dificultades a la cadena de locales de marcas reconocidas dentro de un país o a nivel mundial.

- **Franquicias rubro ropa interior**

Con respecto a las franquicias del rubro de la ropa interior en particular, se realizó una investigación de los datos que entregan agrupaciones internacionales de negocios franquiciados en diversos países.

Estos datos son relevantes al momento de analizar los resultados de las variables económicas inherentes al sistema de franquicia para la tienda Flores. Algunas de estas marcas están o han estado presentes en Chile, por lo que es importante conocer las cifras de los mercados en que operan en otros países y las cuotas que exigen en ellos. Además, hay que considerar que existe la posibilidad de que alguna de estas marcas abra operaciones en Chile, en el mediano o largo plazo, con el formato franquicia y el modelo de Flores debe ser capaz de competir con ellos.

A continuación se muestran las cifras de negocios franquiciados exclusivamente de ropa interior femenina. La información se obtuvo de mercados extranjeros debido a que en 2011 no existían franquicias de este rubro en Chile. Los datos corresponden a España, Colombia y México, que son los mercados en que se encuentran más franquicias del rubro lencería⁶.

⁶ Hay que destacar que algunas de las empresas mencionadas se encuentran en los otros países de la lista con el mismo modelo económico, por lo que se incluyó sólo una vez en el listado.

Tabla 3: Cifras del mercado de franquicias de ropa interior en España, Colombia y México.⁷

Empresa	Inversión (miles de dólares)	Royalty (% venta mensual)	Duración Contrato	Población Exigida	País Presente	Local m2	Propios Franq	Margen de Producto	Cuota de Entrada	Cuota Publicidad (%venta anual)
Goldenpoint	91-130	0	5	35000	España	50	44	6		
Caicedonia	91-110	0	5	30000	España	60	36	215		
Intimissimi	97-123	0	5	30000	España	100	37	54		
Triumph	78	0		20000	España	50	24	10	40-50%	
Yamamay	155	0	5	60000	España	80	74	581		
Love Store	111	0	5	50000	España	70	7	17	6500	2%
Wolford	52	0		200000	España	40-60				
Areainterior	130	0	5	30000	España	80	12	6		1%
BodyOne	117	0		50000	España	50			32400	
Etam	155	0	7	60000	España	100	105	20	36%	1%
Le Boudoir	198	3.5%			España	50			7800	4%
Lenita & XTG	1,9xm2	0	5	60000	España	50	7	1		1%
Level Eleven	39	0	5		España	80-150				
Masintimo	31	3%	5	50000	España	45-70				
Modime-la	39	0	5	30000	España	50	7	70	48%	11700
Soleil Sucre	130	2%	6	100000	España	60	20	70	19500	
Suite Madrid	75	324 mensual	4	60000	España	50			25250	
Undercolors of Benetton	1,8xm2	0		30000	España	40		50		
Amore	40	0	3		Colombia	30				
Scelestia	60	0			Colombia	50				6%
Ea	56	0	5		Colombia	40				3%
Bésame	45-57	0	5		Colombia	50				
Arrégalo	26	297 mensual			México	25	0	34	14900	
Undercolors of Benetton		0	5		México		0	5	11150	
Angela Fashion	16	0	7	500000	México	40-60	21	59	111500	340
Millenia Intima	65	0		30000	México	50	9	9	4500	
Underwear & Co.	60	0	5	30000	México	30	10	18		

Fuentes: QUÉ FRANQUICIA. Franquicias de España. 2011; NEGOCIUS. Franquicias de México. 2011; FRANQUICIAS-COLOMBIA. Franquicias de Colombia. 2011.

De la tabla anterior se observa que en el 75% de los casos la duración del contrato es de 5 años. Este es el periodo en que se considerará para el contrato de la franquicia de la tienda Flores y que se utilizará en la proyección de ventas y análisis financiero.

⁷ La cuota de entrada está expresada en dólares (USD).

También se observa que en la mayoría de los casos las empresas internacionales de lencería no cobran royalty mensual. En este formato el costo por venta de los productos que pagan los locales franquiciados es mayor que en aquellas franquicias donde se cobra royalty. Es decir, se traspasa al costo por venta un porcentaje equivalente al royalty que se exige en franquicias similares.

De esta tabla se obtiene que el promedio de inversión por metro cuadrado es de US\$ 1.430. Si bien este número da indicios del nivel de inversión inicial de una tienda, hay parámetros como el diseño y la decoración de la tienda, entre otros, que son diferentes en cada caso y que hace variar la cifra.

La población que exigen estas empresas para abrir tiendas en una ciudad, es una medida que toman para que el inversionista presente una propuesta de localización que en cierta forma asegure un mínimo de demanda.

2.1.3. La Franquicia en Chile

En Chile el mercado de franquicias se encuentra poco desarrollado. Para los más entendidos esto se debe a la desconfianza del empresariado de hacer pública la información sobre su negocio y el know-how logrado con años de trabajo.

Según el estudio “El Mercado de las Franquicias en Chile” de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, para 2010 operaban más de 130 empresas/marcas con el formato de franquicia en Chile (traducido en 2.608 locales), un 40% más que 2004, pero aún reducido en comparación con Latinoamérica y mercados más desarrollados.

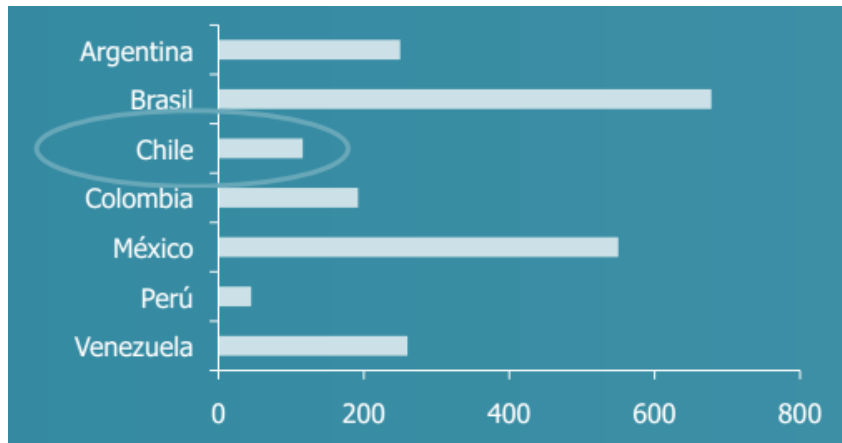
Un estudio realizado por el Departamento de Comercio de Estados Unidos señala que la industria de las franquicias en Chile en el año 2009, registró ventas por US\$ 627 millones. El mercado de la franquicia se ha expandido activamente principalmente en la industria de comida rápida y restaurantes.

En cuanto a la legislación, las empresas de franquicias que operan en Chile están sujetas a las leyes de comercio tradicional, ya que no hay una legislación específica para esta industria. Las ventas están sujetas al impuesto al valor agregado (IVA) del 19%, al igual que las importaciones. La legislación específica para franquicias protege a la empresa que releva el know-how y detalla la operación de su negocio, exigiendo la confidencialidad de la información. Por lo tanto, da seguridad a las empresas que quieran desarrollar este formato. Por otro lado, vela porque la empresa cumpla sus obligaciones con el inversionista, como entregar toda la información que le permita operar en óptimas condiciones y que le asegure exclusividad en el territorio en el que se va a ubicar.

En las Ilustraciones 8 y 9 se muestran la comparación en los niveles de cantidad de marcas que operan como franquicia en 2010. En la figura 3 se muestra el nivel de Chile comparado con otros países de Latinoamérica, donde sólo superaba a Perú. En la Ilustración 9 se muestra la comparación del nivel de Chile con respecto a países

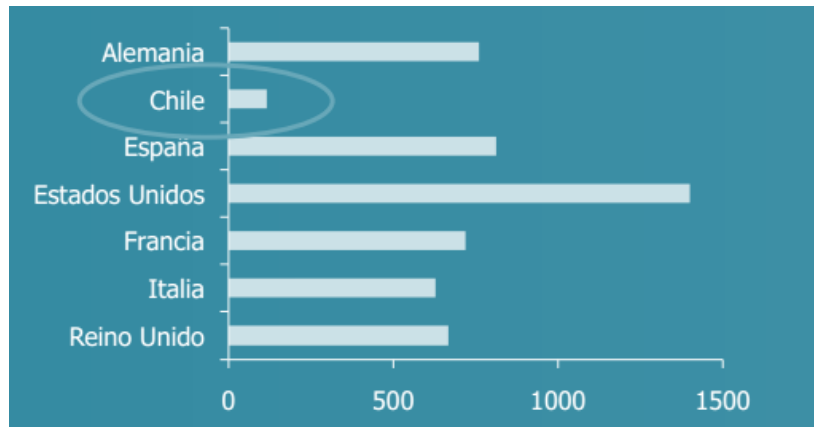
desarrollados y se puede notar que está muy por debajo del promedio.

Ilustración 10: Cantidad de marcas que operan como franquicias por país en Latinoamérica 2010.



Fuente: PINAUD, N. [2010]. El Mercado de las Franquicias en Chile.

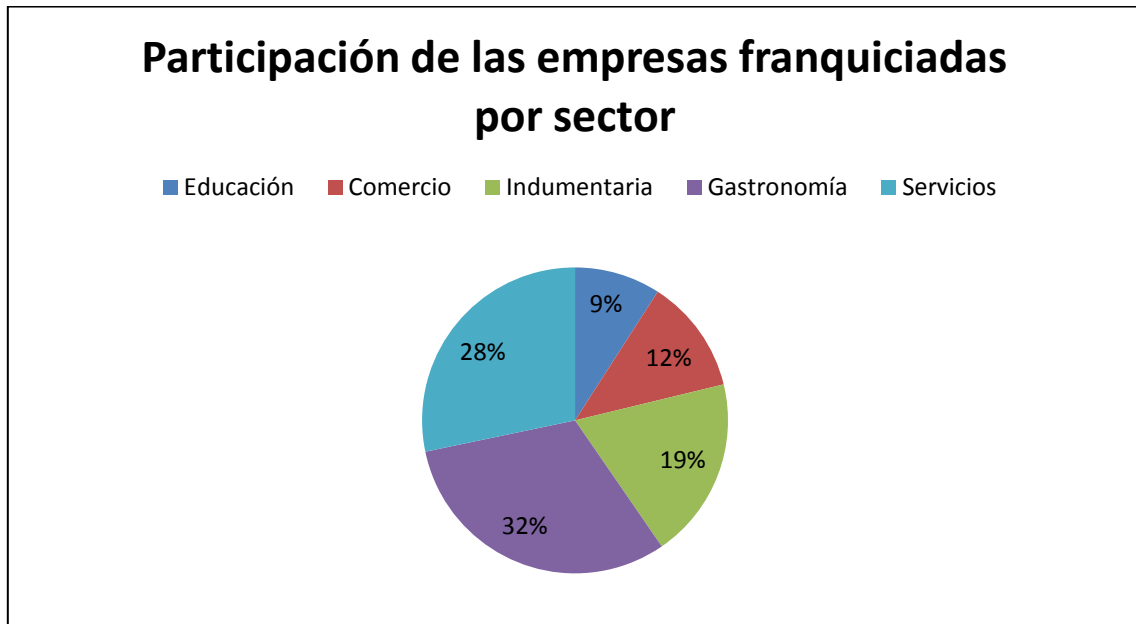
Ilustración 11: Cantidad de marcas que operan como franquicias por país en mercados desarrollados. Año 2010.



Fuente: PINAUD, N. [2010]. El Mercado de las Franquicias en Chile.

En la Ilustración 10 se observa la participación en porcentaje del rubro de las empresas franquiciadas en Chile en el año 2010. El sector de Vestimenta ocupa el tercer lugar con un 19% y donde se encuentran empresas de confecciones, calzado, ropa de mujer, hombre y niño.

Ilustración 12: Participación de las empresas franquiciadas por sector, 2010.



Fuente: PINAUD, N. [2010]. El Mercado de las Franquicias en Chile.

El estudio realizado por la Facultad de Economía y Negocios entrega cifras del mercado a nivel nacional, resumidas a continuación:

- El promedio del royalty mensual que se paga al franquiciador corresponde a un 7.4% del valor de las ventas con un rango entre 0% y 45%. Este porcentaje ah ido en incremento en los últimos años.
- La mayor frecuencia de duración de los contratos es de 5 y 10 años.
- El período de recuperación de la inversión en promedio es de 30 meses. El 21% la recuperó en 21 meses y el 58% en 24 meses.
- El 78% de los franquiciantes no pidió experiencia previa en el rubro a sus franquiciados.
- El 91% entregó una capacitación inicial a quienes adquirieron la franquicia, con una duración entre 7 y 30 días.
- El 75% de los empresarios realizaron capacitaciones permanentes a sus franquiciados en el tiempo que duraba el contrato.

En el Anexo A se muestran las franquicias disponibles en 2012, según la empresa consultora de franquicias Franchising Chile⁸. Además, se muestran los rangos de los montos de la inversión inicial y las utilidades aproximadas que el franquiciado obtiene una vez que el negocio entra en régimen. Con esto se tiene un acercamiento a los valores de mercado de las franquicias en el país en sus distintos rubros, que servirán para establecer una comparación con los valores obtenidos del análisis financiero de las tiendas Flores.

⁸ Los ejecutivos de Franchising Chile son socios fundadores de la Cámara de Franquicias de Chile. Hoy la Cámara no se encuentra operando, dado el bajo interés de los empresarios de entregar información sobre su franquicia y negocios en general.

También en el Anexo A se observa que en algunos casos para valores de rentabilidad similares existen valores muy distintos de inversión inicial. Esto se explica principalmente por el rubro al que pertenece la franquicia y el nivel de infraestructura necesaria en los locales, como es el caso de Crown Aluminio (venta de perfiles de aluminio, acero, maquinarias, etc.) y Hering Store (decoración con maderas naturales, hierro oxidado, etc.).

En relación a lo anterior hay que destacar que el periodo de recuperación de la inversión en muchos casos es mayor a un año, pero los conocimientos y la adquisición del know-how de un negocio exitoso tienen también un valor agregado que es permanente para el franquiciado, más aun si se considera que no siempre se les exige a los inversionistas tener conocimientos del rubro.

2.2. Mercado de la Lencería

2.2.1. El retail en Chile

El retail representa a un sector de la economía, que engloba a todos los tipos de comercio involucrados en la comercialización masiva de productos y/o servicios uniformes, a un gran volumen de clientes.

La industria de retail en Chile abarca tiendas de departamentos, tiendas de mejoramiento del hogar, tiendas de especialidad, comerciantes minoristas y supermercados. Los principales actores en Chile son Cencosud, Falabella, Walmart Chile, Ripley y La Polar.

Durante los últimos años, esta industria se ha convertido en uno de los rubros con mayor incremento de sus tasas de crecimiento y el que tiene mayores expectativas para el año 2012, con una proyección de crecimiento de un 6%. Los formatos pequeños han dado paso a las grandes tiendas con amplia variedad de oferta y surtido. Este fenómeno se dio gracias al constante crecimiento de la economía chilena y al impacto de la globalización en el país durante fines de los noventa y principios de la década pasada. El tamaño de la industria en 2009 fue de US\$ 41.000 millones, representando un 26% del PIB nacional⁹. En la Ilustración 11 se muestran las ventas del retail para países de Latinoamérica en 2007, en millones de dólares.

⁹ Fuente: AC NIELSEN. [2009]. El Mercado Chileno. [PPT].

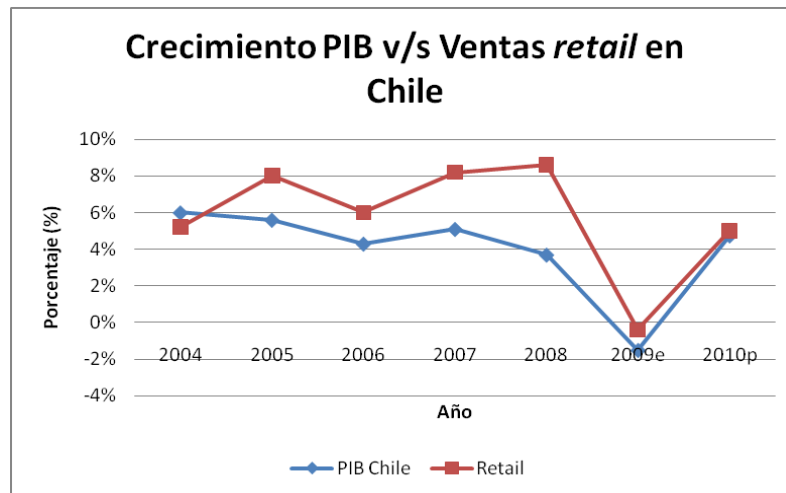
Ilustración 13: Ventas en retail países de Latinoamérica.



Fuente: Centro de Estudios de Retail (CERET), Universidad de Chile. [2010].

Muestra del dinamismo de este sector de la economía es que su crecimiento ha estado por sobre el de ésta en los últimos años, como se muestra en la Ilustración 12. Justamente es este crecimiento y el dinamismo de la industria lo que conlleva muchos desafíos para las empresas en este rubro, ya que éstas buscan atraer a los clientes para conseguir una mayor participación de mercado. Esto se traduce en una competencia por capturar consumidores que se hace cada vez más intensa y las empresas deben estar preparadas para ello.

Ilustración 14: Variación de las ventas de retail versus el crecimiento del PIB en Chile.



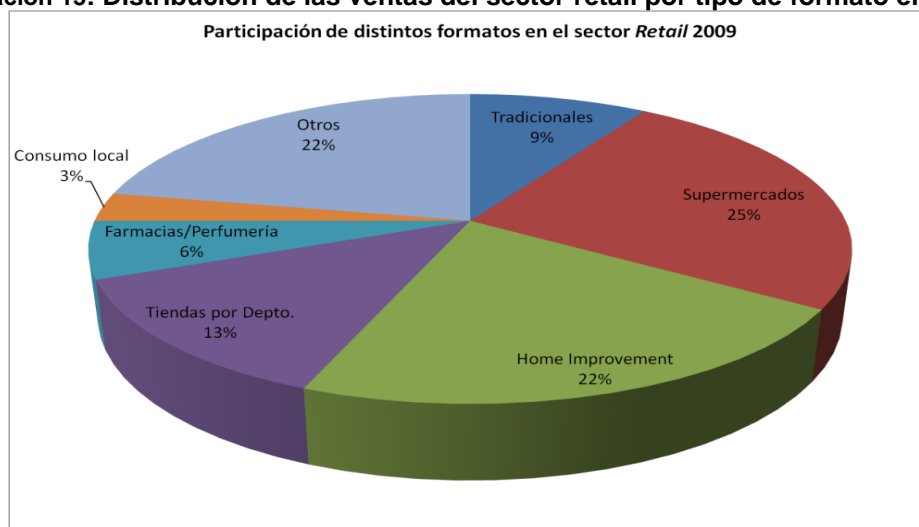
Fuente: AC NIELSEN. [2009]. El Mercado Chileno; BANCO CENTRAL DE CHILE. Estadísticas Económicas. 2011.

2.2.1.1. Tiendas de Especialidad

Las tiendas de especialidad son aquellas que se enfocan o especializan en cierto grupo de productos o servicios, por lo cual tienen un surtido poco amplio pero con

mayor profundidad, entregando una gran variedad de alternativas al segmento objetivo al cual va dirigido. Usualmente se enfocan en una sola categoría de productos. La empresa Flores Corp. pertenece a esta clasificación.

Ilustración 15: Distribución de las ventas del sector retail por tipo de formato en 2009.



Fuente: AC NIELSEN. [2009]. El Mercado Chileno.

En la Ilustración 13 se observa que la categoría “Otros”, donde se puede incluir a las tiendas de especialidad, tiene una importante relevancia dentro de la industria con un 22%, lo que se traduce en un monto de venta anual superior a los US\$8.000 millones. A esto se suma el hecho de que los consumidores cada vez están siendo más exigentes y pidiendo una mayor exclusividad en los productos que consumen, en especial en cuanto a vestuario y moda, además de privilegiar calidad versus cantidad. De ello se puede concluir lo importante que resultan ser las tiendas de especialidad en la industria.

La gran ventaja que tienen las grandes tiendas frente a las tiendas especializadas es que tienen tarjetas de crédito propias (casi triplican en titulares a las tarjetas de los bancos), las que facilitan la compra de los chilenos.

2.2.1.2. Comportamiento de compra de la mujer chilena

En el estudio de mercado realizado por Adimark y Unilever en 2009¹⁰ se revela parte del comportamiento de compra que sigue la mujer chilena promedio en términos de su percepción de calidad y los atributos que observa al momento de comprar. El estudio muestra que en promedio las chilenas gastan \$49.348 mensuales en comprar ropa (aproximadamente el 50% compra al menos una vez al mes, destacando que los porcentajes son muy similares para todos los rangos etarios).

El 40% de las encuestadas dice comprar durante las liquidaciones y solo el 14.1% lo hace al inicio de la temporada. En cuanto a conocimiento del producto y la calidad de este, el 92,3% indicó estar de acuerdo con que en la actualidad hay una

¹⁰ El estudio se basa en la opinión de 600 mujeres de los segmentos socioeconómicos C1 y C2, residentes en Antofagasta, La Serena, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago, Concepción y Puerto Montt.

amplia variedad de telas y texturas; mientras que el 80,7% sabe que en una misma prenda se pueden mezclar muchas fibras diversas, lo que muestra conocimiento sobre la calidad de los productos.

Por otra parte, en un reportaje publicado en marzo de 2011 en la revista Paula, Ricardo Bennett, gerente de negocios de vestuario en París, expresa que el 90% de las mujeres chilenas compra ropa en grandes tiendas, y que se estima que el 70% de la ropa que se vende en Chile, se hace por el canal retail (a diferencia de otros países donde la preponderancia la tiene las tiendas especializadas).

El ranking BAV (BrandAsset Valuator) de las mejores 100 marcas de Chile en 2009 indicó dentro de sus análisis que a pesar de que la economía se contrajo en 2008, las marcas en Chile tendieron a mantener su valor entre 2007 y 2009. Ante la interrogante de cómo pueden las marcas mantener su valor si las empresas están muy resentidas, la respuesta tiene relación con que las crisis no afectan a todas las categorías de la misma forma. Algunas categorías crearon valor de marca y otras lo destruyeron. Entre las más afectadas se encuentran las grandes tiendas, las tarjetas de crédito y los bancos líderes. Durante la crisis, el consumidor chileno castigó a los máximos referentes simbólicos del consumo y entre las que crearon valor se encuentran las que compiten por precio, las de tecnología y aquellas que de una u otra forma se vinculan con la presentación personal: cosméticos y ropa interior.

De estas cifras entregadas por expertos y consultoras privadas se desprende que el mercado en que está inserto Flores es altamente competitivo, pues sus clientes preferentes, las mujeres, si bien desembolsan parte importante de sus presupuestos en el ítem ropa, quieren escoger las mejores prendas, las mejores marcas y al menor precio. Por otro lado, específicamente el rubro de la ropa interior muestra una ventaja respecto al resto y es que en tiempos de crisis las mujeres no bajan su consumo en las tiendas, incluso pueden llegar a aumentarlo. Las mujeres están cada vez más informadas y son más exigentes, y es a ello a lo que las compañías deben responder en forma satisfactoria, ya que cualquier error podría hacer que otra empresa de la competencia gane terreno y presencia en el mercado.

2.2.2. Mercado de la Lencería en el Mundo

2.2.2.1. Cifras del Mercado

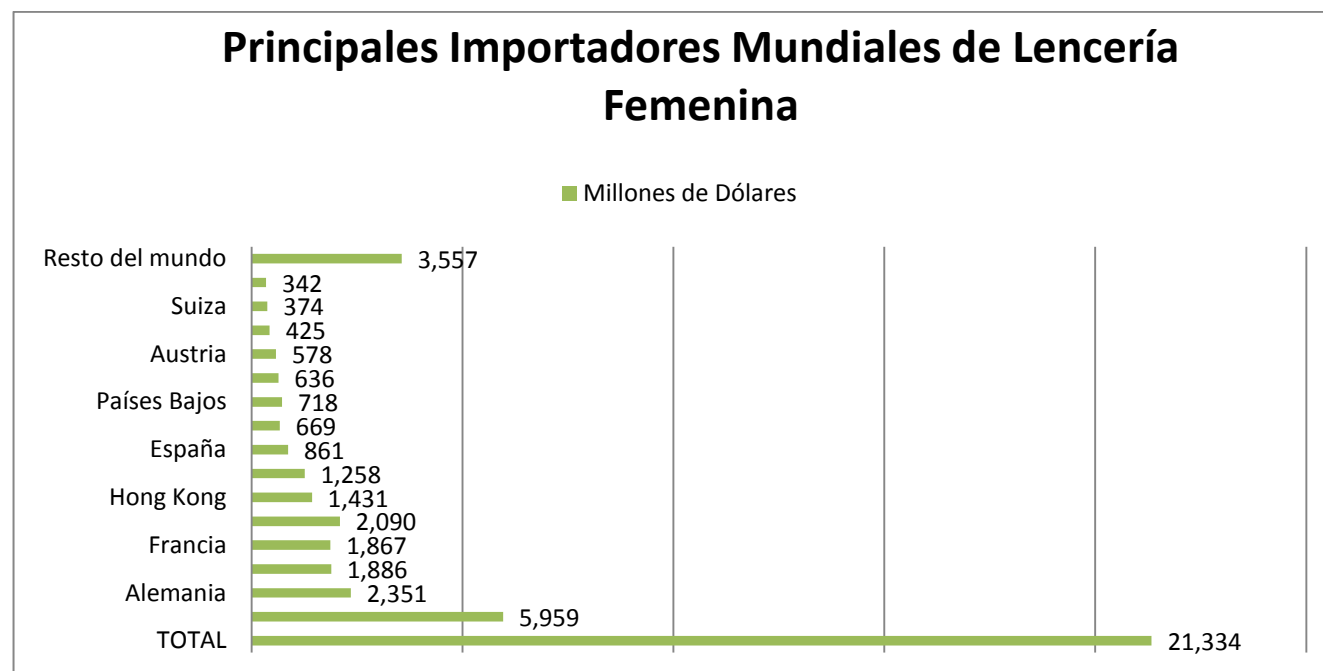
En el estudio realizado por el Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de Argentina en 2010, llamado “Análisis de tendencia del mercado internacional de lencería”, se encuentra información sobre el movimiento que tuvo el mercado a nivel mundial hasta fines de ese año y que considera los principales países involucrados en las actividades de importación y exportación de los productos de lencería¹¹ respectivamente.

¹¹ Los productos que están incluidos en las cifras del estudio son: enaguas, calzones, camisones, pijamas, saltos de cama, albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas. Calzas, panty-medias, leotardos, medias, calcetines y demás artículos de calcetería, incluso de compresión progresiva (por ejemplo, medias para várices), de punto. Sostenes, fajas, corsés, tirantes, ligas y artículos similares, y sus partes, incluso de punto.

El análisis menciona que en ese año las importaciones mundiales de lencería femenina superaron los 21.300 MM USD y que desde 2005 hubo un crecimiento mundial promedio de 8%. Junto con las economías europeas, los principales importadores fueron Estados Unidos, Alemania y Japón. Sin embargo, el mercado exportador está fuertemente concentrado y liderado por China.

En la Ilustración 14 se muestran las transacciones en millones de dólares de los principales importadores (concentran el 83% del total). En el Anexo G se encuentra la evolución monetaria de las importaciones por país de donde se desprende en términos generales que a lo largo de esos años, las participaciones en el mercado de importaciones fueron estables.

Ilustración 16: Principales países importadores mundiales de lencería femenina. En millones de dólares.



Fuente: FUNDACIÓN EXPORT.AR [2009] Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions.

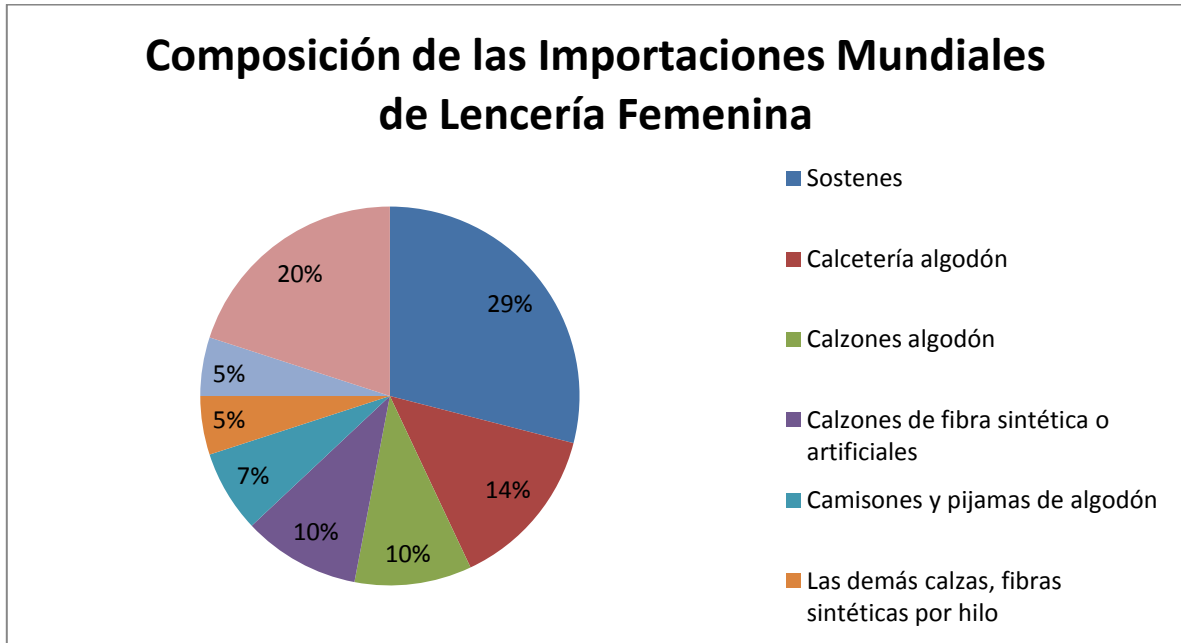
Hasta el año 2008, las importaciones totales venían incrementándose a una tasa del 8% promedio anual, lo que dio lugar a una expansión de 27% en tres años (2005-2008).

Es interesante también conocer el desglose de estas cifras en las distintas categorías que comprender el mercado¹². El estudio indica que la mayor porción de las importaciones mundiales de lencería femenina corresponde a sostenes con 6.049 MM USD en ventas en el año 2009, seguido de los artículos de calcetería de algodón con 2.860 MM USD. En tercer lugar están los calzones de algodón con 2.087 MM USD y los calzones de fibras sintéticas con 1.978 MM USD.

La estructura de la composición de las importaciones se ha mantenido constante en todos los años que fueron observados, de modo que las participaciones relativas del año 2009 son representativas del sector independientemente de cualquier coyuntura.

¹²En el Anexo D se encuentra el desglose en cifras monetarias para cada categoría, a nivel mundial.

Ilustración 17: Composición de las importaciones mundiales de lencería femenina. Año 2009.



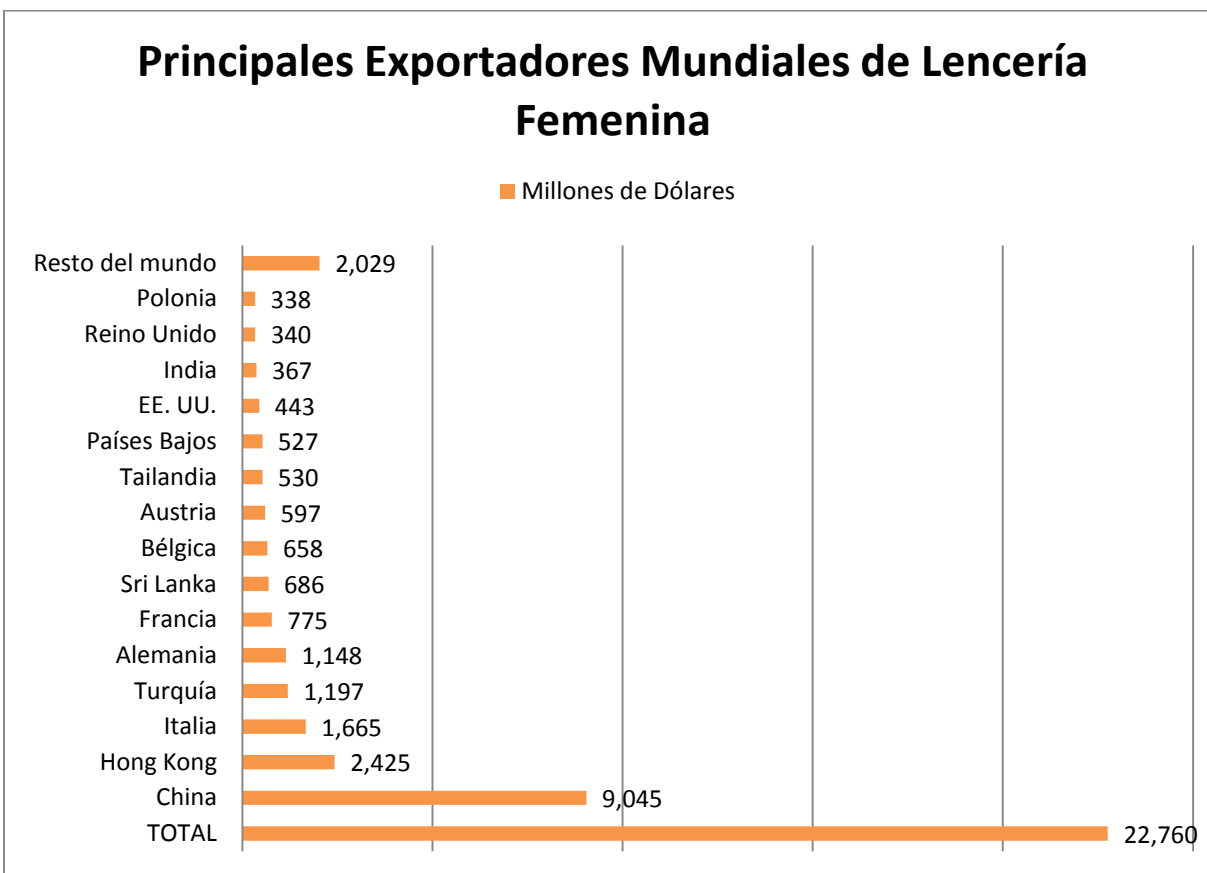
Fuente: FUNDACIÓN EXPORT.AR [2009] Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions.

