



DEPARTAMENTO DE
INGENIERIA COMERCIAL
UNIVERSIDAD TECNICA
FEDERICO SANTA MARIA

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERIO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

FRANQUICIAS: ¿UNA NUEVA TENDENCIA ENTRE EMPRENDEDORES CHILENOS?

Tesina de Grado presentada por

Sebastian Felipe Moyano Espejo

Como requisito para optar al grado de

MBA, Magíster en Gestión Empresarial

Guía de Tesina Dr. Hugo Osorio Zelada

Julio de 2020

TITULO DE TESINA: **FRANQUICIAS: ¿UNA NUEVA TENDENCIA
ENTRE EMPRENDEDORES CHILENOS?**

AUTOR: **Sebastian Felipe Moyano Espejo**

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA, Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

OBSERVACIONES: _____

COMISIÓN DE TESINA: **DR. HUGO OSORIO ZELADA.
DR. LUIS ACOSTA ESPEJO
MG. FRANCISCO LAGOS PERALTA.**

Santiago, julio 2020

Todo el contenido, análisis, conclusiones y opiniones vertidas en este estudio son de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre: Sebastian Felipe Moyano Espejo

Fecha: Julio 2020

AGRADECIMIENTOS

La Motivación e inspiración de muchas de nuestras decisiones en la vida se encuentran en el amor. Por eso agradezco a las personas que me aman, porque es un sentimiento mutuo que me permite seguir adelante día a día y también haber tomado la decisión de volver a estudiar.

Agradezco el descubrir nuevos amigos, grandes profesionales con los que recorrimos este camino del MBA. Junto con los conocimientos adquiridos, son mi gran tesoro que me llevo de este magister. a mis profesores por su generosidad en compartir sus conocimientos y experiencias, que de seguro serán de gran ayuda para enfrentar nuevos desafíos.

RESUMEN EJECUTIVO

El mercado de las franquicias en Chile se encuentra en pleno proceso de desarrollo y expansión, y presenta una interesante oportunidad para emprendedores que deseen utilizar este modelo de negocio. Cabe destacar la constitución por parte de la Cámara de Comercio de Santiago (CCS) en abril 2015 el Comité de Franquicias integrado por 35 empresas, la cual promueve el modelo de negocio en Chile, recoge las mejores prácticas de la industria, da a conocer la franquicia como una oportunidad de emprendimiento y expansión.

Si bien en Chile aún debe trabajar en la promoción y educación en materia de franquicias, cada vez cobra más importancia este modelo de negocio debido al aumento de la clase media chilena. Esta clase media, por un lado, es consumidora final de las franquicias y, por otro lado, puede verse interesada en emprender a través de esta fórmula empresarial.

La inversión requerida por local para abrir un negocio, en un 60% de los casos inferior a los US\$100 mil, y en un 82% inferior a los US\$200 mil. Y el “Fee” (Costo por el uso de la Marca) promedio es de unos US\$27 mil. De esta forma, en total se requiere en promedio de US\$152 mil, para partir. (Pinaud, 2016)

Para verificar el estudio se realiza un Caso Aplicado a través de la simulación de implementación de una Franquicia de la Marca Subway. Referente al análisis de los indicadores económicos obtenidos para el proyecto puro, el VAN (valor actual neto) fue de \$351.640,77 dólares equivalentes a \$287.030.296 Millones de Pesos, con una TIR (tasa interna de Retorno) del 30%, asociado además a un VAE (valor anual equivalente) de \$44.539,62 dólares (36 millones de pesos aproximadamente) y un periodo de recuperación de la inversión desde el 5to año. Hace que este proyecto sea atractivo dada la rentabilidad proyectada para la tasa de descuento del 11,13% aplicada y el monto de inversión que arroja la simulación el cual corresponde a \$218.799 dólares.

RESUMEN Y CONCLUSIONES

La presente investigación busca Desarrollar un modelo de negocio, para la adquisición e implementación de una franquicia, a través de un análisis de las tendencias a nivel mundial y nacional de la industria.

Este estudio surge a la necesidad de evaluar alternativas de inversión para emprendedores que buscan invertir en mercados que no necesariamente pueden ser expertos y que además manejan un riesgo controlado, al estar supervisados y dirigidos por una franquicia experta en el desarrollo del negocio que representan.

A lo largo del documento podremos conocer la evolución de las franquicias internacionales y el comportamiento y tendencias que ha ido tomando el mercado nacional. Importante es mencionar que este análisis evoluciona hacia el rubro de las franquicias gastronómicas debido a su alta demanda y rentabilidad.

Referente al mercado de las franquicias en Chile se puede mencionar que los cuatro principales países de origen de los negocios de franquicias en el mercado son el mismo Chile, junto con Estados Unidos, España y Argentina, que representan el 77% del Total.

La inversión requerida por local para abrir un negocio, en un 60% de los casos inferior a los US\$100 mil, y en un 82% inferior a los US\$200 mil. Y el “Fee” (Costo por el uso de la Marca) promedio es de unos US\$27 mil. De esta forma, en total se requiere en promedio de US\$152 mil, para partir. (Pinaud, 2016)

Por otra parte, el plazo promedio de recuperación de la inversión es de 22 meses, pero va dependiendo del tipo de industria. El mayor plazo es en el rubro de la gastronomía, con un poco más de 30 meses, esto debido a que las inversiones son más altas y el promedio de utilidad sobre las ventas es de 23%.

