



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

**PLAN DE NEGOCIOS PARA CONSULTORA DE FRANQUICIAS  
CONSIDERANDO LEVANTAMIENTO DE POTENCIALES FRANQUICIAS  
EUROPEAS CON FACTIBILIDAD EN CHILE**

**TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE MAGÍSTER EN GESTIÓN Y DIRECCIÓN DE  
EMPRESAS**

**BÁRBARA CATALINA GONZÁLEZ SILVA**

**PROFESORA GUÍA:  
ANDREA NIETO EYZAGUIRRE**

**MIEMBROS DE LA COMISIÓN:  
ANTONIO AGUSTÍN HOLGADO SAN MARTÍN  
FRANCISCO JAVIER GUTIÉRREZ MELLA**

**SANTIAGO DE CHILE  
2019**

## RESUMEN

### **PLAN DE NEGOCIOS PARA CONSULTORA DE FRANQUICIAS CONSIDERANDO LEVANTAMIENTO DE POTENCIALES FRANQUICIAS EUROPEAS CON FACTIBILIDAD EN CHILE**

El presente proyecto consiste en un plan de negocios para formar una Consultora de Franquicias, orientada al desarrollo de consultoría y gestión de negocios especialista en este modelo de inversión, que sea un vínculo gestor entre las empresas que desean ampliarse a través de franquiciar y las personas, naturales y/o jurídicas, que deseen invertir en Chile, bajo este modelo de negocio predeterminado, como son las franquicias, que considera como propuesta de valor, el levantamiento de potenciales franquicias europeas con factibilidad de operar en el mercado chileno.

La motivación de este proyecto surge de la investigación de este particular modelo de negocios, que en los últimos años ha aumentado su difusión en el mercado de Chile, convirtiéndose en una opción importante de emprendimiento con rentabilidad asegurada. El mercado de las franquicias en el país se encuentra en pleno proceso de desarrollo, aún no cuenta con una regulación específica ni un registro nacional sobre franquicias, lo cual dificulta cuantificar y perfilar este mercado, y aún se debe trabajar sobre la promoción y educación en esta materia, pero se está avanzando, con el aporte de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), que constituyó en el 2015 el Comité de Franquicias, que promueve este modelo de negocios en Chile, recoge las mejores prácticas de la industria, da a conocer la franquicia como una oportunidad de emprendimiento y expansión, y establece un canal formal de diálogo con diversas autoridades y organismos.

El objetivo general de este trabajo se orienta en desarrollar un plan de negocio enfocado en evaluar el emprendimiento de una consultora en franquicias, que sea un vínculo entre las empresas que desean ampliar las fronteras de su negocio a través de franquicias y las personas que deseen invertir bajo un modelo confiable de negocios en Chile, en base a un levantamiento de potenciales franquicias europeas con factibilidad de operar en el mercado chileno.

La metodología utilizada corresponde a un diagnóstico de la industria chilena y europea, con el fin de conocer el desarrollo del modelo de franquicias, realizando un análisis estratégico del mercado, considerando los participantes y las características requeridas para la entrada de una consultora especialista, y siguiendo los lineamientos de la comisión de franquicias de la CCS, para diseñar el modelo acorde al papel de nexo que se busca conseguir. Para lo cual, se elabora un plan operacional donde lo más relevante es la creación de la empresa y los servicios prestados con la estructura de recursos humanos, y el plan de marketing considera la difusión digital y en medios, la página web y la participación en ferias de franquicias. Se concluye con el análisis económico – financiero, que muestra que bajo un escenario conservador se requiere una inversión inicial de \$4.411.600 generando un VPN positivo de \$8.505.409 evaluado a 5 años con una tasa de descuento de la industria de inversiones de 15,4% que implica una TIR positiva de 35,2% y se considera recuperar la inversión al año 4. En resumen, al evaluar la factibilidad de realizar una empresa Consultora en franquicias que sea un nexo de asesoría de inversiones en este mercado, se recomienda realizar.

## **DEDICATORIA**

Dedicado a mi familia que siempre han sido el soporte emocional a todos mis sueños...

## **AGRADECIMIENTOS**

Me gustaría agradecer a todos quienes estuvieron conmigo en este periodo de luces y sombras, que me estimularon a seguir adelante y tomar el desafío:

A los excelentes profesionales, profesores compañeros y amigos que conocí en esta super aventura de casi dos años, tanto en la sala de clases como en el Global Experience Trip, por la gran experiencia de compartir en clases, fuera de clases y en el viaje a China tantas historias, trabajos y distracciones que enriquecen de gran forma este largo camino que a veces se hace cuesta arriba.

A mi Jefe y la empresa en que me desempeñé en este periodo, y más, por la oportunidad de aprender y crecer en el área, por creer en mí y mis posibilidades de que todo lo podía hacer si me lo proponía, por perfilar mi carrera profesional, confiar en mi trabajo y mi liderazgo, y por impulsarme, de manera contraria, a seguir desarrollándome, aprendiendo y tomar un nuevo desafío de vida.

Y por sobretodo, agradezco a mi núcleo más cercano, que estuvieron en todo momento en este largo camino... mi abuelita, mis padres, mis hermanos, mi prima con mis ahijados, mi sobrinita, mi grupo de biodanza, mis amigos, y en particular, a mis queridas amigas, por su apoyo y amor incondicional en esta travesía. De forma especial, quiero agradecer a ese alguien que fue parte de esta ruta con mucho amor, paciencia y sazón, por ser una motivación adicional en mi vida.

Gracias a todos por permitirme cumplir este sueño.

## TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN.....	1
2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO .....	2
2.1. OBJETIVOS	3
2.2. ALCANCE	4
2.3. MARCO CONCEPTUAL	4
2.4. METODOLOGÍA	6
2.5. RESULTADOS ESPERADOS	7
3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS DE CHILE, EUROPA Y EL MUNDO.....	7
3.1. MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE	7
3.1.1. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO	8
3.1.2. FRANQUICIAS Y RUBROS	11
3.1.3. ANÁLISIS FODA	19
3.2. MERCADO DE FRANQUICIAS DE EUROPA	20
3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO	20
3.2.2. FRANQUICIAS Y RUBROS	21
3.2.3. ANÁLISIS FODA	28
3.3. TENDENCIAS DEL MERCADO DE FRANQUICIAS	28
3.3.1. ANÁLISIS GLOBAL GRÁFICO	28
3.3.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER	35
3.4. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO	36
3.4.1. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES	36
3.4.2. PAUTA DE ENTREVISTAS	37
3.4.3. ANÁLISIS DE RESPUESTAS	45
3.4.4. TAMAÑO DE MERCADO	47
4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN .....	50
4.1. ASPECTOS GENERALES	50
4.2. SERVICIOS Y DIFERENCIACIÓN	51
4.3. CLIENTES	51
4.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN	51
4.5. FACTORES CLAVES	52
4.6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	52
4.7. FLUJO DE ASOCIACIÓN	52
4.8. OTROS ASPECTOS LEGALES	53

5. MODELO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO (CANVAS).....	54
5.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES	54
5.2. PROPUESTA DE VALOR	54
5.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN	55
5.4. RELACIÓN CON CLIENTES	55
5.5. FUENTES DE INGRESOS	55
5.6. RECURSOS CLAVES	56
5.7. ACTIVIDADES CLAVES	56
5.8. ASOCIACIONES CLAVES	56
5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS	56
6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA .....	57
6.1. OBJETIVOS	57
6.2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO	57
6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA	58
6.4. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN E INGRESOS	58
6.5. MARKETING MIX	59
7. ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN .....	61
7.1. MAPA OPERATIVO DEL SERVICIO DE ASESORÍA	61
7.2. CADENA DE VALOR	64
7.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CRÍTICOS	64
7.4. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ORGANIGRAMA	65
8. PROYECCIÓN FINANCIERA.....	66
8.1. TABLA DE INGRESOS POR ASESORÍA Y GESTIÓN	66
8.2. DETERMINAR INVERSIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO	67
8.3. TABLA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS	67
8.4. FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA	68
9. CONCLUSIONES.....	69
10. BIBLIOGRAFÍA.....	70
11. ANEXOS.....	71

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Figura 1: Modelo de Franquicia .....	3
Figura 2: La Franquicia como Modelo de expansión .....	5
Figura 3: Beneficios que se aportan Franquiciante y Franquiciado .....	5
Figura 4: Ranking de Clima de Franquicia 2015 .....	8
Figura 5: Ranking de Potencialidad Mercado de Franquicias 2015 .....	9
Figura 6: Principales Indicadores Económicos de Chile .....	10
Figura 7: Evolución de las Marcas que operan con Formato de Franquicias en Chile .....	11
Figura 8: Tasa de Mortalidad de las Franquicias .....	11
Figura 9: Principales sectores que operan las marcas de franquicias .....	12
Figura 10: Evolución de las Marcas de Franquicias por Sector .....	13
Figura 11: Ranking de los Principales rubros de las Marcas .....	13
Figura 12: Origen de las Marcas .....	14
Figura 13: Cantidad de Marcas según Origen .....	14
Figura 14: Crecimiento de las Marcas según su Origen .....	15
Figura 15: Evolución de los locales de marcas franquiciadas .....	15
Figura 16: Evolución de la cantidad de locales por sector .....	16
Figura 17: Distribución de locales totales por sector .....	16
Figura 18: Inversión Inicial Promedio en una Franquicia .....	17
Figura 19: Franquicias de Europa Global 2018 comparativo .....	21
Figura 20: Origen Franquicias de Europa .....	21
Figura 21: Cadenas por Segmento de Franquicias de Europa .....	22
Figura 22: Crecimiento de los Segmentos de Franquicias de Europa .....	23
Figura 23: Dimensión de la cantidad de negocios por Franquicia europea .....	23
Figura 24: Rubros y Sectores de clasificación de Franquicias Europeas .....	24
Figura 25: Selección Top 100 del Ranking Top 500 de Franquicias Europeas .....	25
Figura 26: Franquicias del Mundo Top 100 Global 2018 en Cifras .....	29
Figura 27: Top 10 Global Franquicias 2018 .....	30
Figura 28: El Top 100 Franquicias por Industria 2018 .....	31
Figura 29: Franquicias del Top 100 con orígenes fuera de los EEUU .....	31
Figura 30: Mercado Internacional destacado del Top 100: Alemania .....	32
Figura 31: Industria de las Franquicias de Alemania por Sectores .....	32
Figura 32: Franquicias que se quedaron a las puertas de entrar en el Top 100 .....	33
Figura 33: Franquicias más grandes del Mundo .....	34
Figura 34: Perfil del Inversor .....	37
Figura 35: Atributos más atractivos del Modelo de Negocios de Franquicias .....	37
Figura 36: Tiempo de Recupero de la Inversión .....	38
Figura 37: Industrias más atractivas de las Franquicias .....	38
Figura 38: Rentabilidad Mínima exigida de una Franquicia .....	38
Figura 39: Disposición de Inversión en una Franquicia .....	39
Figura 40: Tiempo de Contrato de Franquicia Inicial .....	39
Figura 41: Interés en el servicio de una Consultora de Franquicias .....	39
Figura 42: Disposición a pagar por Servicio de Asesoría de Franquicias .....	40
Figura 43: Cobertura de Servicio de la Asesoría de Franquicias .....	40
Figura 44: Servicios más atractivos de una Consultora de Franquicias .....	40
Figura 45: Preguntas más importantes a responder de las Franquicias .....	41
Figura 46: Distribución Socioeconómica de Ingreso Mensual por Hogar .....	48

Figura 47: Características Distribución Socioeconómica Clase AB y C1a .....	49
Figura 48: Canvas: Modelo Estratégico del Negocio de Franquicias .....	54
Figura 49: Ficha Técnica Propuesta de la Información de las Franquicias .....	62
Figura 50: Detalle de origen de los Ingresos.....	66
Figura 51: Ingresos proyectados.....	66
Figura 52: Inversión y Capital de trabajo .....	67
Figura 53: Costos Fijos y Variables .....	67
Figura 54: Flujo de Caja.....	68

## 1. INTRODUCCIÓN

Se está viviendo en un mundo globalizado, donde se han ampliado las formas de crecimiento para las empresas, y las posibilidades de inversión para los inversionistas, y uno de los formatos más atractivos para la expansión y/o emprendimiento en la comercialización de productos y servicios es el modelo de franquicia. En los últimos años se ha incrementado el mercado de franquicias convirtiéndose en una opción de negocio con rentabilidad asegurada para diferentes tipos de inversionistas. De esta manera, muchos países extranjeros, sobre todo provenientes de Europa y Norteamérica eligen a Chile como su laboratorio y posterior plataforma de lanzamiento para comenzar la expansión en Latinoamérica. Es aquí, en esta parte del mundo, donde se suelen hacer las pruebas globales para ver la factibilidad de un negocio y luego expandirlo a otros países, siendo los más frecuentes Perú, Colombia y México. Analizando la apertura que ha experimentado Chile en este aspecto, y tomando como referencia los datos levantados por el estudio “Mercado de las Franquicias en Chile” (Prof. Pinaud V., 2016) se identificaron 208 marcas que operan bajo el formato de franquicias en nuestro país (excluye marcas industriales), donde vemos un incremento exponencial experimentado por este modelo y con alta posibilidad de seguir creciendo. “En el periodo registrado entre 2012-2016, existió una alta tasa de crecimiento en este rubro, con un alza de 60% en las marcas que operan con formato de franquicias en Chile, mientras que la cantidad de locales franquiciados ha aumentado considerablemente desde el 2012 que había 3.666 locales, al 2016 que llegaron a 5.294, disminuyendo en el mismo periodo la tasa de mortalidad de estas de 40% a 22%. Los principales sectores donde se han ampliado estas marcas son, un 39% en Gastronomía, 23% en Servicios, 17% en indumentaria, 14% en Comercio y 7% en Educación, y el origen de las marcas presentes en el país está repartido en un 80% en 5 países: 31% marcas chilenas, 26% de Estados Unidos, 15% de España, 5% de Perú y 5% de Argentina” (Prof. Pinaud V., 2016). Por lo tanto, la factibilidad de crecimiento del modelo de franquicias en el mercado de Chile es enorme, de distintos orígenes y rubros, sin existir un marco legal distintivo de este modelo de negocios ni la asesoría adecuada en este ámbito de acuerdo a la visualización de la Comisión de la Cámara de Comercio de Santiago, por lo cual este proyecto busca generar un plan de negocios de una consultora especialista en esta materia, focalizada en esta primera visión en la investigación del mercado europeo, por su experiencia en el desarrollo de este modelo y por el potencial de abrir camino a nuevas marcas europeas en el país y por qué no, al resto de Latinoamérica.

Dado lo anterior, es importante aclarar, ¿qué es una franquicia? La franquicia hoy es concebida como una opción al emprendimiento, internacionalmente probada, a la que se suma el asesoramiento y la formación continua, que constituye una oportunidad para los emprendedores interesados en iniciar un negocio con el respaldo de una marca reconocida, teniendo una mayor probabilidad de éxito frente a otros negocios pequeños, de propiedad independiente, ya que se trata de una fórmula específica probada. En su definición formal sería un “Sistema de colaboración entre dos empresas distintas y jurídicamente independientes, ligadas por un contrato a través del cual una de ellas, el franquiciador, concede a otra, el franquiciado, el derecho de explotar, en unas condiciones preestablecidas, un negocio concreto (marca, fórmula comercial, producción), con carácter exclusivo dentro de un ámbito geográfico, con prestación de ayuda y servicios regulares, necesarios para llevar a cabo la explotación”. (Vargas, Sheila, Gestionarfacil.com, 2018).

Según cifras del Comité de Franquicias de la CCS (Prof. Pinaud V., 2016), este modelo de negocios concentra en Chile un mercado cercano a los US\$ 3.000 millones con una utilidad promedio del 23,5% sobre las ventas y una recuperación promedio de la inversión en 24 meses, en donde la región latinoamericana presenta un crecimiento en marcas promedio del 58% promedio, por

encima de Estados Unidos y Europa, cuyos índices se encuentran por debajo del 10% de crecimiento, lo cual demuestra el gran potencial de expansión de las marcas franquiciadoras.

En resumen, Chile es uno de los países menos desarrollados de Latinoamérica en este modelo de negocios llamado franquicia, principalmente por el desconocimiento que se tiene del sistema, donde emprender en base a un modelo de franquicia reduce los riesgos asociados al inicio de un negocio, donde se ofrece un producto o servicio probado y aceptado por el consumidor, se entrega el know-how requerido capacitando y supervisando al franquiciado, además de, cuando opera bajo una marca reconocida aprovecha el marketing, promoción y economías de escala de toda la cadena.

## **2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO**

El presente proyecto consiste en la preparación de un plan de negocios para generar una empresa Consultora de Franquicias, orientada al desarrollo de consultoría y gestión de negocios especialista en este modelo de inversión, que sea un vínculo gestor entre las empresas que desean ampliar su negocio a través de franquiciar y las personas, naturales y/o jurídicas, que deseen invertir en Chile, bajo un modelo de negocio confiable y predeterminado, como son las franquicias, el cual considera como propuesta de valor en la base del negocio, el levantamiento de potenciales franquicias europeas con factibilidad de operar en el mercado chileno.

Existe una evolución en el modelo de franquicias que han evidenciado las marcas y sectores que se comparan a nivel mundial y que permiten pensar en un mayor potencial de desarrollo futuro de este modelo en el país, dado que el negocio de franquicias ha mostrado ser beneficioso para todos sus participantes: Para el franquiciante representa una forma de expansión rápida y de bajo costo; Para el franquiciado es una opción de emprendimiento de bajo riesgo, de replicar un negocio probado como exitoso y contar con el respaldo para su ejecución y gestión; Para el consumidor es la oportunidad de acceder a una mayor disponibilidad de oferta de productos y servicios de calidad conocida, reconocida y estandarizada.

Por su parte, la Consultora de Franquicias será una vitrina, una guía y un apoyo permanente para los inversionistas, en la identificación y el análisis de las mejores oportunidades de inversión adaptadas a sus necesidades y objetivos específicos. El enfoque de la empresa en este proyecto está orientado en un levantamiento de las franquicias del viejo continente, Europa, que es un mercado maduro y amplio en múltiples rubros en franquicias, pero que en Chile aún tiene una baja presencia. Por lo tanto, se busca posicionar a la Consultora para que sea un asesor de confianza para clientes que busquen invertir en Chile bajo un modelo de negocio confiable pero aún poco conocido en este país, con una base sólida de franquicias europeas, con el fin de ayudar a encontrar la oportunidad de negocio que mejor se adapte a los objetivos de inversión de cada participante, donde se tomará en consideración la capacidad, experiencia y tamaño de inversión para garantizar la mejor opción posible de acuerdo a la situación única e individual de cada inversionista.

En términos simples, la franquicia es una clonación de un negocio en manos de terceros. Es decir, se entiende que es una transacción donde hay dos partes con funciones separadas: El franquiciador o franquiciante aporta su experiencia y el franquiciado aporta su gestión y dinero para la ejecución, como se puede ver en la Figura 1:

Figura 1: Modelo de Franquicia



(Fuente: [www.gestionar-facil.com](http://www.gestionar-facil.com)).

Considerando lo anterior, hay por lo menos dos niveles de individuos en el sistema de franchising: 1) El “Franquiciador”, que presta su marca o su nombre comercial y transmite su “Know How” al 2) “Franquiciado”, quien paga mensualmente un porcentaje de sus ventas al Franquiciador (regalías y otros) e inicialmente abona un canon por el derecho de desarrollar una actividad comercial empleando el nombre y el sistema de Franquiciador. Técnicamente, el contrato que vincula a las dos partes es el de “Franquicia comercial”.

En este modelo de negocios, para el inversionista es importante averiguar sus objetivos de negocio, conocer sus preferencias y el estilo de trabajo antes de decidir sobre qué inversión de negocio de franquicia es la mejor opción dentro de las oportunidades presentes. Algunas preguntas importantes que ayudarán con el proceso de decisión para el inversionista serían: ¿Qué nivel promedio de rendimiento de inversión ofrece este tipo de oportunidad?, ¿Cuál es el rango del período de recuperación de la inversión?, ¿Cuál sería la inversión inicial asociada a la adquisición y los costos de implementación?... Estas preguntas le deben permitir al inversionista aclarar lo que necesita saber para determinar qué oportunidades de franquicia se ajustan mejor a su perfil. Dependiendo de las respuestas a estas preguntas, el nivel de inversión variará, dado que las metas y prioridades individuales son diferentes en cada persona. Por este motivo nace esta idea de negocio, una Consultora que permita al inversionista de franquicias conocer su perfil de inversión, ofrecer una gama de alternativas de franquicias en las que puede invertir con las condiciones asociadas a cada una y así proponer ideas de negocio por rubro, monto de inversión y de acuerdo con su perfil. Además, ofrecer asistencia a descubrir los factores importantes que dictan las oportunidades de franquicia conforme a sus objetivos y acompañarlos en el proceso de compra e implementación según sea el caso. A nivel de mercado este tipo de consultora en Chile recién se están creando, más bien han llegado consultoras internacionales que dan apoyo a esta expansión.

## 2.1. OBJETIVOS

### Objetivo General

Desarrollar un plan de negocio enfocado en evaluar el emprendimiento de una consultora en franquicias, que sea un vínculo entre las empresas que desean ampliar las fronteras de su negocio a través de franquicias y las personas que deseen invertir bajo un modelo confiable de negocios en Chile, en base a un levantamiento de potenciales franquicias europeas con factibilidad de operar en el mercado chileno.

## **Objetivos Específicos**

- Investigar el mercado europeo de franquicias para establecer una base de potenciales empresas que puedan tener presencia en Chile.
- Dar a conocer el sistema de franquiciar como un modelo de negocios rentable, confiable y seguro de invertir, informando los aspectos principales que deben ser considerados para poder franquiciar de acuerdo con el tipo de empresa y rubro.
- Desarrollar una propuesta de valor única para los potenciales clientes, identificando la estrategia a implementar y los factores claves de éxito para determinar la viabilidad técnica, financiera y operacional del proyecto a través de un sondeo de posibles inversionistas.

## **2.2. ALCANCE DEL PROYECTO**

Con mayor frecuencia, los empresarios están buscando invertir en un negocio de franquicias en lugar de iniciar su propio negocio o concepto independiente debido a todos los beneficios que vienen con la adhesión a una franquicia. Las franquicias ofrecen un gran apoyo a los franquiciados, incluyendo: selección del local, apertura, contratación, capacitación, marketing, relaciones con proveedores y apoyo operacional, entre otros. Para lo cual se desarrollará un plan de negocios, que abarcará la investigación del mercado europeo de franquicias y la realización de un plan de negocios que involucra los planes de marketing, operaciones, recursos humanos y financiero necesarios para determinar la viabilidad de emprender en una empresa Consultora de Franquicias, con un alcance inicial de investigación del mercado actual en Chile y la factibilidad de atraer a Chile franquicias europeas que desean ampliar su negocio a América latina través de este modelo de negocio y aplicables en el mercado de Chile para distintos tipos de inversionistas.

## **2.3. MARCO CONCEPTUAL**

Este proyecto se enmarca en el desarrollo de un plan de negocios para la generación de un emprendimiento, el cual trata de una Consultora de Franquicias, que nace ante el potencial mercado generado por efecto del crecimiento exponencial que ha presentado este modelo de negocios en el último tiempo en Chile. La franquicia es un modelo para el crecimiento de un negocio que busca expandirse geográficamente a nuevos mercados, ya sea internacionalmente o localmente. Se puede decir que el mercado de las franquicias en Chile se encuentra en plena expansión y presenta una importante oportunidad para las empresas que utilizan este modelo de negocio. Sin embargo, dado que este crecimiento ha sido explosivo en unos pocos años, Chile aún no cuenta con una regulación específica ni con ningún tipo de registro nacional de franquicias, lo que implica algunas dificultades al querer cuantificar y perfilar el mercado. No obstante, la Cámara de Comercio (CCS) está trabajando en ello. Considerando lo anterior y atendiendo al poco conocimiento que existe en Chile de este modelo de negocios como una alternativa confiable de inversión en distintos rubros, con distintos perfiles de inversionistas y de capital, se busca ser un vínculo entre los franquiciantes y los franquiciados, entregando un servicio de asesoría del modelo de negocios de Franquicias, contribuyendo en ampliar el conocimiento de este tipo de negocio, aumentar el horizonte de marcas presentes en el país a través de la investigación del mercado Europeo, elegido por ser un mercado maduro y consolidado en este tema y con un alto crecimiento en el país en los últimos cuatro años. Se sigue la estructura del plan de negocios que abarca todas las áreas que requiere desarrollar la

consultora que permita identificar los servicios que den sustento al origen del negocio, así como un detalle del mercado que se desea atraer a Chile. El modelo de franquicia general considera que las empresas pueden crecer sanamente a través de este modelo, a su vez que se pueden generar nuevos emprendedores con respaldo de un negocio probado, aportando a toda la red (ver Figura 2):

Figura 2: La Franquicia como Modelo de Expansión



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Dentro del modelo, es importante señalar que se entiende por “Know How”, dado que todos los negocios por pequeños, grandes, simples o complejos que sean, tienen uno, es decir, un conjunto de conocimientos con los que desarrolla su actividad. Para franquiciar, ese “Know How” debe tener un valor real e integral, y debe poder transmitir los aspectos técnicos, operativos, administrativos y comerciales de la empresa, que también deben de ser replicables y capaz de quedar documentado. Los manuales son necesarios para un buen desarrollo del modelo de franquicia, que en el traspaso de los conocimientos, por más pequeños que sean, son necesarios para el buen funcionamiento del modelo, presentando beneficios para ambas partes al hacerlo bien, como muestra la Figura 3:

Figura 3: Beneficios que se aportan Franquiciante y Franquiciado

<u>Franquiciante</u>	<u>Franquiciado</u>
✓ Baja inversión inicial	✓ Oportunidad de negocio
✓ Rápido escalamiento	✓ Aprender de un negocio probado
✓ Facilidad para acceder a nuevos mercados	✓ Contar con asistencia permanente
✓ Mayor cobertura y presencia de marca	✓ Lograr de economías de escala
✓ Diversificación y aumento de ingresos	✓ Acceder a financiamiento
✓ Menor costo	

(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Por esta razón, se abarca el modelo de Franquicia como un todo, definiendo primero el modelo, las características que hacen que un negocio sea franquiciable y las consideraciones que se tienen en cuenta en la selección de las franquicias europeas como parte de la base de este estudio. Esto implica un análisis de mercado en Chile con su clima económico, barreras comerciales, protección de propiedad intelectual, estabilidad política y económica, nivel socioeconómico, restricciones a las inversiones y existencia de capital humano, así como un análisis del mercado de franquicias europeas que tengan factibilidad de operar en Chile.

En definitiva, la franquicia como modelo de negocio permite a una empresa en expansión identificar, desarrollar y mantener asociaciones entre franquiciante y franquiciado que permiten cubrir efectiva y exitosamente el desarrollo de nuevos mercados y satisfacer las expectativas de los consumidores. La franquicia es un método para el escalamiento rápido en una empresa, que entrega probadas técnicas y herramientas para moverse pronto a los siguientes niveles de crecimiento. En efecto, investigaciones han mostrado que se incrementa la sobrevivencia y crecimiento de las empresas bajo este formato, especialmente, en las franquicias que crecen más rápidamente en primeros años (Prof. Pinaud V., 2016). Esta expansión de las cadenas afecta, no solo a los franquiciantes que hacen crecer su negocio, sino también a los nuevos franquiciados que inician su emprendimiento, a toda la red de franquicias que aumenta su cobertura y, finalmente, a los consumidores que tienen a su alcance una mayor y mejor oferta de productos y servicios.

## **2.4. METODOLOGÍA**

La metodología se basa en un análisis de las principales variables del mercado de Chile, investigando el desarrollo del modelo de franquicias en el país, y también en Europa, identificando las marcas operantes y las oportunidades de atraer franquicias de este mercado; y, en base a este análisis estratégico conocer la oferta y demanda del modelo de franquicias que permitan conocer las competencias requeridas para generar un plan de negocios adecuado para la Consultoría de franquicias. Se comparan ambos mercados considerando variables macroeconómicas, variables socioeconómicas, y las relacionadas a la industria y las oportunidades de inversión que permitan definir un marco aclaratorio de decisión objetivo entre ambos. En el encuadre de la investigación se realizarán dos tipos de entrevistas que permitan visualizar el conocimiento y el avance que se tiene del modelo de negocios de franquicia en Chile, y así definir la introducción a este mercado de franquicias como un asesor intermediario entre los posibles inversionistas y las franquicias abiertas al mercado, así como como aquellos que deseen expandirse a través de este modelo. Una de las entrevistas es realizada a 7-8 personas, y está enfocada en posibles inversionistas elegidos de distintas edades y que hayan participado en alguna feria de franquicias y la otra corresponde a una entrevista al director de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago, que es el único organismo actualmente involucrado y con miras a que este modelo de negocios se desarrolle, lo cual permite tener una visión cercana del crecimiento de este modelo en Chile.

Luego de analizar ambos mercados y de identificar las posibilidades de franquicias, se desarrolla el modelo del plan de negocios correspondiente a la Consultora de Franquicias, donde se definen los factores claves de desarrollo de la empresa, se identifica el modelo estratégico de negocio a través del modelo Canvas y luego se definen los planes de Marketing con su estrategia competitiva, la organización en términos operacionales, de organigrama e implementación y el modelo financiero de rentabilidad. En el desarrollo se dará énfasis a una estrategia de marketing tradicional y digital a través de distintos organismos, incluyendo la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago, buscando definir posibles alianzas estratégicas a llevar a cabo en la implementación que permitan facilitar la entrada al mercado. Además, se definen perfiles claves en la constitución de la consultora para la correcta identificación y confiabilidad del negocio y los clientes. En el plan financiero se realizará un análisis económico detallado, midiendo la viabilidad del proyecto, definiendo los ingresos, costos y gastos proyectados en un horizonte de tiempo apropiado, obteniendo así los flujos de caja que permitan generar los indicadores financieros relevantes para el análisis. Además, se considera la definición de los aspectos fundamentales que deben contemplarse del modelo de negocios de franquicias y la metodología de elección de los

negocios para registro de la Consultora de Franquicias, donde los negocios de franquicias se enmarcarán en cumplir los siguientes requisitos bases: 1) Concepto probado: las franquicias deben contar con una experiencia previa satisfactoria. Franquiciar supone siempre reproducir una experiencia de éxito. 2) Permanencia en el tiempo: debe tratarse de un concepto novedoso, transferible a otros mercados y ajeno a modas pasajeras. 3) Diferenciación: identidad corporativa e imagen propia claramente diferenciadas. Formas exclusivas en la comercialización de productos y servicios. 4) Transmisibilidad: fácil transmisión y reproducción del Know-How. 5) Accesibilidad: control por parte del franquiciador de las ventas, niveles de calidad y cumplimiento de los acuerdos contractuales. 6) Mercado amplio: en extensión, en clientes y en potenciales franquiciados. 7) Beneficio mutuo: ha de reportar márgenes y beneficios suficientes para las partes.

En definitiva, se abordará el estudio desde la investigación del mercado, considerando el desarrollo experimentado y la necesidad del negocio. Luego se precisará una estrategia de entrada buscando establecer la empresa con un plan detallado de implementación y promoción de los servicios prestados, los medios de comunicación y marketing que se usarán de difusión, la estimación de recursos operativos, estructurales y humanos para el desarrollo del negocio con un horizonte de 5 años de evaluación económica del funcionamiento del negocio.

## **2.5. RESULTADOS ESPERADOS**

Con los objetivos señalados, se busca la creación de una empresa de Consultoría especializada en franquicias, realizando un levantamiento del potencial de atraer a Chile un grupo exitoso de empresas que franquician en Europa, identificando el tamaño de mercado estimado y las ventajas competitivas que se podrían generar en recursos, capacidades y preferencias con base a análisis de datos estadísticos confiables de empresas, en distintos rubros, clientes y posibles inversionistas, con el fin de generar el soporte de las mejores alternativas de inversión de franquicias. A su vez, colaborar en el control de una buena implementación de la franquicia con el cliente. El modelo de negocio aplicable debe ser rentable y sustentable, además debe permitir definir la estrategia de negocio, comercial y de marketing que se implementará para darle vida a la consultora, para lo cual se debe hacer un análisis de costos en cada uno de los procesos y de los recursos físicos, humanos y tecnológicos usados. Los beneficios directos para las empresas y los inversionistas será el constituirse como un canal de conexión entre las empresas franquiciadoras y los inversionistas que deseen una base confiable de negocios de distintos rubros y costos, con asesorías en análisis de control del negocio que buscan mantener los estándares del franquiciador. Asimismo, se considera temas de legislación para las distintas marcas europeas del modelo de franquicia y la gestión de conflictos que puedan surgir entre franquiciado y franquiciante.

## **3. ANÁLISIS DEL MERCADO Y LA INDUSTRIA DE LAS FRANQUICIAS DE CHILE, EUROPA Y EL MUNDO**

### **3.1. MERCADO DE LAS FRANQUICIAS EN CHILE**

En Chile el mercado de las franquicias se encuentra en proceso de desarrollo y expansión, no existe regulación específica ni registro nacional sobre franquicias. Sin embargo, se constituyó por parte

de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) en abril 2015 el Comité de Franquicias, la cual promueve este modelo de negocios en Chile, recoge las mejores prácticas de la industria, da a conocer la franquicia como una oportunidad de emprendimiento y expansión y establece un canal formal de diálogo con diversas autoridades y organismos relacionados, generando una entrada al mayor desarrollo de este modelo de negocios.

### 3.1.1. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO

Chile es un país estable económicamente, se mantiene como un país con buenas condiciones para la actividad empresarial, en especial cuando se le compara con sus pares en el mundo emergente, sus vecinos en Sudamérica y sus socios en la Alianza del Pacífico. De acuerdo con el ranking "Doing Business 2018", que evalúa la facilidad que otorgan los países para que se establezcan negocios, Chile se sitúa en el puesto 55 entre 190 países y lo deja como el mejor país del Conosur para comenzar un emprendimiento. El informe dio cuenta de que Chile pasó desde el lugar 57 al 55 en el listado que realiza el Banco Mundial y que mide factores como la tramitación para la apertura de un negocio, permisos de construcción, registros, acceso a servicios, entre otros. En todos esos aspectos, el país obtuvo mejor puntuación respecto al año pasado, lo que explica el salto en la medición, mientras que la única caída tuvo relación con el pago de impuestos que fue uno de los tópicos mal evaluados. Uno de los datos destacados positivamente fue la importante baja en el tiempo necesario para realizar las tramitaciones de un negocio en el continente. Durante los últimos 15 años se pasó de 78 a 38 días que toma la apertura de un negocio. Por lo tanto, se puede visualizar un buen clima general de negocios en Chile y que, además, se encuentra bien posicionado dentro de la región. Con esto, si al mismo tiempo se toma en consideración el estudio realizado por la Dirección General de Comercio Exterior de Argentina en el 2015 (DGCOMET, Argentina) respecto a las Franquicias en América Latina, se puede ver que Chile está dentro de los países con mejor clima para el desarrollo de las franquicias, de acuerdo con el Ranking de Clima de Franquicias 2015 ocupando el primer puesto junto con Uruguay con el mejor clima con 23 puntos de 30, que es el máximo como se muestra en la Figura 4:

Figura 4: Ranking de Clima de Franquicias 2015



(DGCOMET, Argentina)

Además, Chile ocupa el segundo lugar, después de Uruguay, en el Ranking de Potencialidad del Mercado de Franquicias, con un puntaje de 80 sobre 100 puntos que es el máximo, teniendo un fuerte potencial de crecimiento de este modelo de negocios en la región en general (Figura 5).