El 20% restante está compuesto por artículos cuyas ventas internacionales, individualmente, superan los 10 MM USD pero no alcanzan los 1.000 MM USD. De ese 20% un 15% representa 7 ítems cuyas ventas superan los 300 MM USD y un 4% representa 5 ítems con ventas superiores a los 100 millones, y el restante 1% son los ítems cuyas ventas no alcanzan dicho monto¹³.

En cuanto a las exportaciones de lencería femenina se tiene que las cifras de la actividad en 2009 alcanzaron más de 22.760 MM USD. En la Ilustración 16 se muestran los principales actores mundiales, donde el 80% del total se explicó por las ventas que realizaron estos 15 países.

¹³El detalle de montos y descripción de cada uno de estos artículos de menor peso se encuentra en el Anexo D.

Ilustración 18: Principales exportadores mundiales de lencería femenina. Año 2009.¹⁴



Fuente: FUNDACIÓN EXPORT.AR [2009] Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions.

Se observa claramente que el actor principal en esta actividad es China, con más de 9.000 MM USD constituye el 40% de las exportaciones que se efectuaron en 2009. Además, se puede notar que un tercio de los quince principales exportadores son asiáticos y concentran más de la mitad del monto exportado.

En el Anexo H se encuentra los montos de los principales países exportadores, donde se destaca el incremento de la actividad en China, con un 80% desde 2005 hasta 2009 y 140% si no se contempla el último año. Esto le permitió a China pasar de un control del 25% del mercado exportador en el año 2005, a un 40% 2009. Sus principales compradores son Japón y Estados Unidos, en tanto que Chile se ubica como decimonoveno mercado relevante para China, con 102 MM USD en 2009. Desde 2005, los envíos chinos a Chile se incrementaron constantemente hasta significar un 200% en 5 años.

¹⁴En "Resto del mundo" se agrupan los países que no alcanzan los 300 millones de dólares de importaciones de lencería femenina en 2009.

2.2.2.2. Característica del mercado ante las crisis

Por otro lado, según el Instituto Español de Comercio Exterior (ICEX) este mercado es especialmente atractivo debido a su comportamiento durante las crisis. Tras la crisis vivida en 2008 el mercado de la ropa interior en EE.UU. no se vio afectado en sus cifras. Los hábitos de compra tienden a seguir la línea de aumentar la demanda de las necesidades básicas, entre ellos la ropa interior. En una entrevista al vicepresidente de Hanesbrand Inc. (compañía estadounidense que comercializa ropa interior) éste mencionó que: “Ante la coyuntura actual, lo habitual es una vuelta al consumo del producto básico, si bien en el caso de la ropa interior esto no tiene por qué aplicarse si se trata del producto adecuado, e incluso de manera esporádica, puede aumentar el desembolso por una prenda.”

Además, en tiempos de crisis los clientes priorizan las marcas que les dan seguridad en la calidad que otorgan. Un estudio realizado por la misma empresa indica que el 80% de los clientes no está dispuesto a adquirir un sustitutivo más barato si ello puede significar comprometer la calidad, por el riesgo que significa mal gastar el dinero en esta situación.

Este comportamiento lo expresó también la representante de Triumph en España, donde en años de crisis produjo un aumento en las ventas de las líneas más conservadoras¹⁵.

Los expertos, empresarios de grandes marcas a nivel mundial, coinciden que los tres primeros atributos por lo que los clientes hacen su elección de compra de vestuario son: liderazgo en moda y calidad de la marca, junto a una atención personalizada por parte de los vendedores.

2.2.3. Mercado de la Lencería en Chile

2.2.3.1. La Industria Textil en Chile

La empresa inglesa dedicada al Market Intelligence, Euromonitor Internacional, publicó en noviembre de 2011 un estudio de mercado que posicionaba a Chile como el país con el consumo de vestuario más alto de Latinoamérica. El estudio señala que¹⁶: “El consumo del calzado y vestuario en Chile ha percibido un gran aumento en los últimos 10 años, motivado tanto por el crecimiento del PIB per cápita medido como paridad de compra, el cual alcanza los US\$16.300 anuales actualmente (el desembolso per cápita anual bordea los US\$270), junto a la firma de tratados de libre comercio con 58 países, los cuales han permitido aumentar la importación de estos productos explosivamente.

Dentro del mercado nacional de vestuario, que involucra cerca de US\$4.000 millones al año, la vestimenta de mujer es la que concentra los montos más altos, con US\$1.751 millones; luego vienen las prendas de vestir para hombre, con US\$1.639

¹⁵ Fuente: WOMEN'S WEAR DAILY. 2011. [en línea] <http://www.wwd.com/retail-news/trends-analysis> [consulta: noviembre 2011].

¹⁶ Fuente: EUROMONITOR INTERNACIONAL. 2011. [en línea] <http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-chile/report> [consulta: marzo 2012].

millones, y en tercer lugar la ropa infantil, con US\$590 millones.”

Además, indica que los chilenos compran en promedio 20 prendas de vestir anualmente, lo cual refleja un consumo promedio por sobre países con similar PIB per cápita, tal como Brasil, quien en promedio consume 14 prendas de ropa. Con todo esto se espera mantener la tasa de crecimiento de la industria en alrededor del 10%.

El presidente de la Asociación de Empresas de Diseño Confección y Textil de Chile (Intech) Arnaldo Flores expresó en una entrevista¹⁷ que “los consumidores están dejando de buscar productos masivos. Han comenzado a preferir diseños más exclusivos, tanto para su ropa de uso cotidiano, como para las que utilizan en ocasiones especiales. Hoy, los consumidores están muy bien informados y, cada vez más, demandan que las prendas cumplan lo que indican las etiquetas, que las telas no se destiñan con los lavados o que el desgaste producto del uso sea razonable al valor cancelado”.

2.2.3.2. Proveedores

Con respecto a los proveedores extranjeros, el estudio de Euromonitor indica que debido al TLC con China, éste país se ha convertido en un atractivo proveedor de manufacturas para las comercializadoras chilenas. El volumen de productos traídos desde China representa entre un 80% y 90% del volumen transado y entre un 70% y 80% del valor monetario total. Esto porque la consecuencia natural de que no haya aranceles con ese país ha sido la tendencia a los bajos precios, observándose una caída de un 23% desde 2006, fecha de entrada en vigencia del TLC.

La alta competencia en precio con los productores orientales, hizo remecer la industria nacional provocando el cierre de una gran cantidad de industrias a comienzos de la década.

Además, muestra que durante los primeros meses de 2011 China lideró las importaciones con una participación del 67,1%, totalizando US\$ 416 millones, seguido muy de lejos por Estados Unidos con (5,3%) y Brasil (2,4%) con US\$ 14.664.

2.2.3.3. Empresas que conforman el mercado

Esta industria ha tenido un constante crecimiento en los últimos años y Flores lo ha percibido en gran medida en su indicador EBITDA, el cual aumentó en un 233% de 2009 a 2010 y un 155% de 2010 a 2011.

Existen numerosos fabricantes dedicados a este rubro en Chile, como Intime, Triumph, Kayser, entre otros. También se pueden ver los productos de estas marcas en las más importantes tiendas por departamento, como Falabella, Ripley y Paris. Las empresas que conforman la competencia hoy en Chile se muestran en la Tabla 4. Aquí se puede observar el nivel de ventas durante el año 2011, tanto en tiendas por

¹⁷ PORTAL TERRA, ARGENTINA. 2009. Artículo La lencería sobrevive a pesar de la crisis mundial. [en línea] <http://www.terra.com.ar/canales/moda/203/203963.html> [consulta: noviembre 2011].

departamento como en las tiendas propias, de cada marca según corresponda. Hay que destacar que ninguna de ellas opera con sistema de franquicias, salvo empresas extranjeras que prueban su desempeño en el mercado chileno abriendo una tienda.

Tabla 4: Participación de mercado por ventas en Tiendas por Departamento y Tiendas Propias (en \$CLP).

	TIENDAS POR DEPARTAMENTO				TIENDAS PROPIAS				NUMERO TIENDAS
	FACTURAS		BOLETAS		TOTAL		PART 2011	PART 2011	
	VENTA TOTAL 2011	PART 2011	VENTA TOTAL 2011	PART 2011	VENTA TOTAL 2011	PART 2011			
Leonisa	4.479	10%	560	3%	5.039	7%	7%	1	
L.Genny	4.648	10%	2.830	13%	7.478	11%	11%	2	
D'Bazian	1.402	3%	990	5%	2.392	4%	4%	2	
Triumph	7.174	16%	549	3%	7.723	11%	11%	4	
Intime	10.149	22%	6	0%	10.155	15%	15%	1	
Kayser	3.133	7%	7.728	36%	10.861	16%	16%	30	
Palmers	4.490	10%	85	0%	4.575	7%	7%	1	
Maiderrform	1.605	3%	191	1%	1.797	3%	3%	1	
Chic France	1.839	4%	50	0%	1.888	3%	3%		
COTTY'S	440	1%	3.192	15%	3.632	5%	5%	41	
GEMA S.A.	2	0%	363	2%	365	1%	1%		
FLORES	6.639	14%	5.390	25%	12.029	18%	18%	43	
TOTAL	46.001	100%	21.571	100%	67.573	100%	100%		

Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing.

Como se puede apreciar en la Tabla 4, Flores se encuentra segunda en participación en la clasificación tiendas propias con un 25% y lo sigue Coty's con un 15%. Hay que destacar que el número de tiendas propias de Coty's y Flores es muy similar, sin embargo su participación de mercado se diferencia en un 10%. En cuanto a monto de ventas los participantes relevantes son cuatro.

No obstante, en las tiendas por departamento la distribución del monto de ventas está mucho más repartida. Flores baja al tercer lugar con una participación 10% más baja que en tiendas propias, y se observa que los participantes relevantes aumentan a 6. En las tiendas por departamento es más probable que haya clientes del target de más de una marca y por lo tanto, las ventas se reparten más equitativamente. Existen aproximadamente 130 tiendas por departamento a lo largo del país que comercializan marcas de ropa interior, es por ello que las ventas en este canal son mayores al de las tiendas propias, y también es la razón de por qué las marcas buscan tener presencia en ellas.

Se observa que aunque Intime tiene solo 1 tienda propia, se ubica en el tercer lugar de ventas en el total, ya que su monto de ventas en tiendas por departamento supera en un 6% la participación del segundo actor más relevante.

En el total de ventas, considerando ambos canales, el liderazgo lo tiene Flores con un 18%.

Con respecto a la participación de mercado, cabe destacar que en el año 2011 la empresa Triumph compró la cadena nacional Coty's. Durante 2012 se concretó la operación, por lo que a fines de este año se observarán los cambios que se produzcan en el mercado producto de la compra¹⁸.

2.3. Descripción de la Empresa

2.3.1. Historia, Misión y Visión

2.3.1.1. Historia

La marca Flores proviene de una empresa familiar constituida en la ciudad de los Andes en 1949, producto de la necesidad de proveer ropa interior a la tienda de la familia Flores: "El Encaje Español", con lo cual se prosiguió con la tradición de sus raíces en Europa.

Inicialmente se adquirieron algunas máquinas de costura y luego del buen resultado y gran escasez de productos en esos años, se decidió montar una empresa independiente a la tienda, que abasteciera no sólo a la tienda familiar sino que a todo el mercado, dado el éxito de los diseños españoles aplicados a la producción local.

Años más tarde, por la dificultad que producía la lejanía de los principales proveedores y clientes, se decide trasladar la empresa a Santiago, instalándose en un primer momento en la comuna de Recoleta y posteriormente en el año 1968, en su actual ubicación de Av. Marathon 2641, Macul.

¹⁸ Aún cuando Triumph es único accionista de Coty's, ésta mantendrá su modelo de negocios multimarca.

Durante su historia la empresa ha sorteado diversas crisis: inundaciones, devaluaciones, apertura de las importaciones, entre otras, adaptándose en forma exitosa a los distintos escenarios y resultando siempre fortalecida.

Siguiendo sus orígenes comerciales, la empresa complementa su oferta de productos con tiendas propias de venta al detalle, las cuales al día de hoy alcanzan un total de 43, lo cual permite que la empresa comience lentamente la transformación de su negocio productivo en un negocio comercial, con una creciente e importante participación de productos importados, con diseño europeo, cuya manufactura y calidad es controlada directamente por el Departamento de Desarrollo de la empresa en los respectivos países de origen.

En la actualidad la empresa está orientada a abastecer a las principales tiendas por departamento del país (Falabella, París, Ripley y La Polar), así como a otras de menor tamaño, especialistas, como su cadena de tiendas propias, con una oferta que abarca tanto la marca “FLORES”, como la marca “EUPHORIA”, esta última orientada al mercado juvenil. Para una empresa tener un alto nivel de servicio es fundamental. Se deben cubrir las necesidades y exigencias de los clientes en el momento que se presentan, ya que esto resulta ser clave en la gestión de la empresa para lograr ser sostenible en el tiempo. Hoy en día el giro de la empresa Flores es de comercialización. Aproximadamente el 95% de los productos que se venden se importan desde China y alrededor del 5% se fabrica en Chile. Ese 5% representa productos que son de continuidad, como lencería para niñas que rodean los 15 años. Estos productos no poseen mayor tecnología, son de bajo valor agregado y tienen baja representatividad en la venta.

2.3.1.2. Visión

Ser líderes en satisfacer las necesidades de “recompensa y ego” en el segmento de moda masiva con percepción de exclusividad para mujeres jóvenes o que se sientan jóvenes, en todo espectro de categorías.

Ser líderes en posicionamiento femenino como opción de compra en los segmentos abordados.

2.3.1.3. Misión

“Satisfacer las necesidades de “recompensa y ego” de la mujer en los rangos etarios de 15 a 25 años; de 25 a 50 años y sobre 50 años, en busca de belleza, seguridad, vanidad, éxito, pertenencia, admiración e individualidad, a través de vestuario interior, exterior, fitness, trajes de baño, calzado, accesorios y cosmética; con atributos de moda actualizada, asequible, con percepción de exclusividad, comodidad y funcionalidad.

Desarrollar una marcada orientación a nuestras clientas y velar por entregar una experiencia de compra especialmente diseñada para ellas en todos nuestros puntos de contacto.”

- Mercado Objetivo
- Mujeres

- 25-55 años
 - GSE ABC1 – C2
- Mercado Potencial
- Mujeres
 - 13 años en adelante
 - GSE ABC1 – C2 – C3 – D

Si bien Flores tiene su target definido y su foco comunicacional está dirigido a ese mercado objetivo, su visión es más bien inclusiva, es decir, trata de abarcar más segmentos que sólo los del mercado objetivo. Con esto se quiere posicionar a la empresa como la marca de ropa interior de la mujer chilena en su totalidad, por lo que hoy en día la oferta se amplía a SSE más bajos y a mujeres de todas las edades.

Ilustración 19: Grupos socioeconómicos por sexo. Año 2009.



Fuente: CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER. [2010]. La desigualdad de género y territorial en Chile.

Tabla 5: Población chilena por nivel socioeconómico.

NSE	REGIONES	RM	PAIS	%
ABC1	392.683	625.513	1.018.196	7%
C2	1.130.837	1.119.479	2.250.316	15%
C3	1.751.758	1.473.416	3.225.175	21%
D	3.572.614	2.224.582	5.797.196	38%
E	2.207.357	618.196	2.825.553	19%
TOTAL	9.055.250	6.061.185	15.116.435	100%

Fuente: ASOCIACIÓN DE INVESTIGADORES DE MERCADO CHILE. 2012.

Tabla 6: Población chilena por sexo y edad.

GRUPO DE EDAD	Total		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
	TOTAL	16.598.074	8.216.068
0-4 años	1.241.807	632.443	609.364
5-9 años	1.291.875	657.604	634.271
10-14 años	1.424.672	724.842	699.830
15-19 años	1.473.222	748.763	724.459
20-24 años	1.378.214	698.803	679.411
25-29 años	1.230.960	621.408	609.552
30-34 años	1.211.746	608.268	603.478
35-39 años	1.237.878	618.433	619.445
40-44 años	1.249.772	621.630	628.142
45-49 años	1.153.894	571.201	582.693
50-54 años	943.745	463.699	480.046
55-59 años	754.605	365.837	388.768
60-64 años	614.872	291.812	323.060
65-69 años	475.442	219.052	256.390
70-74 años	364.698	160.202	204.496
75-79 años	271.869	112.029	159.840
80 años y más	278.803	100.042	178.761

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE. 2012.

De la información anterior se puede estimar que el mercado objetivo son aproximadamente 3.5 millones de mujeres (considerando el total de mujeres entre 25 y 55 años) de las cuales aproximadamente un 40% corresponde a los NSE target (según porcentaje por NSE de la Tabla 5). Por otro lado, el mercado potencial se cifra en 6.4 millones de mujeres de las cuales un 78% corresponde a la ampliación de los NSE a los cuales la compañía pretende alcanzar en su plan de ser transversales en el público femenino chileno.

- Estructura de la Empresa:

La compañía se divide en dos empresas:

- Textil Flores y Cía.
- Comercial Flores

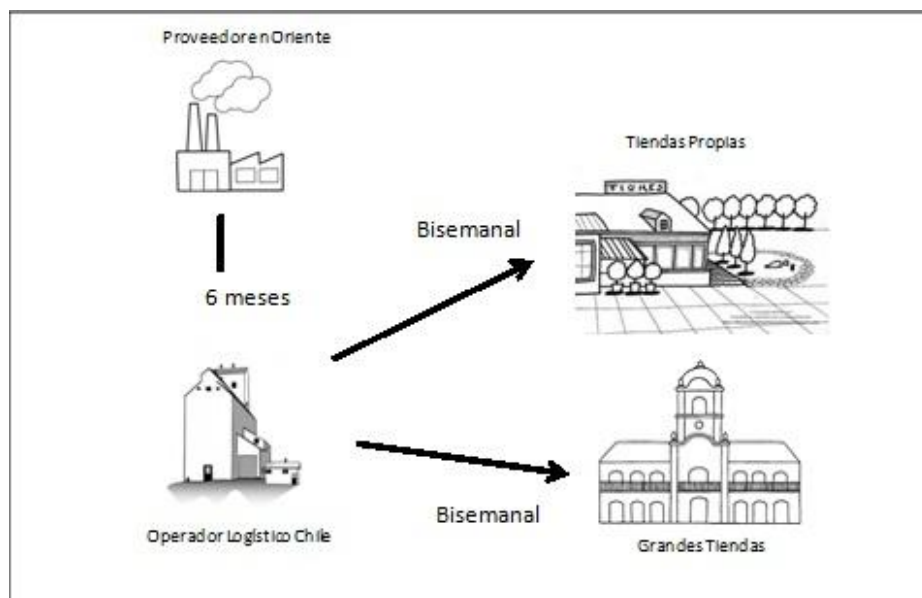
La primera tiene dos actividades: manufacturar los productos básicos mencionados anteriormente y además comprar los productos a los proveedores extranjeros. Estos proveedores son empresas textiles chinas cuyo volumen de producción es a nivel internacional. La relación que se tiene con ellos es desde hace 15 años, lo que produce confianza en la entrega del producto y su calidad. La segunda se encarga de vender los productos a través de las tiendas propias de la empresa y de las tiendas por departamento.

El mecanismo que se sigue en la elección de los productos que se manufacturan parte con el proveedor, quien envía muestras a la Comercial Flores de las últimas

tendencias en el mundo, con diferentes tecnologías etc. Posteriormente el equipo de diseño de Flores analiza si las muestras se acomodan al mercado chileno, esto es, a la anatomía de la mujer chilena y los atributos que buscan en los productos de ropa interior, el diseño. Luego de hacer correcciones se envía la muestra al proveedor en oriente para que la cotice y luego la fabrique.

El modelo de distribución comprende el hecho de que Textil Flores vende a Comercial Flores la producción completa a un margen muy bajo, incluso menor que al que se le vende a las Grandes Tiendas. La distribución a la red de tiendas y la reposición de productos la realiza un operador logístico externo, el cuál además ofrece el servicio de bodegaje.

Ilustración 20: Sistema de distribución de los distintos canales de distribución de Flores.



Fuente: Elaboración Propia.

El ciclo de diseño de las colecciones en Flores tarda 6 meses debido a que la producción se realiza en China. Este ciclo consta de cinco pasos. Primero se levanta información de tendencias haciendo benchmarking de las colecciones de marcas europeas y norteamericanas, aprovechando que se encuentran en las estaciones del año contrarias. Posteriormente el equipo de diseño de Flores viaja a comprar lo que está de moda, tanto en diseño como en tecnologías de materiales, asisten a lanzamientos de colecciones y traen las muestras a Chile. Los viajes se realizan cada dos meses aproximadamente. Una vez que las muestras están en Chile se realiza el diseño de la colección de Flores que considera la adaptación de los modelos al gusto del mercado chileno. Los nuevos moldes se envían a China donde se realiza la producción. Una vez finalizada, se envía el pedido en barco hasta Chile. Finalmente en la Textil Flores se hacen las correcciones finales en caso de ser necesario, proceso cuya duración depende del volumen de productos a modificar, lo cual no supera las dos semanas de tiempo.

El trade marketing y la inteligencia de negocios está externalizado a la empresa Penta Analytics desde hace 3 años, donde se realiza la planificación y creación de las

promociones, el perfeccionamiento del merchandising, etc. En la Gerencia de Marketing se diseña el mix de productos y el surtido que las tiendas exhibirán en cada temporada. La selección se hace con herramientas tecnológicas y sistemas de información modernos, por ejemplo Optimize, programa que permite observar comportamiento de clientes ante la vitrina, verificar si la exhibición es atractiva o no, analizar el flujo de personas que miran la vitrina, etc.

2.3.1.4. Propuesta de Valor de la compañía

Flores ofrece una amplia gama de productos integrando en su oferta todos los productos que complementan la categoría “ropa interior” para diversas ocasiones, desde el “Everyday” al post operatorio. La segmentación de clientes se realiza, además de SSE, según nivel etario y por la anatomía del cuerpo de la mujer chilena de tal forma de entregar una propuesta de “calce perfecto”.

Flores se caracteriza por la disponibilidad de productos en las tiendas y la calidad del producto en general. Ofrece a sus clientas finales productos con bonitos diseños y colores que además están a la moda.

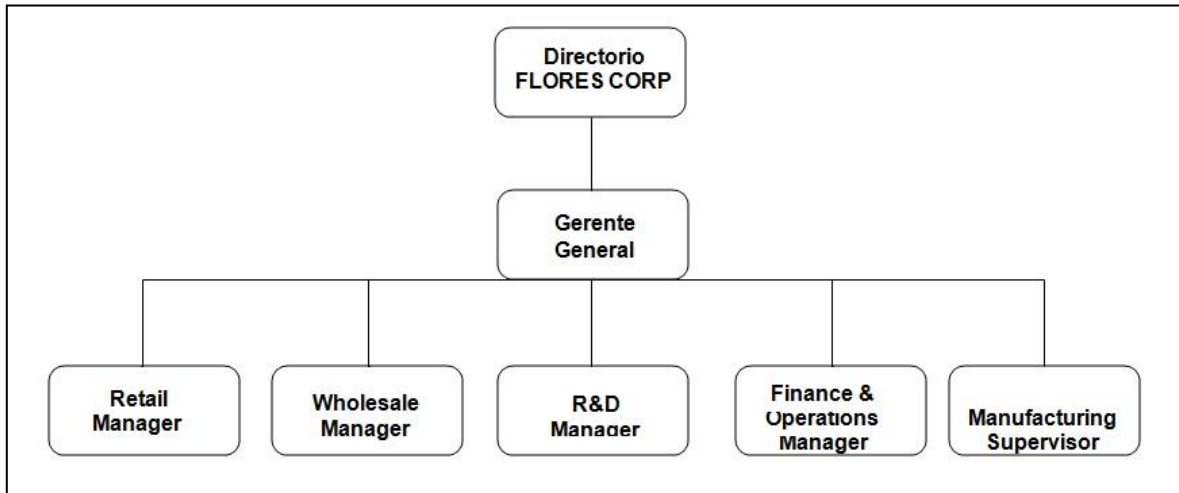
- Canales de Distribución:
- Grandes retailers: estos son grandes tiendas y los supermercados Líder. Se realiza venta al por mayor y dado los grandes volúmenes de venta el poder de negociación lo tienen las grandes tiendas. La relación con el cliente final la manejan de acuerdo a sus estándares. En el sector dedicado a corsetería y lencería de la sala de ventas, se encuentra también la presencia de las marcas de la competencia.
- Tiendas propias y especialistas: se cuenta con una red de 43 tiendas propias Flores y además las tiendas de especialidad regionales, las cuales también exhiben algunas otras marcas. En las tiendas propias se encuentran todas las categorías y su ventaja es el menor margen al que la Textil Flores le vende sus productos.
- Canal directo: se realiza venta directamente desde la bodega. Su participación en ventas no es mayor al 5%. En este canal sólo se compite con Kayser, Intime y en menor medida con Avon.
- Catálogo: como se muestra más adelante, existe un programa de fidelización de clientes llamado Club Seducción Flores, donde las clientas pueden vender los productos de la compañía por catálogo obteniendo descuentos en su compra como clientes de las tiendas Flores.

En todos los canales el precio final es muy similar, sin embargo en las tiendas propias es donde se encuentra la mayor cantidad de promociones y descuentos durante todo el año, alcanzando hasta un 70% de descuento en prendas estacionales.

2.3.1.5. Estructura organizacional

La estructura corporativa de la compañía se muestra en la Ilustración 19.

Ilustración 21: Estructura corporativa Flores Corp.



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Corporativa Gerencia General.

En el Anexo C se puede observar el foco de las actividades y las responsabilidades de cada área, además de los equipos que involucra cada uno.

2.3.1.6. Principales productos

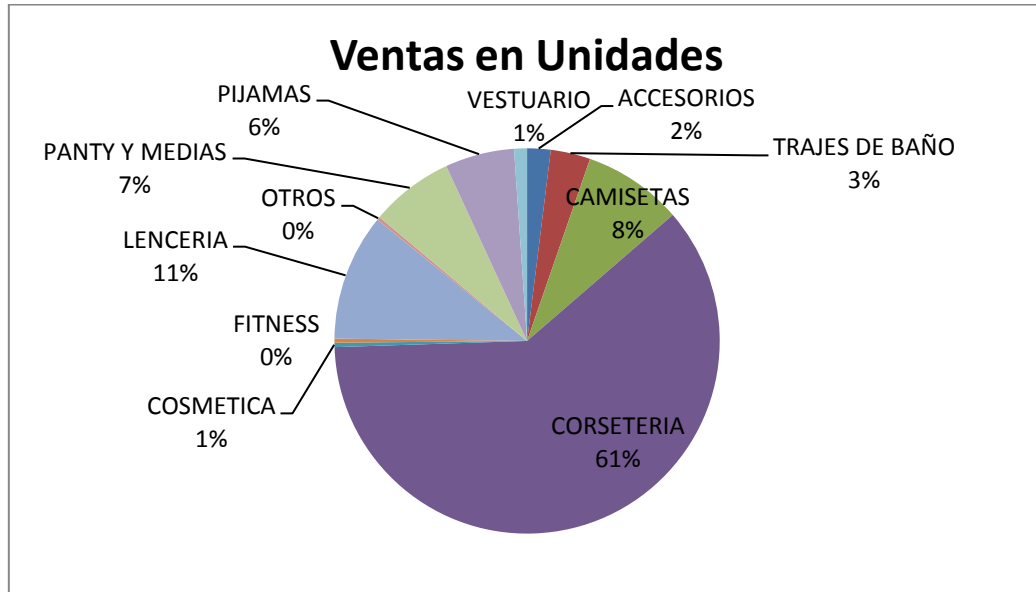
Flores cuenta con un catálogo que contiene alrededor de 10.000 productos, agrupados en 11 categorías, las que abarcan desde 22 a 980 SKUs¹⁹. La mayor variedad de productos se encuentra en la categoría corsetería, que es la que más ventas anuales presenta. Además, esta variedad de productos se clasifican en 5 ocasiones, según las cuales las mujeres escogen la ropa interior:

- Everyday
- Seduction
- Body & Shape
- Design
- Pura

La importancia por categoría según su representatividad en las ventas anuales se muestra en la Ilustración 20. Es importante mencionar que estos porcentajes han sido estables durante los últimos años en Flores y el mercado en general. La categoría principal de venta es corsetería y por la cual se genera la mayor cantidad de ingresos.

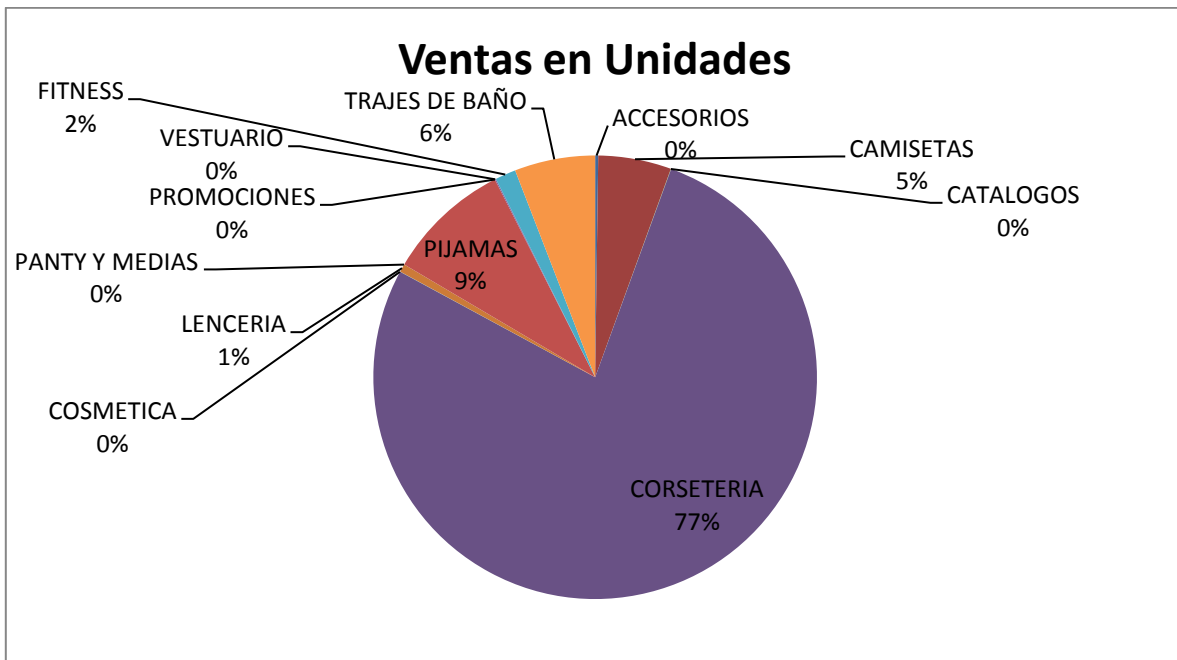
¹⁹SKU: Stock-Keeping Unit. Es un identificador que permite el seguimiento sistemático de los productos ofrecidos a los clientes. Cada SKU se asocia con un objeto, producto, marca, servicio, cargos, etc.

Ilustración 22: Proporción de ventas por unidades en 2010.



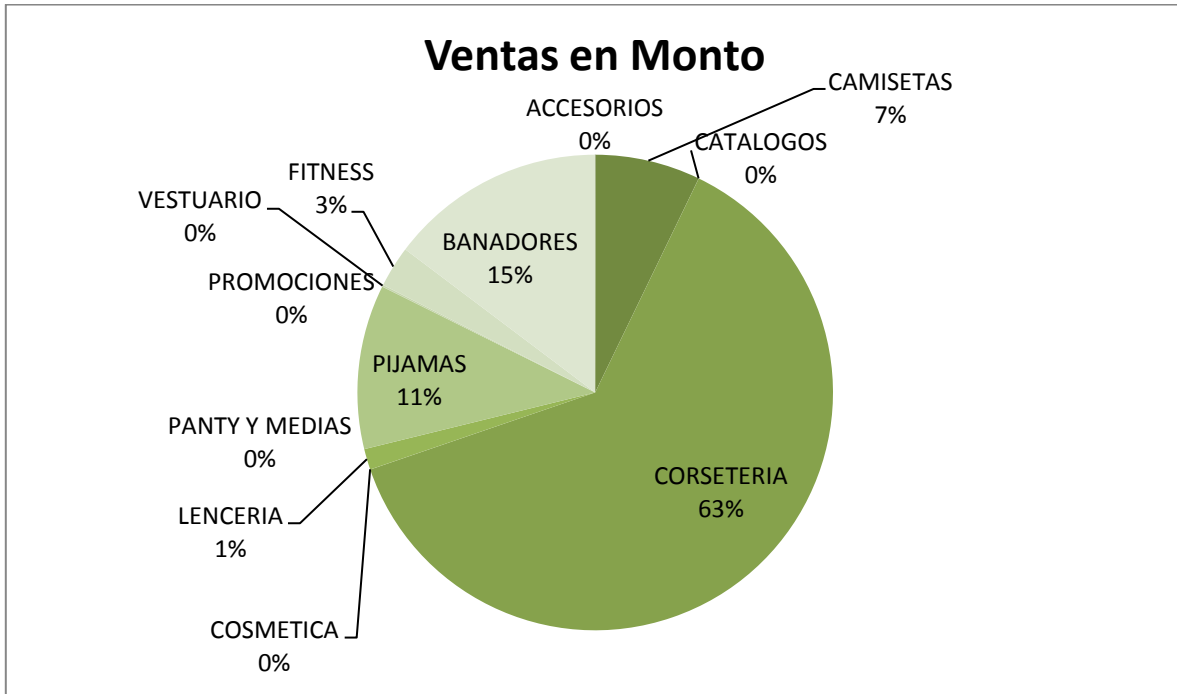
Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing

Ilustración 23: Proporción de ventas por unidades en 2011.



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing [PPT].

Ilustración 24: Proporción de ventas según monto en 2011.



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing [PPT].

Los montos y unidades de ventas para cada categoría correspondientes al año 2011 se muestran en la Tabla 7. Además se muestran las cifras promedio de venta y stock por tienda en la Tabla 8.

Tabla 7: Ventas y Stock en montos y unidades por categoría, en pesos chilenos (CLP).

