



UNIVERSIDAD DE CHILE

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVA

INGENIERÍA COMERCIAL

**ANÁLISIS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA PARA
EDITORIAL UNIVERSITARIA**

SEMINARIO PARA OPTAR AL TITULO DE
INGENIERO COMERCIAL

AUTOR:

ROBERTO ANDRES VIDELA ARIAS

PROFESOR GUIA:
SR. REINALDO SAPAG CHAIN

SANTIAGO DE CHILE
2004

INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN.....	5
Objetivos Generales	5
Objetivos Específicos.....	5
Metodología	5
MARCO TEÓRICO.....	7
Franquicia.....	7
Objetivo de una franquicia.....	8
Tipos de franquicias	9
Naturaleza económica del sistema de franquicias.....	12
Elementos que dan origen a la relación entre franquiciador y franquiciado.....	15
Ventajas de las franquicias.....	20
Desventajas de las franquicias	28
Franquicia Optima.....	30
Modelo de optimización para las decisiones del franquiciador	31
Incertidumbre y el uso de estrategia mixta	36
Factores que afectan los términos del contrato	40
Conflictos post contractuales	42
Aspectos legales de una franquicia	44
Fusión.....	46
Objetivo de una fusión	48

Beneficios de una fusión	54
Riesgos de una fusión	56
Aspectos legales de una fusión de empresas	59
ANTECEDENTES DE LIBRERÍAS	62
Librerías Universitaria	62
Empresas Universitaria	62
Editorial Universitaria S.A.....	63
Distribución Universitaria S.A.....	64
Universitaria Texto Libros S.A.....	65
Plan Estratégico.....	66
Librerías Andrés Bello	72
ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA	74
Análisis FODA para Librerías Universitaria.....	74
Análisis Porter	78
EL CONTRATO DE FRANQUICIA	83
Sistemas de comercialización en la organización de mercado actual	83
Naturaleza jurídica	84
Contenido esencial del contrato de franquicia	85
Elementos de un contrato de franquicia	85
Derechos y obligaciones de las partes.....	92
CONTRATO DE FRANQUICIA UNIVERSITARIA	95
CONCLUSIONES	103

INTRODUCCIÓN

La selección de éste tema tiene bastante relevancia para cualquier empresa en si, pues envuelve dos situaciones que llevan a cambiar el actuar de las firmas, como son un sistema de franquicias y las fusiones. Estos dos temas son el fin central de éste seminario de título, teniendo un análisis intensivo de que son y para que sirven.

El estudio se basa en un caso práctico donde se analiza la realidad actual de Librería Universitaria, empresa con más de 50 años de experiencia en el mercado de las Librerías, además de contar con una gran experiencia y prestigio dentro del mercado. Se mostrará una situación de franquicia en donde se estará exento de fusión, para posteriormente dar un análisis de la fusión que se llevaría acabo con Librería Andrés Bello.

Siendo la franquicia una opción real de expansión de negocio sin incurrir en grandes requerimientos de capital, así como también, permite reducir costos de agencia. En la primera sección se analiza el concepto de franquicia, dando su definición, tipos y como podemos aplicarla a la realidad que vive Universitaria.

Además, se reconoce que las fusiones de empresas como alternativas estratégicas, así como tienen beneficios también van asociadas a tomar altos riesgos y de ahí mi interés en analizar el concepto en sí. Por esto se analizará el concepto de fusión, por qué realizarla, sus beneficios y riesgos, tipos de fusión, y como se aplica a Universitaria.

A continuación, se analiza los antecedentes de Librería Universitaria como los de Librería Andrés Bello, realizando un análisis tanto interno como externo de ambas firmas.

Finalmente y lo más importante de esta tesis, es el contrato de franquicia describiendo detalladamente como y que se debe hacer al momento de ceder un local en franquicia actualizado según los aspectos legales vigentes.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivos Generales

El objetivo general de este estudio consiste en una investigación sobre el sistema de franquicia utilizado por Librería Universitaria, además se complementará con información acerca de la posible fusión que tendrá Librería Universitaria con Librería Andrés Bello.

Usaré como supuesto el análisis de librerías sólo en la ciudad de Santiago.

Objetivos Específicos

El objetivo específico de este seminario de título es entregar en forma actualizada, y acorde con las leyes vigentes, un contrato de franquicia que pueda ser utilizado por Librería Universitaria para la totalidad de sus locales.

Otro objetivo será ver, desde una perspectiva teórica, las situaciones que están presentes en esta investigación: franquicia y fusión.

Metodología

La metodología utilizada en el estudio se basa principalmente en investigaciones previas, además de contar con herramientas y definiciones actualizadas, encontradas en diferentes papers, libros de consulta e Internet.

MARCO TEÓRICO

Franquicia

La franquicia o franchising es, desde un punto de vista técnico, un modelo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, en el que intervienen dos partes:

- La poseedora de la marca y de un gerenciamiento prefijado: el Franquiciador
- La interesada en comprarlos: el Franquiciado.

En formato de negocios es un método de expansión comercial mediante el cual el dueño o gerente de una empresa (franquiciador) autoriza a otra persona (franquiciado) a comercializar productos o servicios bajo su nombre y marca registrada, siguiendo estrictamente un sistema que estipula el franquiciador. A cambio, el franquiciado abona derechos y generalmente una regalía en forma permanente; además, se hace cargo de la totalidad de los costos de la puesta en marcha del negocio¹. Ambas partes firman un contrato, por el cual se establecen ciertas obligaciones.

Los requisitos imprescindibles para convertirse en franquiciador, según Kahn², son: “en primer lugar, disponer de un concepto probado o experimentado con éxito; en segundo

¹ Álvaro Arqueros y Ricardo Gómez, “Utilización de sistema de franquicia para Editorial Universitaria”, Seminario de para optar al Título de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, 2002.

² Kahn, M. La franchise, guide pratique: etre franciseur; etre franchisé. Dalloz, Paris, 1987

lugar, conocer de forma perfecta el mercado del producto; en tercer lugar, tener un producto o servicio con características franquiciables (diferente, competitivo, rentable, etc.) y, en cuarto lugar, disponer de un know-how práctico, dinámico y transmisible”.

La profesionalidad del empresario, unida a su espíritu emprendedor y a su capacidad de planificación, son condiciones requeridas para el desarrollo de una cadena franquiciada. El franquiciador va a tener que fijar los objetivos de crecimiento, igualmente, diseñar las políticas y la forma de expansión regional, nacional e internacional.

Además, el franquiciador debe disponer de capital propio o buscar la financiación del mismo.

Objetivo de una franquicia

El objetivo de la franquicia generalmente consiste en crear una red de explotaciones (cadena franquiciada) a través de una serie de empresas y/o establecimientos comerciales que reproducen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador.

El crecimiento de una empresa puede adoptar, entre otras, dos estrategias:

- El sucursalismo, es decir, expandirse con sucursales de la propia empresa. Esta estrategia entraña grandes inversiones, asunción de riesgos por parte de la empresa, contratación de personal y que el crecimiento sea necesariamente lento y reducido.

- La franquicia, por el contrario, es una forma de expansión empresarial que tiene como notas relevantes: menores inversiones, escaso o ningún riesgo para el franquiciador, el personal franquiciado no depende laboralmente de la cadena y, además, es una forma rápida de expansión.

Tipos de franquicias

1. Franquicia Maestra

Es el sistema que se utiliza para extender una franquicia fuera del país de origen, en ella, el franquiciador otorga con exclusividad al franquiciado la posibilidad de desarrollar la franquicia en un territorio o país determinado, dándole a la vez la posibilidad de sub-franquiciar el negocio entre los interesados locales.

La franquicia maestra explota directamente el establecimiento piloto, es responsable de la elección de los nuevos franquiciados, así como de la inversión y la publicidad global de la red monopolizando las relaciones con los franquiciados en su territorio. Esta es la única forma que tiene el franquiciador de penetrar un país diferente sin invertir.

Otra posibilidad es comenzar con un establecimiento piloto o franquiciado para testear el éxito del negocio y posteriormente elegir el método más conveniente de expansión.

2. Multifranquicia

Es un acuerdo en el cual el franquiciador autoriza al franquiciado a abrir hasta un número determinado de locales en un territorio. En general no se concede la posibilidad de sub-franquiciar.

3. Plurifranquicia

En este caso el franquiciado opera diferentes franquicias que suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de ventas de distintas redes de franquicias.

4. Franquicia Individual

Es el tipo más común de franquicia; en ésta un empresario independiente adquiere una franquicia para operar una unidad. Si más adelante quiere abrir otro local debe volver a pagar el canon de entrada, aún, que este regularmente es más reducido.

5. Franquicia Corner

Es una franquicia que se desarrolla en un establecimiento comercial en un pequeño espacio, siendo complementaria de los servicios y/o productos que se comercializan en el establecimiento.

6. Franquicia Horizontal

Se produce entre detallistas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta. El franquiciador es originalmente un detallista. En general se da la relación franquiciador-franquiciado en un mismo nivel de canal de distribución.

7. Franquicia Vertical

Es una modalidad en la que la relación franquiciador-franquiciado se da entre diferentes niveles del canal de distribución.

8. Franquicia de Producción

El franquiciador es el fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados.

Lo utilizan las empresas industriales para acortar los canales de distribución y controlar la venta de sus productos.

9. Franquicia de Distribución

El franquiciador actúa como un seleccionador de productos, fabricados estos por otras empresas. Se trata de una central de compras que distribuye productos seleccionados a través de su red formada por puntos de venta homogéneos franquiciados.

10. Franquicia de Servicios

La franquicia de servicios es en la actualidad la de mayor desarrollo, ya que cualquier servicio puede ser objeto de franquicia.

En ésta el franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestar servicios al consumidor con un método experimentado y probado por su eficiencia en el mercado.

11. Franquicia Industrial

En esta tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales. En el contrato de franquicia, además del know how, se cede el derecho de fabricación, la tecnología y la comercialización de sus productos, su marca y los procedimientos administrativos y de gestión, así como las técnicas de ventas.

Naturaleza económica del sistema de franquicias

La organización interna de una empresa debe ser tal que le permita proveer los bienes y servicios que desean los consumidores, de la forma más eficiente y efectiva.

El sistema de franquicias, como estructura de organización interna, surge cuando la empresa posee un activo que representa valor para el consumidor, que se debe traducir en una marca reconocida que le asegura a este una calidad uniforme en los bienes y servicios que compra, sin embargo, para que una empresa pueda expandir su negocio y llegar a estos compradores de manera efectiva, requiere generalmente de grandes inversiones de capital.

Aunque el acceso al capital es importante, no se puede considerar este elemento como la variable decisiva en la adopción de un sistema de franquicia, pues en la actualidad existe un mercado de capitales que se encuentra lo suficientemente desarrollado para que la empresa pueda acceder a él para obtener los recursos que demanda su expansión.

Más importante resulta ser la razón que se refiere a la existencia de costos asociados al manejo de diferentes sucursales, ya sea por administradores propios o franquiciados. A estos costos se les denominan costos de agencia.

A continuación se explicará cómo estos costos varían al utilizar el sistema de franquicia. Al momento de decidir si la estructura adecuada para una empresa será de franquicia o de contar con locales propios, se deben considerar cuatro costos de agencia:

1. requerimientos de capital y grado de diversificación del riesgo asociado
2. oportunismo involucrado en la adopción de la estructura de franquicia
3. apropiación de cuasi renta
4. free rider

El primero se refiere al grado de diversificación de la cartera de inversión del franquiciado. Si esta se encuentra en extremo ligada a la actuación de su unidad, será entonces una cartera relativamente poco diversificada, lo cual genera dos tipos de costos de agencia.

Por una parte, las decisiones de inversión que este agente tome no serán beneficiosas para la empresa, pues su preocupación estará particularmente ligada al riesgo total del proyecto, por lo que no será un diversificador eficiente de riesgo. En el caso de que sí lo fuera, su preocupación estaría más ligada, en cambio, al riesgo sistemático del proyecto y sus decisiones, por tanto, serían más eficientes. Por otra parte, y debido al mayor riesgo asociado al inversor no diversificado, éste requerirá mayores ingresos (retornos), razón por la cual el precio que estaría dispuesto a pagar por dejar el negocio (derecho residual de una unidad de franquicia) sería menor a la que pagaría un diversificador.

Esto mismo se da con la inversión en publicidad o en promoción de venta, la cual también sería menor que la óptima. Con esto se puede demostrar que la razón de uso del sistema de franquicias, por parte del franquiciador, no radica en los requerimientos crecientes de capital que éste tiene, pues depende en gran medida del riesgo que está dispuesto a asumir el franquiciado.

Con respecto al segundo costo de agencia mencionado – oportunismo involucrado en la adopción de la estructura de franquicia – las distintas partes que intervienen en un contrato de franquicia tienen intereses que van en la misma dirección. Una preocupación fundamental del franquiciador es que el prestigio de su marca sea mantenido por las unidades franquiciadas. Como los ingresos que cada una de estas unidades obtiene, dependen del esfuerzo que realice el franquiciado, el franquiciador puede tener más garantías de mantener su imagen de marca que en el caso de tener un administrador a sueldo fijo, no tiene incentivos pecuniarios para atender en forma adecuada el negocio, pues no están involucrados sus propios intereses.

El tercer costo de agencia apropiación cuasi renta está asociado a la existencia de cuasi rentas, es decir, cuando el valor de un activo es más alto en un uso específico que en usos alternativos. Esto se da particularmente en el caso de franquicias cuando contractualmente se conviene la construcción, por ejemplo, de un edificio con determinadas características exigidas por el franquiciador, y que sólo tiene valor mientras no expire el contrato de franquicia, sin embargo, si el período de amortización del activo es más extenso que la duración del contrato, el poder negociador del franquiciador es más elevado que el del franquiciado, pues este último estaría dispuesto a pagar un valor más elevado por el derecho que le concede el otorgante.

Pueden darse también situaciones inversas, donde el franquiciado se vea beneficiado en ciertas circunstancias. Una de estas puede ser el caso donde el franquiciador es el dueño de un activo que arrienda a su franquiciado para evitar posibles problemas potenciales de expropiación de activos específicos indispensables para el negocio. Así el franquiciado puede manejar la negociación de la renta hasta el nivel en que se iguala el costo para el franquiciador de suspender el contrato y conseguir un nuevo franquiciado.

El último costo a considerar es el denominado free rider. Este se da cuando existen mayores incentivos por no cumplir ciertos acuerdos de la franquicia que el costo de ser descubierto en el incumplimiento. Por lo general, y a modo de ejemplo, en un contrato de franquicia se convienen ciertos estándares de calidad. El franquiciado puede no cumplir con dicho acuerdo y beneficiarse por los ahorros de costos que le significa dicha omisión, hasta el punto donde el costo y la probabilidad de ser sorprendido se igualen a dichos ahorros.

Este caso se da mayormente en aquellas unidades franquiciadas que se encuentran lo suficientemente aisladas para que un comprador no repita su compra. Para solucionar el problema de los free rider, las empresas realizan estrictos controles de calidad a los productos de las unidades que operan bajo una misma marca, sin embargo, estos controles tienen ciertos asociados que deben ser asumidos por el franquiciador, sobretodo en aquellas unidades que son visitadas por clientes repetitivos.

La utilización de una estructura de franquicia está adquiriendo cada vez más relevancia como forma de organización para poder superar en cierta medida los problemas de incentivos, supervisión y derechos de propiedad, los cuales cobran mayor importancia cuando los mercados se desarrollan y aumenta el nivel de competitividad.

Elementos que dan origen a la relación entre franquiciador y franquiciado.

Existen dos grandes categorías de elementos presentes en el negocio, que corresponden a las categorías de elementos tangibles o reales, e intangibles o psicológicos.

1. Elementos reales

Los elementos reales son los activos que incorporan tanto al franquiciador como al franquiciado. Estos deben ser evaluados al momento de negociar los términos del contrato.

Entre los activos que ofrece el franquiciador se cuentan:

know how

Aquí el franquiciado debe evaluar el curriculum del franquiciador, su historial en el negocio y el conocimiento del mismo, las soluciones tecnológicas que posee para las distintas variables del negocio, la capacidad real que posee para acrecentar su know how mediante un desarrollo sostenido en el tiempo, la capacidad de transferencia del mismo, las normas que rigen la confidencialidad de su traspaso, la cobertura de éste sobre los diversos elementos constitutivos del negocio, los mecanismos que permiten evaluar la calidad del know how y la protección jurídica a que está sometido.

Marca

El franquiciado debe tener antecedentes objetivos sobre el posicionamiento de la marca en el mercado y/o su potencialidad de alcanzarlo en el corto plazo. Además debe realizar un análisis objetivo de las fortalezas y debilidades de la marca, así como también reconocer las reglas que rigen su utilización y ver si existe protección jurídica y defensa de la marca.

Producto

El franquiciado debe tener en cuenta el grado de aceptación del producto en otros mercados geográficos y en su mercado en particular, el nivel de homogeneidad del producto, los estándares de calidad, la capacidad de desarrollo de productos y también los sistemas de control de calidad de los mismos.

Políticas de expansión de la franquicia

El franquiciado debe analizar las políticas de expansión en el ámbito nacional y/o zonal del franquiciador, su perfil deseado, los compromisos de resguardo de sus intereses, antecedentes objetivos sobre su fidelidad a sus políticas y el grado de rigidez de éstas.

Regalías (royalties)

El franquiciado debe conocer el monto de las regalías periódicas y extraordinarias, como también el de otros aportes de su cargo, su forma de cobro, periodicidad y controles para su determinación, además se deben conocer aquellos factores que determinan y justifican el precio, y su relación con asegurar la adecuada rentabilidad del franquiciado. Por último se deberá conocer la existencia de mecanismos de premios a la eficiencia del franquiciado.

Por su parte, el franquiciador deberá evaluar los siguientes activos del franquiciado:

Capital

El franquiciador debe analizar si el monto, flujos y comisión del capital son adecuados para el negocio y si los niveles de endeudamiento proyectados son compatibles con los flujos financieros esperados.

Capacidad de gestión empresarial del franquiciado

El franquiciador deberá conocer el currículum de las personas naturales que forman la unidad franquiciada, su situación patrimonial, su experiencia en la gestión empresarial en general y en el rubro del negocio en particular, y por último, su potencial con relación al perfil contenido en la política de licencias del franquiciador.

La determinación del riesgo asociado al negocio y las decisiones que tomen, tanto el franquiciador como el franquiciado, estarán dados como consecuencia de la evaluación de los factores mencionados precedentemente y también de la evaluación del proyecto en particular, en función de la localización escogida para la unidad económica de explotación, de los estudios de mercado disponibles y de los apoyos en marketing que se hayan proyectado.

2. Elementos psicológicos

En la categoría de elementos intangibles se contempla el conjunto de actitudes “deseables” de las partes durante la época de la realización del negocio y que deben nacer de los objetivos comunes de éste. Los principales elementos de esta naturaleza que se desprenden del objetivo común que enlaza al franquiciado y al franquiciador en su relación de negocio están:

Fidelidad y lealtad recíproca

Esta nace de un objetivo común: el franquiciado toma el negocio como propio y, por su parte, el franquiciador debe satisfacer leal y fielmente a su franquiciado, pues el éxito empresarial de este último está íntimamente ligado con su propio éxito.

Equidad de las prestaciones

Estas conforman una balanza de equilibrio, cuya ruptura atentará directamente al cumplimiento de los objetivos comunes y, en consecuencia, se traducirá en perjuicio para ambas partes.

Objetivo compartido de negocio

Este es el punto central que deberá avalar el correcto cumplimiento de las obligaciones de cada una de las partes.

Existencia de una mutua confianza

En el sistema de franquicia están involucradas dos partes, donde la confianza es un elemento esencial, pues existen contenidos valóricos involucrados en la relación.

Confidencialidad

Este aspecto adquiere gran importancia debido al traspaso del know how, la reserva de la información a la que tiene acceso tanto el franquiciador como el franquiciado; es una conducta esperada por las partes.