Figura 5: Ranking de Potencialidad del Mercado de Franquicias



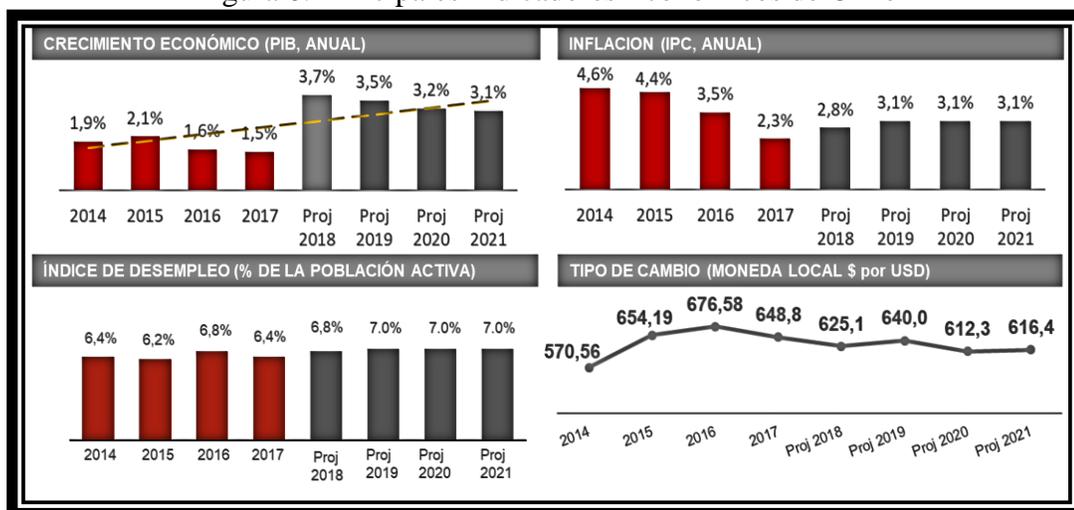
(DGCOMET, Argentina)

Considerando lo anterior se puede validar el alto potencial de crecimiento que tiene Chile dentro de la región y como país tanto en los negocios como en el desarrollo del modelo de franquicias. Ahora bien, al describir el mercado de Chile se debe profundizar en sus principales indicadores. Chile está situado a lo largo de la costa occidental del cono sur de Sudamérica, entre el segmento más alto de la Cordillera de los Andes y el Océano Pacífico. Es uno de los países más largos del mundo, con 4.300 km de longitud, pero simultáneamente uno de los más angostos, con una anchura promedio de sólo 180 km. Posee toda la clase de climas existentes en la tierra exceptuando solo el clima tropical. Según los datos preliminares del último censo realizado en el 2017 por el Instituto Nacional de Estadísticas (INE), Chile tiene una población efectiva de 17.574.003 habitantes. De ellas, 8.601.989 (48,9%) son hombres y 8.972.014 (51,1%), mujeres. Lo anterior refleja que entre 2002 y 2017, la tasa media anual de crecimiento de la población se ubicó en 1,06%. Se destaca que la población de Chile está envejeciendo ya que en el Censo de 1992 un 6,6% de las personas tenía 65 y más años, en el Censo 2017 este grupo etario representó el 11,4% y el segmento de 0 a 14 años equivalía al 29,4% de la población total, mientras que en 2017 se redujo a 20,1%. Además, las regiones con mayor cantidad de población son la Metropolitana, con 7.112.808 personas (40,5% del total); el Biobío, con 2.037.414 personas (11,6%), y Valparaíso, con 1.815.902 personas (10,3%), que implica que más del 60% de la población se ubica solo en 3 regiones del país. La lengua oficial de Chile es el español y su moneda el peso chileno. La población es mestiza, mezcla de europeos e indígenas, cuyas tradiciones aún se perciben en algunas partes del país. La tasa de alfabetismo es de 95%, sobresaliendo como una de las más altas de Latinoamérica. Por otro parte, cerca del 90% de los chilenos son católicos romanos, existiendo libertad de culto. Entre las principales actividades se cuentan la minería, los servicios, la extracción de materias primas, la industria forestal, la pesca y la manufactura y el turismo. Se resume estos indicadores en el cuadro resumen siguiente:

<b>Resumen Indicadores Chile</b>			
<b>Población Total</b>	17.574.003	<b>Población Laboral</b>	Activa 58%
<b>Crecimiento Natural</b>	1,06%	<b>Tasa de escolaridad</b>	95%
<b>Densidad</b>	8,77 hab/ km2	<b>Moneda</b>	\$ Peso Chileno
<b>Población Urbana</b>	87,8%	<b>Edad Promedio Total</b>	35,8
<b>Área</b>	756.096 km2	<b>Edad Promedio Población Laboral</b>	41,8
<b>Principales Ciudades</b>	Metropolitana(7.112.808) Valparaíso (1.815.902) Biobío (1.556.805) Maule (1.044.950) La Araucanía (957.224) O'higgins (914.555)	<b>Forma de Gobierno</b>	República en democracia parlamentaria, el presidente está dotado de varios poderes.
<b>Nivel de Desarrollo</b>	País de ingresos medios (franja superior), mercado financiero emergente. Uno de los países más estables y prósperos de Sudamérica. Primer exportador mundial de cobre y salmón. Segundo en Latinoamérica y el Caribe en términos de legislación favorable a los negocios.	<b>Índices Tecnológicos:</b>	<u>Penetración de Computadoras:</u> 14.1/100 habs. <u>Líneas telefónicas:</u> 18.8/100 habs. <u>Usuarios de Internet:</u> 70.9/100 habs. <u>Acceso a la energía eléctrica:</u> 99.25% de habs.

Además, se considera en la revisión de la estabilidad del país los principales indicadores económicos de Chile conforme muestra la Figura 6:

Figura 6: Principales Indicadores Económicos de Chile



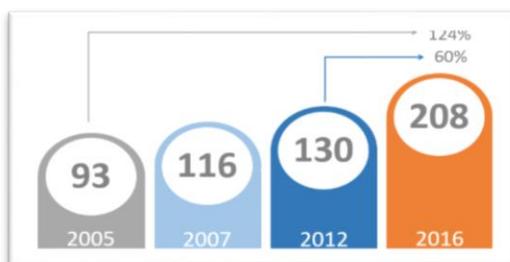
(Fuente: Banco Central de Chile – Gráfica: Elaboración Propia)

Como se puede apreciar, Chile es un país estable en términos económicos que mantiene un nivel de crecimiento bajo pero continuo en el tiempo con proyecciones favorables de crecimiento. Esto implica un buen ambiente para la generación de negocios en el país.

### 3.1.2. FRANQUICIAS Y RUBROS

Considerando los aspectos generales del mercado de franquicias en Chile, se tomará como base de referencia el estudio “Mercado de Franquicias en Chile” (Prof. Pinaud V., 2016) con el cuál el Comité de Franquicias de la Cámara de Comercio (CCS) ha realizado un levantamiento de las franquicias en Chile (Listado en ANEXO A) y el crecimiento que ha venido experimentando, así como las condiciones reinantes. En Chile no existe un registro específico legal de operaciones empresariales operadas vía franquicia, por lo cual esta base es un buen referente. Al dimensionar el mercado de franquicias en cantidad de Marcas en la última medición del 2016 operaban 208 marcas con un incremento significativo en los últimos cuatro años como se ve en la Figura 7:

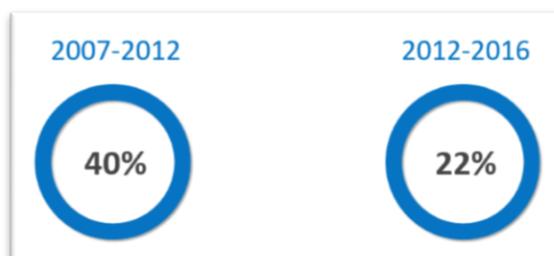
Figura 7: Evolución de las Marcas que operan con Formato de Franquicias en Chile



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Como se puede apreciar, la cantidad de marcas en el país ha presentado una importante evolución, experimentando un crecimiento de 60% en 4 años, en el estudio anterior sólo se identificaron 130 marcas de franquicias. Este crecimiento es sólo de marcas, no se considera aún la cantidad de locales que implica, lo cual muestra el desarrollo exponencial que ha tenido este modelo de negocios en Chile. A su vez que, la tasa de mortalidad de las franquicias ha disminuido considerablemente de un 40% previo a un 22% entre el 2012 y el 2016, que se da al considerar las marcas que se han mantenido en el periodo de los últimos 5 años, concluyendo que un 78% de las marcas que existían se mantienen operando en el mercado y sólo un 22% se ha salido de este mercado como se aprecia en la Figura 8:

Figura 8: Tasa de Mortalidad de las Franquicias



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

En el mismo estudio además se hace referencia que cuando se analiza el modelo de franquicia desde el franquiciado como una opción de emprendimiento para este, la cifra tiene una relevancia significativa al compararla con la probabilidad de que un nuevo negocio sobreviva en el tiempo,

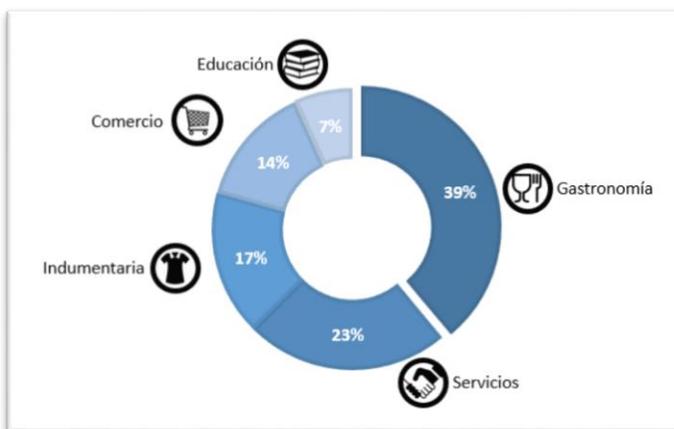
que en Chile solo un 42% de las empresas sobreviven al quinto año en comparación con la analizada en el caso de la tasa de franquicias para el mismo periodo en Chile que sería del 78%, lo cual evidencia que el modelo de franquicias muestra una mayor probabilidad de éxito o sobrevivencia que otra forma de emprendimiento nuevo.

Al clasificar las **Franquicias por sector de actividad**, se consideran cinco sectores principales que incorporan los distintos rubros según se indica:

- a) **Gastronomía:** Que abarca Restaurantes, Café y/o heladería, Fast Food, Panadería, Pastelería, Productos congelados y Bares.
- b) **Servicios:** Como Gimnasios, Centros de estética, Telecomunicaciones, Hoteles, Lavasecos y tintorerías, Consultorías, Arriendo de vehículos, Corredora de propiedades, Escuela de conducción, Lavado de autos, Entrega de información, Clínica dental, Publicidad, Colocación laboral, Equipamiento automotriz, Servicios financieros, Coworking, Peluquerías, Taller automotriz, Reparación de vidrios, Arreglos de ropa y Wedding planner, entre otros.
- c) **Indumentaria:** Con Confecciones, tiendas de Ropa, Calzado y Marroquinería.
- d) **Comercio:** Que corresponde a otro tipo de tiendas no relacionadas con el sector de la moda como Farmacias o Perfumerías, Estaciones de servicio, Accesorios, Cosméticos, Laboratorio, Joyerías, Artículos para bebés, eléctricos, de peluquería, Agroinsumos, Gas, Confitería y otros.
- e) **Educación:** Establecimientos como Escuelas de idiomas, Preuniversitarios, Educación infantil, Escuela de computación, de música, entre otros.

De acuerdo a la descripción anterior y según los datos de la Cámara de Comercio de Santiago, el 63% de las marcas que operan bajo el modelo de franquicia corresponde a los sectores de Gastronomía y Servicios, que equivale a 130 marcas, donde la mayor cantidad de marcas que operan bajo el modelo se encuentra en el sector de Gastronomía con 81 marcas (39%), sigue el sector Servicios con 49 marcas (23%), Indumentaria con 35 marcas (17%), Comercio con 29 marcas (14%) y Educación con 24 marcas (7%), lo cual se puede apreciar en la Figura 9:

Figura 9: Principales sectores que operan las marcas de franquicias

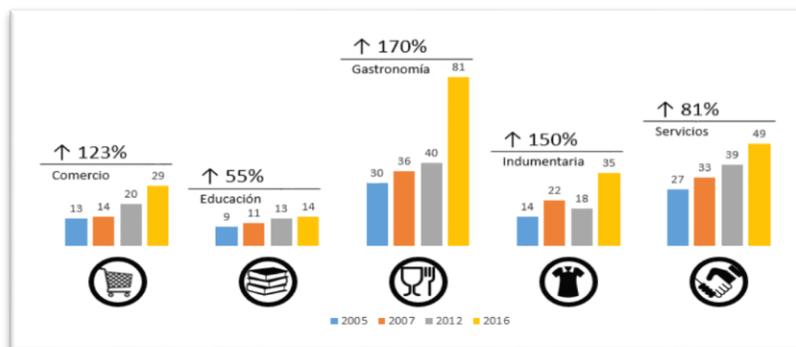


(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Respecto a estos sectores, se tienen crecimientos distintos de las marcas en el tiempo, donde se destaca el mayor crecimiento en el sector Gastronomía, duplicándose la cantidad de marcas bajo

este sistema en los últimos 4 años pasando de 40 marcas a 81 (102%) iniciando con 30 marcas que implica un 170% de crecimiento en todo el periodo. Le sigue Indumentaria con un crecimiento de 150% pasando de 14 a 35 marcas en el periodo total, y de 18 a 35 marcas en los últimos 4 años (94%), luego el Comercio, que pasa de 13 marcas en sus inicios a 29 marcas en la última medición que implica 123% de crecimiento y de 20 a 29 marcas en los últimos 4 años (45%), Servicios que inicia con 27 marcas llega a 49 crece 81%, y en los últimos 4 años de 39 a 49 marcas (26%), y por último, el menor crecimiento lo tiene Educación con 55% pasando de 9 a 14 marcas en todo el periodo medido y 8% en los últimos 4 años de 13 a 14 marcas, como se muestra la Figura 10.

Figura 10: Evolución de las Marcas de Franquicias por Sector



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

En estos cinco sectores se han identificado una distribución de 51 rubros en total. De estos, son cuatro rubros los que concentran el 51% de las Marcas y 18 rubros concentran el 80% de las marcas franquiciadas, como se puede ver en el siguiente ranking de los principales rubros en la Figura 11:

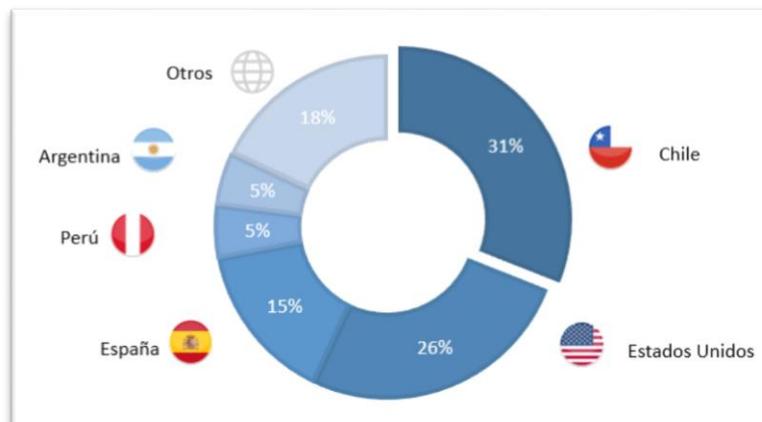
Figura 11: Ranking de los Principales rubros de las Marcas

Ranking	Sector	Rubro	Cantidad de Marcas	% del Total de Marcas	% Acumulado
1	Gastronomía	<b>Fast Food</b>	<b>36</b>	17%	<b>17%</b>
2	Indumentaria	<b>Confecciones</b>	<b>27</b>	13%	<b>30%</b>
3	Gastronomía	<b>Restaurant</b>	<b>23</b>	11%	<b>41%</b>
4	Gastronomía	<b>Café y/o Heladería</b>	<b>20</b>	10%	<b>51%</b>
5	Servicios	Gimnasio	7	3%	54%
6	Servicios	Corredora de Propiedades	6	3%	57%
7	Educación	Escuela de Idiomas	6	3%	60%
8	Indumentaria	Calzado	5	2%	63%
9	Servicios	Centro de Estética	5	2%	65%
10	Comercio	Joyería	5	2%	67%
11	Comercio	Accesorios	4	2%	69%
12	Comercio	Cosméticos	4	2%	71%
13	Educación	Educación Infantil	4	2%	73%
14	Servicios	Hoteles	4	2%	75%
15	Servicios	Arriendo de Vehículos	3	1%	76%
16	Comercio	Estaciones de Servicio	3	1%	78%
17	Servicios	Peluquería	3	1%	79%
18	Servicios	Clínica Dental	2	1%	80%

(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

En relación a los **Países de Origen de las Marcas** no hay mayoría absoluta por país, no obstante, el 68,7% corresponde a marcas de franquicias extranjeras y por ende, casi un tercio de las marcas que operan como franquicia tienen su origen en Chile, es decir, 31,3% son marcas de franquicias chilenas, en la segunda mayoría del total y liderando las franquicias extranjeras está USA con 26,0% de participación, mientras en el tercer lugar se encuentra España con 15,4%, y en menor proporción Perú con 5,3% y Argentina con 4,8% de participación, el restante 18% se divide en marcas de distintos orígenes, como se ve en la Figura 12:

Figura 12: Origen de las Marcas



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Al tomar la cantidad de marcas según su origen, se puede ver que 32 marcas corresponden a España, y en total 47 provienen de Europa en general, lo cual es menor a la cantidad de marcas provenientes de USA y Chile, por ello el potencial de atraer marcas de este mercado como muestra la Figura 13:

Figura 13: Cantidad de Marcas según Origen

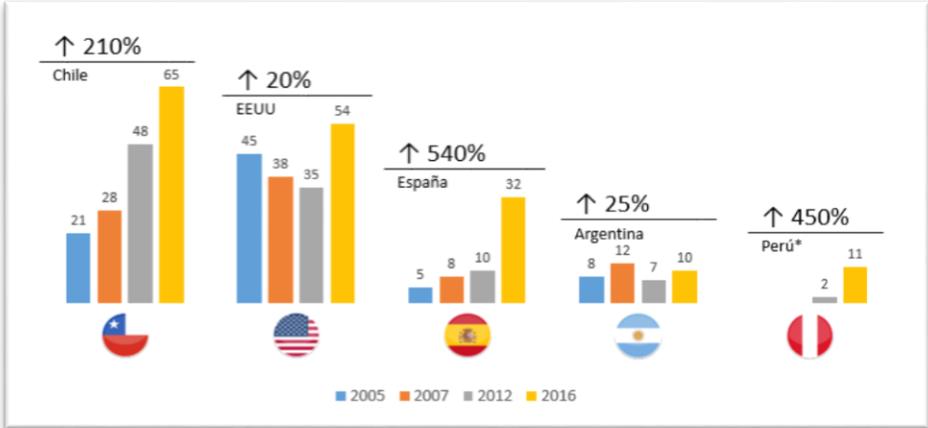
Ranking	País	Cantidad de Marcas	% del Total de Marcas	% Acumulado
1	Chile	65	31,3%	31,3%
2	USA	54	26,0%	57,2%
3	España	32	15,4%	72,6%
4	Perú	11	5,3%	77,9%
5	Argentina	10	4,8%	82,7%
6	Italia	6	2,9%	85,6%
7	Francia	5	2,4%	88,0%
8	Brasil	4	1,9%	89,9%
9	Canadá	4	1,9%	91,8%
10	Alemania	4	1,9%	93,8%
11	Otros	13	6,3%	100,0%

(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Además, el crecimiento que han experimentado las franquicias desde sus distintos orígenes también ha sido diferente, el más significativo se ha originado en España con un crecimiento de 540% desde el 2005 al 2016 pasando de 5 a 32 marcas vigentes, sin embargo, en los últimos 4 años el crecimiento de España ha sido más explosivo pasando de 10 a 32 marcas con un 320% de

crecimiento, a diferencia del crecimiento experimentado por USA de 54% y las marcas de Chile, propiamente tal, con 35% sobre la misma medición de 4 años, como muestra la Figura 14:

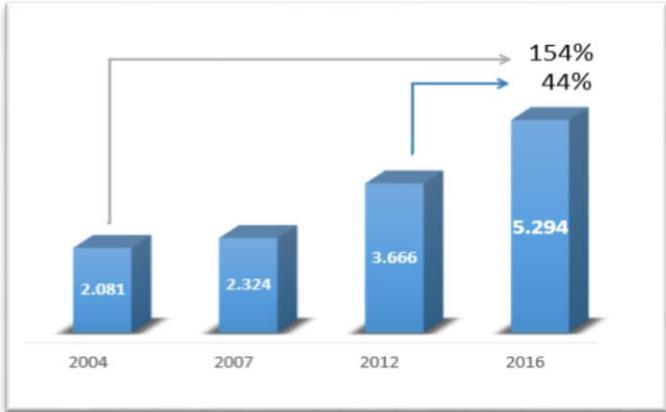
Figura 14: Crecimiento de las Marcas según su Origen



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Luego al dimensionar cuántos locales están asociados a estas marcas, se puede determinar un crecimiento importante en los últimos 4 años de 1.628 locales que equivale a +44,4% de crecimiento pasando de 3.666 locales en el 2012 a 5.294 locales de franquicias en el 2016. Si lo mismo se compara con la medición inicial del 2005, donde se identificaron 2.081 locales, se traduce en un crecimiento de 154% a la fecha, lo cual se muestra en la Figura 15.

Figura 15: Evolución de los locales de marcas franquiciadas

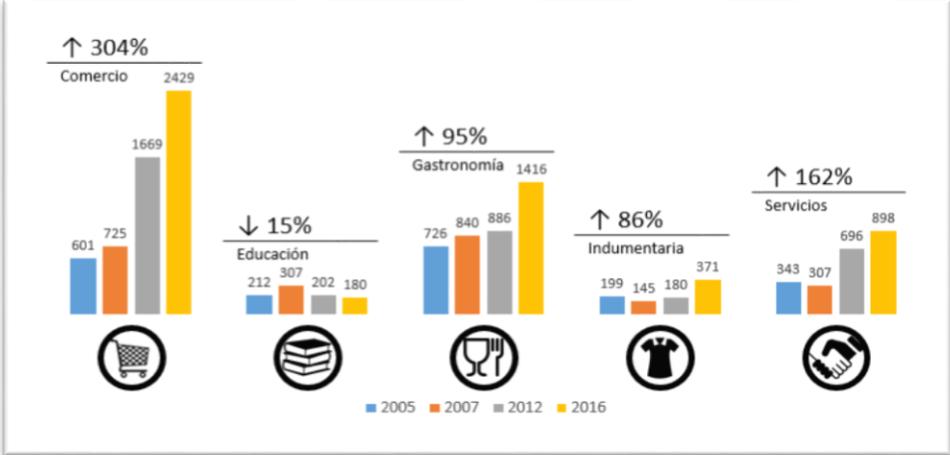


(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Al distribuir este crecimiento de locales por sector se tiene una evolución de la cantidad de locales por sector, donde el sector que más ha crecido en los últimos cuatro años es Indumentaria duplicando los locales, de 180 en el 2012 a 371 locales en el 2016, que corresponde a un crecimiento de 106%, mientras que el crecimiento en el mismo periodo del sector Gastronomía y Comercio también es relevante pasando de 886 a 1.416 locales con un 60% de crecimiento en el sector Gastronomía y crece de 1.669 a 2.429 locales correspondiente a 46%. No obstante, en el

mismo análisis, pero desde la primera medición el sector que más ha crecido es el Comercio con 304% y Servicios con 162%, como se muestra en la Figura 16:

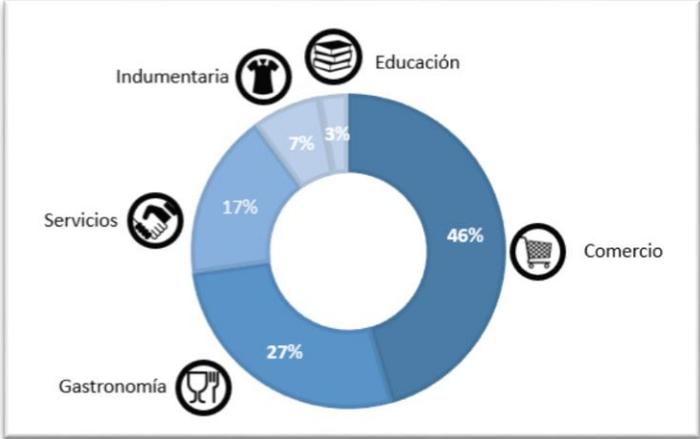
Figura 16: Evolución de la cantidad de locales por sector



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

Aunque han existido incrementos importantes en la cantidad de locales por sector, la distribución del total de locales por sector se ha mantenido relativamente constante en todas las mediciones del estudio en el tiempo. En este sentido, la mayor cantidad de locales se encuentra en el sector Comercio con un 46% de participación, seguido por Gastronomía con 27%, Servicios con un 17% de participación y 7% de Indumentaria. La distribución de los principales sectores que operan los locales de franquicias (Figura 17) cambia si se compara con lo presentado de los sectores por marca.

Figura 17: Distribución de locales totales por sector



(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

La cantidad de locales tiene una concentración mayor en la cantidad de rubros que concentra, como que el 80% de los locales franquiciados corresponde a 11 de los 51 rubros identificados previamente, y el 90% de los locales abarca 17 rubros principales (Prof. Pinaud V., 2016).

Respecto a la concentración geográfica es muy alta, el 99,5% de las empresas que operan con formato de franquicia lo hacen en la Región Metropolitana, luego las regiones que le siguen en participación son Región de Valparaíso con 45,2% de las marcas, Región del Biobío con 37% de las marcas y las Regiones de Coquimbo y Antofagasta con un 30% y 27% de las marcas respectivamente estableciéndose correlaciones significativamente positivas (0,97) entre el número de marcas y el número de habitantes de cierta región (0,95), es decir, marcas versus densidad poblacional (Prof. Pinaud V., 2016), demostrando la potente centralización de las operaciones empresariales en Chile. Por otra parte, cabe destacar la importancia que puede tener la localización dado que en Chile la mayor parte de las compras se realiza en los centros comerciales, donde además se concentran la mayoría de las tiendas, así como los establecimientos gastronómicos, por lo tanto, gran parte de los establecimientos de franquicias en Chile se encuentran en estos centros comerciales generando una relación positiva entre el crecimiento de la cantidad de locales franquiciados con la tendencia de crecimiento del retail. Es importante considerar, además, que las franquicias requieren de lograr volúmenes relevantes y atractivos para su rentabilidad.

Respecto a la inversión inicial, el 43% de los casos es menor a los U\$50.000 y logra una inversión promedio de U\$232.600, mientras que el 80% está bajo los U\$200.000 como muestra la Figura 18:

Figura 18: Inversión Inicial Promedio en una Franquicia

Inversión (US\$)	2005	2007	2012	2016	Tendencia
Menos de 50.000	20%	28%	33%	43%	↑
Entre 50.000 y 100.000	31%	32%	28%	13%	↓
Entre 100.000 y 200.000	34%	28%	21%	23%	→
Entre 200.000 y 500.000	14%	11%	13%	11%	→
Sobre 500.000	2%	2%	5%	11%	↑

(Fuente: Mercado de Franquicias en Chile 2016)

El Fee de ingreso promedio es de US\$32.300 en la última medición con una duración promedio de los contratos de franquicia de 7,2 años. Los royalties suelen fijarse como un porcentaje sobre las ventas obtenidas y, en el año 2012 se exigía un royalty de un 8,2% sobre ventas el cuál se redujo en el 2016 a 6,2% con un fondo de publicidad mínimo de 2%. Además, el periodo de recuperación de la inversión se promedia en 25 meses con una utilidad promedio de 21,7%. La facturación de la industria en Chile en el 2016 asciende a US\$ 1.951 millones, equivalente a un crecimiento de 31% en los últimos cuatro años, aportando el 9,4% al PBI del comercio. (Prof. Pinaud V., 2016).

La tendencia se puede deber al reciente levantamiento de las denominadas franquicias low cost o de bajo coste, dirigidas hacia ese segmento de potenciales franquiciados que no cuentan con grandes capitales, pero si desean invertir una pequeña cantidad de ahorros para conseguir emprender. Si se trata de franquicias con altos costos iniciales, suele ser común la asociación de varias personas para poder hacer frente a este pago. Sin embargo, esta opción puede presentar más problemas ya que debe encontrarse a los socios adecuados y esta búsqueda requiere un mayor tiempo por lo que, en muchas ocasiones, supone que se pierden oportunidades.

Por su parte, los royalties o regalías asociados son los pagos regulares que hace el franquiciado al franquiciante. El principal royalty es el denominado royalty operacional, suele tratarse de un porcentaje sobre las ventas y tiene por objeto retribuir al franquiciante por la concesión de la franquicia y el uso de su marca. En ocasiones, en vez de fijarse un porcentaje sobre ventas se determina el pago de una cantidad mensual fija. Asimismo, muchas franquicias contemplan el pago de un porcentaje algo menor para cubrir los gastos de publicidad y promoción que realiza el franquiciante y redundan en el beneficio de todas las franquicias de la marca. Además, debe tenerse en cuenta el probable pago de royalty por parte de la máster franquicia a sus matrices.

Debido a que la franquicia en Chile no se encuentra regulada, el contrato de franquicia tiene la consideración de un contrato privado entre las partes, aunque deben tenerse en cuenta las numerosas leyes y normas sectoriales. Es destacable la importancia que presenta el registro en el país de las marcas y demás formas de propiedad intelectual e industrial que puedan pertenecer a la franquicia para evitar conflictos futuros.

**Régimen Legal:** La ley de Propiedad Intelectual protege los derechos de autor inscritos en el Registro de Propiedad Intelectual de Chile, en los contratos de franquicia, habitualmente se entrega un Manual de la franquicia al franquiciado que suelen incluir instrucciones, descripciones de sistemas y procesos relativos a la franquicia, estrategias de marketing, acuerdos, técnicas de venta, formación de personal, entre otros. Podría decirse que es el Know-How de la franquicia detallado por escrito. Por ello, es altamente recomendable que estos Manuales se inscriban en el Registro de Propiedad Intelectual y se transfieran a los franquiciados a través de una licencia de uso. En relación con la propiedad industrial, resulta decisivo su protección en el marco de un contrato de franquicia pues el franquiciante cede el uso de su marca, procesos y otros al franquiciado. Por lo tanto, igual se recomienda el registro de esto incluso antes de que se cierre un contrato de franquicia, así como el dominio de Internet.

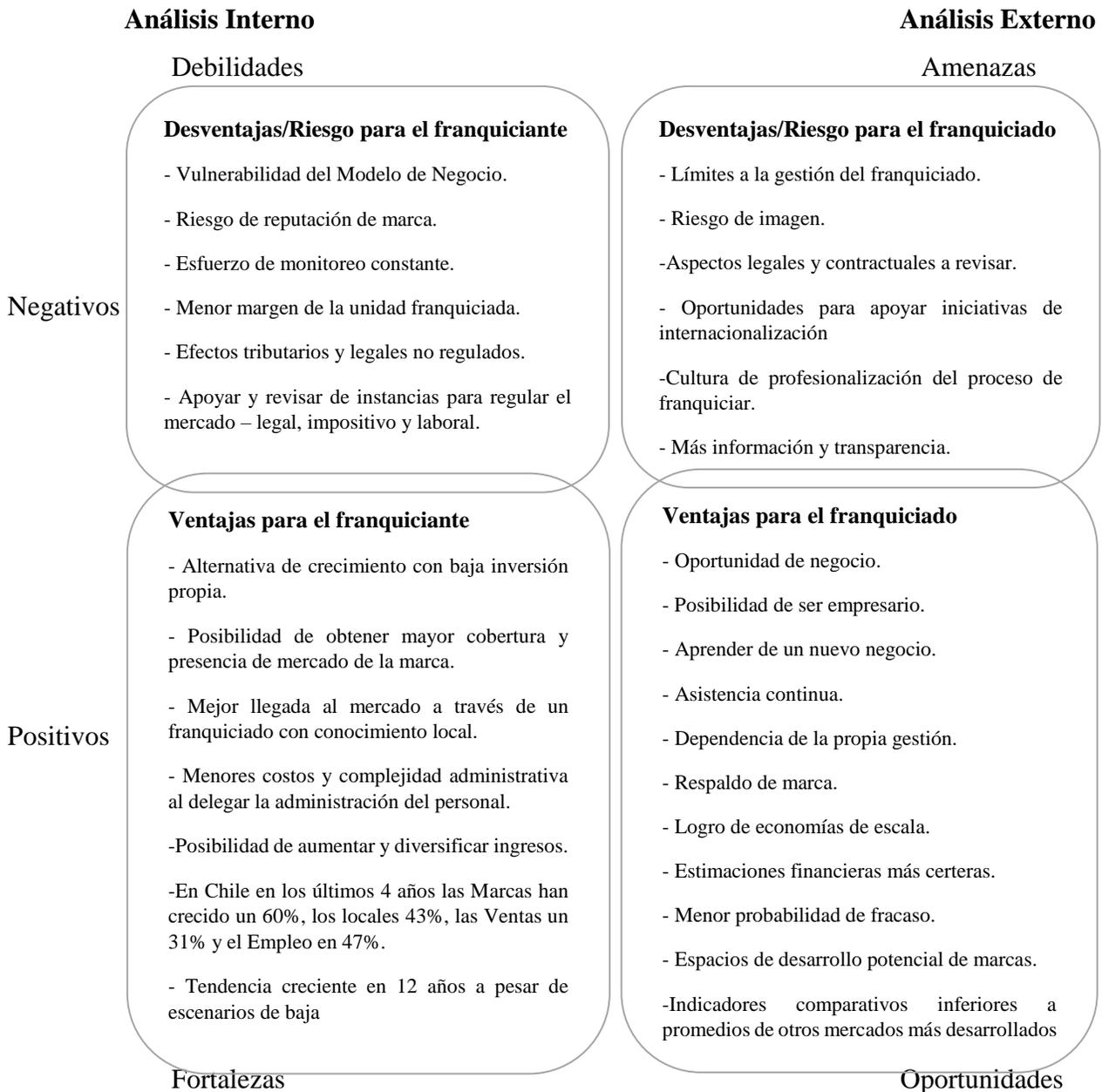
**Registro de marca:** El procedimiento para registrar una marca comercial en Chile comprende básicamente tres etapas: ingreso y examen de forma de la solicitud, trámite de la publicación del extracto en el Diario Oficial y examen de fondo de la solicitud. El registro de marca comercial dura 10 años, los cuales se cuentan desde la fecha de concesión del registro. Asimismo, cabe señalar que un registro de marca puede renovarse indefinidamente durante su vigencia o dentro de los 30 días hábiles siguientes a la expiración del registro. El pago de derechos por el registro de una marca es de 3 UTM (Unidad Tributaria Mensual), de los cuales 1 UTM, se paga al presentarse la solicitud y las otras 2 UTM al momento de su aceptación. El valor del UTM a diciembre 2018 es de 48.353.