Referente al Royalty, el promedio de este es del 9% sobre las ventas mensuales, cifra que corresponde al royalty operacional con un promedio de 8,2% y 2,3% de fondo de publicidad.

Importante es mencionar que no existe legislación particular en nuestro país, por lo que se rige por contratos de privados. Existen formatos que se han adaptado desde otros mercados, pero siguen estando bajo la modalidad de contrato entre privados y el tratamiento de controversias es el establecido en ellos.

La franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones para ambas partes. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

La franquicia es mucho más que un sistema de distribución: es un sistema de expansión que ha revolucionado las técnicas tradicionales de distribución. Da una mirada global del negocio, incluyendo la marca, el saber hacer y el soporte. Mediante la entrega de procesos y manuales, el ofrecimiento de capacitaciones comerciales de gestión continuas y la realización de controles a toda la red, el franquiciador mantiene canales de comunicación fluidos para sobrepasar cualquier inconveniente. Todo esto con el objetivo de que el franquiciado se concentre en la captación, atención de clientes y cierre de ventas, es decir, en la optimización del negocio, respondiendo así a las tendencias del mercado, especialización comercial, optimización de gestión (para buscar eficiencia) y asociación (economías de escala, las cuales no las logran los otros sistemas).

También es parte de este estudio la realización de un caso aplicado a través de la simulación de implementación de una franquicia de la marca “Subway”. Con esto se busca diseñar y evaluar de manera económica-financiera el proyecto, para concluir si es rentable y atractivo para el inversionista.

La simulación de la implementación de una tienda Subway, ha permitido visualizar los principales desafíos que debe considerar un emprendedor que desee invertir en una franquicia gastronómica.

Referente al análisis de los indicadores económicos, en el caso del proyecto puro, el VAN (valor actual neto) de \$351.640,77 dólares equivalentes a \$287.030.296

Millones de Pesos, con una TIR (tasa interna de Retorno) del 30%, asociado además a un VAE (valor anual equivalente) de \$44.539,62 dólares (36 millones de pesos aproximadamente) y un periodo de recuperación de la inversión desde el 5to año. Hace que este proyecto sea atractivo dada la rentabilidad proyectada para la tasa de descuento del 11,13% aplicada y el monto de inversión que arroja la simulación el cual corresponde a \$218.799 dólares.

En el caso del Análisis del Proyecto Financiado, los indicadores obtenidos muestran un VAN de \$502.187,27 dólares equivalentes a \$409,915.377 de pesos, con una TIR del 46% y un VAE de \$53.470,05 dólares (43 millones de pesos aproximadamente), considerando un retorno de la inversión desde el tercer año. Estos indicadores van muy en concordancia con la información levantada previamente en el estudio del mercado de las franquicias en Chile en donde se estima una rentabilidad promedio del 23% sobre las ventas con una recuperación de la inversión en un poco más de 30 meses. (Pinaud, 2016)

Si es importante mencionar que las variables de mayor incidencia en el estudio, tales como, el valor de ticket promedio, número de transacciones diarias, cantidad de personal, nivel de remuneraciones, entre otras son determinantes para garantizar el éxito del negocio.

El análisis de Riesgo nos proporciona información de que, si el proyecto cumple los supuestos planteados, la probabilidad de tener un VAN menor a 0 es menor al 5%, además existe un 52% de probabilidad de lograr el VAN proyectado.

En definitiva, bajo los antecedentes y estudio realizado, se puede concluir que el mercado de las franquicias es una nueva tendencia y oportunidad de invertir para los emprendedores chilenos.

ABSTRACT

The franchise market in Chile is in the process of development and expansion and presents an interesting opportunity for entrepreneurs who wish to use this business model. It is worth noting the constitution by the Santiago Chamber of Commerce (CCS) in April 2015, the Franchise Committee made up of 35 companies, which promotes the business model in Chile, collects the best practices in the industry, announces the franchise as an opportunity for entrepreneurship and expansion.

Although Chile still needs to work on promoting and educating franchises, this business model is becoming increasingly important due to the increase in the Chilean middle class. This middle class, on the one hand, is the final consumer of franchises and, on the other hand, may be interested in undertaking through this business formula.