Por último, cabe señalar que al existir un objetivo común, cada una de las partes requerirá, para optimizar su colaboración, de canales formales de comunicación permanente, que permitan una constante y fluida relación entre ellos.

Franquiciador y franquiciado presentan carencias y objetivos que buscan satisfacer y lograr. Como carencia del franquiciador está la decisión de expandir su negocio totalmente o en parte, sin su participación patrimonial en unidades económicas de explotación, su objetivo será obtener un beneficio a cambio de permitir al franquiciado la utilización de sus activos.

Por su parte, el franquiciado presenta como carencia el hecho de no tener experiencia en el negocio y/o no contar con un producto debidamente posicionado en el mercado, su objetivo será obtener una rentabilidad adecuada, con una baja exposición al riesgo.

La evaluación de estos aspectos llevará a ambas partes a establecer los puntos a negociar y en cuya base se tomarán las decisiones.

Ventajas de las franquicias

1. El capital

Como se ha mencionado, el franchising es un método de expansión que le permite a una empresa multiplicarse rápidamente con un mínimo de capital. Todos los otros métodos de expansión requieren que se desembolse el capital existente o se lo tome en préstamo, vía emisión de acciones o préstamos bancarios, que significan renunciar a una cierta cantidad de autonomía y control.

El franchising es una forma eficiente de expandirse sin perder el control de la empresa o de sus activos, sin embargo, se debe aclarar que, por lo menos al principio, el dinero que

se obtenga por las mismas ventas no servirá sino para pagar los gastos de creación de un programa de franquicias y capacitación de los franquiciados.

A no ser que el franquiciador adquiera bienes inmuebles (lo que requerirá de capital inicial) y los dé en arriendo a sus franquiciados, realmente no será dueño de ninguna parte de la empresa, sin embargo, una cadena de establecimientos franquiciados (o una legión de representantes de ventas o distribuidores franquiciados) que utilice su nombre y le abone regalías de manera permanente, constituye ciertamente una forma de capital.

2. Gerentes motivados

Los buenos gerentes son difíciles de encontrar y una vez capacitados en las particularidades de un negocio, aun el mejor sistema de incentivos no los obliga a permanecer en el empleo, sin embargo, en el franchising, el franquiciado no es un empleado: compra con sus propios recursos los derechos a poseer y operar una empresa, a ser el dueño, es él quien corre los riesgos. Para tener un éxito debe empeñar tiempo y energía, lo mismo que capital.

Los gerentes-propietarios pueden resultar generalmente beneficiosos para un franquiciador en las siguientes tres áreas:

- a. Imagen: En el ámbito local, el franquiciado es un integrante bien conocido de una comunidad o un barrio, que presenta un mayor nivel de compromiso con la comunidad y los clientes que un propietario ausente.
- b. Rentabilidad: Al participar en la operación práctica, el franquiciado puede impedir que los costos de mano de obra suban, permitiendo a una unidad ser

rentable, aún con una base demográfica más pequeña (y posiblemente con menores ventas) de las que requieren otras unidades.

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

3. Rápida expansión

El esfuerzo del franquiciador sumado al de los franquiciados permite una implantación más rápida en el mercado. El mayor número de establecimientos en el mercado produce una imagen de solidez de la empresa que la hace más atractiva para otros empresarios generando un espiral de crecimiento imposible de obtener de otra manera.

Un programa de franquicias exitoso atrae a los franquiciados potenciales como el descubrimiento de oro a los mineros. El problema ya no es tanto vender las franquicias como separar los aspirantes que reúnen las condiciones de los que no las tienen.

Por tanto, el franchising permite saturar el mercado existente y también penetrar otros nuevos. Y a medida que la franquicia crece, se pueden emplear los ingresos devengados para construir otras unidades de propiedad de la empresa, especialmente en las áreas en que se percibe la necesidad de saturar el mercado para impedir el acceso de la competencia.

4. Poder adquisitivo

A medida que la franquicia crece, el poder adquisitivo colectivo puede convertirse en una ventaja significativa. Todo, desde los equipos hasta el inventario, puede ser comprado por los franquiciados a los proveedores autorizados con descuentos por

compras colectivas. Por su parte el franquiciador tal vez tenga que dedicar cierta parte de sus ingresos por regalías para desarrollar nueva tecnología, nuevos productos o sistemas que beneficien en forma conjunta a sus franquiciados.

Otra ventaja de la compra colectiva del franchising es la capacidad de constituir fondos comunes para programas de publicidad y relaciones públicas, principalmente utilizando los medios de comunicación masivos como la televisión abierta y el cable. A este respecto se puede citar el caso de McDonalds que en 1986 desembolsó aproximadamente US\$ 525 millones en publicidad. La mayor parte de ese dinero fue aportado por los franquiciados, quienes contribuían en promedio con US\$ 52.000, cerca de un 4% de sus ventas anuales de US\$ 1,3 millones. Si esta cifra se multiplica por los cerca de 6.000 locales en USA se puede entender el poder que dan a la cadena los aportes conjuntos y que permiten a todos los franquiciados obtener presencia permanente en un medio tan importante como la televisión, con publicidad de primera calidad, por una cifra que una compañía independiente gastaría en tan solo unos pocos días por tener similares avisos.

5. Ingresos

Los franquiciadores pueden obtener ingresos de seis fuentes distintas:

- a. Los derechos de ingreso en la franquicia
- b. Las regalías
- c. Los derechos de publicidad
- d. Ventas de productos a los franquiciados
- e. Venta de servicios adicionales a los franquiciados
- f. Alquiler de la propiedad

Los derechos iniciales son un arancel de ingreso único en el programa de la franquicia. Cubre, hasta al menos cierto grado, el costo de ser franquiciador, el marketing de la franquicia, la capacitación del franquiciado, la asesoría en la selección de lugares, la comisión de ventas y la asesoría durante la puesta en marcha de la empresa.

Un ingreso permanente son las regalías, que generalmente son un porcentaje de las ventas, que suele oscilar desde un 4% en una empresa que tiene escaso margen de ganancias a un 20% en una empresa prestadora de servicios de alto margen y bajo volumen.

Si bien la venta de productos a los franquiciados también constituye un ingreso, se recomienda que se limiten dichas ventas a productos que están íntimamente identificados con la misma empresa y que no sean fáciles de obtener de otros proveedores en precio y calidad comparables.

Basta un simple cálculo matemático para mostrar como los ingresos pueden acrecentarse en caso de que la franquicia experimente un crecimiento veloz. Con todo, el éxito del franchising se basa, a la larga, en el éxito de los franquiciados. Si estos fracasan, tarde o temprano el programa se desplomará.

6. Desaparición de la relación laboral

La relación franquiciado-franquiciador sin dependencia laboral es una ventaja importante porque evita los graves problemas de personal que se generan en la fase de crecimiento de toda actividad, además el concepto de motivación es más fuerte y claro ya que el franquiciador tiene en juego su propio dinero, así como su futuro laboral.

7. Ubicación

El concepto de franquicia le otorga una gran importancia al punto de venta. Al observar el desarrollo de las ciudades y la propensión de los clientes a comprar en los mall, reviste suma importancia para los franquiciadores asociarse con empresas o personas que posean locales en dicho mall.

8. Flexibilidad

El franchising se adapta admirablemente bien a una diversidad de situaciones, estructuras y metas de las empresas. Como ejemplo, McDonalds posee sólo un 25% de sus unidades, sin embargo, controla un 60% de los inmuebles en que se encuentran las unidades en USA. Por este motivo reciben más ingresos por los arriendos de los locales que por concepto de franquicias.

9. Estrategia de salida

Un programa de franquicias propio puede otorgar un valor agregado a una compañía a la hora de que sea absorbida o comprada por otra, por lo que en sí constituye un valioso activo.

10. Disminución de gastos de gestión

Se disminuyen notoriamente los gastos de gestión al ser soportados por más puntos de expendio.

11. Menor inversión

En el sistema de franquicia, las inversiones para nuevos establecimientos de la red de ventas, en instalaciones, gastos de gestión, personal, etc., son soportadas por los franquiciados.

El franquiciador sólo realiza la inversión necesaria en estructura y personal para suministrar a la red de franquicia los servicios de formación, asesoramiento y control necesarios.

12. Crecimiento y financiación

La obligación del franquiciador es realizar un crecimiento planificado, evitando crecimientos bruscos, que provoquen desajustes financieros, desabastecimiento o servicio insuficiente e inadecuado.

Una vez previsto el crecimiento que se desea, el franquiciador sólo ha de prever y planificar la producción, pero toda la información que le suministre su red o sus propios establecimientos le permite escalonar y optimizar sus compras y su producción, y prever sus necesidades de financiación o de personal.

13. Productos y servicios conocidos y de calidad

El hecho de formar parte de una red de franquicias le permite al franquiciado trabajar con productos y servicios testados en otros puntos de ventas reconocidos disminuyendo el riesgo en forma notoria.

14. Formación y capacitación continua

El pertenecer a una red de franquicias le permite al franquiciado mantenerse actualizado al igual que su personal en las últimas técnicas e innovaciones tanto en las áreas productivas como en las de marketing.

15. Controles estandarizados para sus operaciones

Poseer técnicas de control estandarizadas permiten trabajar al franquiciado con cánones de calidad difíciles de alcanzar trabajando en forma independiente.

16. Asistencia financiera para el negocio

La imagen corporativa que genera una red de franquicias mejora el poder de negociación frente a los bancos al momento de financiar operaciones.

17. Protección de marcas y nombre comercial

Trabajar con marcas registradas nacional e internacionalmente trae grandes ventajas competitivas ya que estas son marcas trabajadas durante largo tiempo y perfectamente posicionadas en el mercado.

18. Ubicación del establecimiento y exclusividad de territorio

La implantación geográfica del establecimiento reviste alta importancia a la hora de competir con competidores directos e indirectos, de allí la importancia de un correcto planeamiento del crecimiento geográfico.

19. Suministro asegurado

En momentos de crisis es una excelente ventaja competitiva el tener suministros asegurados para la correcta operación del negocio.

20. Ayuda para el desarrollo del negocio

El desarrollo de un negocio debe ir acompañado de una constante puesta al día en función a las necesidades del cliente. El pertenecer a un equipo permite un mayor intercambio de experiencias que minimizan el riesgo.

21. Diseño del establecimiento y equipamiento

No siempre cuando emprendemos algo en forma independiente contamos con los conocimientos y herramientas de arquitectura para lograr una excelente solución a los requerimientos de nuestro inicio. El contar con sistemas probados minimiza costos y riesgos.

22. Ayuda en la puesta en marcha del negocio

Contar con una guía de inicio y puesta en marcha del establecimiento genera menos incertidumbre y disminuye riesgos.

Desventajas de las franquicias

5. 1. Pérdida de Control

Esta es la mayor desventaja. Al ceder el control de las unidades operativas al franquiciado, el franquiciador se arriesga en dos aspectos. El primer riesgo, pero no siempre el más grande, es que los franquiciados no pueden operar el negocio tal como él lo ha hecho, o sea, que las complejidades del mismo sean tales que no pueda ser enseñado a un franquiciado dentro de un período aceptable.

Este obstáculo ha sido enfrentado con programas de capacitación más extensos, aunque empresas como McDonalds y Domino's ofrecen como un servicio adicional la administración de la unidad.

El segundo riesgo es la incapacidad del franquiciador de aceptar la pérdida de control y autoridad sobre la marcha y operación del negocio. Como propietario se le puede decir al gerente que cambie los precios, que modifique la disposición de las cosas o que cambie el inventario si al dueño no le gusta. Como franquiciador sólo se puede sugerir, motivar, persuadir y no dar órdenes.

6. 2. Conflictos y acciones judiciales

La mayoría de los franquiciadores encuentran pocos problemas de esta clase mientras sus franquiciados tienen éxito, el problema sobreviene cuando no lo tienen. Al llegar a este punto el franquiciador está potencialmente expuesto a demandas por fraude, declaraciones falsas, capacitación insuficiente, etc. Las costas legales requeridas en la defensa contra esas acusaciones suelen ser significativas.

7. 3. Selección de franquiciados idóneos

Los franquiciados exitosos son la piedra angular de cualquier programa de franquicias, pero el primer paso es atraerlos y hacerles firmar el contrato. Los franquiciados deben estar en condiciones financieras para hacerse cargo de los costos iniciales de la unidad de la franquicia, pero una inversión inicial elevada puede ahuyentar a algunas personas que pudieran reunir las condiciones para ser franquiciados. Del mismo modo una empresa puede ser percibida como muy compleja, como por ejemplo, una franquicia de servicios de empresas.

Otro aspecto a tener en cuenta es que actualmente, con varias oportunidades de franquicias, los franquiciadores deben, en efecto, competir entre sí para conseguir los franquiciados más experimentados.

8. 4. Rentabilidad por unidad

En el franchising la utilidad total de un negocio propiedad de la compañía es intercambiada por una regalía, generalmente un porcentaje de las ventas totales. En las unidades exitosas ese porcentaje será mucho más bajo que la utilidad de la misma. Esta desventaja debe ser sopesada con el mínimo riesgo de capital por parte del franquiciador, el potencial de una rápida expansión y el poder de compra colectivo.

9. 5. Mercados en proceso de cambio

Si los franquiciadores no se mantienen al tanto de los cambios que se producen en el mercado o en su ramo pueden descubrir que se están desactualizando o, incluso, que están en riesgo de quiebra.

10. 6. Crecimiento inmanejable

Para evitar esta situación una alternativa es vender las franquicias dentro de un área geográfica determinada fácilmente utilizable hasta que se haya construido el tipo de organización que pueda manejar una expansión más rápida. Otra forma es vender una cantidad limitada de franquicias por lo menos durante las primeras etapas. Se debe recordar que la clave del éxito real del franchising es reconocer que solamente construyendo una compañía en la que los franquiciados sean prósperos puede hacer exitoso a un franquiciador.

Franquicia Optima³

³ Basado en el paper Optimal Franchising, Roger Blair y David Kaserman.

Un importante conjunto de papers ha mostrado que una firma que posee un poder monopólico sobre un producto intermedio, el cuál es empleado por una industria competitiva que lo combina en una proporción variable, tendrá un incentivo para ejercer alguna forma de control vertical, es decir, influir las decisiones de la firma (tanto las de compra de insumos como sus ventas). Otros papers han mostrado que tal control vertical puede asumir al menos cinco formas genéricas, que bajo las condiciones indicadas entregan resultado equivalentes. Estas formas son: integración vertical, control en la compra de insumos, cobro de un royalty por unidades producidas, cobro de un royalty por unidades vendidas y un pago como derecho de ingreso. Así, dentro del contexto de literatura económica, el monopolista de un insumo intermedio tiene un amplio conjunto de alternativas donde escoger, cada uno de los cuales le presenta la misma posibilidad de control necesario para maximizar los beneficios.

Si las alternativas disponibles fueran económicamente equivalentes en una situación real cada opción planteada sería un perfecto sustituto y el monopolista estaría indiferente entre cual mecanismo emplear. Bajo estas condiciones, no se esperaría tener más de un mecanismo de control vertical en alguna situación dada de mercado, sin embargo, tal indiferencia y especialización son rara vez observadas en contratos complejos tales como las franquicias. Típicamente estos contratos incorporan dos o más de las alternativas de control señaladas arriba. Más comúnmente ellas combinan un derecho sobre las unidades producidas o sobre las ventas más un pago de derecho de ingreso.

Modelo de optimización para las decisiones del franquiciador

Para explicar el uso combinado de los derechos sobre las ventas, más un pago de derecho de ingreso, usaré un modelo simple de dos períodos en el cuál el franquiciado paga un derecho de ingreso igual a F , en el período uno, para tener el derecho de producir y vender el producto final en el período dos. Además, el franquiciado acepta

pagar en el período dos un derecho R por unidad producida. Para simplificar los supuestos, al tener sólo dos períodos no parece restrictivo si se mira en el segundo período los beneficios de las dos firmas como el valor presente de todos los beneficios obtenidos durante la vida del contrato.

Independiente de la estructura de mercado en los dos estados de producción, se supondrá que el franquiciador tiene poder monopólico sobre un activo, que es en definitiva una marca, la cuál es empleada como un input por el franquiciado. Se asumirá competencia entre los franquiciados para comprar la franquicia.

Para permitir la posibilidad de incerteza y dadas las expectativas de la demanda sobre el producto final, se asumirá que la tasa de descuento implícita en la negociación de las dos firmas podrá ser diferente una de otra. De esta manera, el franquiciador tiene claros incentivos para sobre-estimar la demanda futura por el producto. Del mismo modo, el franquiciado tiene el mismo incentivo para sub-estimarla.

Sea r_u la tasa de descuento del franquiciador y sea r_d la del franquiciado. Lo anterior inmediatamente implica que $r_u \leq r_d$, donde la igualdad se obtiene sólo en el caso de incerteza completa de ambas partes y que sería independiente de la demanda futura⁴.

De los supuestos anteriores el valor presente del franquiciador será:

$$\Pi u = F + \left[\frac{1}{1+r_u} \right] \times RQ \quad (1)$$

⁴ Rubin presenta un argumento en el que el costo de capital del franquiciado es menor que el costo de capital del franquiciador. Permitir diferentes tasas de descuento es una conveniencia analítica para representar un efecto neto sobre una variedad de fuentes de incerteza, o percepciones.

Donde la cantidad de producción $Q(R)$ en el futuro depende del derecho cobrado pero no del pago de derecho de ingreso.

El valor presente del franquiciado sería:

$$\Pi d = \left[\frac{1}{1+r_d} \right] \times P[Q(R)] - C[Q(R)] - F \quad (2)$$

Donde $P[Q(R)]$ es la demanda inversa y $C[Q(R)]$ es el costo total de producción del franquiciado.

Asumiremos que le franquiciado observa una demanda inversa para el producto final dada por:

$$P(Q) = a - bQ$$

Y la curva de costo total esta dada por:

$$C(Q) = cQ$$

Donde a, b, c son constantes positivas⁵.

Rescribiendo la ecuación del franquiciado se tiene que:

$$\Pi d = \left[\frac{1}{1+r_d} \right] \times [a - bQ] - cQ - F \quad (3)$$

⁵ Estos supuestos de linealidad son hechos por conveniencia de exposición y no son cruciales para el análisis.

En la ausencia de algún poder monopsónico en la compra de la franquicia⁶, el franquiciado intentará maximizar Π_d sobre Q con los valores de R y F tomados como dados. Esta maximización implica un nivel óptimo de producción final en el segundo período de:

$$Q^* = \frac{a - c - R}{2b} \quad (4)$$

El nivel de producción óptima responde inversamente a los cambios al nivel del derecho cobrar por la firma que entrega la franquicia. Se puede ver esto observando que:

$$\frac{\partial Q^*}{\partial R} = -\frac{1}{2b} \quad (5)$$

El cual es la inversa de la pendiente de la función marginal de ingreso.

En el momento que el contrato es negociado, la selección del franquiciador para una combinación óptima del pago de derecho de ingreso y el derecho de producción a ofrecer está restringido por los requerimientos que el franquiciado gane al menos un beneficio normal. Al mismo tiempo, la competencia entre potenciales franquiciados por la franquicia, asegura que no se debe ofrecer más que un beneficio normal en los términos del contrato. Desde este punto de vista, el problema del franquiciador será:

$$\text{Max}_{\{R, F\}} \Pi_d$$

$$\text{Sujeto a: } \Pi_d^* = 0$$

Donde Π_d^* es el máximo beneficio del franquiciado y F, R están dados.

⁶ Competencia entre otros potenciales franquiciados asegurará la ausencia de poder monopsónico.