**Regulación Tributaria:** Si se ha determinado en el contrato de franquicia el pago de royalties variables como fijos, los impuestos aplicables dependerán de si el franquiciador es una empresa residente en Chile o no. Las empresas extranjeras pueden optar por constituir una sociedad anónima, una sociedad de responsabilidad limitada o una filial de su propia empresa en Chile. En este caso, se rigen de acuerdo con la Ley sobre Impuesto a la Renta.

El desafío del mercado de las franquicias en Chile es seguir creciendo sanamente, apoyando las instancias para regular el mercado - legal, impositivo y laboral-, buscando las oportunidades para apoyar iniciativas de internacionalización, una cultura de profesionalización del proceso de franquiciar y más información y transparencia. Esto supone una oportunidad para las franquicias nuevas que pueden aprovechar la buena percepción de Europa y considerar así el inicio del apoyo institucional y empresarial a este sector que, sin duda, es una de las claves para su desarrollo.

### 3.1.3. ANÁLISIS FODA

Con el fin de analizar cómo afectan las fuerzas internas y externas del modelo de franquicia en Chile se realiza un análisis FODA, en el cual se revisa en profundidad las Fortalezas y Debilidades desde el franquiciante y las Oportunidades y Amenazas de la industria desde el punto de vista de las ventajas y desventajas del franquiciado. Estos factores buscan orientar la revisión al modelo de franquicias en el entorno interno, asimismo, externamente revisar las amenazas que puedan existir como en el ámbito legal, social y empresarial. El FODA es una herramienta esencial en la administración y en el proceso de planificación del negocio, logrando la situación real en la que se encuentra el mercado de franquicias en Chile, para planificar la estrategia del negocio.



## 3.2. MERCADO DE FRANQUICIAS DE EUROPA

La historia de la franquicia en Europa comienza con el nacimiento del término Franquicia durante la Edad Media en Francia. En esa época el término Franquicia hacía referencia a las autorizaciones o privilegios que los soberanos otorgaban a favor de algún súbdito en relación con determinadas actividades comerciales, o también de pesca y explotación de recursos forestales. Durante los años setenta comienza a desarrollarse plenamente el sistema de franquicia, debido a la saturación de los mercados. De esta forma, se constituye el verdadero contrato de franquicia moderno.

### 3.2.1. ANÁLISIS GENERAL DEL MERCADO

La franquicia se concede, por lo general, por un período determinado y para un determinado "territorio". Puede ser una franquicia exclusiva o no exclusiva. Varios tangibles e intangibles, tales como servicios de apoyo nacionales o internacionales de publicidad, formación y otros, se hacen disponibles comúnmente por el franquiciante. Los acuerdos suelen durar entre cinco y treinta años, con la posibilidad de cancelación o terminación anticipada mediante un preaviso. El incumplimiento de las cláusulas contractuales suele acarrear consecuencias para los franquiciados.

Para entender el mercado de franquicias de Europa se realiza primero un análisis general de la Unión Europea. La Unión Europea está conformada por los estados: Miembros fundadores se constituyeron en 1957 (Tratado de Roma) con Bélgica, Alemania, Francia, Italia, Luxemburgo y Países Bajos; Luego, en 1973 se suma Dinamarca, Irlanda, Reino Unido; en 1995 se suma Austria, Finlandia y Suecia; en el 2004 ingresan Chequia, Estonia, Chipre, Letonia, Lituania, Hungría, Malta, Polonia, Eslovenia y Eslovaquia; en 1981 entra Grecia; en 1986 ingresa España y Portugal; en el 2007 se incorpora Bulgaria y Rumanía y en el 2013, Croacia. (Mapa en ANEXO B). En cifras:

#### **Resumen de Hechos y Cifras de la UE (UE 2017)**

Superficie: 4.413.652 km<sup>2</sup>; Número de habitantes: 509 millones (2016)

Ciudades administrativas de la UE: Bruselas, Luxemburgo, Estrasburgo

Densidad de población: 116,7 hab./ km<sup>2</sup> (2014); Edad media: 42,2 años (2014)

Mayoría electoral para la participación en las elecciones del Parlamento: 18 años (Austria: 16 años)

PIB per cápita en EPA<sup>1</sup>: 28.800 euros (2015)

Exportaciones totales de la Europa de los 28: 1.581.200 millones de euros (enero-noviembre 2016)

Importaciones totales de la Europa de los 28: 1.561.000 millones de euros (enero-noviembre 2016)

Lenguas Oficiales: 24, Búlgaro (bg), Español (es), Checo (cs), Danés (da), Alemán (de), Estonio (et), Griego (el), Inglés (en), Francés (fr), Irlandés (ga), Croata (hr), Italiano (it), Letón (lv), Lituano (lt), Húngaro (hu), Maltés (mt), Neerlandés (nl), Polaco (pl), Portugués (pt), Rumano (ro), Eslovaco (sk), Esloveno (sl), Finés (fi) y Sueco (sv).

Estados Miembros: Bélgica, Bulgaria, Chequia, Dinamarca, Alemania, Estonia, Irlanda, Grecia, España, Francia, Croacia, Italia, Chipre, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Hungría, Malta, Países Bajos, Austria, Polonia, Portugal, Rumania, Eslovenia, Eslovaquia, Finlandia, Suecia, Reino Unido. Países Candidatos a Miembros: *Turquía, Antigua República Yugoslava de Macedonia, Montenegro, Serbia y Albania.* (Posible impacto del Brexit de la UE ver en ANEXO B).

---

<sup>1</sup> El PIB (producto interior bruto) es un indicador de la situación económica de una nación. Refleja el valor total de todos los bienes y servicios producidos menos el valor de los bienes y servicios utilizados para su producción. Al expresar el PIB en EPA (estándar de poder adquisitivo) se eliminan las diferencias entre los niveles de precios de los países, y el cálculo per cápita permite comparar economías significativamente diferentes en términos de tamaño absoluto. Fuente: Eurostat.

### 3.2.2. FRANQUICIAS Y RUBROS

De acuerdo con la investigación comparativa realizada por el sitio Franquicia Directa, dentro de la Unión Europea los países con mayor presencia de franquicias son Francia (26%), España (16%), Alemania (14%), Gran Bretaña (14%) e Italia (13%) como se muestra en la Figura 19:

Figura 19: Franquicias de Europa Global 2018 comparativo

PAÍS	FRANQUICIADORES EN 2005	FRANQUICIADORES EN 2016	UNIDADES OPERATIVAS
España	940	1.123	63.792
Gran Bretaña	655	998	56.100
Alemania	820	1.018	57.827
Francia	965	1.834	99.100
Italia	665	947	53.794
Rumania	130	185	7.525
Finlandia	150	285	12.025
Holanda	518	744	39.262

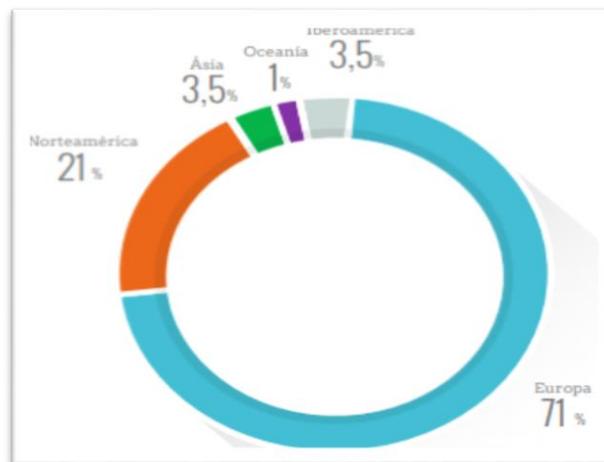
\* Los datos indicados en cada país son los aportados por la consultora o colaborador originario de dicho territorio

(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

En Europa la mitad de los negocios de franquicias están divididos en seis sectores: Alimentación, Hotelería - Restauración, Agencia de Viajes, Confección – Moda, Peluquería – Belleza – Cosmética y Servicios especializados, que son los de mayor tamaño medio por cadena.

Si se profundiza en uno de los mercados como España, existen alrededor de 1.100 empresas que operan bajo el sistema de franquicias, de las cuales casi el 83% son de origen nacional. Esto demuestra una gran presencia de emprendedores y potenciamiento de ideas creativas en el desarrollo empresarial de este país. Estos seis sectores engloban un total de 37.890 establecimientos, lo que supone un 52,8% de los negocios de la franquicia en España. Cerca de las 3/4 partes de las franquicias tienen su origen en países europeos, mientras que el 21% son de origen norteamericano como se puede ver en la Figura 20:

Figura 20: Origen Franquicias de Europa

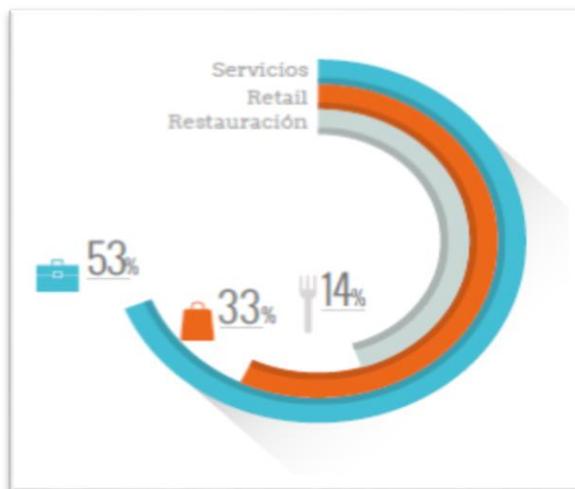


(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

Cabe destacar en este punto, que el 75,52% de las 143 franquicias extranjeras que operan en España tienen su procedencia en 5 países: Estados Unidos, Alemania, Francia, Italia y Portugal. En este punto, hay que mencionar que, a pesar del aumento de las franquicias extranjeras en los últimos años, se ha visto aumentado ligeramente este número, pasando de 142 a 143. El mayor aumento ha venido de las franquicias de origen estadounidense y canadiense (2%), así como de las provenientes del continente asiático (medio punto), mientras que se han reducido las franquicias europeas.

En lo que respecta a la clasificación por segmento, en 2016, más de la mitad de las cadenas de franquicia, un 53,31%, siguen perteneciendo al sector servicios, sumando un total de 531 marcas, lo que supone un ligero aumento respecto al ejercicio 2015 en cuanto a número de marcas, pero su proporción se ha visto disminuida respecto al total en comparación con los demás sectores. Se trata por lo general de modelos de negocio que requieren menores inversiones y estructuras de personal, por ello, en el ejercicio 2016 ha habido un crecimiento en cuanto a nuevas aperturas y en el número total de centrales franquiciadoras, a pesar de que han desaparecido algunas cadenas del sector, sobre todo las dedicadas a servicios a domicilio, servicios del automóvil y transporte. El sector Retail ha visto aumentado considerablemente el número de franquicias nuevas, habiendo aumentado de 307 a 328, un 6,4%, gracias al gran crecimiento de las franquicias del sector moda, zapatos y complementos. Finalmente, cabe resaltar que en restauración ha aumentado el número de franquicias, con 8 franquicias nuevas que significan un aumento porcentual de casi 6 puntos, y también se ven aumentados el número de puntos de venta como se muestra en la Figura 21:

Figura 21: Cadenas por Segmento de Franquicias de Europa

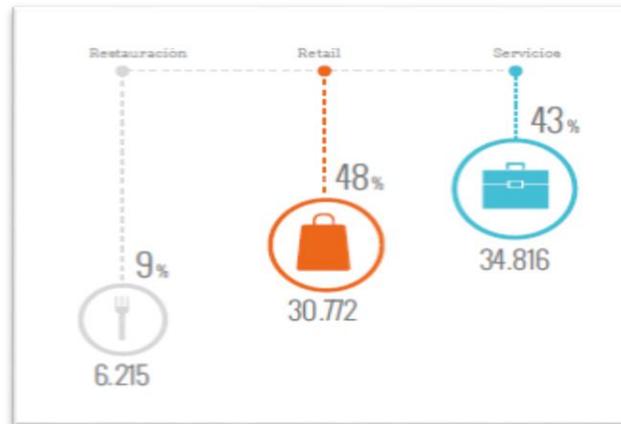


(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

En los Negocios por Segmento, es el segmento Retail el que experimentó un mayor crecimiento en 2016, con unas 2.004 aperturas nuevas. Con un total de 30.772 puntos de venta, se acerca a la cifra del sector Servicios (34.816), que ha abierto casi tres centenares de negocios y restauración, cuyo ascenso se fija en 143 nuevos locales. Es el sector Retail también el que presenta la mayor media de franquicias abiertas por marca, con un total de 94 unidades por franquicia. Los otros dos sectores ven disminuido este porcentaje, tanto en Restauración (pasa de 47 a 45 establecimientos) como en Servicios (de 68 a 65) respecto al año anterior. Si atendemos a las 996 cadenas que forman parte de nuestro estudio, la media global de todos los sectores en cuanto a número de establecimientos se fija en 72 puntos de venta por cadena. En general, se aprecia un ascenso global del número de franquicias en el 2016, que se apoyan en el crecimiento del sector Retail, que ha visto aumentada

su cifra en 2.004 nuevos establecimientos, mientras los otros dos también salen bien parados: 143 franquiciados nuevos en Restauración y 280 en Servicios. (Figura 22)

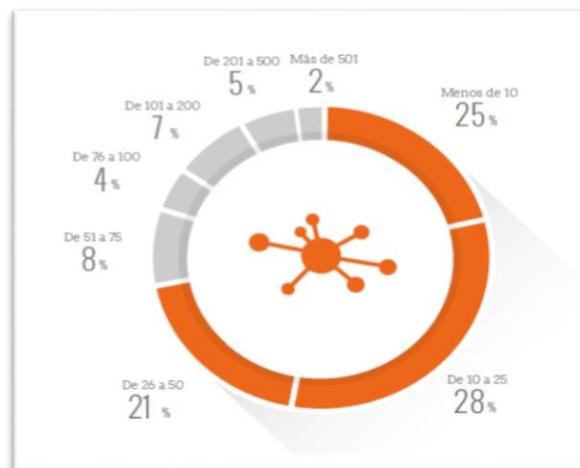
Figura 22: Crecimiento de los Segmentos de Franquicias de Europa



(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

En 2016 la franquicia facturó 21.159 millones de euros, lo que supone el 9,80% del comercio minorista. La franquicia ha sumado un crecimiento interanual del 5,45%, pasando a facturar alrededor de 1.100 millones de euros más que el año anterior (20.066 millones de euros en 2015). La facturación media por franquicia se situó en 21 millones de euros. La cifra de ventas media por establecimiento aumentó un 1,88%, colocándose en 294 mil euros. La inversión realizada en franquicia durante el 2016 fue de 180 millones de Euros, es decir, un 5,52% de la inversión total del comercio al por menor. A su vez, el valor de la infraestructura de ventas se situó en 4.744 millones de euros y un incremento de 5% respecto al ejercicio 2015. Por su parte, la inversión media por local creció hasta los 73.110 euros, debido al potente crecimiento de las franquicias de retail y restauración que son las que mayor inversión requieren. El 25,2% de las franquicias aún no han superado las diez unidades de negocio encontrándose aún en las etapas más iniciales de la expansión en red. Mientras que el 53,3% de las franquicias, un total de 531, tienen menos de 25 locales. En el lado contrario, sólo el 14,3% de las cadenas tienen más de cien negocios. (Figura 23)

Figura 23: Dimensión de la cantidad de negocios por Franquicia europea

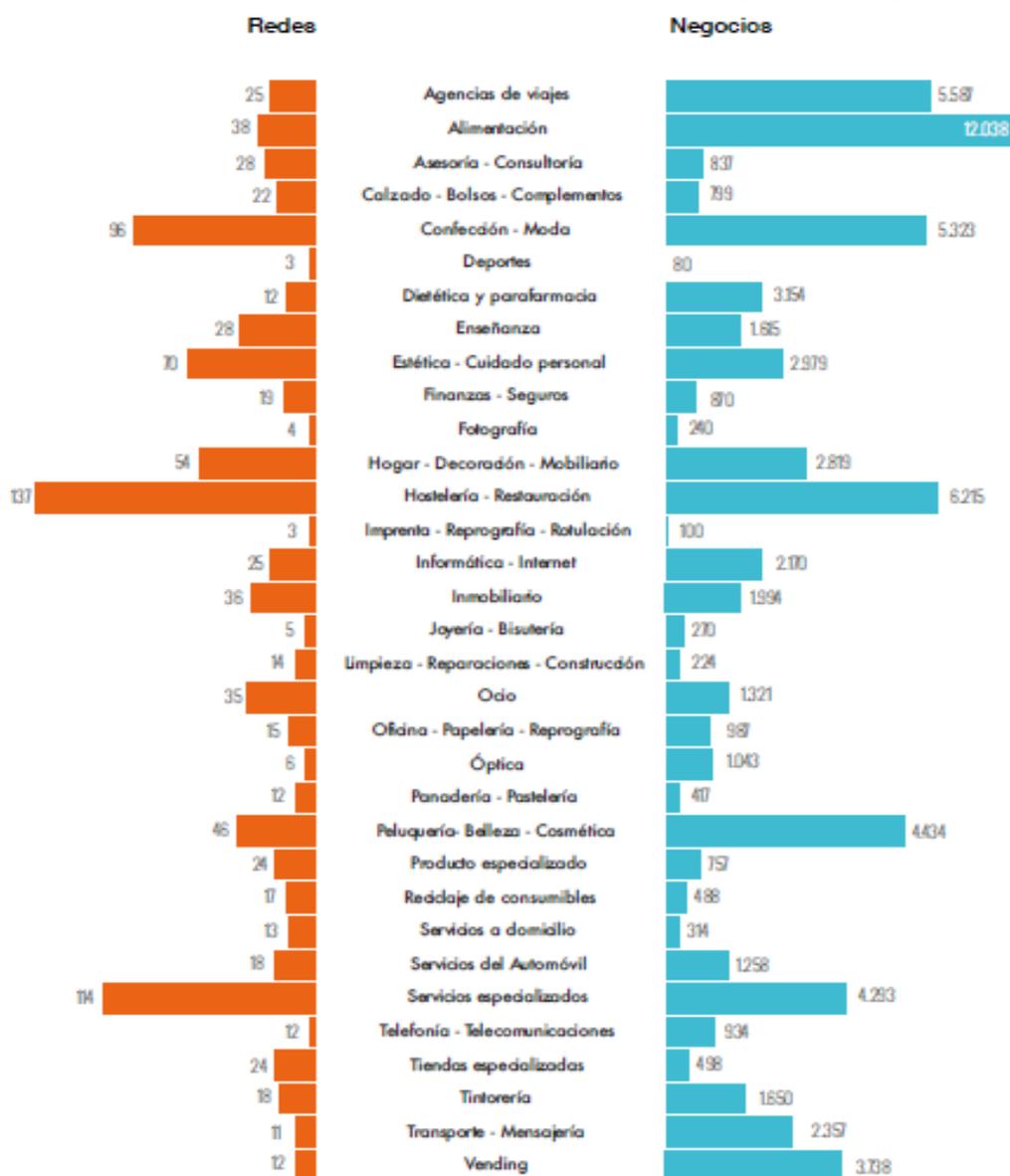


(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

Hay que destacar que el 64,4% de las franquicias requieren una inversión menor de 60 mil euros, y el 81,4% de las franquicias consolidadas que operan en España, un total de 811 cadenas, ofrecen la posibilidad de abrir un negocio con una inversión no superior a 120 mil euros. Sólo un total de 37 franquicias (un 3,7% del total) requiere una inversión inicial que supere los 300 mil euros.

Por número de cadenas, los sectores de Restauración, Moda y Servicios Especializados destacan año tras año. Estos tres sectores engloban al 35% de las marcas de franquicia. Viendo cada sector por separado, el de restauración es el que mayor número de franquicias tiene, con 137 negocios (14% del total). Por su parte, el sector Confección-Moda agrupa a 96 empresas (casi 10%) y el de Servicios Especializados suma 114 con 114 cadenas. Estética-Cuidado personal y Hogar-Decoración-Mobiliario son los sectores que siguen con 70 (7%) y 54 (5,4%) marcas. (Figura 24)

Figura 24: Rubros y Sectores de clasificación de Franquicias Europeas



(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

Respecto a la regulación legal que corresponde a una relación contractual comercial, si bien la franquicia se trata de una relación contractual comercial entre el franquiciante y el franquiciado, ésta debe basarse en una confianza mutua, ya que alguien pone todo su esfuerzo físico e intelectual y parte de sus ahorros para manejar el negocio como propio, y el dueño de la marca pone a su disposición un apoyo inapreciable de experiencia de marketing, entrenamiento y gestión, como así también tiene resuelto la mejor manera de equipar un local y en muchos casos acceso a financiamiento propio o a través de terceros. En la Unión Europea, el Reglamento CE 2790/19992 permite la asignación de zonas de exclusividad en las cuales el franquiciador queda obligado a abrir o permitir la apertura de nuevas unidades del sistema, y el franquiciado puede quedar obligado a no realizar ventas activas en territorios que hubieran sido asignados a otros franquiciados o reservados para ser explotados por el propio franquiciador.

Existe un ranking de los Top 500 de las franquicias en Europa del sitio Franquicia Directa, donde se seleccionan las franquicias que caen en el Top100 de franquicias europeas según Figura 25:

Figura 25: Selección Top 100 del Ranking Top 500 de Franquicias Europeas

POSICIÓN	NOMBRE DE LA FRANQUICIA	UNIDADES	ESTABLECIDO	PAÍS	SECTOR
9	Spar	12.176	1932	Países Bajos	Alimentación: Tiendas de Conveniencia
19	Fornetti	6.464	1997	Hungría	Alimentación: Distribución
27	Benetton Group	5.000	1965	Italia	Agencias Inmobiliarias
28	LCF Clubs	5.000	1985	Gran Bretaña	Educación: Niños
34	Etam	4.098	1916	Francia	Agencias Inmobiliarias
36	Dia	3.697	1979	España	Negocios: Productos y Servicios
39	Point S	3.400	1971	Francia	Automóviles: Reparación de Lunas y Neumáticos
40	Swatch	3.371	1983	Suiza	Alimentación: Cafeterías y Bares
41	Europcar	3.300	1949	Francia	Automóviles: Alquiler de Vehículos
43	Sport 2000	3.200	1966	Francia	Tiendas de Deportes
44	The Body Shop	3.000	1976	GB - Inglaterra	Belleza y Cosméticos
47	BayWa	3.000	1923	Alemania	Otras Tiendas
50	Swarovski	2.680	1895	Austria	Alimentación: Cafeterías y Bares
51	Ad-Autodienst	2.500	1992	Alemania	Alimentación: Restaurantes
52	Mango	2.415	1984	España	Agencias Inmobiliarias
53	Intermarché	2.398	1958	Francia	Negocios: Productos y Servicios
55	Fotoprix	2.330	1981	España	Fotografía, Enmarcado de Cuadros y Arte
56	Naturhouse	2.279	1992	España	Salud y Belleza: Otros
57	Mister Minit	2.257	1957	Bélgica	Otras Tiendas
58	Tecnocasa	2.239	1979	Italia	Educación: Niños
61	Glassinter	2.000	1992	España	Automóviles: Reparación de Lunas y Neumáticos
62	Inmar Vip Clinic	2.000	1980	Italia	Salud y Belleza: Otros
64	5àSec	1.900	1968	Francia	Dry Cleaning, Laundry
65	Greene King Meet & eat	1.900	1799	Gran Bretaña	Alimentación: Restaurantes
66	Vival	1.800	1998	Francia	Alimentación: Tiendas de Conveniencia
68	Punto Simply	1.755	1917	Italia	Negocios: Productos y Servicios
69	Calzedonia	1.750	1987	Italia	Agencias Inmobiliarias
71	The Carphone Warehouse	1.700	1989	GB - Inglaterra	Ordenadores, Electrónica y Servicios de Internet.
72	Marston's Pub	1.698	1890	Gran Bretaña	Servicios de Envíos
75	Yves Rocher	1.600	1959	Francia	Belleza y Cosméticos
77	Clarks	1.500	1825	GB - Inglaterra	Agencias Inmobiliarias
81	Capifrance	1.400	2002	Francia	Educación: Niños
82	Alain Afflelou	1.395	1972	Francia	Salud y Belleza: Ópticas
83	Fressnapf Tiernahrungs	1.347	1990	Alemania	Fotografía, Enmarcado de Cuadros y Arte
84	Domotecnica	1.325	1993	Italia	Negocios: Productos y Servicios
85	Mothercare	1.310	1961	GB - Inglaterra	Agencias Inmobiliarias
87	MRW	1.300	1977	España	Servicios de Envíos
88	Telepizza	1.300	1988	España	Alimentación: Comida Rápida
89	MRW Zeppeline	1.300	1997	España	Fotografía, Enmarcado de Cuadros y Arte
90	Leonidas	1.300	1913	Bélgica	Alimentación: Dulces y Aperitivos
91	Safti	2.500	2010	Francia	Agencias Inmobiliarias
93	Schmetterling Reisen	1.239	1970	Alemania	Agencias de Viajes
96	Gamm Vert	1.200	1977	Francia	Tiendas de Jardinería y Bricolaje
97	ORPI Agences N°1	1.200	1965	Francia	Educación: Niños
98	OptimHome	1.200	2006	Francia	Educación: Niños
99	Elytis	1.171	1993	Francia	Salud y Belleza: Otros
101	Husse	1.136	1987	Suecia	Fotografía, Enmarcado de Cuadros y Arte

(Fuente: La Franquicia en Cifras de MundoFranquicia 2017)

## Franquicias Europeas en Chile actualmente

Considerando el último levantamiento realizado de las franquicias extranjeras con presencia en Chile, que se agrupa del estudio “Mercado de Franquicias en Chile” (Prof. Pinaud V., 2016) en Chile existen un total de 52 Marcas europeas presentes, que agrupa un total de 1.058 locales de franquicias europeas, lo cual permite generar una base para la selección de nuevas franquicias para atraer a Chile. (mayor detalle de estas Marcas se muestra en cuadro por rubro en ANEXO C).

## Franquicias y Oportunidades de Negocio en Chile

Conforme al detalle de las franquicias europeas presentes en Chile, se establece la base de búsqueda de nuevas franquicias para atraer a Chile. De acuerdo a la exposición del sitio Franquicia Directa, las franquicias europeas con oportunidad de llegada a Chile, que permitirían generar una cartera de posibles franquicias corresponden a las siguientes:

 <p><b>Accelium EDU</b> Ofrece un método aprendizaje que enseña a afrontar con éxito los retos de nuestros tiempos. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 7.200 €</p>	 <p><b>Accelium PRO</b> Ayuda a empresas a que sus empleados mejoren su pensamiento estratégico, concentración y perseverancia. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 7.200 €</p>	 <p><b>ActionCOACH Iberoamérica</b> La revolución en coaching de negocios llega a Iberoamérica de la mano de ActionCoach. Aprovecha nuestra experiencia... <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: \$60,000 USD</p>
 <p><b>Algorithmics</b> La franquicia "Algorithmics" abre una red de escuelas de programación para niños en tu ciudad. Inicia hoy tu franqu... <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 20.000 €</p>	 <p><b>Amazing Jewelry</b> Abre tu propia joyería de alta calidad y ofrece los mejores precios con la franquicia Amazing Jewelry. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 120.000 €</p>	 <p><b>BCM</b> Recibe grandes y rápidos beneficios con una baja inversión con este método probado de incremento de ingresos a empr... <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 24.950 €</p>
 <p><b>Bebé de Paris</b> Abre hoy tu tienda online exclusiva de regalos para bebés con la marca líder del mercado internacional. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: \$ 180,000 USD</p>	 <p><b>CienFragancias</b> Pon tu tienda perfumería, cosmética, aroma y complementos Low Cost de Alta Calidad. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 6.900 €</p>	 <p><b>Ciudad en tu mano</b> Sé tu propio jefe y ten una guía comercial y de servicios en tu ciudad con esta franquicia barata. <a href="#">Leer más &gt;</a> Inversión Mínima: 3.960 €</p>



### D-Uñas

D-Uñas es la cadena líder en belleza de manos y pies con 9 años de experiencia, y su expansión internacional respal...  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 24.900 €



### Dickey's Barbecue Pit - Máster Franquicia

¡Somos maestros de la barbacoa! No necesitas saber más para unirte a la cadena de restaurantes de barbacoa más impo...  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 640.000 € / \$750.000 USD



### Friking

El mundo del retail especializado a tu alcance con la oportunidad de franquicia que te ofrece Friking.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 27.000 €



### Mail Boxes Etc. - Franquicias Maestras

Con centros en +30 países y +35 años de experiencia, el modelo de Mail Boxes Etc. funciona a la perfección.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: \$100,000 USD



### MatchPoint Consulting Network

MatchPoint Network es la mayor oportunidad de consultoría especializada en la industria de la franquicia del mundo....  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: \$40,000 USD



### MiAppMovil

Pon tu propio Negocio de Diseño Web y Aplicaciones Móviles y tendrás un negocio de futuro y barato.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 249 €



### Mortimer English Club

Enseñarás inglés de forma lúdica y divertida a grupos reducidos de niños y adultos con esta franquicia barata.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: Desde 5.000 €



### Perfumatic

Conviértete en distribuidor de este novedoso negocio de máquinas dispensadoras de perfume.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 2.000 €



### Pressto

Pon tu propia lavandería rápida de calidad de la mano del líder del sector.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: \$280,000 USD



### Publipan

Pon tu franquicia innovadora y eficaz de marketing y publicidad en bolsas de papel para pan.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 12.000 €



### Speaking Roses

Sé el primero en tu mercado en imprimir en flores de verdad. Tendrás una franquicia barata y novedosa.  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: 7.530 €



### Studio 20

Descubre un sector en crecimiento dentro de la industria del entretenimiento con las franquicias Studio 20  
[Leer más >](#)

Inversión Mínima: € 175.000 / \$200.000 USD



(Fuente: Franquicias Internacionales Chile - Franquicia Directa 2018)

### 3.2.3. ANÁLISIS FODA

Con el fin de analizar comparativamente el modelo de franquicia en Europa se revisa el FODA:

<p><b>Fortalezas [F]:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquicias de Mercado Maduro</li> <li>- Franquicias de todos los rubros</li> <li>- Franquicias con respaldo legal y financiamiento por ser reconocidas como modelo de negocio estable.</li> </ul>	<p><b>[O] Oportunidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquicias en expansión externa.</li> <li>- Franquicias con llegada a Chile por tratados de libre comercio.</li> <li>- Apertura de gran variedad de rubros y montos de inversión.</li> </ul>
<p><b>Debilidades [D]:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquicias de múltiples rubros con distintas rentabilidades.</li> <li>- Franquicias culturalmente distintas en la forma de hacer negocios.</li> <li>- Lejanía del operador.</li> </ul>	<p><b>[A] Amenazas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de control en las operaciones si la franquicia no tiene buen desarrollo.</li> <li>- Franquicias de otros países también están entrando con fuerza en Chile.</li> <li>- EEUU es líder en Franquicias.</li> </ul>

## 3.3. TENDENCIAS DEL MERCADO DE FRANQUICIAS

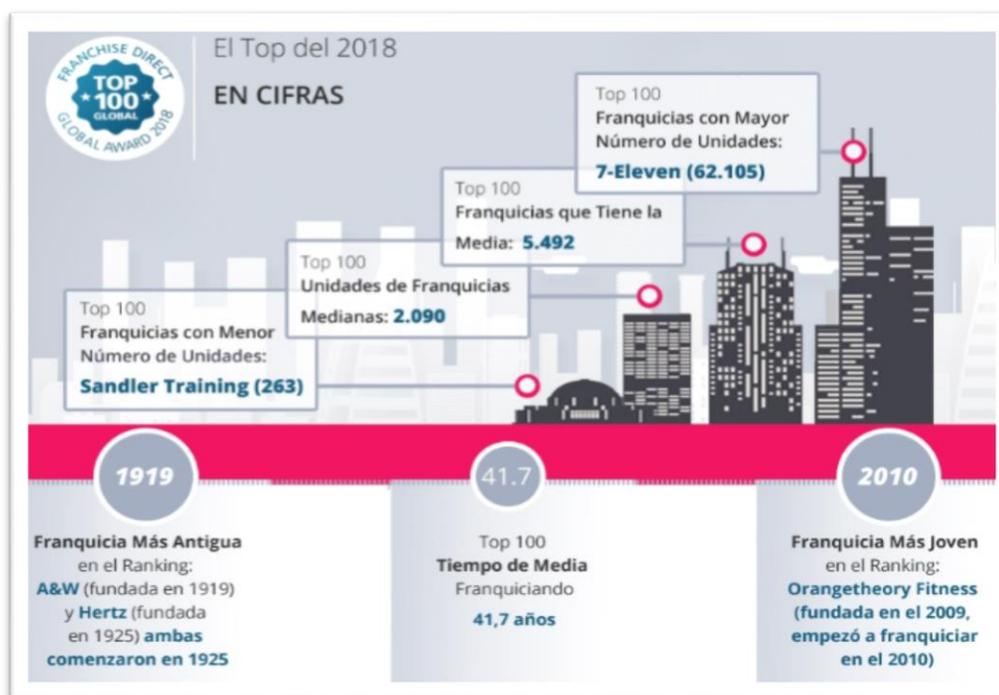
### 3.3.1. ANÁLISIS GLOBAL GRÁFICO

Para realizar el análisis global de las principales franquicias en el mundo, se define globalmente la franquicia internacional. Primero, Franquicia es un sistema de comercialización de productos o servicios protegidos por Derechos de Propiedad Intelectual del franquiciante. Es decir, el franquiciante faculta al franquiciado (a cambio de una contraprestación económica) a la utilización de dichos derechos para la prestación comercial o técnica con fines de negocio en base a un contrato de franquicia celebrado por escrito. Se trataría de una franquicia internacional cuando estos derechos sobre el Know-How se transmiten a empresas situadas en el mercado exterior. Un modelo de negocio que permite un crecimiento rápido, así como un control total y absoluto de la marca, los precios y los menús. Por supuesto, intervienen otros factores muy importantes en cuanto a lo que internacionalización se refiere, ya que adaptar los productos a los gustos y preferencias de los consumidores en cada país es también una de las claves que aumentan el éxito de la empresa franquiciante.