The investment required by premises to open a business, in 60% of cases less than US \$ 100,000, and in 82% less than US \$ 200,000. And the average "Fee" (Cost for the use of the Brand) is about US \$ 27 thousand. Thus, in total, an average of US \$ 152 thousand is required to leave. (Pinaud, 2016)

To verify the study, an Applied Case is carried out through the simulation of the implementation of a Subway Brand Franchise. Regarding the analysis of the economic indicators obtained for the pure project, the NPV (net present value) was \$ 351,640.77 dollars equivalent to \$ 287,030,296 million pesos, with an IRR (internal rate of return) of 30%, also associated to a VAE (annual equivalent value) of \$ 44,539.62 dollars (approximately 36 million pesos) and a period of recovery of the investment from the 5th year. It makes this project attractive given the projected profitability for the 11.13% discount rate applied and the investment amount that the simulation yielded, which corresponds to \$ 218,799 dollars.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	4
RESUMEN EJECUTIVO	5
RESUMEN Y CONCLUSIONES.....	6
ABSTRACT	9
TABLA DE CONTENIDOS	10
1 INTRODUCCION	15
2 JUSTIFICACION Y ALCANCE	16
3 OBJETIVOS	17
3.1 Objetivo General	17
3.2 Objetivos Específicos.....	17
4 METODOLOGÍA	18
5 ESTADO DEL ARTE	19
5.1 Antecedentes	19
5.1.1 Las Franquicias a nivel internacional	19
5.1.2 “El Top 100 de las Franquicias en el mundo”	21
5.1.3 Mercado de las Franquicias en Chile	22
5.1.4 Franquicias del Sector Gastronómico en Chile	31
5.1.5 Principales Grupos y Franquicias del Rubro Gastronómico en Chile	31
5.1.6 Conclusiones de este capítulo	36
5.2 Marco Teórico	37
5.3 Modelo de Franquicia	38
5.4 Clasificación de las Franquicias	42
5.5 La Franquicia como Opción de Inversión.....	43
5.6 Tips Para Comprar una Franquicia	45

5.7	Estrategia de salida: Lo requerido para el término de una Franquicia	46
5.8	Conclusiones de Este Capítulo	47
6	CASO APLICADO	49
6.1	Franquicia SUBWAY.....	49
6.2	Implementación del Restaurante Subway.....	49
6.3	Estudio De Mercado	53
6.3.1	Análisis de la Demanda	53
6.3.2	Variables que Afectan la Demanda.....	54
6.3.3	Análisis de Localización.....	54
6.4	Estudio Técnico.....	56
6.4.1	Lay – out.....	56
6.4.2	Determinación de Gastos Generales De Operación.....	57
6.4.3	Programas de Trabajo; Turnos y Gastos en Personal	58
6.4.4	Personal de Operaciones, Cargos, Perfiles y Sueldos.....	59
6.4.5	Proyección de Montos de Egresos.....	60
6.5	Estudio Económico Financiero	62
6.5.1	Definición de Parámetros.....	62
6.6	Impuesto a las Utilidades.....	63
6.7	Depreciaciones	64
6.8	Escudo Fiscal.....	64
6.9	Análisis de Proyecto Puro (VAN, TIR, VAE, Payback).....	65
6.10	Análisis de Proyecto Financiado (VAN, TIR, VAE, Payback)	66
6.11	Análisis de Sensibilidad y Riesgo	67
6.11.1	Análisis Tornado Previo.....	68
6.11.2	Analisis de Riesgo	70

6.11.3	Analisis Tornado con Supuestos.....	71
6.12	Conclusiones del Capitulo.....	72
7	CONCLUSIONES DEL ESTUDIO	73
8	BIBLIOGRAFÍA.....	76
9	ANEXOS	78

INDICE DE IMÁGENES

Imagen 1: Evolución de las Marcas por Sector	24
Imagen 2: Principales Obligaciones del Franquiciado	41
Imagen 3: Localización Geográfica de "Paseo Shopping Mall Quillota"	55
Imagen 4: Maqueta 3D "Paseo Shopping Mall Quillota"	55
Imagen 5: LAY - OUT, Tienda Subway Mall Quillota	56
Imagen 6 : Maqueta en 3d Tienda Subway Mall Quillota	57
Imagen 7: Análisis Tornado de variables que afectan el VAN	68
Imagen 8: Probabilidad que el VAN sea Mayor a 0	70
Imagen 9: Probabilidad de que el VAN sea igual al del Flujo de Caja	70

INDICE DE TABLAS

Tabla 1: Top 10 de las Franquicias en el mundo (2019)	22
Tabla 2: Ranking de los principales rubros de las Marcas en Chile	25
Tabla 3: Tipos de Franquicias.....	26
Tabla 4: Cantidad de Marcas según Origen.....	27
Tabla 5: Inversión Inicial Promedio en una Franquicia	28
Tabla 6: Marcas Franquiciables de G&N Brands y Datos Técnicos.....	32
Tabla 7: Marcas Franquiciables de MAINGRUP S.A.....	33
Tabla 8: Franquicia Subway.....	34
Tabla 9: Franquicia McDonald's	34
Tabla 10: Gastos Generales de Operación	57
Tabla 11: Horarios Tienda, semana 1	58
Tabla 12: Horarios Tienda, semana 2	58
Tabla 13: Resumen de Personal por Categoría (cantidad y Sueldos)	59
Tabla 14: Capital Fijo	60
Tabla 15: Capital Intangible	60
Tabla 16: Capital de Trabajo.....	61
Tabla 17: Tasas de Primera Categoría.....	63
Tabla 18: Depreciación De los Activos	64
Tabla 19: Indicadores Obtenidos del Flujo de Caja Puro	65
Tabla 20: Indicadores Obtenidos del Flujo de Caja Financiado	66
Tabla 21: Variables con mayor impacto en el VAN.....	69

INDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Distribución de Franquicias por Sector en Chile	23
Gráfico 2 Origen de las Franquicias en Chile.....	27
Gráfico 3: Duración Promedio de los Contratos de Franquicia	30
Gráfico 4: Gráfico Spider, para Variables que Afectan el VAN.....	69
Gráfico 5: Variable Críticas que Afectan el VAN y Rangos de Sensibilización	71
Gráfico 6: Sensibilización de Variables Críticas que Afectan el VAN.....	71

1 INTRODUCCION

El ecosistema de emprendimiento chileno parece estar consolidándose. Esa es la sensación más evidente que queda al confirmar que luego de tres años consecutivos de caídas, en la última edición del Reporte Mundial de Emprendimiento, “Global Entrepreneurship Monitor, GEM”, Chile sube hasta el 25,1%, lo que le permite alcanzar el tercer lugar entre las naciones con mayor actividad emprendedora en etapas iniciales (TEA, por sus siglas en inglés), un dato clave para comprender el dinamismo de las economías.

De hecho, de acuerdo a datos que emanan del estudio -que en el país es liderado por la Universidad del Desarrollo (UDD, 2019)-, Chile es una de las economías del mundo donde más ha crecido la actividad emprendedora, pasando de un índice de 13% en 2008 hasta el 25,1% actual, lo que quiere decir que el país tuvo un salto de 12 puntos porcentuales en una década. (EconomíaNegocios, 2019).

Las tendencias e intereses laborales de los chilenos están cambiando, orientándose a la búsqueda constante de nuevas oportunidades que generen mayor independencia y estabilidad económica. Las posibilidades son infinitas, pero existe un enorme desconocimiento de éstas por falta de información.

Un ejemplo de esto son las franquicias. Un modelo de negocios que permite que una persona interesada en independizarse económicamente comercialice o distribuya un producto o servicio de una marca reconocida en el mercado. La empresa concede derechos y obligaciones al franquiciado, para que obtenga ganancias a través de la utilización de la marca.

Bajo estos antecedentes, existe la oportunidad de investigar y analizar las tendencias de la industria de las franquicias, llevándolo no solo al estudio del modelo, sino que también generando un caso aplicado que permita evaluar indicadores que serán de ayuda y guía para cualquier emprendedor.

2 JUSTIFICACION Y ALCANCE

La presente Tesina tiene como finalidad el estudio de las tendencias a nivel mundial y nacional de la industria de las franquicias. Se busca conocer a las Franquicias como una oportunidad y opción de inversión para emprendedores. Bajo este escenario se desea conocer el modelo de negocio, para la adquisición e implementación de una franquicia. Por último, a través del análisis de un caso aplicado, específicamente utilizando la Franquicia de Restaurante de la marca Subway. Analizaremos las variables económicas y financieras que nos permitirán determinar variables de decisión, tales como el VAN, TIR, PAYBACK, VAE, entre otros.

3 OBJETIVOS

3.1 Objetivo General

El propósito de este trabajo de investigación es analizar las tendencias a nivel mundial y nacional de la industria de las franquicias. Además, desarrollar un modelo de negocio óptimo, para la adquisición e implementación de una franquicia.

Desarrollo de un modelo de negocio, para la adquisición e implementación de una franquicia, analizando las tendencias a nivel mundial y nacional de la industria.

3.2 Objetivos Específicos

- a) Realizar un estudio cualitativo y cuantitativo a partir de fuentes secundarias, sobre la situación actual de la industria de las franquicias a nivel internacional y en Chile.
- b) Estudiar el sistema de franquicias 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.
- c) Diseñar y evaluar de manera económica-financiera el proyecto, para concluir si es rentable y atractivo para el inversionista.

4 METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo se visualizará mediante las siguientes partes:

1. Desarrollo del estado del arte, en donde se analizarán y se obtendrán antecedentes sobre el mercado de las franquicias en el mundo y Chile, en este caso específico sobre el sector gastronómico enfocado en la comida rápida (fast food).
2. Investigación del modelo y Análisis en detalle del proceso de adquisición de una franquicia
3. Desarrollo del caso aplicado, Franquicia Subway, con el fin de analizar la rentabilidad del negocio por parte del franquiciado, volúmenes de inversión, barreras de entradas y riesgo entre otras variables que permitan a los inversionistas la toma de decisiones necesaria.
4. Por último, las conclusiones en donde se abordará si la estructura definida es la correcta para afrontar una inversión en el área de las franquicias.

5 ESTADO DEL ARTE

5.1 Antecedentes

5.1.1 Las Franquicias a nivel internacional

La historia de las franquicias no es de reciente data; el origen de la palabra franquicia se remonta a la edad media, época en la cual se otorgaban privilegios a través de unas llamadas «cartas francas» para realizar actividades como pesca y caza en determinados territorios.

Cronológicamente para el siglo XVII, nace la palabra “franquicia” que significaba una concesión de derechos que permitían el traslado de un producto de un lugar a otro; ya para el año 1959, la palabra franquicia responde a lo que conocemos hoy en día como modelo de negocio, en el que una compañía da autorización para el uso de su marca y venta de sus productos.