Si tomamos el Lagrangiano para resolver este problema se tiene:

$$L = F + \left[\frac{1}{(1+r_u)} \right] \times RQ + \lambda \left(F - \left[\frac{1}{(1+r_d)} \right] \times \{ aQ - bQ^2 \} - cQ - RQ \right)$$

Diferenciando se pueden obtener las condiciones de primer orden:

$$\frac{\partial L}{\partial F} = 1 + \lambda = 0$$

$$\frac{\partial L}{\partial R} = \left[\frac{1}{(1+r_u)} \right] \times \left(Q + R \left(\frac{\partial Q}{\partial R} \right) \right) + \lambda \left(- \left[\frac{1}{(1+r_d)} \right] \times \left\{ a \left(\frac{\partial Q}{\partial R} \right) - 2bQ \left(\frac{\partial Q}{\partial R} \right) \right\} - c \left(\frac{\partial Q}{\partial R} \right) - Q - R \left(\frac{\partial Q}{\partial R} \right) \right) = 0$$

$$\frac{\partial L}{\partial \lambda} = F - \left[\frac{1}{(1+r_d)} \right] \times \{ aQ - bQ^2 \} - cQ - RQ = 0$$

De $\frac{\partial L}{\partial F}$ obtenemos que $\lambda = -1$, es decir, los beneficios ganados por el franquiciado son

beneficios perdidos por el franquiciador. Sustituyendo este valor para λ en la ecuación (4) y en la (5), se puede encontrar el óptimo para el valor R.

$$R^* = g (a - c) \quad (6)$$

Donde:

$$g = \left[\frac{1}{(1+r_u)} \right] - \frac{1/(1+r_d)}{\left[2/(1+r_u) - 1/(1+r_d) \right]} \quad (7)$$

Ahora, sustituyendo (6) y (4) dentro de $\frac{\partial L}{\partial \lambda}$ se puede encontrar el pago óptimo de derecho de ingreso. Este valor viene dado por:

$$F^* = \frac{\left[\frac{1}{1+r_d} \right] (K-g) - c}{4b} \quad (8)$$

En las últimas tres ecuaciones se definen los términos del contrato óptimo desde el punto de vista del franquiciador. Dado el supuesto de competencia entre los franquiciados es la compra de la franquicia, estos serán los términos que resultaran. Se analiza a continuación las implicancias de este contrato óptimo.

Incertidumbre y el uso de estrategia mixta⁷

Muchos autores han presentado argumentos sobre una estrategia mixta, lo que significa la utilización de uno o más mecanismos de control vertical simultáneamente. Esta surge sólo en respuesta de alguna clase de incertidumbre en los estados de la negociación. Se sabe que con información perfecta el pago de derecho de ingreso debería ser el único pago⁸. En esta situación, el franquiciador debería simplemente subir el costo de entrada, con lo que se asegura que ingrese al negocio el más eficiente. Otras situaciones contractuales están relacionadas con el nivel de aversión al riesgo por parte del franquiciado y las necesidades del franquiciador de tener algo que le asegure que el franquiciado mantendrá los niveles de servicio para no cambiar el valor de la franquicia. Klein enfatiza la posibilidad del franquiciado de bajar el nivel de calidad, afectando a las otras franquicias.

⁷ Basado en el paper Optimal Franchising. Roger Blair y David Kaserman.

⁸ Caves y Murphy. Franchising Firm, Market and Intangible asset. Southern Economic Journal.

Si consideramos que el franquiciado baja los niveles de calidad, entonces afectará la demanda futura del producto a través de la degradación de la marca.

Analíticamente, esto significa que se incrementa el valor de r_d sobre r_u en el modelo. En otras palabras, la incertidumbre por parte del franquiciador pasa por pensar que el franquiciado mantenga el nivel y calidad de la marca, de tal forma de contar con un alto volumen de demanda. Sin embargo, el mayor incentivo y oportunidad para tal franquiciador es mantener el más alto nivel de diferencia entre las tasas de descuento. Si existiera incertidumbre por parte del franquiciador, estas tasas serían iguales.

La divergencia o igualdad en las tasas de descuento son las que influyen en poder encontrar contratos óptimos. Estos casos se presentan a continuación:

Proposición 1. Con un nivel de certeza sobre la demanda el franquiciador no hará uso del pago de derecho sobre las unidades producidas, pero sí extraerá una renta monopólica a través del pago de derecho de ingreso. La razón para este resultado es muy simple, ya que si la demanda es cierta, el beneficio también es cierto⁹. Los eventuales franquiciados harán subir el pago de derecho de ingreso hasta que el beneficio económico para los franquiciados sea cero. En éste caso $r_u = r_d$ ¹⁰.

⁹ Con información perfecta el pago de derecho de ingreso es equivalente a integración vertical.

¹⁰ $r_u = r_d$ implica que $g = 0$ y esto nos lleva a $R^* = 0$.

Proposición 2. Ante bajos niveles de incertidumbre respecto del nivel de demanda final sobre el producto, el franquiciador empleará el pago de un valor de derecho de ingreso y un derecho por unidad producida. En éste caso $r_u < r_d$ ¹¹.

Proposición 3. La existencia de incertidumbre y una estrategia mixta reducen los beneficios potenciales del franquiciado bajo los niveles que se podrían alcanzar con información perfecta¹².

Esta proposición demuestra que el uso de un pago de un derecho por unidad producida en unión con un pago de derecho de ingreso, no es la manera preferida de hacer negocios. Se prefiere pagar un derecho por unidad producida en vez de usar un pago de derecho de ingreso, en un esfuerzo de simplificar lo complicado que es manejar distintas tasas de descuento¹³. A partir de la negociación de la franquicia, se debe tener en cuenta el comportamiento post contractual de ambas partes, siendo el uso de una estrategia mixta visto como una incapacidad de la firma de escribir un contrato. Así, donde se tenga incertidumbre acerca de los futuros ingresos y por sobre rentas monopolísticas, será posible observar una combinación de un pago de derecho de ingreso y de un derecho por unidad producida. Tal incertidumbre podría ser eliminada durante el período de negociación del contrato.

¹¹ $r_u < r_d$ implica que $0 < g < 1$, implicando $R^*, F^* > 0$.

¹² La información perfecta implica que $r_u = r_d$ y que $g = 0$. Se desea demostrar que $\Pi_u^*/g=0 > \Pi_u^*/g>0$. Sustituyendo en las ecuaciones respectivas y haciendo $g=0$ y $r_u=r_d$. Se tiene que $g<1$.

¹³ Es necesario notar que cuando $r_u < r_d$, es decir, cuando el franquiciado es más optimista acerca de la demanda futura de producto que el mismo franquiciador –tal vez, porque maneje información acerca del mercado local o de sus habilidades gerenciales- el modelo implica que $F^* > 0$ y que $R^* < 0$. En este caso, el contrato de la franquicia contiene una previsión de pagos futuros del franquiciado al franquiciador. Esto ayuda a explicar el fenómeno observado del franquiciador entregando publicidad, entrenamiento gerencial, etc. A bajo costo.

Para calcular el valor óptimo a pagar en el momento de ingreso al negocio (pago de un derecho de ingreso) el franquiciador debe conocer la demanda de la firma franquiciada en cada mercado geográfico, no solo en el presente período, sino en todos los períodos en el que el contrato se aplica. En resumen, se debe conocer la función de costo de producción de la firma a franquiciar. Si existieran divergencias sobre los beneficios futuros, éstas podrían llevar a tener un cobro de derecho de ingreso no adecuado. Aún, bajo las mismas expectativas, propensiones diferentes hacia el riesgo pueden llevarnos al mismo resultado.

Está claro que la firma franquiciada no estará a pagar el valor presente de los beneficios del monopolio sin tener alguna garantía de obtener tales beneficios en el futuro. Una vez que el franquiciador reúne los pagos del franquiciado, éste debe considerar los incentivos del franquiciador de vender más franquicias. Así, el franquiciado debe encontrar una forma de garantizar la ausencia de demanda futura.

Tales garantías son difíciles de proveer y en el caso de tener distintas zonas territoriales, no necesariamente se puede tener un contrato de exclusividad. Además, podrían haber problemas con una comisión antimonopolios. Sin embargo, dados los cambios del mercado, es posible que una zona geográfica pueda soportar más de una franquicia. Si existen economías de escala, la optimización requeriría tener más de una franquicia.

Finalmente, existe un peligro para el franquiciador ante un eventual ingreso de otra firma con algún bien sustituto de la que entrega la franquicia, debido a que el franquiciado podría tener una baja en sus ingresos futuros.

En consecuencia, por las razones enunciadas anteriormente, el franquiciador es incapaz de capitalizar todos los beneficios de un poder monopólico a través de un pago de derecho de ingreso y por lo tanto debe contar con una estrategia mixta.

Factores que afectan los términos del contrato

Las siguientes dos proposiciones describen cómo el contrato óptimo para una franquicia puede ser alterado por variaciones en las tasas de descuento de las dos firmas. Como debería ser esperado, un alza en la tasa de descuento del franquiciador que es equivalente a una caída en la tasa de descuento del franquiciado, nos lleva a que $r_d - r_u$ sea considerable, lo que significa que el derecho por unidad producida es más alto. De igual forma, si $r_d - r_u$ es pequeño toma más importancia el derecho de ingreso F .

Proposición 4. Bajo una estrategia mixta (es decir, $R^*, F^* > 0$) el nivel óptimo de derecho de entrada se incrementa (reduce) con incrementos en la en la tasa de descuento del franquiciador (franquiciado)¹⁴.

¹⁴ En las empresas de comida rápida, se puede ver extensivamente una entrada continua de nuevas empresas, debido a una imitación del franquiciador original.

La afirmación de la proposición 4 puede ser probada por:

$$\frac{\partial F^*}{\partial g} = - \frac{1 + (r_d - g)(a - c)}{2b}$$

siendo negativo debido a que $(1-g) > 0$ y $(a-c)$ debe ser positivo

considerando una curva de demanda con pendiente negativa.

Además,

$$\frac{\partial g^*}{\partial r_u} = - \frac{(r_u)}{(r_d + r_u)} < 0 \quad \text{por otra parte} \quad \frac{\partial g^*}{\partial r_d} = \frac{(r_u)}{(r_d + r_u)} > 0$$

De la misma manera,

Proposición 5. Bajo una estrategia mixta el nivel óptimo del derecho por unidad producida se incrementará (reducirá) con reducciones en la tasa de descuento del franquiciador (franquiciado)¹⁵.

La importancia de estos resultados se focaliza en aquellos aspectos que podrían influenciar sobre el negocio del franquiciado, especialmente a través de la tasa de descuento de las dos partes involucradas.

Rubin estudió dos aspectos básicos que pueden influir el uso relativo de un derecho inicial o de un derecho por unidad producida. Argumentó que el negocio de las franquicias, que requiere de un alto nivel de discreción en las netas –y servicios- del producto final tenderá a utilizar fuertemente un pago de derecho de entrada. En términos del modelo significa que la demanda en períodos futuros dependerá del comportamiento del franquiciado. En tal caso, se tendrían tasas de descuento bajas para el franquiciado y altas tasas de descuento para el franquiciador dado el nivel de incertidumbre, independiente del nivel de demanda futura. Como ya fue señalado, estos efectos reflejarán un alto costo de derecho de entrada y un bajo pago por unidad producida.

$$\frac{\partial F^*}{\partial r_u} = \left(\frac{\partial F^*}{\partial g} \right) \left(\frac{\partial g}{\partial r_u} \right) > 0 \quad \text{y} \quad \frac{\partial F^*}{\partial r_d} = \left(\frac{\partial F^*}{\partial g} \right) \left(\frac{\partial g}{\partial r_d} \right) < 0$$

¹⁵ De la ecuación se tiene que, $\frac{\partial R^*}{\partial g} = a - c > 0$. Entonces, $\frac{\partial g}{\partial r_u} < 0$ y $\frac{\partial g}{\partial r_d} > 0$,

$$\frac{\partial R^*}{\partial r_u} = \left(\frac{\partial R^*}{\partial g} \right) \left(\frac{\partial g}{\partial r_u} \right) < 0 \quad \text{y} \quad \frac{\partial R^*}{\partial r_d} = \left(\frac{\partial R^*}{\partial g} \right) \left(\frac{\partial g}{\partial r_d} \right) > 0$$

Segundo, Rubin argumenta que al incrementar el valor del negocio por medio del conocimiento más intensivo de la marca, esto nos lleva a un pago más seguro por unidad producida. En el modelo un gran valor de la marca significa que la demanda futura será más dependiente del comportamiento post contractual del franquiciador en vigilar el comportamiento de las otras franquicias para evitar la devaluación de la marca. De esta forma, lo anterior implica una tasa de descuento baja para el franquiciador y una alta tasa de descuento para el franquiciado, lo que lleva a tener una reducción en el nivel óptimo del pago de derecho de entrada y un incremento en el nivel óptimo para el pago de derecho por unidad producida.

Conflictos post contractuales

Los conflictos post contractuales entre franquiciador y franquiciado han entregado muchas oportunidades de negocio tanto a abogados como a economistas. Se discutirá sobre la base del modelo, algunas fuentes de tales conflictos. En particular se analiza el caso:

- Percepción del franquiciador sobre las ganancias del franquiciado.

Se ha mostrado previamente que el franquiciador usará una estrategia mixta sólo en respuesta a una divergencia en las tasas de descuento implícitas de las dos firmas que participan en el contrato de franquicia. Es decir, cuando $r_d - r_u > 0$. Ahora se muestra que esta misma divergencia lleva al franquiciador a percibir la existencia de beneficios positivos de la firma franquiciada una vez que el contrato está negociado.

Proposición 6. Bajo una estrategia mixta el franquiciador percibirá que los beneficios positivos están siendo ganados por el franquiciado¹⁶.

Esta proposición indica que el valor presente del beneficio económico del franquiciador

$$\frac{\left[\frac{1}{1+r_u} \right] (K-g)(1-c)^2}{4b} \text{ excede al valor presente del franquiciado } \frac{\left[\frac{1}{1+r_d} \right] (K-g)(1-c)^2}{4b}.$$

Claramente este resultado es debido a la diferencia en las tasas de descuento entre ambos. Pero se ha especificado tal diferencia para reflejar las diferencias entre las expectativas o actitud hacia el riesgo. Esta diferencia de evaluación previene al franquiciador de capturar todos los beneficios de la firma que él percibe y puede significar fuertes incentivos para una integración con la firma franquiciada.

Cuando se tiene rentas positivas que están siendo percibidas, el franquiciador puede intentar abrir una subsidiaria en un intento de capturar tales rentas. Sin embargo, cuando el negocio de la franquicia madura, el riesgo que observa el franquiciador puede variar así como el spread sobre de ganancias con un alto número de franquiciados.

¹⁶ Para reflejar la percepción de beneficios de la firma franquiciadora sobre la franquiciada, se sustituye r_u por r_d en la ecuación (3). Entonces sustituyendo en la ecuación (6) por R y en la ecuación (8) por F, la firma franquiciadora tendrá como beneficio:

$$P_u(r_d) = \left[\frac{1}{1+r_u} \right] (Q - bQ^2 - cQ - g)(1-c)^2 - \frac{\left[\frac{1}{1+r_d} \right] (K-g)(1-c)^2}{4b}$$

Sustituyendo ecuación (4) por Q y simplificando se tiene:

$$P_u(r_d)^* = \left[\left[\frac{1}{1+r_u} \right] - \left[\frac{1}{1+r_d} \right] \right] \frac{(K-g)(1-c)^2}{4b} > 0$$

Existen razones para creer que r_t puede caer en el tiempo mientras la franquicia madura, debido a que se tiene una estructura de negocio más vigorosa e integrada.

Aspectos legales de una franquicia

Esta atípica forma de contratos se caracteriza porque una de las partes aporta el capital, el trabajo y las instalaciones, y la otra el know-how y la asistencia técnica.

En los sistemas de franchising, las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado se estructuran sobre la base de contratos entre partes autónomas. Sin embargo, para que los acuerdos se mantengan indemnes es necesario fijar claramente las obligaciones de las partes, así como los riesgos que asume cada una de ellas frente a los posibles reclamos de consumidores y del personal bajo dependencia.

La mayoría de las licencias exigen el pago de contribuciones monetarias a los licenciatarios. Estas pueden ser un “fee” o tasa de ingreso para adquirir el derecho a comercializar determinada marca y entrar en el sistema, pago de los costos de entrenamiento inicial, desembolso de una determinada suma en concepto de publicidad y regalías periódicas que pueden ser fijas o representar un porcentaje de las ventas.

En el contrato también se determina un territorio en el cual funcionar y un método operativo, el cuál está condensado en un manual que el franquiciado respetará rigurosamente. Algunos, además, estipulan otros items, que van desde la provisión de bienes y servicios, y el control de calidad de los suministros, hasta la asistencia financiera.

El Contrato de Franquicia es una de las formas de comercialización que exige mayor número de requisitos legales. Su concepción se basa en que, tanto el negocio como la marca comercial, identifican en forma uniforme al producto o servicio comercializados por los distintos franquiciados. Así es como esta vinculación reúne a dos personas comerciales independientes, permitiéndoles mantenerse frente al consumidor como una entidad única.

El objetivo principal del abogado asesor en materia de contrato de franquicia es el de crear un vínculo que preserve la independencia de ambos contratantes y evite que se vean responsabilizados por los actos, omisiones u obligaciones financieras laborales/previsionales del otro.

El contrato deberá prever normas referidas a la imagen y al producto, a los derechos - tanto sobre la marca comercial como sobre la marca del servicio-, a la homogeneidad de los distintos franquiciados, a las distintas bocas de comercialización y a los problemas de competencia desleal, evitando controles ilegales en materia de precios, compras, jurisdicciones o clientes.

Para el público consumidor, un sistema de franquicias exitoso no aparenta ser distinto de una cadena de negocios propios de una gran compañía. En realidad, esa imagen uniforme es el resultado del esfuerzo de cooperación entre diversas empresas. Para lograrla, los franquiciadores deben tomar, por lo menos, una centena de decisiones, todas ellas con ineludibles consecuencias legales y, así, determinar la adecuada estructura de la franquicia.

Los potenciales franquiciados a menudo recurren a sus abogados solicitándoles un formato tipo de contrato de franquicia. Como puede imaginarse, cada acuerdo de este tipo deberá ser creado a la medida del tipo de negocio que se ofrece.

De igual modo, la revisión del manual operativo deberá tener en cuenta muy particularmente las normas laborales, previsionales, contables, impositivas y comerciales aplicables.

La franquicia, es en la actualidad, un método de distribución de productos y servicios utilizado en más de cuarenta y cinco industrias distintas. Dentro de cada una de ellas, aún en las empresas líderes, se utilizan distintas nociones sobre franquicias, distintas técnicas y distintos acuerdos para alcanzar sus metas. El tipo de contrato que se utilice, así como el particular lenguaje que emplee, está dado en función del propio plan de negocios y la actividad comercial desarrollada.

Cada negocio tiene distintos aspectos que son de mayor o menor importancia que otros para alcanzar el éxito. Por ello, un buen contrato de franquicia deberá estar echo a la medida de cada empresa.

Fusión

La fusión de empresa constituye una de las alternativas estratégicas disponibles para los responsables de tomar decisiones en los niveles más altos de la organización, animados por diversos motivos tales como: expansión de la capacidad de producción,

mejoramiento de la capacidad competitiva, diversificación de productos, ventajas impositivas, entre otras.

El concepto de fusión tiene un confuso significado para diferentes autores, por lo cual se dará la definición más común de éste término: *“cuando dos o más empresa combinan sus activos a cambio de valores y únicamente una de ella sobrevive (aún cuando la otra siga existiendo como entidad operativa) se denomina a dicha transacción, una fusión¹⁷”* o *“las fusiones se refieren a cualquier transacción que constituya una unidad económica a partir de dos o más unidades anteriores¹⁸”*.