CATEGORÍA	VENTA EN MONTO	VENTA EN UNIDADES	STOCK UNIDADES	STOCK VALORIZADO
ACCESORIOS	2.291.551	2.527	4.162	4.778.233
CAMISETAS	444.521.578	60.862	23.644	162.506.442
CATALOGOS	230.019	272	159	874.249
CORSETERIA	3.897.106.212	883.497	253.615	1.441.950.833
COSMETICA	311.678	181	726	2.635.451
LENCERIA	88.243.148	6.707	2.387	29.711.136
PANTY Y MEDIAS	2.970	3	34	96.160
PIJAMAS	695.887.111	103.328	15.444	122.072.592
PROMOCIONES	11.966	10	613	2.547.849
VESTUARIO	7.747.286	905	708	8.645.661
FITNESS	175.182.136	17.284	42.698	470.992.097
BANADORES	916.888.119	67.140	29.072	452.691.077
Total general	6.228.501.737	1.142.744	373.252	2.699.478.672

Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing [PPT].

Tabla 8: Promedio mensual de ventas y stock en monto (CLP) y unidades, de una tienda.

CATEGORÍA	VENTA EN MONTO	VENTA EN UNIDADES	STOCK UNIDADES	STOCK VALORIZADO
ACCESORIOS	4.441	5	8	9.260
CAMISETAS	861.476	118	46	314.935
CATALOGOS	446	1	0	1.694
CORSETERIA	7.552.531	1.712	492	2.794.478
COSMETICA	604	0	1	5.107
LENCERIA	171.014	13	5	57.580
PANTY Y MEDIAS	6	0	0	186
PIJAMAS	1.348.618	200	30	236.575
PROMOCIONES	23	0	1	4.938
VESTUARIO	15.014	2	1	16.755
FITNESS	339.500	33	83	912.775
BANADORES	1.776.915	130	56	877.308
Total general	12.070.740	2.215	723	5.231.548

Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing [PPT].

De estos montos se destaca la corsetería como categoría de destino, representando entre 70% y 78% de las ventas mensuales.

Sin embargo, desde noviembre aproximadamente las ventas de trajes de baño, categoría estacional, adquieren mayor relevancia en los montos de ventas, alcanzando un 20% de las ventas mensuales (en ellos corsetería baja a un 60%).

2.3.1.7. La red de Tiendas

Las tiendas Flores se encuentran ubicadas en 13 ciudades a lo largo de Chile (ver Ilustración 23), desde Antofagasta a Punta Arenas, constituyendo una cadena de 43 tiendas.

Sin embargo, los canales de distribución de la marca Flores no sólo consideran las tiendas propias. Los 3 canales de distribución de la marca son:

- Grandes Tiendas (Falabella, Paris, Ripley, La Polar, Hites, Corona, Líder, etc.)
- Tiendas de especialidad (generalmente regionales)
- Tiendas Propias

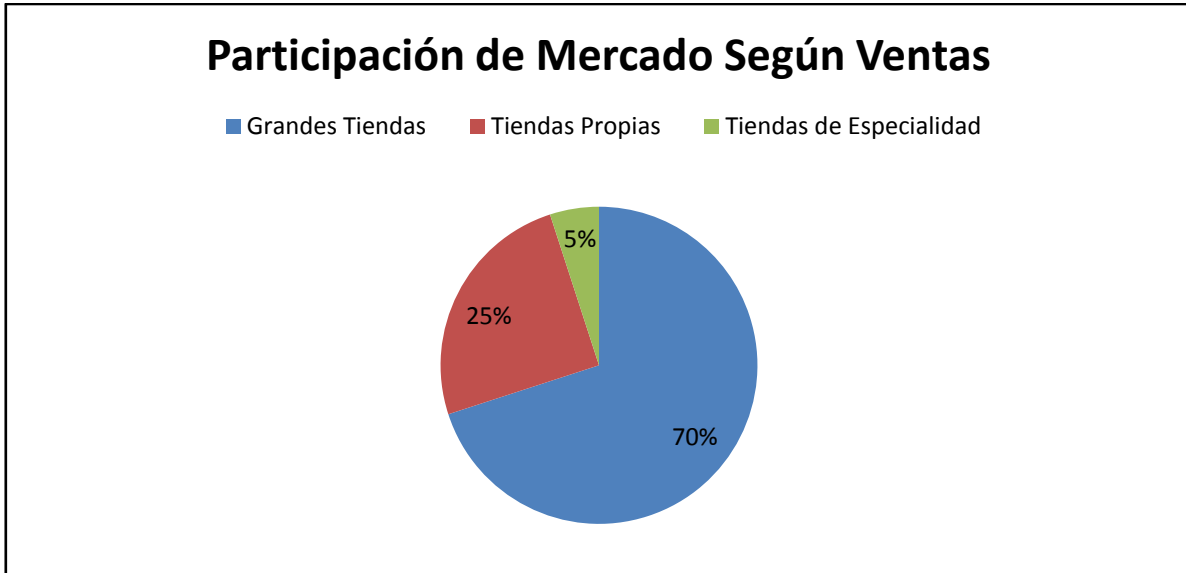
Ilustración 25: Mapa de ubicación de las Tiendas Flores en Chile



Fuente: Web FLORES CORP. 2011. Ubicación Tiendas.

La participación de los 3 canales en el consolidado de ventas de la compañía, se muestra en la Ilustración 24:

Ilustración 26: Distribución de las ventas del sector retail por tipo de formato en 2009.



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos Gerencia de Marketing.

Uno de los aspectos más importantes que se debe tener en cuenta en la industria del retail es responder eficientemente cómo llegar al consumidor final. La respuesta tiene que ver en forma específica con la ubicación del canal de contacto directo con el consumidor, es decir, la localización de la cadena de tiendas y la conexión de ellas con el centro de distribución para el abastecimiento de los productos.

2.3.1.8. Club Seducción

Es el club de clientes de Flores y que tiene el objetivo de fidelizar y atraer más clientes que estén dentro del mercado potencial de la empresa.

Su método de funcionamiento es pagar a sus asociadas por recomendar, y además entregarles descuentos en productos Flores y de otras empresas. Las clientas pueden recibir variadas Gift Cards, regalos de servicios y productos de belleza por el doble del valor que pagaron por su membresía, además de asegurar un importante descuento en sus compras por internet y un descuento menor en las compras directas en tiendas Flores. Por cada clienta adicional recomendada que se inscriba en el Club y pague su membresía, Flores paga a la socia que recomienda. Otro beneficio es que un porcentaje de las compras mensuales de cada una de estas nuevas integrantes recomendadas, amortizará la membresía del año siguiente de la socia que recomendó. Los beneficios se mantienen al renovar la membresía a un precio preferencial.

El programa comenzó a masificarse a comienzos de 2011, creándose una estructura multinivel de beneficios. Es por ello que aún no es muy utilizado y su monto de ventas tiene una representatividad inferior al 1% en las ventas de la compañía. Sin embargo, los múltiples beneficios que otorga a las clientas debieran incidir en que su participación aumente en el mediano plazo.

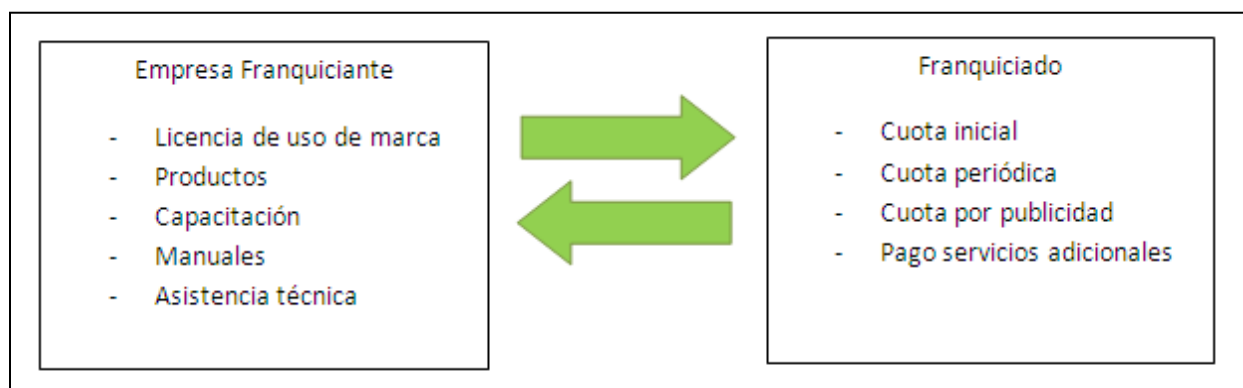
II. EVALUACIÓN FINANCIERA Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. Diseño de la Franquicia Tiendas Flores

3.1. Modelo de Negocios de las franquicias Flores

El modelo de negocios de la empresa como parte del sistema de franquicias se sintetiza en la Ilustración 25.

Ilustración 27: Modelo de negocios de las franquicias Flores



Fuente: Elaboración propia

La ilustración muestra que la empresa Flores ofrece: la licencia del uso de su marca, los productos a comercializar y las herramientas necesarias para implantar y manejar el negocio en su operación. Esto último a través de capacitaciones inicial y continua al administrador de la tienda y los vendedores, manuales de operación y asistencia técnica. A cambio, la empresa recibe diversos pagos divididos en: una cuota inicial, que se hace efectiva en el momento de firmar el contrato, y cuotas periódicas que son porcentajes de las ventas mensuales de la franquicia, llamados royalty y cuotas por publicidad. El detalle de las cuotas se encuentra en el capítulo de Plan Financiero.

Finalmente, los beneficios que obtiene el franquiciado por participar en este modelo de negocio son: la garantía de un nivel de ventas del orden del de una tienda propia Flores, percibir utilidades que se encuentran en un cierto rango conocido por él previo a la firma del contrato, junto con una estimación del período de recuperación de la inversión y las utilidades que la tienda percibirá.

Hay que destacar que un franquiciado puede tener más de una franquicia, sujeto al desempeño del primer local que adquiera. Además, la renovación del contrato por otro período también estará sujeta a su desempeño y el de la tienda.

Además, se debe tener en consideración que el empresario tendrá exigencias mínimas de venta. En el inicio de cada ciclo anual, el empresario debe presentar una estimación del monto de ventas mensuales que tendrá en el año y de acuerdo a esto, en conjunto con la empresa, se fijan las metas de venta para ese determinado local. En caso de que las ventas estén por debajo de la meta en un 5%, y que esta situación sea sostenida durante más de 6 meses en condiciones normales del mercado (es decir, no hay crisis en el sector o en la economía nacional o global) Flores está facultado para terminar el contrato de franquicias.

Con respecto a los precios de los productos vendidos en los locales franquiciados, la estructura de precios será fijada por Flores para todos sus locales, debiendo cada uno de ellos respetarla. Los precios serán entregados a los administradores de local cada mes junto con la estructura de promociones. En relación a las liquidaciones y promociones, el franquiciado tiene la libertad de modificar el monto de descuento de aquellos productos perecibles (o estacionales) con el fin de no quedarse con sobre stock de productos que no se venden todo el año.

La forma de pago del inventario es en efectivo y es responsabilidad del empresario si desea acceder a créditos de instituciones financieras para obtener financiamiento. El pago de la inversión inicial también debe ser en efectivo y cancelado el día de la firma del contrato.

La asistencia técnica que se le proporciona al empresario en el periodo de duración del contrato, incluye:

- Asesoría permanente en el mix de productos que debe tener en la tienda, tanto en exhibición como en stock.
- En la tienda franquiciada se hará uso de los programas computacionales con que cuentan las tiendas propias, para el ingreso de las ventas y la solicitud de stock.

- Soporte logístico de transporte de mercadería y los asuntos que tengan relación con las órdenes de compra.
- Acuerdo de merma cero. Dado que la logística inversa es costosa para la compañía, se le rebaja un 1% en el costo de ventas al empresario para que éste, en caso de tener costos de inventario, los cubra. Así éstos pasando a ser su responsabilidad.

La propuesta de valor que Flores puede entregar a un franquiciado es: Oferta de productos de lencería de una marca reconocida, capacitación y herramientas para la puesta en marcha de su negocio. Además del crédito financiero para la compra de los productos.

3.2. Metodología de diseño y evaluación

El diseño del sistema nace desde la sensibilidad de la evaluación económica. La metodología seguida para obtener un sistema atractivo y rentable es el siguiente:

Primera Parte:

1. Se realiza un análisis de la inversión, ingresos y costos en que incurre la empresa en la actualidad específicamente para poner en funcionamiento una tienda y mantenerla operativa en el tiempo. En esta primera parte se considera sólo la evaluación de dos tiendas, una ubicada en un Mall y otra ubicada en una avenida. Éstas son escogidas por recomendación del Gerente de Ventas como tiendas promedio.

La Ilustración 26 muestra que a pesar de la diferencia en ubicación de la tienda (Santiago o regiones, Malls o avenidas), todas tienen un nivel de venta similar por m², por lo que la elección de la tienda no afecta significativamente la estimación de ventas posterior. Sin embargo, como los costos sí son distintos cuando se trata de un Mall, se considerará este caso aparte.

Ilustración 28: Ventas anuales de tiendas Flores



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Datos Gerencia de Finanzas.

2. Se construye la estructura del flujo de caja para la empresa considerando que se implanta el sistema de franquicias, con la inversión, ingresos y costos que esto significaría. La evaluación se hará a 5 años, considerando que en la investigación de mercado se determinó que este es el plazo en que alrededor del 90% de los negocios establecen la duración de sus contratos de franquicia. Además, este es también el plazo que los Malls fijan a la duración de los contratos de tiendas de especialidad.
3. Se realiza una proyección de las ventas a 5 años usando el ajuste de series de tiempo del modelo ARMA y con esa estimación se sensibiliza en el modelo las variables relevantes. En este caso las variables relevantes corresponden a las cuotas que dependen de las ventas del franquiciado y la cuota inicial. Las cuotas para estos valores están dadas por los valores de mercado presentados en los capítulos anteriores. La sensibilidad se realiza con el objetivo de analizar cuáles son los valores para estas variables tal que la empresa esté indiferente entre abrir la tienda con capital propio o hacerlo mediante franquicia.

Segunda Parte:

1. En esta parte se agrega el número de tiendas mínimo estimado para que la empresa alcance su meta de crecimiento.
2. Finalmente, se hace un análisis general que permite decidir qué es más eficiente para la empresa con respecto a la apertura de tiendas.

3.3. Estimación de las ventas futuras

El objetivo de este capítulo es mostrar la metodología usada para la estimación de las ventas de las tiendas Flores para los 5 años de duración del contrato.

3.3.1. Input para la estimación

El input para la estimación son las ventas mensuales de 4 tiendas. Dos de ellas se encuentran ubicadas dentro de un Mall y las otras dos en calles de la Región Metropolitana. Las tiendas estudiadas son:

Tienda Mall Plaza Oeste (7)

Tienda Mall Plaza Vespucio (8)

Tienda Moneda (13)

Tienda Matías Cousiño (14)

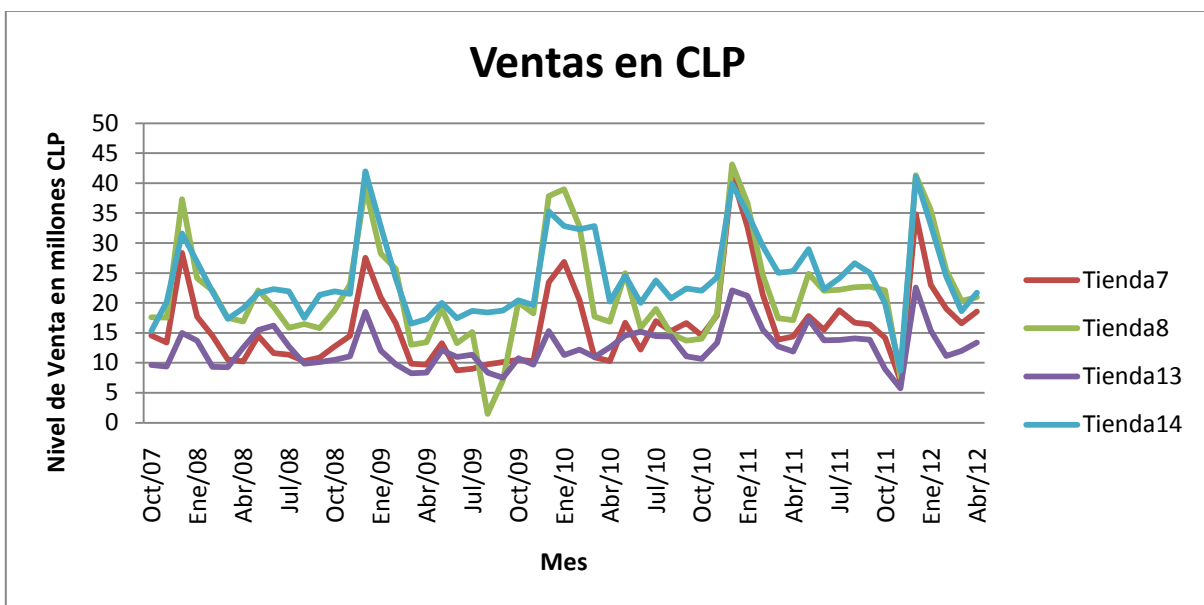
Éstas fueron seleccionadas como recomendación del Gerente de Ventas de la compañía, con el fin de analizar una tienda con un nivel de ventas promedio y una tienda con un nivel de ventas mayor, para ambos tipos de ubicación. Cabe destacar que los niveles de venta de las tiendas Flores son muy similares independiente de su ubicación. Como se muestra en la Ilustración 26, el orden de magnitud de estos valores es el mismo para las tiendas observadas.²⁰

²⁰ Las tiendas se consideraron según disponibilidad de información.

Si bien hay tiendas cuyo desempeño se escapa del promedio, el resto son similares. Esto muestra que la elección de las tiendas con las cuales se va a realizar la estimación no debería influir significativamente en los resultados que se tengan a partir de esta proyección.

Se consideraron 55 datos correspondientes a las ventas desde el mes de octubre de 2007 hasta abril de 2012, para cada tienda. La cantidad de datos utilizados está limitada por la disponibilidad de la data dentro de la compañía. La Ilustración 27 muestra la data considerada en el input.

Ilustración 29: Ventas año 2012



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Datos Gerencia de Finanzas.

3.3.2. Ajuste de las series de venta

La proyección de las ventas se realizará siguiendo la metodología de ajuste de los modelos ARMA para series de tiempo. Para ello se utiliza el programa estadístico E-Views.

3.3.2.1. Marco teórico

Los modelos autorregresivos de media móvil, llamados ARMA por su abreviación en inglés, constituyen una herramienta de ajuste de series de tiempo y a la vez permite predecir los valores futuros de la serie ajustada.

Este modelo se compone de dos partes: una parte autorregresiva (AR), definido por un parámetro “p”, que representa la dependencia de la serie con sus valores pasados. La otra es la parte móvil (MA), definida por un parámetro “q”, que representa la dependencia de la serie con los valores pasados de los errores. Estos errores están sujetos a “shocks” externos y se explican por factores excepcionales que ocurren en ciertos periodos y que son explicados dependiendo del contexto en que se desarrolla la serie.

La serie ajustada se describe de la siguiente forma:

$$X_t = \varepsilon_t + \sum_{i=1}^p \phi_i X_{t-i} + \sum_{i=1}^q \theta_i \varepsilon_{t-i}$$

La principal ventaja de esta metodología de predicción es que los valores estimados son óptimos en el corto y mediano plazo, ya que se puede escoger entre una gran variedad de modelos al modificar los parámetros p y q , según sea el comportamiento de la serie de tiempo original.

Condición para usar el modelo ARMA

Para estimar una serie de tiempo usando un modelo ARMA es necesario que los datos de la serie sean estacionarios, ya que esta condición facilita el uso de la teoría estadística para la proyección de la serie. Para comprobar la estacionalidad se realiza el test de raíces unitarias. Este test considera la hipótesis nula:

$$H_0: \text{La serie tiene una raíz unitaria}$$

El programa E-Views rechaza H_0 si la probabilidad obtenida al realizar el test es menor a 0.05 (95% de confianza). Además, se puede comprobar la estacionariedad analizando el test de la T-Student. La hipótesis se rechaza cuando el módulo del estadístico T es mayor que los valores para cada nivel de significancia que arroja el test (1%, 5%, 10%).

Determinación de los parámetros p y q

Para determinar qué valor es el que mejor ajusta se analiza el correlograma de la serie usando esa opción en E-Views.

Los valores mínimos en módulo que puede adoptar los parámetros “ p ” y “ q ” para que sean significativos, serán los valores de la autocorrelación total (AC) y la autocorrelación parcial (PAC), respectivamente, que se obtengan usando el estadístico

$$Z_{\alpha/2} * \frac{1}{\sqrt{N}}$$

Donde:

N: número total de datos de la serie. En este caso $N=55$.

$Z_{\alpha/2}$: Estadístico de distribución normal.

Se tomará $\alpha = 5\%$, que representa un nivel de confianza del 95%. Por lo tanto, se tiene que $Z_{\alpha/2} = 1.96$, y el estadístico toma un valor:

$$Z_{\alpha/2} * \frac{1}{\sqrt{N}} = 0.26. \quad (1)$$

Según la ecuación (1) se considerará sólo los valores para los cuales AC y PAC son mayores en módulo al nivel de significancia, en este caso el nivel de significancia es 0.26.

Cuando se encuentra más de un valor para “ p ” y/o “ q ”, es decir hay más de un modelo ARMA cuyos parámetros son significativos (probabilidad distinta de cero), se recurre al criterio de información de Schwartz (SBIC) para determinar el modelo que tiene mejor ajuste. Se escoge aquel modelo que presente el valor más bajo en este

criterio.

Evaluación del modelo ARMA escogido

Para evaluar la efectividad del modelo ARMA escogido se analizan los residuos del modelo. Esto significa revisar que los residuos no sean significativos dentro del modelo (recordando que la significancia se tiene con valores de AC y PAC mayores a 0.26).

Finalmente, una vez probado que los parámetros de ajuste cumplen con los requerimientos de la teoría del modelo ARMA, se utiliza la opción de E-Views para realizar un forecasting para un cierto número de periodos futuros.

3.3.3. Resultados de la estimación

En el análisis de estacionalidad de las cuatro series el test arrojó que las raíces respectivas están dentro del círculo unitario, por lo que todas son estacionarias. El output del test arrojado por E-Views se muestra en el Anexo I. Posteriormente se analizaron los valores posibles de “p” y “q” analizando los correlogramas de las series, dada la ecuación (1). Los correlogramas se encuentran en el Anexo I.

En las cuatro series estudiadas que el modelo que presenta menor SBIC es el modelo ARMA(12,12).

Luego para verificar la calidad del ajuste se realiza nuevamente el Test de Raíces Unitarias. Éste en todos los casos muestra que las series ajustadas son estacionarias (valores de la raíces menor a 1). El output de E-Views para este test se encuentra en el Anexo I.

Finalmente, se hace un análisis de los residuos del modelo, a través del correlograma de los residuos de cada serie, con el fin de verificar que estos tengan baja significancia, lo que muestra el grado de ajuste del modelo escogido. Los correlogramas se encuentran en el Anexo I. En ellos se observa que para todas las series, las auto correlaciones de los residuos son bajas en significancia ($\ll 0.26$). Sin embargo, en las cuatro series se observa una excepción para el doceavo rezago. Ello evidencia que hay una parte que el modelo no puede explicar, es decir que no se ajusta el 100%.

En las siguientes Ilustraciones se muestra el ajuste de la serie para cada una de las tiendas.

Ilustración 30: Ajuste Ventas Tienda 7

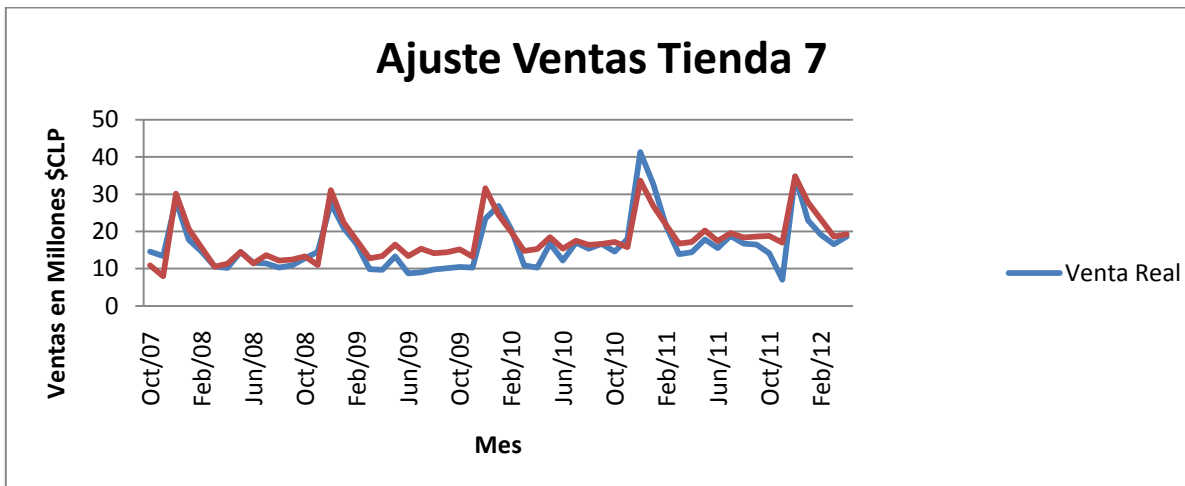


Ilustración 31: Ajuste Ventas Tienda 8

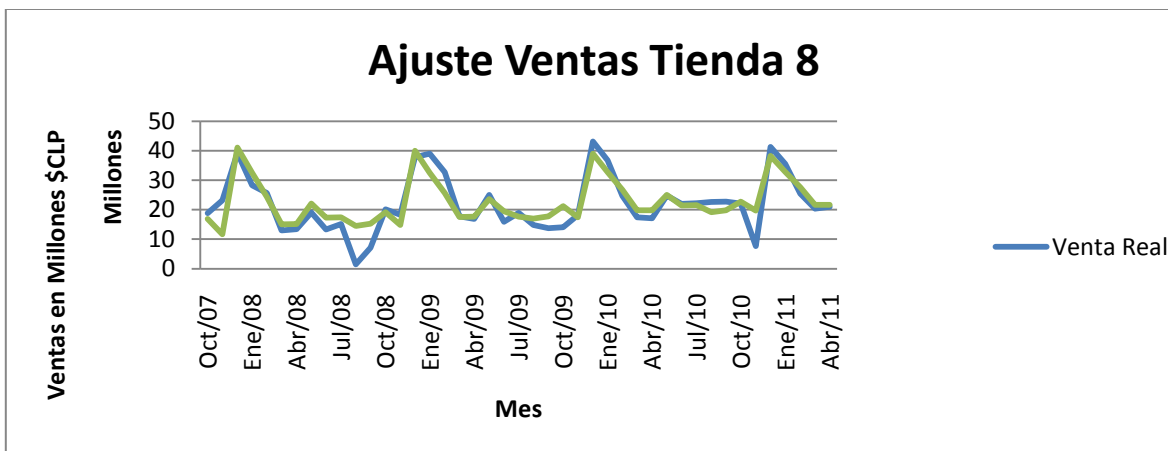


Ilustración 32: Ajuste Ventas Tienda 13

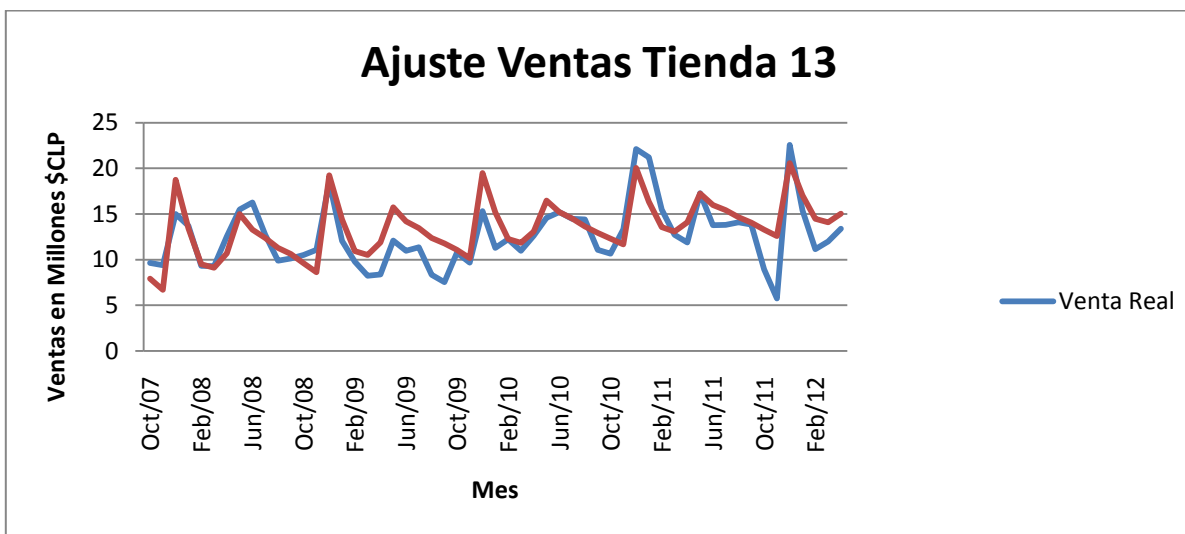
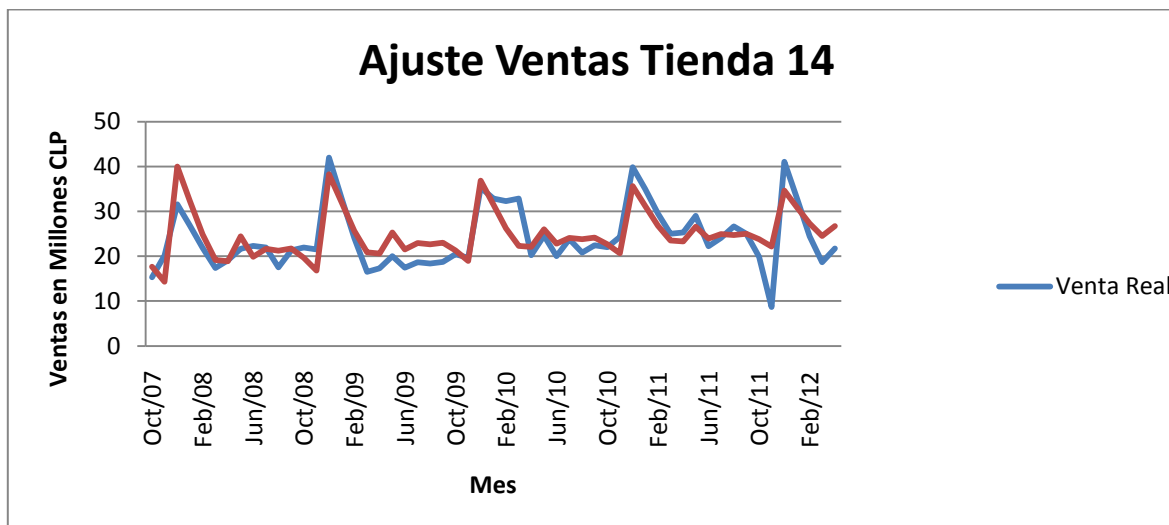


Ilustración 33: Ajuste Ventas Tienda 14



Fuente: FLORES CORP. [2011]. Datos Gerencia de Finanzas.

3.3.4. Análisis económico de los resultados

Como se mencionó anteriormente, hay una parte de la serie que el modelo no explica y que se atribuye a la periodicidad de las ventas de Flores durante el año. Tal como se dijo en un inicio, las series de tiempo que representan las ventas de las tiendas seleccionadas tienen una periodicidad de 12 meses. Una de las propiedades de las series estacionarias es que no dependen del tiempo. Esto se contrapone con la periodicidad, pues significa que sí dependen del tiempo. En consecuencia, la periodicidad de las series es la responsable de que exista correlación, es decir, que sean significativas en los residuos para el doceavo rezago.

Que el modelo resultante obtenido para las cuatro tiendas sea al mismo muestra que el comportamiento de las ventas es similar a nivel de tiendas, pueden tener promedios de ventas distintos pero en la generalidad los cuatro casos estudiados son equivalentes. Además, los valores obtenidos para los parámetros, 12 en ambos casos, es teóricamente adecuado, ya que el orden del modelo debe ser en algún grado coincidente con la periodicidad de los datos de la serie analizada, en este caso mensual.

Los modelos obtenidos consideran el parámetro “p” igual a 12. Esto muestra que la serie posee una componente auto regresiva con doce rezagos, es decir que es muy probable que el crecimiento de un mes determinado sea similar al crecimiento de hace 1 año atrás. Por ejemplo, el crecimiento que se obtiene en un mes como diciembre será similar al crecimiento de diciembre del año anterior (considerando que el año actual pudo haber tenido una media superior a la del año pasado). Por otro lado, en cuanto a las medias móviles se tiene que para los cuatro casos el valor de “q” es 12. Éste representa los shocks aleatorios externos a la serie de tiempo y que influyen en “q” periodos posteriores. En este caso significa que ante un shock externo a las variables que la compañía puede manejar, su influencia en las ventas durará en el resto del año, siempre con mayor injerencia sobre los meses más cercanos y decayendo en los

siguientes.

Hay que recordar que este modelo está bajo el supuesto de que la serie de ventas es estacionaria, lo que indica que las ventas modifican su tendencia cada 12 meses. Además, muestra que el crecimiento es más bien constante en el tiempo (cada tienda crece a un porcentaje similar cada año).

3.4. Evaluación Financiera

El análisis financiero de la memoria contempla la evaluación de los escenarios posibles que la empresa puede desarrollar, en el corto y mediano plazo, para lograr el objetivo de aumentar su market share en la industria de la lencería femenina.

Los escenarios de evaluación permiten comparar las opciones tanto en el ámbito económico como desde el punto de vista administrativo y de utilización de los recursos actuales que posee la compañía. Los escenarios son:

Ilustración 34: Escenarios de evaluación



Fuente: Elaboración propia.

La evaluación se realizó mediante el desarrollo de un flujo de caja para el Escenario Mejorado y uno para el Escenario con Franquicia. En ambos se consideran las 43 tiendas propias actuales de la empresa y se le adiciona el número de tiendas estimadas que Flores debiera abrir en el periodo de evaluación del proyecto (5 años) para alcanzar su crecimiento objetivo.

Es relevante destacar que en los flujos de caja se consideran únicamente los ítems que influyen directamente en la apertura de tiendas y que pueden significar una diferencia entre ambos escenarios²¹. Esto es factible dado que los VAN son aditivos y considerar sólo los ítems relevantes no hace perder precisión en la elección entre los escenarios determinados.

²¹ Los ingresos y costos que son independientes al modelo bajo el cual se abre la tienda, no contribuye a la toma de decisión entre los escenarios, pues de alguna forma se "cancelan" al hacer la comparación.