La primera ola de franquicias a nivel mundial fue durante el siglo XVIII, cuando cerveceros alemanes ofrecían su producto a algunas tabernas únicamente. Posteriormente aparece Estados Unidos como segundo país pionero en franquicias.

La historia de las franquicias en los Estados Unidos nace a partir de la Primera Guerra Mundial, período en el que las compañías se dieron cuenta de que era más rápido crecer a través de un sistema de franquicia, que les permitía la expansión de sus negocios y una mayor rentabilidad de estos.

En el siglo XIX, la compañía Singer Sewing Machine Company se inició en el sistema de franquicia; posteriormente para 1850, la compañía estadounidense McCormick Harvesting Machine Company tenía varios locales comisionados para venta y mantenimiento de su maquinaria.

Para finales del siglo XIX y principios de siglo XX, es cuando empieza el «boom» de franquicias en los Estados Unidos, gracias a la culminación de la guerra civil, grandes avances en comunicaciones y nuevos avances en sistemas de transporte.

Durante dicha época el sistema de franquicias como modelo de negocio se hizo común entre diversos sectores con empresas como: General Motors, Ford, Hertz Rent A Car, Coca Cola, Seven Up, Avon, A&W Root Beer, Piggly y Wiggly, entre muchas otras, que decidieron unirse a la cultura de las franquicias.

Posteriormente, el «boom» de las franquicias se hace más fuerte en los Estados Unidos, cuando finaliza la Segunda Guerra Mundial y las condiciones laborales y sociales de la nación son aún más favorables para el sistema de franquicias; se inicia para este momento el auge de franquicias en los sectores hotelero y de comida rápida.

Para la década de los años sesenta, se unen nuevos sectores interesados en hacer de sus negocios una franquicia, como son el sector textil, servicios de oficina, lavanderías, imprentas, entre otros. Para esta década el sistema de negocio de franquicias significaba el 10% del producto nacional bruto de los Estados Unidos.

A partir de 1960, surgen una gran cantidad de franquicias incluyendo cada vez más sectores como locales nocturnos, inmobiliarias y educación; entonces se crea la fundación «IFA» (Internacional Franchise Association) la cual exige, para el año 1970, la inscripción de todas las centrales de franquicias en un registro público, haciendo de las franquicias un negocio famoso y reconocido en los Estados Unidos.

Actualmente, Estados Unidos es conocido como la cuna de las franquicias a nivel mundial, se mantiene como líder en el mercado mundial con un número de más de 760.000 locales franquiciados. Cualquier emprendedor inversionista, de cualquier nacionalidad que desee adquirir una franquicia, fija su mirada en esta nación, pues es en Estados Unidos donde se han establecido durante siglos las empresas de franquicias más exitosas del mundo.

Estados Unidos cuenta con un número aproximado de 883 mil franquicias establecidas en distintos sectores económicos, generando un 10% de los empleos en esta nación.

A nivel mundial las franquicias representan una parte importante de la economía, existiendo más de 3 millones de unidades de franquicias, con más de 20 mil empresas franquiciantes registradas alrededor del mundo.

5.1.2 “El Top 100 de las Franquicias en el mundo”

Como cada año desde 2009, la consultora Franchise Direct ha publicado su ranking con las 100 mejores franquicias del mundo. Es el conocido como **Top 100 Global Franchises**.

Este listado anual es punto de referencia para todos los profesionales del sector, por sus resultados objetivos e imparciales. Franchise Direct elabora esta clasificación en base a una serie de factores. Entre ellos, el crecimiento y rendimiento financiero de cada franquicia, y las acciones llevadas a cabo en materia de RSE. Además, en este ranking tienen cabida las franquicias que invierten en proyectos de expansión internacional, formación a sus franquiciados, innovación y medioambiente.

En toda la historia del Top 100, sólo dos franquicias han logrado la primera posición de la clasificación (Franquicia Directa, 2019): McDonald's (2009, 2010, 2016 al 2018) y Subway (2011 al 2015) cada una con 5 apariciones en el #1. En el 2019, McDonald's rompe el empate por el número de apariciones en la cima. Incluso en momentos cuando la franquicia se ha enfrentado con adversidades, siempre ha permanecido entre las 3 primeras posiciones.

A continuación, se presenta un ranking de las franquicias más exitosas internacionalmente denominado “TOP 10”, en donde destacan las franquicias del rubro Gastronómico:

Tabla 1: Top 10 de las Franquicias en el mundo (2019)

Puesto	Marca	Rubro	Logo
1	McDonald's	Comida Rápida	
2	Burger King	Comida Rápida	
3	Pizza Hut	Pizza	
4	Marriott	Hoteles y Resorts	
5	KFC	Comida Rápida	
6	Dunkin Donuts	Pastelería/Cafetería	
7	7 Eleven	Supermercados	
8	Sub way	Comida Rápida	
9	Domino's Pizza	Pizza	
10	Baskin Robbins	(Helados)	

Fuente: (Franquicia Directa, 2019)

5.1.3 Mercado de las Franquicias en Chile

El mercado de las franquicias en Chile se encuentra en pleno proceso de desarrollo y expansión, presentando una interesante oportunidad para las empresas e inversionistas que utilicen este modelo de negocio. Sin embargo, Chile no cuenta con una regulación específica sobre franquicias ni con ningún tipo de registro nacional de franquicias o asociación. Esto conlleva dificultades a la hora de cuantificar y perfilar este mercado.