La Ley de Sociedades Comerciales 16.060, en su artículo 115 define a la fusión como: *“Habrá fusión por creación cuando dos o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan sus patrimonios a título universal, a una sociedad nueva que constituyen. Habrá fusión de incorporación, cuando una o más sociedades se disuelvan sin liquidarse y transmitan su patrimonio a título universal a otra sociedad ya existente. En estas dos modalidades, los socios o accionistas de las sociedades fusionadas recibirán, en compensación, participaciones, cuotas o acciones de la sociedad que se cree o de la incorporante”*.¹⁹

Para el caso de la fusión entre Librería Universitaria y Librería Andrés Bello, éste sería una excepción dado que Universitaria adquiere sólo Librería Andrés Bello, que es una Unidad de Negocios de Editorial Jurídica Andrés Bello. Una vez aclarado esto, se podría decir en forma de ejemplo que dicha adquisición sería como una *mancomunación*

¹⁷Técnicas Financieras para el Desarrollo de Empresas. Expansión interna y técnicas de fusión de empresas. Donald Shuckett, Harlan Brown y Edward Mock. Editorial Limusa 1979.

¹⁸ Finanzas en Administración. Fred Weston y Thomas Copeland. Editorial McGraw-Hill 1995.

¹⁹ www.elprisma.com

de intereses, representando ésta la unión de dos firmas de tamaño relativamente similar, y va seguida por operaciones en las cuales sus identidades se mantienen hasta un grado considerable². La última expresión sería refutada y se tomaría más bien como lo que sucede en la fusión, en donde se crea una nueva unidad de la unión de dos o más, pues la unidad creada por la adquisición de Librerías Andrés Bello sería “Librería Universitaria Andrés Bello”. Tomando esto en cuenta para la definición de mancomunación de intereses, sería distorsionada la identidad de las unidades, reemplazando el nombre a la unidad adquirida.

Las fusiones se clasifican por lo general como horizontales, verticales o conglomerados. La fusión horizontal consiste en la compra de compañías que se encuentran dentro de la misma industria o siguen la misma línea de negocios. La fusión vertical se refiere a que el comprador puede seguir la línea de los insumos o materias primas (hacia atrás), o en dirección al consumidor final (hacia delante). Las fusiones de conglomerado se refieren a la compra de compañías que se encuentran dentro de industrias no relacionadas.

Objetivo de una fusión

El objetivo de fusionarse es poder solucionar una variedad de problemas que se analizan a continuación²⁰:

- Administración ineficiente: lo que se busca con la fusión es un incremento de la eficiencia.

²⁰ Finanzas en Administración. Fred Weston y Thomas Copeland. Editorial McGraw-Hill 1995.

- Eficiencia diferencial: si una empresa (A) es más eficiente que otra (B), y ésta (A) compra a la menos eficiente (B), se dice que la empresa menos eficiente (B) alcanza la eficiencia de la más eficiente (A). Así, la eficiencia aumenta debido a la fusión.
- Administración ineficiente: puede darse que un equipo administrativo sea absolutamente ineficiente, teniendo cualquier individuo mejor desempeño que ellos. También puede ocurrir que la administración no aporta todo su potencial, teniendo que adquirir un nuevo grupo administrativo o estimular la efectividad del equipo.
- Sinergia Operativa: o economías operativas son dos aspectos que pueden estar involucrados en las fusiones horizontales y verticales. En el caso de las fusiones horizontales, la fuente de las economías operativas puede representar una forma de economías de escala. A la vez, estas economías pueden reflejar ciertas indivisibilidades y una mejor utilización de la capacidad después de la fusión. O bien, pueden estar presentes ciertas complementariedades de importancia en las capacidades organizacionales y dar como resultado mejoramiento no atribuibles a inversiones internas en el corto plazo.

Otra área en la cual se pueden lograr economías operativas está representada por las integraciones verticales. La combinación de empresas en diferentes sectores de una industria puede lograr una coordinación más eficiente de los diferentes niveles. En este caso el argumento es que los costos de comunicación, las diversas formas de regateo y el comportamiento oportunista pueden ser evitados por medio de una integración de tipo vertical²¹.

- Sinergia financiera: la sinergia financiera sostiene que la función de costo de capital puede llegar a disminuir por diversas razones. Si las corrientes de flujo de efectivo

²¹ Arrow, 1975; Klein, Crawford y Alchian, 1978; Williamson, 1971.

de las dos compañías no se encuentran perfectamente correlacionadas, las probabilidades de quiebra pueden disminuir; esta consecuencia puede originar un decremento del valor presente de los costos de quiebra. Este efecto de coaseguramiento de la deuda beneficia a los tenedores de bonos a expensas de los accionistas. Sin embargo, este efecto puede ser anulado debido a un incremento del apalancamiento después de la fusión, y el resultado es incrementado por los ahorros fiscales que se produzcan sobre los pagos de intereses²². Los incrementos de la capacidad de endeudamiento (los cuales se definen como el monto máximo de la deuda que puede obtenerse a cualquier tasa de interés determinada) y que resulta de una fusión, han sido explícitamente analizados por Stapleton (1982) en el contexto de la teoría de fijación de precios de las opciones. En su teoría, el incremento de la capacidad de endeudamiento no requiere de la existencia de costos de quiebra.

Otra teoría acerca de la sinergia financiera sostiene que los oferentes tienen flujo de efectivos en exceso, pero que carecen de buenas oportunidades de inversión. En contraste, se dice que las empresas fijadas como blanco de una fusión necesitan fondos adicionales para financiar la abundancia y la disponibilidad de buenas oportunidades de inversión y de crecimiento.

Una propuesta relacionada se basa en la distinción entre los fondos internos y los fondos externos. Los costos de transacciones importantes que se asocian con la obtención de capital externo y con el tratamiento fiscal diferencial de los dividendos puede crear las condiciones necesarias para que exista una aplicación más eficiente del capital a través de las fusiones, principalmente en las actividades de producción que van de bajos a altos rendimientos marginales. Los descubrimientos empíricos parecen apoyar este efecto interno de los fondos. Nielsen y Melicher (1973) sostienen que la tasa de prima que se paga a la empresa adquirida como una aproximación a la ganancia de la fusión es mayor cuando la tasa de flujo de efectivo de la empresa adquiriente es más grande y cuando la de la empresa adquirida es más pequeña. Esto significa que hay un redespliegue del capital que va desde la industria de la empresa adquiriente hasta la industria de la

²² Galai y Masulis, 1976.

empresa adquirida. Además, los flujos internos de efectivo afectan a la tasa de inversión de las empresas.

- **Realineación estratégica:** el enfoque de la planeación estratégica para las fusiones parece implicar ya sea las posibilidades de las economías de escala o la utilización de la capacidad no aprovechada dentro de las capacidades administrativas actuales de la empresa. Otro fundamento es que a través de una diversificación externa, la empresa adquiere las habilidades administrativas que se requerían para lograr el aumento necesario de sus capacidades actuales.

- **Subvaluación:**
 - **Miopía a corto plazo:** en este caso, se dice que el problema es que los integrantes del mercado, especialmente los inversionistas institucionales, hacen hincapié en el desempeño de las utilidades a corto plazo. En consecuencia, se argumenta que las corporaciones que tienen un programa de inversión a largo plazo se encuentran subvaluadas.

- **Información y señalamiento:** el anuncio de las actividades de reestructuración pueden contener información y/o señales para los integrantes del mercado. Una variación de este tema es la que afirma que el anuncio de una fusión señalará que los flujos futuros de efectivo probablemente aumentarán en forma acorde. De tal modo, el anuncio de reestructuración puede señalar un potencial de incrementos futuros de valor.

- **Problemas de representación administrativa y “administrativismo”:** Jensen y Meckling (1976) estudiaron las repercusiones de los problemas de representación

administrativa. Un problema de representación administrativa se presenta cuando los administradores poseen tan sólo una pequeña fracción de las acciones de propiedad de la empresa. Una propiedad parcial puede ocasionar que los administradores trabajen de una manera menos vigorosa que la que trabajarían de otra manera y/o de que se asignen más privilegios (tales como las oficinas lujosas, automóviles de la compañía y afiliaciones a clubes deportivos), puesto que la mayoría de los propietarios absorben la mayor parte del costo. En las corporaciones de gran tamaño cuya propiedad está ampliamente distribuida, los propietarios no tienen suficientes incentivos como para registrar como gastos los recursos sustanciales que se requerirán para vigilar el comportamiento de los administradores.

La teoría de representación administrativa afirma que cuando el mercado de administradores no resuelve los problemas propios de estas áreas, puede ocurrir una reestructuración. La actividad de las fusiones es un método que permite enfrentar el problema de la representación administrativa. La teoría del administrativismo (otra teoría, la Mueller 1969, sostiene una hipótesis que los administradores son motivados para incrementar aún más el tamaño de su empresa, suponiendo que la compensación de los administradores es una función del tamaño de la empresa y que los administradores adoptan una valla demasiado baja para las inversiones) sostiene que el problema de representación administrativa no queda resuelto, y que la actividad de las fusiones es una manifestación de los problemas de representación administrativa de inversiones externas ineficientes realizadas por los administradores.

- Realineación de los incentivos administrativos: debido a la divergencia potencial de intereses que existe entre administradores y los accionistas, el desempeño de la empresa puede mejorar cuando los administradores pueden pensar como los mismos propietarios. Si, mediante la reestructuración la posición del patrimonio de los administradores se ve sustancialmente afectada por el nivel de precios de las acciones de la empresa, los motivos de los administradores para mejorar los valores de las acciones para los accionistas pueden verse reforzados.

- **Fuerza del mercado:** los cambios referentes a la reestructuración y al control no han tenido un gran efecto sobre la concentración de la economía. Ni la concentración en las industrias particulares ni la concentración agregada mediada a través de la posición de las 100, 200 o 500 primeras empresa de la economía ha sufrido cambios considerables. Es probable que la movilidad incremental de las empresas disminuya la concentración en el largo plazo. Una posición fuerte de mercado es rápidamente erosionada por las nuevas formas y fuentes de la competencia.
- **Consideraciones fiscales:** esta teoría indica que los efectos fiscales son un factor importante de motivación a la hora de una fusión. El argumento referente a la sinergia fiscal afirma que las fusiones facilitan la utilización de las protecciones fiscales que no estén plenamente disponibles en ausencia de una transacción de adquisición. Aún en el caso de las combinaciones emprendidas por otros motivos (por ejemplo, para lograr sinergias operativas), las transacciones se estructuran de una manera que maximice los beneficios fiscales y minimice los pasivos fiscales a la vez que se cumplan las disposiciones legales.
- **Redistribución:** los ahorros fiscales representan una forma de redistribución que va desde el recaudador fiscal hasta la empresa que obtiene los beneficios fiscales. También pueden presentarse otras formas de redistribución. Algunos estudiosos sostienen que las ganancias de los accionistas representan una redistribución a partir de los otros accionistas. Estos incluyen a los tenedores de bonos bajo la forma de valores reducidos, a la mano de obra bajo la forma de sueldos reducidos y/o de una reducción en el empleo, y a los consumidores bajo la forma de una oferta restringida o de precios más altos.

Muchas fusiones que parecen tener sentido económico fracasan por que los directivos no pueden manejar la compleja tarea de integrar dos empresas con distintos procesos de comercialización o de producción, métodos contables y culturas de negocios.

El valor de la mayoría de los negocios depende de los activos humanos, si éstos no están contentos con sus nuevos papeles en la empresa adquiriente, los mejores se irán.

Beneficios de una fusión

Al analizar lo relacionado con la fusión como alternativa estratégica para las empresas, se encuentran varias ventajas o beneficios a ellas, algunas con bases suficientemente fundamentadas y otras menos sólidas pero válidas, que de una u otra forma colaboran con la consecución de los objetivos que motivan el que se lleve a cabo la fusión.

- Aumento de tamaño y dimensión: aunque parezca obvio, un beneficio obtenido o buscado en una propuesta de fusión es el relacionado con el tamaño o dimensión de la empresa. Se dice que es obvio, sobre todo el tamaño, porque es lógico pensar, y así es generalmente, que la empresa resultante será más grande en tamaño que el de las dos o más empresa fusionadas²³. No cabe duda de que si se compara una empresa con otra de pequeño tamaño, considerando sus respectivas capacidades y niveles de utilización, se deduce las llamadas economías de dimensión, por ejemplo las derivadas de la gran especialización de la gran empresa. Así, algunas empresas crecen por fusión para alcanzar una mayor dimensión que les permita una mejor

²³ Esto hace referencia a que existe ganancia económica sólo si las dos empresas valen más juntas que separadas. Fundamentos de Financiación Empresarial. Richard Brealey and Stewart Myers. Editorial McGraw-Hill, 5ª edición, 1998.

utilización y captación de recurso para el aprovechamiento más adecuado de las oportunidades existentes.

Por otro lado, una empresa más grande en tamaño refleja el beneficio de una imagen positiva de crecimiento, creando una atmósfera especial reflejada tanto a nivel de su personal como a nivel de sus accionistas actuales y potenciales, proveedores, acreedores y clientes.

- Beneficio de crecimiento: el crecimiento puede proporcionar a la empresa varias ventajas mediante economías de crecimiento, independientemente de las derivadas del tamaño o con alguna relación con éste. Así, las economías de crecimiento se deben a la existencia de una serie de oportunidades y su aprovechamiento por parte de la empresa ya fusionada. De igual manera, los factores mencionados como beneficios por la dimensión-tamaño se mantienen o mejoran (intensifican) si no sólo el tamaño es percibido sino también el crecimiento de la empresa en cuanto a su nivel de trabajadores, de producción, de mercados. Por ejemplo, los proveedores estarán más dispuestos a ofrecer más y mejores condiciones de negociación a aquellas empresas clientes en crecimiento resultante de una operación de fusión.
- Beneficio financiero: citando lo señalado por Robert Allen²⁴ “deberá prestarse mucha atención al efecto económico de la fusión. Antes de la operación, debería efectuarse una proyección a interés compuesto de la ganancia por acción de cada una de las compañías examinadas, durante un razonable período, por ejemplo seis años. Esas proyecciones deberían fundarse en los resultados pasados, en las perspectivas de la industria, y en el propio juicio. Se suman las proyecciones independientes de las ganancias (tanto de la absorbente como el de la o las absorbidas) y se divide por el total de las acciones en circulación que resultaría según las proporciones de canje

²⁴ Robert Allen, El crecimiento por fusión. Revista Administración de Empresas. Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C, Buenos Aires, Argentina 1975.

previstas, obteniéndose así la ganancia media por acción que se obtendría para el caso de que se decidiera la fusión; ello permitiría apreciar la ventaja relativa de la operación, por comparación con la probable ganancia media por acción que se obtendría en la empresa absorbente si la fusión no tuviera lugar. Comparando más tarde esas cifras con las utilidades reales, se contaría con un excelente medio de control”.

- Otros beneficios esperados de la fusión: existen otros beneficios esperados de una propuesta de fusión, tales como incentivos financieros y fiscales para la concentración; mayor poder de mercado; facilidad de adaptación a cambios tecnológicos y medio ambiente; complementariedad en habilidades; conocimiento (know how); mayor capacidad financiera.

Riesgos de una fusión

En forma general se señala que las decisiones sobre fusiones de empresas llevan implícito un alto grado riesgo. De ahí que tales decisiones correspondan o pertenezcan, obviamente, a los más elevados niveles de la dirección de las empresas involucradas en la fusión. No puede delegarse tal decisión estratégica.

Por otra parte como señala J.J. Durán Herrera²⁵ “puede prácticamente afirmarse que dos empresas dedicadas a diferentes actividades suelen pertenecer a diferentes clases de riesgos. Así, es normal que el riesgo asociado a un conglomerado (o cualquier empresa) difiera del que posea la empresa que éste desea adquirir (o cualquier nueva inversión que

²⁵ Juan Durán, La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional. Ediciones Pirámide, Madrid, España 1977.

se vaya a emprender). Por ello se cree conveniente utilizar una medida de incertidumbre que permita conocer la cuantía de riesgo añadido como consecuencia de una nueva inversión (adquisición) y su impacto en el riesgo total de la empresa (conglomerado)”.

Conocer cuáles son los riesgos a los que se enfrenta en una decisión de tal naturaleza es importante, por cuanto pueden tomarse acciones que ayuden a disminuirlos o minimizarlos, y porqué no a eliminarlos. Estos riesgos, en forma general, pueden ser divididos en legales, operativos y financieros, con influencia independiente o interdependiente, haciéndolos más o menos difíciles de evitar según sea el caso. Algunos de ellos son como consecuencias de errores que generalmente son factibles de cometer al usar esta opción estratégica, por lo que sí se evitan cometerlos, de hecho disminuirán o eliminará el riesgo causado por tal o cual error.

Desde el punto de vista legal, las fusiones enfrentan el riesgo de la oposición parcial o total por parte de los entes gubernamentales para que la operación se realice o culmine, sobre todo cuando existe alta posibilidad de constituirse monopolios. A este respecto, por ejemplo en los estados Unidos, que es el país donde existe una mayor experiencia en materia de concentración económica, se prohíbe las fusiones y adquisiciones de empresas con fines monopolísticas, convenios y contratos de fijación de precios y producción, discriminación de precios y pactos empresariales con tendencia a realizar una competencia desleal.

Otro riesgo de las fusiones es partir hacia ellas bajo motivos inadecuados. Esto, tarde o temprano, se refleja en consecuencias negativas para la empresa resultante de la fusión, para el sector empresarial y también para la sociedad como un todo. Así, embarcarse en una fusión por solamente razones publicitarias, intentando crear una imagen agresiva y de vitalidad, es un riesgo que no se debe correr y sin embargo muchas lo han corrido olvidando éste consejo. Igualmente dejarse arrastrar por la moda de las fusiones y creer en tener éxito mediante la imitación es otro riesgo en el que frecuentemente se incurre.

También señalo como riesgo de una fusión la identificación tardía de una falta de adecuación entre las dos o más firmas fusionadas, donde por ejemplo las técnicas de producción son más diferentes de las esperadas trayendo problemas de integración, coordinación y otros.

El elemento humano y su nuevo comportamiento en la empresa es un riesgo que se presenta en una operación de fusión. La posibilidad de malos entendidos aflora notablemente. Personal obrero y administrativo puede temer la pérdida de su empleo o que la planta sea trasladada, por lo que suele presentar una fuerte resistencia a la adecuada integración, con latentes conflictos de personal lo que se refleja en la productividad. La política de remuneraciones, como aspecto sumamente delicado, puede verse comprometida en una fusión. Asimismo, ignorancia de las costumbres, animosidad personal, prácticas obsoletas pero arraigadas y otras circunstancias internas relacionadas con el personal, hacen aumentar el riesgo de obtener resultados no acordes con los objetivos de la fusión.

Un riesgo fuerte al que se enfrenta una fusión, es sobre lo acertado o no de los pronósticos y estimación de mercado. El futuro es incierto y aleatorio, por lo que una diferencia importante entre el verdadero mercado y lo estimado, de hecho influenciará fuertemente en los resultados de la fusión. Es un riesgo calculado que se sabe existe y se busca minimizar mediante un cuidadoso análisis e investigación al soportar el planeamiento adecuado.

Por otro lado, otro riesgo señalado en la fusión es de no poder dar frente a la adecuada gerencia de la empresa ya fusionada, por su mayor complejidad operativa y administrativa, sobre todo si los programas de fusión son excesivamente ambiciosos en

relación con la calidad y cantidad de capacidad gerencial, así como el capital disponible. El período de integración y la extensión de las áreas bajo control pueden presentar problemas especialmente graves en este sentido.

Aspectos legales de una fusión de empresas²⁶

De acuerdo con el concepto de fusión contenido en la Ley sobre Sociedades Anónimas, el patrimonio de una sociedad se incorpora al patrimonio de otra (sociedad resultante de la fusión), quién sucede a la primera en todos sus derechos y obligaciones. En términos generales la fusión de sociedades es un proceso mediante el cual desaparece al menos una de las empresas, lo cual constituye el elemento fundamental para su identificación, es decir, "La fusión de sociedades es un procedimiento en virtud del cual dos o más sociedades, previa extinción sin liquidación de algunas o de todas ellas, confunden sus patrimonios y agrupan a sus respectivos socios en una sola sociedad."²⁷; o bien es "... el acuerdo de dos o más sociedades jurídicamente independientes por el que se comprometen a juntar sus patrimonios y formar una nueva sociedad."²⁸.