Para todos los efectos la tienda considerada para las estimaciones es de 100 m².

3.4.1. Cálculo del número de tiendas

El input base para calcular el número de tiendas mínimo que debiera abrir Flores para alcanzar su objetivo es justamente la meta de crecimiento que se proponen. Como se mencionó en capítulos anteriores, la empresa planea que al cabo del primer año la facturación anualizada garantice al menos el 5% de crecimiento. Esto traducido en el aumento de market share, en la suma de sus canales total canales. Esto significa, en términos de participación actual en cada canal de distribución, por separado²²:

- Aumentar del 28% al 35% de market share en “Retail Propio”.
- Aumentar del 16% al 20% en canal “Wholesale” (o grandes tiendas).

La franquicia se ubica dentro del canal “Retail Propio”, por lo que se considera este porcentaje en el cálculo.

Tabla 9: Cálculo número de tiendas

Canal “Retail Propio”	Cifra (CLP)
Tamaño de la Industria de la Lencería en Chile (2011):	\$ 22.244.649.061
Tamaño estimado de la Industria de la Lencería en Chile (2012): crecimiento del 6% en 1 año:	\$ 23.579.328.004
Tamaño estimado de la Industria (2013): crecimiento del 10% en 1 año:	\$ 25.937.260.804
Objetivo Flores: 35% del total de la Industria, equivalente a:	\$ 9.078.041.282
Una tienda Flores vende anualmente, en promedio:	\$ 150.000.000
N° tiendas para lograr objetivo:	61
Actualmente existen:	43
N° tiendas por abrir en 1 año:	18

Fuente: Elaboración propia.

En la tabla anterior se muestra que el crecimiento estimado para el año 2012 en la Industria de la Lencería en Chile es del 6%²³ y para 2013 de un 10% (aumento de ventas en sector Retail²⁴). De este monto total del mercado, Flores planea obtener el 35% para su meta de participación. Para obtener el número de tiendas, se dividió esta cantidad en el monto de venta promedio de una tienda en el año 2011.

De estos cálculos se obtiene que con 61 tiendas se alcanza el 35% del total de ventas de la industria para el primer año de evaluación. Hay que recordar que la evaluación general del proyecto es a 5 años, por lo tanto se considerará en ella el número de tiendas con el cual Flores, al menos mantiene este market share²⁵. Esto

²² El market share de la suma de los canales se calcula dividiendo la sumatoria de las ventas de los distintos canales, en la sumatoria de las ventas de los canales de todas las compañías que conforman el mercado. Es por esto que el porcentaje en que Flores debe aumentar su participación de mercado es distinto en cada canal, y en conjunto conforman el 5% total.

²³ Fuente: CORPORACIÓN FINANCIERA IMTRUST. [2011]. Estudio Retail 2011. [PDF].

²⁴ Fuente: CERET, Universidad de Chile. [2010]. Informe de desempeño sectorial. [PPT].

²⁵ Se evalúa el escenario de mantener el market share durante los 5 años, debido a que la compañía

equivale a la apertura de 18 nuevas tiendas el primer año y de 6 tiendas cada año durante los cuatro siguientes.

La meta de crecimiento se planea considerando que las tiendas se abren en diferentes periodos del primer año dada la probabilidad de no encontrar 18 inversionistas en el mes cero. Es por ello que se sugiere contemplar la apertura de dos tiendas extra durante el primer año, con las cuales se logre la facturación anualizada objetivo.

3.4.1.1. Propuesta de localización de la red de tiendas

En la Tabla 10 se muestra la población femenina agrupada según el target de Flores, a nivel regional. En el Anexo L se muestra el desglose por edades.

Tabla 10: Población femenina por edad a nivel regional. Datos 2010 y proyección años 2015 y 2020.

Región	Edad	2010	2015	2020
I	Subtotal <25	26.276	27.843	27.228
	Subtotal 25<x<55	63.866	70.566	77.336
	Subtotal 56+	23.270	30.082	37.703
II	Subtotal <25	48.799	48.040	44.418
	Subtotal 25<x<55	116.533	123.117	129.862
	Subtotal 56+	41.999	50.822	60.174
III	Subtotal <25	23.744	22.781	20.270
	Subtotal 25<x<55	57.003	59.030	60.385
	Subtotal 56+	22.952	27.766	33.379
IV	Subtotal <25	61.992	60.036	55.219
	Subtotal 25<x<55	149.665	161.116	169.339
	Subtotal 56+	69.893	86.310	105.672
V	Subtotal <25	147.014	140.109	128.332
	Subtotal 25<x<55	369.411	385.795	396.409
	Subtotal 56+	195.218	233.768	276.920
VI	Subtotal <25	71.266	69.356	62.440
	Subtotal 25<x<55	185.624	194.112	198.596
	Subtotal 56+	83.114	101.772	123.910
VII	Subtotal <25	84.664	80.082	71.481
	Subtotal 25<x<55	213.549	223.549	227.542
	Subtotal 56+	97.162	117.329	142.047
VIII	Subtotal <25	177.713	166.974	147.897
	Subtotal 25<x<55	434.282	450.222	456.694
	Subtotal 56+	199.085	237.504	281.903
IX	Subtotal <25	86.166	81.492	72.962
	Subtotal 25<x<55	197.943	208.927	215.615
	Subtotal 56+	94.621	111.586	132.775
X	Subtotal <25	68.474	67.659	63.098
	Subtotal 25<x<55	173.624	185.671	193.713
	Subtotal 56+	73.497	87.885	106.708
XI	Subtotal <25	8.105	7.789	7.242
	Subtotal 25<x<55	21.067	22.371	22.956
	Subtotal 56+	7.606	9.447	11.553
XII	Subtotal <25	11.458	10.774	9.734
	Subtotal 25<x<55	32.719	33.032	32.685
	Subtotal 56+	14.536	16.892	19.584
RM	Subtotal <25	588.644	558.202	512.605
	Subtotal 25<x<55	1.514.977	1.576.555	1.610.506
	Subtotal 56+	680.140	813.494	962.188
XIV	Subtotal <25	32.399	29.728	25.397
	Subtotal 25<x<55	77.732	79.357	78.618
	Subtotal 56+	38.625	45.436	53.541
XV	Subtotal <25	15.592	14.188	12.204
	Subtotal 25<x<55	38.652	36.850	34.127
	Subtotal 56+	19.598	22.344	25.028

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2012. Estadísticas Demográficas.

De acuerdo a lo anterior, las ubicaciones prioritarias para abrir tiendas Flores, según el número de habitantes por región que se encuentran dentro del mercado objetivo de la empresa, son:

- Regiones: II, IV, V, VI, VII, VIII, IX, X.

Si bien en alguna de ellas hay presencia de tiendas Flores, sólo existe una por región y abrir una tienda adicional no quita exclusividad de territorio a un franquiciado, más aún en aquellas que solo tienen presencia al interior de un Mall.

Además, las regiones donde no hay presencia de tiendas Flores y que deben abarcarse son:

- Regiones: I, XV, III, XI, XII.
- Comunas de la RM: Ñuñoa, Providencia.

En estas regiones puede abrirse más de una tienda, dependiendo del número de habitantes de la región.

3.4.2. Evaluación del Escenario sin Franquicia

Este escenario contempla la siguiente estructura general:

Inversión: considera los gastos que genera abrir una tienda Flores de 100 m².

Ingresos: percibe ingresos sólo por concepto de la venta de los productos a los consumidores finales.

Costos:

- Costo de venta: por la compra de los productos a la Textil Flores.
- Costos por publicidad: incluye tanto la publicidad corporativa como la que realiza cada tienda (provisión de bolsas, entrega de material POP, TI para monitoreo de efectividad de vitrinas e interiores).
- Costos por capacitación: tanto la capacitación para el jefe de tienda, como para las vendedoras.
- Gastos de administración: por mantener operativa la tienda mensualmente.

El detalle de los valores para cada ítem se encuentra en el Anexo J.

3.4.3. Evaluación del Escenario con Franquicia

Este escenario contempla la siguiente estructura general:

Inversión: considera los siguientes tres aspectos:

- Diseño del sistema de franquicias: El equipo está conformado por dos ingenieros, quienes en la etapa previa diseñarán el sistema y posteriormente gestionarán las actividades relacionadas a este canal.
- Capacitación previa para el inversionista-administrador: Al franquiciado en calidad de postulante, se le muestra cómo está conformada la empresa, su historia, misión, visión, los índices económicos de Flores, etc. Posteriormente se le muestra la rentabilidad aproximada que tendría su negocio, la inversión que tendrá que realizar y los pasos que debe seguir en el proceso de postulación a franquiciado Flores.
- Apertura de la tienda: la decoración, los equipos y sistemas de la tienda es responsabilidad de Flores, ya que la estandarización de ellas es primordial.

Posteriormente este costo se recupera con la cuota inicial que paga el franquiciado.

Ingresos: se pueden separar en dos ámbitos:

- Ingresos por costo de venta: Como se indicó en los primeros capítulos, la empresa Flores Corp. está conformada por la Textil Flores, encargada del diseño y la importación de los productos; y la Comercial Flores, encargada de la comercialización de los productos que la Textil le vende a cierto margen. En el escenario donde se ejerce el sistema de franquicias, la Comercial Flores actúa como intermediario entre la Textil y la franquicia, obteniendo un ingreso por la diferencia del costo de venta entre ambas partes.
- Ingresos por conceptos inherentes a la franquicia: este ítem integra la inversión inicial que paga el franquiciado, el royalty mensual y la cuota por publicidad que también es mensual.

Costos:

Los costos relevantes son los generados por la publicidad corporativa, que se cubren con la cuota por publicidad que pagan todos los franquiciados del sistema; costos por la capacitación continua (cada 4 meses) que se le entrega al administrador y a las vendedoras de la tienda; y los sueldos del equipo de franquicias, integrado por dos ingenieros. Hay que recordar que los costos por publicidad de la tienda los costea en forma particular el franquiciado y que la cuota por publicidad (2%) se destina a la publicidad corporativa únicamente.

Dentro de la inversión inicial que paga el empresario se considera un ítem de publicidad de inauguración, destinado a promocionar la nueva tienda en los entornos de ella. La publicidad en medios de comunicación la realiza Flores con la cuota por publicidad mensual.

El detalle de los valores para cada ítem se encuentra en el Anexo J.

Plantilla de RR.HH.:

La estructura administrativa actual que analiza y vigila el desempeño de las tiendas propias de la empresa se presenta a continuación:

Ilustración 35: Esquema actual de la administración de Tiendas Propias Flores.

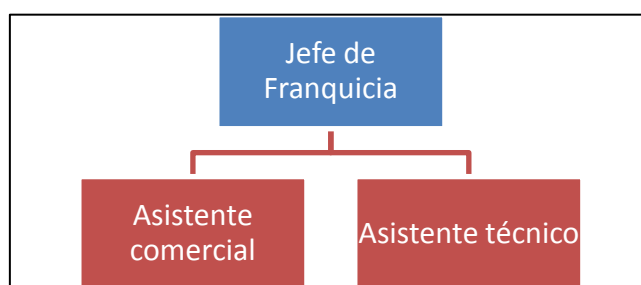


Fuente: FLORES CORP. [2011]. Presentación Gerencia Tiendas Propias.

El Supervisor de Operaciones depende directamente del Gerente de Tiendas Propias y su labor es supervisar el funcionamiento operativo del total de tiendas de la cadena, analizando los resultados desde una perspectiva a nivel macro. Por otra parte, los Supervisores reducen su foco a sólo 10 tiendas y monitorean que el trabajo realizado por los jefes de cada una de ellas sea adecuado y eficaz, también medido en base a los resultados respectivos. Finalmente, el Jefe de Tienda o Administrador, vela por que la operación de su tienda se ajuste a los estándares que la compañía exige, en cuanto a metas de venta y el servicio que las vendedoras deben entregar a los clientes finales.

Por otro lado, cuando se implemente el Sistema de Franquicias se deben incorporar nuevos actores que conformarán el Área de Franquicias, ellos son:

Ilustración 36: RR.HH. del Área de Franquicias Flores



Fuente: Elaboración propia.

En este caso, el Jefe de Franquicia es quien está a cargo de todas las actividades que estén relacionadas con la franquicia de las tiendas Flores en su totalidad. Dependiendo del número de franquicias que vaya adquiriendo el sistema se necesitará: un asistente comercial, que esté a cargo de la comercialización del negocio, reclutamiento de inversionistas y dar a conocer la franquicia tiendas Flores; y un asistente técnico, encargado de capacitar al nuevo administrador y su equipo de vendedoras en los temas técnicos de administración y venta, respectivamente.

En el organigrama, el Jefe de Franquicia depende directamente del Gerente de Tiendas Propias, puesto que las actividades principales que demanda la gestión de las tiendas propias, también hay que realizarlas para las tiendas franquiciadas. Por ejemplo: la logística, la confección del mix de productos, el diseño de la estructura promocional, los lanzamientos de las colecciones estacionales, etc. En el Anexo C se presenta la estructura actual de la Comercial Flores. El Gerente de Tiendas Propias pertenece al Área de Retail y dentro de esta gerencia es donde se ubicará el Jefe de Franquicias junto a su equipo.

No es necesario que los asistentes estén desde un comienzo, en general cuando el sistema supera las 5 tiendas es necesario contar con asistentes que brinden apoyo específico a los nuevos administradores y sus equipos.

3.4.4. Comparación entre ambas opciones

Dado que los ingresos por venta fueron estimados, el VAN para ambos escenarios no es absoluto. Es por ello que se realizó una simulación mediante el Método de Montecarlo. Este consiste en realizar una simulación utilizando números aleatorios, para determinar el comportamiento futuro de una variable aleatoria. Para ello se debe especificar las variables y la función objetivo del modelo. Luego, se debe indicar la distribución de probabilidad que explica el comportamiento de las variables aleatorias no controladas dentro de éste. Finalmente Montecarlo repite el proceso un gran número de veces, obteniéndose de ello una distribución de probabilidad de la función objetivo fijada.

En este caso particular, la variable aleatoria está representada por las ventas de la tienda. Cabe recordar que las ventas futuras de cuatro tiendas Flores (de 100 m² aproximadamente) fueron estimadas anteriormente usando como input su histórico de ventas. Dado que los valores obtenidos pueden estar sobre o sub estimados es que se da un rango en el cual pueden variar. Si esto sucede, el VAN para cada escenario también varía, ya que en este caso es justamente el VAN la función objetivo del modelo. En esto último radica la importancia de realizar la simulación, ya que en la comparación entre escenarios se tomará en cuenta el valor de este indicador.

La simulación fue realizada usando la aplicación para Excel llamada Crystal Ball, la cual realizó 1.000.000 iteraciones del modelo. La distribución de probabilidad de las ventas se considera como una distribución Normal, ya que la decisión de compra de un cliente sigue una distribución Binomial. Los parámetros de la normal están dados por el promedio de ventas obtenido de la estimación por ajuste de la serie de tiempo, y la varianza se considera un 10% de acuerdo a las variaciones observadas en los históricos de venta.

La variación de las ventas está influenciada por factores externos, de la industria y la economía en general. Es por esto que se realiza una simulación para incorporar la variabilidad que pueden tener los valores. Sin embargo, existen otras variables en el modelo de franquicias que hay que considerar. Estas son las cuotas que el franquiciado debe pagar a la empresa y que son determinadas en el diseño del sistema. La descripción de ellas es la siguiente:

1. Cuota Inicial: tiene un valor máximo dado por las cuotas de otros modelos de franquicias de rubros similares (10 millones de pesos aproximadamente), ya que el Sistema de Franquicias Flores también debe ser atractivo en la gama de ofertas que tenga un inversionista. También, tiene un valor mínimo dado por los costos que cubrirá esta cuota.

Cuota Inicial mínima = costo global inicial + asistencia técnica inicial

Donde,

- Costo global inicial :
 - Diseño Sistema de Franquicias: el diseño es elaborado por dos ingenieros, los cuales serán responsables de todas las actividades que éste genere (incluyendo los de la asistencia

- técnica inicial y comercialización). El tiempo estimado de diseño previo a la apertura de la primera tienda son 2 meses.
- Comercialización: la mayoría de las empresas chilenas publicitan su franquicia a través de su página web y de la misma forma será en el caso de Flores. Además, se debe potenciar la publicidad mediante la colaboración con información a la incipiente Cámara Chilena de Franquicias, portales y estudios relacionados, a nivel nacional y latinoamericano. Se considera el costo de publicar la franquicia en portales web externos a Flores, ya que en la web propia el costo de incluir esta información es marginal.
 - Asistencia técnica inicial:
 - Trámites legales: considera todas las actividades ligadas al contrato de franquicia. Esto es, diseño del contrato, reunión para analizar el contrato con el postulante y la firma del contrato de Franquicia entre ambas partes.
 - Asistencia en la localización (ubicación): el franquiciado es el responsable de presentar un local a la empresa cuando postula. Posteriormente el equipo de franquicias determina si éste es apto o no dado el target de la compañía, el flujo de personas que circula en ese sector, etc. Si no lo es, se le asesora para que encuentre un local que reúna las condiciones necesarias.
 - Selección de personal: como no se requiere que el franquiciado tenga experiencia previa en el rubro, el área de RR.HH. de Flores lo asiste en la selección del personal (según el perfil, etc.) al igual como lo hace con las tiendas propias.
 - Capacitación inicial vendedoras: como se mencionó en capítulos anteriores, uno de los recursos clave del negocio de Flores es entregar a sus clientes orientación en la compra, para así entregar un servicio más personalizado que les permita obtener el producto que más se adecúe a sus necesidades, entre la gama que Flores puede ofrecerle. Para ello se capacita a las vendedoras, introduciéndolas en las características básicas y tecnológicas de los productos de continuidad y de los “perecibles” (aquellos de temporada o innovaciones que se exhiben en distintas tiendas).
 - Apoyo directo inicial: para supervisar y asistir a franquiciado durante la primera semana de apertura de su tienda. Se le “entrena” durante una semana, previo a la apertura de su tienda, en una tienda propia existente, y posteriormente una semana en su local.

2. Royalty: Es el beneficio que obtiene la empresa por la operación de una réplica de su negocio. El porcentaje de las ventas se obtiene de las pretensiones internas de la empresa, fijando como valor máximo el royalty promedio de las franquicias en Chile

(alrededor del 7% en la actualidad), para que el negocio sea atractivo para el inversionista. Además, el royalty cubre los costos por capacitación de las vendedoras realizada cada 4 meses y la supervisión de las tiendas en terreno realizada mensualmente.

3. Cuota por publicidad: Esta cuota es un porcentaje de las ventas de cada tienda, de tal forma que la contribución sea proporcional al rendimiento de cada una. Con la cuota por publicidad que pagan todos los franquiciados del sistema se construye un fondo destinado a cubrir costos de las campañas publicitarias corporativas. El objetivo es mantener la presencia de la marca en los medios adecuados. El porcentaje se determina de acuerdo a los costos por concepto de publicidad corporativa que tiene la empresa considerando las tiendas operativas anualmente, teniendo como valor techo el máximo de franquicias similares (4%).

El detalle de los costos se encuentra en el Anexo J. Los costos fueron calculados considerando tres variables: el cargo dentro de la empresa de la persona que destina tiempo a la realización de la actividad; el costo de la “Hora Hombre”, según el sueldo percibido, del funcionario que realiza la actividad; y el tiempo que le destina a la actividad.

3.4.5. Tasa de Descuento

Debido a la falta de información con respecto a la rentabilidad de los activos de las Tiendas Flores, y en consecuencia sobre su costo de oportunidad, se utiliza como aproximación a ella la tasa de descuento para tiendas similares en Estados Unidos, ya que hay disponibilidad de data financiera y estadística precisa sobre distintos mercados de ese país. Sin embargo, como estas empresas se enfrentan a riesgos distintos, es necesario ajustar esta tasa en base al riesgo país. Por lo tanto, la tasa de descuento aproximada para Flores está dada por el costo de capital de empresas similares en Norteamérica más el riesgo país de Chile, comparado con Estados Unidos. Esto es²⁶:

- Costo de Capital de la Industria Retail (Special Lines)²⁷ en USA (2011) = 9.72%
- Premio por riesgo país Chile (2011) = 1.05%

Resultando un costo de capital del 10.77% promedio para una tienda de especialidad en Chile. Hay que destacar que aunque la empresa no entrega un valor exacto para el costo de capital, sí menciona que ésta ronda el 10%, por lo que el valor encontrado es cercano al real.

3.5. Resultados obtenidos

Se realizaron dos flujos de caja por cada escenario para diferenciar entre una tienda ubicada en un Mall y una ubicada en alguna avenida de la ciudad, ya que al estar ubicado en un Mall el costo por arriendo y gastos comunes es mayor al caso contrario.

²⁶ DAMODARAN. 2011. Financial Data. [en línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [consulta: mayo 2012].

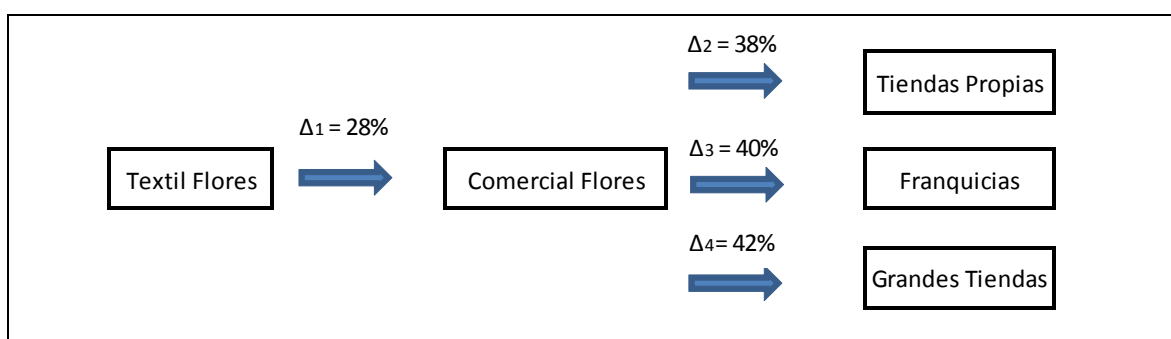
²⁷ Se considera dentro de la categoría Retail Special Lines a las tiendas de especialidad que comercializan sus propios productos, pertenecientes a categorías específicas.

El detalle de costos y especificaciones se encuentra en el Anexo J.

Cabe señalar que dado lo similar de los resultados que arrojó la simulación de las ventas para dos tiendas en dos ubicaciones, respectivamente, es que se escogió una en cada ubicación para simplificar los análisis. Las tiendas escogidas fueron Plaza Oeste y Moneda. Hay que precisar que la tienda base que se toma para estimar y evaluar no es determinante en la evaluación puesto que la mayoría de los costos se calcularon en base a los metros cuadrados de la tienda y como porcentaje de las ventas de cada una, por lo que el modelo se ajusta al nivel de ventas de cualquier tienda.

Además, en los cálculos se considera la estructura de precios de transferencia entre los actores involucrados, la cual se muestra en la Ilustración 35:

Ilustración 37: Precios de transferencia entre las empresas involucradas.



Fuente: Elaboración propia.

En la figura se muestra el porcentaje que margina cada empresa. La Comercial Flores margina Δ_2 , Δ_3 y Δ_4 del precio final al consumidor por concepto de proveeduría de la mercancía, dependiendo del canal por el cual se vende el producto. A su vez, la Textil margina Δ_1 del precio al cual le vende a la Comercial los diferentes productos, por conceptos de diseño y compra de éstos.

El costo de capital en las evaluaciones se calculó como el total de egresos que tendría la empresa (dependiendo de cada caso) en los tres primeros meses de operación. Esto por los desfases que puede haber en el ingreso por ventas, dependiendo de la forma de pago de los clientes de la tienda.

Los flujos se muestran a continuación:

1. Escenario: Sin Sistema de Franquicias/Ubicación: dentro de un Mall.

Ilustración 38: Flujo de Caja Sin Sistema de Franquicias

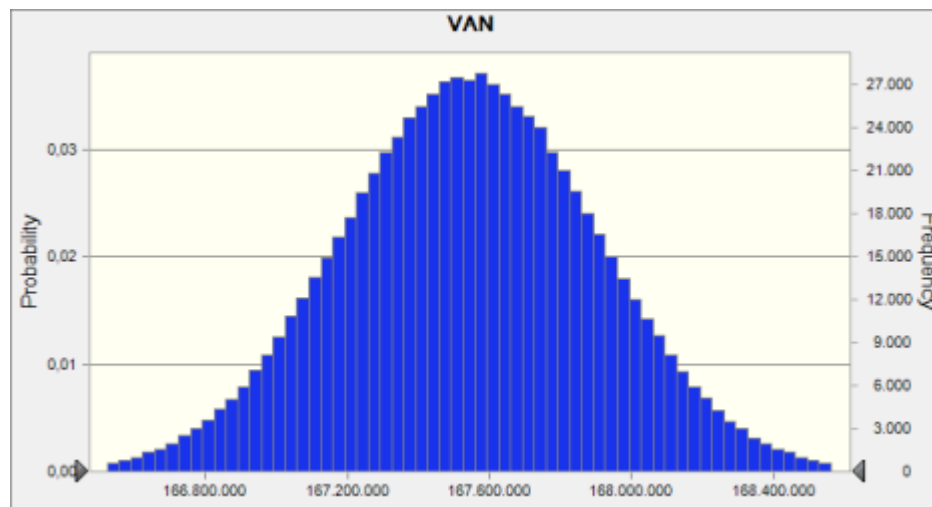
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por ventas		237.389.936	265.625.751	292.772.013	278.725.420	271.135.044
+ Intereses por depósitos						
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Variables						
Costo por venta		-90.208.176	-100.937.785	-111.253.365	-105.915.659	-103.031.317
Costo por publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Costo por publicidad de la tienda		-6.500.000	-6.500.000	-6.500.000	-6.500.000	-6.500.000
IVA (19%)		-37.902.595	-42.410.834	-46.745.111	-44.502.378	-43.290.469
Tarjeta de Crédito		-2.393.848	-2.678.579	-2.952.323	-2.810.676	-2.734.135
- Costos Fijos						
Arriendo		-36.000.000	-36.000.000	-36.000.000	-36.000.000	-36.000.000
Gastos comunes (en caso de Mall)		-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000	-8.000.000
Capacitación a vendedoras		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
Consumos básicos (internet, teléfono, luz, agua)		-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000
Contador		-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Remuneraciones		-16.596.000	-16.596.000	-16.596.000	-16.596.000	-16.596.000
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	0	29.389.317	42.102.553	54.325.214	48.000.706	44.583.123
- Impuesto de primero categoría (17%)		-4.996.184	-7.157.434	-9.235.286	-8.160.120	-7.579.131
= Utilidades después de impuestos	0	24.393.133	34.945.119	45.089.927	39.840.586	37.003.992
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	0	24.393.133	34.945.119	45.089.927	39.840.586	37.003.992
- Inversión (apertura de la tienda)	-56.250.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-52.000.155					
+ Recuperación de capital de trabajo						52.000.155
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-108.250.155	24.393.133	34.945.119	45.089.927	39.840.586	89.004.147
FLUJO DE CAJA		24.393.133	34.945.119	45.089.927	39.840.586	89.004.147

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 167.408.798 CLP.

Los resultados de la simulación de Montecarlo para la distribución de probabilidad del VAN y sus estadísticos en \$CLP son:

Ilustración 39: Simulación de Montecarlo para el VAN del escenario Sin Franquicias/Ubicación: Mall



Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Tabla 11: Estadísticos de la simulación del VAN del escenario Sin Franquicias/Ubicación: Mall

Estadísticas	Valores Forecast
Promedio	167.543.904
Mediana	167.544.334
Desviación	363.573
Mínimo	165.796.723
Máximo	169.236.360

Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Se observa en la tabla y en la ilustración que en todos los percentiles el VAN es positivo.

2. Escenario: Sin Sistema de Franquicias/Ubicación: en una avenida.

Ilustración 40: Flujo de Caja Sin Sistema de Franquicias

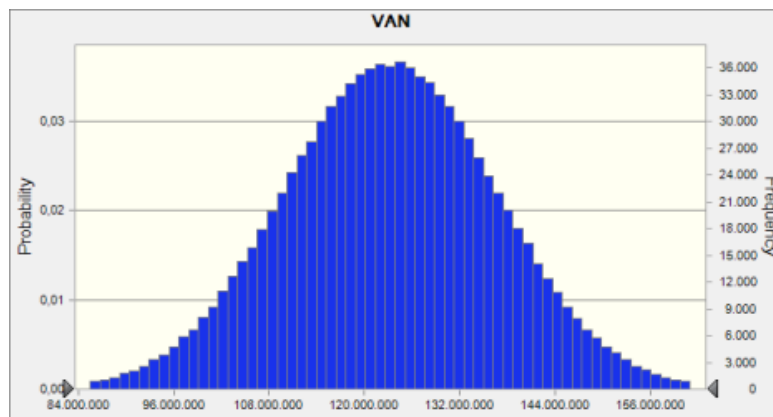
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por ventas		185.316.100	200.680.457	214.643.256	201.965.051	199.917.466
+ Intereses por depósitos						
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Variables						
Costo por venta		-70.420.118	-76.258.574	-81.564.437	-76.746.719	-75.968.637
Costo por publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Costo por publicidad de la tienda		-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000	-6.000.000
IVA (19%)		-29.588.285	-32.041.418	-34.270.772	-32.246.521	-31.919.595
Tarjeta de Crédito		-1.868.734	-2.023.668	-2.164.470	-2.036.622	-2.015.974
- Costos Fijos						
Arriendo		-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000	-24.000.000
Consumos básicos (internet, teléfono, luz, agua)		-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000	-4.200.000
Contador		-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000	-2.400.000
Remuneraciones		-20.004.000	-20.004.000	-20.004.000	-20.004.000	-20.004.000
Capacitación a vendedoras		-300.000	-300.000	-300.000	-300.000	-300.000
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	0	23.034.963	29.952.797	36.239.577	30.531.188	29.609.259
- Impuesto de primero categoría (17%)		-3.915.944	-5.091.976	-6.160.728	-5.190.302	-5.033.574
= Utilidades después de impuestos	0	19.119.019	24.860.822	30.078.849	25.340.886	24.575.685
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	0	19.119.019	24.860.822	30.078.849	25.340.886	24.575.685
- Inversión (apertura de la tienda)	-56.250.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-40.570.284					
+ Recuperación de capital de trabajo						40.570.284
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-96.820.284	19.119.019	24.860.822	30.078.849	25.340.886	65.145.969
FLUJO DE CAJA		19.119.019	24.860.822	30.078.849	25.340.886	65.145.969

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 118.284.433 CLP.

Los resultados de la simulación de Montecarlo para la distribución de probabilidad del VAN y sus estadísticos en \$CLP son:

Ilustración 41: Simulación de Montecarlo para el VAN del escenario Sin Franquicias/Ubicación: Avenida



Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Tabla 12: Estadísticos de la simulación del VAN del escenario Sin Franquicias/Ubicación: Avenida

Estadísticas:	Valores Forecast
Pro medio	123.235.300
Mediana	123.244.517
Desviación	13.484.008
Mínimo	52.614.936
Máximo	189.052.824

Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

También en este escenario se observa que en todos los percentiles el VAN es positivo.

3. Escenario: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: dentro de un Mall.

Ilustración 42: Flujo de Caja Con Sistema de Franquicias

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por venta (intermediario de venta de productos)		65.044.842	72.781.456	80.219.531	76.370.765	74.291.002
+ Intereses por depósitos						
+ Ingresos por Sistema de Franquicias						
Royalty		2.732.977	3.058.044	3.370.569	3.208.856	3.121.471
Cuota por Publicidad		1.093.191	1.223.218	1.348.227	1.283.542	1.248.588
Inversión Inicial del franquiciado (incluye Cuota Inicial)	63.000.000					
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Fijos						
- Costos Variables						
Publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Capacitación continua		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
IVA (19%)		-10.385.311	-11.620.569	-12.808.160	-12.193.652	-11.861.589
Remuneración Encargados Franquicia		-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	63.000.000	53.052.365	60.008.816	66.696.834	63.236.178	61.366.139
- Impuesto de primero categoría (17%)		-9.018.902	-10.201.499	-11.338.462	-10.750.150	-10.432.244
= Utilidades después de impuestos	63.000.000	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	50.933.895
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	63.000.000	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	50.933.895
- Inversión						
Apertura de la tienda	-56.250.000					
Diseño e introducción al franquiciado postulante	-5.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-7.158.333					
+ Recuperación de capital de trabajo						7.158.333
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-5.408.333	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	58.092.229
FLUJO DE CAJA	-5.408.333	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	58.092.229

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 189.296.091 CLP.

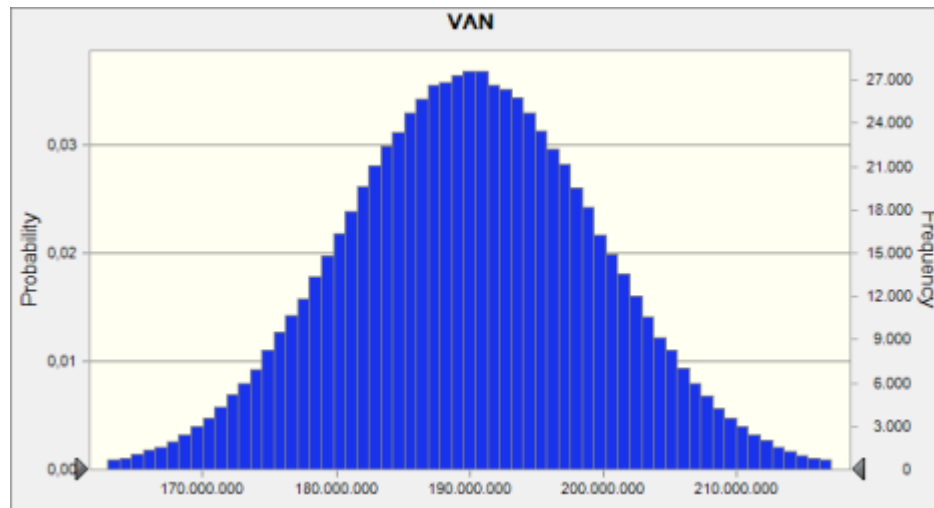
Los resultados de la simulación de Montecarlo para la distribución de probabilidad del VAN y sus estadísticos en \$CLP son:

Tabla 13: Estadísticos de la simulación del VAN del escenario Con Franquicias/Ubicación: Mall

Estadísticas:	Valores Forecast
Promedio	189.973.913
Mediana	189.975.860
Desviación Estándar	9.677.199
Mínimo	139.991.267
Máximo	240.700.071

Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Ilustración 43: Simulación de Montecarlo para el VAN del escenario Con Franquicias/Ubicación: Mall



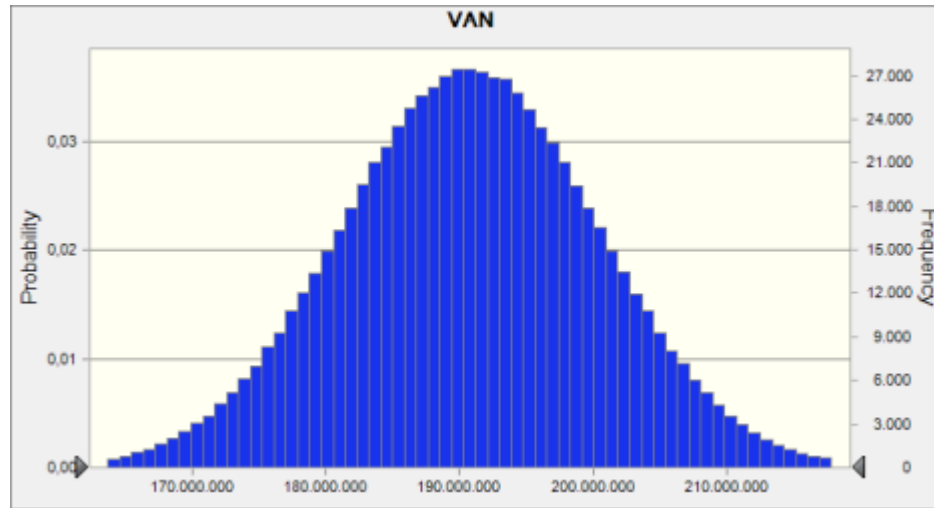
Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

El gráfico muestra que en todos los percentiles el VAN es positivo.