De acuerdo con Pinaud (2016), que elabora el único informe del sector de las

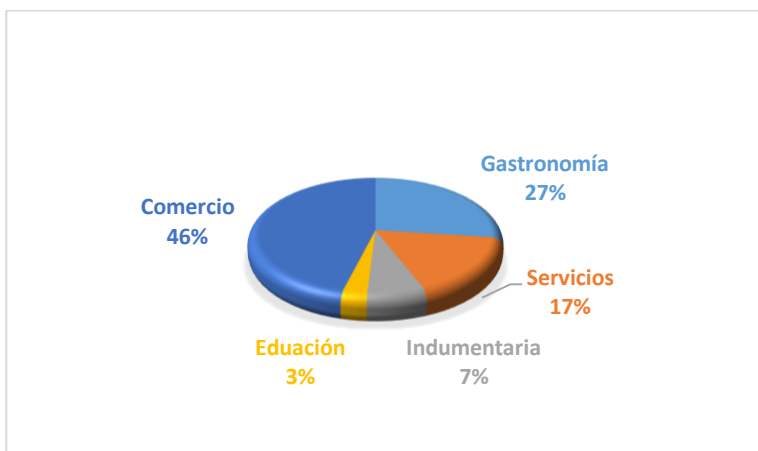
franquicias que se realiza en el país, en 2016 existían en Chile un total de 208 franquicias.

Las Franquicias se han clasificado en cinco sectores de actividades predominantes:

- **Servicios:** establecimientos como gimnasios, lavanderías o consultoría, entre otros.
- **Moda:** tiendas de ropa, calzado y accesorios.
- **Educación:** establecimientos como academias de idiomas o autoescuelas, entre otros.
- **Gastronomía:** Que abarca Restaurantes, Café y/o heladería, Fast Food, Panadería, Pastelería, Productos congelados y Bares.
- **Comercio:** otro tipo de tiendas no relacionadas con el sector de la moda como farmacias o perfumerías, entre otros.

En Chile los principales sectores que se han desarrollado son las áreas de servicios y gastronomía, como se puede apreciar en el gráfico siguiente.

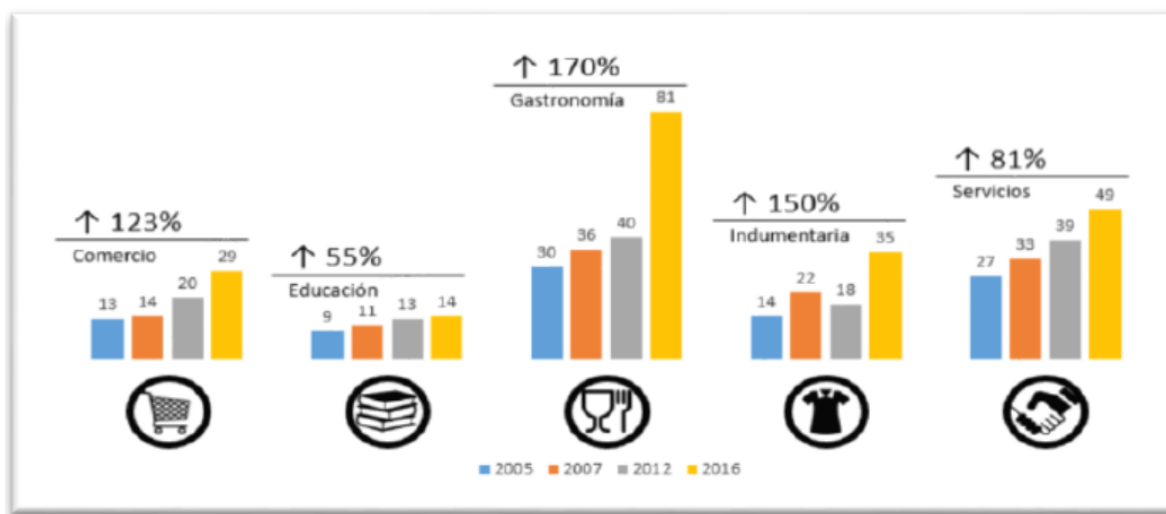
Gráfico 1 Distribución de Franquicias por Sector en Chile



Fuente: (G&N Brands, 2019)

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 siguiente imagen.

Imagen 1: Evolución de las Marcas por Sector



Fuente: (Pinaud, 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 Tabla 2 siguiente ranking de los principales rubros.

Tabla 2: Ranking de los principales rubros de las Marcas en Chile

Ranking	Sector	Rubro	Cantidad de Marcas	% del Total de Marcas	% Acumulado
1	Gastronomía	Fast Food	36	17%	17%
2	Indumentaria	Confecciones	27	13%	30%
3	Gastronomía	Restaurant	23	11%	41%
4	Gastronomía	Café y/o Heladería	20	10%	51%
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	3%	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	2%	78%
17	Servicios	Peluquería	3	1%	79%
18	Servicios	Clínica Dental	2	1%	80%

Fuente: (Pinaud, 2016)

Por otra parte, una distribución por categoría e industrias elaborada por la cámara de comercio de Santiago presenta la siguiente clasificación de las franquicias (tabla 3).