En ninguno de estos casos se encuentran Librerías Andrés Bello y Universitaria, ya que, Librerías Universitaria sólo está adquiriendo una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) del todo (Editorial Jurídica Andrés Bello). Por lo que en estricto rigor, se hablará de ahora en adelante de una venta de derechos de administración de locales comerciales en conjunto con su marca, o sea, una venta de la UEN (identificada como Librerías Andrés

²⁶ Basado en la posible fusión de Librería Universitaria y Librería Andrés Bello.

²⁷ Jiménez Sánchez, Guillermo. Lecciones de Derecho Mercantil. P.210

²⁸ Pérez Marcareñas (1993)

Bello, como puntos de venta); en vista que la definición legal no se ajusta a ninguno de los escenarios presentados en el desarrollo de este trabajo²⁹.

De la lectura del artículo 99° de la Ley sobre Sociedades Anónimas, éste se refiere a la sucesión de una sociedad respecto de otra; en la fusión por creación, señala que el activo y pasivo de dos o más sociedades que se disuelven, se aporta a una nueva sociedad que se constituye (el cual no es el caso ya que ninguna de las cadenas desaparece en su totalidad para formar una nueva) y; en la fusión por incorporación, menciona la absorción de una sociedad por otra ya existente y que adquiere todos sus activos y pasivos (caso que tampoco se aproxima al escenario planteado, ya que Librerías Universitaria sólo desea manejar la UEN basada en sus puntos de venta, no se desea tomar parte en la Editorial Jurídica Andrés Bello, por ejemplo, ni en la totalidad de ningún otro activo, mucho menos pasivos.)

Para el caso del escenario que se plantea: Librerías Andrés Bello vende la administración de sus locales en Chile, a Librerías Universitaria.

Librerías Universitaria no tomaría compromisos legales con Librerías Andrés Bello, no se estaría asumiendo ninguna deuda, en palabras simples, Librerías Universitaria sólo desea comprar la UEN entendiendo como un Derecho de llaves, ya que los locales propios, físicamente no serán comprados, se pagará un sub-arriendo a Librerías Andrés Bello).

²⁹ A raíz de la indagación que se realizó de los términos legales que atañen a la situación a investigar; se terminó por concluir esto.

Librerías Universitaria al hacer suya la administración de los locales que estime conveniente mantener de Librerías Andrés Bello, podrá decidir cambiar el nombre de fantasía existente “Librerías Universitaria” por algún otro que refleje este nuevo escenario, como por ejemplo “Librerías Universitaria Andrés Bello”, Para esto se deberá concurrir al Departamento de Propiedad Industrial para el registro de la nueva marca.

En el Departamento de Propiedad Industrial, se realiza todo el procedimiento necesario para obtener una marca comercial, la que puede proteger productos, servicios, establecimiento comercial, establecimiento industrial o frase de propaganda.

Para Librerías Universitaria es recomendable la inscripción de una nueva marca, como ya se mencionó probable: “Librerías Universitaria Andrés Bello”, ya que si bien se podría realizar sólo un cambio de nombre o una anotación marginal a la marca ya existente de Librerías Universitaria, Es de primordial importancia proteger la continuidad de ésta, por sus beneficios en cuanto a tradición y reconocimiento dentro del mercado. Por lo que de seguir dichas acciones existirían, bajo los escenarios impuestos, la mantención de la marca “Librerías Universitaria” y la creación y registro de la nueva marca “Librerías Universitaria Andrés Bello”.

ANTECEDENTES DE LIBRERÍAS

Librerías Universitaria

Las Librerías Universitaria son parte importante de un Holding. Se identificará cada una de las áreas que lo conforman.

Empresas Universitaria

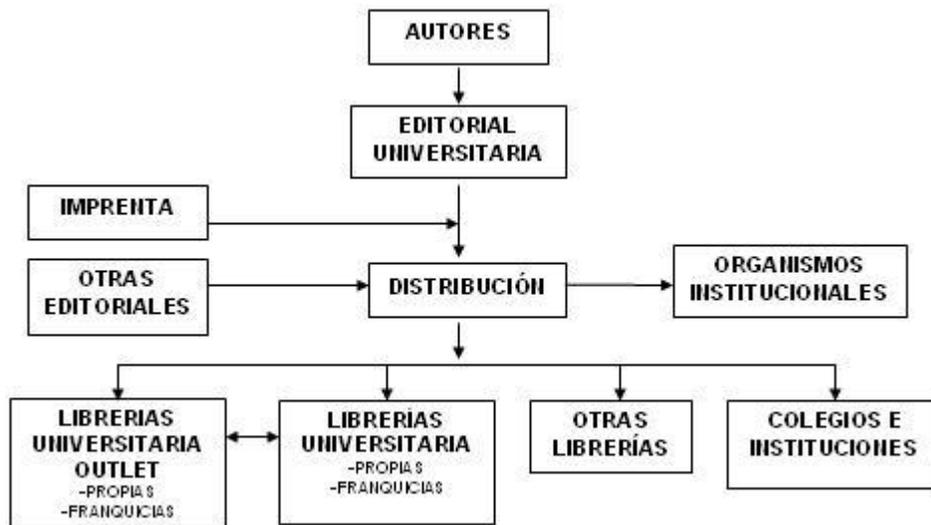
Originalmente, fue constituido como un holding integrado por Editorial Universitaria S.A., Impresos Universitaria S.A., Distribuidora Universitaria S.A. y Universitaria Textos Libros Ltda.

En el año 1999, fue solicitada la quiebra a la Editorial Universitaria por presentar compromisos impagos, sin embargo, ésta continúa en funcionamiento, puesto que el Tribunal determinó la continuidad efectiva del giro de la empresa. En mayo de 2000, se produce el desalojo de la filial Impresos Universitaria debido al incumplimiento en los pagos del terreno donde funcionaba la imprenta. Desde ese entonces, Empresas Universitaria ha sido viable mediante la externalización de los servicios de imprenta.

Actualmente, Empresas Universitaria continúa funcionando con las restantes filiales. De esta manera, comprende tres áreas de negocios, con la mayor diversidad de servicios:

publicación de textos, distribución de sellos chilenos y extranjeros y venta de un amplio catálogo de títulos.

Esquema operativo



Editorial Universitaria S.A.

AUTORES

Es una sociedad anónima constituida con aportes de la Universidad de Chile y de accionistas privados.

El objetivo básico de la editorial es ser un instrumento que contribuya a la educación y a la difusión de la cultura, y una expresión de la inquietud que se manifiesta en las Universidades del país. Para realizar esta tarea, se publican obras producidas por lo más selecto del medio intelectual chileno en todos los ámbitos de la Filosofía, las Ciencias y las Humanidades. También se editan textos escolares para los cursos de la enseñanza básica y media. A lo largo de su trayectoria, la Editorial ha logrado poseer un catálogo extenso y diverso, con una cantidad de títulos que supera los 750 y la reconocida calidad de sus autores, entre los que se encuentran destacadas figuras de la Ciencia, Literatura, Economía y Física mundiales, y los principales premios nacionales de Arte, Artes de la Representación, Ciencias, Historia y Literatura.

Fondo General

Sus 25 colecciones abarcan historia, ensayos, filosofía, poesía, narrativa, libros científicos, manuales, monografías, textos universitarios y diccionarios, entre otros.

Fondo Educacional y Entretención

Engloba 4 unidades temáticas en las que se incluyen textos escolares, material complementario para alumnos, material de apoyo para el docente y literatura infantil y juvenil.

Distribución Universitaria S.A.

Para el mejor funcionamiento de la Empresa Universitaria, se realizó una fusión operativa, declarando así la filial de Distribución Universitaria S.A. sin movimiento, sin embargo, ésta continúa existiendo como empresas para términos legales.

La filial de Distribución Universitaria, es la responsable de la distribución, exportación, importación y creación de mercados para grandes volúmenes de venta. Representa un canal seguro y expedito para ubicar productos en los puntos de venta adecuados y en forma oportuna.

Actualmente, además del fondo de Editorial Universitaria, Distribución Universitaria proporciona otros sellos de importancia.

Universitaria Texto Libros S.A.

Constituida por una cadena de 12 librerías (además de un local franquiciado en Talca), situadas en las principales ciudades del país, dispone de la más amplia variedad de títulos y los mejores autores nacionales y extranjeros. La red de librerías pone atención preferencial al público universitario y profesional, además de la importación directa de novedades solicitadas por los clientes.

La cadena de librerías, ofrece una venta personalizada en cada local donde existen vendedores con experiencia en el rubro. Junto a esto, además de poner a la venta el catálogo completo de Editorial Universitaria, en las Librerías Universitaria se comercializan las publicaciones de otros sellos editoriales, nacionales como Andrés Bello, Lom Ediciones, Cuarto Propio, Dibam, Andujar, Antártica, y extranjeros como

Anagrama, Alfaguara, Lumen, Tecnos, Cátedra, Crítica, Fondo de Cultura Económica, Siglo XXI entre otros.

Actualmente Librerías Universitaria está presente en las siguientes ciudades de Chile: Antofagasta, La Serena, Santiago, Valparaíso, Talca, Chillán, Concepción, Temuco, Valdivia, Osorno.

Plan Estratégico

Proyección de Editorial Universitaria a partir del año 2003

Misión de la Empresa:

“Edición y difusión del pensamiento cultural, académico y educacional a través del libro, al servicio de las Universidades y la sociedad chilena”

Visión de la Empresa:

“Empresa renovada (o moderna) acorde a los tiempos, tanto desde el punto de vista del tipo de libros que edita como del público al que quiere servir y con una interacción permanente entre ambos”

Valores de la Empresa: los valores sobre los cuales está sustentada esta empresa son:

- Excelencia Editorial.
- Excelencia en atención.
- Calidad humana.
- Fuerza de venta entrenada.
- Funcionarios capacitados.
- Actitud de servicio.
- Administración participativa.
- Espíritu de equipo.

Objetivos de la Empresa: a continuación se detalla una lista de objetivos a cumplir en el mediano corto plazo:

- Lograr el autofinanciamiento.
- Reconstruir el Capital de Trabajo.
- Modernización de la Empresa (estar en línea).
- Profesionalización de la Empresa.
- Generar nuevas áreas de negocio.

Esto se refiere principalmente a la creación de un segundo sello o colección con fines comerciales y a tomar un contacto con otras Editoriales del extranjero para la venta de derechos de autor.

- Llegar a ubicarse uno o dos puestos más arriba de lo que se está hoy en el Mercado Editorial.

- Llegar a ubicarse un puesto más arriba de lo que se está hoy como cadenas de librerías, por ventas.

Plan Área Editorial:

¿Qué hacer?:

- Cómo ingresar las nuevas ediciones al catálogo.
 - Ordenar colecciones existentes, decidir cuales van a seguir vigentes y cuales no.
 - Crear colecciones nuevas.
- ✓ Área Libros universitarios:
- Creación de un Comité Editorial, para la aprobación o rechazo de ediciones sobre la base de información del especialista, presupuesto, financiamiento, área comercial y visión del editor.
 - Editar publicaciones de las Universidades chilenas.
 - Desarrollar publicaciones con financiamiento propio y sin financiamiento. En aquellas publicaciones de universidades del país que posean su propio financiamiento, aprovecharlo para poder optar a la posibilidad, mediante negociaciones, de imprimir los libros de ellos y reeditar el catálogo que existe actualmente, pero que no dispone del capital de trabajo suficiente para producirlo.
 - Desarrollar convenios con las distintas Universidades del país (60), para editar sus propias investigaciones, ofreciéndoles servicios más eficientes y de mejor calidad, que si lo hiciesen ellos mismos.
 - Utilizar el Fondo Juvenal Hernández para la publicación de libros que no tienen financiamiento para su edición.

✓ Área Escolar Infantil:

i. Línea textos escolares:

- Nueva línea de textos (línea historia y castellano, de quinto a octavo básico).
- Textos que hay que renovar o editar constantemente.
- Definir si la línea preescolar va a continuar o no.
- Textos Bilingües (Aimaras y Mapuches). Para que se incorporen al desarrollo nacional respetando su propia lengua, reconociendo la diversidad cultural existente en el país.

ii. Línea Literatura Infantil:

- Modernizar la edición del catálogo, modernizando su aspecto poniéndolo más atractivo y a la moda.

iii. Línea Libros Complementarios:

- Ampliar la cantidad de títulos, puesto que los actuales han tenido mucho éxito.

Plan Área Producción:

- Crear cronograma libro a libro (Carta Gantt).
- Llevar un control de Producción diaria.
- Utilización de una ficha de edición del libro (para contabilizar los costos que involucra hacer el libro).
- Aumentar el equipo de producción y capacitarlo.

- Ampliar la red de proveedores (contar con una red de imprentas).

Plan Área Librerías:

- Modernización de las librerías (en cuanto a imagen, soporte computacional y atención).
- Cambio en el margen de ganancia, dejando una reserva para destinarla al plan de Marketing.
- En cada ciudad en donde exista un desarrollo universitario debe existir a lo menos una Librería Universitaria. Por ejemplo: Puerto Montt.
- Generar mecanismos de ventas dirigidos al ámbito universitario con precios, productos, lugares de venta y promociones especiales.
- Tener el producto Outlet, a lo menos en las ciudades donde ya exista una Librería Universitaria.
- Nombrar a los encargados de librerías “Jefes de Zona” (con una comisión extra) para que salgan a terreno y contraten vendedores part time que vendan en colegios y sindicatos.
- Incorporar personal que realice la promoción externa de las librerías en colegios, universidades e instituciones varias. Dentro de la labor de estas personas debe considerarse un seguimiento a los clientes contactados a fin de prestar un servicio post venta personalizado. Además contemplar la posibilidad de hacer una venta electrónica con un 20% de descuento y facilidades de pago.
- Traer y entregar oferta de libros importados, ya que no es masivo. Esto se puede hacer mediante la creación de un comité de personas que recomienden libros para su posterior importación. A las personas que participen en el comité regalarles un libro mensual.

- Considerar la creación de una revista o boletín mensual o bimensual, con comentarios de libros tanto nuestros como de otras editoriales, tomados de nuestras librerías. La idea es que estos comentarios sean realizados por los vendedores y posteriormente poder enviar este boletín a nuestros clientes que estén registrados en las bases de datos. Esto trae dos beneficios claros, primero mantener informado y fidelizado al cliente y segundo se mantiene actualizado el personal respecto a las novedades y temas literarios.

El financiamiento de esta revista o boletín, podría obtenerse invitando a participar de esta idea a otras editoriales, a través de comentarios que les reeditarían beneficios por medio de la publicidad dedicada a sus publicaciones.

Plan Área Distribución (Venta Mayorista):

- El trabajo se hará en función de tres líneas de productos (infantil, juvenil y clásica), compuesto por los 20 títulos más vendidos de cada una de las líneas; los que por definición no podrán faltar en stock y que a su vez tienen prioridad editorial.
- Tener y potenciar la venta de libros escolares a colegios.
- Importar y distribuir nuevos sellos editoriales.

Plan Área Administración y Finanzas:

- Creación de ciertos cargos nuevos en la organización que representen un valor agregado fundamental. Como sería un contralor interno, quien sería como el brazo derecho del gerente de Administración y Finanzas, una especie de auditor interno.
- Otro gran aporte para la institución sería la renovación o modernización de la plataforma y equipamiento computacional, que va de la mano y es pieza clave para la modernización de la editorial (costo aproximado UF 5.000).

Plan Área RRHH:

- Definición, aplicación y publicación del organigrama de la empresa.
- Establecer una estructura remuneracional con nivelación. Además de la indexación de la remuneración de todo el personal sobre la base de resultados obtenidos. Todo lo anterior se hará basándose en el estudio remuneracional.
- Capacitación a todos los empleados de todas las áreas (hrs/años).
- Establecer que el sistema de ingreso a la empresa del nuevo personal, sea por antecedentes y postulaciones, para posteriormente cumplir con un plan de inducción laboral. La permanencia dentro de la organización será por méritos.
- Establecer que dentro de una misma área del negocio o de trabajo, no podrá haber consanguinidad.
- Realizar evaluaciones de desempeño periódicamente (cada 6 meses).
- Actualizar el reglamento interno de la empresa.
- Creación de una política de amonestación al personal, en caso de que no cumpliera con sus obligaciones.
- Incorporación de personal de perfil universitario, part time, para el reforzamiento de la dotación en la venta, especialmente outlet.

Librerías Andrés Bello

Editorial Jurídica de Chile / Editorial Andrés Bello, la casa editora es una Corporación de Derecho Público creada por ley en el año 1947 para publicar obras jurídicas, científicas, literarias y didácticas. Su casa matriz está en Santiago de Chile.

Ser una Corporación de Derecho Público implica que su creación es por Ley, y por su naturaleza, ésta no se ve afectada a quiebra, puesto que no se rige por el Código de Comercio.

Se crearon las Librerías Andrés Bello para facilitar las tareas de ventas de dichos títulos. En la actualidad cuenta con 12 librerías (4 de ellas en Santiago) con 44 personas trabajando en ellos. El fuerte de las ventas de dichas librerías se basa en los textos jurídicos y sus complementarios, así como los textos escolares de lectura complementaria.

ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA

Análisis FODA para Librerías Universitaria

Fortalezas:

- Prestigio, experiencia y reconocimiento, basados en los años en que participa en el Mercado.
- La cantidad de vendedores depende del tamaño del local y su concurrencia.
- Existen clientes fieles a la cadena, representada por sus vendedores, y éstos, escuchan atentamente los comentarios y recomendaciones que se les puedan hacer.
- Cada vendedor maneja una cartera de clientes, creadas a través de la trayectoria en los distintos locales, clientes a los cuales se les mantiene informados, por lo general por teléfono, de las novedades o encargos que habían realizado.
- Manejo de la información y proceso de la comercialización a través del software “Just of Time”, el cual permite tener un acceso desde un terminal a toda la información, dependiendo de los accesos a los que esté autorizado el usuario, mediante un nombre y contraseña que lo identifican. Este sistema permite llevar la contabilidad, ventas, stock, ya sea del local mismo, como del texto en sí, dentro de la cadena, clientes, estadísticas, informes OLAP³⁰, etc.
- Los locales se encuentran conectadas en red, por lo que es posible para el vendedor, orientar al cliente sobre la ubicación de cualquier libro dentro de la misma cadena, si éste no se encontrara en el mismo local.

³⁰ Las herramientas OLAP (On-Line Analytical Processing) son genéricas: funcionan sobre un sistema de información (transaccional o almacén de datos).

- Los libros ofrecidos en las Librerías Universitaria son altamente variados, ya que se ofrecen los de las principales editoriales, además de los de Universitaria, y que tienen cabida dentro del público, esto hace que la tarea de venta a sus diferentes clientes, dentro de la Librería sea más fácil que para la Editorial. Las librerías cuentan con un catálogo de aprox. 50.000 títulos.
- Existe una integración vertical, en este caso, la Editorial Universitaria tiene un canal de distribución propio.
- Velocidad de colocación de productos en todos sus locales.
- Acceso a libros de la Editorial Universitaria con mejores condiciones (precio y disponibilidad) que los competidores.
- Primera empresa del rubro, que implementa un sistema formal de venta de libros “Outlet” en Chile.

Oportunidades:

- Información que se cuenta de los clientes.
- La marca Universitaria genera muchas oportunidades, dado que es reconocida y está establecida en el mercado. Además, de contar con una percepción positiva de la gente³¹.
- Diversidad de clientes (estudiantes, académicos, profesionales, lectores esporádicos, etc.)
- Actualización de los sistemas de información presentes en las librerías.
- Remuneraciones basadas en rendimientos y ventas.
- Alianzas estratégicas con casa comerciales, ofreciendo descuentos para sus clientes, facilidades de pago a través las distintas tarjetas comerciales internas, mayor afluencia de público, etc., todo lo que está ligado a tener parte en una multitienda.