En la revisión de las franquicias del mundo, la empresa y sitio “Franchise Direct” elabora anualmente la lista de las cien mejores franquicias del mundo en “Top 100 Franquicias Internacionales”<sup>2</sup>. El ranking tiene en cuenta una serie de criterios medibles, como la cantidad de unidades del sistema de franquicias, la facturación total, la estabilidad y el crecimiento, el tiempo de operación y la expansión del mercado. “Franchise Direct” también evalúa si la franquicia proporciona soporte y entrenamiento adecuados para los franquiciados, la política ambiental y la responsabilidad social de cada empresa. De acuerdo con el sitio, todas las empresas enumeradas tienen bien definida sus identidades y planes de negocio, el compromiso con el entrenamiento y el soporte, la sensibilidad para las cuestiones ambientales y la habilidad para innovar y mantenerse actualizadas con los constantes cambios en las condiciones económicas y sociales del mundo.

Al realizar una vista general, se desglosa el Top 100 de distintas maneras; como el top 10, las industrias más relevantes del Top 100, Franquicias con Menor Número de Unidades, Franquicia más joven y más antigua, menciones especiales a aquellos que se han quedado a las puertas de entrar, y más. Se puede apreciar un resumen general de esta clasificación en la Figura 26:

Figura 26: Franquicias del Mundo Top 100 Global 2018 en Cifras



(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

En términos generales, las franquicias del Top 100 tienen una media de 2.000 unidades, más de la mitad corresponde a sistemas de franquicia de los EE. UU. (57%) y tienen 50 locales o menos. Además, las franquicias con menos de 100 unidades suman el 71% de los sistemas de franquicia de los EE. UU. – que es el mercado de franquicias más importante del mundo.

Como referencia del Top10 de la clasificación de los Top100 de las franquicias Internacionales Global 2018, tiene el ranking del año comparado con la caracterización del 2017, en la Figura 27:

<sup>2</sup> <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/informe-del-top-100-franquicias-internacionales-2018-vistazo-general>

Figura 27: Top 10 Global Franquicias 2018

Franquicia	Posición en 2018	Posición en 2017
McDonald's	1	1
KFC	2	2
Burger King	3	3
Pizza Hut	4	7
7-Eleven	5	5
Marriott International	6	8
RE/MAX	7	11
Dunkin' Donuts	8	17
InterContinental Hotel Group	9	12
Subway	10	4

(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

De acuerdo con el ranking 2018 en las 3 primeras posiciones se han quedado las mismas franquicias del año pasado, McDonald's, KFC y Burger King. Las franquicias de comida rápida siempre encabezan la clasificación al ser relativamente fáciles de reproducir de un lugar a otro. La tecnología juega un papel importante en el patrón de crecimiento de estas franquicias. De acuerdo con Robert Cressanti, presidente y CEO de la Asociación Internacional de Franquicias (IFA), destacó en el Wall Street Journal, 2017, "El sector de la alimentación sigue creciendo, es de acceso fácil. La gente crea enlaces con la tecnología de manera distinta a como se hacía antes; y ahora tiene aplicaciones para pedir comida, tiene vehículos que traen la comida a casa a una temperatura que antes era impensable. Tiene a gente que está invirtiendo en grande para atraer al consumidor, sobre todo a los millenials, que se están convirtiendo en una importante fuerza económica". Sobre el resto de las industrias, indica que la tecnología es algo que tiene que ser incorporado en las características de las franquicias - como la industria de la alimentación.

Las franquicias del Top 100 tienen anomalías en cuanto a tamaño se refiere. A pesar de la gran diversidad, todas estas franquicias tienen algo en común - todas han sobrevivido a la primera fase de crecimiento.

Respecto al Top 100 de Franquicias por Industria, la mayoría pertenece al rubro de la comida (40%), en segundo lugar, al rubro automotriz (12%), en tercer lugar la industria de la Limpieza (7%) y en cuarto lugar (6%) los rubros de Gimnasios y Bienestar, Hotelería y viajes y otras tiendas de alimentación, que se puede apreciar en la Figura 28:

Figura 28: El Top 100 Franquicias por Industria 2018

Franquicias	Numero de Franquicias
Relacionado con la Comida	40
Automóvil	12
Limpieza	7
Tiendas de Alimentación y de Conveniencia	6
Gimnasios y Bienestar	6
Hoteles y Viajes	6
Mantenimiento y reformas de Hogar	5
Salud y Belleza	4
Agencias Inmobiliarias	4
Servicios Profesionales	3
Educación Infantil	2
Imprenta, Copistería y Señales	2
Mensajería y Envíos	1
Mascotas	1
Cuidados a la Tercera Edad	1

(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

Por otra parte, el mismo estudio abarca una sección de franquicias internacionales, que se enfoca en las zonas que las franquicias han escogido para su expansión. Este ranking se orienta en franquicias que tienen base fuera de los EEUU, visto anteriormente.

### Franquicias con Orígenes Fuera de los EEUU en el Ranking

La industria de la franquicia crece y ganan popularidad más países, franquicias que no son de origen estadounidense están empezando a hacerse notar. A continuación se muestra las franquicias que no son de los Estados Unidos en el ranking mundial del 2018 en la Figura 29:

Figura 29: Franquicias del Top 100 con orígenes fuera de los EEUU

Franquicia	Posición	País de Origen
InterContinental Hotels	9	GB - Inglaterra
Carrefour	18	Francia
Europcar	19	Francia
Día	24	España
Groupe Casino	26	Francia
Kumon	30	Japón
Weed Man	42	Canadá
Naturhouse	47	España
Paris Baguette	48	Corea del Sur
Yogen Frusz	50	Canadá
Husse	66	Suecia
Pita Pit	68	Canadá
Lizarrán	70	España
Tim Hortons	71	Canadá
H&R Block	73	Canadá
Eye Level Learning Center	74	Corea del Sur
Groupe Auchan	76	Francia
No Más Vello	82	España
Engel & Völkers	89	Alemania
100 Montaditos	96	España

(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

Dentro del listado, en el número 70 del ranking se encuentra Lizarrán, una franquicia española que combina distintos sabores de la gastronomía del país, y que es su primer año en el Top 100. En la actualidad, Lizarrán está presente en 14 países, incluyendo los Estados Unidos.

Es importante mencionar que, en la actualidad, muchas franquicias buscando la expansión miran hacia China, dado que China es uno de los mercados y economías más importantes del mundo con más de 4.500 franquicias y cadenas operativas. Según el Departamento de Comercio de los EEUU, las franquicias tienen "muy buen posicionamiento en el mercado [chino] de comida y bebida, pero la industria de la alimentación no es el único sistema de franquicias que triunfa en China, la industria del fitness también está empezando a crecer.

Por otro lado, un mercado que se ha destacado en este análisis es Alemania, que siempre ha sido una fuerza importante en el mundo, pero recientemente, este país con más habitantes de la Unión Europea se está convirtiendo en una fuerza mayor por su participación comercial (Figura 30):

Figura 30: Mercado Internacional destacado del Top 100: Alemania



(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

El mercado alemán de franquicias genera alrededor de 104 mil millones de euros al año. La mayor parte del mercado de la franquicia pertenece a la industria de los Servicios (cerca del 39% del sistema). Le sigue Comercio (tiendas con el 30%), Restauración y Turismo (22%), y los oficios (9%), conforme a la Figura 31:

Figura 31: Industria de las Franquicias de Alemania por Sectores



(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

Existen alrededor de 950 franquiciantes operativos en Alemania con 120.000 franquiciados independientes. Los expertos de la industria piensan que todavía hay oportunidades de crecimiento

en el mercado de la franquicia alemana, dado que el nivel de internacionalización de estas franquicias todavía es baja en comparación con otros países europeos, lo que implica que Alemania ofrece un atractivo mercado para el sistema de franquicias extranjeras. Como referencia, el 20% de franquicias en Alemania son extranjeras. Por otro parte, al comparar Alemania con Francia, que es tal vez el mercado más importante de Europa, aún con sólo 17 millones de habitantes menos, el número de franquiciantes es 40% menos que Alemania. Los sectores que se espera que tengan un crecimiento superior a la media próximamente son: los servicios domésticos (como los cuidados en el hogar), educación/formación continua, los oficios y cuidado de la salud.

Dentro de la vista general de la clasificación de las Franquicias Top 100, se enlistan aquellos que en la clasificación quedaron ad-ventas de formar parte del ranking y merecen una mención por sus operaciones que estuvieron al filo y que no llegaron a clasificarse el Top 2018. (Figura 32)

Figura 32: Franquicias que se quedaron a las puertas de entrar en el Top 100

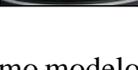
Posición	Franquicia	País de Origen	Posición	Franquicia	País de Origen
101	Signarama	Estados Unidos	126	Pressto	España
102	Pirtek	Australia	127	Expedia CruiseShipCenters	Estados Unidos
103	Liberty Tax Service	Estados Unidos	128	Anago Cleaning Systems	Estados Unidos
104	Panera	Estados Unidos	129	Schlotsky's	Estados Unidos
105	Sylvan Learning	Estados Unidos	130	Ben & Jerry's	Estados Unidos
106	Wingstop	Estados Unidos	131	Real Property Management	Estados Unidos
107	Gold's Gym	Estados Unidos	132	BNI Global	Estados Unidos
108	Comfort Keepers	Estados Unidos	133	Perkins Restaurant & Bakery	Estados Unidos
109	Vanquard Cleaning Systems	Estados Unidos	134	Wayback Burgers	Estados Unidos
110	Tutor Doctor	Estados Unidos	135	Senior Helpers	Estados Unidos
111	Visiting Angels	Estados Unidos	136	Mathnasium	Estados Unidos
112	Kona Ice	Estados Unidos	137	Always Best Care	Estados Unidos
113	Home Helpers	Estados Unidos	138	PuroClean	Estados Unidos
114	Martinizing Dry Cleaning	Estados Unidos	139	Bin There Dump That	Estados Unidos
115	Petland	Estados Unidos	140	Tubz Brands	Reino Unido
116	PostNet	Estados Unidos	141	British Swim School	Estados Unidos
117	Leadership Management International, Inc.	Estados Unidos	142	College Hunks Hauling Junk and Moving	Estados Unidos
118	MaidPro	Estados Unidos	143	Charanga	España
119	Merle Norman Cosmetics	Estados Unidos	144	Hwy 55 Burgers, Shakes & Fries	Estados Unidos
120	Allegra Marketing-Print-Mail	Estados Unidos	145	Jamba Juice	Estados Unidos
121	Vom Fass	Alemania	146	American Leak Detection	Estados Unidos
122	Round Table Pizza	Estados Unidos	147	Valpak	Estados Unidos
123	Sir Speedy	Estados Unidos	148	Right at Home	Estados Unidos
124	Mr. Handyman	Estados Unidos	149	Pak Mail	Estados Unidos
125	Furniture Medic	Estados Unidos	150	Router Man	Estados Unidos

(Fuente: Top 100 Global Franquicia Directa 2018)

Por último, en el 2015, la empresa Franchise Direct sacó una lista de las 100 franquicias más grandes del mundo. Esta lista se hizo en base a varios criterios, como el tamaño de la franquicia, ingresos, factores como la estabilidad y el crecimiento, número de años de operación y mercado al que acceden. En este informe se muestra las 30 franquicias más importantes del mundo<sup>3</sup> considerando que están en línea con los ranking expuestos actualizados del 2018 en la Figura 33:

<sup>3</sup> <https://www.msn.com/es-co/dinero/empresas/las-30-franquicias-m%C3%A1s-grandes-del-mundo/ss-AAajnDC#image=29>

Figura 33: Franquicias más grandes del Mundo 2015

Franquicias más grandes del Mundo	Unidades	Representación	Franquicias más grandes del Mundo	Unidades	Representación
<b>1. Subway (Bocadillos y bagels)</b> Fundación: 1965 Oficinas: Miami Springs, Florida, EEUU	42.230		<b>16. Hilton Hotels &amp; Resorts (Hoteles y Resorts)</b> Fundación: 1962 Oficinas: McLean, Virginia, EEUU	4.000	
<b>2. McDonald's (Comida rápida)</b> Fundación: 1955 Oficinas: Oak Brook, Illinois, EEUU	35.690		<b>17. Domino's Pizza</b> Fundación: 1963 Oficinas: Ann Arbor, Michigan, EEUU	11.285	
<b>3. KFC (Comida rápida)</b> Fundación: 1939 Oficinas: Louisville, Kentucky, EEUU	18.775		<b>18. Marriott International (Hotel)</b> Fundación: 1967 Oficinas: Bethesda, Maryland, EEUU	3.800	
<b>4. Burger King (Comida rápida)</b> Fundación: 1956 Oficinas: Miami, Florida, EEUU	13.260		<b>19. Taco Bell (Comida rápida)</b> Fundación: 1962 Oficinas: Louisville, Kentucky, EEUU	6.055	
<b>5. 7 Eleven (Supermercados)</b> Fundación: 1927 Oficinas: Dallas, Texas, EEUU	51.000		<b>20. DIA (Supermercados)</b> Fundación: 1979 Oficinas: Madrid, España	3.085	
<b>6. Hertz (Alquiler de coches)</b> Fundación: 1925 Oficinas: Park Ridge, Nueva Jersey, EEUU	11.555		<b>21. Baskin-Robbins (Helados)</b> Fundación: 1946 Oficinas: Canton, Massachusetts, EEUU	7.415	
<b>7. Pizza Hut</b> Fundación: 1958 Oficinas: Plano, Texas, EEUU	14.970		<b>22. Tim Hortons (Pastelería/Cafetería)</b> Fundación: 1964 Oficinas: Dublin, Ohio, EEUU	4.600	
<b>8. Ace Hardware Corporation (Hogar)</b> Fundación: 1928 Oficinas: Oak Brook, Illinois, EEUU	4.890		<b>23. Choice Hotels (Hoteles)</b> Fundación: 1963 Oficinas: Silver Spring, Maryland, EEUU	6.400	
<b>9. Wyndham (Hoteles y Resorts)</b> Fundación: 1990 Oficinas: Parsippany, Nueva Jersey, EEUU	7.600		<b>24. Papa Johns (Pizza)</b> Fundación: 1984 Oficinas: Louisville, Kentucky, EEUU	4.500	
<b>10. Groupe Casino (Alimentación)</b> Fundación: 1898 Oficinas: Saint-Étienne, Francia	14.000		<b>25. Snap-on Tools (Reparación de automóviles)</b> Fundación: 1920 Oficinas: Kenosha, Wisconsin, EEUU	4.780	
<b>11. GNC Live Well (Bienes de wellness)</b> Fundación: 1935 Oficinas: Pittsburg, Pensilvania, EEUU	6.150		<b>26. JAN-PRO Cleaning Systems (Ss limpieza)</b> Fundación: 1995 Oficinas: Alpharetta, Georgia, USA	11.680	
<b>12. RE/MAX (Viviendas: alquiler y venta)</b> Fundación: 1974 Oficinas: Denver, Colorado, EEUU	6.575		<b>27. Wendy's (Comida rápida)</b> Fundación: 1969 Oficinas: Dublin, Ohio, EEUU	6.560	
<b>13. Carrefour (Super/Hipermercado)</b> Fundación: 1958 Oficinas: Boulogne-Billancourt, Francia	10.000		<b>28. Servicios de limpieza Jani-King</b> Fundación: 1969 Oficinas: Addison, Texas, EEUU	12.000	
<b>14. Dunkin' Donuts (Pastelería/Cafetería)</b> Fundación: 1954 Oficinas: Canton, Massachusetts, EEUU	11.200		<b>29. Circle K (Ultramarinos)</b> Fundación: 1951 Oficinas: Tempe, Arizona, EEUU	8.280	
<b>15. InterContinental (Hoteles y Resorts)</b> Fundación: 1946 Oficinas: Atlanta, Georgia, EEUU	4.600		<b>30. Europcar (Alquiler de coches)</b> Fundación: 1949 Oficinas: Givancourt, Île-de-France, Francia	N/A	

Para concluir es importante destacar la importancia de las franquicias internacionales como modelo de negocio, con un crecimiento rápido de las empresas y con un alto control de la marca. Prueba de ello es la cantidad de franquicias existentes por todo el mundo, empresas conocidas a las que se recurre cuando se está en el extranjero porque ya se conoce sus productos y servicios.

Además, con más de 450 millones de habitantes, Europa es uno de los mercados de la franquicia más dinámicos del mundo. Aunque las marcas americanas siguen dominando las franquicias Top del ranking, muchas franquicias europeas ya se han convertido en empresas de renombre en Europa y en el mundo.

### 3.3.2. ANÁLISIS COMPETITIVO DE PORTER

Para determinar el atractivo de la industria de la Consultora de franquicias en el mercado de Chile, se analizan las 5 fuerzas competitivas de Porter, donde se revisa en profundidad la rivalidad en esta industria, la probabilidad de entrada de nuevos partícipes y el poder de mercado de: consumidores, proveedores y sustitutos. Estos factores determinan el ambiente que rodea a la organización.

- **Rivalidad entre Competidores Actuales:**  
En el caso de la consultora, la rivalidad actual corresponde a Consultoras internacionales con las cuales ha trabajado la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) como Grupo NexoFranquicia, Surplus Franchise & Marketing y Consultoras chilenas como Franquicias Chile o 100Franquicias.
- **Poder de negociación de los Proveedores:**  
En Chile los proveedores tienen bajo nivel de negociación por la diversidad de proveedores existentes y por la apertura de mercado que tiene Chile, que permite la importación desde docenas de fabricantes ubicados en varios países sin mayores obstáculos.
- **Poder de negociación de los Clientes:**  
El poder de negociación de los clientes depende de la industria y la variedad de productos existentes, sin embargo, esta Consultora enfocada en este modelo de negocios es poco conocida en el mercado de Chile. Al ser una consultora de un modelo de negocios que se está desarrollando en el mercado, aún los inversionistas y posibles clientes no tienen conciencia del valor del servicio por lo cual, el poder de negociación en el servicio es bajo.
- **Amenaza de Nuevos Participantes:**  
El mercado de Chile tiene bajas barreras de entrada, lo cual permite que la industria pueda seguir creciendo a través de distintos rubros y marcas. Esto implica que en esta industria que está en crecimiento, en la medida que se eduque sobre la materia y el interés de los inversionistas aumente, puede entrar cualquier empresa que cumpla con los requisitos de constitución de sociedad de una empresa Consultora en Chile y que adquiera los conocimientos necesarios sobre la materia específica de franquicias. Por lo tanto, a nivel de consultoría también el riesgo de entrada de competidores es alto, sobretodo consultoras internacionales, dado que a nivel nacional no hay muchos expertos en este tipo de consultoría de acuerdo a lo informado por la CCS.
- **Amenaza de Productos y Servicios Sustitutos:**  
La principal amenaza está en los servicios que ofrecen las Consultoras generales con productos estándares y que pueden ser distribuidos incluso por web. El servicio prestado por la consultora está amenazado por la valorización del servicio, mientras no se eduque de la necesidad de un Consultor experto en franquicias las empresas lo quieren hacer por sí mismas, al igual que los inversionistas.

En resumen, la amenaza de nuevos competidores se considera de intensidad media a alta por ser un mercado en desarrollo, siendo alta también la rivalidad entre los competidores, debido al dinamismo en este tipo de industria. El factor de éxito estará dado por la diferenciación y soporte constante que esta empresa les dé a sus clientes, de manera tal de atraerlos y retenerlos.

### **3.4. DEFINICIÓN DEL MERCADO OBJETIVO**

Para determinar el tamaño de muestra utilizado para la investigación, se empleó una metodología de tipo aleatorio y se ha utilizado la técnica de la entrevista estructurada y focalizada para establecer las opiniones de los posibles inversionistas y de la Comisión de Franquicias de la CCS acerca del mercado de franquicias y sobre el servicio de consultoría de la industria. El mercado objetivo estará definido por dos tipos de factores a tomar en cuenta. Primero se considera un estudio de Europa realizado por quefranquicia.com que define el perfil de inversionista de ese mercado con el cual se busca trabajar. Luego, de acuerdo a la metodología de investigación del mercado se generan dos pautas de entrevista, que permiten una relación más flexible y profunda en la obtención de información, que buscan complementar el análisis con el mercado chileno respecto al modelo de negocios de franquicia en Chile. Una de las entrevistas está dirigida a los posibles inversionistas que corresponde a siete perfiles distintos seleccionados al azar, que busca validar el conocimiento, aceptación y validación del modelo, para terminar con la aceptación de los servicios asociado a este tipo de inversión. La otra entrevista busca investigar desde la fuente del principal organismo vinculado a la promoción y validación de este modelo de negocios en Chile, la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) que ve la posición actual del modelo de franquicias, el crecimiento del modelo, y la necesidad de un servicio de consultoría para respaldar el crecimiento orgánico de las nuevas empresas que deseen trabajar con el modelo de franquicias.

#### **3.4.1. CARACTERIZACIÓN DE CLIENTES**

Al tomar como base el estudio europeo de quefranquicias.com<sup>4</sup> el perfil promedio del franquiciado es una persona de clase media – alta, con una edad promedio entre los 29 y 45 años. Además, la mayoría corresponde a hombres, que suelen tener más presencia dentro de las franquicias y los negocios en general, que abarcan el 65% de los negocios frente al 35% de las mujeres. Sin embargo, se aprecia como a medida que pasan los años, las mujeres suelen emprender con más decisión, efecto también de la poca probabilidad de reincorporarse al mercado laboral después de varios años dedicados al cuidado de los hijos. Dentro del perfil femenino, un 47% de las mujeres tienen entre los 45 y 50 años. No obstante, asimismo existe un deslizamiento de emprendedores hacia edades comprendidas entre los 50 y 60 años, aunque el mayor potencial emprendedor se registra en edades tempranas. Dentro de las características se considera que deben tener capacidad económica, porque al poner en marcha una franquicia se requiere un potencial económico que ronda los 45.000 euros como mínimo, pero la media de la inversión se sitúa en los 85.000 euros, lo que sumado a la dificultad para acceder a un crédito hace que muchos emprendedores no logren poner en marcha sus iniciativas sin un capital de respaldo, sin embargo, dada la validez y crecimiento que ha tenido este tipo de negocios los nuevos inversores han tenido mayores oportunidades de financiamiento, aumentando el número de entidades dispuestas a conceder préstamos con mayor facilidad, si detrás hay un aval de un negocio ya testado, como sucede en el caso de la franquicia. En este mercado, el 73% de los franquiciados se sitúan al frente de sus negocios, implicándose en la labor diaria y asumiendo la responsabilidad de dirigir la unidad franquiciada. El 27% restante es solo inversión.

Ahora bien, respecto a la caracterización de clientes en Chile, se agrupa conforme a las personas que abarcó las entrevistas realizadas al azar a personas que asistieron a la feria de franquicias realizada por la Comisión de franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago el año 2017. De

---

<sup>4</sup> [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/24/franquicias/1427212905\\_828232.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2015/03/24/franquicias/1427212905_828232.html)

las personas entrevistadas se determina el perfil de inversionista, que es una persona sobre 40 años principalmente, que tiene un ingreso superior a \$1.500.000 y tiene formación universitaria. Respecto al género no es determinante dado que se consideró de manera uniforme (ver Figura 34):

Figura 34: Perfil del Inversionista

Rango de Edad	Genero	Rango de Ingresos Mes	Profesión a Actividad
< 40	2 F	+ 1,5 MM - 10 MM	Universitaria - Comerciante
40 - 45	1 M - 1 F	+ 1,5 MM - 3,5 MM	Universitaria Completa
> 45	2 M - 1 F	+ 2,0 MM - 3,5 MM	Universitaria Completa

Elaboración propia de entrevistas

### 3.4.2. PAUTA DE ENTREVISTAS

#### 3.4.2.1. Entrevista a Inversionistas.

Una vez definido el perfil del inversionista, se analizan las preguntas realizadas a los posibles clientes, donde se usa la metodología de entrevista, y las preguntas están relacionadas con el conocimiento del modelo de negocios de franquicias y respecto a la posibilidad de contar con asesoría respecto a una inversión en este modelo de negocios (Pauta de Entrevista en ANEXO D).

En relación con la pregunta: ¿Considera que el modelo de franquicias es un negocio confiable?

Todos los entrevistados consideran que **la Franquicia es un modelo confiable por:**

- La historia de la empresa que la respalda.
- Rapidez en que el negocio se estabilice.
- Bajo riesgo ante una marca probada y consolidada.
- Asegurar la rentabilidad ante el respaldo de un desarrollador y marca conocida.

Respecto a la pregunta siguiente: Nombre 3 atributos que considera atractivos en una franquicia: La mayoría considera que los atributos más atractivos de invertir bajo el modelo de franquicia corresponden justamente a que es un modelo de negocios probado, con el respaldo de una marca consolidada y que tiene un menor riesgo que implica además un menor costo de inversión con una rentabilidad asegurada. Se agrupan por concepto en la Figura 35:

Figura 35: Atributos más atractivos del Modelo de Negocios de Franquicias

Nombre 3 atributos que considera atractivos en una franquicia	Respuestas
Modelo de Negocios Probado	5
Marca Consolidada	4
Menor Riesgo	3
Costo de Inversión	3
Rentabilidad	3
Ubicación geográfica	2
Prestigio	1

Elaboración propia de entrevistas

Respecto a la pregunta, ¿Cuánto tiempo considera aceptable de recuperar la inversión en una franquicia? se considera que el tiempo más adecuado de recupero de la inversión es de 1 a 3 años y de 3 a 6 años en la misma proporción, siendo el máximo aceptado 6 años (Figura 36).

Figura 36: Tiempo de Recupero de la Inversión

<b>¿Cuánto tiempo considera aceptable de recuperar la inversión en una franquicia?</b>	<b>Respuestas</b>
1 a 3 años	3
3 a 6 años	3
> 6 años	1

Elaboración propia de entrevistas

Cuándo se refiere al inversionista ¿Qué industrias le parecen atractivas de invertir en una franquicia?, se considera que lo más atractivo es la Industria de Alimentos seguido por el rubro específico de Fast Food. Luego sigue en preferencia la industria del retail y se nombraron también las industrias de la Entretenimiento, Tecnología y el rubro de la Cafetería (Figura 37).

Figura 37: Industrias más atractivas de las Franquicias

<b>¿Qué industrias le parecen atractivas de invertir en una franquicia?</b>	<b>Respuestas</b>
Alimentos	7
Fast Food	4
Retail	2
Cafetería	1
Entretenimiento	1
Tecnología	1

Elaboración propia de entrevistas

En referencia ¿Cuál sería la rentabilidad mínima que le gustaría recibir al comprar una franquicia?, la mayoría de los entrevistados consideran que la rentabilidad mínima que esperarían recibir de este tipo de negocio debería rondar el 20% de la venta, pero en todos los casos no puede ser inferior al 10% de la venta (Figura 38).

Figura 38: Rentabilidad Mínima exigida de una Franquicia

<b>¿Cuál sería la rentabilidad mínima que le gustaría recibir al comprar una franquicia?</b>	<b>Respuestas</b>
< 15%	2
15% - 25%	4
> 25%	1

Elaboración propia de entrevistas

Ahora bien, en la pregunta ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en una franquicia?, Existe una mayor disposición a pagar por las franquicias de bajo costo que implican una inversión menor a \$25 millones de pesos y, a su vez, también por franquicias de 80 millones con un máximo de 250 millones que corresponderían a modelos de negocios de marcas más grandes (Figura 39).

Figura 39: Disposición de Inversión en una Franquicia

¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en una franquicia (incluida Inversión Inicial)?	Respuestas
< 25 Millones	3
25 -75 Millones	1
> 75 Millones (Máximo 250 Mill)	4

Elaboración propia de entrevistas

En consideración a la pregunta ¿Cuánto tiempo de contrato le parece razonable en el contrato inicial de franquicia? la mayoría responde que al menos de 1 a 3 años, y es equitativo en considerar mínimo 5 y 10 años dependiendo de la inversión, los dispuestos a invertir menos de \$25 millones consideraron un mínimo de 1 a 3 años de contrato, los inversionistas dispuestos a invertir entre \$50 y 80 millones al menos consideraron 5 años de contrato y los dispuestos a invertir \$250 millones consideran al menos un contrato a 10 años (Figura 40).

Figura 40: Tiempo de Contrato de Franquicia Inicial

¿Cuánto tiempo de contrato le parece razonable en el contrato inicial de franquicia?	Respuestas
1 y 3 años mínimo	3
5 años mínimo	2
10 años mínimo	2

Elaboración propia de entrevistas

Luego al consultar respecto a si existiera una consultora en Chile especialista en franquicias, si ¿les interesaría su servicio? La mayoría indica que sí les gustaría contar con un servicio de consultoría de franquicias, sólo una persona indicó que no, cuya razón era que lo podía hacer solo (Figura 41):

Figura 41: Interés en el servicio de una Consultora de Franquicias

Si existiera una consultora en Chile especialista en Franquicias ¿le interesaría su servicio?	Respuestas
Sí	6
No	1

Elaboración propia de entrevistas

**Respecto a las razones principales de por qué estarían interesados en un servicio de consultoría de franquicias corresponden a:**

- Mejora Alternativas de inversión y visibilidad de negocios
- Muestra cartera óptima de inversión con rentabilidad validada
- Ayuda a minimizar el riesgo de inversión
- Ahorro de tiempo y seguridad en invertir

Lo cual implica un servicio completo de proponer una amplia variedad de posibilidades de inversión, minimizando el riesgo, el tiempo y mejorando la posibilidad de rentabilizar el negocio.

Considerando la muestra anterior, de las personas que estarían a gusto con un servicio de consultoría de franquicia, se indaga ¿Cuánto estarían dispuesto a pagar por el servicio de asesoría?, lo cual se indica principalmente como un porcentaje de la inversión, que la mayoría indicó un 5% de la inversión, a su vez, también se señala un monto fijo de máximo UF50 como complementario

en algunos casos. Los que señalan un monto fijo más un porcentual también son los que prefieren un servicio de asesoría completo de implementación y apoyo en el tiempo. (Figura 42)

Figura 42: Disposición a pagar por Servicio de Asesoría de Franquicias

<b>¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría?</b>	<b>Respuestas</b>
5% de la inversión	4
UF10 - UF50	2
1,5% de la inversión	1

Elaboración propia de entrevistas

Respecto a la cobertura del servicio de asesoría de la consultora con la pregunta ¿Si tuviera un asesor de franquicias, esperaría que su servicio fuera solo durante el proceso de implementación o bien continuo en el tiempo? La mitad solo lo ve como un servicio de base, con apoyo en toda la etapa inicial de la adquisición de una franquicia hasta la implementación. No obstante, la otra mitad lo ve como un servicio de asesoría constante entre la implementación y la asesoría en el tiempo ya sea en el primer año de puesta en marcha como un asesor de inversiones para una cartera permanente de asesoría que permita minimizar el riesgo y aumentar la rentabilidad (Figura 43):

Figura 43: Cobertura de Servicio de la Asesoría de Franquicias

<b>¿Si tuviera un asesor de franquicias, esperaría que su servicio fuera solo durante el proceso de implementación o bien continuo en tiempo?</b>	<b>Respuestas</b>
Sólo Implementación	3
Implementación y Asesoría Continua	2
Implementación y Puesta en Marcha 1 año	1

Elaboración propia de entrevistas

Al profundizar en los servicios que serían de mayor aceptación, ante la pregunta mencione tres servicios que consideraría valiosos de una consultora para elegir una franquicia, se valora en primer lugar la asesoría de una cartera de opciones de inversión, la asesoría en el contrato y lo necesario para cumplir con los estándares de este, que tenga un catálogo de marcas que permita elegir, la asesoría para una implementación exitosa como en el seguimiento del negocio, así como consultores con conocimiento y experiencia en este modelo de negocios como en las franquicias que ofrece (Figura 44):

Figura 44: Servicios más atractivos de una Consultora de Franquicias

<b>Mencione tres servicios que consideraría valiosos de una Consultora al elegir una franquicia:</b>	<b>Respuestas</b>
Asesoría de contrato y capacitación constante para cumplir con estándares	3
Asesoría de opciones de las mejores alternativas de inversión	3
Asesoría de Rentabilidades, costos y números en general	2
Catálogo de Marcas	2
Implementación con éxito del modelo de negocio	2
Asesoría y estudios de riesgo de la industria	2
Conocimiento y experiencia de los Consultores, del mercado y las franquicias	2
Evaluación y seguimiento del negocio	2

Elaboración propia de entrevistas

En referencia a los principales cuestionamientos a los que la consultora tendrían que dar respuesta a los inversionistas para atreverse con el modelo de franquicia se engloban en una pregunta de selección de máximo 5 preguntas que le gustaría que le respondiera la potencial consultora respecto a las franquicias, donde las mayoría requiere saber primero, cuáles son los gastos asociados con el proceso de franquicia, es decir, el costo es lo más importante, luego la rentabilidad del negocio junto con saber cuáles serían los servicios e insumos que dependerían del franquiciante con el fin de saber la flexibilidad del negocio en cuánto a costos que le permitan rentabilizar el negocio. Así también, consideraron importante saber las responsabilidades contractuales que implica unirse al sistema de franquicia, así como las limitaciones de querer salirse del sistema sino le gusta el funcionamiento. Además, se valora saber cuál es el programa de entrenamiento que los respalda, las razones de los cierres de las unidades de negocio, que permitan inferir la tasa de fracaso de ese negocio y cuánto es el tiempo de retorno de la inversión, que les permita proyectarse en el mismo, esto se ve en más detalle de aceptación en la Figura 45:

Figura 45: Preguntas más importantes a responder de las Franquicias

<b>Seleccione máximo 5 preguntas que le gustaría que le respondiera la potencial consultora para seleccionar una franquicia</b>	<b>Respuestas</b>
¿Cuáles son los gastos asociados con el proceso inicial de apertura?	6
¿Qué servicios o insumos se deben comprar de manera directa al franquiciador? ¿Se pueden buscar por fuera opciones más competitivas?	4
¿Cuál es la rentabilidad esperada del negocio?	4
¿Cuáles son las responsabilidades contractuales para unirse al sistema de franquicia de la empresa? (tiempo del contrato, renovaciones, cláusulas de salida, entre otros).	3
¿Si se vende la franquicia y se decide salir del sistema, que limitaciones se enfrentan?	3
Describir su programa de entrenamiento. ¿ofrecen opciones de entrenamiento continuo?	2
¿Cuántas unidades de negocio se han cerrado y por qué?	2
¿Cuánto es el tiempo de retorno de la inversión?	2

Elaboración propia de entrevistas

Finalmente, la pregunta final contempló una observación abierta de otras acotaciones que se le pudieran hacer al servicio de consultoría de franquicias, entre las cuales se destaca la asesoría legal y tributaria en caso de varios negocios que le permita al franquiciado saber que está obligado a declarar si no tiene la propiedad del negocio. Que la Consultora sea un referente de información acerca de las franquicias, con información detallada de manera bien ordenada y completa. También que considere mayor detalle de asesoría “DURANTE” el proceso de franquiciar y luego “EN PUESTA EN MARCHA”, es decir, un portafolio de servicios de asesoría en la implementación y puesta en marcha. Se sugiere además que el proyecto debería ir ligado a la Comisión de la Cámara de CCS, que es el ente con mayor cercanía a este modelo de negocios y que permitiría tener toda la cartera de marcas posibles, inversiones y retornos, que no sólo sea una asesoría común, sino una empresa que ayude a la toma de decisiones por perfil de cliente, de manera confiable y legal. Por lo tanto, se considera que sería importante ofrecer un servicio de asesoría con opciones de inversión por perfil, que implica un análisis previo del inversionista para posteriormente ofrecer sus opciones más adecuadas de franquicias, según monto, industria y perfil, así como el acompañamiento en todo el proceso, incluida la puesta en marcha y el primer año de ejecución.