Tabla 3: Tipos de Franquicias

Categoría	Industrias
Franquicia de distribución de productos	Estaciones de servicio Bebidas Automotriz Casas móviles Accesorios
Franquicia de formatos de negocios	Restauración (restaurantes) Comida rápida Hostelería Supermercados Estética y Salud Servicios
Franquicias de Conversión	Bienes Raíces/Corretaje Tiendas Especializadas Retail Oficios/M.O.

Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2019)

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 (Pinaud, 2016), como se ve Gráfico 2: Origen de las Franquicias en Chile

Gráfico 2 Origen de las Franquicias en Chile



Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2019)

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 siguiente tabla:

Tabla 4: 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: (Pinaud, 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 (Pinaud, 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 siguiente tabla.

Tabla 5: 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: (Pinaud, 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. (Pinaud, 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.

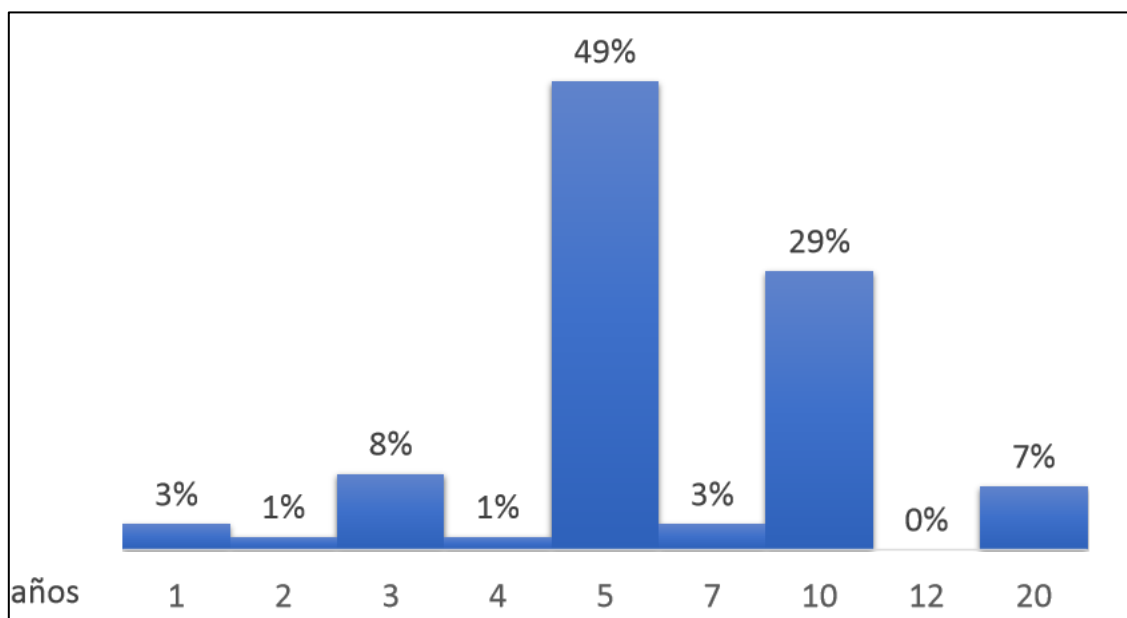
Por su parte, los royalties o regalías asociados son los pagos regulares que hace el franquiciado al franquiciante. El principal royalty es el denominado royalty operacional, suele tratarse de un porcentaje sobre las ventas y tiene por objeto retribuir al franquiciante por la concesión de la franquicia 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 redunda 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.

La duración Promedio de los Contratos de Franquicia es de 7,2 años, siendo el 97% renovable de forma automática, además el 50% no considera costo adicional.

Gráfico 3: Duración Promedio de los Contratos de Franquicia



Fuente: (Pinaud, 2016)

Según cifras del Comité de Franquicias de la Cámara de Comercio de Santiago, 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.

Otro dato relevante es que las Franquicias aportan el 9,4% al PIB de Comercio y generan cerca de 53.000 puestos de trabajo.

5.1.4 Franquicias del Sector Gastronómico en Chile

Los estudios realizados al mercado de la comida rápida en Chile indican que el 41% de los chilenos consumen comida rápida al menos una vez a la semana; cifra que representa a más de seis millones de personas, es decir 4 de cada 10 chilenos, con una tendencia al alza en el segmento de los jóvenes (G&N Brands, 2019).

Se estima que las franquicias aportan más de 50.000 puestos de trabajos directos, de los cuales el 57% son generados en el sector gastronómico (Pinaud, 2016).

Esta información sumada a los estudios disponibles que reflejan que, en el sector gastronómico, posee las franquicias más lucrativas en Chile y específicamente en el mercado de comidas rápidas. Invitan a desarrollar el presente estudio en esta área de interés.