4. Escenario: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: en una avenida.

Los resultados de la simulación de Montecarlo para la distribución de probabilidad del VAN y sus estadísticos son:

Ilustración 44: Simulación de Montecarlo para el VAN del escenario Con Franquicias/Ubicación: Avenida



Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Tabla 14: Estadísticos de la simulación del VAN del escenario Con Franquicias/Ubicación: Avenida

Estadísticas:	Valores Forecast
Promedio	190.736.612
Mediana	190.742.212
Desviación Estándar	9.678.948
Mínimo	139.594.604
Máximo	237.769.946

Fuente: Resultados obtenidos con el software Crystal Ball.

Se observa que en todos los percentiles el VAN es positivo.

Ilustración 45: Flujo de Caja Con Sistema de Franquicias.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por venta (intermediario de venta de productos)		50.776.611	54.986.445	58.812.252	55.338.424	54.777.386
+ Intereses por depósitos						
+ Ingresos por Sistema de Franquicias						
Royalty		2.133.471	2.310.355	2.471.103	2.325.144	2.301.571
Cuota por Publicidad		853.388	924.142	988.441	930.058	920.628
Inversión Inicial del franquiciado (incluye Cuota Inicial)	63.000.000					
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Fijos						
- Costos Variables						
Publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Capacitación continua		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
IVA (19%)		-8.107.190	-8.779.348	-9.390.192	-8.835.547	-8.745.969
Remuneración Encargados Franquicia		-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	63.000.000	40.222.947	44.008.260	47.448.272	44.324.745	43.820.282
- Impuesto de primero categoría (17%)		-6.837.901	-7.481.404	-8.066.206	-7.535.207	-7.449.448
= Utilidades después de impuestos	63.000.000	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	36.370.834
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	63.000.000	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	36.370.834
- Inversión						
Apertura de la tienda	-56.250.000					
Diseño e introducción al franquiciado postulante	-5.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-5.158.333					
+ Recuperación de capital de trabajo						5.158.333
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALS	-3.408.333	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	41.529.168
FLUJO DE CAJA	-3.408.333	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	41.529.168

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 137.631.617 CLP.

4. Análisis de resultados

4.1. Resultados de la Primera Parte

Como se mencionó en la metodología esta primera parte comprende la evaluación de una sola tienda para realizar la comparación en forma más pura.

Para analizar los resultados se estudiarán los VAN obtenidos en cada caso. Éstos se muestran en un cuadro resumen para tener mayor claridad en el análisis.

Tabla 15: VAN por escenarios

Escenario	Ubicación	VAN (\$CLP)
SIN Sistema de Franquicias	Mall	167.408.798
SIN Sistema de Franquicias	Avenida	118.284.433
CON Sistema de Franquicias	Mall	118.104.989
CON Sistema de Franquicias	Avenida	64.166.170

Fuente: Elaboración propia.

En primera instancia, todos los valores en la distribución de probabilidad de los valores posibles para los VAN son positivos, es decir, en todos los casos el proyecto es rentable. Lo que queda definir es cuál de ellos es el que le conviene a la empresa en el mediano plazo.

En la Tabla 15 se observa que el VAN del escenario “Sin Sistema de Franquicias” es superior al escenario de sí implementarlo en ambas ubicaciones, respectivamente. Sin embargo, hay que agregar a este análisis el contexto en el que se presenta. La comparación final debe realizarse considerando la apertura de una red de tiendas propias o una red de tiendas franquiciadas. Las ventajas de que sea un sistema de tiendas y no una individual, es que cada tienda integrante está excluida de correr con la totalidad de los gastos y costos que implica para Flores desarrollar y diseñar el sistema, sino que al ser estos valores independientes del número de tiendas que tenga el sistema, se reparten entre los integrantes de la red. De esta forma el impacto en costos es menor en cada tienda.

En la evaluación de esta primera fase se considera la apertura de una sola tienda y como se aprecia en los flujos anteriores, en el caso de implantarse las franquicias, hay costos que este único franquiciado está solventando en un 100%. Entre ellos se encuentran algunos conceptos incorporados dentro de la Cuota Inicial como el diseño del sistema de franquicias, la comercialización y la confección del contrato de franquicias. Todas estas actividades deben realizarse independiente del número de franquicias que se abran. Además, conceptos como las capacitaciones e inducciones que reciben vendedoras y administradores, están valorizadas considerando el costo del tiempo de quien realiza esta actividad dentro de la empresa, pero tampoco depende si se le hace a uno o más franquiciados. Estos conceptos son considerados en detalle en la segunda parte de la evaluación.

Todo esto se traduce en economías de escala que pueden alcanzarse dado cierto volumen de tiendas. Visto de otra forma, mientras más franquicias haya en el sistema, menor será la cuota inicial y posiblemente el royalty (éste último puede mantenerse y de esa forma Flores tendría más utilidades), con lo que se haría un negocio más competitivo y atractivo.

Por otro lado, si bien el VAN de no tener el sistema es mayor que la otra opción, lo que necesita hoy la empresa es abrir una gran cantidad de tiendas en un periodo corto de tiempo. Una de las limitantes para Flores es precisamente conseguir todos los recursos que significa abrir 20 tiendas en un año, no solo puramente financieros, sino

también los recursos humanos (aumentar personal en el área de tiendas propias, por ejemplo) y la capacidad de la compañía de mantener 20 proyectos en paralelo (considerando que hay que buscar una ubicación, contratar supervisores de las aperturas, administradores, vendedoras, etc.).

Existen otras actividades que también se externalizan al instaurar las franquicias en la empresa, sobre todo las que tienen que ver con las responsabilidades hacia los trabajadores de las tiendas (desde la selección, hasta vacaciones, beneficios, inasistencias, renuncias, etc.) que representan costos en tiempo y dinero.

A medida que el sistema crece, se va haciendo auto sustentable en alguna medida, ya que la compañía va adquiriendo el know-how de cómo manejarlo y replicar el modelo más rápidamente. Flores actúa como fiscalizador por una parte, y por otra puede destinar sus recursos a perfeccionar el core del negocio, mejorando la calidad de sus productos, enfocándose en la marca y en atraer nuevos clientes.

Finalmente, el porcentaje de royalty se fijó en 5% el cual fue escogido como un promedio de acuerdo a las franquicias de ropa interior extranjeras y lo que cobran los negocios chilenos franquiciados. Hay que recordar que el royalty no es el porcentaje que se cobra por costo de venta, sino un valor que la empresa exige por otorgarle a un tercero que usufructúe de su negocio.

El valor de la cuota por publicidad es del 2% y se fijó de acuerdo al gasto por publicidad que la empresa destina anualmente, dividido por el número de tiendas, para obtener una cifra aproximada de este costo por tienda.

Para ver los efectos de tener varias tiendas dentro del sistema se realiza la parte 2.

4.2. Resultados de la Segunda Parte

Para esta segunda parte se evalúa el proyecto considerando que están operando varias tiendas en el sistema. En particular se incorpora el número de tiendas que se calculó en la parte anterior, tal que se alcance el nivel de market share objetivo en el primer año. En los años posteriores se adiciona una cantidad de tiendas que le permita a la empresa mantener la participación de mercado fijada para el primer año. El esquema es el siguiente:

Tabla 16: N° de tiendas del Sistema de Franquicias

Año	N° Tiendas en el Sistema
1	18
2	24
3	30
4	36
5	42

Fuente: Elaboración propia.

Los resultados cambian para el caso en que sí se implementa en Sistema, ya que los costos inherentes a la franquicia son los que sufren variación. Anteriormente se

mencionó que la idea de este modelo es que se vaya haciendo sustentable en el tiempo y que los mismos ingresos que genera por conceptos externos a la venta, sean los que cubren los costos, por ejemplo, del Jefe de Franquicia y el Área de Franquicias Tiendas Flores en general, etc. Por el contrario, el modelo de no implementar el sistema permanece estático siempre, ya que es el modelo base de comparación.

Dividiendo los costos de Remuneraciones del Área de Franquicia de la empresa y reduciendo el valor de la Cuota Inicial (y por consiguiente, el de la Inversión Inicial), el cuadro comparativo de los VAN queda:

Tabla 17: Van según escenarios.

Escenario	Ubicación	VAN (\$CLP)
SIN Sistema de Franquicias	Mall	167.408.798
SIN Sistema de Franquicias	Avenida	118.284.433
CON Sistema de Franquicias	Mall	189.422.324
CON Sistema de Franquicias	Avenida	137.631.617

Fuente: Elaboración propia.

Anteriormente, en el caso con sólo una tienda el VAN de no implementar el sistema, para ambas ubicaciones, fue mayor al de implementarlo. Al incluir las tiendas estimadas en el sistema esta situación se invierte y se observa que el VAN (por tienda) es mayor en el caso de sí implementar el sistema. Al multiplicar estas cifras por las tiendas que integran el sistema la diferencia podría aumentar si se consideran medidas a favor del franquiciado, como la reducción del royalty o la inversión inicial, que generen incentivos para que los inversionistas adquieran una franquicia Flores.

De ambas partes de la evaluación se puede analizar que si bien en la evaluación de una sola tienda el proyecto más atractivo para la empresa sería no implementar el sistema, puesto que las utilidades son mayores en ese caso, al establecer el sistema como un conjunto de tiendas funcionando paralelamente se observan las ventajas que tiene este modelo para la empresa. Los costos de operación son cubiertos por las cuotas respectivas y aquellos costos en que la empresa incurre para mantener el sistema de franquicias son solventados por los royalties que paga cada franquiciado (el royalty representa ingresos para la compañía que pueden ser destinados en los que se estime conveniente).

En definitiva, el sistema es rentable en la medida que lo integren más de 5 franquiciados, ya que en esta situación, independiente de la ubicación, los costos fijos se reducen para la compañía al generarse economías de escala. Si los costos para la empresa por el concepto de franquicia van disminuyendo, se puede estudiar la posibilidad de disminuir el valor de las cuotas y de la inversión inicial. Con ello el modelo se hace más competitivo y por ende, más atractivo para nuevos inversionistas.

Los recursos que la empresa necesita para realizar la operación de abrir 18

tiendas en un año, además de los MMCLP \$ 1.700 que requiere la obra física, son: el personal de supervisión de obras, personal que reclute los trabajadores de cada tienda, personal encargado de encontrar y negociar la ubicación de las 18 tiendas, la estructura administrativa que demanda agregar 18 tiendas a la cadena, entre otros. Además, se debe tener en cuenta que el año siguiente al menos se debiesen abrir 6 tiendas más y así sucesivamente durante los cuatro años que considera esta evaluación. Es difícil conseguir todos estos recursos en tan poco tiempo. Si bien la empresa podría obtener financiamiento mediante endeudamiento, el nivel de recursos humanos adicional que se necesita genera costos adicionales que van más allá de lo meramente económico, y también debe considerarse en la decisión de implementar o no el sistema.

Los flujos de caja bajo este se encuentran en el Anexo K.

III. MERCADO OBJETIVO Y NEGOCIO DEL FRANQUICIADO

5. El negocio para el franquiciado

Esta memoria se basa en el diseño del sistema de franquicias de Flores, sin embargo es relevante que dentro de este diseño se tenga en cuenta que el modelo debe ser atractivo tanto para la compañía, como para los posibles inversionistas. Es por esto que también se calcularon los flujos de caja que percibirá el franquiciado, los cuales se muestran a continuación.

La tasa de descuento utilizada para la evaluación es del 12% correspondiente a la tasa con que se descuentan flujos para inversionistas emprendedores, es decir que tienen dedicación exclusiva al negocio.

1. Tienda ubicada en un Mall.

Ilustración 46: Flujo de Caja Franquiciado

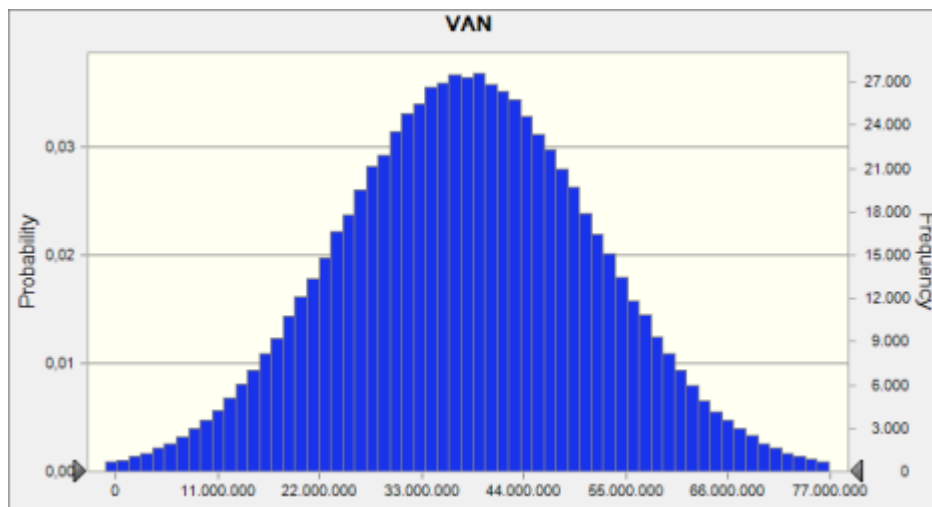
	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por ventas		237.389.936	265.625.751	292.772.013	278.725.420	271.135.044
+ Intereses por depósitos						
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Variables						
Costos por venta		- 79.794.936	- 89.285.967	- 98.410.761	- 93.689.217	- 91.137.830
Cuota por publicidad		- 3.989.747	- 4.464.298	- 4.920.538	- 4.684.461	- 4.556.891
Royalty		- 9.974.367	- 11.160.746	- 12.301.345	- 11.711.152	- 11.392.229
Reinversión en mejoramiento del local (1%)		- 1.994.873	- 2.232.149	- 2.460.269	- 2.342.230	- 2.278.446
Tarjeta de crédito		- 2.393.848	- 2.678.579	- 2.952.323	- 2.810.676	- 2.734.135
IVA(19%)		- 37.902.595	- 42.410.834	- 46.745.111	- 44.502.378	- 43.290.469
- Costos Fijos						
Gastos Comunes		- 7.800.000	- 7.800.000	- 7.800.000	- 7.800.000	- 7.800.000
Publicidad de la tienda		- 5.500.000	- 6.000.000	- 6.000.000	- 6.000.000	- 6.000.000
- Gastos de Administración y Generales						
Arriendo		- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000	- 36.000.000
Consumos básicos		- 4.200.000	- 4.200.000	- 4.200.000	- 4.200.000	- 4.200.000
Contador		- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000
Remuneraciones		- 16.596.000	- 16.596.000	- 16.596.000	- 16.596.000	- 16.596.000
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior		-	-	-	-	-
= Utilidades antes impuestos	0	28.843.569	40.397.178	51.985.666	45.989.305	42.749.044
- Impuesto de primero categoría (17%)		- 4.903.407	- 6.867.520	- 8.837.563	- 7.818.182	- 7.267.337
= Utilidades después de impuestos	0	23.940.163	33.529.658	43.148.103	38.171.123	35.481.706
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior		-	-	-	-	-
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	0	23.940.163	33.529.658	43.148.103	38.171.123	35.481.706
- Inversión (costo de apertura)	-63.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-50.769.939					
+ Recuperación de capital de trabajo						50.769.939
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-113.769.939	23.940.163	33.529.658	43.148.103	38.171.123	86.251.646
FLUJO DE CAJA	-113.769.939	23.940.163	33.529.658	43.148.103	38.171.123	86.251.646

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 38.246.750 CLP.

Los resultados de la simulación de Montecarlo para la distribución de probabilidad del VAN y sus estadísticos son:

Ilustración 47: Simulación de Montecarlo para el VAN del franquiciado.



Fuente: Resultado obtenido con el software Crystall Ball.

Tabla 18: Estadísticos simulación para el franquiciado.

Estadísticas	Valores Forecast
Promedio	37.901.100
Mediana	37.897.489
Desviación Estándar	15.114.879
Mínimo	-37.438.427
Máximo	100.377.045

Fuente: Resultado obtenido con el software Crystall Ball.

Se observa que el valor mínimo es negativo, sin embargo el percentil correspondiente al 10% arroja un forecast de \$ 20.109.723, desde donde el VAN es positivo.

2. Tienda ubicada en una avenida.

Ilustración 48: Flujo de Caja franquiciado

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por ventas		187.111.195	200.680.457	214.643.256	201.965.051	199.917.466
+ Intereses por depósitos						
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Variables						
Costos por venta		- 62.894.519	- 67.455.616	- 72.148.994	- 67.887.412	- 67.199.148
Cuota por publicidad		- 3.144.726	- 3.372.781	- 3.607.450	- 3.394.371	- 3.359.957
Royalty		- 7.861.815	- 8.431.952	- 9.018.624	- 8.485.927	- 8.399.894
Reinversión en mejoramiento del local (1%)		- 1.572.363	- 1.686.390	- 1.803.725	- 1.697.185	- 1.679.979
Tarjeta de crédito		- 1.886.836	- 2.023.668	- 2.164.470	- 2.036.622	- 2.015.974
IVA (19%)		- 29.874.897	- 32.041.418	- 34.270.772	- 32.246.521	- 31.919.595
- Costos Fijos						
Publicidad de la tienda		- 5.500.000	- 6.000.000	- 6.000.000	- 6.000.000	- 6.000.000
- Gastos Administración y Generales						
Arriendo		- 24.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000	- 24.000.000
Consumos básicos (luz, internet, teléfono, agua)		- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000	- 3.600.000
Contador		- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000	- 2.400.000
Remuneraciones		- 14.004.000	- 14.004.000	- 14.004.000	- 14.004.000	- 14.004.000
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior		-	-	-	-	-
= Utilidades antes impuestos	0	30.372.040	35.664.632	41.625.222	36.213.013	35.338.918
- Impuesto de primero categoría (17%)		- 5.163.247	- 6.062.987	- 7.076.288	- 6.156.212	- 6.007.616
= Utilidades después de impuestos	0	25.208.793	29.601.645	34.548.934	30.056.801	29.331.302
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior		-	-	-	-	-
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	0	25.208.793	29.601.645	34.548.934	30.056.801	29.331.302
- Inversión (costo de apertura)	-63.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-36.307.081					
+ Recuperación de capital de trabajo			-	-	-	36.307.081
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-99.307.081	25.208.793	29.601.645	34.548.934	30.056.801	65.638.383
FLUJO DE CAJA	-99.307.081	25.208.793	29.601.645	34.548.934	30.056.801	65.638.383

Fuente: Elaboración propia.

VAN: \$ 27.736.891CLP.

De aquí se observa que el periodo de recuperación de la inversión para el franquiciado es de 2.3 años en el caso de estar en una avenida, y de 2 años si la ubicación es dentro de un Mall. Estos valores están dentro del promedio según el estudio del mercado de las franquicias en Chile que se presentó en los primeros capítulos.

El cálculo de la Inversión Inicial se muestra a continuación:

Tabla 19: Cálculo Inversión inicial

UF (en \$CLP)	22.500	
Tamaño local (Mts2)	100	
Conceptos	Miles de \$CLP	Financiamiento
Remodelación	56.250	caja
Decoración		caja
Inventario Inicial		caja
Computadores e impresoras		caja
Patentes y Permisos	500	caja
Publicidad Inauguración	2.000	caja
Cuota Inicial	3.175	caja
Otros (Uniformes, caja fuerte, etc.)	1.000	caja
Total Inversión Neta		62.925

Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 19 se muestran cuatro valores que en su conjunto suman \$56.250.000 CLP. Se muestran agrupados debido a que la empresa no entrega información detallada de sus costos pero sí un valor aproximado, por metro cuadrado, de los costos de apertura de sus tiendas. Esto incluye: la remodelación del local, la decoración estándar de las tiendas Flores, el inventario inicial y el equipamiento técnico; representando un monto de 9.65 UF/m².

Como se observa en la columna “Financiamiento” todos los ítems de la inversión deben ser pagados con caja, ya que no hay grandes equipamientos que requieran ser financiados vía leasing.

Se aconseja a la empresa implantar algún tipo de beneficio crediticio para potenciar la elección de esta franquicia, ya que puede haber inversionistas que comienzan recién en los negocios y que no disponen de todo el capital en un comienzo. De esta forma se fomenta el que haya un mayor número de franquiciados con los que se cumpla el objetivo del número de tiendas que Flores debe abrir en el corto plazo.

En particular, se debiera considerar la opción de abrir un crédito para la compra del inventario inicial, para así dar un incentivo al inversionista y alivianar la inversión inicial.

Por otro lado, el cuadro resumen de la rentabilidad del negocio que se presenta al franquiciado al momento de éste estar postulando a la franquicia Flores es el siguiente:

Tabla 20: Rentabilidad del negocio

Tamaño Local: 100 mts2	
Concepto	Margen sobre ventas (%)
Ventas Netas	100%
Costo directo de ventas	40%
Costo de remuneraciones (incluye beneficios al personal)	13,9%
Arriendo y Gastos Comunes	18,5%
Gastos Generales y Administración	4,6%
Publicidad y Promoción Local (incluye por ejemplo la provision de bolsas, entrega de material POP, TI para monitoreo de efectividad de vitrinas e interiores)	2%
Cuota por publicidad	2%
Royalty	5%
PPM	1%
Utilidad Neta Total	13,0%

Fuente: Elaboración propia.

5.1. Mercado Objetivo

El mercado objetivo del sistema de franquicias Flores son los posibles inversionistas interesados en adquirir la franquicia. Como este mercado está muy poco desarrollado en Chile, no es significativo realizar un estudio estadístico de los inversionistas que están dentro del target.

Como se mostró en el capítulo de antecedentes, existen países donde el nivel de desarrollo del mercado es tal, que además de existir legislación específica para el contrato de franquicia, las empresas tienen gerencias apartadas para la administración de este modelo, se realizan ferias a nivel nacional donde asisten inversionistas interesados y hay portales web donde se puede buscar las franquicias de diferentes y variados rubros, realizando la postulación online para ser franquiciado.

Para obtener una aproximación del nivel de inversión anual en el mercado de las franquicias en el país, se extrae desde el estudio de 2010 “El Mercado de las Franquicias en Chile” que para ese año operaban 2.324 locales franquiciados. Según su autora Nicole Pinaud, esta cifra aumentó un 76% en 2011, donde operaron 4.090 locales bajo este formato. Si se considera que la inversión promedio corresponde a CLP\$70 millones, entonces la inversión anual aproximada en este mercado es de CLP\$124 mil millones. Se estima que en el corto plazo esta cifra aumente en un porcentaje al menos igual a 2011, ya que el interés de parte de los inversionistas por comenzar con un negocio probado se ve acrecentado con la llegada de marcas extranjeras que quieren expandirse en Chile bajo este modelo.

Se espera, entonces, que del total de la inversión en franquicias en el país haya una parte que efectivamente se haya destinado a la adquisición de una franquicia Flores.

5.1.1. Perfil del franquiciado

En la sección 2.1.1. Tipos de Franquicias, se mostraron los tipos de franquiciados que son más frecuentes. Para el caso de Flores, el franquiciado deberá pertenecer al tipo Inversionista y Operador, es decir, ser inversionista y al mismo tiempo administrador de la tienda que tendrá a cargo. Esto por el grado de compromiso que se necesita que tenga con el negocio y la empresa. Con ello se busca apuntar a una eficiente y correcta operación de la Tienda, ya que todas sus actividades repercutirán directamente en su negocio y específicamente en sus ingresos. Además, se debe tener en cuenta que un franquiciado puede adquirir otra franquicia en el futuro, por lo que su desempeño es fundamental en caso de que quiera aumentar su participación dentro del sistema y así incrementar sus utilidades.

Un requisito adicional y central para el franquiciado es que tenga conocimiento y experiencia en el sector retail, independiente del producto que haya comercializado, ya que los tiempos que maneja este rubro son distintos al de otro tipo de negocios, el mercado es muy ágil, las tendencias son más bien vanguardistas y el consumidor quiere tener lo último del mercado y a un precio conveniente.

En cuanto a los conocimientos y/o experiencia en el mercado de la moda es deseable pero no determinante, porque son conocimientos en los que se le va a capacitar constantemente.

En términos generales se necesita ciertas características de este inversionista que son comunes a si él formara un negocio individualmente²⁸. Principalmente:

Compromiso: la persona que se integra a una red de franquicia debe estar dispuesta a perder su autonomía y estar consciente de que se trata de un sistema en que él es parte más bien pasiva en la toma de decisiones relevantes y que por ello se coarta en gran medida la capacidad de éste de tomar decisiones sobre su propio negocio. Es decir, cualquier innovación o modificación que se quiera realizar es imposible bajo este sistema.

Capacidad de gestión: el franquiciado debe saber afrontar y resolver los problemas inherentes a toda actividad económica, tener capacidad para dirigir a sus empleados y tomar decisiones administrativas, así como llevar directamente el día a día de su negocio.

Capacidad económica: como en cualquier negocio, el franquiciado deberá disponer además de la suficiente capacidad económica para desarrollar el negocio concreto. La inversión no deberá contemplar sólo el capital necesario para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto de equilibrio, en el que empiece a dar beneficios, ya que lo contrario puede llevar al fracaso y el consecuente cierre de la actividad.

Ética

El franquiciado ideal siempre debe tener presente que él es uno más de una amplia red de asociados. Por ello, cualquier acción o comportamiento negativo en la gestión de su negocio puede afectar directamente al resto de franquiciados y a la propia cadena.

²⁸ Información extraída del portal de franquicias internacionales Tormo.com

Además, el propio sistema de franquicia exige que tanto franquiciante como franquiciado trabajen con el objetivo de un beneficio mutuo y no sólo de una de las partes, en perjuicio de la otra.

Los franquiciados son los clientes del sistema de franquicias diseñado en este trabajo de título, por lo que es relevante definir no sólo el perfil del inversionista, si no que hacer un estudio del mercado objetivo y potencial de este sistema. Esto considera una estimación de la demanda que tendrá este modelo de negocios, el interés de posibles inversionistas en adquirir este modelo, en su disposición a pagar, sus aptitudes profesionales, etc. Para complementar el estudio se elaborará una propuesta de comercialización y otorgamiento de la franquicia, es decir, dónde y cómo los potenciales clientes adquirirán el modelo. Se realizará un análisis del mercado objetivo y potencial para el sistema de franquicias Tiendas Flores.

5.1.2. Beneficios de pertenecer a un sistema de franquicias

Adquirir una franquicia tiene muchos beneficios sobre todo para quien esta recién comenzando en el manejo de negocios. Sin embargo, no está exento de ciertas desventajas, las que en su mayoría se relacionan con la falta de independencia en el rumbo que se quiera dirigir el negocio.

5.2.1.1. Ventajas de la franquicia Flores:

- Reducir la incertidumbre y el riesgo de iniciar un negocio nuevo, saltándose la difícil etapa de aprender a “cómo hacer las cosas”.
- Oportunidad de ser empresario independiente.
- Oportunidad de pertenecer a un negocio exitoso apoyado por una gran empresa.
- Ofrecer productos y servicio ya probados y gratamente aceptados por los clientes.
- Recibir todo el know-how que necesita para instalar su propio negocio (correcta elección del lugar, diseños eficientes, etc.)
- Recibir un entrenamiento inicial, capacitación y soporte técnico permanente en las distintas áreas (Marketing, Operaciones, RR.HH., etc.)
- Beneficiarse del valor que significa utilizar una marca conocida, aprovechando las economías de escala que se logran con toda una cadena.
- Recibir manuales de operación que le permitan administrar su tienda Flores
- Percibir los ingresos al contado.

5.2.1.2. Desventajas de pertenecer a un sistema de franquicias

- Dependencia de la red: El franquiciado no puede direccionar el negocio como a él pudiera gustarle y tampoco tomar decisiones drásticas. Además, esta dependencia puede significar verse afectado por los malos rendimientos de otros locales o de acontecimientos en la compañía propiamente tal.
- Costos adicionales: Ya se vio que la franquicia considera los costos por publicidad, royalty y entrada, los que no existen en el caso de abrir un comercio independiente. Por esta razón esos costos son considerados como inversión dirigida a la reducción de riesgos.

5.1.3. Apoyo al franquiciado

Apertura:

- La remodelación y decoración del local la realiza Flores (está incluido en el valor de la inversión del franquiciado) puesto que todas las tiendas de la cadena deben ser visualmente iguales. Además, el administrador debe destinar el 1% de las ventas anuales a la remodelación del local. Como las tiendas tienen que mantener un estándar de imagen, esta remodelación la realiza un tercero escogido por Flores pero costado por el empresario.

Operaciones:

- Se le entrega un manual de operaciones y software para la administración de la tienda.
- El franquiciado compra los productos a un precio especial a la Comercial Flores, aprovechando las economías de escala de la cadena.
- Se le entregan las pautas para evaluar e incentivar al personal.
- Evaluaciones permanentes en la tienda.
- Asesoría permanente en el mix de productos que el empresario debe exhibir en la tienda y mantener en inventario. Si bien el administrador tiene el conocimiento de los productos que tienen mayor venta en su local, quién tiene mayor poder de negociación en los productos que se comprar es Flores, ya que la compañía decide sus estrategias de venta por categoría y los diferentes meses del año.

Capacitación:

- Se requiere aprobar un test psicológico.
- Entrenamiento una semana en una tienda propia Flores y luego una semana en su tienda franquiciada.
- Capacitación al personal que parte con el franquiciado.
- El franquiciado recibirá invitaciones a cursos, seminarios, etc.

Marketing y publicidad:

- Apoyo en terreno al franquiciado durante las primeras semanas de operación.
- Asesorar la publicidad dentro del local
- Permanentemente se implementan productos y promociones nuevos.
- Hacer estudios de mercado para medir el grado de satisfacción de los clientes.
- Publicidad en medios de comunicación masivos.

Hay que destacar que quien es responsable de la localización de la tienda es el franquiciado. Las consideraciones que éste debe tener en la búsqueda de la ubicación de la tienda son:

- Público Objetivo: el lugar debe ubicarse en un territorio donde sus habitantes sean pertenecientes en su mayoría al SCE target de Flores (alguno de ellos), la densidad poblacional, el rango de edades dominante y sería recomendable el nivel de ingresos y de consumo.
- Competencia: en el estudio de la localización hay que detectar si hay “espacio” para la tienda, es decir, si dada la competencia existente es estratégicamente conveniente ubicarse en ese lugar. Una buena estrategia es evaluar qué marcas

operan en el mercado y qué tipo de clientes tiene.

- Generadores de tráfico: Lo más relevante es estar cerca de centros de actividad que movilizan público (sector de oficinas, Malls, stripcenter, etc.) con el objetivo de aumentar el número de potenciales clientes y además se logra visibilidad de la marca. Se debe considerar también que sea un lugar seguro para los clientes, que se sientan cómodos y tranquilos.

5.1.4. Pasos a seguir para obtener una franquicia Flores

- Llenar el formulario de la página web.
- Entrevista personal con el Gerente General de Flores.
- Test psicológico.
- Reunión para analizar Inversión Inicial y Flujos Esperados del local.
- Reunión para analizar el Contrato de Franquicia.
- Firma del Contrato de Franquicia.
- Inicio de entrenamiento por una semana en una tienda existente y una semana en la tienda franquiciada.

5.1.5. Motivos de término del contrato

- Entrega de servicio deficiente considerando los estándares que la compañía exige. Los clientes pueden levantar quejas tanto de la atención recibida dentro de la tienda como en la post venta. Si un mismo franquiciado tiene reiteradas quejas y dependiendo de cómo éstas afecten a la imagen de la marca, se le dará término a su contrato.
- Incumplimiento de las metas de venta fijadas al comienzo de cada año. En el inicio de cada ciclo anual, el empresario debe presentar una estimación del monto de ventas mensuales que tendrá en el año y de acuerdo a esto, en conjunto con la empresa, se fijan las metas de venta para el local. El término del contrato se da en caso que las ventas sean inferior en un 5% de la meta y sostenido durante más de 6 meses en condiciones normales del mercado (es decir, no hay crisis en el sector o en la economía nacional o global).
- No contar con el abastecimiento mínimo en los puntos de venta. Hay que recordar que el inventario lo compra a la Comercial Flores, por lo tanto es responsabilidad del franquiciado el nivel de stock que tenga la tienda. De acuerdo a las metas de venta planificadas mensualmente, el empresario debe tener en su local un stock mínimo de productos tanto de continuidad como de temporada y promocionales, que garantice uniformidad en la oferta de toda la cadena de tiendas.
- Contratar vendedoras de las Tiendas Propias Flores sin previa conversación con la empresa.
- No pago de alguna las facturas de compra de los productos Flores.
- Incumplimiento ante la exigencia de invertir el 1.5% anual de las ventas netas en la remodelación del local. Los gastos en remodelación deben justificarse con la documentación pertinente, de lo contrario es motivo de término del contrato.
- El empresario abandona o se rehúsa a realizar sus labores como administrador por 5 o más días seguidos.
- El empresario cede la administración del local a un tercero sin previo acuerdo con Flores.
- Quiebra o insolvencia del franquiciado.