### **3.4.2.2. Entrevista a Rodrigo Mujica, Rol de la Comisión de Franquicias de la CCS.**

En este apartado, usando el método cualitativo de entrevista, se realizan preguntas abiertas para la mayor profundidad en la riqueza de la información obtenida, donde se busca una visión de análisis de uno de los iniciadores de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago, que es el único ente relacionado con organismos del gobierno que busca darle credibilidad y personalidad al modelo de negocios de franquicias en Chile ante el mismo gobierno y ante los inversionistas. Las preguntas realizadas abarcan desde la mirada global del mercado de franquicias, el rol de la Comisión de franquicias de la Cámara de Comercio, así como la necesidad de la Consultoría de franquicias en el mercado de inversionistas de Chile (Entrevista en ANEXO E).

Se expone las respuestas del Gerente de Servicios Empresariales y Asuntos Internacionales de la Cámara de Comercio de Santiago con sus respuestas acotadas al informe:

El rol de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio es de un ente autorregulador, es un rol importante, porque es la primera organización que reúne, en primer lugar, a las franquicias, que, pese a que éstas llevaban muchos años en Chile, siempre habían operado como islas, independientes unas de otras, hasta hace poco, entonces no había sinergias, no había nada que permitiera aprovechar la información que se generaba en cada una de forma independiente. Entonces, se crea la Comisión y a partir de ahí se genera una estructura de inicio, buscando buenas prácticas. Como, por ejemplo, en conjunto con la Universidad de Chile precisamente, se crea un Informe de evaluación para cada una de las franquicias que son parte del Comité, pero principalmente para las que se van incorporando, para asegurar que cumplen con el mínimo exigido para poder llamarse Franquicia. La Comisión de Franquicias de la Cámara nace por el interés y la necesidad de agrupar “islas”, de manera de hacer sinergia, y entre todos entonces sumar, poder hacer difusión del modelo que tiene un potencial gigantesco y que en Chile no estaba considerado.

Hasta hoy no existen regulaciones gubernamentales, y una de las labores de la Comisión de Franquicias de la CCS es precisamente lograr que existan. Se está trabajando en ello, se trabajó durante todo el gobierno pasado con el Ministerio de Hacienda para poder impulsar un marco legal. Este año, se está trabajando con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía para avanzar en ese norte, porque la mejor forma de asegurar un buen desarrollo de este modelo de negocios es existiendo un marco legal, y que mejor que armar ese marco legal al alero del Comité de Franquicias de la Cámara, donde ya hay más de 45 marcas asociadas que pueden aportar a esa construcción. Entonces, es algo que hoy no existe, que se cree desde la Comisión de franquicias que se está muy atrasado como país en este aspecto, y que, en conjunto con Hacienda y Economía se está sensibilizando al Gobierno para que lo entiendan, lo incorporen y generen un marco legal. Además, todos los meses llegan una o dos solicitudes de incorporación a la Comisión de Franquicias de la Cámara, que no todas son incorporadas, a la vez, muchas quedan rezagadas porque no cumplen con el “mínimo”, independiente que aún no se está aplicando el Informe de Evaluación que está en proceso, igual se hace una revisión básica de requisitos, y la idea de incorporar este informe al proceso de Evaluación de la Franquicia, es que sea una revisión más profunda, que le genere indicadores también para la misma empresa, para que si no es aceptado, quede muy claro el por qué, y ayudarlo a qué es lo que tiene que hacer para cumplir con el mínimo.

Menciona que en el estudio “El mercado de franquicias” se observa que ha crecido mucho este mercado, y que tiene un potencial de crecimiento aún mayor. Todavía en Chile, todo está concentrado en Santiago y hay muy poco desarrollo de marcas, de servicios y de productos en

Regiones, en circunstancias que hay mucha demanda por nuevos productos y nuevos servicios, pero como no está desarrollado como debería el modelo de franquicias, falta presencia de muchas de ellas en regiones. Por eso que es bueno. Hay que apoyar el desarrollo del modelo, y por eso mismo, tiene un potencial de crecimiento muy grande a lo largo de Chile. Debería pasar lo que ha pasado en el resto del mundo, donde el gobierno ha generado normativas, que precisamente involucran un crecimiento, porque empieza a ser visible un modelo que hasta ahora, es visible para el que lo quiere ver. Cuando ya se crea una política de estado, tiene una cobertura de prensa grande en general, porque son leyes o normativas con cobertura, y eso mismo empieza a dar al generar reportajes, y empieza una rueda positiva o propositiva entorno al modelo. Si a eso se le suma el trabajo que se está realizando en la Comisión de la CCS, donde ya hay una organización armada, entonces son dos super buenos entes que generan una buena mezcla. Formalmente todavía no es tema en el gobierno ninguna regulación del tema. Por eso, la Comisión de Franquicias de la CCS está en el trabajo de sembrar esa semilla en el Gobierno de manera que lo vea. Pasa un poco lo que pasa en las otras áreas, como en la banca, que no ve y no lo entiende. La Comisión de franquicias de la CCS, con el presidente actual y con el anterior, se ha reunido con muchos bancos, y en general la banca no entiende cuál es la diferencia entre el Modelo de Franquicias y el Modelo de un Emprendedor, y ahí entonces donde se ve que esto está malo así, el Gobierno no lo mira, los Bancos, que son actores relevantes, no lo miran, entonces falta mucho por hacer.

Para el desarrollo de este nicho se indica los Consultores juegan un rol importante, es decir, más allá del trabajo que está haciendo la Comisión de Franquicias de la CCS, que es un poco de concientizar, meter el modelo, desarrollar la feria y darle difusión, de manera que la gente vea que hay oportunidades. El rol de los Consultores, es muy importante, porque de partida, empresas que hoy día quieren desarrollarse o pasar del modelo tradicional, al modelo de franquicias hay, y hay cada vez más, pero aquí en Chile no encuentran un respaldo o un soporte para ese desarrollo serio. Hay empresas del rubro, pero en general son todas Consultoras extranjeras, lo que no es malo, pero se habla y se sabe que falta desarrollo local en esta área. Además, hay que lograr darle a entender a las empresas, que no es lo mismo desarrollar el Modelo “solos”, que desarrollarlo con un Consultor, que tiene el conocimiento y la experiencia para guiarlos al cambio de manera exitosa. Al hacerlo “solos” al cabo de 3 a 5 años, recién las empresas empiezan a darse cuenta del error que cometieron por haber hecho un modelo así “solos”, copiado, buscando en google contratos, ahí recién se dan cuenta que en realidad no era tan “Copia” y que hay millones de detalles que un buen Consultor sabe ver, sabe encontrar y sabe desarrollar, y que el dueño por más que conozca su negocio al revés y al derecho, no va a saber desarrollarlo hacia un Modelo de Negocio de Franquicias, porque el Modelo de Negocios no es Su negocio transformado a la franquicia, no es lineal, tiene características específicas que debe trabajar. No existe ninguna financiación de nada, por eso que es uno de los temas que está trabajando la Comisión de Franquicias de la CCS con el Ministerio de Hacienda, básicamente pensando en que Corfo pueda crear líneas de financiación para el desarrollo de este modelo. es más fuerte en Corfo, pensando en créditos blandos, el trabajo con Hacienda, básicamente para que Corfo se involucre y cree una línea entorno a lo que son las Franquicias. Hoy día lo que el Gobierno no está viendo, es que la Franquicia es una alternativa para democratizar los servicios, los productos y servicios en Chile. Para poder expandirse hacia el resto de Chile con productos y servicios que están solo en Santiago y que Chile completo demanda, y, por otro lado, hay un potencial gigantesco para la exportación de servicios, tampoco lo están viendo, y no lo están viendo porque no conocen el modelo. Dentro de los requisitos de la Comisión de Franquicias para entrar por ahora es ser Franquicia, demostrar que tiene más de un local y conocer un poco la historia de esta. Es por eso que se está trabajando en el Informe de Evaluación, el cual ya se hizo el piloto con una franquicia, y la Universidad de Chile, que está a cargo del proyecto,

se comprometió en las próximas semanas a entregar el Informe con los ajustes, para a partir de ello, empezar a hacer con regularidad este Informe a las empresas, que se va a constituir como el estándar y el desde, para que una Franquicia pueda incorporarse a la Comisión de Franquicias. Entonces, el Informe que está elaborando actualmente se van a establecer los requisitos oficiales base para que una empresa pueda ser parte de la Comisión de Franquicias. Este Informe es un estándar, en que cada empresa que quiera ser parte de la Comisión de Franquicias va a tener que contratar la evaluación y emisión de este Informe con Nicole, y a través de él se dé la recomendación. Ella va a generar este servicio, va a recibir toda la información, va a visitar a las empresas y va a generar este Informe de Evaluación de cada empresa, y va a informar si la empresa cumple con todo o con la mitad, y en la Comisión de la Cámara, se va a definir si cumple, por ejemplo, si no cumple, no puede ingresar hasta que no se ponga al día en la documentación o procesos. Muchas de las empresas puede que no tengan un manual de procedimientos, por ejemplo, y si no tiene un manual como le va a traspasar a un otro el Know-how, y más que el Know-how todos los procesos, todos los distintos procesos que tienen que ser iguales, porque son estándares, donde influye la costumbre que puede ser distinta de persona a persona. Este ejemplo simple, es parte de la estandarización que debe ir indicada en un manual.

La Comisión de la Cámara no tiene ningún convenio de exclusividad. Sí se ha trabajado con Consultoras de distinto origen, con el objetivo de incorporar y acercar Consultoras a Chile para que se instalen. Y eso, ha tenido un resultado positivo, pero que no es vinculante con la Cámara. Estas han sido asociaciones por año o por semestre y que han tenido fruto, porque, por ejemplo, se ha trabajado con Nexo, que finalmente se quedó instalado en Chile y es representado por un Consultor. Este año la Cámara está trabajando con un Consultor uruguayo de Surplus internacional. Pero también, se sigue trabajando con Nexo en algunos seminarios. Ninguno de los dos es exclusivo. En el fondo la Cámara decidió abrirse a operar con distintos actores, de manera que el mercado vaya conociendo a distintos representantes y pueda ir eligiendo. El modelo de negocios en Chile, requiere, y se ve así en el mundo, tener expertos que estén dándole soporte a los modelos nacientes, para que su creación desde el origen sea sólida, sea consistente, tenga todas las aristas que conlleva, el traspasar de un modelo tradicional a un modelo de Franquicias, y para eso tienen que haber Consultores. El problema del negocio es que el chileno quiere pagar poco, y el trabajo de hacer una Consultoría para poder desarrollar un negocio no es de poco tiempo y por ende no es barato, y tiene un precio más o menos estándar en el mundo, que es un valor entre U\$ 25 y U\$40 mil dólares para hacer ese trabajo, y aquí en Chile creen que es mucho. Entonces, ahí también hay un proceso de concientizar a las Marcas y a las Empresas para que le den el valor que se merece el trabajo de la Consultoría de Franquicias, y no pase, donde lo que te entrega como herramienta es un “Copia” de lo que ha hecho antes, entonces no se ajusta a cada marca al cien por ciento, se acerca, y eso genera problemas en el futuro, no siendo capaz de dar a entender al mercado que su trabajo tiene otro valor, que no son U\$5mil dólares, porque con ese valor no logras trabajar el tiempo adecuado para el desarrollo de un modelo. Es un proceso completo. El proceso de hacer toda la construcción del Modelo propio de una empresa que era una empresa tradicional y que se pasó al modelo de franquicia, e idealmente ayudarla a que esa construcción se implemente, sin duda. Por supuesto también está la segunda parte, que es ayudar a la comercialización de ese modelo, también. Existe una serie de pasos que deben seguir los franquiciados, que, si el modelo de franquicia no está bien definido, el franquiciado lo hace a su juicio, que no es la mejor forma. Hay rendimientos de escala que deben conocerse y detallarse. Tiene proveedores negociados por volumen, donde parte de la base de la franquicia es aprovechar los rendimientos de escala y el conocimiento de todo el mercado.

### 3.4.3. ANÁLISIS DE RESPUESTAS

El sistema de franquicias es una metodología de crecimiento que permite que pequeñas, medianas y grandes empresas se expandan de manera exponencial. Es un modelo de negocios que puede crecer rápidamente a través de una estrategia de franquicia efectiva. Este modelo de negocios tiene las características de ser confiable, de bajo riesgo, de rentabilidad asegurada y rápida incorporación.

La investigación de mercado realizada es a través del método cualitativo de entrevistas que abarca, en una primera parte, siete entrevistados bajo una pauta de entrevista que implica la validación de estos conceptos por parte de posibles inversionistas, la visualización que tienen de este modelo de negocios, lo más valorado del modelo como los cuestionamientos que genera, así como la aceptación de una asesoría en el área de las franquicias, la disposición a pagar y los servicios que les gustaría recibir. En una segunda parte, con una pauta de entrevista diferente y más direccionada, se busca conocer y validar la visión de crecimiento del modelo de negocios en Chile, la visualización de los actores del mercado de este modelo en la actualidad y la necesidad de un servicio de consultoría para este mercado de las franquicias con el organismo actualmente involucrado que es la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), cuyas respuestas son expuestas de manera tácita como información fundamental y profunda de conocimiento y validación del mercado de franquicias en Chile.

Del análisis de las entrevistas resultantes se puede concluir que el perfil de inversionista corresponde a una persona de más de 40 años, profesional y con un sueldo medio de MM\$2,5 equitativo entre hombres y mujeres. Todos los entrevistados consideran que la Franquicia es un modelo de negocios confiable porque es una oportunidad de tener un negocio de bajo riesgo, dado que tiene una empresa con historia que la respalda, de marca consolidada, con un modelo de negocios probado, y por lo tanto es un negocio rápido de estabilizar.

Los **Atributos** más valorados del **Modelo** de franquicias por tanto corresponderían a que es un modelo de negocios probado, una marca consolidada, la rentabilidad, el menor riesgo y costo de inversión. El tiempo de **Recupero de la inversión** máximo se considera en 6 años y para franquicias de un costo menor a \$25 millones se considera en máximo 3 años. Las **industrias** de mayor preferencia de inversión corresponden a la industria de Alimentos, Fast Food y Retail, que son las más conocidas en el mercado. A su vez, la **Rentabilidad mínima** esperada es de 20% en promedio que está en directa relación con los **Montos de inversión máximo** dispuestos para invertir entre \$80 y \$250 millones, los que, a su vez, también están en directa relación con las industrias de mayor preferencia y el **Tiempo de contrato** mínimo con la matriz que es de 5 años para estas características de la inversión. Todos estos indicadores están en línea con el estudio del mercado de las franquicias en Chile expuesto en una primera parte.

Respecto a la **aceptación del servicio de Consultoría de Franquicias**, la mayoría de los entrevistados le interesaría contar con asesoría en el mercado de franquicias, sólo uno de los siete señaló que prefiere hacer todo por su cuenta, el resto indica que le gustaría la Consultoría de franquicias porque permitiría tener una mayor visibilidad de alternativas de inversión en el negocio, con una cartera óptima de inversión disponible, al menor riesgo y tiempo de inversión. Los mismos tendrían una **disposición a pagar** de 5% de la inversión para los casos de sólo asesoría en la implementación, sin embargo, aquellos que además requerían apoyo constante en el tiempo o un tiempo posterior de puesta en marcha estaban dispuestos a un fee fijo adicional de UF10 a UF50, que era equitativo en ambos casos. Respecto a los **servicios más valorados de una consultora** de

franquicias tienen directa relación con la Asesoría de contratos y capacitación permanente para cumplir con los estándares, así como la asesoría en un catálogo de marcas que muestre opciones de mejor alternativas de inversión con sus rentabilidades y costos. Además, se valora que la consultora tenga consultores con conocimiento y experiencia en la industria de franquicias, que realice estudios de riesgo de la industria y haga una evaluación permanente de sus negocios. Por lo tanto, las **preguntas más importantes a responder** están directamente relacionadas con las expectativas, que serían los costos asociados a la apertura de la franquicia como la rentabilidad esperada, las responsabilidades contractuales de insumos, cláusulas de entrada, permanencia y salida, así como el programa de entrenamiento que involucra y el recupero de la inversión. Por lo tanto, en general se busca que sea un referente de información de franquicias completo, ordenado y experto, que tome en consideración el perfil de clientes para generar su oferta.

En las observaciones vistas con la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio, creada hace menos de 5 años, dada la necesidad de generar una estructura de inicio autorregulada, con el interés de buscar buenas prácticas en la agrupación de un conjunto de empresas que tenían en común un mismo modelo de negocio, en distintas industrias y tamaños, que no generaban sinergias al funcionar de manera independiente, así lograr hacer difusión de este modelo de una manera concreta. Se indica que el Modelo de Negocios de Franquicia tiene un potencial gigantesco y que en Chile no estaba considerado, pero se ha demostrado que ha crecido mucho en el último tiempo y que tiene un potencial de crecimiento aún mayor, que se fundamenta que todavía en Chile, todo está concentrado en Santiago y hay muy poco desarrollo de marcas, de servicios y de productos en Regiones, en circunstancias que hay bastante demanda por nuevos productos y nuevos servicios, pero como no está desarrollado como debería el modelo de franquicias, falta presencia de muchas de ellas en regiones. Por eso es importante apoyar el desarrollo del modelo, y por eso mismo, tiene un potencial de crecimiento muy grande a lo largo de Chile. Además, este ente busca que el gobierno genere normativas como en el resto del mundo, que precisamente involucran un crecimiento, porque empieza a ser visible públicamente un modelo visto solo por algunos. Hoy en día el Gobierno no ve que la Franquicia es una alternativa para democratizar los productos y servicios en Chile, para poder expandirse hacia el resto de Chile con productos y servicios que están solo en Santiago y que Chile completo demanda, y, por otro lado, hay un potencial gigantesco para la exportación de servicios que tampoco lo ve porque no conocen el modelo. En este desarrollo, la Comisión de franquicias considera que los Consultores juegan un rol muy importante, que complementa el papel que está cumpliendo la Comisión que es concientizar el modelo, desarrollar la feria y darle difusión, de manera que la gente vea que hay oportunidades, por su parte el rol de los Consultores es primordial para desarrollar empresas que hoy día quieren crecer o pasar del modelo tradicional al modelo de franquicias, pero aquí en Chile no encuentran un soporte para ese desarrollo. Las empresas que se dedican a esto en general son todas Consultoras extranjeras y se sabe que falta desarrollo local en esta área. Además, hay que lograr darle a entender a las empresas, que no es lo mismo desarrollar el modelo sin asesoría, que desarrollarlo con un Consultor, que tiene el conocimiento y la experiencia para guiarlos al cambio de manera exitosa, ya que no es llegar y copiar contratos, manuales y formas, porque hay millones de detalles que un buen Consultor sabe ver, encontrar y desarrollar, y que el dueño por más que conozca su negocio no va a saber extenderlo hacia un Modelo de Negocio de Franquicias, porque ese no es su área.

Se valida también, que la Comisión de franquicias no tiene convenio de exclusividad y que ha trabajado con consultoras de distinto origen, con el objetivo de incorporar y acercar Consultoras a Chile para que se instalen, que ha resultado positivo, pero no vinculante. En Chile no hay Consultoras que tengan el nivel de desarrollo de franquicias que se requiere por ello se ha recurrido

a atraer Consultoras extranjeras, cuya principal contribución está con el desarrollo del Modelo de negocios en Chile, que necesita, como en el mundo, tener expertos que estén dándole soporte a las franquicias nacientes, para que su creación desde el origen sea sólida, consistente y cumpla con todas las aristas que conlleva, el traspasar de un modelo tradicional a un modelo de Franquicias, y que para eso tienen que haber Consultores. También señalan que el principal problema que se genera en Chile con las Consultoras es que el inversionista chileno quiere pagar poco, y el trabajo de hacer una Consultoría para desarrollar un negocio no es de poco tiempo y por ende no es barato, y tiene un precio más o menos estándar en el mundo, que es un valor entre U\$ 25 mil y U\$40 mil dólares para hacer ese trabajo, que en Chile se considera que es mucho. Entonces, ahí también hay un proceso de la Comisión de Franquicias de concientizar a las Marcas y a las Empresas para que le den el valor que se merece el trabajo de la Consultoría de Franquicias. A su vez la asesoría es un proceso completo, que no va solo en generar la asesoría inicial de la franquicia, sino que acompañarlo en el proceso de implementación y puesta en marcha, donde proceso de hacer toda la construcción del modelo propio de una empresa tradicional y que pasó al modelo de franquicia, se debe idealmente acompañar hasta que se implemente. También está la segunda parte, que es ayudar a la comercialización de ese modelo y atraer nuevas franquicias, que también exige una serie de pasos que deben seguir los franquiciados, que, si el modelo de franquicia no está bien definido, el franquiciado lo hace a su juicio, que no es la mejor forma, porque parte de la base de la franquicia es aprovechar los rendimientos de escala y el conocimiento del mercado que debe transmitirse.

#### **3.4.4. TAMAÑO DE MERCADO POTENCIAL**

De acuerdo con lo expuesto se puede evidenciar el gran potencial de desarrollo del negocio de las franquicias en Chile, que aún está bajo los niveles de desarrollo que muestra Latinoamérica, y estos bajo los promedios europeos, asiáticos y norteamericanos, que son los lugares geográficos y económicos donde este formato de negocios se encuentra más consolidado. Por lo tanto, tomando como pedestal la estimación del tamaño potencial de desarrollo del mercado de las franquicias en Chile del estudio “El Mercado de las Franquicias en Chile” (Pinaud, V., Nicole, 2016), que en su última estimación abarca datos del 2012 y 2016, se realiza una evaluación del espacio de crecimiento del formato de franquicias, a través del uso del modelo de regresión múltiple que, para estos efectos replicamos como base del potencial mercado de la Consultoría sumándole el parámetro de crecimiento de las franquicias Europeas y la tasa de aceptación estimada en las entrevistas para generar un potencial tamaño de mercado de la Consultoría.

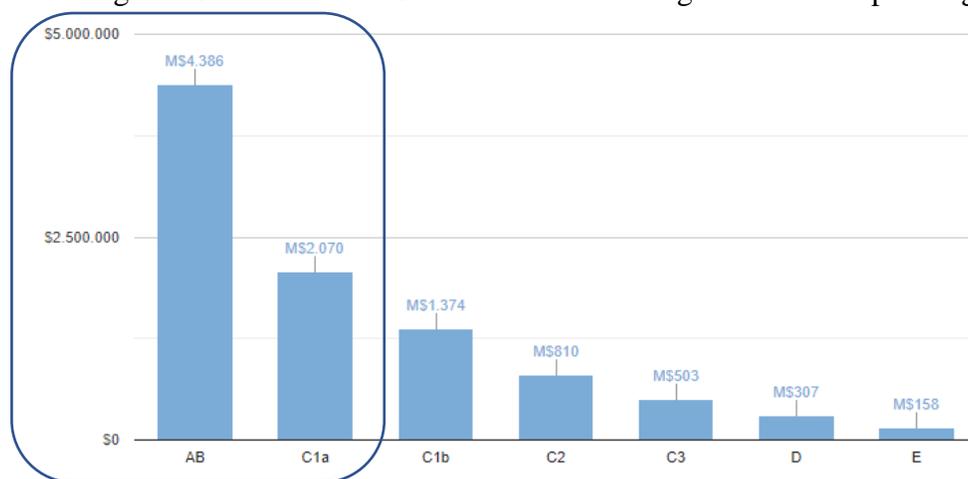
Entonces, como variable dependiente se utiliza el número de marcas de franquicias existentes en las diferentes economías analizadas; y como variables independientes o explicativas, la población o el número de habitantes de la economía (en millones), su Producto Interno Bruto (PIB) y una variable dicotómica que represente la existencia o no de legislación específica que regule el ámbito de acción de las franquicias. De esta manera, se plantea el siguiente modelo de regresión que sería el número de franquicias a estimar:

$$y = \alpha + \beta_1 * Población + \beta_2 * PIB + \beta_3 * Legislación + e$$

Los resultados de aplicación del modelo muestran que el modelo es estadísticamente significativo, con un coeficiente de ajuste (R2) igual a 89% y un estadístico F de 80,98%. Se establece igual que la existencia de una legislación específica podría incrementar, potencialmente, el número de marcas con franquicias, elevándolo a cerca de 524 marcas, es decir, un 152% adicional a la cantidad de firmas existentes hoy bajo este modelo de negocios en Chile. Sin embargo, se señala que aún sin legislación existe espacio para crecer.

Por consiguiente, tomando en consideración que **la estimación de potencial crecimiento de marcas está en un 152% en Chile** (Prof. Pinaud V., 2016), que el crecimiento de las marcas en los últimos 4 años fue de un 60% y que el crecimiento de las franquicias españolas fue de 320% en los mismos 4 años, se define que la población como tamaño de mercado será la que se podría llegar de acuerdo con la clasificación socioeconómica determinada sobre la base de la población en Chile. Entonces, dado el ingreso promedio del perfil de inversionista definido, el ingreso debe ser superior a \$1,5 millones, lo cual sitúa la acotación de población en la clase socioeconómica AB y C1a, que corresponderían a la Clase Alta y a la Clase Media Acomodada respectivamente, conforme se muestra en la Figura 46:

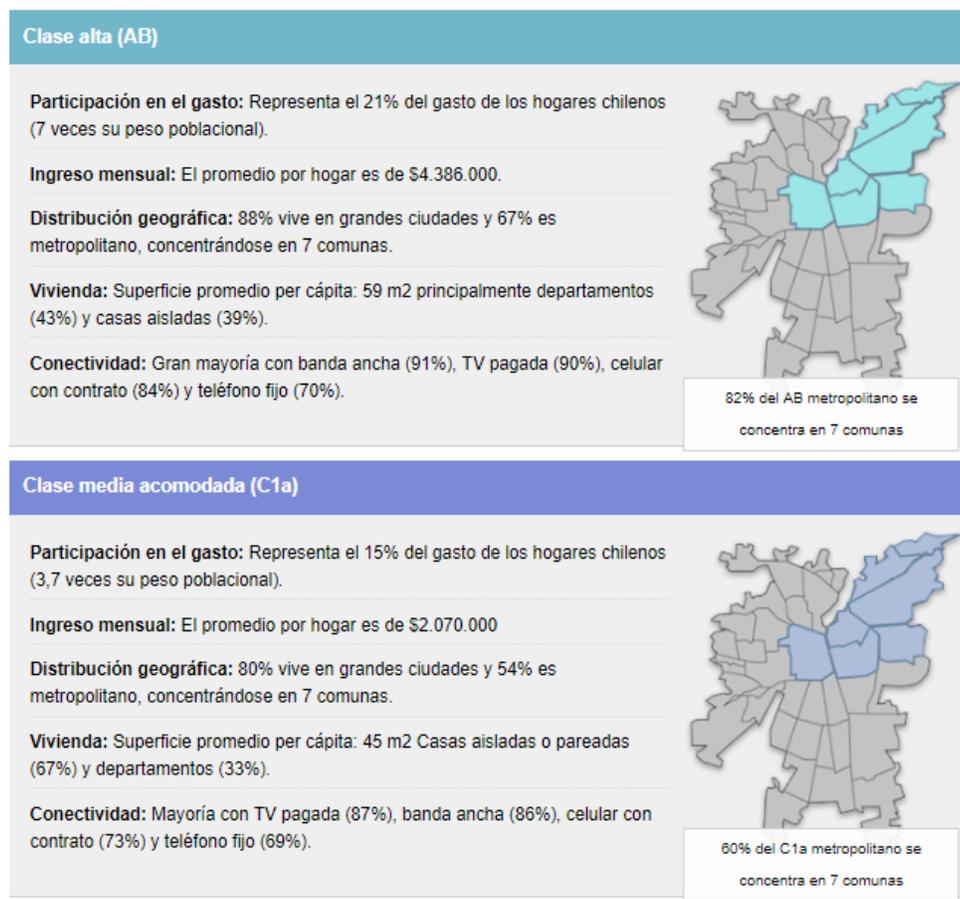
Figura 46: Distribución Socioeconómica de Ingreso Mensual por Hogar



Fuente: Asociación de investigadores de Mercado (AIM) 2016.

En la gráfica se puede apreciar que el ingreso promedio por hogar de la clase alta (AB) es de \$4.386.000 y la clase socioeconómica que le sigue es la Clase Media Acomodada (C1a), donde esta nueva clasificación implica la mitad del ingreso promedio por hogar que la anterior que es \$2.070.000. Dentro de la Distribución Socioeconómica de la Población estas se caracterizan por ser una minoría, si consideramos la Población de Chile conforme a lo expuesto es 17.574.003 habitantes, donde la Clase AB representa el 5,4% de la población en Chile, esto equivale a una población estimada de 948.996 habitantes y la Clase C1a representa 6,5% de la población en Chile que equivale a 1.142.310 habitantes. En términos generales estas clases socioeconómicas se caracterizan por el ingreso superior, la ubicación geográfica y su participación en el gasto, que se muestra a la figura 47:

Figura 47: Características Distribución Socioeconómica Clase AB y C1a



Fuente: Asociación de investigadores de Mercado (AIM) 2016.

Por lo tanto, el total de la población que tendría acceso es **2.091.306 habitantes**, que si aplicamos la tasa de población económicamente activa (58%) implicaría un tamaño de población con posibilidad de acceso a invertir de **1.202.957 habitantes de todo Chile**, si además acotamos esta población al índice de actitud emprendedora (Corfo GEM, Índices de Emprendimiento, 2012), que toma el emprendimiento como opción laboral deseable es un 73% de la población, que linealmente sobre la base clasificada anterior sería **885.459 personas posibles**.

Si consideramos que el desarrollo del mercado de franquicias en Chile está en expansión y aun así replicamos el crecimiento de los últimos cuatro años del estudio del Mercado de las Franquicias de la Prof. Pinaud V., 2016, en un escenario conservador, quiere decir que tomamos en cuenta un crecimiento del 60% de las marcas y por lo tanto, lineal sería una población mínima de **531.275 personas posibles**.

## 4. DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

### 4.1. ASPECTOS GENERALES

Luego de la investigación realizada donde se desarrolla ampliamente el análisis del mercado de franquicias y de la industria inmersa, describiendo con detalle la oportunidad de negocio en esta área, se continúa con la definición del Plan de negocios para crear una Consultora de Franquicias, que es una empresa de servicios de Consultoría, difusión y gestión de Franquicias, que considera como complemento de partida el levantamiento de franquicias europeas con factibilidad de posicionamiento en Chile.

La empresa será constituida como un emprendimiento personal, a través de una sociedad por acciones limitada que se especializa en asesorías de temas de franquicias. El nombre de esta empresa será “*Franchising Consulting CL SpA*” que tendrá como mensaje secundario de acercamiento: “Sé independiente al menor riesgo. Inversiones a tu alcance. Busca Franquiciar”.

*Franchising Consulting CL SpA* utilizará como base diferenciadora un levantamiento constante del mercado de franquicias en Europa, generando una amplia base de datos que permita consolidar un producto de asesoría completo en variedad de montos y rubros para ofrecer a distintos clientes que deseen invertir en un negocio independiente y probado como es la modalidad de franquicia.

Esta consultora busca ofrecer un completo servicio de asesoría ajustada a las necesidades de cada inversionista con la finalidad de identificar oportunidades de negocios, optimizar recursos, reducir costos y riesgos bajo el modelo de inversión de franquicias, que constituyen los atributos valorados por el mercado en este tipo de inversión.

Con mayor frecuencia, los empresarios están buscando invertir en un negocio de franquicias en lugar de iniciar su propio negocio o concepto independiente debido a todos los beneficios que vienen con la adhesión a una franquicia. Algunos de los beneficios que una franquicia ofrece a los franquiciados es la oportunidad de unirse a una marca existente con un modelo de negocio establecido y probado. Además, las franquicias ofrecen un gran apoyo a los franquiciados, incluyendo: selección del local, desarrollo, apertura, contratación, capacitación, marketing, relaciones con proveedores y apoyo operacional, entre otros. Por estas y otras razones, los nuevos inversionistas eligen hacer una inversión en franquicias en lugar de iniciar su propio negocio independiente, considerando además que las tasas de fracaso son menores.

Uno de los factores importantes es el monto de inversión al decidir qué oportunidades de inversión en franquicia deben estar disponibles para el potencial cliente. Por lo tanto, es ideal que el inversor tenga claro cuál sería el rango de inversión cómoda para él en un primer acercamiento, así como también la rentabilidad esperada y el tiempo máximo soportado de recupero de la inversión. En *Franchising Consulting CL SpA* se busca guiar a los potenciales clientes, definiendo su perfil de inversionista que les permita elegir una industria adecuada a sus preferencias. Es este sentido, un mayor volumen de inversión aumenta significativamente el número de oportunidades de inversión de franquicia disponibles. Un nivel de inversión de US\$200.000 abre muchas más oportunidades que un nivel de inversión de US\$50.000. Si el cliente busca en la industria de restaurantes, normalmente la inversión mínima bordea US\$ 400.000. No obstante, se busca mostrar una amplia variedad de posibilidades a los potenciales clientes como parte de los servicios de diferenciación.

## 4.2. SERVICIOS Y DIFERENCIACIÓN

*Franchising Consulting CL SpA* busca entregar un servicio integral de asesoría del mercado de franquicias, con una visión clara que permita mostrar el verdadero potencial del negocio. El servicio se enfoca en entregar una asesoría de calidad brindando soluciones integrales a los clientes para enfrentar los dinámicos cambios en el mercado de franquicias, así como entregar una asesoría experta a los clientes para la determinación de la mejor inversión de acuerdo con el rubro de su preferencia buscando la mayor rentabilidad. Entregar un servicio que muestre sus beneficios con el desarrollo de una consultoría basada en datos históricos y estadísticos, análisis de la industria y las empresas, utilizando modelos de riesgo y gestión de impacto conforme a cada industria.