³¹ Extraído de entrevista con Manuel Marchant, Jefe de Librerías Universitaria, junio del 2004.

- Internet
- Crecimiento de la población.
- Esfuerzos del Gobierno para erradicar la analfabetización.
- Desarrollo de productos y ofertas para distintos segmentos de mercado.
- Utilización de un sistema de franquicia.

Debilidades:

- El echo de haber anunciado una quiebra, descompone las relaciones, que estaban basadas en la confianza, con los proveedores y los clientes.
- Debido a la quiebra el posicionamiento en el que se encuentra no es lo suficientemente competitivo.
- Cierre de sucursales por mala gestión y administración.
- Dado que se está implementando (o se desea implementar) un sistema de información de los clientes, no se cuenta con información suficiente para poder desarrollar nuevos productos a los distintos segmentos de mercado.
- Poco enfoque hacia el marketing.
- El Servicio de Atención al Cliente, como tal e independiente, prácticamente no existe.
- La falta de publicidad que la empresa tiene de sus libros, ofertas y locales es una debilidad que es imprescindible de remediar, pues es una clave de prioridad, si es que Librería Universitaria quiere aumentar las ventas que registra en estos momentos.
- En comparación con sus competidores más cercanos, (Antártica Libros y Feria Chilena del Libro), Librerías Universitaria no cuenta con un sistema de seguridad

para evitar los hurtos de sus locales, no existen dispositivos adosados a los libros, ni ningún otro sistema parecido, sólo la supervisión por parte de los vendedores.

- Bajo control de Gestión de las distintas sucursales.

Amenazas:

- La ubicación de los locales de Librería Universitaria, si bien es cierto en general, son muy expeditos y pudiera ser una gran Fortaleza; pero, se ha tomado como Amenaza por el hecho que se materializa en la cercanía de los locales de las cadenas competidores y la saturación de los espacios. Sin lugar a dudas, el local más distintivo de la cadena Universitaria, es el ubicado dentro de la Casa Central de la Universidad de Chile en Alameda. Al frente y en las calles aledañas, se encuentran locales, a veces más de uno incluso, de las Cadenas Competidoras. Sólo como ejemplo, Feria Chilena del Libro tiene un local, justo al frente.
- Competencia con otras librerías en el segmento de mercado “académico”.
- Establecimientos comerciales como las grandes tiendas por ejemplo, que tienen secciones de librerías en ellas, dando quizá mayores facilidades de pago para quienes lo necesitaran. (Líder, Falabella, Ripley, Almacenes Paris, entre otros.)
- La piratería es sin lugar a dudas una gran amenaza, tanto para Universitaria, como para todas las demás cadenas; si el cliente lo que busca es un precio adecuado a su bolsillo, pudiera sucumbir en algún momento, ante un mismo libro vendido en la calle por la mitad del precio e incluso un tercio de él, del libro en librerías establecidas.
- Desregulación y precario control de la piratería en Chile.
- Compras de libros por Internet.
- Venta directa de las distribuidoras y editoriales a Colegios y Universidades, otorgándoles grandes descuentos.

Análisis Porter

Amenaza de nuevos entrantes

La existencia de librerías muy especializadas hace destacar la diferencia de actores existentes en la industria. En general, la tendencia muestra más bien librerías homogéneas entre sí donde la gama de libros abarca muchas especialidades desde una novela hasta libros de cocina, libros técnicos, académicos, etc. Esta diferenciación por segmentos de mercado que atiende las librerías hace más estrecha la competencia.

Se observa una industria con baja amenaza de nuevos entrantes, debido a la existencia de varias empresas ya establecidas la que tienen muchos incentivos para levantar barreras a la entrada.

Las barreras a la entrada más comunes son prestigio, tecnología, patentes o copar el mercado. Estas barreras crean un mercado competitivo, obteniendo ventajas a través de la experiencia las empresas que llevan más años.

Se destacan las principales barreras a la entrada que la industria ha ido conformando:

Know how: los diferentes actores de mercado, por lo general, tienen una tradición basada en años de permanencia en la industria, siendo esta una gran barrera a la entrada pues hay que saber manejar una librería. El trato con clientes y proveedores son un ejemplo de conocimiento que no es fácilmente adquirible.

Marca: como se menciona anteriormente, la marca juega un rol fundamental en la decisión de entrar o no al mercado. Las empresas ya establecidas tienen a su haber un gran intangible como es la experiencia y el prestigio, creando un lazo de confianza con clientes y proveedores los que el nuevo entrante debe superar.

Ubicación: siendo la lectura (compra) de libros asociada a una categoría de entretenimiento, el acceso y la ubicación son fundamentales para influenciar la compra de los individuos. Como ya existen actores con años en el mercado, puede deducirse que los sectores estratégicos (centros comerciales, universidades, colegios, etc.) se encuentran copados.

El tamaño y requerimiento de capital no son vistos, a diferencia de otros casos en donde se analiza la entrada de nuevos competidores (tienda comercial, editorial, empresa multinacional, etc.), como una barrera de entrada. El caso del tamaño puede ser visto como barrera a la entrada, sólo si se busca copar el mercado. Los requerimientos de capital son solucionados pues existen diferentes formas de financiamiento, en muchos casos las editoriales dan créditos.

Se puede concluir que la amenaza de nuevos entrantes en las industrias de las librerías es baja lo que implica una rentabilidad de la industria por este factor alta.

Amenaza de productos sustitutos

El libro considerado como una entretenimiento puede tener muchos sustitutos, tales como: televisión, juegos de video, discos compactos y un millar de diferentes productos que pueden sustituir al libro. Por lo general, y creo que debido a su esencia, ninguno de los

productos mencionados aún abordan la totalidad de las cualidades de un libro para poder denominarlo como sustituto. Como excepción a lo anterior juega la piratería siendo esta un real sustituto pues genera competencia desleal.

Por lo tanto la amenaza de productos sustitutos es media, llevando una rentabilidad media en la industria por este factor.

Poder de negociación de los clientes

Como se ha mencionado anteriormente las librerías cuentan con una colección homogénea. Dado esto, el costo de cambio es muy alto pues los consumidores pueden cambiarse a otra librería fácilmente. La existencia de una tasa de alfabetización del 80,15% (12.116.154 de población) según el último Censo realizado el año 2002, potencia al costo de cambio pues esta cifra pasaría a ser los potenciales compradores de la librería. A la vez, existen muchos clientes que pueden denominarse “fieles” y por ende su poder de negociación es alto.

También puede darse el caso en el que un libro en particular se encuentre sólo en una librería, generando un poder a favor de las librerías, disminuyendo el poder de negociación de los clientes.

En conclusión el poder de negociación de los clientes es alto existiendo situaciones en donde éste es medio bajo. Sumando ambas alternativas se puede concluir que el poder de negociación de los clientes es medio alto, implicando una rentabilidad media alta para la industria por este factor

Poder de negociación de los proveedores

En general, el poder de negociación de los proveedores es alto, pues las librerías deben mantener en stock una cantidad amplia de títulos y materias, por lo que no deben faltar nunca libros. Un cese de pago implica corte de entrega de libros, generando insuficiencia de stock lo que afecta a las ventas.

Existe, en menor grado, un poder bajo de los proveedores por el hecho del volumen de compra que tienen las librerías. Esto se contradice porque por lo general las editoriales tienen sus propias publicaciones que difieren de las publicaciones de otras editoriales en títulos y autores.

En conclusión el poder de negociación de los proveedores es medio alto llevando una rentabilidad media baja en la industria por este factor.

Intensidad de la rivalidad

La historia dice que la rivalidad en esta industria es tranquila y leal. Esto sufre un aumento en la agresividad por competir debido a la aparición de la venta de libros en tiendas o sitios de gran concurrencia de personas³² (grandes tiendas y supermercados) concentrando una gran cantidad y variedad de títulos, inclusive sacrificando márgenes.

La evidencia muestra que existe rivalidad hacia la competencia desleal, es decir, hacia la piratería.

³² Esto sucede pues en estos sitios lo que se busca es entregar todos los servicios posibles en un mismo lugar facilitando la compra de los individuos.

Por lo tanto la rivalidad de la industria es media alta llevando a una rentabilidad media baja en la industria por este factor.

Como conclusión a este análisis Porter se puede destacar que los factores más importantes son: poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores, obteniendo un atractivo de la industria medio bajo.

EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Sistemas de comercialización en la organización de mercado actual

En las modernas formas de Comercialización, las bases de toda organización comercial se han visto sensiblemente alteradas con el objeto de reformularlas y repotenciarlas, alcanzando niveles de excelencia casi exacerbados lo que ha ocasionado obligatoriamente una reformulación en el aspecto jurídico de la cuestión.

En este orden han aparecido modalidades contractuales en las que una de las partes fija condiciones, como forma de asegurar la calidad del producto y la atención en cualquier lugar, asegurando la notoriedad y popularidad de su marca; dejando en claro que en este caso y como pasa con las restantes modalidades, son modelos construidos por la realidad, por la costumbre comercial, al margen del derecho, desarrollándose paralela e independientemente y a los que se les aplica analógicamente las instituciones y/ o normas ya reguladas en nuestro derecho. El rasgo característico de todas ellas es el de cumplir con una función económica de integración de empresas en formas de comercialización en un mundo globalizado que se guía muchas veces por la apariencia.

En la modalidad que nos ocuparemos en particular, podríamos afirmar que es una actuación independiente dentro de una integración empresaria, en donde mediante un acuerdo de partes en donde una de ellas poseedora de un determinado producto, sistema de comercialización y o de producción, hace un licenciamiento a favor de la otra, para

que esta lo produzca, comercialice y utilice la marca del mismo siguiendo las mismas pautas de la primera.

Naturaleza jurídica

La doctrina mas autorizada califica al franchising, como un contrato de colaboración empresaria, que implica básicamente, un modelo de colaboración entre distintas empresas independientes, a los fines de que por medio de la acción común de las mismas, se logre, el desarrollo de los negocios en forma más eficaz. Pero si bien debería existir un equilibrio de poder, en realidad es el franquiciador quien somete al franquiciado y pone a disposición del mismo dos elementos: el primero, es una técnica empresarial para asegurar el éxito de la franquicia y en segundo lugar, producto, marca en el mercado que gozan de una fama y buen nombre en el mercado. Siendo uniformes tales elementos para todos los franquiciados que integran la red del franquiciador, creando así una imagen de distribución.

Para otros autores, el franchising contiene todas las características del contrato de concesión manifestando que son de aplicación las normas reguladoras de la misma y agregando las normas relativas a la transferencia de marcas, designaciones comerciales y tecnología.

Desde el punto de vista del Código Civil, opinan los autores, que se trata de un contrato atípico, innominado, conmutativo, no formal, bilateral, oneroso de ejecución continuada, siéndole de aplicación, los principios generales de los contratos, la autonomía de la voluntad y los principios de orden público y buena fe en su celebración y ejecución.

Contenido esencial del contrato de franquicia

- Debe aportar el know how del franquiciador.
- Debe indicar las fuentes de suministro de los productos.
- Debe aportar los derechos de propiedad industrial relacionados con el objeto del contrato.
- Debe definir las contraprestaciones económicas.
- Debe establecer el cuadro de exclusividades.
- Debe establecer los medios de control sobre la gestión del franquiciado.

Elementos de un contrato de franquicia

a. Partes

Son partes del contrato quien otorga la franquicia, es decir el FRANQUICIADOR y el beneficiario de la misma, es decir el FRANQUICIADO.

b. Consideraciones generales

Se consignan bajo este capítulo en términos generales, las características distintivas del sistema por el cual se otorga la franquicia, la marca y las pretensiones de las partes.

c. Otorgamiento del territorio

Se define un territorio exclusivo, cuyos límites pueden estar representados por una zona delimitada por calles, por una provincia, una región o un país y dentro del cual el franquiciador concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato.

Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciador y el derecho que este tiene de aprobar o no el futuro emplazamiento de la franquicia. Esto último es fundamental, pues más que una restricción debería ser un servicio de asesoramiento.

d. Pago de derechos por la franquicia

Es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciador en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciador recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia, con el soporte al franquiciado, etc.

e. Regalías

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciador. Este período puede establecerse en forma semanal, quincenal, mensual, etc. Las regalías están destinadas a solventar costos de estructura, de soporte y asistencia y también pueden representar ganancias para el franquiciador.

El monto de los derechos y regalías está directamente relacionado con los márgenes del negocio y no hay regla de oro en cuanto a su determinación. En los negocios de servicios, donde los márgenes son mayores, las regalías y los derechos también lo son.

f. Periodo de vigencia y renovación

El período de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciador, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, las partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.

La duración del contrato y sus causas de rescisión están relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Usualmente se pactan contratos por períodos de tres a diez años, renovables automáticamente.

g. Incumplimiento y extinción

Se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiere incumplido.

Las causas de rescisión deben estar claramente especificadas, lo que significa que no puede tratarse de razones poco transparentes o subjetivas.

h. Publicidad y marketing

Las partes acuerdan en el contrato la implementación de un sistema de marketing y publicidad que se deberá llevar a cabo para promocionar el desarrollo de la franquicia, ya sea en periódicos, televisión y/u otros medios.

Generalmente se establece en el contrato la formación de un fondo de publicidad administrado por el franquiciador, al que cada franquiciado perteneciente a la misma franquicia contribuye periódicamente, con una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas que origine por el desarrollo de la franquicia en su territorio exclusivo.

También se establece generalmente una suma equivalente a un porcentaje de las ventas brutas del franquiciado para la publicidad local y otra suma representada por un monto fijo o porcentual, destinada a solventar la publicidad y marketing de la apertura del local del franquiciado.

i. Ubicación, remodelación y apertura del local

Las partes acuerdan en el contrato todas las características relativas a la ubicación - territorio exclusivo-, decoración, diseño exterior e interior, remodelación, oportunidad y condiciones de apertura del local del franquiciado, de modo tal que todos los locales en los que se desarrolle la franquicia otorgada por el franquiciador brinden la misma apariencia y se desempeñen bajo idénticas modalidades.

j. Equipos, accesorios y mobiliario

También se establece contractualmente las características de los equipos, accesorios y mobiliario que deberá adquirir el franquiciado para desarrollar la franquicia. Las pautas acerca de las especificaciones de marcas y tipos requeridos para la implementación de la franquicia son establecidas por el franquiciador, quien además podrá reservarse por contrato la posibilidad de autorizar determinados suministros y/o proveedores exclusivos.

k. Capacitación y asistencia

El franquiciador provee al franquiciado y todo su personal la capacitación necesaria para desarrollar el sistema de franquicias, estableciéndose en el contrato el plazo y las modalidades según las cuales se completará dicha capacitación. Asimismo, se establece generalmente en el contrato que el franquiciador otorgará asistencia al franquiciado tanto en la capacitación inicial como posteriormente durante toda la vigencia del contrato de franquicia.

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciado -antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia- tiene que estar claramente especificado. Si nada aparece en el contrato sobre este punto, entonces no es una franquicia seria. El mismo comentario vale para la asistencia previa y post lanzamiento. Las regalías, en definitiva, son un pago por servicios, además del uso de la marca y el know how.

l. Marca

Las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciatario exclusivo el franquiciador y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.

El tema de la marca es uno de los más delicados, pues en la mayoría de los casos su mal uso puede perjudicar a la empresa y al resto de los franquiciados. En el contrato se estipula cómo debe usarse la marca, que el franquiciado no es el dueño de ella, y que todos los derechos en relación con ella son del franquiciador.

m. Contabilidad y registros

Se establecen contractualmente las pautas necesarias para que el franquiciado adapte su sistema de teneduría de libros, contabilidad y el mantenimiento de sus registros, al sistema implementado por el franquiciador.

Los reportes del franquiciado tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciado y el asesoramiento. De los reportes surgen los problemas que el franquiciado pudiera tener y el consiguiente consejo del franquiciador sobre cómo sortearlos. El reporte más usual es el de ventas, pues de ahí se desprenden las regalías.

n. Normas de calidad y funcionamiento

Son normas pactadas por las partes que tienen por finalidad establecer pautas y límites precisos relacionados con el procedimiento operativo, el funcionamiento y las reglas obligatorias dispuestas por el franquiciador, indispensables para el desarrollo de la franquicia.

En esta sección del contrato debe quedar estipulada la uniformidad de toda la operación y de todos los productos.

o. Asistencia operativa del franquiciador al franquiciado

El franquiciador se obliga contractualmente a brindar asistencia operativa al franquiciado en cuanto al desarrollo de la franquicia, en todo lo relativo a métodos de operación y servicios que el franquiciado debe brindar, y a las especificaciones y reglas obligatorias para el franquiciado establecidas en el contrato.

En este capítulo del contrato se habla, usualmente, de que el manual de operaciones es estrictamente confidencial, y que toda modificación debe acatarse de inmediato. Además, se deja en claro que es de propiedad del franquiciador.

p. Obligaciones del franquiciado

Se consignan todas las obligaciones para el franquiciado relacionadas al desarrollo de la franquicia otorgada por el franquiciador, durante la vigencia del contrato y bajo las modalidades en él establecidas, sin considerarse taxativa dicha enunciación.

q. Seguros

El franquiciado se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciador, bajo las modalidades y con las características determinadas por este, según las considere necesarias para desarrollar su sistema de franquicias.

r. Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato

Se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciador y el franquiciado una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, los que se relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciado, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciador, devolución de materiales del franquiciador, etc.

s. Notificación Domicilios

Las partes fijan domicilios especiales a todos los efectos del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas las notificaciones previstas en el mismo.

t. Derecho aplicable

Las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.

u. Proceso arbitral: Competencia

Las partes acuerdan la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria la intervención de la Justicia Ordinaria.

Derechos y obligaciones de las partes

Del Franquiciador:

- Adjudicar el derecho de explotar una unidad operativa en franquicia.
- Suministrarle al franquiciado el know how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.
- Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.
- Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
- Suministrarle productos y servicios.

- Limitar o vetar la elección de los locales.
- Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.

Del Franquiciado:

- Pagarle al franquiciador una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.
- Pagarle al franquiciador una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.
- Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciador.
- Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.
- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciador.
- Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciador.
- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- Dar intervención al franquiciador en la elección de local o locales en donde se va ha establecer la franquicia.
- Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciador.
- Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.
- Mantener el esquema de atención al publico.

- No ceder ni sub-franquiciar.
- Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.

CONTRATO DE FRANQUICIA UNIVERSITARIA³³

En Santiago de Chile, a, entre UNIVERSITARIA TEXTOLIBROS LTDA., RUT 78.096.630-0 en adelante EL FRANQUICIADOR representada por don, cédula de identidad N°, ambos domiciliados para estos efectos en esta ciudad, calle María Luisa Santander N° 0447, Providencia, por una parte y por la otra,

RUT, en adelante EL FRANQUICIADO, representada en éste acto por don, cédula de identidad N° ambos con domicilio comercial

..... ciudad, se ha convenido el presente instrumento y en lo estipulado en él por las normas legales vigentes que le sean aplicables:

PRIMERO: Objeto del Contrato. EL FRANQUICIADOR otorga el uso de la marca “Librería Universitaria”, inscritas a su nombre a EL FRANQUICIADO para un único local situado en la ciudad de

SEGUNDO: Domicilio. Para todos los efectos del presente contrato, las partes fijan su domicilio en la ciudad de Santiago, y se someten a la jurisdicción de los tribunales de justicia. EL FRANQUICIADO no podrá sub franquiciar el local que se cede a conseción.

³³ Modificado según entrevista con abogado Guillermo Valdivia, junio 2004.