- Uso no autorizado o indebido de la marca, ya sea para patrocinar eventos externos o para obtener beneficios personales. Así como emitir declaraciones que involucren la marca sin previa autorización de Flores.
- Comercializar dentro del local productos de otras marcas distintas a Flores.
- El franquiciado intenta registrar la marca en el Registro de Marcas y Patentes con otro giro.

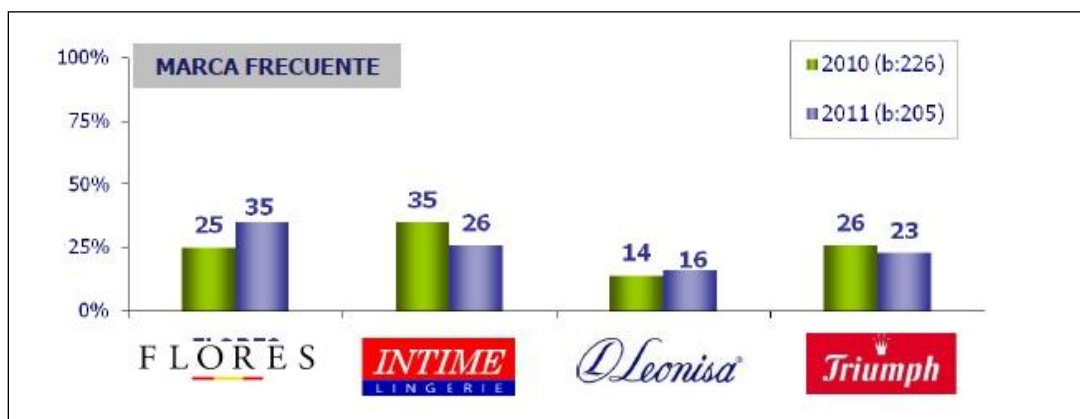
5.2. Análisis FODA

Este análisis permite dar una visión al franquiciado de aquellas características de la empresa por las cuales se verá influenciado al pertenecer a su red de tiendas.

Fortalezas:

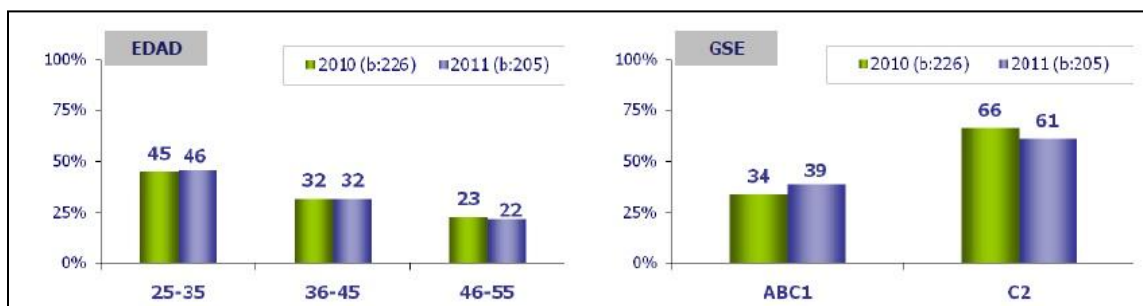
- Posicionamiento de la marca. La marca Flores ya está instaurada en el mercado de la corsetería en Chile y es la marca más recordada por las mujeres del segmento C1 y C2 según la investigación de mercado realizada por la agencia Collect GfK en julio de 2011.

Ilustración 49: Recordación de Marca



Fuente: COLLECT GfK. [2011]. Estudio de Imagen y Posicionamiento.

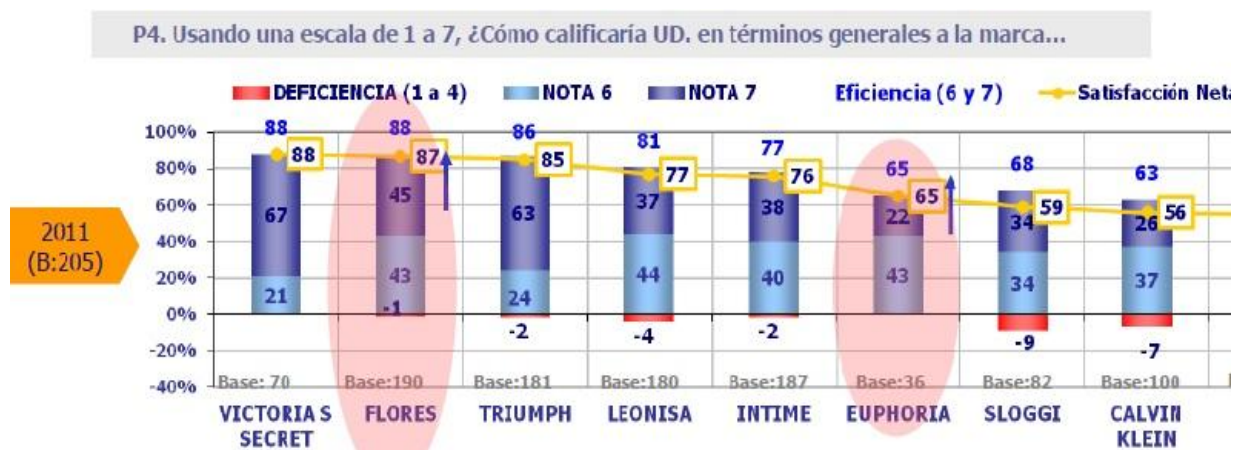
Ilustración 50: Edad y GSE de las encuestadas por la recordación de marca.



Fuente: COLLECT GfK. [2011]. Estudio de Imagen y Posicionamiento.

- Setenta años de experiencia avalan a la compañía. Esto se traduce en experiencia en el negocio de la comercialización y la producción de ropa interior en el mercado chileno. Flores tiene vasto conocimiento de los atributos que las mujeres chilenas buscan y según los cuales escogen su ropa interior.
- Flores es la cadena de retail de lencería femenina más grande de Chile, en cuanto a número de tiendas y participación de mercado dentro de su target, y tiene 5 años de experiencia funcionando.
- Buena relación con los proveedores. Dados los años de trabajo con los mismos proveedores, la relación es estable y fluida dentro de los tiempos de trabajo que se tienen para el diseño de muestras y producción de la colección de cada temporada.
- Excelente percepción precio-calidad por parte de los clientes finales.
- Expertise en gestión de Vestuario Interior, tanto en el diseño de prendas, el calce, los tipos de telas, como el producto en general.
- Know-How de lo que las “mujeres quieren”. Flores realiza estudios anuales sobre los atributos más valorados por las mujeres que están dentro de su target y sobre la percepción de ellas de la marca Flores en particular

Ilustración 51: Percepción en términos generales de la marca.



Fuente: COLLECT GFK. [2011]. Estudio de Imagen y Posicionamiento. [PPT].

- Gran presencia publicitaria. Flores es la única compañía de la industria que tiene presencia en televisión. Además, hoy su publicidad puede ser percibida en diversas revistas de moda, radios, diarios, gigantografías urbanas y redes sociales.
- Utilización de sistemas tecnológicos para la gestión interna y de las tiendas. Se destaca la utilización del programa Optimize que permite hacer gestión de la exhibición de productos y promociones de acuerdo a la reacción de los clientes frente a la vitrina.
- Financieramente la empresa es estable y tiene buena relación con instituciones financieras.

Debilidades:

- Deficiente número de canales de distribución por lo que no se logra el volumen de ventas que les permitiría descentralizar el poder de las grandes tiendas.
- La empresa está ausente en ciudades con mercados importantes dentro del país, por ejemplo no hay tiendas en la ciudad de Iquique, Arica, Coquimbo, entre otras (está la presencia que se tiene en las grandes tiendas, pero no con el volumen y la estructura de promociones y descuentos de una tienda propia). A pesar de que han tenido un rápido crecimiento, el no tener presencia en estos lugares debilita la marca a nivel nacional, ya que está perdiendo un número relevante de clientes finales dentro del mercado objetivo.
- Fuera de las tiendas propias, quien maneja el contacto y la relación con el cliente final son las multitiendas que venden los productos Flores. No se puede intervenir en las promociones ni en la calidad de la atención que se les da a los consumidores, como guía del producto que más le adecúe según su anatomía, etc.

Oportunidades:

- Hoy en día el número de accesorios que entran en la categoría “ropa interior” va en aumento. Ya sea en productos de control, modelantes, etc. Éstos sumados a los productos que Flores vende pero no produce, como pantys, representan una oportunidad para sacar nuevas líneas de marca propia. Tal como sucedió con los trajes de baño. Hace sólo 3 años se comercializa y recién para 2013 la producción completa será marca Flores (anteriormente sólo un porcentaje lo era, dado el gran nivel de ventas se tomó la decisión de producir bajo la marca).
- Este es un mercado interesante donde se puede seguir explotando territorios dentro del país donde existen clientes que están dentro del mercado objetivo y que no han sido cautivados simplemente porque no hay presencia de la marca en sus ciudades (ni siquiera en las grandes tiendas que puedan ubicarse en ellas), es decir, se pueden seguir abriendo tiendas asegurando un nivel de demanda aceptable para la rentabilidad que las tiendas tienen actualmente.
- Actualmente la mujer es quien determina el consumo y quien hace la elección de compra de gran parte de las categorías de productos. Hoy en día la compradora mujer tiene alta disposición a pagar por servicios y productos para sí misma.
- Fortalecimiento en el desarrollo de proveedores internacionales. También esta industria ha crecido en el mundo, hoy existen más de 500 proveedores internacionales, lo que se traduce en precios competitivos y variedad en la oferta de productos.

Amenazas:

- Alto nivel competitivo en la industria de la corsetería. El número de competidores es alto para el tamaño del mercado. Existen alrededor de 14 otras marcas que compiten dentro del target de Flores y 7 de ellas tienen tiendas propias. Dado que la ropa interior es una prenda de primera necesidad para la mujer, el aumentar la participación de mercado significa en alguna medida quitarle

participación de mercado a otra marca. Lo que produce dependencia de cada cambio que haya en la competencia.

- Alto movimiento del mercado. Regularmente aparecen marcas nuevas o extranjeras y algunas lo hacen de mano de tiendas propias. Las grandes tiendas también han ido sacando sus marcas propias con líneas de ropa interior. Algunas han tenido malos resultados desapareciendo. Para el año 2012 la marca que concentra el GSE ABC1, Triumph, se integró hacia adelante comprando la cadena de tiendas Coty's lo que anticipa cambios en el mercado para dicho periodo que aun no son claros para la industria.
- Flores compra alrededor del 95% de su producción a proveedores extranjeros por lo que depende de la situación económica de los países orientales (influyente en tiempos de crisis, cambios en el tipo de cambio (dólar), etc.) y las políticas que los proveedores presenten, ya sea en tiempos de entrega, volúmenes de producción, costos de envío, etc.

6. Conclusiones

La franquicia es un formato atractivo y en general exitoso, sin embargo no es aplicable a cualquier negocio, debe basarse en un concepto que además de atractivo, sea valorado por el mercado y suficientemente rentable para ambas partes.

El escenario actual en el que se encuentra la empresa Flores Corp. es idóneo para comenzar a replicar y transmitir su modelo de negocio, puesto que sus indicadores de rentabilidad se han incrementado en el corto plazo y su limitante a la hora de abrir más tiendas son los recursos inmediatos que se necesitan para ello, considerando que la cantidad de tiendas que debe abrir es mayor al promedio anual al cual generalmente la compañía realiza esta operación.

El modelo contempla la autorización de la empresa a la explotación comercial de la marca por parte del franquiciado, la entrega de manuales operativos y de administración general de la tienda, la capacitación para él y su equipo, la prestación de asistencia técnica y la entrega los productos comercializados por la compañía, además el compromiso de la compañía a seguir innovando para tener productos de última moda y tecnología. A cambio, el franquiciado tendrá que pagar una cuota de ingreso equivalente a CLP \$67.000.000, un royalty mensual equivalente al 5% de las ventas netas y una cuota por publicidad corporativa mensual equivalente al 2% de las ventas netas.

El sistema de franquicias tiendas Flores comprende la apertura de 18 nuevas tiendas el primer año y 6 nuevas tiendas en cada uno de los cuatro años restantes del horizonte de evaluación, con ello Flores logra su objetivo de aumentar en un 5% de market share de la Industria de Lencería.

La evaluación en un horizonte de evaluación de 5 años, que es la duración del contrato de franquicias, entrega un VAN de CLP \$140.536.000. Por otra parte, si el sistema no se implementa y se abre el mismo número de tiendas en el mismo periodo

de tiempo entrega un VAN de CLP \$119.620.000. Al escalar estos valores por el número de tiendas que integran el sistema, se obtiene una diferencia cercana a los CLP \$ 380.000.000 el primer año, a favor de la compañía, que representa el hecho de abrir las tiendas con el modelo de franquicias en lugar de hacerlo con capital propio de Flores.

La factibilidad de encontrar 18 franquiciados en sólo un año debe ser tomada como un factor de riesgo en la implementación del sistema. Sin embargo, una empresa consolidada, con un modelo de negocio claro y cuyos funcionarios tienen el dominio suficiente de los procesos como para transmitirlos, debiera asumir tal riesgo, puesto que éste es propio de integrarse a un nuevo modelo, que se encuentra poco desarrollado en el país.

El riesgo de que una tienda no tenga el desempeño esperado no representa mayores pérdidas para la compañía, puesto que la inversión en la apertura la realiza el franquiciado y la mercadería inicial es comprada por él previo a la apertura de la tienda. Situación contraria al invertir con el capital de la empresa, donde los ingresos y la recuperación de la inversión dependen netamente del desempeño de cada tienda.

Los resultados de las tres variables que determinan el sistema: cuota inicial, royalty mensual y cuota por publicidad corporativa mensual, están dentro de los rangos que el mercado de franquicias chileno tiene actualmente. Por otro lado, en comparación con mercados internacionales, si bien la cuota inicial es similar, en general no se pagan royalties ni cuotas por publicidad, puesto que este valor está incorporado dentro del costo por venta de los productos y este es un punto que la compañía debe tener en cuenta para un posible rediseño a futuro, en caso de que alguna de las marcas con ese modelo se instale en Chile.

El sistema es rentable en la medida que lo integren más de 5 tiendas. En esta situación, independiente de la ubicación que ellas tengan, los costos fijos se reducen para la compañía al generarse economías de escala. Si los costos para la empresa por el concepto de franquicia van disminuyendo, se puede estudiar la posibilidad de disminuir el valor de las cuotas y de la inversión inicial. Con ello el modelo se hace más competitivo y por ende, más atractivo para nuevos inversionistas.

Si bien la decisión de implementar el sistema debe ir acompañada de un proceso de preparación adecuado e información de todo lo que implica para la compañía, es importante para toda empresa que se muestre que esta decisión tiene un sustento económico que la beneficia en forma clara.

Aunque la evaluación financiera sea positiva, deben considerarse las ventajas y desventajas que implican para la empresa implantar el sistema de franquicias y el tiempo que esto lleve consigo, pues la empresa debe estar alineada transversalmente ante el cambio que significa integrar este modelo en la compañía. Sin embargo, es importante que se observen las variables adicionales dentro del contexto del crecimiento en una empresa. Existen otros factores no necesariamente pecuniarios que influyen en la decisión de aceptar o no la implementación del sistema de franquicias, como los recursos humanos (aumentar en un 42% la planilla de trabajadores dentro las tiendas), el tiempo de los trabajadores actuales, el espacio dentro de la empresa, y en

general lo que comprende tener 18 proyectos de apertura de tiendas en paralelo. Todo ello contribuye a que la resistencia al cambio dentro de la empresa sea mínimo y que las distintas áreas puedan contribuir al desarrollo del nuevo modelo.

El número de franquicias en Chile va en aumento año a año. Sin embargo, no hay certeza de que los inversionistas se inclinen por uno u otro negocio, más aún teniendo en cuenta que en la mayoría de ellas no se pide conocimientos o experiencia previa en el rubro del negocio que se quiere adquirir. Es complejo estimar el mercado objetivo de las franquicias en general y con mayor razón lo es acotar esa cifra al negocio de un rubro en particular.

Uno de los objetivos de la memoria fue diseñar un sistema de franquicias atractivo para un inversionista que se enfrenta a múltiples opciones. Las variables determinantes de este sistema y que afectan al franquiciado, están dentro de los rangos que las estadísticas de los estudios de mercado arrojaron para ellas. En este sentido es fundamental que la empresa desarrolle estrategias que apunten a la diferenciación de las franquicias de la competencia. Principalmente éstas deben enfocarse en los elementos relacionados con el financiamiento que el franquiciado requiere para adquirir la franquicia y posteriormente para la compra de los productos que se comercializan. Este es uno de los factores prioritarios al momento de decidir dónde invertir para los potenciales franquiciados, más aún considerando que en general son personas que están iniciando su vida empresarial y les puede ser difícil obtener créditos en instituciones financieras.

La metodología usada para el diseño y evaluación del sistema de franquicias puede ser usada en cualquier tipo de negocios, ya que contempla las tres etapas clave que entregan el análisis necesario para tomar la decisión de incorporar este formato dentro de una compañía. Resulta primordial realizar un estudio de mercado nacional e internacional tanto sobre el rubro del negocio, como del mercado de franquicias en particular de aquel rubro. Los lineamientos que ellos entregan permiten diseñar el modelo de forma de asegurar que éste sea al menos competitivo con modelos similares.

Es primordial para el éxito del sistema que cada una de sus franquicias sea un negocio rentable para el inversionista que las adquiere. La evaluación económica realizada para analizar el negocio que tendrá el franquiciado muestra que las franquicias Flores son rentables, entregan utilidades por sobre el promedio de las franquicias locales y el periodo de recuperación de la inversión está dentro del promedio del mercado.

La ventaja de las franquicias Flores se relaciona con el mercado en el cual la empresa está inserta. La industria del retail cada año tiene mayor participación en el gasto de los chilenos y se consolida como una de las más rentables para invertir. Por otro lado, el mercado de la lencería femenina ha podido optimizar sus costos principalmente a través del uso de proveedores chinos y basando el diseño de sus productos en colecciones de marcas internacionales que ya están probadas en otros mercados.

Si bien la posición de Chile respecto del desarrollo de mercados extranjeros se

encuentra bajo el promedio, se evidencia un gran avance en términos de marcas, número de locales y niveles de venta que dan indicios de que los niveles de crecimiento del mercado se superarán en los próximos años, trayendo consigo un aumento en la inversión total que se destina a este formato dentro del sector empresarial en el país. Es decir, las estadísticas indican que habrá un creciente mercado potencial para el sistema de franquicias Flores.

Es fundamental que en forma paralela al proceso de implantación del sistema, se realice un trabajo de comunicación y promoción de la nueva franquicia. Cada año aumenta el número de empresas extranjeras con el propósito de abrir operaciones en Chile mediante la franquicia de sus locales. Una forma de obtener ventaja es consolidando la marca en el mercado nacional.

7. Bibliografía

1. AC NIELSEN. [2009]. El Mercado Chileno. [diapositivas].
2. ALAFEC. Señales de Franquiciamiento en la elección de marca. 2010. [en línea] <http://www.alafec.unam.mx/mem/lima/mercadeo/marca5.pdf> [consulta: diciembre 2011].
3. ASOCIACIÓN ARGENTINA DE FRANQUICIAS. 2012. Franquicias en Argentina. [en línea] <http://www.aafranchising.com.ar/> [consulta: abril 2012].
4. ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS. 2011. [en línea] <http://franquiciasdemexico.org/estadisticas-2012.html> [consulta: noviembre 2011].
5. ASOCIACIÓN DE INVESTIGADORES DE MERCADO CHILE. 2012. Censo 2002. [en línea] <http://www.aimchile.cl/estudio-gse-2012-revision-y-actualizacion/> [consulta: marzo 2012].
6. BANCO CENTRAL DE CHILE. Estadísticas Económicas. 2011. [en línea] <http://www.bcentral.cl/estadisticas-economicas/publicaciones-estadisticas/index.htm> [consulta: noviembre 2011].
7. CABRERA, ELIECER [et al.]. 2009. Franquicia Subway. Memoria de Ingeniero Comercial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
8. CÁMARA PERUANA DE FRANQUICIAS. 2011. [en línea] <http://www.cpfranquicias.com/faq.php> [consulta: diciembre 2011].
9. CARRASCO, NINOSKA [et al.]. 2011. Evaluación de la rentabilidad de una franquicia de un centro de estética. Memoria de Ingeniero Comercial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
10. CENTRO DE ESTUDIOS DE LA MUJER. [2010]. La desigualdad de género y

- territorial en Chile. [PDF].
11. CERET, Universidad de Chile. [2010]. Presentación Planet Retail. [diapositivas].
 12. COLLECT GFK. [2011]. Estudio de Imagen y Posicionamiento. [diapositivas].
 13. CUEVAS. P. 2012. Los chilenos son quienes más gastan en ropa en Latinoamérica. [en línea] Diario Estrategia On Line. http://www.estrategia.cl/detalle_cifras.php?cod=3020 [consulta: abril 2012].
 14. DAMODARAN. 2011. Financial Data. [en línea] <http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/> [consulta: mayo 2012].
 15. EUROMONITOR INTERNACIONAL. 2011. [en línea] <http://www.euromonitor.com/internet-retailing-in-chile/report> [consulta: marzo 2012].
 16. FLORES CORP. [2011]. Presentación Operaciones Tiendas Propias, Gerencia Tiendas Propias. [diapositivas].
 17. FLORES CORP. [2011]. Presentación Objetivos 2012, Gerencia de Marketing [diapositivas].
 18. FLORES CORP. [2011]. Presentación Corporativa, Gerencia General [diapositivas].
 19. FLORES CORP. 2011. Historia; Ubicación Tiendas; Club Seducción. [en línea] <http://www.florescorp.cl/> [consulta: marzo 2012].
 20. FRANQUICIAS ARG. 2012. Franquicias en Argentina por rubro. [en línea] <http://www.franquiciasarg.com/franquicias.php?id=49> [consulta: abril 2012].
 21. FRANCHISING CHILE. Portal de Franquicias en Chile. 2012. [en línea] <http://www.franquicia.cl/franquiciar.html> [consulta: noviembre 2011].
 22. FRANQUICIAS-COLOMBIA. Franquicias de Colombia. 2011. [en línea] <http://www.franquicias-colombia.com/franquicias.aspx> [consulta: noviembre 2011].
 23. FEDERACIÓN IBEROAMERICANA DE FRANQUICIAS. 2012. [en línea] <http://www.portalfiaf.com/estadisticas.asp> [consulta: noviembre 2011].
 24. FUNDACIÓN EXPORT.AR [2009] Análisis de datos de World Integrated Trade Solutions. [PDF].
 25. ICEX. 2008. La ropa interior en EE.UU. no entiende de crisis. [en línea] http://www.icex.es/icex/cda/controller/page/ICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4167620_0_-1,00.html [consulta: marzo 2012].

26. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS DE CHILE. 2012. Estadísticas Económicas 2007. [en línea] http://www.ine.cl/canales/chile_estadistico/estadisticas_economicas/estadisticas_economicas.php [consulta: marzo 2012].
27. INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2012. Estadísticas Demográficas. [en línea] [consulta: junio 2012] <http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>
28. LLANOS, SERGIO [et al.]. 2007. Dr. Simi, una franquicia en Chile. Memoria de Ingeniero Comercial. Santiago, Universidad de Chile, Facultad de Economía y Negocios.
29. MUNDO FRANQUICIAS. 2012. Franquicias de lencería femenina. [en línea] <http://www.mundofranquicia.com/franquicias/moda-intima/etam-lingerie.php> [consulta: marzo 2012].
30. NEGOCIUS. Franquicias de México. 2011. [en línea] http://www.negocius.com.mx/franquicias_fl.html [consulta: noviembre 2011].
31. PINAUD, N. [2010]. El Mercado de las Franquicias en Chile. [diapositivas] Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile.
32. PORTAL TERRA, ARGENTINA. 2009. Artículo La lencería sobrevive a pesar de la crisis mundial. [en línea] <http://www.terra.com.ar/canales/moda/203/203963.html> [consulta: noviembre 2011].
33. QUÉ FRANQUICIA. Franquicias de España. 2011. [en línea] <http://www.franquicias.es/franquicias-de-exito.html> [consulta: noviembre 2011].
34. TORMO CHILE. Franquicias en Chile. 2012. [en línea] <http://www.tormo.cl/> [consulta: noviembre 2011].
35. TORMO INTERNACIONAL. [2012]. Franquicias. [en línea] <http://www.tormo.cl/franquiciados/abc/introduccion.asp> [consulta: noviembre 2011].
36. WOMEN'S WEAR DAILY. 2011. [en línea] <http://www.wwd.com/retail-news/trends-analysis> [consulta: noviembre 2011].

8. Anexos

ANEXO A: Franquicias presentes en Chile

El listado que sigue fue extraído del portal Franchising Chile.

Tabla 21: Empresas con franquicias disponibles en Chile.

Empresa	Sector	Rubro	Años	País Origen	Total locales en Chile
5a sec	Servicios	Lavasecos	7	Francia	32
Action Coach	Servicios	Consultoría	1	Australia	1
Akiabara	Indumentaria	Confecciones	2	Argentina	1
Alamo Rent a Car	Servicios	Arriendo de Vehículos	7	USA	11
American Leak Detec	Servicios	Servicios de gasfitería	4	USA	1
Artesano	Gastronomía	Dulcería	9	Chile	5
Ashbee	Servicios	Centro de estética	n/d	Italia-USA	14
Avis	Servicios	Arriendo de Vehículos	16	USA	27
Ayres	Indumentaria	Confecciones	2	Argentina	2
Azaleia	Indumentaria	calzado	7	Brasil	13
Barbadillo y Asociados	Servicios	consultoría	3	España	1
Barterhouse	Servicios	servicios de intercambio	8	Chile	1
Benihana	Gastronomía	Restaurant	n/d	USA	1
Benneton	Indumentaria	Confecciones	11	Italia	32
Berlitz	Educación	Escuela de idiomas	41	USA	7
Best wertern	Servicios	Hoteles	12	USA	3
Boost Juice Bar	Gastronomía	Fast Food	1	Australia	5
Boumex	Indumentaria	Joyerías	9	Chile	12
Bubble Gummies	Indumentaria	Ropa de Niños	32	Canadá	42
Budget	Servicios	Arriendo de Vehículos	n/d	USA	15
Buffet Express	Gastronomía	Fast Food	n/d	Chile	n/d
Burger King	Gastronomía	Fast Food	11	USA	22
Caro cuore	Indumentaria	Lencería	n/d	Argentina	3
CEAC	Educación	Formación a distancia	n/d	España	1
Cepech	Educación	Preuniversitarios	20	Chile	41
Cheeky	Indumentaria	Confecciones	3	Argentina	7
Chuck E. Cheese's	Gastronomía	Pizzería	13	usa	1
Churro manía	Gastronomía	Fast Food	2	Venezuela	2
Cinematiko	Servicios	Arriendo películas	1	Chile	3
Cinnzeo	Gastronomía	Café	n/d	Canadá	0
Coverall	Servicios	Aseo industrial	8	USA	41
Crown Aluminio	Construcción	Vidrios y Aluminio	9	Taiwán	15

Empresa	Sector	Rubro	Años	País Origen	Total locales en Chile
Cruz Verde	Comercio	Farmacias	21	Chile	380
Culinary	Educación	Instituto de Formación	n/d	Chile	n/d
Cupo-cino	Gastronomía	Café	2	Alemania	1
Curves	Servicios	Gimnasio	2	USA	14
Depilaser	Servicios	Centro de estética	n/d	Italia	3
Doggis	Gastronomía	Fast Food	30	Chile	82
Domino's Pizza	Gastronomía	Pizzería	14	USA	18
Dunkin Donuts	Gastronomía	Fast Food	5	USA	9
Empanadium	Gastronomía	Fast Food	n/d	Chile	1
English First	Educación	Escuela de idiomas	2	Suecia	2
Equifax	Servicios	Información	n/d	USA	n/d
Etam	Indumentaria	Lencería	n/d	Francia	n/d
Farmacias Dr.Simi	Comercio	Farmacias	1	México	34
Fiestas y regalos	Comercio	Artículos de fiesta	1	Chile	4
Fontarella	Comercio	Panadería	36	Chile	13
Francorp	Servicios	consultoria	10	USA	1
Franza Bo	Servicios	Centro de estética	n/d	Chile	3
French Beauty	Servicios	Centro de estética	n/d	Chile	2
Friday's	Gastronomía	Restaurant	10	USA	3
Fuenzalida Propiedades	Servicios	Corredora de propiedades	58	Chile	12
GNC Live Well	Comercio	Laboratorio	n/d	USA	115
Grido	Gastronomía	Heladerías	9	Argentina	9
Gymboree	Educación	Educación Infantil	1	USA	2
H20 Plus	Comercio	Cosméticos	2	USA	4
Haagen Dazs	Gastronomía	Heladerías	3	USA	2
Havanna	Gastronomía	Café	3	Argentina	17
Hertz	Servicios	Arriendo de Vehículos	44	USA	28
Hooters	Gastronomía	Restaurant	3	USA	4
Hugo Boss	Indumentaria	Confecciones	10	Alemania	2
Imaginarium	Comercio	Juguetería	4	España	3
Infoland	Educación	Capacitación	17	Chile	22
Kamikase Discoteque	Servicios	Entretención	15	Chile	14
Kentucky Fried Chicken	Gastronomía	Fast Food	24	USA	40
Kevingstone	Indumentaria	Confecciones	1	Argentina	3
Lacoste	Indumentaria	Confecciones	1	Francia	4
Localiza	Servicios	Arriendo de Vehículos	2	Brasil	6
L'Occitane	Comercio	Cosméticos	n/d	Francia	3
Lomito'n	Gastronomía	Fast Food	23	Chile	50

Empresa	Sector	Rubro	Años	País Origen	Total locales en Chile
Mandarina Duck	Indumentaria	Confecciones	1	Italia	2
Max denegri	Indumentaria	calzado	4	Chile	5
MC AG Inmobiliaria	Servicios	Corredora de propiedades	3	España	2
Mc Donald's	Gastronomia	Fast Food	25	USA	68
Memory	Servicios	Soporte Computacional	n/d	Uruguay	1
Método Kumón	Educación	Educación Infantil	9	Japón	200
Mimo	Indumentaria	Confecciones	5	Argentina	5
Mizu sushi Bar	Gastronomia	Restaurant	6	Chile	5
MNG	Indumentaria	Confecciones	n/d	España	2
Mr. Beef & More	Gastronomia	Fast Food	n/d	Chile	0
Mr. Pretzel	Gastronomia	Fast Food	2	USA	5
New Horizons	Educación	Escuela de computación	6	USA	2
Novus Chile	Servicios	Reparación de vidrios	14	USA	15
Nuts 4 Nuts	Gastronomia	Manicerías	5	Chile	250
O'Boticario	Comercio	Cosméticos	1	Brasil	0
Ona Saez	Indumentaria	Confecciones	8	Argentina	7
Osh Kosh	Indumentaria	Confecciones	n/d	USA	2
OSX	Indumentaria	Confecciones	2	Argentina	1
Pardo's Chicken	Gastronomia	Restaurant	3	Perú	2
Parés	Gastronomia	Chocolates	10	Chile	8
PetLand	Comercio	Tiendas de mascotas	13	USA	4
Pizza Hut	Gastronomia	Fast Food	26	USA	30
Pizza Piola	Gastronomia	Pizzería	n/d	Italia	1
Platón	Gastronomia	Fast Food	9	Chile	22
Polo	Indumentaria	Confecciones	n/d	USA	6
Pressto	Servicios	Lavasecos	1	España	1
Preutech	Educación	Preuniversitario	25	Chile	10
Re/Max	Servicios	Corredora de propiedades	2	USA	5
Rever Pass	Indumentaria	Confecciones	n/d	Argentina	2
Roberto Giordano	Servicios	Peluquería	2	Argentina	3
Rockford	Indumentaria	Confecciones	13	USA	25
Rosatel	Comercio	Florería	n/d	Perú	1
Rotter & Krauss	Comercio	ópticas	91	Chile	109
Ruby Tuesday	Gastronomia	Restaurant	7	USA	7
Sbarro	Gastronomia	Fast Food	n/d	USA	n/d
Schpdog	Gastronomia	Restaurant	18	Chile	38
Sir Speedy	Servicios	Centro de copiado	n/d	USA	2
Spejo's	Servicios	Peluquería	3	España	12

Empresa	Sector	Rubro	Años	País Origen	Total locales en Chile
Sportlife	Servicios	Gimnasio	13	Chile	14
Subway	Gastronomía	Fast Food	2	USA	7
Super Coffe	Gastronomía	Café	6	Colombia	27
Sushita	Gastronomía	Restaurant	3	Chile	12
Taco Bell	Gastronomía	Fast Food	23	USA	6
Tavelli	Gastronomía	Pastelería	40	Chile	15
Tecno Gym	Servicios	Centro de estética	n/d	Italia	5
Telepizza	Gastronomía	Pizzería	12	España	56
Tony Romas	Gastronomía	Restaurant	2	USA	1
Trial	Indumentaria	Confecciones	45	Chile	8
Tronwell	Educación	Escuela de idiomas	20	Chile	2
Vía uno	Indumentaria	calzado	1	Brasil	10
VZ Bath Body	Comercio	Cosméticos	3	Argentina	10
Wall Street Institute	Educación	Escuela de idiomas	11	Italia	17
Way Chile	Servicios	Higiene Industrial	n/d	Chile	2
Whittard of chelsea	Comercio	Venta de té y café	n/d	Inglaterra	3
Xerox	Servicios	Equipamiento	n/d	USA	n/d
Xurros	Gastronomía	Churros	10	Chile	5
Yogen Fruz	Gastronomía	Heladerías	11	Canadá	21

Fuente: Franchising Chile.