Para ello, se considera constituir un equipo de consultores con amplio conocimiento y aprendizaje sobre el proceso de franquiciar modelos exitosos de negocio. Además de contar con experiencia en el servicio de franquicia que permita ayudar a las empresas en Chile a expandir su negocio y a personas, con anhelo de emprender una idea de negocio exitoso, para adquirir una franquicia. Así, ayudar a los clientes a crecer más allá de sus expectativas, asumiendo cada proyecto como propio. La Consultoría permite ahorrar tiempo, riesgo y esfuerzo en la búsqueda de la franquicia adecuada.

### Los Servicios considerados son:

1. Ser el aliado en la expansión de una franquicia: Asegurar la viabilidad del modelo de franquicia de la marca; comercializar la franquicia en los perfiles más adecuados y con un plan objetivo de selección y adjudicación de puntos de venta. Además de manejar una amplia cartera de opciones.
2. Desarrollar el modelo: para convertir la empresa en una central de franquicias.
3. Gestionar la franquicia: Una vez que esté operando la red de franquicias, es posible que se requiera de asesoría y acompañamiento para seguir creciendo, y solucionar todos los riesgos inherentes a este proceso.
4. Entrenamiento y Formación: Diseñar entrenamiento a la medida, para apoyar la gestión de las marcas a su red de franquiciados.

**La Diferenciación del servicio** está en contar con un equipo altamente especialista, una base de franquicias validada y un servicio colaborativo de mayor involucración en el proceso.

## 4.3. CLIENTES

De acuerdo al perfil definido en el tamaño de mercado corresponde a toda persona natural o jurídica que desee independizarse e invertir en Chile bajo el modelo de negocio de franquicias, que estaría acotado a la clase alta y a la clase media acomodada por el nivel de capital que pueden manejar.

## 4.4. CANAL DE DISTRIBUCIÓN

El canal de distribución será un modelo de consultoría personalizada en la ubicación del cliente, a través del contacto por redes, además de contar con una plataforma web adecuada al cliente para el estímulo de elección de franquicias.

## **4.5. FACTORES CLAVES**

Un equipo de consultores altamente especializado en Franquicias para entregar un servicio integral de asesoría de inversión en franquicias. Además de una clara identificación del mercado objetivo en Chile y una constante investigación de franquicias en Europa adheribles al mercado de Chile.

## **4.6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES**

*Franchising Consulting CL SpA* se constituirá como una empresa conectora de ideas y potenciador de negocios, comprometida con el desarrollo del modelo de franquicias en Chile, buscando siempre la transparencia, la lealtad, el bienestar de los trabajadores, clientes, asociados y la comunidad. La filosofía se basa en la creencia que el éxito de una franquicia se alcanza conectando a las personas correctas con los sistemas de franquicia adecuados.

### **Misión**

El objetivo principal de *Franchising Consulting CL SpA* es proporcionar una plataforma de confianza donde los emprendedores puedan ponerse en contacto con franquiciadores que están buscando inversores. Para ayudar a que esto suceda, tener un amplio directorio de franquicias y negocios que sea líderes en su campo. Entregar un servicio integral de asesoría y gestión del modelo de negocio de franquicias con una amplia variedad productos para cualquier persona natural o jurídica que desee independizarse e invertir en Chile con la adquisición de una franquicia principalmente europea.

### **Visión**

Desarrollar una compañía global especialista y líder en gestión de franquicias, siendo reconocida por su asertiva asesoría y por su completa base de datos de franquicias europeas. Con presencia nacional y latinoamericana a través de una red de colaboradores especialistas, gestionando información de manera responsable e imparcial.

### **Valores de la empresa**

- Co-Construcción: Construir con el otro, crear alianzas, construir relaciones de confianza y responsabilidad mutua, basada en el respeto, en apreciar las diferencias y ser cercanos.
- Innovación: Buscar la creatividad, estar a la vanguardia, estar alineados con las nuevas tecnologías y generar los cambios necesarios que permitan adaptarse a la sociedad.
- Pasión: Entregarse al propósito con energía positiva, velar porque se cumplan los objetivos con empatía y solidaridad.
- Profesionalismo, Ética, Transparencia, Responsabilidad, Conocimiento y Eficiencia.

## **4.7. FLUJO DE ASOCIACIÓN**

El servicio de consultoría que ofrece *Franchising Consulting CL SpA* tiene como objetivo guiar a los inversionistas en la identificación y el análisis de las mejores oportunidades de inversión enfocados a sus objetivos específicos. Se constituye como un vínculo fundamental entre

franquiciantes, franquiciados, posibles inversionistas que busquen expansión, emprender o tener alternativas de inversiones y la comunidad de franquicias, con el fin de generar alianzas con organismos validadores como la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS), que fue constituida en el 2015 en respuesta al creciente ingreso de nuevas franquicias al mercado de Chile. Esta asociación tendría por misión contribuir al crecimiento y difusión de la industria, basado en la confianza de los inversionistas y buenas prácticas empresariales. Y a su vez, llegar a ser el referente local e internacional de la implementación del modelo de franquicias en Chile, aportando valor y crecimiento a los distintos grupos de interés.

Analizar conceptos de franquicias es una tarea complicada, incluso para los inversionistas más experimentados. Por esta razón, *Franchising Consulting CL SpA* estará dedicada a ayudar a los clientes a la revisión de las distintas opciones para que puedan estar tan informados como sea posible antes de tomar una decisión de inversión. Donde el cliente tendrá varias oportunidades de hablar con el franquiciador y su equipo como parte del acercamiento con la comunidad de franquiciados y así definir si una franquicia es una buena opción para el cliente.

#### 4.8. OTROS ASPECTOS GENERALES

Existe una gran variedad de franquicias, tanto en cantidad como también en calidad. Y como resultado, el proceso de conocer, evaluar, analizar y seleccionar varias o una de todas estas franquicias es un proceso muy difícil y donde se podrían cometer errores muy costosos. *Franchising Consulting CL SpA* vela para encontrar la franquicia más adecuada al perfil del candidato a franquiciado por sus características, habilidades, preferencias, experiencia y objetivos. De esta manera el emprendedor puede tener una mayor posibilidad de éxito. Asimismo, ayuda a las empresas franquiciadoras a encontrar a las personas más apropiadas según el perfil requerido.

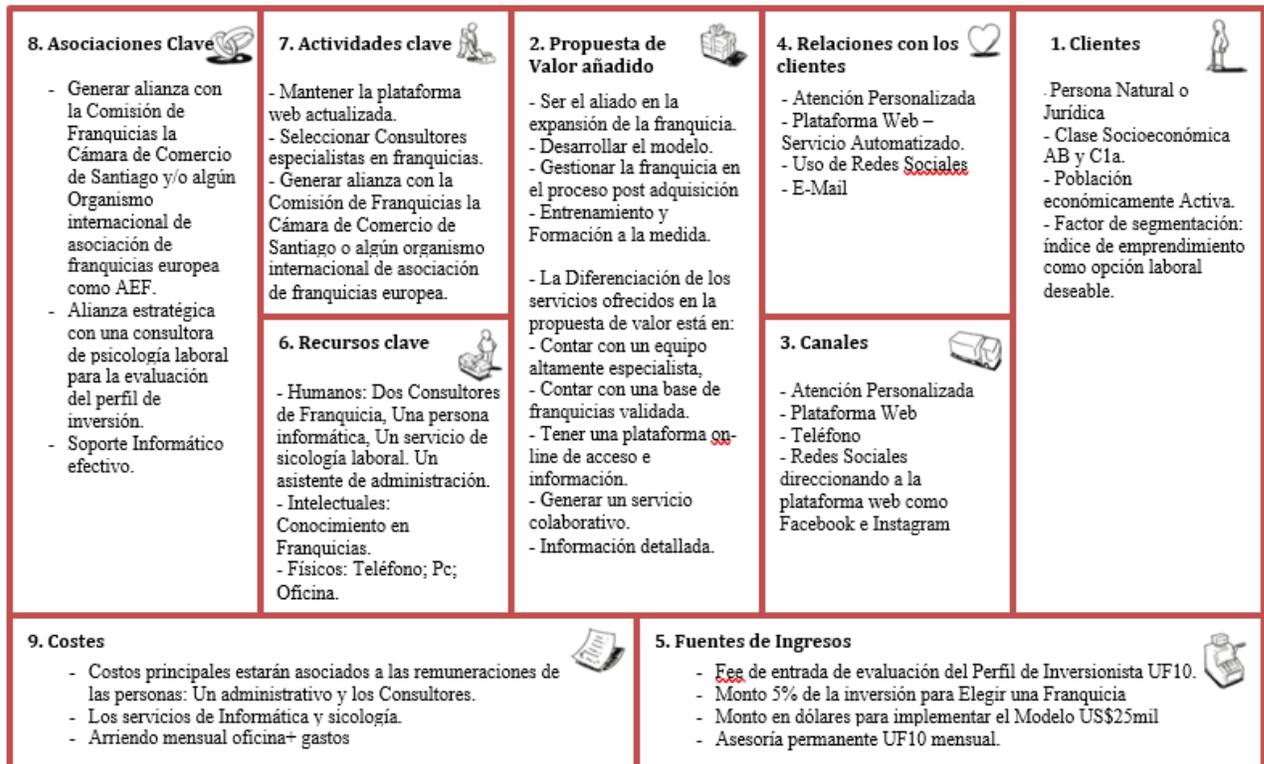
##### Matriz de Características – Beneficios – Valor: Servicio de Asesoría de Franquicias

<b>Características del Producto / Servicio</b>	<b>Beneficio</b>	<b>Valor</b>
<i>¿Qué es lo que hace la Innovación?</i>	<i>Ventajas y características que se crean para el cliente</i>	<i>Impacto económico que le otorga el Beneficio al Cliente</i>
Entender las metas de inversión de los clientes, la ubicación deseada, las industrias de interés y el monto de la inversión, entre otros factores importantes.	Encontrar las mejores oportunidades de inversión para los clientes.	Disminuye el riesgo de Inversión. Aumentar la rentabilidad de la inversión. Disminuir los costos asociados a la inversión.
Encontrar la franquicia más adecuada al perfil del candidato a franquiciado.	Aumentar las probabilidades de éxito del emprendedor en un negocio adecuado a su perfil	Disminuir riesgos de inversiones fallidas.
Generar una Cartera de Franquicias y Clientes que permita a las personas y las empresas tener una amplia posibilidad de opciones.	Seleccionar franquicias de calidad que en el difícil proceso de conocer, evaluar, analizar y seleccionar asegure un modelo de negocio exitoso.	Rentabilizar la cartera de Inversión con franquicias de calidad.

## 5. MODELO ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO (CANVAS)

Para diseñar el modelo de negocios estratégico de la Consultora se usa el Modelo de Canvas o Business model Canvas que divide en nueve módulos el análisis:

Figura 48: Canvas: Modelo Estratégico del Negocio de Franquicias



Fuente: Elaboración Propia - Modelo Canvas Consultora de Franquicias

### 5.1. SEGMENTACIÓN DE CLIENTES

Los clientes son el centro de cualquier tipo de negocio, como se suele decir, son la razón de ser de una organización. Por lo cual, definir el público objetivo es clave para dirigir los servicios de manera efectiva. Por lo tanto, se alinea con la clasificación definida en la investigación de mercado:

El perfil definido corresponde a toda persona natural o jurídica que desee independizarse e invertir en Chile bajo el modelo de negocio de franquicias, que estaría acotado a la clasificación socioeconómica AB y C1a. por el ingreso superior a \$1.500.000 de la población económicamente activa, con actitud emprendedora, tanto hombres como mujeres sobre 40 años principalmente.

### 5.2. PROPUESTA DE VALOR

La propuesta de valor se entendería como el conjunto de beneficios que le vamos a aportar a nuestros clientes con nuestros productos y servicios. Es la razón por la que los clientes nos elegirán

a nosotros como alternativa en lugar de a la competencia. Los Servicios considerados son en la propuesta de valor son: 1. Ser el aliado en la expansión de la franquicia: 2. Desarrollar el modelo para convertir la empresa en una central de franquicias. 3. Gestionar la franquicia una vez que esté operando la red de franquicias para acompañarlo a seguir creciendo, y solucionar todos los riesgos inherentes a este proceso. y, 4. Entrenamiento y Formación a la medida, para apoyar la gestión de las marcas a su red de franquiciados. Así como la diferenciación del servicio está en contar con un equipo altamente especialista, una base de franquicias validada y un servicio de mayor involucración en el proceso denominado colaborativo con una plataforma web que muestre toda la información requerida. Lo cual se traduce en Calidad, Conveniencia y Disminución de Riesgos como factores que permitirán que la Consultora se diferencie con una posición competitiva.

### **5.3. CANALES DE DISTRIBUCIÓN**

Aquí se decide cómo se va a comunicar el valor diferencial, y se ha considerado los canales directos. El canal de distribución será un modelo de consultoría personalizada en la ubicación del cliente, además de contar con una plataforma web adecuada al cliente para el estímulo de elección de franquicias y a través del contacto por redes direccionando a la plataforma web como Facebook e Instagram. Al seleccionar los canales se debe tener claro en qué fase de la venta se encuentra el cliente en el mapa de experiencias. Se consideran cinco fases: 1. Búsqueda de información.; 2. Evaluación de Alternativas; 3. Compra; 4. Entrega; 5. Servicio Postventa.

### **5.4. RELACIÓN CON CLIENTES**

En esta cuarta fase del método canvas se establece el tipo de relación que se tendrá con los clientes. Que en el caso de la Consultora será una relación de Consultoría personalizada, porque cada cliente es único en el servicio ofrecido, que es la clave para que el cliente se sienta valorado. Por lo cual, para mantener los clientes que se irán generando se considera mantener una relación cercana entre el Consultor y la persona que ha requerido la asesoría. No obstante, se mantendrán los canales abiertos de comunicación vía e-mail, redes sociales y la plataforma web, con el fin de generar distintas instancias de acercamiento del cliente.

### **5.5. FUENTES DE INGRESOS**

Se definen diferentes fuentes de ingresos de la Consultora que se reflejan en los orígenes de ingresos a conseguir. Existe un ingreso de pago único que corresponde al Fee de entrada de evaluación del Perfil de Inversionista que sería UF10. Luego, cuando se asesora en la adquisición de una franquicia se considera un pago único también del 5% de la inversión. En los casos en que se debe implementar el modelo en la transformación, se considera un monto en dólares de US\$25mil. Para los casos de asesoría mensual permanente se considera un Fee fijo de UF10. Los montos son considerados de las conclusiones del análisis de mercado de ambos tipos de entrevista realizada.

## 5.6. RECURSOS CLAVES

Se ha definido quiénes son los clientes, qué se le va a ofrecer, cómo se le va a ofrecer, qué tipo de relaciones se va a mantener con ellos y cómo se conseguirá generar ingresos. Por lo tanto, se definen para ello, los recursos claves que dispone la empresa para comunicar su propuesta de valor. Se requiere dentro de los Recursos Humanos en una primera fase: dos Consultores especializados en Franquicias, con experiencia en el modelo. Un Informático que ayude a generar y mantener actualizada la plataforma web. Un servicio de psicología para identificación del perfil de inversionista y un asistente para la administración; Recursos físicos de teléfono disponible fijo y móvil, un notebook que permita manejar todas las plataformas de manera rápida y el traslado a cualquier empresa, contar con una oficina pequeña de co-work para partir, y finalmente, que uno de los Consultores busque generar el lazo con la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio.

## 5.7. ACTIVIDADES CLAVES

La primera actividad clave es conocer el mercado de las franquicias en Chile y mantener una plataforma web actualizada con una cartera de franquicias óptima. También es muy importante mantener una buena comunicación con los usuarios respondiendo eficientemente. Mantener la plataforma web actualizada. Además, seleccionar Consultores especialistas en franquicias, que permitan entregar un servicio de calidad diferenciada por la Consultoría en sí. y como respaldo de confiabilidad, generar alianza con la Comisión de Franquicias la Cámara de Comercio de Santiago o algún organismo internacional de asociación de franquicias europea como AEF.

## 5.8. ASOCIACIONES CLAVES

En este apartado se define que las asociaciones estratégicas claves serían la alianza con la Comisión de Franquicias la Cámara de Comercio de Santiago y/o algún organismo internacional de asociación de franquicias europea como la AEF (Asociación Española de Franquiciadores) o World Franchise Associates. Así como una alianza estratégica con una consultora de psicología laboral para la evaluación del perfil de inversión. Además, el soporte de informática de la web.

## 5.9. ESTRUCTURA DE COSTOS

La estructura de costes está formada por las actividades clave, los recursos clave y las asociaciones clave. En la Consultora los **Costos Variables**, están asociados al Personal para el desarrollo de las actividades de consultoría, las remuneraciones de las personas que se necesiten para mantener el emprendimiento, un administrativo (responde consultas, documentación y revisa redes sociales), un encargado de informática externo y psicología para definir el perfil de inversión del Cliente externo por honorarios. En los **Costos Fijos**, se considera el pago de servicios de hosting, arriendo de oficina de Co-work que incluye todos los servicios de oficina para operar sin preocupaciones y mantenimiento del sistema de la página web. Los servicios basados en software requieren una inversión inicial fuerte para el desarrollo de estos, pero tienen bajos costos de mantenimiento. Finalmente, en la inversión inicial se considera el levantamiento de la plataforma web, registros de dominio, servidor anual, asesoría informática, contable y legal, inicio de actividades, primera anualidad, compra de equipos iniciales y un monto de operación de emergencia.

## 6. MARKETING Y ESTRATEGIA COMPETITIVA

El siguiente plan de marketing define el objetivo de la comercialización para el servicio de Consultoría y la segmentación considerada detallando el producto, precio y promoción como estrategia competitiva.

### 6.1. OBJETIVOS

El objetivo del plan de marketing para *Franchising Consulting CL SpA* es atraer clientes del mercado de inversionistas al mercado de inversión en franquicias en la etapa de inicio del negocio. Posteriormente, el foco se mantendrá en satisfacer las necesidades de los clientes del mercado de franquicias y generar constantes servicios de fidelización sobre todo en el acompañamiento del proceso de cambio y de nuevas franquicias en el mercado. Para lo anterior, se utilizará una estrategia de marketing de guerrilla. El marketing de guerrilla es un tipo de marketing no masivo basado en acciones concretas simples e impactantes. Uno de los elementos interesantes es que las mejores estrategias de marketing de guerrilla no parecen publicidad al trabajar para convertir el mensaje en una experiencia, con las siguientes acciones generales:

- **Participar en Ferias de Franquicias o eventos relacionados con las Franquicias:** el objetivo será dar a conocer la Consultora de Franquicias y generar recordación frente a los clientes. Además, de transformarse en líderes de opinión.
- **Participar en Eventos de Fondos Concursables:** el objetivo será tratar de obtener recursos para los intereses de la empresa, para difusión y capacitación, además de generar recordación acerca de Franchising Consulting CL SpA frente a estos actores.
- **Utilización de medios de comunicación masivos para promoción:** realizando promoción en revistas especializadas de franquicias para el cliente objetivo. Se creará una página Web en dónde se podrá conocer de la empresa, noticias de interés y solicitar servicios. Además, se creará grupos de Facebook e Instagram para ser partes de la red digital.
- **Acciones directas de promoción en reuniones de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio:** se realizará visitas a potenciales clientes para presentarles la Consultoría conforme al acercamiento generado con la Comisión de la Cámara para ganar prestigio.
- **Servicio al Cliente:** Es una de las claves para generar ventajas competitivas. Se potenciará un servicio de excelencia de venta y postventa de los servicios de consultoría y acompañamiento continuo en el proceso de puesta en marcha a través del servicio colaborativo propuesto. Además, se buscará obtener feedback temprano de los clientes, a través de pequeñas encuestas de satisfacción, para realizar los ajustes necesarios en los servicios de asesorías ofrecidos.

### 6.2. SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO

El segmento de mercado seleccionado se alinea con la clasificación definida en la investigación de mercado, que es toda persona natural o jurídica que desee independizarse e invertir en Chile bajo el modelo de negocio de franquicias, que estaría acotado a la clasificación socioeconómica Alta (AB) y a la clase media acomodada (C1a) por tener ingresos sobre \$1,5 millones de acuerdo al

resultado del estudio, que también indica que el rango de edad promedio supera los 40 años tanto hombres como mujeres. Además, se considera la población económicamente activa con actitud emprendedora que toma el emprendimiento como opción laboral deseable.

Definida la segmentación del mercado, se debe definir el posicionamiento, dado que un buen posicionamiento da la dirección requerida para enfocar a la organización y sus esfuerzos estratégicos, el cual estará enfocado en el **Valor de la empresa**, que busca destacar los beneficios que el cliente valora del modelo de negocios de franquicias y de **Credibilidad**, al obtener un enlace creíble como es generar un respaldo a través de la Comisión de la Cámara de Comercio.

### 6.3. ESTRATEGIA COMPETITIVA

La estrategia competitiva de *Franchising Consulting CL SpA* se basa en la diferenciación y el desarrollo de ventajas competitivas, por corresponder a un producto nuevo en un mercado existente recientemente. Considerando que la página web a desarrollar y la base de datos de franquicias europeas no es masiva en Chile, entonces tiene baja cantidad de competidores chilenos que exploten esa diferencia. Además, como se indicó, el servicio de postventa y acompañamiento será clave, y se expresará principalmente en la preocupación constante de los consultores por mantener informados y atentos a los clientes de su negocio y la industria. Inicialmente se busca ejecutar la estrategia del seguidor, porque actualmente las Consultoras de mayor prestigio en Chile son extranjeras y trabajan sin exclusividad con la Comisión de la Cámara de Comercio de Santiago.

### 6.4. MODELO DE COMERCIALIZACIÓN E INGRESOS

El **Modelo de Comercialización** estará afirmado principalmente en visitas presenciales e invitación a conocer la página web que incluirá la variedad de servicios ofrecidos como las distintas franquicias disponibles. Además, se buscará participar de las ferias de franquicias tanto de Chile como de Europa a través de presentaciones para hacer conocida la empresa e ir actualizándose con el mercado ya sea con stand o videos promocionales.

El **Modelos de Ingresos** se basa en la investigación realizada a través de entrevistas tanto a posibles inversionistas como a un ejecutivo de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago. En base a los resultados obtenidos, los servicios ofrecidos por *Franchising Consulting CL SpA* se definen los siguientes modelos de ingresos a usar:

- 1) **Modelo de Evaluación:** Este ingreso está relacionado al pago único por un servicio específico de entrada que corresponde al Fee de Evaluación del Perfil de Inversionista que serían UF10.
- 2) **Modelo de Consultoría:** Que corresponde a que se venderá la consultoría en sus diversos servicios, este modelo será el tipo de modelo de ingresos de los servicios de Asesoría en la adquisición de una franquicia que se considera un pago único también del 5% de la inversión y en los casos en que se debe implementar el modelo en la transformación, se considera un monto en dólares de US\$25mil a US\$40mil dependiendo del tipo de empresa.
- 3) **Modelo de Seguimiento:** Que corresponde a la asesoría mensual permanente y suscripción a los servicios de asesoría en el tiempo con un Fee fijo de UF10.

## 6.5. MARKETING MIX

### **Producto: Servicio de Consultoría**

Una franquicia deja que la gente experimente la libertad de ser dueño de un negocio con la seguridad de operar con un modelo de negocio probado. Una de las grandes ventajas de trabajar bajo un modelo de franquicia es no tener que reinventar la rueda. Pero para que sea un negocio exitoso se debe entender cómo funciona la franquicia, cuál es el centro del negocio, qué vende la empresa, quién es el cliente objetivo y cómo lo puedes atraer. Si se espera que opere de tiempo completo o si se puede estar ausente. Es importante, además de la imagen, los detalles de operación, marketing, software y tecnología, bienes raíces (si aplica) y otros elementos del negocio. Después de entender lo básico de cómo funciona el negocio, se necesita saber todo sobre el entrenamiento inicial y el apoyo de los franquiciantes, cuánto tiempo de entrenamiento se necesita: online o en un salón de clases y debe tener claro con quien aclarar dudas en cualquier etapa del proceso. Además, se debe entender qué hace que la franquicia sea diferente de los otros negocios, quién es la competencia y qué hacen mejor o diferente que los otros jugadores de la industria, eso ayuda a determinar qué hace que las ofertas de esta franquicia sean atractivas para un potencial dueño o posibles clientes. También confirmar si la empresa tiene un sistema operativo estandarizado, si todos los problemas se han solucionado en las operaciones diarias y si hay consistencia en el sistema para que los consumidores en un mercado local reciban la misma experiencia que en otras regiones. Así también se debe tener claro cuál es el costo real de la franquicia, si hay otras cuotas iniciales (además de la franquicia) que pueden aplicar para el entrenamiento, software o territorio; se deben tener muy claro los cargos para abrir el negocio y si se tiene que desembolsar algo para la comercialización de apertura. Es importante saber cuánto dinero requiere los gastos de operación hasta que el negocio esté equilibrado. Por eso, este modelo de negocios para que tenga una implementación exitosa requiere asesoría. Preguntar para saber y saber para decidir. Además de derechos, la firma de un contrato de franquicia va a suponer la adquisición de una serie de compromisos, donde el emprendedor debe ser consciente de las fortalezas y debilidades de la cadena en la que ha decidido invertir y para ello no debe desperdiciar ninguno de los contactos que mantiene con los responsables de la central. Repasamos algunas de las preguntas clave. Asociarse a una central de franquicia debe otorgar a este modelo de negocio mayores garantías de éxito empresarial, pero también es muy importante manejar la mayor información posible antes de tomar una decisión. Siempre hay que tener presente que la responsabilidad última es del franquiciado, que además se juega sus ahorros. Por eso durante el proceso de selección de las franquicias en los registros de Franchising Consulting CL SpA se aprovechará todos los encuentros con los representantes de la empresa sabiendo qué preguntas plantear. Estos temas en general son los que busca abarcar la asesoría de franquicias de Franchising Consulting CL SpA, facilitando la visión y la inversión de potenciales inversionistas con la capacidad de los Consultores especialistas de abarcar los productos ofrecidos.

- a) Se busca ser aliado en la expansión de la franquicia, ofreciendo un servicio de adecuado a los objetivos de crecimiento del cliente.
- b) Manejar una amplia cartera de opciones de inversión como parte de la propuesta de valor.
- c) Desarrollar el modelo de franquicia en expansión convirtiéndolo en una matriz.
- d) Guiar en la compra, implementación y puesta en marcha de las franquicias.
- e) Asesoría permanente en el servicio de post venta de franquicias. Acompañamiento para seguir creciendo, y solucionar todos los riesgos inherentes a este proceso.
- e) Diseñar entrenamiento a la medida, para apoyar la gestión de las marcas a su red de franquiciados.

## **Precio**

Para los servicios de Consultoría los precios varían para los distintos servicios. Los montos son considerados de las conclusiones del análisis de mercado de ambos tipos de entrevista realizada. Se definen los ingresos de la Consultora que se reflejan en las diferentes fuentes de ingresos a conseguir. Existe un ingreso relacionado con el pago del Fee de entrada de evaluación del Perfil de Inversionista que es UF10 que se perciben luego de cada evaluación inicial del cliente. Luego, cuando se asesora en la adquisición de una franquicia se considera un pago del 5% de la inversión. En los casos en que se debe implementar el modelo en la transformación, se considera un monto en dólares de US\$25mil a US\$40 mil dólares dependiendo el tamaño. Y para los servicios de asesoría mensual permanente se considera un Fee fijo de UF10.

### Las Formas de pago son:

- Para los Servicios: dos pagos: 50% al inicio de la consultoría; 50 % contra entrega final de la consultoría que debería tomar un tiempo de 3 meses.
- Pago del 100% del fee de entrada de evaluación de perfil, y acceso a software con catálogo de marcas: previo a la entrega del producto.
- Pago mensual de asesoría permanente que incluye el ingreso a la plataforma de la consultora.

## **Plaza**

Se constituirá una oficina colaborativa denominada Co-Work, para tener un lugar físico para el personal temporal y permanente, sala de reuniones y todos los servicios asociados a una oficina solo pagando un fee fijo. Además, se trabajará a través de visitas y reuniones en oficinas de las personas o empresas. No obstante, la principal vitrina de exposición será la página web que permitirá mostrar los servicios y franquicias disponibles y las visitas personalizadas.

## **Promoción**

Se realizará la promoción de la Consultora y los servicios de las distintas áreas a través de:

- Visitas a Empresas: Cuyo objetivo es dar a conocer el producto directamente a los clientes. Explotando el networking existente en el equipo para generar reuniones de presentación.
- Posicionamiento Web: Con catálogo de marcas y servicios detallados. Mantención permanente.
- Posicionamiento Redes: Facebook, Twitter e Instagram: con objetivo de publicar la marca, entrevistas y comentarios para dar a conocer la Consultora.
- Presencia en Medios: que considera la preparación de reportajes de trabajo, para dar a conocer el modelo de negocios de franquicias y los servicios de la Consultora en este ámbito.
- Presentaciones en Ferias de Franquicias: Participar en las ferias que realiza tanto la Comisión de Franquicias en Chile, como difusor del modelo y de la Consultoría, como de la Feria de Franquicias de España dando a conocer los servicios de *Franchising Consulting CL SpA*.
- Estrategia de Marketing digital: Contar con una página web completa, accesible, de fácil uso, con una base de datos de franquicias interesantes y reportajes que expliquen el modelo de franquicias en Chile, Europa y el mundo, mostrando la participación en ferias internacionales de Franquicias. También con el tiempo se considera publicitar en portales de interés, como: La Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago (<http://www.franquiciasccs.cl>) y la Asociación Española de Franquiciadores (<http://www.franquiciadores.com/>)

Con la presencia en medios, participación en redes y la web, se busca dar difusión al modelo de negocios del Servicio de Consultoría. Se estima obtener el 70% de la concertación de las Ventas a

través de Visita a empresas, el 20% de la explotación de las ventas de la página web de *Franchising Consulting CL SpA*. y un 10% de la participación en Ferias de Franquicias.

## **7. ORGANIZACIÓN, OPERACIONES Y PLAN DE IMPLEMENTACIÓN**

Se crea la Consultora de Franquicias en Chile denominada *Franchising Consulting CL SpA*, que busca atraer franquicias europeas como parte de su propuesta de valor. Esta consultora estará compuesta en un inicio por dos profesionales especialistas, dos servicios externos, informático y psicológico, y un apoyo administrativo. La operación completa del sistema de la Consultora considera una estructura en el Plan de operaciones.

En el plan Operacional se definen las distintas tareas que deberán llevar a cabo en el negocio. Además, se busca identificar todos los factores que pueden hacer fracasar o lograr con éxito las tareas incluidas. Además, se establece que se crearán plantillas con los datos de los clientes para manejar una base de datos completa.

Luego, dado que corresponde a un emprendimiento, el plan de Recursos Humanos define la estructura del negocio necesaria para llevar a cabo el proyecto, definiendo el staff apropiado para cada consulta, y también definiendo la administración del negocio, con el perfil necesario para cada puesto de trabajo. Por último, se establece los sueldos que recibirán los empleados para crear una oferta atractiva de trabajo para todos los individuos.

### **7.1. MAPA OPERATIVO DEL SERVICIO DE ASESORIA**

Se describen las actividades de *Franchising Consulting CL SpA* que se estarían realizando en la consideración de la propuesta de valor. El primer contacto puede darse vía página web, por encuentros en ferias, por contacto telefónico, entre otros, pero genera que se produzca una primera reunión de acercamiento al cliente y sus requerimientos. Por lo tanto, la operación del servicio integrado de consultoría considera los siguientes pasos:

#### **Análisis de Requerimientos del Cliente**

Para el análisis de la necesidad del inversionista se busca un primer acercamiento generando una reunión con el potencial cliente, en dónde se realiza un diagnóstico del problema o servicio requerido, y dependiendo si es adquirir una franquicia o crear una franquicia, el problema cambia, entonces *Franchising Consulting CL SpA* entrega su apreciación, que en el primer caso sería sugerir una evaluación del perfil de inversionista, en el segundo caso se definen los términos de referencia del servicio.

#### **Propuesta de Inicio**

En un segundo encuentro *Franchising Consulting CL SpA* presentará la propuesta definitiva más adecuada al servicio solicitado por el cliente. En el caso de querer adquirir una franquicia, se solicita una cita con la psicóloga laboral que permita emitir un Informe del Perfil del Inversionista a partir de un Test Psicométrico. En el caso de querer crear una franquicia, se realiza un Análisis Inicial, que corresponde a un Análisis previo de la empresa a franquiciar: Financiero-Económico, Clientes, Procesos internos, Activos tangibles e intangibles, factibilidad de generar manuales.

Luego se establecen los Objetivos Cualitativos y Cuantitativos que se deben cumplir para franquiciar la empresa. Se considera que en el flujo de contacto del cliente y el primer servicio de evaluación del perfil del cliente hay un plazo de dos a tres semanas.

### Levantamiento de la Información

Posterior al análisis previo se realizará el levantamiento de la información necesaria para la prestación del servicio, adquirir o crear una franquicia.

### Metodología de Levantamiento de Información

Con el objetivo de generar la base de datos de franquicias, se realiza en este estudio un barrido de las franquicias existentes y de las franquicias que se traerían de Europa. Las fuentes consideradas corresponden a estudios y bases de asociaciones que buscan difundir el modelo de negocio.

### Servicios Considerados

Luego del levantamiento se realizan los servicios mencionados en la propuesta, los que podrán ser distintos dependiendo el primer caso, lo principal es tener una amplia base de posibilidades de franquicias adecuadas al perfil determinado del inversionista y que esté en línea con las preferencias que requiere. La información de estas franquicias se busca tener en una ficha con toda la información necesaria para una buena gestión y asesoría, como la ficha que se muestra en la Figura 49, la cual estaría digitalizada dentro del proyecto web.

Figura 49: Ficha Técnica Propuesta de la Información de las Franquicias

Ficha Técnica de Franquicia	
Pais de origen	FRANCIA
Países en los que actúa	Arabia Saudita - Argentina - Armenia - Australia - Bélgica - Brasil - Bulgaria - Chile - Colombia - Croacia - Egipto - Eslovaquia - España - Francia - Grecia - Hungría - India - Indonesia - Luxemburgo - México - Myanmar - Paraguay - Polonia - Portugal - Puerto Rico - República Checa - República Dominicana - Rumania - Rusia - Serbia - Suiza - Ucrania
Año de fundación	1968
Descripción del negocio	
Constitución primera franquicia	1969 en Francia - 1995 en Argentina
Locales propios	15
Franquicias en operación	125
Franquicias abiertas último año	2
Contacto comercial	<a href="mailto:infofranquicias@5asec.com.ar">infofranquicias@5asec.com.ar</a>
Cargo	Dpto. de Franquicias
Dirección	Av. Santa Fe 1752 6º B - CABA
Teléfono	(011) 5811-0595
Facebook	S5secArgentina
E-mail	<a href="mailto:infofranquicias@5asec.com.ar">infofranquicias@5asec.com.ar</a>
Web site	<a href="http://www.5asec.com.ar">www.5asec.com.ar</a>
DATOS DEL LOCAL	
Dimensiones mínimas	50 m 2
Población mínima	Sin datos
Ubicación preferible	Centros de servicios
Local llave en mano	Si
DATOS ECONOMICOS	
Canon de ingreso	Incluido en la inversión total
Inversión inicial sin stock	No requiere stock
Stock inicial	No requiere stock
Inversión total	desde USD 60.000
Regalías	3% de regalías + 1% Investigación y desarrollo
Canon de publicidad	1%
Facturación anual por local	Sin datos
Promedio de empleados por local	2 en locales a la calle y 3 en hipermercados
Financiación disponible	Sin datos
Duración del contrato	6 años
Recupero	24 a 36 meses
Franquicia exportable	Si
Publicidad corporativa	Si
Territorio exclusivo	Si
Franquiciado activo o pasivo	Activo o semi activo
Entrenamiento del franquiciado	Si
Lugar y dir. del entrenamiento	Escuela S5sec y locales, 1 mes
Manual de operaciones	Si

(Fuente: AAMF\_2017)

En el proceso de compra o adquisición de una franquicia, el cliente debe transitar diferentes etapas, una de las principales para poder tomar la decisión de negocio correcta elección de la franquicia o marca que quiere comercializar, pues debe escoger la que mejor cumpla tus necesidades y expectativas. Durante esta etapa es posible que las marcas franquiciantes ofrezcan para conocimiento del postulante un listado de empresarios y negocios franquiciados, con la finalidad de que indague y se llene de motivos y fundamentos suficientes para decidirse.