TERCERO: Pago de derechos por la franquicia. EL FRANQUICIADO deberá cancelar, por una vez, por derecho de franquicia del local en cuestión, la suma de \$....., pagaderos en seis cuotas a contar de los sesenta días posteriores a la firma del presente contrato. EDITORIAL UNIVERSITARIA S.A. recibirá un cheque en blanco como respaldo a la franquicia.

CUARTO: Precio y forma de pago. EL FRANQUICIADO: cancelará después de emitir la (s) respectiva (s) factura (s) el 65% de la venta neta de los productos entregados por EL FRANQUICIADOR para los productos de línea outlet; un 75% para los productos de línea; 64% en Editorial Universitaria; y un 50% del Margen para productos especiales como por ejemplo línea escolar, los que serán detallados e informados oportunamente.

Todos los valores, precios, promociones, descuentos o cualquier otro factor que tenga relación con el precio final de los bienes o servicios involucrados en éste contrato, serán determinados o autorizados directamente por EL FRANQUICIADOR.

Asimismo EL FRANQUICIADO se reserva el derecho de fijar el precio mínimo de venta de cualquier bien o servicio.

QUINTO: Duración y renovación. La duración del presente contrato será por dos años a contar de la fecha del presente instrumento, pudiendo ponerse término por cualquiera de las partes, mediante comunicación escrita dirigida a la otra parte con a lo menos 60 días de anticipación. La renovación del contrato, tendrá como fecha máxima 30 días después de la fecha de término éste, pudiendo utilizar el presente contrato o modificar las partes del mismo.

SEXTO: Incumplimiento y extinción. Sin perjuicio de lo dispuesto precedentemente, el presente contrato terminara de pleno derecho en caso de que alguna de las partes no de

cumplimiento a alguna de las obligaciones que se hallan estipulado en éste contrato, en el caso de que EL FRANQUICIADO transgreda las normas de funcionamiento de los locales UNIVERSITARIA o o en caso de presentar alguna de las partes en quiebra o insolvencia.

SÉPTIMO: Publicidad y marketing. EL FRANQUICIADOR integrará en la publicidad, campañas publicitarias y en las liquidaciones de la Librería Universitaria. Toda Publicidad enviada por Universitaria al local debe ser exhibida en lugares visibles y preferentes. EL FRANQUICIADO deberá contar mensualmente con un% de los ingresos y destinarlos a su propia publicidad.

OCTAVO: Equipos y mobiliario. EL FRANQUICIADOR apoyará la instalación de terminales de computación para caja y bodega conectados a la red de Librerías con software especializados y asistencia en todo lo referido a la administración del local, a solicitud de EL FRANQUICIADO. La mantención externa de estos servicios serán de cargo de EL FRANQUICIADO. Las diferentes remodelaciones y el mobiliario presente en el local deberán regirse según lo estipula el Manual de Operaciones de Locales de Universitaria.

NOVENO: Capacitación y entrenamiento. EL FRANQUICIADOR proveerá a EL FRANQUICIADO, y todo su personal, capacitación y entrenamiento durante los 30 días anteriores a la puesta en marcha del local franquiciado. Capacitaciones posteriores a la puesta en marcha del local franquiciado, serán otorgados por parte de EL FRANQUICIADO.

DECIMO: Exclusividad. El FRANQUICIADO tendrá opción para la instalación de locales en la ciudad de En el caso que las estrategias de EL FRANQUICIADOR impliquen necesidad de apertura de un nuevo local en esta(s) zona(s), asimismo para el caso de eventos especiales o ferias de libro en la zona de acción del FRANQUICIADO, éste último mantiene la primera opción de trabajo, si no se responde oportunamente Universitaria podrá gestionar como estime conveniente dicho evento.

DECIMOPRIMERO: Contabilidad y registro. El FRANQUICIADO remitirá a Universitaria los días 5 de cada mes el informe de ventas correspondientes al mes anterior sobre el cual se emitirá una factura a 30 días de vencimiento. Siendo la primera liquidación como fecha máxima a 45 días después de firmado el contrato para el primer mes de operación y el pago a los 30 días posteriores a la fecha de facturación. Las liquidaciones posteriores se efectuará cada 30 días y así sucesivamente. Además, deberá informar en forma diaria las Ventas netas efectuadas en su local. A Departamento de Librerías.

DECIMOSEGUNDO: Normas de calidad y funcionamiento. EL FRANQUICIADO deberá regirse por el Manual de Operaciones de Locales de Universitaria.

DECIMOTERCERO: Seguros. Deberá garantizar mediante seguros contra todo evento la mercadería del local con cualquier compañía de seguros, a fin de minimizar los riesgos de pérdida de stock.

DECIMOCUARTO: Obligaciones.

EL FRANQUICIADO:

- Otorgará derechos de llave correspondientes al nombre de Librería Universitaria
- Apoyará la instalación de terminales de computación para caja y bodega conectados a la red de Librerías con software especializados y asistencia en todo lo referido a la administración del local, a solicitud de EL FRANQUICIADO. La mantención externa de estos servicios serán de cargo de EL FRANQUICIADO.
- Entregará a concesión libros, tanto de la Editorial Universitaria como de las otras editoriales que comercializan sus libros a través de Librería Universitaria.
- Integrará en la publicidad, campañas publicitarias y en las liquidaciones de la Librería Universitaria.
- Entregará en el local del FRANQUICIADO toda la mercadería sin cargo al FRANQUICIADO.
- Entregará a EL FRANQUICIADO el Manual de Operaciones de Locales para su debido buen funcionamiento.

EL FRANQUICIADO:

- Deberá llevar un estricto control sobre los inventarios, preocupándose de tener una variedad y stock suficiente para atender a los clientes y encargar los libros que necesite reponer cuando sea necesario.
- Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por EL FRANQUICIADOR.
- Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por EL FRANQUICIADOR.

- Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- Deberá garantizar mediante seguro contra todo evento la mercadería del local con cualquier compañía de seguros, a fin de minimizar los riesgos de pérdida de stock.
- Deberá acreditar situación patrimonial, por ejemplo propiedades, vehículos, Cuentas Corrientes.
- Deberá informar en forma diaria las Ventas netas efectuadas en su local. A Departamento de Librerías.
- Deberá revisar sus guías de despacho en cada recepción de mercadería, después de 48 hrs., el Departamento de Bodega de Universitaria, queda librado de responsabilidad ante el envío. Asimismo el FRANQUICIADO tiene la obligación de ingresar las mencionadas guías y la mercadería individualizada al software de control de existencias.
- Deberá cancelar, por una vez, por derechos de franquicia del local en cuestión, la suma de \$2.000.000, pagaderos en seis cuotas a contar de los sesenta días posteriores a la firma del contrato.
- EDITORIAL UNIVERSITARIA recibirá del FRANQUICIADO un cheque en blanco como respaldo a la franquicia.
- Toda Publicidad enviada por Universitaria al local debe ser exhibida en lugares visibles y preferentes.
- Debe cumplir con las obligaciones tributarias como pago de patentes, derechos de vía pública, IVA y todo lo referente a ese ítem, por el cual tiene responsabilidad el FRANQUICIADO, dejando al FRANQUICIADOR liberado de toda responsabilidad última.
- Realizará inventario cada vez que el FRANQUICIADOR lo solicite, esto es no menos de dos veces por año. Además, todos los gastos que requiera la administración del local es de cargo del FRANQUICIADO.

- Deberá cumplir todas las obligaciones laborales, como pago de imposiciones, finiquitos, contratos y pago oportuno a empleados.
- Debe cuidar la atención al cliente como la presentación de sus empleados, personal debe tener conocimiento del producto, ya que esto hace la diferencia con otras librerías y asegura la venta diaria como futura.
- Asume todas las diferencias de inventario que puedan existir en su local respecto de las mercaderías entregadas por Universitaria. Asimismo la mercadería defectuosa que no sea devuelta oportunamente en un plazo de 48 hrs., será cargo del FRANQUICIADO y no podrá ser devuelta a la Editorial de origen, puesto que ellos mismos la rechazan.
- Remitirá a Universitaria los días 5 de cada mes el informe de ventas correspondientes al mes anterior sobre el cual se emitirá una factura a 30 días de vencimiento. Siendo la primera liquidación como fecha máxima a 45 días después de firmado el contrato para el primer mes de operación y el pago a los 30 días posteriores a la fecha de facturación. Las liquidaciones posteriores se efectuará cada 30 días y así sucesivamente.
- Deberá solicitar la autorización por escrito para comercializar o difundir cualquier otro tipo de producto o servicio que no esté individualizado en este acto y que no está proporcionado por Universitaria.
- La devolución de la mercadería por parte del FRANQUICIADO hacia el FRANQUICIADOR será cargo del FRANQUICIADO.

DECIMOQUINTO: Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato. Una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causas previstas, EL FRANQUICIADO deberá:

- Devolver el objeto del contrato, “Librería Universitaria”, con todo los materiales que se encuentran en su interior; libros, equipos, mobiliarios, etc. Que serán nuevamente perteneciente a EL FRANQUICIADOR.
- Pagar a EL FRANQUICIADOR el monto de \$..... por motivos de deudas pendientes.
- Cancelar toda deuda pendiente que tenga con otras empresas e instituciones.

DECIMOSEXTO: Ejemplares. El presente contrato se otorga y suscribe en dos ejemplares de igual tenor y fecha, quedando uno en poder de cada parte.

CONCLUSIONES

Visto las diferentes formas de franquicia y una vez analizadas las ventajas y desventajas de adquirir un sistema de este tipo, puedo concluir que la mejor opción que puede realizar Empresas Universitaria S.A. es ceder en franquicia la totalidad de sus librerías, al menos en la ciudad de Santiago, que es donde yo he basado los supuestos de mi investigación.

Puedo concluir esto, pues realizado el análisis FODA al Departamento de Librería de Empresas Universitaria S.A., las ineficiencias que existen en la administración, gestión, control, entre otras, de las distintas librerías, han llevado a una disminución en la percepción de calidad que supuestamente tiene la empresa a través de los años. Si bien la calidad es un tema importantísimo en la franquicia, para Empresas Universitaria S.A., y en especial para Librerías Universitaria, esta ineficiencia se debe al personal que cuenta, el cual tiene una relación de confianza basada en años de servicio³⁴.

En la fusión, se mantiene como prioridad adquirir sólo los locales más eficientes para así evitar más ineficiencias en las librerías.

También puedo concluir que la piratería ha ido creciendo en forma indiscriminada generando, en algunos casos, disminuciones crecientes de la demanda de libros en librerías, desatando más aún las ineficiencias, pues no se ha podido controlar éste echo en la masificación de la venta de libros. Las soluciones “parches” que han tenido las librerías y sus agrupaciones a fines, sólo han provocado leves alzas en las ventas de

³⁴ Basado en entrevista a Manuel Marchant, Jefe de Librerías Empresas Universitaria S.A., junio 2004.

libros, haciéndolas parecer como ventas estacionarias. Es decir, sólo cuando se promociona algún tipo de feria de libro, la demanda sufre variaciones, pudiendo asociarla a una demanda estacionaria.

BIBLIOGRAFÍA

Álvaro Arqueros y Ricardo Gómez, “Utilización de sistema de franquicia para Editorial Universitaria”; Seminario para optar al Título de Ingeniería Comercial, Universidad de Chile, 2002.

Caves y Murphy, “Franchising Firm, Market and Intangible asset”; Southern Economic Journal, 1976.

Celedón, Muñoz, Valdivia, Zapata; “Franquicia: Concepto, ámbito, beneficios y análisis aplicados a una empresa chilena”; Tesis para optar al grado de Magíster en Administración; 1999.

Donald Boroian, “Las ventajas del franchising”; Editorial Gestión, 1995.

Donald Shuckett, Harlan Brown y Edward Mock, “Técnicas Financieras para el Desarrollo de Empresas. Expansión interna y técnicas de fusión de empresas”; Editorial Limusa 1979.

Eladio Otárola Sotomayor, “Sociedades Civiles y Comerciales: Procedimientos y formularios, legislación actualizada”; Editorial Jurídica Conosur Ltda., 2001.

Fred Weston y Thomas Copeland, “Finanzas en administración”; Editorial McGraw-Hill 1995.

Juan Durán, “La diversificación como estrategia empresarial. El conglomerado multinacional”; Ediciones Pirámide; Madrid, España 1977.

Kahn, M. “La franchise, guide pratique: etre franciseur; etre franchisé”; Dalloz, Paris, 1987

Klein B., “Transaction cost determinants of unfair contractual arrangements”; American Economics.

Richard Brealey y Stewart Myers; “Principios de Finanzas Corporativas”; Editorial Mc Graw Hill; 2002.

Robert Allen, “El crecimiento por fusión”; Revista Administración de Empresas, Ediciones Contabilidad Moderna S.A.I.C; Buenos Aires, Argentina 1975.

Roger Blair y David Kaserman, “Optimal Franchising”.

Rubin P., “The theory of this firm and the structure franchise contract”; Journal of Law, 1998.

www.franquicia.cl

www.franquicia.org

www.franquicia.com

www.revistacapital.cl

www.eldiario.cl

www.invierta.cl

www.ine.cl

ANEXOS

Anexo 1

Resumen entrevista a Manuel Marchant, Jefe de Librerías, Empresas Universitaria S.A., junio del 2004.

Fusión en Librerías Universitarias

Lo que espera obtener Librería Universitaria con la fusión es ampliar la cobertura del mercado de las librerías, teniendo así la cuota de participación más grande dentro del mercado.

Teniendo en cuenta que existen muchas ineficiencias en la administración de las librerías, Universitaria pretende adquirir sólo las librerías más eficientes de ésta fusión, dejando de lado las que no puedan subsistir por si misma y que en materia de administración son las que trabajan más erróneamente.

A la vez, existe preocupación, y desde el punto de vista de la teoría de fusiones existe un alto riesgo, pues según un análisis del mercado, la industria de las librerías se está viendo contraída, y no se sabe a ciertas si se debe a una baja en la demanda de libros, esto significa que pueden haber variado las preferencias y gustos por los libros, o más bien la piratería de libros ha hecho disminuir la demanda, pues se encuentran libros más baratos en la calle. Dado este gran evento, se toma con mucha precaución la fusión, aunque se cuenta con estudios sobre la viabilidad y factibilidad de la fusión, y preocupa el saber a la brevedad a que se debe esta contracción en la demanda de libros.

Anexo 2

FODA Librería Andrés Bello.

Fortalezas

Librerías Andrés Bello cuenta con la propiedad de 3 de sus locales en Santiago, lo que les brinda una ventaja, desde el punto de vista, de su connotación como Activo.

Contar con la edición de libros de índole jurídica y su hecho de ser el único ente reconocido para tal efecto por el Estado, proporciona a Librerías Andrés. Bello un público cautivo y un cliente especializado.

Permanentemente la cadena proporciona descuentos y ofertas a sus clientes, sin la necesidad de inscribirse en ningún club. Existen ofertas estacionales, que favorecen la elección de estos locales, frente a otros.

La ornamentación, decoración e inmobiliarios de cada una de los locales, está a cargo de los propios vendedores y jefes de local al igual que en otras cadenas, sin embargo, se diferencia ésta de las otras, por su buen gusto, luminosidad; estanterías de gran calidad, funcionales e integradas al entorno.

A excepción de un local de Santiago, en éstos, se tiene un personal de excelente atención al cliente. Vendedores educados, de diversas edades, de actuar moderado, con adecuados conocimientos, afable e interesado por dejar al cliente satisfecho y no sólo orientado a concretar la compra.

La vestimenta de los vendedores es formal, muy ordenada.

Oportunidades

Con el gran público interesado en los textos jurídicos, A. Bello, cuenta con la oportunidad, al idear e implementar un posible “Club”, como Librerías Universitaria. Algunos de estos clientes necesitan periódicamente estar actualizados y complementar sus bibliotecas personales dentro de estos temas, por lo que es un público “cautivo”.

En la época escolar, se presentan grandes oportunidades de negocios, ya sea con los clientes de librerías, como al concretar negocios de distribución como editorial, puesto que esta cadena provee de la gran cantidad de títulos de lectura complementaria escolar.

Debilidades

Si bien es cierto, se menciona que el hecho de contar con la propiedad de 3 locales, era una Fortaleza; existe una contraparte, ya que al ser de su propiedad, en el caso de ya no ser rentable algún local en particular, no es de tan fácil el cambio de ubicación, dada la necesidad de encontrar comprador o interés para tal local, como sí lo es en el caso de arrendar.

Los locales no cuentan con una adecuada ni mucho menos agradable, infraestructura para el uso interno del personal. Los baños son pequeños o, en el caso especial de local Santiago Centro, sencillamente son inhumanas las condiciones higiénicas. Si bien es cierto, esto pudiera sonar a “detalles poco relevantes”, sin embargo, contando con un personal de alta calidad, destacados por los mismo clientes en las encuestas, esto pasas a ser importante. .

La mayoría de los clientes se encuentra en el rango etario de 40-80 años y más, por lo que se hace menester contar con una mayor cantidad de sillas y luz, para brindar un mejor servicio, ambiente y comodidad para los clientes.

No se cuenta con un gran stock de títulos, son muchos los libros que no son encontrados por los clientes. No se cuenta con un gran porcentaje de Editoriales, que otras cadenas si tienen.

El sistema de inventarios y manejos de stock, no es en línea, por lo que los vendedores no son capaces de orientar al cliente sobre la existencia de dicho en otro local de la misma cadena. Cada 10 días, a través de disquet es llevada la información a la Central, sobre sus ventas y actuales stock.

Por esta misma razón, se cometen errores en las estimaciones de stock, dado que cada jefe de local realiza los pedidos de acuerdo a su experiencia y su criterio, cuando lo cree necesario. Datos que, si bien es cierto las habilidades de cada uno pudieran ser de gran importancia, es necesario contar con un sistema computacional que despache las órdenes y pedidos directamente.

No existe una bodega central donde confluyan los pedidos de cada local, ni donde los locales pudieran recibir ayuda para el trato con las distintas editoriales, es por esto que el tiempo de demora del despacho de los pedidos hechos a las diversas editoriales es muy relativo. Las editoriales son responsables de hacer llegar los pedidos a cada uno de los locales y los retrasos, y por ende perdidas de ventas y malos ratos para los clientes, son un hecho rutinario.

No existe ningún sistema automatizado de seguridad. No se cuenta con dispositivos ni sensores; por lo que los vendedores deben dividir su atención entre los clientes y los posibles “amigos de lo ajeno”, desperdiciando así su concentración en actividades que fácilmente pudieran ser resueltas.

Otra gran debilidad, en este momento, es la actual situación financiera que enfrenta la cadena. Derivado de ésto, no se tiene gran variedad de stock a niveles adecuados,

además de, obviamente, una mala relación con proveedores por los ceses de pago. Todo este mal panorama se refleja en la reciente petición de quiebra el día 21 de Febrero por parte de los acreedores, la cual terminó en una declaración de quiebra el día 2 de Marzo, situación que luego fue revertida el 13 de Abril. A pesar de esta última medida, la situación de inestabilidad convierte el panorama en una situación que desfavorece a la editorial y librería.

Amenazas

Las Librerías Feria Chilena del Libro, Antártica, José Miguel Carrera, entre otras, no sólo para Librerías Andrés Bello, sino para todas las cadenas que no presentan una actualización continua, conforman una alta amenaza.

La Piratería también es una amenaza para toda la industria, incluso las personas que venden estos libros copiados, no tienen ninguna vergüenza y venden frente a los locales establecidos, y así enganchan al cliente diciendo que vaya al local de al frente y cotice tal título, el que por supuesto está en sus manos a un 50% o menos de su precio real, pero las condiciones obviamente también son menores.

La incursión en el mercado de “librerías”, más bien orientada a la venta de artículos de escritorio (o al menos, esa era su idea original), que para completar las necesidades de sus clientes, han incursionado en la venta de textos escolares y hasta novelas.