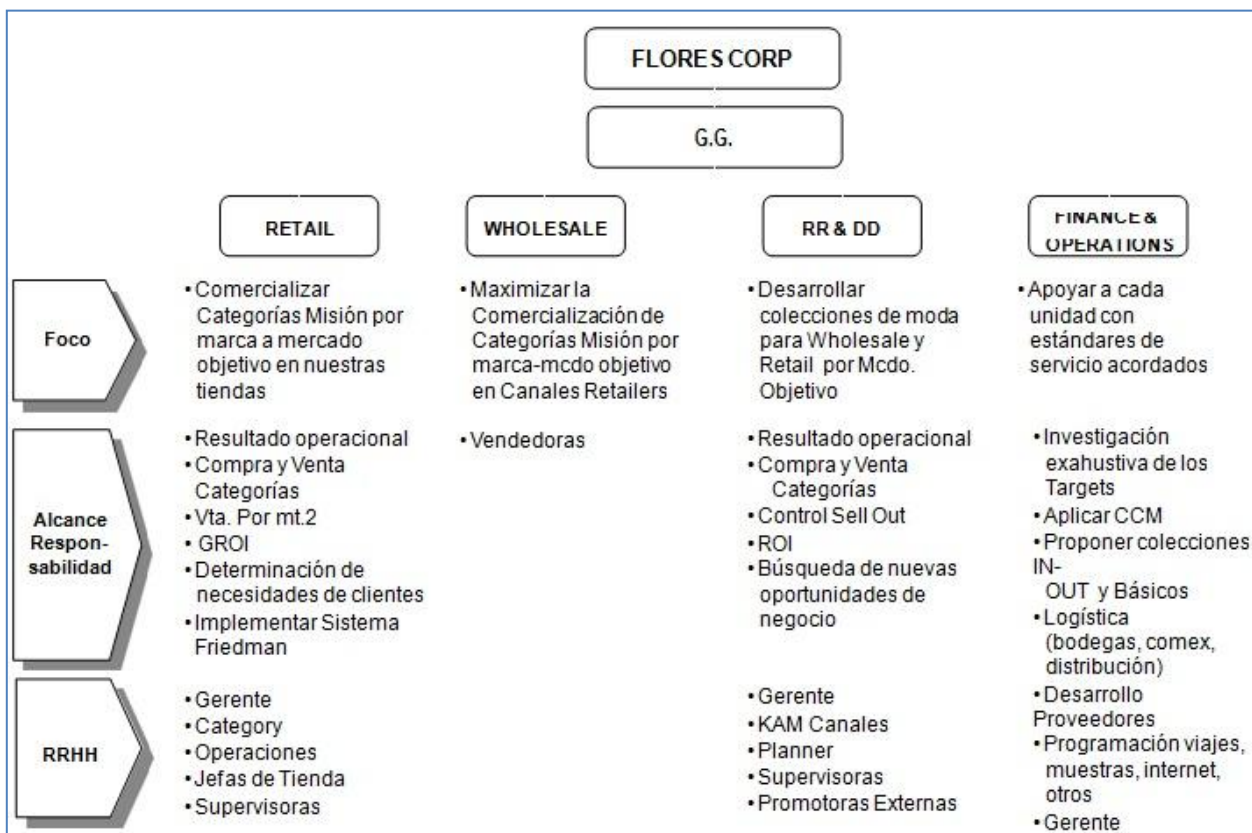
Actualmente no existen franquicias de ropa interior en Chile. El estudio realizado por la Facultad de Economía y Negocios se actualizará a fines de 2012 donde se incluirán estas modificaciones.

ANEXO B: Estadísticas Franquicias en Iberoamérica

País	N° Marcas	Nacionales %	Extranjeras %	Facturación Milones (US\$)	Unidades	Personal
Argentina	500	89%	11%	-	20.000	185.000
Brasil	1855	93%	7%	47.500	86.365	777.000
Colombia	400	55%	45%	4.200	6.900	30.000
Ecuador	203	13%	87%	974	1.350	14.521
España	934	81%	19%	35.382	56.444	231.603
Guatemala	300	20%	80%	-	10.575	106.000
Mexico	954	84%	16%	-	70.000	680.000
Peru	120	35%	65%	140	386	7.146
Portugal	570	59%	41%	7.854	12.016	73.143
Uruguay	280	20%	80%	-	-	25.000
Venezuela	400	55%	45%	-	9.000	90.000

Fuente: Federación Iberoamericana de Franquicias. 2010.

ANEXO C: Estructura corporativa Flores Corp.



Fuente: Gerencia General Flores Corp. 2012.

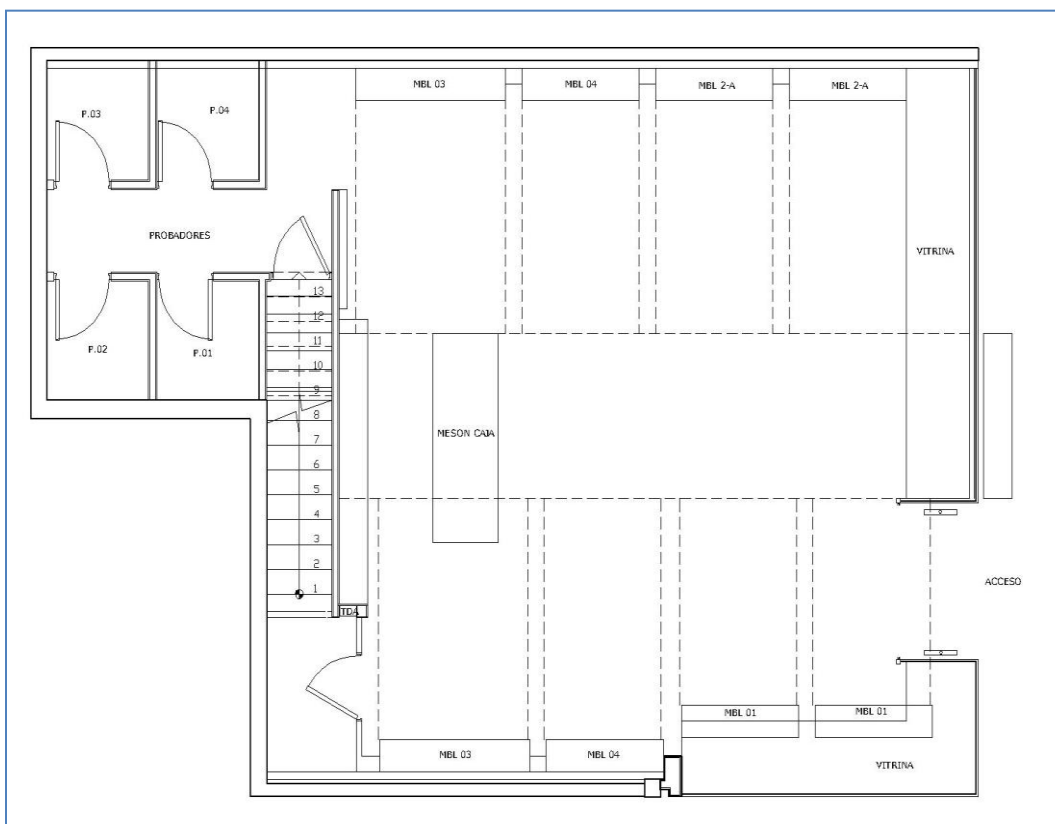
ANEXO D: Importaciones mundiales de lencería femenina por categoría.

Tabla 22: Importaciones mundiales de lencería femenina por ítem.

PA.	Descripción	Monto 2009	Part. %
621210	Sostenes	6.049.274	29%
611595	Los demás art. calcetería, de algodón	2.860.210	14%
610821	Braças de algodón	2.087.447	10%
610822	Braças de fibras sintéticas o artificiales	1.977.733	9%
610831	Camisones y pijamas de algodón	1.380.641	7%
611521	Las demás calzas de fibras sintéticas de título inferior a 67 decitex por hilo sencillo	1.254.802	6%
611596	Las demás calzas de fibras sintéticas	1.154.907	6%
610832	Camisones y pijamas; de fibras sintéticas o artificiales	651.788	3%
610892	Albornoces de baño, artículos similares, para mujeres o niñas; de fibras sintéticas o artificiales	500.975	2%
610891	Albornoces de baño, batas de casa y artículos similares, de punto, para mujeres o niñas; de algodón	465.928	2%
621290	Sostenes (corpínos), fajas, corsés, y artículos similares, y sus partes, incluso de punto los demás	454.832	2%
611530	Medias de mujer de título inferior a 67 decitex por hilo sencillo	330.293	2%
611510	Calzas, panty-medias, leotardos y medias de compresión progresiva	327.724	2%
611529	Las demás calzas, panty-medias y leotardos	321.186	2%
621220	Fajas y fajas braga (fajas bombacha)	224.515	1%
611522	Las demás calzas; de fibras sintéticas de título superior o igual a 67 decitex por hilo sencillo	218.995	1%
611599	Calzas, panty-medias, y demás artículos de calcetería, de las demás materias textiles	207.299	1%
611594	Calzas, panty-medias, de punto; las demás; de lana o pelo fino	144.497	1%
621230	Fajas sostén (fajas corpino)	128.872	1%
610811	Combinaciones y enaguas; de fibras sintéticas o artificiales	76.794	0%
610829	Braças (bombachas, calzones) : de las demás materias textiles	62.280	0%
610839	Camisones y pijamas; de las demás materias textiles	44.437	0%
610899	Albornoces de baño, artículos similares, para mujeres o niñas; de las demás materias textiles	36.748	0%
610819	Combinaciones y enaguas; de las demás materias textiles	18.731	0%
Todos	20.980.910	100%	

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de World Integrated Trade Solutions (WITS).

ANEXO E: Layout tienda promedio Flores Corp.



Fuente: Gerencia de Marketing Flores Corp.

ANEXO F: Estadísticas de la Federación Europea de Franquicias

Estadísticas de crecimiento del mercado de las franquicias en países fuera de la Unión Europea, según la Federación Europea de Franquicias

Tabla 23: Estadísticas franquicias países fuera de la Unión Europea.

World area	country	# of franchise brands*			Δ/growth 2009/2007	% domestic brands			# of brand outlets			employment (mio)			turnover/sales (bn €) usd			
		2007	2008	2009		Est. total	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
North America	Canada	1.200			1.200	65%			78.000									
	USA	3.000	2.900	2.200	2.200	80%			453300*						7,88	2.300,0		1.280,000
Latin America	Argentina	300			300				10.000				0,18			2,0		
	Brazil	1.197	1.379	1.643	1.643	37%			65.553	71.954	79.988	0,59	0,65	0,72	26.011,0	31.092,0	35.661,000	
	Colombia	120			120				4.667			0,04						
	Mexico	820			820	70%			5.600			0,61			6,0			
Asia	China		2.800	4.000	4.000					260.000			3,50					
	Hong Kong		60	60	60		90%	41%	79.839									
	Taiwan	1.188			1.188													
	Japan	1.246	1.231		1.231				235.686	230.822		2,40			218,0	243,0		
	South Korea		2.426	2.500	2.500		90%	98%		257.274	240.000					77,3	95,000	
	Malaysia		345	360	360			65%										
	Philippines	967	1.000	1.000	1.000	3%	66%		100.000		115.000						8,000	
	India	1.800			1.800		99%		120.000				0,50		4,0			
	Singapour	430	500	500	500	16%	50%		30.000						3,9		3,900	
Pacific	Australia		1.000		1.000					70.000			0,70			130,0		
	New Zealand	350		400	400		93%	70%	14.000		15.000		0,10		7,0	12,7		
Africa	Egypt		310	360	360								0,05			1,2	1,930	
	South Africa	470	531		531		43%	44%	25.870	28.620		0,41			25,8	35,100		
	Morocco		315		315		88%	15%		1.884								
	Totals				21.528													

Fuente: Federación Europea de Franquicias. 2010.

Además, la federación presenta estos valores para los países adheridos a la Unión Europea y se muestran en la Tabla 4.

ANEXO G: Principales importadores mundiales de lencería femenina.

Tabla 24: Importaciones mundiales de lencería femenina. Año 2005 a 2009. En miles de dólares.

Países	2005	2006	2007	2008	2009	Part. % 2009
Estados Unidos	5.958.135	6.477.117	6.571.508	6.552.119	5.958.762	28%
Alemania	2.036.521	2.075.761	2.245.605	2.397.240	2.350.764	11%
Reino Unido	1.823.944	1.931.268	2.141.073	2.196.803	1.886.375	9%
Francia	1.710.493	1.724.142	1.995.859	2.107.315	1.867.327	9%
Japón*	1.780.354	1.833.077	1.889.456	2.090.235	s/d	7%
Hong Kong, China	1.394.153	1.500.149	1.594.112	1.642.824	1.430.614	7%
Italia	829.343	1.011.423	1.267.888	1.355.728	1.258.369	6%
España*	569.934	659.580	819.431	867.268	s/d	3%
Bélgica	548.760	537.831	649.946	728.518	669.226	3%
Países Bajos*	529.866	582.706	685.213	717.508	s/d	2%
Canadá	481.287	575.152	666.906	689.585	635.938	3%
Austria	519.488	533.701	613.186	673.052	578.482	3%
Federación Rusa	89.528	156.811	318.073	465.871	425.497	2%
Suiza	326.276	317.673	366.155	399.554	373.853	2%
Australia	251.239	266.133	304.796	350.813	341.647	2%
Dinamarca	232.145	254.937	318.112	339.927	268.054	1%
Suecia	224.368	261.548	289.124	306.537	286.523	1%
Polonia*	115.634	135.943	167.489	270.548	s/d	1%
Irlanda	156.536	192.137	237.027	242.539	230.675	1%
Grecia*	132.201	161.821	223.791	233.864	s/d	1%
Noruega	144.959	156.054	188.794	224.116	202.425	1%
México	190.707	195.080	194.429	195.559	150.596	1%
Finlandia	129.727	144.447	168.792	180.571	164.202	1%
Venezuela	76.894	68.566	106.256	178.203	79.534	0%
Portugal	109.638	122.832	153.868	166.907	154.143	1%
Emiratos Árabes Unidos	89.616	116.364	142.634	162.405	146.171	1%
República de Corea*	116.478	141.066	164.188	162.007	s/d	1%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de World Integrated Trade Solutions (WITS)²⁹.

ANEXO H: Principales exportadores mundiales de lencería femenina

²⁹ *No se cuenta con los datos de importación de 2009 para Japón, España, Países Bajos, Polonia, Grecia, República de Corea, República Checa y Hungría, todos ellos, países que desde 2005 evidenciaron una evolución creciente y pareja que los colocó en 2008 por encima de los USD 100.000 millones de dólares de importación del productos del rubro. Para ellos se menciona la participación en el total de las importaciones mundiales de 2008. Por esta razón, el ordenamiento de países se hizo en función de los montos importados en 2008.

Tabla 25: Exportaciones mundiales de lencería femenina por país. Años 2005 a 2009. En miles de dólares.

Países	2005	2006	2007	2008	2009	Part. % 2009
China	5.031.958	7.837.107	8.770.438	12.053.869	9.044.901	40%
Hong Kong	2.278.285	2.531.586	2.707.049	2.731.321	2.425.456	11%
Italia	1.460.592	1.582.477	1.889.028	2.017.118	1.665.053	7%
Turquía	1.201.472	1.186.261	1.303.812	1.302.512	1.197.300	5%
Alemania	840.373	928.548	1.020.049	1.134.236	1.147.726	5%
Francia	791.550	818.172	941.305	943.107	775.496	3%
Austria	567.126	536.267	671.781	727.760	597.195	3%
Sri Lanka	481.410	530.625	570.867	685.930	s/d	2%
Belgica	487.608	544.253	621.220	680.564	647.789	3%
Tailandia	446.013	502.206	525.376	572.090	529.833	2%
Países Bajos	371.675	396.357	440.096	526.727	s/d	2%
Estados Unidos	864.127	777.725	571.333	526.591	442.967	2%
Reino Unido	258.762	299.049	375.437	376.892	339.756	1%
India	268.643	278.586	348.140	366.833	s/d	1%
Polonia	215.417	221.858	261.796	337.958	s/d	1%
Vietnam	165.958	205.930	266.156	335.554	s/d	1%
México	461.443	406.971	340.470	303.720	254.716	1%
Colombia	186.438	225.960	325.341	294.291	162.102	1%
Pakistán	181.579	251.596	257.767	288.602	286.261	1%
Portugal	283.276	269.989	287.267	287.940	250.710	1%
Marruecos	247.587	230.622	282.512	278.888	216.792	1%
Hungría	214.219	194.854	230.156	277.824	s/d	1%
República de Corea	410.663	372.970	271.376	262.558	s/d	1%
España	234.855	227.994	247.327	256.941	s/d	1%
Rumanía	273.855	260.182	266.953	255.764	231.205	1%
Túnez	268.602	248.317	271.762	225.148	170.277	1%
República Eslovaca	123.256	131.320	160.469	197.023	s/d	1%
El Salvador	232.071	204.837	180.939	173.248	154.671	1%
Malasia	116.753	146.357	152.974	172.785	120.442	1%
Taiwán	176.715	167.084	163.279	165.725	135.338	1%
Resto del Mundo	2.260.231	2.952.555	3.214.032	2.992.474	1.963.659	9%
TOTAL	21.402.512	25.468.611	27.936.508	31.751.993	22.759.648	100%

Fuente: Elaboración Fundación Export.Ar en base a datos de World Integrated Trade Solutions (WITS).

Tabla 26: Estadísticas Franquicias en los países de la Unión Europea³⁰

country	EFF membre	# franchise brands*			Δ/growth 2009/2007	% domestic brands			# of brand outlets**			employment***			turnover/sales (bn €)			
		2006	2007	2008		2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009	2007	2008	2009
Austria	yes	390			390													
Belgium (e)	yes	100			360	e2,6%		55%										
Croatia	yes		150		170	13%	17%	20%	900		1.000		16.500					
CzechRep	yes		131		150	15%												
Denmark (e)	yes		180	185	188	4%	80%	82%	7.200	7.200	7.520	24.480	27.200	32.800	4,4			
Finland (e)	yes		220	255	265	20%	75%	75%	5.700	6.500	6.800	35.000	40.000	42.000	6,2			
France	yes		1137	1229	1369	20%	88%	89%	47.291	50.127	51.600	655.599	692.724	693.164	13,4			
Germany (e)	yes		910	950	960	5%	80%	80%	55.700	57.000	e58000	441.000	450.000	e452000	7,8	41,5	47	48
Greece	yes		544	560	563	3%		70%	16.338	17.575	18.089							
Hungary	yes		320	350	341	6%	70%	70%	17.000	18.000	18.000	92.000	95.000	100.000	5,3			
Italy	yes		847	852	869	2,60%		96%	52.725	53.434	53.313	182.908	182.215	180.525	3,9		21,4	21,77
Netherlands	yes		676	669	679	0,44%		85%	28.219	28.466	28.475	245.576	250.201	246.708	8,7	29,7	30,25	29,23
Portugal	yes	481	501	521	524	4,60%	51%	55%				66.860	68.960	69.536		4,77	5,03	5,05
Poland	yes		383	480	565	47,50%	72%	73%	20.690	22.280	26.640	238.000	292.000	350.000	8,5			
Slovenia	yes		103	106	107	4,80%	46%	48%	1.213	1.525	1.527	5.212	6.800	6.910	4,4			
Spain	no		850	875	919	8,10%	81%	82%	59.182	58.305	57.139	234.415	235.929	235.075	4,1			24,7
Sweden	yes		300	400	550	83%	60%	67%	10.000	14.000	18.000	50.000	75.000	102.000	5,7			
Switzerland	yes																	
Turkey	yes		1380	1570	1640	18,80%			37.000	42.300	44.225	198.000	240.000	252.000	5,7			
UK	yes		809	835	842	4%	89%	87%	34.200	34.600	34.800	480.000	467.000	453.000	13			9,42
TOT.(est.)																		

Fuente: Federación Europea de Franquicias. 2010.

³⁰ *Marcas no compañías. Algunas compañías tienen más de una marca.

ANEXO I: Resultados estimación de ventas

I.i. Estacionalidad de las series

Se muestra el output que entrega el programa E-Views para el Test de Raíces Unitarias en cada una de las tiendas.

Tienda 7 – Mall Plaza Oeste

Null Hypothesis: TIENDA7 has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=10)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-4.601002	0.0004
Test critical values:		
1% level	-3.557472	
5% level	-2.916566	
10% level	-2.596116	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(TIENDA7)

Method: Least Squares

Date: 06/30/12 Time: 19:56

Sample (adjusted): 2007M11 2012M04

Included observations: 54 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TIENDA7(-1)	-0.579101	0.125864	-4.601002	0.0000
C	9485190.	2220993.	4.270698	0.0001
R-squared	0.289319	Mean dependent var		74491.43
Adjusted R-squared	0.275652	S.D. dependent var		7474055.
S.E. of regression	6361068.	Akaike info criterion		34.20562
Sum squared resid	2.10E+15	Schwarz criterion		34.27929
Log likelihood	-921.5519	Hannan-Quinn criter.		34.23403
F-statistic	21.16922	Durbin-Watson stat		1.883711
Prob(F-statistic)	0.000027			

Tienda 8 – Mall Plaza Vespucio

Null Hypothesis: TIENDA8 has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=10)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-4.688806	0.0003
Test critical values:		
1% level	-3.557472	
5% level	-2.916566	
10% level	-2.596116	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(TIENDA8)
 Method: Least Squares
 Date: 06/30/12 Time: 20:15
 Sample (adjusted): 2007M11 2012M04
 Included observations: 54 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TIENDA8(-1)	-0.592355	0.126334	-4.688806	0.0000
C	12890910	2953682.	4.364352	0.0001
R-squared	0.297154	Mean dependent var		63091.33
Adjusted R-squared	0.283638	S.D. dependent var		9665860.
S.E. of regression	8181010.	Akaike info criterion		34.70886
Sum squared resid	3.48E+15	Schwarz criterion		34.78253
Log likelihood	-935.1393	Hannan-Quinn criter.		34.73727
F-statistic	21.98490	Durbin-Watson stat		1.865217
Prob(F-statistic)	0.000020			

Tienda 13 - Moneda

Null Hypothesis: TIENDA13 has a unit root
 Exogenous: Constant
 Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=10)

	t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic	-5.219525	0.0001
Test critical values:		
1% level	-3.557472	
5% level	-2.916566	
10% level	-2.596116	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation
 Dependent Variable: D(TIENDA13)
 Method: Least Squares
 Date: 06/30/12 Time: 20:16
 Sample (adjusted): 2007M11 2012M04
 Included observations: 54 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TIENDA13(-1)	-0.680843	0.130442	-5.219525	0.0000
C	8654930.	1704813.	5.076763	0.0000
R-squared	0.343794	Mean dependent var		69480.63
Adjusted R-squared	0.331175	S.D. dependent var		4026283.
S.E. of regression	3292764.	Akaike info criterion		32.88869
Sum squared resid	5.64E+14	Schwarz criterion		32.96235
Log likelihood	-885.9945	Hannan-Quinn criter.		32.91710
F-statistic	27.24344	Durbin-Watson stat		1.864793
Prob(F-statistic)	0.000003			

Tienda 14 - Cousiño

Null Hypothesis: TIENDA14 has a unit root

Exogenous: Constant

Lag Length: 0 (Automatic - based on SIC, maxlag=10)

		t-Statistic	Prob.*
Augmented Dickey-Fuller test statistic		-5.131863	0.0001
Test critical values:	1% level	-3.557472	
	5% level	-2.916566	
	10% level	-2.596116	

*MacKinnon (1996) one-sided p-values.

Augmented Dickey-Fuller Test Equation

Dependent Variable: D(TIENDA14)

Method: Least Squares

Date: 06/30/12 Time: 20:17

Sample (adjusted): 2007M11 2012M04

Included observations: 54 after adjustments

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
TIENDA14(-1)	-0.657244	0.128071	-5.131863	0.0000
C	16004466	3214487.	4.978855	0.0000

R-squared	0.336193	Mean dependent var		118548.3
Adjusted R-squared	0.323427	S.D. dependent var		7739648.
S.E. of regression	6366173.	Akaike info criterion		34.20723
Sum squared resid	2.11E+15	Schwarz criterion		34.28089
Log likelihood	-921.5952	Hannan-Quinn criter.		34.23564
F-statistic	26.33602	Durbin-Watson stat		1.895140
Prob(F-statistic)	0.000004			

I.ii. Determinación de los parámetros

Correlograma de las respectivas series de tiempo representadas por las ventas de las tiendas.

Tienda 7 – Mall Plaza Oeste

Sample: 2007M10 2012M04
 Included observations: 55

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. ***	. ***	1	0.420	0.420	10.240	0.001
. .	. .	2	0.064	-0.137	10.481	0.005
. .	. .	3	-0.089	-0.077	10.962	0.012
. .	. .	4	-0.045	0.044	11.089	0.026
. .	. .	5	0.025	0.032	11.129	0.049
. .	. .	6	-0.082	-0.152	11.559	0.073
. .	. .	7	0.013	0.137	11.569	0.116
. .	. .	8	-0.098	-0.185	12.209	0.142
. .	. .	9	-0.178	-0.117	14.358	0.110
. .	. .	10	-0.050	0.130	14.529	0.150
. .	. .	11	0.261	0.312	19.378	0.055
. .	. .	12	0.631	0.479	48.386	0.000
. .	. .	13	0.269	-0.228	53.803	0.000
. .	. .	14	-0.000	-0.081	53.803	0.000
. .	. .	15	-0.123	-0.067	54.996	0.000
. .	. .	16	-0.128	-0.127	56.317	0.000
. .	. .	17	-0.092	-0.095	57.016	0.000
. .	. .	18	-0.180	-0.105	59.755	0.000
. .	. .	19	-0.054	0.038	60.007	0.000
. .	. .	20	-0.139	0.004	61.738	0.000
. .	. .	21	-0.216	-0.003	66.057	0.000
. .	. .	22	-0.129	-0.044	67.642	0.000
. .	. .	23	0.096	-0.085	68.538	0.000
. .	. .	24	0.330	-0.109	79.532	0.000

Del correlograma se ve que los posibles valores de los parámetros son:
 $p= 1, 12.$
 $q= 1, 11, 12.$

Tienda 8 – Mall Plaza Vespucio

Sample: 2007M10 2012M04
 Included observations: 55

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. ***	. ***	1	0.408	0.408	9.6459	0.002
. .	. .	2	0.025	-0.170	9.6821	0.008
. .	. .	3	-0.194	-0.169	11.947	0.008
. .	. .	4	-0.228	-0.090	15.156	0.004
. .	. .	5	-0.123	-0.004	16.102	0.007
. .	. .	6	-0.208	-0.254	18.862	0.004
. .	. .	7	-0.101	0.022	19.531	0.007
. .	. .	8	-0.231	-0.326	23.091	0.003
. .	. .	9	-0.264	-0.219	27.847	0.001
. .	. .	10	-0.035	0.037	27.931	0.002
. .	. .	11	0.262	0.187	32.810	0.001
. .	. .	12	0.677	0.505	66.189	0.000
. .	. .	13	0.385	-0.062	77.257	0.000
. .	. .	14	0.096	0.018	77.966	0.000
. .	. .	15	-0.169	-0.150	80.193	0.000
. .	. .	16	-0.241	-0.020	84.874	0.000
. .	. .	17	-0.093	0.061	85.590	0.000

.*)		. .		18	-0.161	-0.049	87.789	0.000
. .		. *		19	-0.036	0.122	87.902	0.000
.*)		. .		20	-0.154	0.012	90.018	0.000
**		. .		21	-0.239	-0.015	95.271	0.000
.*)		. .		22	-0.066	0.017	95.680	0.000
. *		.*)		23	0.115	-0.099	96.978	0.000
. ***		.*)		24	0.395	-0.161	112.77	0.000

Los valores posibles de los parámetros son:

p= 1, 9, 11, 12.

q=1, 8, 12.

Tienda 13 – Moneda

Sample: 2007M10 2012M04

Included observations: 55

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. **	. **	1	0.319	0.319	5.9002	0.015
.*)	**	2	-0.105	-0.230	6.5503	0.038
.*)	. .	3	-0.110	0.005	7.2810	0.063
. *	. *	4	0.090	0.126	7.7782	0.100
. **	. *	5	0.258	0.186	11.957	0.035
. **	. *	6	0.254	0.151	16.098	0.013
. **	. **	7	0.291	0.294	21.640	0.003
. .	.*)	8	0.005	-0.122	21.641	0.006
**	.*)	9	-0.208	-0.148	24.602	0.003
.*)	**	10	-0.198	-0.206	27.340	0.002
. .	. .	11	0.066	-0.018	27.647	0.004
. ***	. **	12	0.371	0.223	37.683	0.000
. *	.*)	13	0.092	-0.129	38.316	0.000
.*)	. .	14	-0.166	-0.043	40.413	0.000
**	.*)	15	-0.259	-0.085	45.686	0.000
.*)	.*)	16	-0.186	-0.117	48.459	0.000
. .	. .	17	-0.020	-0.030	48.493	0.000
. .	. .	18	0.045	-0.063	48.664	0.000
. .	.*)	19	0.060	-0.066	48.982	0.000
.*)	. .	20	-0.085	0.049	49.637	0.000
**	. .	21	-0.236	-0.012	54.792	0.000
.*)	. *	22	-0.188	0.088	58.149	0.000
.*)	.*)	23	-0.083	-0.068	58.832	0.000
. *	. *	24	0.192	0.143	62.567	0.000

Los valores posibles para los parámetros son:

p=1, 7, 12.

q=1, 7.

Tienda 14 - Cousiño

Sample: 2007M10 2012M04

Included observations: 55

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. **	. **	1	0.342	0.342	6.7943	0.009
. .	.*)	2	-0.025	-0.161	6.8309	0.033
.*)	.*)	3	-0.135	-0.082	7.9318	0.047
.*)	. .	4	-0.082	-0.007	8.3478	0.080

. .	. .	5	-0.027	-0.014	8.3920	0.136
.* .	** .	6	-0.201	-0.243	10.979	0.089
.* .	. .	7	-0.099	0.058	11.615	0.114
.* .	** .	8	-0.160	-0.209	13.315	0.101
.* .	.* .	9	-0.152	-0.108	14.896	0.094
. .	. .	10	-0.041	-0.002	15.015	0.132
. .	.* .	11	0.151	0.145	16.648	0.119
. .	**** .	12	0.548	0.459	38.557	0.000
. .	** .	13	0.291	-0.029	44.870	0.000
. .	. .	14	0.051	0.027	45.070	0.000
. .	. .	15	-0.041	0.045	45.204	0.000
.* .	.* .	16	-0.125	-0.175	46.463	0.000
. .	. .	17	-0.019	0.055	46.494	0.000
.* .	. .	18	-0.137	-0.024	48.076	0.000
.* .	. .	19	-0.078	0.019	48.608	0.000
.* .	.* .	20	-0.200	-0.094	52.189	0.000
.* .	. .	21	-0.170	0.048	54.840	0.000
.* .	.* .	22	-0.091	-0.125	55.626	0.000
. .	. .	23	0.047	0.035	55.840	0.000
. .	** .	24	0.318	-0.010	66.051	0.000

Los valores posibles para los parámetros son:


$p = 1, 12$

$q = 1, 12$

En el análisis de estacionalidad, en todas las series el test arrojó que las raíces respectivas están dentro del círculo unitario, por lo que todas son estacionarias.

Posteriormente, se realiza el análisis del criterio de información de Schwartz (SBIC). En las tablas siguientes se muestran los valores del SBIC que es por el cual se determina finalmente el modelo que tiene mejor ajuste a la serie.

En rojo se muestran las combinaciones de p y q para los cuales la probabilidad del test indica que estos valores no son significativos y en verde los que sí lo son. En azul se muestra la combinación de parámetros (p, q) para los cuales el modelo arroja menor valor para el criterio SBIC y por lo tanto el valor de los parámetros que mejor ajusta el modelo.