En el segundo caso, crear una franquicia, el levantamiento es distinto, porque implica un proceso más complejo de transformación en base a un modelo colaborativo. Cuando se crea una franquicia de un negocio generalmente no se piensa en los compromisos a nivel de tiempo y de administración que esto implica. Por eso, es necesaria la asesoría profesional con experiencia en el sector de la franquicia para este proceso. Por lo tanto, a través de este servicio se busca ayudar a los empresarios a franquiciar sus negocios, posibilitando una evolución gradual hacia la franquicia que haga las cosas más rápidas y sencillas. Para ello el proceso resultante se divide en 4 partes:

### **Consultoría colaborativa de Franquicias (Crear)<sup>5</sup>:**

Se divide los proyectos de franquicia en 4 fases diferenciadas de manera que cada fase se apoya en la anterior hasta completar un proyecto de franquicia sólido y con todas las garantías de un desarrollo profesional y a medida del cliente:

#### - FASE 1: Estudio del valor añadido de la futura franquicia.

Consiste en descubrir, potenciar y estandarizar la propuesta única de venta de su empresa.

- Análisis de procesos
- Ventajas competitivas
- Tipología del cliente
- Dossier de Empresa
- Agentes clave

#### - FASE 2: Base documental que requiere la franquicia:

Una vez que se ha organizado el mensaje de la futura franquicia y sacado su máximo potencial para que ésta sea competitiva en el mercado de la franquicia, se crea la documentación que haga tangible el proyecto, así como la base legal del mismo. El protocolo necesario para empezar a franquiciar.

- Documentación jurídica
- Dossier económico financiero
- Manual operativo del sistema
- Manual relacional franquiciado-franquiciador

#### - FASE 3: Difusión de la franquicia:

A nivel de comunicación en medios online y offline. Medios gratuitos y de pago, reportajes y entrevistas, estrategia en redes sociales, posicionamiento en Google. Se diseña la estrategia de “Inbound Marketing” para dar a conocer la franquicia en el mercado y que se hable de ella.

- Diseño de la campaña para dar a conocer la marca en el mercado de la franquicia
- Servicios de expansión de franquicias
- Atención y filtro de los primeros franquiciados
- Representación de la firma en eventos de franquicias
- Inclusión en nuestros medios de difusión de oportunidades en franquicia.

---

<sup>5</sup> <https://asesorfranquicia.com/servicios-consultora-de-franquicias/>

- FASE 4: Formación y atención de franquiciados

No se le deja solo. Es muy importante que los “Primeros franquiciados” estén bien atendidos y no paguen sus primeros “fallos normales de novato” en la gestión de sus franquiciados.

## **7.2. CADENA DE VALOR**

La cadena de valor de *Franchising Consulting CL SpA* a nivel externo corresponde a que la necesidad del Mercado objetivo se evalúa con un levantamiento de la información a través de distintos medios como la página web, las redes, en las ferias de franquicias y a través de las visitas de empresas. El sello de la consultora es la visita personalizada como principal diferenciador del servicio. Luego de identificar la necesidad, se ofrece el servicio conforme a la necesidad dentro de los servicios considerados a entregar por la consultora, definido en el mix de marketing. Este servicio se ajusta al cliente en la entrega de un proceso de asesoría de franquicias completo que abarca desde que se detecta la necesidad hasta la construcción y acompañamiento en la implementación de lo requerido.

Internamente se busca generar un ambiente de trabajo ordenado, de colaboración permanente, con las capacidades desarrolladas necesarias para generar un buen servicio al cliente.

## **7.3. PLAN DE IMPLEMENTACIÓN Y FACTORES CRÍTICOS**

La implementación de la Consultora *Franchising Consulting CL SpA*. debe realizarse para mayor cobertura en el periodo en que la Feria de franquicias de la Comisión de la Cámara de Comercio es organizada, esto ocurre a mediados de cada año. Lo cual, implica unos meses de preparación del equipo emprendedor en Consultoría especializada de franquicias, pese a que el equipo conoce del área, para la necesidad del mercado se requiere una mayor preparación, que el equipo considera prudente. En este caso, los primeros meses serán de preparación, para luego generar los contactos requeridos para participar de la feria de franquicias como Consultora de asesoría especializada en franquicias, y así empezar a hacerse conocida en el medio como la nueva Consultora de Franquicias de Chile, preparada con expertos extranjeros europeos, que son parte del servicio de entrada, las franquicias europeas, lo implica estar al nivel requerido. Por lo tanto, atendiendo ese punto crítico, el primer paso previo antes de la implementación es la mayor capacitación de los consultores detrás del emprendimiento. Mientras el personal se capacita, se genera la empresa, en paralelo se prepara la página web de la consultora con la contratación del servicio externo de informática para la creación y mantención de la web, que permitirá tener la plataforma adecuada de presentación y exposición del servicio prestado por la consultora, así como el catálogo de marcas actualizado a las necesidades cambiantes del mercado de inversionistas y la variada oferta europea de franquicias.

El plan crítico preoperacional de la Consultora corresponde a generar la empresa con inicio de actividades como *Franchising Consulting CL SpA.*, donde se contratará un servicio contable para generar los trámites necesarios y que luego llevará la contabilidad de la misma. Se dispondrá de un espacio de oficina en formato Co-working donde se han cotizado varios espacios, siendo lo más adecuado un plan flex ubicado en el barrio el golf para la generación de reuniones de manera centralizada, contando con los servicios necesarios de oficina dentro del formato a un mismo costo.

## 7.4. EQUIPO EMPRENDEDOR Y ORGANIGRAMA

Al corresponder a un emprendimiento en esta primera etapa de evaluación, solo se considera el escenario de partida de los roles requeridos para iniciar *Franchising Consulting CL SpA*:

### Equipo Emprendedor:

- Manager: Bárbara González Silva. MBA Universidad de Chile. Ingeniero Comercial. Experiencia de 10 años en el área de finanzas, planificación y proyectos bajo el sistema de franquicias de McDonald's. Experiencia en Riesgos en Banco Consorcio
- Socio Manager: Perfil de similares características, de preferencia con mayor experiencia en consultoría y en franquicias, que desee emprender en esta asociación.

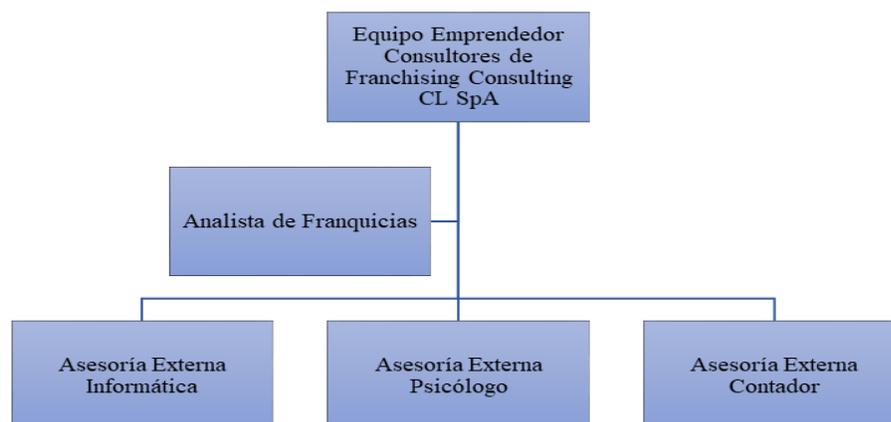
### Roles Laborales Fijos

- Equipo Emprendedor: El equipo emprendedor será el principal responsable del proceso de ventas de la empresa, de generar el contacto, las reuniones y la entrega del servicio. Se buscará un socio adecuado con mayor experiencia en el sistema que desee emprender en esta área. Se busca que ambos asistan a los encuentros con los clientes. Además, desempeñarán de manera alternada los roles de jefes de proyectos y de analistas especialistas en las consultorías. Además, serán responsables de la gestión financiera de la compañía con la colaboración de un contador externo. Además, tendrán el apoyo de un administrativo, denominado Analista de Franquicias, que deberá coordinar las asesorías de los expertos con los clientes, el examen Psicométrico con el Psicólogo externo para los clientes, la revisión de redes para la mantención de la misma con el asesor informático, para el manejo de la web.
- Analista de Franquicias: que será el encargado de manejar las solicitudes de las redes, coordinar las reuniones, juntar la documentación y responder consultas junto al equipo emprendedor.

### Roles Laborales Temporales (según proyectos)

- Psicólogo Laboral: Que será el encargado de generar los análisis de perfil de los posibles inversionistas que buscan adquirir una franquicia.
- Asesor Informático: Que estará desde un principio en la creación de la página web, la actualización constante de los sistemas y será un servicio de consultoría externo.
- Contador externo: para la generación de la empresa y el control mensual contable y de impuestos.

### Organigrama



## 8. PROYECCIÓN FINANCIERA

Finalmente, se realiza el Plan económico - financiero que evalúa la rentabilidad del proyecto considerando las acciones de aplicación del plan de negocios. A modo de aclaración, la inversión requerida para operar *Franchising Consulting CL SpA* se considera como un nuevo emprendimiento, detallado como parte del capital. Los cálculos realizados serán expresados en pesos. El periodo de evaluación considerado es de 5 años. De esta forma, se confecciona el flujo de caja que entrega el VAN del negocio con una tasa de descuento del mercado de consultoría, la TIR (tasa interna de retorno) y el período de recuperación de capital.

### 8.1. TABLA DE INGRESOS POR ASESORIA Y GESTIÓN

Los ingresos considerados corresponden a los servicios de asesoría prestados por *Franchising Consulting CL SpA*, donde se obtienen los precios de acuerdo al estudio de mercado realizado y en el caso de la asesoría de compra se considera la inversión promedio del mismo. Se considera el valor de la UF como proyección del 2019 en \$27.800 y Dólar de \$680. Todos los montos del Flujo de ingresos se consideran en pesos chilenos.

En la Figura 50 se detalla el origen de los ingresos de los servicios que serán brindados por la Consultora, considerando que la inversión media en compra de una franquicia implica \$80millones:

Figura 50: Detalle de origen de los Ingresos

Ingresos por cada Servicio		\$
Fee de entrada - Perfil Inversionista	UF10	278.000
Fee Mensual de Asesoría Permanente	UF10	278.000
Fee de Asesoría de Compra	5% Inversión	4.000.000
Fee de Asesoría de Crear una franquicia	US\$25.000	17.000.000
	US\$45.000 max.	30.600.000

Elaboración Propia

En detalle, el caso del Fee de entrada corresponde al Perfil del inversionista, que es un pago único al principio del servicio que toma de dos a tres semanas en el proceso. En el caso de las asesorías de comprar o crear se debe considerar que las asesorías conllevan un pago de 50% al principio y al final de la asesoría, se inicia con un intervalo de 3 meses de concretar la compra de una franquicia y una creación dentro del año. Y en el caso del Fee de asesoría permanente solo se obtendrá a partir del segundo año de operación, considerando que en el primer año se establecerán los servicios prestados. Con un crecimiento moderado de la demanda de 15% por año, a partir del segundo año por servicio considerando que el crecimiento del mercado de franquicias es exponencial y en 4 años creció 60%, lo cual se puede ver en ventas proyectadas en la Figura 51:

Figura 51: Ingresos Proyectados

VENTAS PROYECTADAS	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
	Venta	Cantidad								
Fee de entrada - Perfil Inversionista	1.390.000	5	1.646.455	6	1.950.226	7	2.310.043	8	2.736.246	9
Fee Mensual de Asesoría Permanente	0	0	859.020	3	1.017.509	3	1.205.240	4	1.427.606	5
Fee de Asesoría de Compra	16.000.000	4	18.952.000	5	22.448.644	5	26.590.419	6	31.496.351	7
Fee de Asesoría de Crear una franquicia	17.000.000	1	20.136.500	1	23.851.684	1	28.252.320	2	33.464.873	2
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>34.390.000</b>	<b>10</b>	<b>41.593.975</b>	<b>15</b>	<b>49.268.063</b>	<b>17</b>	<b>58.358.021</b>	<b>19</b>	<b>69.125.076</b>	<b>22</b>

(Elaboración Propia)

## 8.2. DETERMINAR INVERSIÓN Y CAPITAL DE TRABAJO

Por corresponder a un emprendimiento de consultoría que utilizará un espacio de trabajo de Co-Working, los gastos principales de Inversión están relacionados con la creación de la empresa y el sitio web asociado al inicio del negocio. Además de la inversión en activo fijo como son los notebook y una impresora.

Figura 52: Inversión y Capital de trabajo

<b>Inversión Inicial</b>	<b>\$</b>
Notebook / Licencias(3)	1.500.000
Impresora (1)	100.000
<b>Total Inversión Inicial</b>	<b>1.600.000</b>

<b>Capital de Trabajo</b>	<b>\$</b>
Formalización legal de la empresa (externo)	300.000
Desarrollo de la Página Web	1.000.000
Dominio / Hosting anual / Website	81.600
Imagen Corporativa (logo, folletos, otros)	200.000
Plan de Marketing & Digital	1.200.000
Artículos de Oficina	30.000
<b>Total Capital de Trabajo</b>	<b>2.811.600</b>

(Elaboración Propia)

## 8.3. TABLA DE DETERMINACIÓN DE COSTOS

Por corresponder a un emprendimiento de consultoría, los costos principales son en remuneraciones y servicios, luego los gastos en este modelo de negocio se basan principalmente en mantener disponible y actualizada la plataforma on-line para una cercana interacción con los posibles inversionistas, así como también tener la disponibilidad de equipos para este mismo fin.

Por lo tanto, los costos contemplan: Sueldos, de los emprendedores y del analista de franquicias. También los costos de servicios externos tanto del psicólogo, por los Perfiles psicométricos, los servicios contables y la asesoría informática permanente. Además, se consideran los pagos anuales de dominio y mantenimiento del sitio web, gastos de celulares y viáticos para las asesorías fuera de Santiago, arriendo de la oficina de co-working (wework) que incluye todo lo de oficina, y además el gasto de Marketing en general.

Figura 53: Costos Fijos y Variables

<b>Costos Fijos</b>	<b>Mensual \$</b>	<b>Anual \$</b>	<b>Costos Variables</b>	<b>Mensual \$</b>	<b>Anual \$</b>
Arriendo Oficina Co-Working	181.500	2.178.000	Servicio de Asesoría Informática	300.000	3.600.000
Celulares	50.000	600.000	Servicio de Asesoría Contable	50.000	600.000
Gastos de Marketing y Publicidad	200.000	2.400.000	Servicio de Asesoría Perfiles Psicológicos	80.000	960.000
Mantenimiento Sitio Web+Hosting	10.000	120.000	Viáticos	100.000	1.200.000
Participación Feria de Franquicias	300.000	600.000	<b>Total Costos Variables</b>	<b>530.000</b>	<b>6.360.000</b>
Sueldos Socios Emprendedores	2.000.000	24.000.000			
Sueldos Analista	400.000	4.800.000			
Gastos de Oficina	10.000	120.000			
<b>Total Costos Fijos</b>	<b>3.151.500</b>	<b>34.818.000</b>			

(Elaboración Propia)

Se consideran todos los gastos como base del año 1, sin embargo, además, se considera como parte de la inversión, un gasto adicional del plan de marketing de entrada, para dar a conocer la empresa.

## 8.4. FLUJO DE CAJA Y EVALUACIÓN ECONÓMICA

Por lo tanto, considerando lo anterior se estima un flujo de caja para un proyecto sin deuda donde solo se toma en consideración las asesorías mencionadas con un crecimiento adherido al crecimiento del mercado de franquicias y con un menor flujo en el primer año que la empresa se estará dando a conocer. Los flujos son descontados a una tasa compuesta de 15,4% (dado por la rentabilidad del IPSA, que representa la tasa de coste de oportunidad, más la Inflación 2018), con lo cual obtenemos los indicadores financieros a evaluar.

Figura 54: Flujo de Caja

Asesoría de Franchising Consulting CL SpA		AÑO				
PROYECTO SIN DEUDA	0	1	2	3	4	5
Ventas en unidades		10	15	17	19	22
Ingreso Medio		3.439.000	2.868.550	2.954.607	3.043.245	3.134.542
Costos variable medio		636.000	451.779	404.637	362.414	324.597
<b>Ingresos por ventas</b>		<b>34.390.000</b>	<b>41.593.975</b>	<b>49.268.063</b>	<b>58.358.021</b>	<b>69.125.076</b>
<b>Costos fijos</b>		<b>-34.818.000</b>	<b>-35.862.540</b>	<b>-36.864.256</b>	<b>-37.896.024</b>	<b>-38.958.745</b>
Arriendo Oficina Co-Working		2.178.000	2.243.340	2.310.640	2.379.959	2.451.358
Celulares		600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Gastos de Marketing y Publicidad		2.400.000	2.472.000	2.472.000	2.472.000	2.472.000
Mantenimiento Sitio Web+Hosting		120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
Participación Feria de Franquicias		600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Sueldos Socios Emprendedores		24.000.000	24.720.000	25.461.600	26.225.448	27.012.211
Sueldos Analista		4.800.000	4.944.000	5.092.320	5.245.090	5.402.442
Gastos de Oficina		120.000	123.600	127.308	131.127	135.061
<b>Costos variables</b>		<b>-6.360.000</b>	<b>-6.550.800</b>	<b>-6.747.324</b>	<b>-6.949.744</b>	<b>-7.158.236</b>
Servicio de Asesoría Informática		3.600.000	3.708.000	3.819.240	3.933.817	4.051.832
Servicio de Asesoría Contable		600.000	618.000	636.540	655.636	675.305
Servicio de Asesoría Perfiles Psicológicos		960.000	988.800	1.018.464	1.049.018	1.080.488
Víaticos		1.200.000	1.236.000	1.273.080	1.311.272	1.350.611
Ganancias de Capital						160.000
Depreciación Legal						
Act. Fijo (Computadores+Impresora)		-320.000	-320.000	-320.000	-320.000	-320.000
Pérdidas acumuladas			-7.108.000	-8.247.365	-9.210.882	-10.281.372
<b>Utilidad antes de impuestos</b>		<b>-7.108.000</b>	<b>-8.247.365</b>	<b>-9.210.882</b>	<b>10.281.372</b>	<b>22.848.095</b>
Impuestos		0	0	0	-2.775.970	-6.168.986
<b>Utilidad después impuestos</b>		<b>-7.108.000</b>	<b>-8.247.365</b>	<b>-9.210.882</b>	<b>7.505.401</b>	<b>16.679.110</b>
Depreciación Legal		320.000	320.000	320.000	320.000	320.000
Ganancias de Capital		0	0	0	0	-160.000
Pérdidas acumuladas		0	7.108.000	8.247.365	9.210.882	0
<b>Flujo de Caja Operacional</b>		<b>-6.788.000</b>	<b>-819.365</b>	<b>5.656.483</b>	<b>10.736.283</b>	<b>16.839.110</b>
Inversión fija						
Inv. Activos Fijos		-1.600.000				
Valor residual						160.000
Inv. Capital Trabajo		-2.811.600				
Rec. Capital Trabajo						2.811.600
<b>Flujo de Capitales</b>		<b>-4.411.600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.971.600</b>
<b>Flujo de Caja</b>		<b>-4.411.600</b>	<b>-6.788.000</b>	<b>-819.365</b>	<b>5.656.483</b>	<b>10.736.283</b>
<b>VPN</b>		<b>8.505.409</b>				
<b>TIR</b>		<b>35,2%</b>				
<b>Payback</b>		<b>4</b>				

(Elaboración Propia)

### VPN

En un horizonte de 5 años bajo un escenario conservador, el Valor Presente Neto calculado es de \$8.505.409 lo que indica que el proyecto es rentable al plazo estimado. El VPN basado en los flujos de caja, muestra que recién al tercer año se empiezan a obtener flujos positivos crecientes, por lo que se observa que el Payback se produce en el año 4, donde el flujo de caja acumulado es positivo y asciende a \$4.373.801, que está dentro del rango que recupero de la inversión aceptado.

### TIR

El valor de la Tasa Interna de Retorno es 35,2% en cinco años, lo que es superior a la tasa exigida por el proyecto correspondiente a un 15,4% dado por el costo de oportunidad en inversiones.

## 9. CONCLUSIÓN

El proyecto se encuadra en el mercado de las franquicias, ante la evidencia de un nicho de negocio que aún en Chile es poco conocido y validado como es el modelo de la franquicia, la cual es concebida como una opción al emprendimiento, pero no está en las primeras elecciones. El modelo de franquicias constituye una oportunidad para los emprendedores interesados en iniciar un negocio con el respaldo de una marca reconocida, teniendo una mayor probabilidad de éxito frente a otros negocios. En nuestro país, las franquicias se agrupan en cinco grandes rubros, donde gastronomía predomina, le sigue servicios, indumentaria, comercio y educación. Se considera como base el estudio “El Mercado de las Franquicias en Chile” (Pinaud, V., Nicole, 2016) que contiene la información disponible de las franquicias en Chile en asociación con el Comité de Franquicias de la Cámara de comercio de Santiago, validando que el mercado de las franquicias en Chile está en pleno crecimiento, y que aún tiene mucho por desarrollarse, donde este organismo está dando el impulso del modelo de negocio ante entidades públicas y privadas.

Es así como el proyecto presentado se enmarca en este mercado, donde casi no hay consultoras chilenas, porque es más bien un modelo importado y poco conocido aún por los inversionistas, con mayor noción de consultoras extranjeras. Con este incentivo, se evaluó el diseño de un plan de negocio para la creación de una Consultora de Franquicias: *Franchising Consulting CL SpA*, donde se toma como base de diferenciación el levantamiento de franquicias europeas con factibilidad de operar en Chile. Para lo cual se empezó con una investigación del mercado de las franquicias de Chile, Europa y el Mundo, donde Chile se destaca dentro de la región Latinoamérica como el país con mayor potencial de crecimiento. Sin embargo, en comparación con Europa y el mundo, Chile aún tiene muy poco progreso en este negocio, tanto a nivel de franquicias como de consultoras.

Al investigar el mercado europeo de franquicias para establecer una base de potenciales empresas que puedan tener presencia en Chile, se analizaron varias consultoras, empresas y organismos relacionados, obteniendo como resultado una amplia cartera de información abierta al mundo, validando que en Europa el mercado de las franquicias es muy desarrollado. Además, para dar a conocer el sistema de franquiciar como un modelo de negocios rentable, confiable y seguro de invertir, informando los aspectos principales que deben ser considerados para poder franquiciar de acuerdo con el tipo de empresa y rubro, se realiza un sondeo mediante entrevista en el mercado de posibles inversionistas de Chile, y a su vez a un representante de la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio, quienes validaron que este mercado está en proceso y que el servicio de consultoría experto es requerido para que el sistema de franquicias siga creciendo de manera sostenible. Con este mismo estudio se consideran las características requeridas para desarrollar una propuesta de valor única para los potenciales clientes, identificando la estrategia a implementar y los factores claves de éxito para determinar la viabilidad técnica, financiera y operacional del proyecto a través de un sondeo de posibles inversionistas.

Se valida a través de la evaluación económica - financiera del proyecto, bajo un criterio conservador, que es un proyecto viable, con una rentabilidad de 35,2% (TIR > al 15,4% de la tasa de descuento) mayor a la mínima rentabilidad exigida para la inversión. En el análisis, a partir del tercer año se empiezan a generar flujos positivos recuperando la inversión a partir del cuarto año de funcionamiento, generando un VPN del proyecto de \$8.505.409 pesos chilenos en un horizonte de 5 años, con una inversión total necesaria de \$4.411.600 de pesos chilenos. En resumen, el proyecto además de ser atractivo en propuesta económica-financiera, en el mediano a largo plazo, sería un aporte importante para el desarrollo del mercado de franquicias en Chile.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

[Contreras & Diez]. Diseño y Evaluación de Proyectos Un Enfoque Integrado, Eduardo Contreras y Christian Diez.

[Pinaud, V., Nicole, 2016]. El Mercado de las Franquicias en Chile.

[DGCOMEXT, 2015]. Franquicias en Latinoamérica: Estudio sobre la situación Económica y Comercial de América Latina para el sector de Franquicias, Dirección General de Comercio Exterior Argentina. [en línea] < <http://aamf.com.ar/> > [consulta: 5 noviembre 2018].

[MundoFranquicia, A., Mariano, 2017]. La Franquicia en Cifras 2017.

**Cámara de Comercio de Santiago:** <http://www.ccs.cl/>

**INE:** <https://resultados.censo2017.cl/>

### **Portales de Consultoras de Franquicias en España:**

<https://www.infofranquicias.com/>

<https://www.fdsgroup.es>

<https://www.inforestauracion.com>

<https://www.claudioinacio.com/2017/12/15/franquicias-mas-rentables-2017/>

<https://www.entrepreneur.com/article/267759>

<https://www.abaldum.com>

<https://www.franquiciadirecta.com/top500/>

<https://www.asesorfranquicia.com/>

### **Portales de Consultoras de Franquicias en Latinoamérica:**

<https://www.nexofranquicia.com>

<http://www.100franquicias.cl/> (Es un portal de España para Chile)

<http://www.franquicia.cl/franquicia.html>

<http://www.surplusinternacional.com>

<https://www.franquiciasfci.com/consultoria-en-franquicias/>

### **Departamento de exportación de Servicios**

<http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos>

### **Otros portales informativos**

<https://www.gestionar-facil.com/que-es-una-franquicia/>

<https://www.visafranchise.com/es/blog/como-analizar-inversiones-potenciales-de-franquicia/>

<http://www.alexanderracini.eu/2011/03/unete-la-primera-y-unica-franquicia.html>

<https://www.marketingcel.com/>

<http://www.abogadosdelmaule.cl/constitucion-sociedad-por-acciones/>

<https://www.rankia.cl/blog/analisis-ipsa/3507017-rentabilidad-ipsa-ultimos-5-anos>

## 11. ANEXOS Y APÉNDICES

### ANEXO A: MARCAS QUE OPERAN CON FORMATO DE FRANQUICIA EN CHILE

Numero	Empresa	Sector	Rubro	País de Origen	Número de locales
1	100 Montaditos	Gastronomía	Restaurant	España	3
2	5a sec	Servicios	Lavasecos y Tintorerías	Francia	65
3	A Buyers Choice Chile	Servicios	Consultoría	USA	3
4	Abuela Goye	Gastronomía	Café y/o heladería	Argentina	5
5	Accessorize	Comercio	Accesorios	Inglaterra	4
6	Adidas Chile	Indumentaria	Ropa deportiva	Alemania	73
7	Adolfo Dominguez	Indumentaria	Confecciones	España	4
8	Aeropostale	Indumentaria	Confecciones	USA	2
9	Alamo Rent a Car	Servicios	Arriendo de Vehículos	USA	8
10	Aldo	Indumentaria	Calzado	Canadá	8
11	Alfa Inmobiliaria	Servicios	Corredora de propiedades	España	1
12	Alfresco	Gastronomía	Restaurant	Perú	1
13	Americanino	Indumentaria	Confecciones	Italia	20
14	Amphora	Indumentaria	Marroquinería	Chile	24
15	Anytime Fitness	Servicios	Gimnasio	USA	2
16	Applebee's	Gastronomía	Restaurant	USA	4
17	Armani Exchange	Indumentaria	Confecciones	Italia	2
18	Arrow	Indumentaria	Confecciones	USA	12
19	Astrid & Gaston	Gastronomía	Restaurant	Perú	1
20	Autobahn	Servicios	Equipamiento automotriz	Chile	4
21	Automóvil Club de Chile	Servicios	Escuela de conducción	España	27
22	Avis	Servicios	Arriendo de Vehículos	USA	20
23	Banana Republic	Indumentaria	Confecciones	USA	2
24	Bee Bee	Comercio	Artículos para bebés	Chile	4
25	Belgious	Gastronomía	Café y/o heladería	España	1
26	Berlitz	Educación	Escuela de idiomas	USA	6
27	Best Western	Servicios	Hoteles	USA	5
28	Bob's	Gastronomía	Fast Food	Brasil	5
29	Boda Brillante	Servicios	Wedding planner	España	1
30	Boden	Indumentaria	Confecciones	Chile	3
31	Bonafide	Gastronomía	Café y/o heladería	Argentina	14
32	Boost Juice Bar	Gastronomía	Fast Food	Australia	7
33	Boumex	Comercio	Joyería	Chile	13
34	Brooks & Brothers	Indumentaria	Confecciones	USA	7
35	Bubble Gummers	Indumentaria	Calzado	Canadá	60
36	Bufalo Beef	Gastronomía	Fast Food	Chile	9
37	Burger King	Gastronomía	Fast Food	USA	33
38	Carolina Herrera	Indumentaria	Confecciones	USA	2
39	Casa Musa	Comercio	Artículos eléctricos	Chile	5
40	Casa Pichara	Comercio	Artículos de peluquería	Chile	86
41	Cepech	Educación	Preuniversitarios	Chile	42
42	Charly Dog	Gastronomía	Fast Food	Chile	5
43	China Wok	Gastronomía	Fast Food	Perú	21
44	Chuck E. Cheese's	Gastronomía	Fast Food	USA	7
45	Cinnabon	Gastronomía	Café y/o heladería	USA	4
46	Cinzeo	Gastronomía	Café y/o heladería	Canadá	1
47	Clínica Ortondoncia y Estética	Servicios	Clínica Dental	Chile	4
48	Cofi	Gastronomía	Café y/o heladería	Chile	2
49	Creditaria	Servicios	Servicios Financieros	España	3
50	Cruz Verde	Comercio	Farmacias	Chile	634
51	Curves	Servicios	Gimnasio	USA	1
52	Denny's	Gastronomía	Fast Food	USA	1

Numero	Empresa	Sector	Rubro	País de Origen	Número de locales
53	DepilEasy	Servicios	Centro de estética	España	1
54	Desigual	Indumentaria	Confecciones	España	2
55	Dessange	Servicios	Peluquería	Francia	1
56	Do it!	Comercio	Accesorios	Perú	20
57	Doggis	Gastronomía	Fast Food	Chile	158
58	Domino's Pizza	Gastronomía	Fast Food	USA	21
59	Donner Kebab	Gastronomía	Fast Food	España	3
60	Dulce Luna	Gastronomía	Pastelería	Chile	10
61	DunKin Donuts	Gastronomía	Fast Food	USA	50
62	Emasa Boch Car Service	Servicios	Taller automotriz	Alemania	1
63	Emporio Armani	Indumentaria	Confecciones	Italia	1
64	Emporio Armani Caffè	Gastronomía	Café y/o heladería	Italia	1
65	Emporio La Picha	Gastronomía	Fast Food	Chile	7
66	Emporio La Rosa	Gastronomía	Restaurant	Chile	20
67	Energy	Servicios	Gimnasio	Chile	16
68	Engel Volkers	Servicios	Corredora de propiedades	Alemania	1
69	English First	Educación	Escuela de idiomas	Suecia	2
70	Entel PCS	Servicios	Telecomunicaciones	Chile	233
71	Entrelagos	Gastronomía	Café y/o heladería	Chile	7
72	Equifax	Servicios	Información	USA	23
73	Equivalenza	Comercio	Venta de perfumes	España	23
74	Esprit	Indumentaria	Confecciones	USA	15
75	Fairy Nails	Servicios	Centro de estética	Chile	3
76	Farmacias Dr. Simi	Comercio	Farmacias	México	110
77	Fast Fitness	Servicios	Gimnasio	España	2
78	Felipe Didier	Gastronomía	Productos congelados	Chile	27
79	Fini	Comercio	Confitería	España	49
80	Finitezza	Gastronomía	Restaurant	Chile	6
81	Flormar	Comercio	Cosméticos	Chile	2
82	Four Points by Sheraton	Servicios	Hoteles	USA	2
83	Freddo	Gastronomía	Café y/o heladería	Argentina	3
84	French Beauty	Servicios	Centro de estética	Chile	21
85	Friday's	Gastronomía	Restaurant	Argentina	3
86	Fuddruckers	Gastronomía	Fast Food	USA	1
87	Fuenzalida Propiedades	Servicios	Corredora de propiedades	Chile	24
88	GAP	Indumentaria	Confecciones	USA	6
89	Globópolis	Comercio	Venta de globos	Chile	19
90	GNC Live Well	Comercio	Laboratorio	USA	12
91	Grido	Gastronomía	Café y/o heladería	Argentina	53
92	Gymboree	Educación	Educación infantil	USA	1
93	Hard Rock Café	Gastronomía	Restaurant	USA	1
94	Havanna	Gastronomía	Café y/o heladería	Argentina	6
95	Hertz	Servicios	Arriendo de Vehículos	USA	37
96	Hilton Hotels	Servicios	Hoteles	USA	3
97	Hugo Boss	Indumentaria	Confecciones	Alemania	6
98	Ilaria	Comercio	Joyería	Perú	7
99	International Center	Educación	Escuela de idiomas	Chile	5
100	Johnny Rockets	Gastronomía	Fast Food	USA	7
101	Juan Maestro	Gastronomía	Fast Food	Chile	70
102	Juan Valdez Café	Gastronomía	Café y/o heladería	Colombia	22
103	Kentucky Fried Chicken	Gastronomía	Fast Food	USA	55
104	Kidzania	Educación	Educación infantil	México	1