Sobre lo anterior, cabe mencionar también a los establecimientos comerciales como las grandes tiendas por ejemplo, que tienen secciones de librerías en ellas, dando quizá mayores facilidades en el pago para quienes lo necesitaran. (Líder, Falabella, Ripley, Almacenes Paris, entre otros.)

Compras de libros por Internet.

Venta directa de las distribuidoras y editoriales a Colegios y Universidades, otorgándoles grandes descuentos.

Anexo 3

Extractos de prensa sobre mercado de los libros.

- Fuente: El Mostrador

Según el presidente de la Cámara Chilena del Libro, el incremento se debe a la reactivación de la economía local, que se refleja en la confianza que están depositando las casas editoriales para producir más libros.

Como "esperanzador" calificó el presidente de la Cámara Chilena del Libro, Eduardo Castillo, el incremento del 20,63 por ciento que tuvo la producción de libros durante 2003. Este porcentaje representa un universo de 3.420 nuevo títulos, equivalente a 585 libros más que en el año 2002, en el que se registraron 2.835 unidades.

De total de publicaciones de 2003, las materias más publicadas corresponden a literatura, con un 30,41 por ciento, seguida por Educación con un 16,67 por ciento.

“Pocas cosas crecen a la tasa del 20 por ciento. Que la producción haya crecido, quiere

decir que hay una confianza de los editores, los editores se han ido focalizando en el mercado para tener mejores resultados", destacó Castillo.

Según el timonel de la Cámara Chilena del Libro, este mayor incremento en la producción de obras literarias se debe a la innegable mejoría que ha experimentado la economía, que se refleja en la confianza que están depositando las casas editoriales para producir más lectura.

En esa línea, se mostró confiado en que la apuesta que están realizando las diversas editoriales, se recompensará con el incremento en el consumo de libros, lo que significa que "empezamos a ver el final del túnel".

También señaló que el Tratado de Libre comercio con Estados Unidos, convenio que según él "generará nuevas tecnologías, vínculos e intercambio comercial con un mercado masivo", junto con obligar a mejorar leyes sobre propiedad intelectual.

Ley Antipiratería

Al respecto, expresó su molestia con la demora que ha tenido la ley Antipiratería que el Ejecutivo deberá enviar al Congreso, y afirmó que "no se han cumplido ninguno de los plazos que el Gobierno dio".

Aunque señaló que "tenemos confianza en que el gobierno la ratifique", Castillo dijo que si bien el Ministro de Cultura, José Weinstein, ha apoyado esta ley -pública y privadamente-, el Gobierno ha sido tolerante con los piratas.

Consultado sobre si los altos precios que se pagan por libro incide en la generación de la piratería, Castillo señaló que ambos factores no se relacionan, ya que “la piratería se desarrolla porque se genera una oportunidad (ausencia de una ley) y eso la gente lo aprovecha”.

- Fuente: SERNAC

Sondeo de precios de libros más demandados por la población entre el 8 y el 12 de Marzo de 2001

La lectura es una de las actividades que más enriquece culturalmente al ser humano. Motivar su hábito debe ser preocupación permanente de todos los agentes económicos del país. Entre los factores que suelen estimular su adquisición se encuentra el precio. Por esta razón y para contribuir al proceso de compra de potenciales lectores, el Servicio Nacional del Consumidor realizó un sondeo de precios sobre los libros más vendidos³⁵ en las principales librerías de la capital. Se consultaron los precios de 20 libros: clasificados en ficción (10) y no ficción (10), expendidos en 16 librerías de los sectores centro y oriente de Santiago. La encuesta se realizó entre el 8 y el 12 de marzo de 2001.

Muestra de librerías encuestadas (16)

Sector Centro

1. Universitaria Av. B. O'higgins 1050

³⁵ Ranking de los 20 libros de mayor venta en Chile, presentado por el diario El Mercurio, el 3 de marzo de 2001, el que fue confeccionado sobre la base de los antecedentes facilitados por las siguientes librerías: Andrés Bello, Antártica, Atenea, Estudio (de Concepción), Manantial, Mundi Libros (de Chillán), Quimera, Universitaria, World Book Centre y Librerías Zamorano y Caperán.

- | | |
|----------------------------|-----------------------|
| 2. Chilena | Av. B. O'higgins 876 |
| 3. Manantial | Plaza de Armas 444 |
| 4. Andrés Bello | Huérfanos 1158 |
| 5. Feria Chilena del Libro | Huérfanos 623 |
| 6. Alto Libros | Moneda 782 loc. 114-C |
| 7. F. de Cultura Económica | Paseo Bulnes 152 |
| 8. Liquidadora de Libros | San Diego 41 |

Sector Oriente

- | | |
|--------------------|-------------------------------------|
| 1. Anglo Americano | Av. 11 de Septiembre 2155, loc. 138 |
| 2. Bookstore Ltda. | Av. Providencia 2251, loc. 39 |
| 3. Quimera | Nueva de Lyon 045, loc. 8 |
| 4. Sol y Luna | Paseo Las Palmas 2209, loc. 047 |
| 5. La Biblioteca | Alto Las Condes loc.2019 |
| 6. Europea | Alto Las Condes loc.2030 |
| 7. Antártica | Parque Arauco loc.132 |
| 8. Atenea | Parque Arauco loc.556 |

Libros encuestados (20)

Ficción

1. Retrato de Sepia Isabel Allende
2. Presentimientos Sidney Sheldon
3. Harry Potter y la Piedra Filosofal J. K. Rowling
4. La Caverna José Saramago
5. Harry Potter y la Cámara Secreta J. K. Rowling
6. Tierra Sagrada Bárbara Wood
7. La Bailarina/ El Clon Danielle Steel
8. Hannibal Thomas Harris
9. La Última Confesión Morris West
10. Harry Potter y el Prisionero de Azkabán J. K. Rowling

No Ficción

11. ¿Quién se ha llevado mi Queso? Spencer Johnson
12. Mis Finanzas Personales J. J. Díaz y M. Silva

(editores)

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| 13. Archivos Secretos del Humor | Checho Hirane |
| 14. El Vino del Fin del Mundo | Juan Gana y Rodrigo Alvarado |
| 15. Un hijo no puede Morir | Susana Roccatagliata |
| 16. Horóscopo Chino 2001 | Ludovica Squirru |
| 17. Vientos de Libertad | Eduardo Armstrong |
| 18. Guinness World Records 2001 | Christopher Irving
(director) |
| 19. IBM y el Holocausto | Edwin Black |
| 20. Los Mensajes de los Sabios | Brian Weiss |

Fuente: Diario El Mercurio, sábado 3 de marzo de 2001.

Principales resultados

La información recolectada a través de las librerías que conformaron la muestra, permitió observar que los libros más vendidos se encontraron en un rango de precios que fluctuó entre \$4.200 (Los Mensajes de los Sabios de Brian Weiss, expendido en la librería Manantial, ubicada en Plaza de Armas 444) y \$18.400 (Guinness World Records 2001 de Christopher Irving, vendido en Alto Libros, localizado en Moneda 782, local 114-C).

Precios mínimos y máximos

De la muestra de establecimientos sondeados en el sector centro de Santiago, la librería Feria Chilena del Libro, ubicada en Huérfanos 623, resultó ser la que concentró la mayor cantidad de productos vendidos a los precios más altos (9 de 20 libros); en cambio, Liquidadora de Libros, cuya dirección es San Diego 41, exhibió mayoritariamente los precios de los libros de menor costo (7 de 20 libros)³⁶. Por su parte, en el sector oriente, los precios mínimos se detectaron principalmente en la librería Quimera (en 14 de 20 libros)³⁷, localizada en Nueva de Lyon 045, local 8, y los precios máximos los reunieron preferentemente las librerías Europea³⁸, ubicada en Alto Las Condes 2.030, y Anglo Americano³⁹, localizada en Av. 11 de septiembre 2155, local 138 (cada una con 6 de 20 libros).

Al comparar las librerías de los sectores centro y oriente de Santiago, se desprende que Liquidadora de libros (ubicada en San Diego 41) exhibió una mayor cantidad de libros de No Ficción a los menores precios (en 6 de 10 productos) y que Quimera hizo lo propio, pero respecto de los libros de Ficción (en 6 de 10 productos).

Los precios mínimos de los libros de Ficción más demandados oscilaron entre \$4.360 (La Bailarina/ El Clon de Danielle Steel) y \$14.980 (Hannibal de Thomas Harris);

³⁶ Cabe indicar que en la fecha en que se efectuó el sondeo de precios, la librería Liquidadora de Libros sólo expendía 7 de los 20 libros encuestados.

³⁷ Cabe indicar que en la fecha en que se efectuó el sondeo de precios, la librería Quimera sólo disponía para la venta 16 de los 20 libros encuestados.

³⁸ Cabe indicar que en la fecha en que se efectuó el sondeo de precios, la librería Europea sólo vendía 7 de los 20 libros encuestados.

³⁹ Cabe indicar que en la fecha en que se efectuó el sondeo de precios, la librería Anglo Americano sólo vendía 15 de los 20 libros encuestados giraron entre \$5.263 (Los Mensajes de los Sabios de Brian Weiss, expendido en la librería Universitaria, ubicada en Av. Bernardo O'higgins 1050) y \$18.400 (Guinness World Records 2001 de Christopher Irving, ofertado en la librería Alto Libros, localizada en Moneda 782, local 114-C).

ambos fueron comercializados en la librería Quimera de Nueva de Lyon 045, local 8. En tanto, en los libros de No Ficción, el rango de precios mínimos fluctuó entre \$4.200 (Los Mensajes de los Sabios de Brian Weiss, librería Manantial, ubicado en Plaza de Armas 444) y \$14.000 (Guinness World Records 2001 de Christopher Irving, expendido en la librería Liquidadora de Libros, ubicada en San Diego 41).

Los precios máximos de los libros de Ficción se situaron entre \$5.217 (La Bailarina/ El Clon de Danielle Steel, librería Universitaria, ubicada en Av. Bernardo O'higgins 1050) y \$18.025 (Hannibal de Thomas Harris, vendido en la librería Europea de Alto Las Condes, local 2030). Mientras que en los libros de No Ficción los precios más altos

Diferencias de precios

Las diferencias de precios que se pueden observar para un libro pueden alcanzar guarismos importantes. En tal sentido, en el 50% de los libros de ficción encuestados se registraron diferencias (relativas) de precios que superaron el 20%, llegando a alcanzar hasta un 39% por sobre el precio menor. En tanto, en los libros catalogados de No Ficción, el 70% de los productos exhibió diferencias máximas de precio que oscilaron entre el 21% y el 39%.

Las diferencias (relativas) de precios más significativas son las siguientes:

Libros de Ficción:

La mayor diferencia de precios se observó en el libro Harry Potter y el Prisionero de Azkabán de J. K. Rowling, la que ascendió a 39,02%, debido a que el precio mínimo correspondió a \$8.200 (ofertado en la librería Bookstore Ltda., ubicada en Av.

Providencia 2251, local 39) y el precio máximo a \$11.400 (cobrado por Feria Chilena del Libro, en Huérfanos 623).

Libros de No Ficción:

En el caso de esta categoría de libros, la mayor diferencia de precios se constató en Un Hijo no Puede Morir de Susana Roccatagliata, con un 38,60%. Este título registró un precio mínimo de \$5.700 (en la librería Liquidadora de Libros de San Diego 41) y un precio máximo de \$7.900 (en la librería Alto Libros de Moneda 782, local 114-C).

- Fuente: El Mercurio

Cámara Chilena del Libro protesta por proyecto de alza del IVA

El sector editorial recibió como un balde de agua fría la propuesta del Ejecutivo de subir un punto el impuesto, después de 20 años de solicitar exención o tasa preferencial para el libro.

La Cámara Chilena del Libro se enfrenta a una situación paradójica. Desde hace 20 años ha desplegado energías para conseguir la eliminación o la reducción del IVA a los libros. A fines del año pasado, presentó junto al Consejo Nacional del Libro una propuesta para aplicar impuesto diferencial del 4 por ciento, similar al que rige en España. Pero no han tenido respuesta del Ejecutivo. Es más: ahora deberá enfrentar el alza de un punto del IVA planteado por el gobierno en el Congreso.

En un comunicado difundido ayer, la cámara rechaza el proyecto y lo califica como "un nuevo y negativo factor en contra de la industria editorial chilena y el derecho de los chilenos a leer libros". Según el gremio, el IVA, aplicado desde 1976 por orden del régimen militar, ha sido gravitante en el precio, el comercio editorial y el crecimiento del sector.

Eduardo Castillo, presidente de la cámara, recuerda que "llevamos prácticamente 30 años con el IVA auestas, que es casi un récord mundial. Así como en la OEA decían que Cuba es la única dictadura del continente, nosotros somos el lunar de América Latina en este tema. El impuesto al libro en Chile es uno de los más altos del mundo. Si hubiera un gran consumo de libros en el país sería diferente, pero estos son un bien de difícil acceso y el IVA tiene un impacto enorme".

El 18 % de IVA que se aplica al libro en Chile es el más alto de América Latina. Supera a países como Argentina y Colombia, que tienen impuesto cero, incluso a la mayoría de Europa, que exhibe tasas del 4 % en España y 5 % en Francia.

Por ello, la cámara ha resuelto insistir en su propuesta de rebajar la tributación. El gremio exige "coherencia al gobierno con la propia declaración de principios que lo inspira y que lo ha hecho declarar desde sus inicios que la cultura es un tema central de su gestión". Y apela al Congreso para que se pronuncie a favor.

"Esta es una demanda permanente y se vuelve una urgencia cuando el IVA sube", enfatiza Eduardo Castillo.

El impacto real del alza

Nivia Palma, gerente de la Cámara del Libro, explica que el aumento del IVA afectará sobre todo a las ediciones más caras, como textos científicos, enciclopedias y volúmenes de arte. De todas formas, los libros importados, que representan el 70 por ciento de la oferta que se comercia en Chile, recibirán el impacto en forma más directa, pues pagan impuesto al llegar.

Pese a ello, Eduardo Castillo asegura que los precios no variarán. "Vamos a absorber el impacto. Nuestra lucha es mantener el precio de los libros, pese a la enorme dificultad, sobre todo en los importados que se han encarecido por la revalorización del euro. Claro que a largo plazo será imposible sostenerlo", advierte.

Menos pesimista es el director de Ediciones B para Chile y Argentina, Pablo Dittborn. "El impacto en el precio es muy menor", afirma. "Si tengo un libro a 8 mil y debo subir el IVA en un medio por ciento, que es lo que aumentará este año, queda en 8 mil 40 pesos. Obviamente no voy a subir el precio. Ese medio punto lo absorbo".

No obstante, Dittborn cree que es indispensable establecer un IVA diferenciado, sobre todo frente a la competencia de los piratas. "Es fundamental una tasa preferencial, del 4 por ciento por ejemplo. Jamás deberíamos eliminar el IVA, porque no tendríamos dónde descargarlo, como ocurre en Argentina, porque todo trae impuesto incluido".

El director de Ediciones B dice que "los Chicago Boys nos dejaron metido como un dogma que la exención de impuestos generaría evasión y trampa. Y eso es mentira. Hasta hoy todos los productos importados pagan un 9 ciento por derecho de aduana y el libro no lo paga, y nunca se ha sabido que haya llegado un container de libros en el que venían televisores. No hay trampa. Esa tozudez de no querer hacer una exención por supuestas evasiones es falsa".

- **Fuente: El Mercurio**

La industria de la publicación de libros creció considerablemente durante el siglo XX. Las primeras asociaciones de librerías se convirtieron en grandes distribuidoras comerciales que vendían libros por correo, mediante suscripciones, a escala nacional.

Estas asociaciones sirvieron de prototipo para muchas pequeñas organizaciones, algunas pertenecientes a las imprentas que las creaban para vender sus propios libros.

La promoción masiva y diversas técnicas nuevas hicieron posible la distribución más allá de las fronteras nacionales, a precios moderados. En la década de los noventa la edición de libros se ha convertido en una floreciente industria internacional.

El comercio de libros en la actualidad

Los libros comerciales mantienen la tradición literaria, e incluso crean la imagen pública, de las empresas editoriales. Pueden costear los gastos de otras líneas de producción, pero normalmente, los beneficios de las editoriales provienen de los libros de texto, los libros de referencias, o los departamentos de Medicina o Religión, por ejemplo. Sin embargo, muchas editoriales se dedican, casi en exclusiva, a alguna de estas especialidades. Así, la publicación de libros de texto es uno de los aspectos preponderantes de la industria.

Los libros comerciales suelen tener un coste menor al de los libros de texto; por ejemplo, una tirada de libros de texto puede requerir una inversión mucho mayor que la que se necesitaría para la misma tirada de una novela o una biografía. Desde 1945 el área de la industria que más ha variado ha sido la edición de libros educativos, científicos y técnicos, debido a la denominada explosión cultural que siguió a la II Guerra Mundial y a los enormes cambios sociales que acontecieron durante la década de los sesenta.

Hoy en día, predomina en la industria la edición de libros para un mercado masivo. Estas ediciones responden al desarrollo y venta de libros, dirigidos al gran mercado que acude a las librerías y a los canales de minoristas conocidos. Los volúmenes dirigidos a este mercado masivo también se venden en supermercados, cadenas comerciales, estaciones de servicio, aeropuertos, etcétera. El público está informado con regularidad del enorme

éxito de las ediciones de gran tirada cuando recibe noticias del crecimiento de los ingresos por derechos de autor que ofrecen las principales editoriales de libros para reeditar los best-sellers. La competencia ha impulsado el crecimiento de las ediciones en rústica desde principios de la década de 1950; las ediciones de lujo y los libros en rústica originales ya sólo se venden en las grandes librerías, y no en el resto de los canales comerciales de la industria del libro.

El negocio literario en Chile

La producción mundial de libros sigue la misma tendencia que el resto de los sectores económicos. En el caso de América Latina son seis los grandes consorcios de imprentas, Planeta, Santillana, Bertelsmann-Plaza-Sudamericana, Grijalbo Mondadori, Anaya-Havas y el Grupo Z-Ediciones B. Estas empresas en conjunto controlan el 50 % de las ventas de obras literarias, en un mercado de 350 millones de personas, estando en manos de transnacionales europeas. Estas editoriales al unirse han podido aumentar el número de autores con que trabajan, que es la clave en este negocio, abaratar costos y potenciar redes de distribución.

En Chile, la Encuesta Nacional de Lectura y Consumo de Libros de la Cámara Chilena del Libro, indica que el 31,4 % de los encuestados dice leer libros regularmente, pero que sólo el 12,1% los compra. Otro 23,4% de los consultados declara no tener libros en su casa.

Chile, con 14 millones de habitantes, alberga a la mayoría de las grandes casas editoriales, gracias a esto son muchos los escritores nacionales que hoy están en los catálogos internacionales. Para abaratar costos las imprentas chilenas internan hasta 500 ejemplares traídos directamente desde España, sobre los tres mil libros, sean o no de

autores chilenos, esto por que los libros no pagan impuestos de internación y en España es más barata la impresión.

En Chile destaca Editorial Andrés Bello, la única con presencia internacional. Nació en 1958 como ampliación de la Editorial Jurídica, que había sido fundada diez años antes para publicar la edición oficial de los Códigos de la República y hoy es dueña de del Club de Lectores además de una cadena de 26 librerías. Otras editoriales importantes son Pehuén, Zig-Zag, Los Andes y Ediciones LOM.

También importante a sido el trabajo de la Editorial Universitaria, la cual comenzó en el momento que ocurría la Segunda Guerra Mundial para poder suplir la falta de textos de estudios dejada por el conflicto, un grupo de estudiantes de la Universidad de Chile, comenzó a reproducir textos a mimeógrafo. En 1943 con el apoyo del Rector de la época, Juvenal Hernández, fundaron la editorial, que hoy es dueña de 14 librerías.

Así, el negocio de los libros sigue la misma tendencia que la del resto de los sectores económicos, "mayor competencia y menores costos".