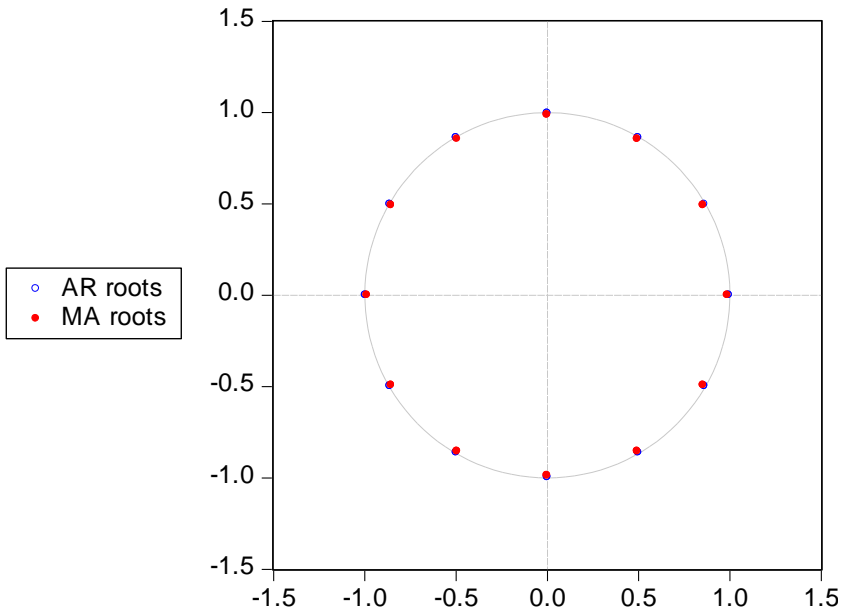
No
significativo 
Significativo 
Menor SBIC 

Tienda 7 – Mall Plaza Oeste

Tienda 7				
ARMA(p,q)		q		
		1	11	12
p	1	34,34	34,15	33,49
	12	33,47	33,31	33,22

Raíces Unitarias modelo ARMA(12,12)

Inverse Roots of AR/MA Polynomial(s)

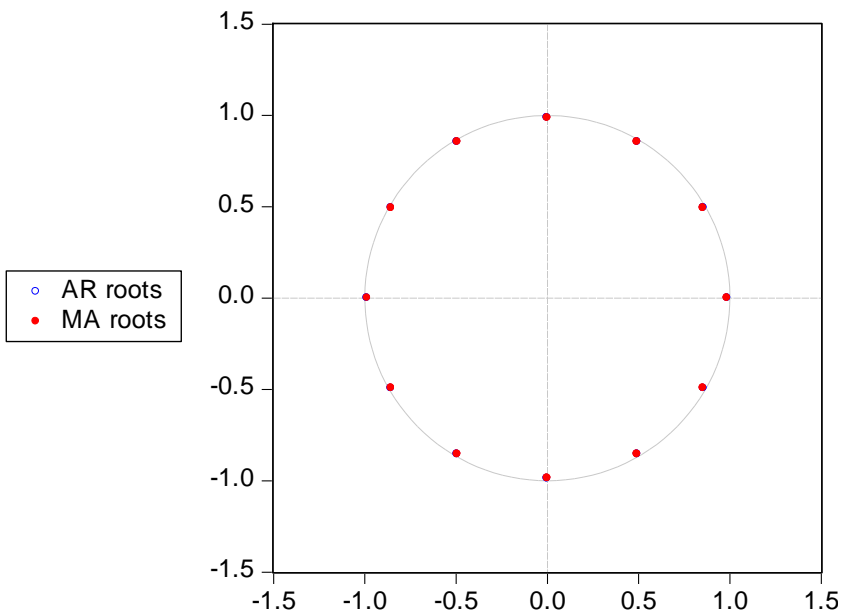


Tienda 8 – Mall Plaza Vespucio

Tienda 8				
ARMA(p,q)		q		
		1	8	12
p	1	34,84	34,78	34,02
	9	34,85	34,86	34,19
	11	34,97	34,77	34,18
	12	34	33,89	33,74

Raíces Unitarias modelo ARMA(12,12)

Inverse Roots of AR/MA Polynomial(s)

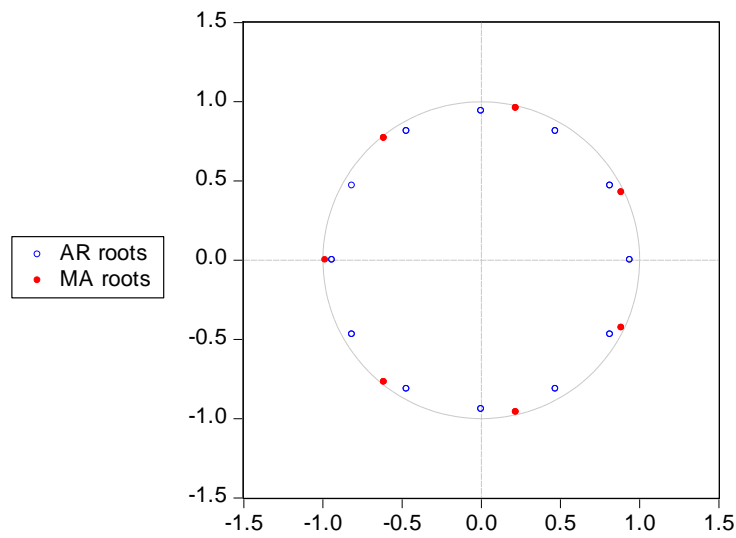


Tienda 13 - Moneda

Tienda 13			
ARMA(p,q)		q	
		1	7
p	1	33	32,71
	7	32,94	32,89
	12	32,83	32,56

Raíces Unitarias modelo ARMA(12,12)

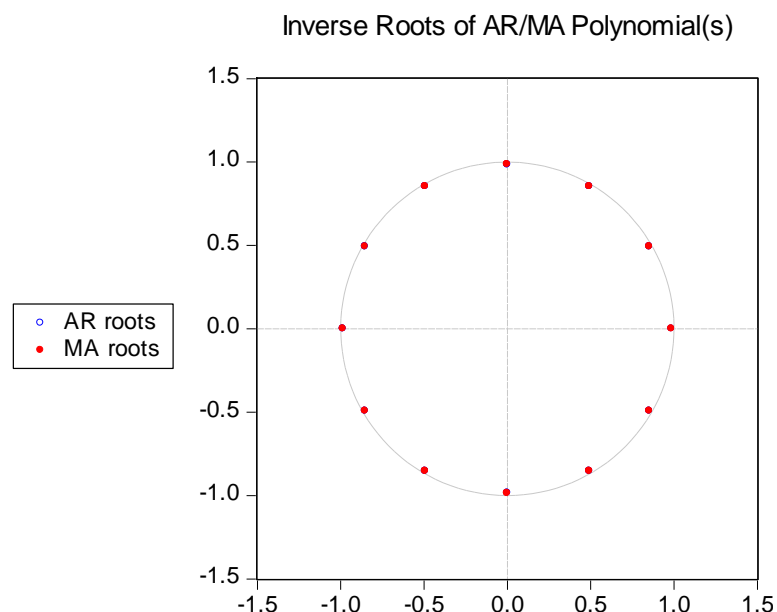
Inverse Roots of AR/MA Polynomial(s)



Tienda 14 – Cousiño

Tienda 14			
ARMA(p,q)		q	
		1	12
p	1	34,34	33,75
	12	33,86	33,46

Raíces Unitarias modelo ARMA(12,12)



Se observa en las cuatro series estudiadas que el modelo que presenta menor SBIC es el modelo AMRA(12,12).

Luego para verificar la calidad del ajuste se realiza nuevamente el Test de Raíces Unitarias. Éste en todos los casos muestra que las series ajustadas son estacionarias (valores de la raíces menor a 1).

I.iii. Significancia de los residuos

Para asegurarse de que el resultado del modelo escogido es asertivo se analizan sus residuos. Para ello se observa el correlograma de los residuos y con esto se determina si son o no significativos en el modelo.

Hay que recordar que la significancia se estudia observando que los valores de AC y PC son mayores a 0.26.

Tienda 7 – Mall Plaza Oeste

Sample: 2008M10 2012M04

Included observations: 43

Q-statistic

probabilities adjusted

for 2 ARMA term(s)

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob	
. **	. **	1	0.348	0.348	5.5803	
. *	. .	2	0.165	0.050	6.8649	
. *	. *	3	0.137	0.074	7.7681	0.005
. *	. .	4	0.106	0.036	8.3271	0.016
. .	. .	5	0.030	-0.035	8.3723	0.039
. .	. .	6	0.064	0.054	8.5843	0.072
. .	. *	7	-0.026	-0.081	8.6201	0.125
. *	. *	8	-0.091	-0.080	9.0730	0.170
. *	. *	9	-0.180	-0.146	10.913	0.142
. *	. .	10	-0.156	-0.053	12.342	0.137
. *	. .	11	-0.156	-0.058	13.811	0.129
. *	. *	12	-0.163	-0.068	15.461	0.116
*** .	** .	13	-0.395	-0.334	25.507	0.008
** .	. .	14	-0.261	-0.031	30.052	0.003
. .	. *	15	-0.087	0.088	30.576	0.004

.*		.*		16	-0.142	-0.100	32.012	0.004
.*		.*		17	-0.169	-0.107	34.149	0.003
.*		.*		18	-0.131	-0.111	35.471	0.003
.		.		19	-0.046	0.054	35.640	0.005
.		.		20	-0.034	-0.043	35.734	0.008

Tienda 8 – Mall Plaza Vespucio

Sample: 2008M10 2012M04

Included observations: 43

Q-statistic

probabilities adjusted
for 2 ARMA term(s)

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob			
. **		. **		1	0.244	0.244	2.7424	
.*		**		2	-0.137	-0.209	3.6317	
.		. *		3	0.012	0.115	3.6389	0.056
.		.*		4	-0.021	-0.097	3.6600	0.160
**		.*		5	-0.217	-0.186	6.0674	0.108
.*		.*		6	-0.177	-0.088	7.7021	0.103
.*		.*		7	-0.078	-0.090	8.0288	0.155
.*		.*		8	-0.079	-0.078	8.3737	0.212
**		**		9	-0.224	-0.254	11.237	0.129
.*		.*		10	-0.199	-0.196	13.549	0.094
.		.*		11	-0.042	-0.142	13.656	0.135
. *		.		12	0.120	0.014	14.559	0.149
. *		.		13	0.151	0.009	16.032	0.140
. *		.		14	0.176	0.038	18.095	0.113
.		.*		15	0.072	-0.128	18.453	0.141
.		.*		16	-0.048	-0.162	18.618	0.180
.		.		17	0.023	-0.009	18.657	0.230
.		.		18	0.059	-0.026	18.928	0.272
.		.		19	0.056	0.052	19.177	0.318
.		.		20	0.038	-0.014	19.299	0.374

Tienda 13 - Moneda

Sample: 2008M10 2012M04

Included observations: 43

Q-statistic

probabilities adjusted
for 2 ARMA term(s)

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob			
. ***		. ***		1	0.384	0.384	6.7862	
.		.*		2	0.018	-0.151	6.8018	
. *		. *		3	0.112	0.194	7.4038	0.007
. **		. *		4	0.281	0.197	11.321	0.003
. *		.		5	0.193	0.019	13.213	0.004
.		.*		6	-0.049	-0.130	13.339	0.010
.*		.		7	-0.089	-0.051	13.768	0.017
.		.		8	0.017	-0.014	13.785	0.032
. *		.		9	0.100	0.066	14.351	0.045
.*		.*		10	-0.071	-0.118	14.648	0.066

.*		.		11	-0.092	0.059	15.164	0.087
.		.		12	-0.043	-0.054	15.282	0.122
.*		.*		13	-0.075	-0.107	15.643	0.155
**		.*		14	-0.208	-0.173	18.542	0.100
**		.*		15	-0.243	-0.087	22.629	0.046
**		.*		16	-0.224	-0.147	26.219	0.024
**		.*		17	-0.225	-0.107	30.001	0.012
**		.*		18	-0.278	-0.146	36.004	0.003
**		.		19	-0.249	-0.024	40.990	0.001
.		. *		20	-0.057	0.097	41.260	0.001

Tienda

14

-

Cousiño

Sample: 2008M10 2012M04

Included observations: 43

Q-statistic

probabilities adjusted

for 2 ARMA term(s)

Autocorrelation	Partial Correlation	AC	PAC	Q-Stat	Prob			
. **		. **		1	0.329	0.329	4.9743	
.		.*		2	-0.007	-0.129	4.9766	
.		.		3	-0.021	0.027	4.9984	0.025
. **		. **		4	0.223	0.252	7.4668	0.024
.		.*		5	0.004	-0.200	7.4675	0.058
**		**		6	-0.257	-0.212	10.929	0.027
**		.		7	-0.241	-0.060	14.044	0.015
.*		.*		8	-0.096	-0.096	14.549	0.024
.*		.		9	-0.088	-0.059	14.986	0.036
.*		.		10	-0.142	-0.002	16.177	0.040
.*		.		11	-0.094	-0.008	16.711	0.053
.		.*		12	-0.064	-0.107	16.962	0.075
.		. *		13	0.060	0.085	17.191	0.102
.		.		14	0.062	-0.004	17.447	0.134
.		.		15	0.071	-0.003	17.799	0.165
.		.		16	0.023	-0.008	17.837	0.214
.		.		17	0.064	0.002	18.143	0.255
.		.*		18	-0.026	-0.148	18.195	0.313
.*		.*		19	-0.140	-0.159	19.781	0.286

Se observa que para todas las series, las auto correlaciones de los residuos son bajas en significancia ($\ll 0.26$). Sin embargo, en las cuatro series se observa una excepción para el doceavo rezago. Ello evidencia que hay una parte que el modelo no puede explicar, es decir que no se ajusta el 100%.

ANEXO J: Detalle de costos y especificaciones de los flujos de caja

J.i. Cálculo de la Cuota Inicial.

Se muestra un cuadro resumen de los conceptos considerados dentro del cálculo de los costos que la Cuota Inicial como mínimo debe cubrir.

		\$CLP
Cuota Inicial mínima = costo global inicial + asistencia técnica inicial		\$ 7.175.000 CLP
Cuota Inicial máxima dada por el mercado de franquicias		\$ 10.000.000 CLP
	Concepto	Costo (\$CLP)
Costo Global Inicial	Ingenieros de la empresa dedicados al diseño del SF. Tardan 2 meses.	5.000.000
	Comercialización: a través de su página web, prestar colaboración con la incipiente Cámara de Franquicias y estudios relacionados.	1.000.000
TOTAL		6.000.000

	Concepto	Costo (\$CLP)
Asistencia técnica inicial	Trámites legales (asistencia abogado)	880.000 Área Legal de la empresa. Tiempo: 20 hrs. semanales por 2 meses.
	Asistencia en localización y Capacitación vendedoras.	130.000 Área Tiendas Propias. Tiempo: 20 hrs. semanales por 1 semana.
	Capacitación inicial vendedoras	55.000 Área RR.HH. Tiempo: 10 hrs. semanales por 1 semana.
	Apoyo directo inicial	110.000 Área Tiendas Propias. Tiempo: 4 hrs. semanales por 1 semana.
TOTAL		1.175.000

J.ii. Especificaciones dentro de los flujos de caja.

Los costos incluidos dentro de los Gastos de Administración son:

- Remuneraciones
- Beneficios al personal
- Consumos básicos
- Fletes y transportes
- Suministros
- Internet y comunicaciones
- Patentes y contribuciones
- Tarjetas de crédito

El personal dentro de la tienda es:

- 1 administrador.
- 3 vendedoras.

Costos de la publicidad actual en la compañía:

- Publicidad corporativa: \$3.500.000 CLP anuales (aproximadamente, por tienda existente actualmente)
- Publicidad de cada tienda: \$6.500.000 CLP anuales (incluye la provisión de bolsas, entrega de material POP, TI para monitoreo de efectividad de vitrinas e interiores, etc.).

ANEXO K: Flujos de Caja de la Segunda Parte de la evaluación del Sistema de Franquicias.

K.i. Flujo de caja: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: Mall

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por venta (intermediario de venta de productos)		65.044.842	72.781.456	80.219.531	76.370.765	74.291.002
+ Intereses por depósitos						
+ Ingresos por Sistema de Franquicias						
Royalty		2.732.977	3.058.044	3.370.569	3.208.856	3.121.471
Cuota por Publicidad		1.093.191	1.223.218	1.348.227	1.283.542	1.248.588
Inversión Inicial del franquiciado (incluye Cuota Inicial)	63.000.000					
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Fijos						
- Costos Variables						
Publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Capacitación continua		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
IVA (19%)		-10.385.311	-11.620.569	-12.808.160	-12.193.652	-11.861.589
Remuneración Encargados Franquicia		-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	63.000.000	53.052.365	60.008.816	66.696.834	63.236.178	61.366.139
- Impuesto de primero categoría (17%)		-9.018.902	-10.201.499	-11.338.462	-10.750.150	-10.432.244
= Utilidades después de impuestos	63.000.000	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	50.933.895
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	63.000.000	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	50.933.895
- Inversión						
Apertura de la tienda	-56.250.000					
Diseño e introducción al franquiciado postulante	-5.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-6.825.333					
+ Recuperación de capital de trabajo						6.825.333
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-5.075.333	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	57.759.228
FLUJO DE CAJA	-5.075.333	44.033.463	49.807.317	55.358.372	52.486.028	57.759.228

VAN = \$189.422.324 CLP

K.ii. Flujo de caja: Con Sistema de Franquicias/Ubicación: Avenida

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
+ Ingresos por venta (intermediario de venta de productos)		50.776.611	54.986.445	58.812.252	55.338.424	54.777.386
+ Intereses por depósitos						
+ Ingresos por Sistema de Franquicias						
Royalty		2.133.471	2.310.355	2.471.103	2.325.144	2.301.571
Cuota por Publicidad		853.388	924.142	988.441	930.058	920.628
Inversión Inicial del franquiciado (incluye Cuota Inicial)	63.000.000					
+ Ganancias/-Perdidas de capital						
- Costos Fijos						
- Costos Variables						
Publicidad corporativa		-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000	-3.500.000
Capacitación continua		-600.000	-600.000	-600.000	-600.000	-600.000
IVA (19%)		-8.107.190	-8.779.348	-9.390.192	-8.835.547	-8.745.969
Remuneración Encargados Franquicia		-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333	-1.333.333
- Gastos Financieros						
- - Depreciaciones legales						
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
= Utilidades antes impuestos	63.000.000	40.222.947	44.008.260	47.448.272	44.324.745	43.820.282
- Impuesto de primero categoría (17%)		-6.837.901	-7.481.404	-8.066.206	-7.535.207	-7.449.448
= Utilidades después de impuestos	63.000.000	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	36.370.834
- + Depreciaciones legales						
+ Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	0
- Ganancias/+ Perdidas de capital						
FLUJO OPERACIONAL	63.000.000	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	36.370.834
- Inversión						
Apertura de la tienda	-56.250.000					
Diseño e introducción al franquiciado postulante	-5.000.000					
+ Valor Residual de los activos						
- IVA de la inversión						
+ IVA de la inversión						
- Capital de trabajo	-5.158.333					
+ Recuperación de capital de trabajo						5.158.333
+ Préstamo						
- Amortizaciones						
FLUJO DE CAPITALES	-3.408.333	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	41.529.168
FLUJO DE CAJA	-3.408.333	33.385.046	36.526.856	39.382.065	36.789.539	41.529.168

VAN = \$ 137.631.617 CLP.

K.iii. Flujo de caja: Franquiciado/Ubicación: Mall (VAN: \$ 38.246.750 CLP)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingresos por ventas		31.112.897	22.411.476	17.639.747	12.755.036	13.405.508	16.486.790	13.382.087	15.349.254	14.172.185	14.391.383	15.208.315	13.172.663
+ Intereses por depósitos													
+ Ganancias/-Perdidas de capital													
- Costos Variables													
Costos por venta			-8.964.590	-7.055.899	-5.102.014	-5.362.203	-6.594.716	-5.352.835	-6.139.702	-5.668.874	-5.756.553	-6.083.326	-5.269.065
Cuota por publicidad		-522.906	-376.663	-296.466	-214.370	-225.303	-277.089	-224.909	-257.971	-238.188	-241.872	-255.602	-221.389
Royalty		-1.307.265	-941.659	-741.166	-535.926	-563.257	-692.722	-562.273	-644.927	-595.470	-604.680	-639.005	-553.473
Reinversión en mejoramiento del local (1%)		-261.453	-188.332	-148.233	-107.185	-112.651	-138.544	-112.455	-128.985	-119.094	-120.936	-127.801	-110.695
Tarjeta de crédito		-373.355	-268.938	-211.677	-153.060	-160.866	-197.841	-160.585	-184.191	-170.066	-172.697	-182.500	-158.072
IVA(19%)		-4.967.605	-3.578.303	-2.816.430	-2.036.518	-2.140.375	-2.632.345	-2.136.636	-2.450.721	-2.262.786	-2.297.784	-2.428.218	-2.103.198
- Costos Fijos													
Gastos Comunes		-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000	-650.000
Publicidad de la tienda			-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000	-500.000
- Gastos de Administración y Generales													
Arriendo		-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
Consumos básicos		-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000	-350.000
Contador		-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000	-200.000
Remuneraciones		-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000	-1.383.000
- Gastos Financieros													
- Depreciaciones legales													
- Perdidas del ejercicio anterior			0	0	0	-1.477.039	-2.719.186	-2.848.653	-4.099.258	-4.639.501	-5.604.794	-6.490.932	-7.082.069
= Utilidades antes impuestos	0	18.097.314	2.009.991	286.876	-1.477.039	-2.719.186	-2.848.653	-4.099.258	-4.639.501	-5.604.794	-6.490.932	-7.082.069	-8.408.299
- Impuesto de primer categoría (17%)													
= Utilidades después de impuestos	0	18.097.314	2.009.991	286.876	-1.477.039	-2.719.186	-2.848.653	-4.099.258	-4.639.501	-5.604.794	-6.490.932	-7.082.069	-8.408.299
+ Depreciaciones legales													
+ Perdidas del ejercicio anterior				0	0	1.477.039	2.719.186	2.848.653	4.099.258	4.639.501	5.604.794	6.490.932	7.082.069
- Ganancias/+ Perdidas de capital													
FLUJO OPERACIONAL	0	18.097.314	2.009.991	286.876	-1.477.039	-1.242.147	-129.468	-1.250.605	-540.243	-965.293	-886.138	-591.137	-1.326.230
- Inversión (costo de apertura)		-63.000.000											
+ Valor Residual de los activos													
- IVA de la inversión													
+ IVA de la inversión													
- Capital de trabajo		-50.769.939											
+ Recuperación de capital de trabajo													
+ Préstamo													
- Amortizaciones													
FLUJO DE CAPITALES	-113.769.939	18.097.314	2.009.991	286.876	-1.477.039	-1.242.147	-129.468	-1.250.605	-540.243	-965.293	-886.138	-591.137	-1.326.230
FLUJO DE CAJA	-113.769.939	18.097.314	2.009.991	286.876	-1.477.039	-1.242.147	-129.468	-1.250.605	-540.243	-965.293	-886.138	-591.137	-1.326.230

K.iv. Flujo de caja: Franquiciado/Ubicación: Avenida (VAN: \$ 27.736.891 CLP)

	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12
+ Ingresos por ventas	22.886.915	17.127.627	13.012.894	12.512.999	14.121.172	18.732.726	16.894.951	16.000.159	14.739.446	14.003.650	13.182.017	13.896.639	
+ Intereses por depósitos													
+ Ganancias/-Perdidas de capital													
- Costos Variables													
Costos por venta		-5.757.186	-4.374.082	-4.206.050	-4.746.612	-6.296.715	-5.678.975	-5.378.205	-4.954.436	-4.707.109	-4.430.930	-4.671.139	
Cuota por publicidad		-384.654	-287.859	-218.704	-210.302	-314.836	-283.949	-268.910	-247.722	-235.355	-221.547	-233.557	
Royalty		-961.635	-719.648	-546.760	-525.756	-787.089	-709.872	-672.276	-619.304	-588.389	-553.866	-588.892	
Reinversión en mejoramiento del local (1%)		-192.327	-143.930	-109.352	-105.151	-118.665	-157.418	-141.974	-134.455	-123.861	-117.678	-110.773	-116.778
Tarjeta de crédito		-230.792	-172.716	-131.222	-126.181	-142.398	-188.901	-170.369	-161.346	-148.633	-141.213	-132.928	-140.134
IVA (19%)		-4.348.514	-3.254.249	-2.472.450	-2.377.470	-2.688.023	-3.559.218	-3.210.041	-3.040.030	-2.800.495	-2.660.693	-2.504.583	-2.640.361
- Costos Fijos													
Publicidad de la tienda													
- Costos Fijos													
- Costos Fijos													
- Gastos Administración y Generales													
Arriendo													
Consumos básicos (luz, internet, teléfono, agua)													
Contador													
Remuneraciones													
- Gastos Financieros													
- Depreciaciones legales													
- Perdidas del ejercicio anterior													
= Utilidades antes impuestos	0	13.101.993	2.625.040	993.323	795.087	1.432.816	3.261.549	2.532.771	2.177.937	1.677.995	1.386.212	1.060.390	1.343.776
- Impuesto de primer categoría (17%)													
= Utilidades después de impuestos	0	13.101.993	2.625.040	993.323	795.087	1.432.816	3.261.549	2.532.771	2.177.937	1.677.995	1.386.212	1.060.390	1.343.776
+ Depreciaciones legales													
+ Perdidas del ejercicio anterior													
- Ganancias/+ Perdidas de capital													
FLUJO OPERACIONAL	0	13.101.993	2.625.040	993.323	795.087	1.432.816	3.261.549	2.532.771	2.177.937	1.677.995	1.386.212	1.060.390	1.343.776
- Inversión (costo de apertura)													
+ Valor Residual de los activos													
- IVA de la inversión													
+ IVA de la inversión													
- Capital de trabajo													
+ Recuperación de capital de trabajo													
+ Préstamo													
- Amortizaciones													
FLUJO DE CAPITALES	-99.307.081	13.101.993	2.625.040	993.323	795.087	1.432.816	3.261.549	2.532.771	2.177.937	1.677.995	1.386.212	1.060.390	1.343.776
FLUJO DE CAJA	-99.307.081	13.101.993	2.625.040	993.323	795.087	1.432.816	3.261.549	2.532.771	2.177.937	1.677.995	1.386.212	1.060.390	1.343.776

ANEXO L: Población femenina por edad a nivel regional. Datos al año 2010 y proyección años 2015 y 2020.

Tabla 22: Población femenina por edad a nivel regional. Datos 2010 y proyección al año 2015 y año 2020.

Región	Edad	2010	2015	2020
I	15-19	13.592	13.395	13.065
	20-24	12.684	14.448	14.163
	Subtotal	26.276	27.843	27.228
	25-29	12.070	13.728	15.347
	30-34	10.781	12.773	14.346
	35-39	11.241	11.295	13.345
	40-44	10.659	11.551	11.565
	45-49	10.156	10.828	11.686
	50-54	8.959	10.391	11.047
	Subtotal	63.866	70.566	77.336
	55-59	7.095	9.049	10.465
	60-64	5.140	7.001	8.935
	65-69	3.733	4.968	6.786
	70-74	2.598	3.507	4.673
	75-79	2.012	2.325	3.153
	80+	2.692	3.232	3.691
	Subtotal	23.270	30.082	37.703
II	15-19	25.216	22.363	21.776
	20-24	23.583	25.677	22.642
	Subtotal	48.799	48.040	44.418
	25-29	22.378	24.478	26.505
	30-34	19.944	22.421	24.340
	35-39	20.834	19.662	22.112
	40-44	18.652	20.470	19.267
	45-49	18.411	18.243	20.068
	50-54	16.314	17.843	17.570
	Subtotal	116.533	123.117	129.862
	55-59	12.341	15.440	16.953
	60-64	9.211	11.253	14.224
	65-69	7.010	8.306	10.175
	70-74	5.047	6.215	7.402
	75-79	3.874	4.222	5.248
	80+	4.516	5.386	6.172
	Subtotal	41.999	50.822	60.174
III	15-19	12.639	11.119	9.985
	20-24	11.105	11.662	10.285
	Subtotal	23.744	22.781	20.270
	25-29	9.970	11.250	11.822
	30-34	9.043	10.089	11.347
	35-39	9.700	8.934	9.938
	40-44	9.984	9.512	8.732

	Edad	2010	2015	2020
	45-49	9.946	9.627	9.198
	50-54	8.360	9.618	9.348
	Subtotal	57.003	59.030	60.385
	55-59	6.391	7.989	9.251
	60-64	5.017	6.033	7.565
	65-69	3.917	4.692	5.652
	70-74	2.978	3.560	4.286
	75-79	2.342	2.612	3.145
	80+	2.307	2.880	3.480
	Subtotal	22.952	27.766	33.379
IV	15-19	31.630	28.764	26.785
	20-24	30.362	31.272	28.434
	Subtotal	61.992	60.036	55.219
	25-29	26.295	30.634	31.443
	30-34	24.082	27.100	31.457
	35-39	25.427	24.839	27.813
	40-44	25.942	25.944	25.427
	45-49	25.752	26.396	26.323
	50-54	22.167	26.203	26.876
	Subtotal	149.665	161.116	169.339
	55-59	17.993	22.612	26.550
	60-64	14.647	18.536	23.162
	65-69	12.259	14.680	18.615
	70-74	9.475	11.769	14.125
	75-79	7.609	8.571	10.704
80+	7.910	10.142	12.516	
	Subtotal	69.893	86.310	105.672
V	15-19	73.026	65.073	61.501
	20-24	73.988	75.036	66.831
	Subtotal	147.014	140.109	128.332
	25-29	67.742	72.809	73.961
	30-34	57.422	67.517	72.546
	35-39	59.582	58.078	68.275
	40-44	60.182	60.420	58.874
	45-49	65.359	60.984	61.080
	50-54	59.124	65.987	61.673
	Subtotal	369.411	385.795	396.409
	55-59	47.377	59.706	66.522
	60-64	39.797	47.584	59.883
	65-69	34.621	39.418	47.337
	70-74	26.616	32.998	37.770
	75-79	22.104	23.992	29.951
80+	24.703	30.070	35.457	
	Subtotal	195.218	233.768	276.920
VI	15-19	38.047	35.017	30.521
	20-24	33.219	34.339	31.919

	Edad	2010	2015	2020
	Subtotal	71.266	69.356	62.440
	25-29	29.064	34.249	35.132
	30-34	29.043	30.410	35.540
	35-39	32.935	30.065	31.410
	40-44	32.954	33.243	30.522
	45-49	33.400	32.927	33.234
	50-54	28.228	33.218	32.758
	Subtotal	185.624	194.112	198.596
	55-59	22.106	27.865	32.761
	60-64	18.224	21.916	27.579
	65-69	14.657	17.666	21.321
	70-74	10.808	13.736	16.619
	75-79	8.427	9.616	12.281
	80+	8.892	10.973	13.349
	Subtotal	83.114	101.772	123.910
VII	15-19	43.901	39.293	34.862
	20-24	40.763	40.789	36.619
	Subtotal	84.664	80.082	71.481
	25-29	35.376	40.603	40.613
	30-34	33.642	36.043	41.284
	35-39	36.878	34.393	36.781
	40-44	37.497	37.122	34.755
	45-49	38.307	37.355	36.989
	50-54	31.849	38.033	37.120
	Subtotal	213.549	223.549	227.542
	55-59	25.726	31.595	37.691
	60-64	21.112	25.472	31.242
	65-69	17.293	20.335	24.636
	70-74	12.933	16.180	19.113
	75-79	9.862	11.289	14.232
	80+	10.236	12.458	15.133
Subtotal	97.162	117.329	142.047	
VIII	15-19	90.042	79.966	70.317
	20-24	87.671	87.008	77.580
	Subtotal	177.713	166.974	147.897
	25-29	75.104	84.321	84.010
	30-34	68.929	74.557	83.865
	35-39	72.700	68.816	74.287
	40-44	76.648	72.109	68.338
	45-49	75.773	75.879	71.377
	50-54	65.128	74.540	74.817
	Subtotal	434.282	450.222	456.694
	55-59	52.209	63.814	73.051
60-64	42.660	50.767	62.127	
65-69	35.584	40.591	48.492	
70-74	26.788	32.665	37.441	

	Edad	2010	2015	2020
	75-79	20.468	23.412	28.794
	80+	21.376	26.255	31.998
	Subtotal	199.085	237.504	281.903
IX	15-19	44.686	39.074	35.991
	20-24	41.480	42.418	36.971
	Subtotal	86.166	81.492	72.962
	25-29	35.978	39.454	40.695
	30-34	30.910	35.867	39.271
	35-39	33.845	31.134	36.098
	40-44	34.605	34.008	31.274
	45-49	34.142	34.509	33.932
	50-54	28.463	33.955	34.345
	Subtotal	197.943	208.927	215.615
	55-59	23.058	28.312	33.677
	60-64	19.380	22.939	28.123
	65-69	16.661	18.892	22.475
	70-74	13.127	15.639	17.840
	75-79	10.988	11.528	13.854
80+	11.407	14.276	16.806	
Subtotal	94.621	111.586	132.775	
X	15-19	35.552	33.118	30.925
	20-24	32.922	34.541	32.173
	Subtotal	68.474	67.659	63.098
	25-29	29.953	34.082	35.665
	30-34	27.758	31.251	35.407
	35-39	31.524	28.394	31.939
	40-44	31.197	31.611	28.470
	45-49	29.631	31.056	31.506
	50-54	23.561	29.277	30.726
	Subtotal	173.624	185.671	193.713
	55-59	18.414	23.291	28.921
	60-64	15.433	18.191	22.972
	65-69	12.939	14.887	17.602
	70-74	10.290	12.043	13.930
	75-79	7.956	9.054	10.676
80+	8.465	10.419	12.607	
Subtotal	73.497	87.885	106.708	
XI	15-19	4.266	4.092	3.667
	20-24	3.839	3.697	3.575
	Subtotal	8.105	7.789	7.242
	25-29	3.501	4.296	4.071
	30-34	3.657	3.736	4.551
	35-39	3.825	3.685	3.712
	40-44	3.700	3.747	3.631
	45-49	3.492	3.536	3.580
50-54	2.892	3.371	3.411	

	Edad	2010	2015	2020
	Subtotal	21.067	22.371	22.956
	55-59	2.231	2.783	3.253
	60-64	1.639	2.102	2.633
	65-69	1.231	1.534	1.975
	70-74	949	1.117	1.395
	75-79	712	840	992
	80+	844	1.071	1.305
	Subtotal	7.606	9.447	11.553
XII	15-19	5.819	5.284	4.726
	20-24	5.639	5.490	5.008
	Subtotal	11.458	10.774	9.734
	25-29	5.754	6.119	5.902
	30-34	5.376	5.880	6.283
	35-39	5.601	5.317	5.840
	40-44	5.245	5.321	5.032
	45-49	5.785	4.929	5.017
	50-54	4.958	5.466	4.611
	Subtotal	32.719	33.032	32.685
	55-59	3.898	4.669	5.225
	60-64	3.005	3.627	4.373
	65-69	2.521	2.794	3.391
	70-74	1.944	2.216	2.459
	75-79	1.598	1.672	1.925
80+	1.570	1.914	2.211	
Subtotal	14.536	16.892	19.584	
RM	15-19	288.388	255.033	245.241
	20-24	300.256	303.169	267.364
	Subtotal	588.644	558.202	512.605
	25-29	278.824	303.555	305.956
	30-34	242.623	275.491	299.909
	35-39	254.877	238.848	271.224
	40-44	251.758	252.884	236.371
	45-49	259.694	249.784	250.907
	50-54	227.201	255.993	246.139
	Subtotal	1.514.977	1.576.555	1.610.506
	55-59	175.666	221.111	249.853
	60-64	143.629	167.511	211.688
	65-69	116.742	134.905	157.450
	70-74	84.734	107.473	124.816
	75-79	68.423	75.382	96.359
80+	90.946	107.112	122.022	
Subtotal	680.140	813.494	962.188	
XIV	15-19	16.840	14.271	12.332
	20-24	15.559	15.457	13.065
	Subtotal	32.399	29.728	25.397
	25-29	14.116	14.762	14.545

	Edad	2010	2015	2020
	30-34	12.216	13.769	14.282
	35-39	12.523	11.959	13.448
	40-44	13.073	12.202	11.640
	45-49	13.963	12.855	11.999
	50-54	11.841	13.810	12.704
	Subtotal	77.732	79.357	78.618
	55-59	9.517	11.697	13.598
	60-64	8.138	9.354	11.467
	65-69	6.742	7.809	9.008
	70-74	5.414	6.253	7.285
	75-79	4.289	4.743	5.519
	80+	4.525	5.580	6.664
	Subtotal	38.625	45.436	53.541
XV	15-19	8.047	7.051	5.990
	20-24	7.545	7.137	6.214
	Subtotal	15.592	14.188	12.204
	25-29	6.824	6.565	6.095
	30-34	6.006	6.100	5.800
	35-39	6.536	5.585	5.665
	40-44	6.703	6.089	5.173
	45-49	6.765	6.209	5.631
	50-54	5.818	6.302	5.763
	Subtotal	38.652	36.850	34.127
	55-59	4.869	5.411	5.865
	60-64	4.284	4.639	5.151
	65-69	3.657	3.991	4.334
	70-74	2.517	3.313	3.619
	75-79	1.946	2.167	2.870
	80+	2.325	2.823	3.189
	Subtotal	19.598	22.344	25.028

Fuente: INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS. 2012. Estadísticas Demográficas. [en línea] [consulta: junio 2012]

<http://palma.ine.cl/demografia/menu/EstadisticasDemograficas/DEMOGRAFIA.pdf>