Numero	Empresa	Sector	Rubro	País de Origen	Número de locales
105	La mar cebichería	Gastronomía	Restaurant	Perú	1
106	Lacoste	Indumentaria	Confecciones	Francia	3
107	Liceteam	Servicios	Peluquería	Chile	3
108	Lipigas	Comercio	Gas Liqueado	Chile	425
109	Lizarrán	Gastronomía	Restaurant	España	1
110	Llaollao	Gastronomía	Café y/o heladería	España	6
111	L'Occitane	Comercio	Cosméticos	Francia	4
112	Lomito'h	Gastronomía	Fast Food	Chile	4
113	Luxenter	Comercio	Joyería	España	3
114	Makeup Express	Servicios	Centro de estética	Chile	8
115	Mamut	Gastronomía	Restaurant	Chile	16
116	Max Denegri	Indumentaria	Calzado	Chile	1
117	McDonald's	Gastronomía	Fast Food	USA	78
118	Método Kumón	Educación	Educación infantil	Japón	72
119	Michelle Belau	Indumentaria	Confecciones	Perú	2
120	Mimo & Co	Indumentaria	Confecciones	Argentina	11
121	Mininolas	Comercio	Confitería	Chile	22
122	MNG	Indumentaria	Confecciones	España	23
123	Movistar	Servicios	Telecomunicaciones	España	95
124	Mr. Pretzel	Gastronomía	Fast Food	USA	2
125	New Horizons	Educación	Escuela de computación	USA	1
126	Nike	Indumentaria	Ropa deportiva	USA	16
127	Nitos	Gastronomía	Fast Food	Perú	1
128	Novus Inc.	Servicios	Reparación de vidrios	USA	1
129	October	Indumentaria	Confecciones	España	1
130	Oh Salad Garden	Gastronomía	Fast Food	Chile	14
131	ORH Rent A House	Servicios	Corredora de propiedades	Venezuela	1
132	Osaka	Gastronomía	Restaurant	Perú	1
133	Outback Steakhouse	Gastronomía	Restaurant	USA	1
134	Pacific	Servicios	Gimnasio	Chile	52
135	Papa John's	Gastronomía	Fast Food	USA	35
136	Pardo's Chicken	Gastronomía	Restaurant	Perú	2
137	Pass Your Toefl	Educación	Escuela de idiomas	México	1
138	Paul	Gastronomía	Panadería	Francia	3
139	Pedro, Juan y Diego	Gastronomía	Fast Food	Chile	51
140	Petrobras	Comercio	Estaciones de servicio	Brasil	286
141	PF Chang	Gastronomía	Restaurant	USA	1
142	Pizza Hut	Gastronomía	Fast Food	USA	47
143	Pizza Piola	Gastronomía	Fast Food	Italia	4
144	Platón	Gastronomía	Fast Food	Chile	19
145	Pollo Stop	Gastronomía	Fast Food	Chile	12
146	Polo Ralph Lauren	Indumentaria	Confecciones	USA	5
147	Popeye's	Gastronomía	Fast Food	USA	6
148	Pretty Ballerinas	Indumentaria	Calzado	España	1
149	Pretty Woman	Servicios	Centro de estética	Chile	11
150	PreUtech	Educación	Preuniversitarios	Chile	6
151	Procasa	Servicios	Corredora de propiedades	Chile	27
152	Perfiles International	Servicios	Consultoría	USA	1
153	Pronovias	Indumentaria	Confecciones	España	1
154	Pronto Matic	Servicios	Lavasecos y Tintorerías	Chile	23
155	ProWash	Servicios	Lavado de autos	Chile	24
156	Publipan	Servicios	Publicidad	España	12

Numero	Empresa	Sector	Rubro	País de Origen	Número de locales
157	Purificación García	Indumentaria	Confecciones	España	2
158	Radisson	Servicios	Hoteles	USA	5
159	Re/Max	Servicios	Corredora de propiedades	USA	25
160	Romano	Indumentaria	Calzado	Chile	14
161	Ruby Tuesday	Gastronomía	Restaurant	USA	10
162	Saboréate y Café	Gastronomía	Café y/o heladería	España	1
163	Santa Pizza	Gastronomía	Restaurant	Chile	3
164	School of Rock Chile	Educación	Escuela de música	USA	1
165	Schopdog	Gastronomía	Restaurant	Chile	34
166	Shell	Comercio	Estaciones de servicio	Holanda	397
167	Smart Fit	Servicios	Gimnasio	Brasil	4
168	Soquimich Comercial	Comercio	Agroinsumos	Chile	148
169	Spacio1	Comercio	Estaciones de servicio	Brasil	107
170	Spejo's	Servicios	Peluquería	España	2
171	Sportlife	Servicios	Gimnasio	Chile	49
172	Springfield	Indumentaria	Confecciones	España	1
173	Starbucks	Gastronomía	Café y/o heladería	USA	76
174	Subway	Gastronomía	Fast Food	USA	50
175	Sushi House	Gastronomía	Restaurant	Chile	15
176	Sushiblues	Gastronomía	Fast Food	Chile	18
177	Swarovski	Comercio	Joyería	Austria	6
178	T'Quila	Gastronomía	Restaurant	Chile	3
179	Taco Bell	Gastronomía	Fast Food	USA	15
180	Tailor & Co.	Servicios	Arreglos de ropa	España	1
181	Take a Wok	Gastronomía	Fast Food	Chile	3
182	Tanta	Gastronomía	Restaurant	Perú	3
183	Tavelli	Gastronomía	Café y/o heladería	Chile	15
184	Telepizza	Gastronomía	Fast Food	España	150
185	Tony Romas	Gastronomía	Restaurant	USA	8
186	Totto	Comercio	Accesorios	Colombia	5
187	Tous	Comercio	Joyería	España	9
188	Trial	Indumentaria	Confecciones	Chile	17
189	Troglodita	Gastronomía	Fast Food	Chile	5
190	Tronwell	Educación	Escuela de idiomas	Chile	18
191	Tutor Doctor	Educación	Educación infantil	USA	13
192	Twash Movil	Servicios	Lavado de autos	Chile	8
193	Universo garden angels	Comercio	Cosméticos	Argentina	4
194	Uno Salud Dental	Servicios	Clínica Dental	Chile	23
195	Urban Station	Servicios	Coworking	Argentina	3
196	Urbano	Comercio	Accesorios	Chile	6
197	Vapiano	Gastronomía	Restaurant	España	1
198	VZ Bath Body	Comercio	Cosméticos	Argentina	15
199	Wall Street Institute	Educación	Escuela de idiomas	Italia	11
200	Wendy's	Gastronomía	Fast Food	USA	1
201	Weusa	Servicios	Colocación laboral	Chile	8
202	Whittard of Chelsea	Comercio	Venta de té y café	Inglaterra	4
203	Women'ssecret	Indumentaria	Confecciones	España	10
204	Wrangler	Indumentaria	Confecciones	USA	5
205	Xurros Café	Gastronomía	Café y/o heladería	Chile	6
206	Yogen Fruz	Gastronomía	Café y/o heladería	Canadá	36
207	Zara	Indumentaria	Confecciones	España	9
208	Zenzero	Gastronomía	Café y/o heladería	Chile	5

## ANEXO B: MAPA DE LA UNIÓN EUROPEA E IMPACTO DEL BREXIT



(UE 2017)

**Posible Impacto del Brexit de UE:** El mercado único es el pilar de la Unión Europea y, en el corazón del mercado único está el libre mercado, sin tasas ni aranceles comerciales. Pero el mercado único europeo es mucho más que una zona de libre comercio: también incluye el movimiento libre de bienes, personas y capitales. Aunque es posible no formar parte de la Unión Europea y sí del mercado único, no quieren que Reino Unido siga formando parte de este, una vez fuera de la UE dicen que la economía del país es lo suficientemente fuerte para negociar un acuerdo con la UE que les permita acceder al libre mercado sin tener que aceptar el libre movimiento de personas ni otras regulaciones. Dado que Reino Unido ya aplica las reglas del mercado único, un acuerdo de libre comercio de bienes entre Reino Unido y la UE sería relativamente fácil. Lo cierto es que si Reino Unido se va de la UE y del mercado único, las consecuencias dependerán del acuerdo al que llegue con los países miembros de la UE. En Europa el Brexit está en la mente de todos los franquiciantes, que identifican tres principales inquietudes:

- a) Seguridad de la Inversión: La incertidumbre del resultado final - los términos de cómo se va a manejar la separación todavía no se han establecido - ha dejado a los futuros franquiciados con dudas para comprometerse con grandes inversiones de dinero.
- b) Posible Reducción de Mano de Obra: Los inmigrantes de Europa del este son un contribuyente importante en la fuerza laboral de los negocios del Reino Unido. Los cambios en la política conectadas al Brexit podrían afectar el flujo de inmigración (trabajadores).
- c) Impacto en la Moneda: Desde el voto del Brexit, el valor de la libra esterlina, moneda oficial del Reino Unido, ha ido a la baja - aunque ha logrado estabilizarse con el tiempo. Los franquiciadores del Reino Unido tienen miedo de un Brexit estricto - donde el Reino Unido deja la Unión Europea y tampoco tenga alianzas con el Asociación Europea de Libre Comercio o el Área Económica Europea – lo cual dejará a la libra esterlina todavía más débil contra el Euro y el Dólar debido al reducido potencial para crecimiento económico.

## ANEXO C: FRANQUICIAS EUROPEAS EN CHILE POR RUBRO

De acuerdo al estudio Mercado de Franquicias en Chile (Prof. Pinaud V., 2016) se listan las franquicias europeas actuales en Chile:

Número de locales			Sector				Total general		
País de Origen	Empresa	Rubro	Gastronomía	Indumentaria	Servicios	Comercio		Educación	
Alemania	Adidas Chile	Ropa deportiva		73				73	
	Emasa Boch Car Service	Taller automotriz				1		1	
	Engel Volkers	Corredora de propiedades				1		1	
	Hugo Boss	Confecciones		6				6	
<b>Total Alemania</b>			<b>79</b>		<b>2</b>			<b>81</b>	
Austria	Swarovski	Joyería				6		6	
<b>Total Austria</b>						<b>6</b>		<b>6</b>	
España	October	Confecciones		1				1	
	100 Montaditos	Restaurant	3					3	
	Adolfo Dominguez	Confecciones		4				4	
	Alfa Inmobiliaria	Corredora de propiedades				1		1	
	Automóvil Club de Chile	Escuela de conducción				27		27	
	Belgious	Café y/o heladería	1					1	
	Boda Brillante	Wedding planner				1		1	
	Creditaria	Servicios Financieros				3		3	
	DepilEasy	Centro de estética				1		1	
	Desigual	Confecciones		2				2	
	Donner Kebab	Fast Food	3					3	
	Equivalenza	Venta de perfumes					23		23
	Fast Fitness	Gimnasio				2		2	
	Fini	Confitería					49		49
	Lizarrán	Restaurant	1					1	
	Llaollao	Café y/o heladería	6					6	
	Luxenter	Joyería					3		3
	MNG	Confecciones		23					23
	Movistar	Telecomunicaciones				95			95
	Pretty Ballerinas	Calzado		1					1
	Pronovias	Confecciones		1					1
	Publipan	Publicidad				12			12
	Purificación García	Confecciones		2					2
	Saboréate y Café	Café y/o heladería	1						1
	Spejo's	Peluquería				2			2
	Springfield	Confecciones		1					1
	Tailor & Co.	Arreglos de ropa				1			1
	Telepizza	Fast Food	150						150
	Tous	Joyería					9		9
	Vapiano	Restaurant	1						1
Women'ssecret	Confecciones		10					10	
Zara	Confecciones		9					9	
<b>Total España</b>			<b>166</b>	<b>54</b>	<b>145</b>	<b>84</b>		<b>449</b>	
Francia	5a sec	Lavasecos y Tintorerías				65		65	
	Dessange	Peluquería				1		1	
	Lacoste	Confecciones		3				3	
	L'Occitane	Cosméticos				4		4	
	Paul	Panadería	3					3	
<b>Total Francia</b>			<b>3</b>	<b>3</b>	<b>66</b>	<b>4</b>		<b>76</b>	
Holanda	Shell	Estaciones de servicio				397		397	
<b>Total Holanda</b>						<b>397</b>		<b>397</b>	
Inglaterra	Accessorize	Accesorios				4		4	
	Whittard of Chelsea	Venta de té y café				4		4	
<b>Total Inglaterra</b>						<b>8</b>		<b>8</b>	
Italia	Americanino	Confecciones		20				20	
	Armani Exchange	Confecciones		2				2	
	Emporio Armani	Confecciones		1				1	
	Emporio Armani Caffè	Café y/o heladería	1					1	
	Pizza Piola	Fast Food	4					4	
	Wall Street Institute	Escuela de idiomas					11	11	
<b>Total Italia</b>			<b>5</b>	<b>23</b>			<b>11</b>	<b>39</b>	
Suecia	English First	Escuela de idiomas					2	2	
<b>Total Suecia</b>							<b>2</b>	<b>2</b>	
<b>Total general</b>			<b>174</b>	<b>159</b>	<b>213</b>	<b>499</b>	<b>13</b>	<b>1058</b>	

## ANEXO D: ENTREVISTA A POSIBLES INVERSIONISTAS - ESTUDIO DE MERCADO:

Las siguientes preguntas hacen referencia a mi proyecto de grado en el área de consultoría de Franquicias, la cual explora la decisión de inversión en la adquisición de franquicias o expansión de una franquicia a posibles inversionistas, así como la elección de las opciones disponibles en la industria, rubros, marcas, montos de inversión y origen.

La entrevista busca saber si los inversionistas conocen bien el modelo de negocios de Franquicia y cuáles serían sus motivaciones de invertir en una. Dado que el proceso de adquisición de una franquicia transita por diferentes etapas para poder tomar la decisión de negocio correcta y escoger que franquicia o marca se desea adquirir, identificando las necesidades y expectativas del inversionista según el perfil.

1. Perfil del Inversionista:
  - a) Edad:
  - b) Género:
  - c) Profesión o Actividad:
  - d) Rango de Ingresos:
  
2. ¿Considera que el modelo de franquicias es un negocio confiable?
  - a) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - b) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
  - c) Otro, Justifique \_\_\_\_\_
  
3. Nombre 3 atributos que considera atractivos en una franquicia:
  - a) \_\_\_\_\_
  - b) \_\_\_\_\_
  - c) \_\_\_\_\_
  
4. ¿Cuánto tiempo considera aceptable de recuperar la inversión en una franquicia?  
\_\_\_\_\_
  
5. ¿Qué industrias le parecen atractivas de invertir en una franquicia?  
\_\_\_\_\_
  
6. ¿Cuál sería la rentabilidad mínima que le gustaría recibir al comprar una franquicia?  
\_\_\_\_\_
  
7. ¿Cuánto estaría dispuesto a invertir en una franquicia (incluida inversión inicial)?  
\_\_\_\_\_
  
8. ¿Cuánto tiempo de contrato le parece razonable en el contrato inicial de franquicia?  
\_\_\_\_\_

9. Si existiera una consultora en Chile especialista en Franquicias, que muestre una amplia variedad de industrias, rubros, montos de inversión, tiempo de recuperación, entre otros; y le asesore en una inversión o cartera de inversión de franquicias, ¿le interesaría su servicio?
- a) Sí. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
- b) No. ¿Por qué? \_\_\_\_\_
10. Si su respuesta es “Sí” en la 9, ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar por el servicio de asesoría?
- a) ¿Un Monto \$ Fijo? ¿Cuánto? \_\_\_\_\_
- b) ¿Un % de la inversión? ¿Cuánto? \_\_\_\_\_
11. ¿Si tuviera un asesor de franquicias, esperaría que su servicio fuera solo durante el proceso de implementación o bien continuo en el tiempo?
- a) Solo en la implementación.
- b) Implementación y asesoría continua en el tiempo.
- c) Ninguna de las anteriores. Sólo de orientación en la inversión.
12. Mencione tres servicios que consideraría valiosos de una Consultora al elegir una franquicia:
- a) \_\_\_\_\_
- b) \_\_\_\_\_
- c) \_\_\_\_\_
13. Seleccione máximo 5 preguntas que le gustaría que le respondiera la potencial consultora para seleccionar una franquicia:
- a) ¿Cuál es la rentabilidad esperada del negocio?
- b) ¿Cuánto es el tiempo de retorno de la inversión?
- c) ¿Cuáles son las fortalezas de la franquicia?
- d) ¿Qué servicios se van a recibir de la Matriz?
- e) ¿Qué tipo de apoyo se puede esperar para que la franquicia esté lista para operar?
- f) Describir su programa de entrenamiento. ¿ofrecen opciones de entrenamiento continuo?
- g) ¿Cuántas unidades de negocio se han cerrado y por qué?
- h) ¿Cuándo nació la empresa y desde cuándo es franquicia? y ¿Qué tamaño tiene la cadena?
- i) ¿Cuál es la percepción de la franquicia en el mercado?
- j) ¿Cuáles son los gastos asociados con el proceso inicial de apertura? Detallar. (Inversión inicial, Operaciones, Marketing, Entrenamiento, Fees).
- k) ¿Se puede poner en contacto con otros franquiciados para conocer su experiencia?
- l) ¿Cuáles son las responsabilidades contractuales para unirse al sistema de franquicia de la empresa? (tiempo del contrato, renovaciones, cláusulas de salida, entre otros).
- m) ¿Qué servicios o insumos se deben comprar de manera directa al franquiciador? ¿Se pueden buscar por fuera opciones más competitivas?
- n) ¿Como se han resuelto las disputas entre el franquiciador y sus franquiciados en el pasado?
- o) ¿Si se vende la franquicia y se decide salir del sistema, que limitaciones se enfrentan?
14. Si desea compartir algún comentario u observación, puede indicarlo acá:
- \_\_\_\_\_

## **ANEXO E: ENTREVISTA A REPRESENTANTE DE LA COMISIÓN DE FRANQUICIAS DE LA CÁMARA DE COMERCIO DE SANTIAGO (CCS) - ESTUDIO DE MERCADO:**

### **Entrevista a:**

#### **Rodrigo Mujica R.**

Gerente de Servicios Empresariales y Asuntos Internacionales

#### **Cámara de Comercio de Santiago**

*Teléfono: +56 2 23607049 – Lunes 5 de Noviembre del 2018.*

1. ¿Cuál es el rol de la Comisión de Franquicias como ente regulador?
2. ¿Cómo nació entonces la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio?
3. ¿Existen algunas regulaciones del gobierno respecto a las franquicias que son usadas por la Comisión de la Cámara de Comercio como marco regulatorio?
4. ¿Cuál es su percepción del mercado de franquicias y del crecimiento que ha experimentado en el último tiempo?
5. ¿Cómo crees que seguirá desarrollándose este nicho de negocios en Chile? Considerando que el gobierno se involucre y genere nuevas normativas.
6. ¿Existe en el gobierno alguna regulación que se esté revisando o no es tema aún?
7. ¿Cómo considera la Comisión de la Cámara desarrollar esta área de negocios considerando todo lo que falta por hacer?
8. ¿Existe alguna financiación o proyecto de financiación para el crecimiento de posibles inversionistas que estén dispuestos a crecer bajo este modelo de negocio, que es la franquicia?
9. ¿Qué requisitos exige la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio para que una empresa pueda pertenecer o asociarse?
10. ¿Existe algún apoyo legal por parte de la Comisión de Franquicias de la Cámara en caso de que alguno de sus asociados presente algún problema económico?
11. ¿Tienen alguna asociación de consultoría de franquicias actualmente? ¿Si la respuesta es positiva, esas asociaciones son con empresas chilenas?
12. ¿Considerando la idea de que una Consultora chilena quiera ayudar a desarrollar este nicho de negocio, cómo consideras que podría contribuir con la Comisión de la CCS?
13. ¿Crees, entonces, que parte de la Consultoría implica, no solo hacer la asesoría para generar la franquicia, sino también acompañar a la franquicia en la implementación?

A continuación, se expone las respuestas de la entrevista al Sr. Rodrigo Mujica, Gerente de Servicios Empresariales y Asuntos Internacionales de la Cámara de Comercio de Santiago:

### **1. ¿Cuál es el rol de la Comisión de Franquicias como ente regulador?**

Como ente autorregulador tiene un rol importante, porque es la primera organización que reúne, en primer lugar, a las franquicias, que, pese a que éstas llevaban muchos años en Chile, siempre habían operado como islas, independientes unas de otras, hasta hace poco, entonces no había sinergias, no había nada que permitiera aprovechar la información que se generaba en cada una de forma independiente. Entonces, se crea esta Comisión, o Comité, y a partir de él, se genera una estructura de inicio, y al haber una estructura, ella misma se va autorregulando, ¿Buscando qué? Buenas prácticas. Entonces, ¿Qué caminos ha ido tomando para esta autorregulación?, por ejemplo, que se está próximo a lanzar, en conjunto con la Universidad de Chile precisamente, un Informe de Evaluación para cada una de las franquicias que hoy día son parte del Comité, pero principalmente para las que se van incorporando. ¿Para qué? Para asegurar que cumplen con el mínimo exigido para poder llamarse Franquicia ¿Cuál es el objeto?, No sólo decir “no entra”, sino decir, el por qué no entra al Comité, tal o cual razón, y así ayudarlo a que cumplan con ese estándar. ¿Es decir, tienen establecido un estándar de incorporación? Actualmente no, los que pertenecen al Comité son todos los que quisieron en un principio pertenecer sin un requisito preestablecido.

### **2. ¿Cómo nació entonces la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio?**

Por el interés y la necesidad de agrupar a estas “islas”, de manera de hacer sinergia, y entre todos entonces sumar, poder hacer difusión del modelo que tiene un potencial gigantesco y que en Chile no estaba considerado, cada vez más, pero todavía no está entre las top tres opciones de inversión. Al momento de una persona querer invertir en una franquicia, no estaba en las opciones, ni siquiera estaba en el top 10, el inversionista primero pensaba en emprender, después pensaba probablemente, en hacer una inversión en algún negocio que existiera, o miles de opciones, y lo de la franquicia era la última opción o casi no existía como opción, hoy día ya existe, pero el objetivo es que exista cada vez más y promoverla.

### **3. ¿Existen algunas regulaciones del gobierno respecto a las franquicias que son usadas por la Comisión de la Cámara de Comercio como marco regulatorio?**

Hasta hoy no existen regulaciones gubernamentales, y una de las labores de la Comisión de Franquicias de la CCS es precisamente lograr que existan. Se está trabajando en ello, se trabajó durante todo el gobierno pasado con el Ministerio de Hacienda para poder impulsar un marco legal. Este año, se está trabajando con el Ministerio de Hacienda y el Ministerio de Economía para avanzar en ese norte, porque la mejor forma de asegurar un buen desarrollo de este modelo de negocios es existiendo un marco legal, y que mejor que armar ese marco legal al alero del Comité de Franquicias de la Cámara, donde ya hoy hay 45 marcas asociadas que pueden aportar a esa construcción. Entonces, es algo que hoy no existe, que se cree desde la Comisión de franquicias que se está muy atrasado como país en este aspecto, y que, en conjunto con Hacienda y Economía se está sensibilizando al Gobierno para que lo entiendan, lo incorporen y generen un marco legal. Además, todos los meses llegan una o dos solicitudes de incorporación a la Comisión de Franquicias de la Cámara, que no todas son incorporadas, a la vez, muchas quedan rezagadas porque no cumplen con el “mínimo”, independiente que aún no se está aplicando el Informe de Evaluación que está en proceso, igual se hace una revisión básica de requisitos, y la idea de incorporar este informe al proceso de Evaluación de la Franquicia, es que sea una revisión más profunda, que le genere indicadores también para la misma empresa, para que si no es aceptado, quede muy claro el por qué, y ayudarlo a qué es lo que tiene que hacer para cumplir con el mínimo.

**4. ¿Cuál es su percepción del mercado de franquicias y del crecimiento que ha experimentado en el último tiempo?**

Al revisar el estudio “El mercado de franquicias” se observa que ha crecido mucho y que tiene un potencial de crecimiento aún mayor. ¿Y en qué se fundamenta ese comentario? En que todavía en Chile, todo está concentrado en Santiago y hay muy poco desarrollo de marcas, de servicios y de productos en Regiones, en circunstancias que hay mucha demanda por nuevos productos y nuevos servicios, pero como no está desarrollado como debería el modelo de franquicias, falta presencia de muchas de ellas en regiones. Por eso que es bueno. Hay que apoyar el desarrollo del modelo, y por eso mismo, tiene un potencial de crecimiento muy grande a lo largo de Chile.

**5. ¿Cómo crees que seguirá desarrollándose este nicho de negocios en Chile? Considerando que el gobierno se involucre y genere nuevas normativas.**

Debería pasar lo que ha pasado en el resto del mundo, donde el gobierno ha generado normativas, que precisamente involucran un crecimiento, porque empieza a ser visible un modelo que hasta ahora, es visible para el que lo quiere ver. Cuando ya se crea una política de estado, tiene una cobertura de prensa grande en general, porque son leyes o normativas con cobertura, y eso mismo empieza a dar al generar reportajes, y empieza una rueda positiva o propositiva entorno al modelo. Si a eso se le suma el trabajo que se está realizando en la Comisión de la CCS, donde ya hay una organización armada, entonces son dos super buenos entes que generan una buena mezcla.

**6. ¿Existe en el gobierno alguna regulación que se esté revisando o no es tema aún?**

Formalmente todavía no es tema. Por eso, la Comisión de Franquicias de la CCS está en el trabajo de sembrar esa semilla en el Gobierno de manera que lo vea. Pasa un poco lo que pasa en las otras áreas, como en la banca, que no ve y no lo entiende. La Comisión de franquicias de la CCS, con el presidente actual y con el anterior, se ha reunido con muchos bancos, y en general la banca no entiende cuál es la diferencia entre el Modelo de Franquicias y el Modelo de un Emprendedor, y hay una diferencia grande, y ahí entonces donde se ve que esto está malo así, el Gobierno no lo mira, los Bancos, que son actores relevantes, no lo miran, entonces falta mucho por hacer.

**7. ¿Cómo considera la Comisión de la Cámara desarrollar esta área de negocios considerando todo lo que falta por hacer?**

Bueno, ahí es donde los Consultores juegan un rol importante, es decir, más allá del trabajo que está haciendo la Comisión de Franquicias de la CCS, que es un poco de concientizar, meter el modelo, desarrollar la feria y darle difusión, de manera que la gente vea que hay oportunidades. El rol de los Consultores, serios, es muy importante ¿Por qué? Porque de partida, empresas que hoy día quieren desarrollarse o pasar del modelo tradicional, al modelo de franquicias hay, y hay cada vez más, pero aquí en Chile no encuentran un respaldo o un soporte para ese desarrollo serio. ¿Hay empresas que se dediquen a esto? Sí, pero en general son todas Consultoras extranjeras, lo que no es malo, pero se habla y se sabe que falta desarrollo local en esta área. Además, hay que lograr darle a entender a las empresas, que no es lo mismo desarrollar el Modelo “solos”, que desarrollarlo con un Consultor, que tiene el conocimiento y la experiencia para guiarlos al cambio de manera exitosa. Al hacerlo “solos” al cabo de 3, 4 o 5 años, recién las empresas empiezan a darse cuenta del error que cometieron por haber hecho un modelo así “solos”, copiado, buscando en google contratos, ahí recién se dan cuenta que en realidad no era tan “Copia” y que hay millones de detalles que un buen Consultor sabe ver, sabe encontrar y sabe desarrollar, y que el dueño por más que conozca su negocio al revés y al derecho, no va a saber desarrollarlo hacia un Modelo de Negocio de Franquicias, porque el Modelo de Negocios no es Su negocio transformado a la franquicia, no es lineal, tiene características específicas que debe trabajar.

**8. ¿Existe alguna financiación o proyecto para el crecimiento de posibles inversionistas que estén dispuestos a crecer bajo este modelo de negocio, que es la franquicia?**

No, directamente no existe nada, por eso que es uno de los temas que está trabajando la Comisión de Franquicias de la CCS con el Ministerio de Hacienda, básicamente pensando en que Corfo pueda crear líneas de financiación para el desarrollo de este modelo. ¿Y más los proyectos que tienen con bancos? Sí, pero es más fuerte en Corfo, pensando en créditos blandos, el trabajo con Hacienda, básicamente para que Corfo se involucre y cree una línea entorno a lo que son las Franquicias. Hoy día lo que el Gobierno no está viendo, es que la Franquicia es una alternativa para democratizar los servicios, los productos y servicios en Chile. Para poder expandirse hacia el resto de Chile con productos y servicios que están solo en Santiago y que Chile completo demanda, y, por otro lado, hay un potencial gigantesco para la exportación de servicios, tampoco lo están viendo, y no lo están viendo porque no conocen el modelo.

**9. ¿Qué requisitos exige la Comisión de Franquicias de la Cámara de Comercio para que una empresa pueda pertenecer o asociarse?**

Por ahora es ser Franquicia, demostrar que tiene más de un local y conocer un poco la historia de esta. Es por eso que se está trabajando en el Informe de Evaluación, el cual ya se hizo el piloto con una franquicia, y Nicole Pinaud, académica de la Universidad de Chile, que está a cargo del proyecto, se comprometió en las próximas semanas a entregar el Informe con los ajustes, para a partir de ello, empezar a hacer con regularidad este Informe a las empresas, que se va a constituir como el estándar y el desde, para que una Franquicia pueda incorporarse a la Comisión de Franquicias.

Entonces, ¿a partir del Informe que está elaborando actualmente Nicole se van a establecer los requisitos oficiales base para que una empresa pueda ser parte de la Comisión de Franquicias? Este Informe es un estándar, en que cada empresa que quiera ser parte de la Comisión de Franquicias va a tener que contratar la evaluación y emisión de este Informe con Nicole, y a través de él se dé la recomendación. Ella va a generar este servicio, va a recibir toda la información, va a visitar a las empresas y va a generar este Informe de Evaluación de cada empresa, y va a informar si la empresa cumple con todo o con la mitad, y en la Comisión de la Cámara, se va a definir si cumple, por ejemplo, si no cumple, no puede ingresar hasta que no se ponga al día en la documentación o procesos. Muchas de las empresas puede que no tengan un manual de procedimientos, por ejemplo, y si no tiene un manual como le va a traspasar a un otro el Know-how, y más que el Know-how todos los procesos, todos los distintos procesos que tienen que ser iguales, porque son estándares, como por ejemplo ¿decir dónde va el basurero?, en esa capacitación se va a decir ¿cuántas veces al día se cambia el basurero? probablemente no, porque se da como un detalle menor, y al final no es tan menor, influye la costumbre que puede ser distinta de persona a persona. Este ejemplo simple, es parte de la estandarización que debe ir indicada en un manual.

**10. ¿Existe algún apoyo legal por parte de la Comisión de Franquicias de la Cámara en caso de que alguno de sus asociados presente algún problema económico?**

No, no existe, no está dentro de los roles que cumple la Comisión de la Cámara bajo ningún punto de vista. Tampoco está pensado para el futuro, porque la Comisión de Franquicias no se involucra con los socios en la parte financiera, de hecho, cuando una empresa se hace socia, no se le pide ni siquiera los Estados financieros, se confía en lo que la empresa dice que vende, para poder clasificarla como empresa grande, mediana o pequeña. Si la empresa dice que vende tantos millones de dólares al año bruto, la Comisión confía en que eso es, no se le pide respaldo, porque sería complicado para las empresas en general, para muchas empresas es complicado entregar, sobre todo las sociedades cerradas, información que solo conoce el SII y que es privada, a

diferencia de las S.A. que la información es pública. Pero ¿a medida que se constituya la Comisión de Franquicias de la CCS como un ente formal junto con el gobierno, sí debería tener esta información de los socios como parte de los requisitos? Va a depender de como suceda eso. Porque, si se creara un registro de franquicias, y la CCS fuera quién operara ese registro, probablemente sí habría que pedir información adicional, pero todo va a depender de cómo se mueva finalmente el gobierno y este proyecto, que es armar un marco legal con todo lo que eso conlleva.

**11. ¿Tienen alguna asociación de Consultoría de franquicias actualmente? ¿Si la respuesta es positiva, esas asociaciones son con empresas chilenas?**

No, la Comisión de la Cámara no tiene ningún convenio de exclusividad. Sí se ha trabajado con Consultoras de distinto origen, con el objetivo de incorporar y acercar Consultoras a Chile para que se instalen. Y eso, ha tenido un resultado positivo, pero que no es vinculante con la Cámara. Estas han sido asociaciones por año o por semestre y que han tenido fruto, porque, por ejemplo, se ha trabajado con Nexo, que finalmente se quedó instalado en Chile y es representado por un Consultor. Este año la Cámara está trabajando con un Consultor uruguayo de Surplus internacional. Pero también, se sigue trabajando con Nexo en algunos seminarios. Ninguno de los dos es exclusivo. En el fondo la Cámara decidió abrirse a operar con distintos actores, de manera que el mercado vaya conociendo a distintos representantes y pueda ir eligiendo.

**12. ¿Considerando la idea de que una Consultora chilena quiera ayudar a desarrollar este nicho de negocio, cómo consideras que podría contribuir con la Comisión de la CCS?**

Más que contribuir con la Comisión propiamente tal, que obviamente contribuye, la principal contribución está con el desarrollo del Modelo de negocios en Chile. El desarrollo de este modelo requiere, y se ve así en el mundo, tener expertos que estén dándole soporte a los modelos nacientes, para que su creación desde el origen sea sólida, sea consistente, tenga todas las aristas que conlleva, el traspasar de un modelo tradicional a un modelo de Franquicias, y para eso tienen que haber Consultores. ¿Cuál es la piedra de tope con la que se puede encontrar en un principio?, es que el chileno quiere pagar poco, y el trabajo de hacer una Consultoría para poder desarrollar un negocio no es de poco tiempo y por ende no es barato, y tiene un precio más o menos estándar en el mundo, que es un valor entre U\$ 25 y U\$40 mil dólares para hacer ese trabajo, y aquí en Chile creen que es mucho. Entonces, ahí también hay un proceso de concientizar a las Marcas y a las Empresas para que le den el valor que se merece el trabajo de la Consultoría de Franquicias, y no pase, como pasa, que finalmente “el” Consultor Chileno que hay, termina siendo una suerte de “brócker de Franquicias”, y donde lo que te entrega como herramienta es un “Copia” de lo que ha hecho antes, entonces no se ajusta a cada marca al cien por ciento, se acerca, y eso genera problemas en el futuro, no siendo capaz de dar a entender al mercado que su trabajo tiene otro valor, que no son U\$5mil dólares, porque con ese valor no logras trabajar el tiempo adecuado para el desarrollo de un modelo.

**13. ¿Crees, entonces, que parte de la Consultoría implica, no solo hacer la asesoría para generar la franquicia, sino también acompañar a la franquicia en la implementación?**

Es un proceso completo. El proceso de hacer toda la construcción del Modelo propio de una empresa que era una empresa tradicional y que se pasó al modelo de franquicia, e idealmente ayudarla a que esa construcción se implemente, sin duda. Por supuesto también está la segunda parte, que es ayudar a la comercialización de ese modelo, también ¿por qué no? Existe una serie de pasos que deben seguir los franquiciados, que, si el modelo de franquicia no está bien definido, el franquiciado lo hace a su juicio, que no es la mejor forma. Hay rendimientos de escala que deben conocerse y detallarse. Tiene proveedores negociados por volumen, donde parte de la base de la franquicia es aprovechar los rendimientos de escala y el conocimiento de todo el mercado.