5.1.5 Principales Grupos y Franquicias del Rubro Gastronómico en

Chile

A continuación, se presentan algunos de los principales Grupos Gastronómicos de origen nacional con sus respectivas marcas franquiciables en el área gastronómica, disponibles en Chile.

G&NBRANDS

Es el grupo gastronómico más grande de Chile con 30 años de presencia en el mercado nacional, con cobertura de Arica a Punta Arenas.

En el transcurso de su historia han desarrollado marcas propias y adquirido otras, lo que les permite contar con un portafolio de 4 marcas franquiciables, que atienden a más de 33 millones de personas al año, obteniendo ventas anuales sobre los US\$ 178 millones de dólares.

Al 2019 contaban con más de 350 restaurantes, de los cuales sus franquiciados operan un 85 % del total, el 15% restante es operado directamente por G&N Brands.

Las marcas franquiciables corresponden a las presentadas a continuación:

Tabla 6: Marcas Franquiciables de G&N Brands y Datos Técnicos

Datos Técnicos				
Inversion	\$ 130.000.000	\$ 125.000.000	\$ 100.000.000	\$ 400.000.000
Franchasing Fee	750 UF	650 UF	1.000 UF	1.200 UF
Royalties	6%	6%	6%	7%
Fondo de Publicidad	4%	4%	4%	4%
Retorno Estimado de la Inversión	36 a 48 meses	36 a 48 meses	36 a 48 meses	36 a 48 meses
Duración del Contrato	20 años	20 años	20 años	20 años
Ayuda Financiera	NO	NO	NO	NO

Fuente: (G&N Brands, 2019)

MAINGROPUP S.A.

Platón, Troglodita y La Picha son las tres principales marcas comerciales del rubro alimentario de este holding, que, a través de una clara orientación al cliente, altos estándares de calidad en sus procesos y productos, preocupación por su capital humano y visión a largo plazo ha logrado tener un crecimiento sostenible.

En la actualidad, esta marca se ha consolidado en el mercado nacional por su calidad y prestigio, gracias a lo cual ha desarrollado un fuerte plan de crecimiento, tanto en el canal retail y a través de los distribuidores como en la apertura de nuevos locales mediante el modelo de franquicias por medio de sus locales Emporio de La Picha en distintas ciudades de Chile.

Después de 20 años de trayectoria, este holding gastronómico dispone de 32 locales, que atienden a más de 200 mil personas al mes.

Como franquiciador, ofrece a la parte interesada trabajar con un modelo de negocios probado, en donde se cede el uso de la marca, se transfiere el conocimiento a través

de capacitación, entrenamiento y manuales de operación, y se acompaña y controla en la ejecución del negocio. (Economía y Negocios, 2016)

Inversión Estimada: entre 3.000 y 4.000 UF, (Franquicia.cl, 2019)

Tabla 7: Marcas Franquiciables de MAINGRUP S.A.

Datos Técnicos			
Inversión	UF 3.500 a UF 6.000	UF 3.000 a UF 4.000	25.000.000 CLP

Fuente: (Economía y Negocios, 2016)

A continuación, se presentan algunas alternativas de Franquicias internacionales:

SUBWAY

Fundada por Fred De Luca en 1965, tuvo su primer restaurant en Bridgeport, CT, USA en el mismo año.

El restaurante se llamó originalmente, Fred & Pete's Submarines, y el día de la inauguración a la hora del almuerzo, se llenó inesperadamente de clientes. Desde ese día, SUBWAY® no dejó de crecer. La meta que tenían Fred y Pete era abrir 32 tiendas en 10 años; pero en 1974, ocho años después de la apertura del primero, eran recién dueños y operadores de dieciséis restaurantes en Connecticut, sólo la mitad de lo que habían planeado.

Hoy, con 55 años de operación y con más de 45.000 restaurantes en 112 países, SUBWAY® es la cadena de sándwiches más grande del mundo. Ofreciendo una opción de comida rica, sana y siempre fresca.

Actualmente posee 170 tiendas en Chile. (Subway Chile, 2020)

Tabla 8: Franquicia Subway

Datos Técnicos	
Inversión	USD 150.000
Franchasing Fee	USD 12.500
Royalties	8%
Fondo de Publicidad	4,5%
Retorno Estimado de la Inversión	36 a 48 meses
Duración del Contrato	20 AÑOS
Ayuda Financiera	leasing

Fuente: (Subway Chile, 2020)

MCDONALD'S

La historia de McDonald's en Chile se inicia con la apertura del primer local en avenida Kennedy en 1990, hace más de 25 años, en una época de crecimiento y apertura en el país. Desde entonces el éxito ha sido ininterrumpido gracias a la innovación y la calidad de los productos y servicios que la empresa ofrece.

Hoy McDonald's Chile es una empresa operada por Arcos Dorados SA, la más grande franquicia de McDonald's en el mundo, que también administra la marca en 19 países de América latina.

Tabla 9: Franquicia McDonald's

Franquicia	
	Fee de ingreso: -
	Rango de inversión:
	\$600.000.000
	Royalty: 5%
	Publicidad: 4%

Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2019)

Otras Franquicias y Oportunidades de Negocio del rubro gastronómico en Chile

 Franquicia Fee de ingreso: 180 UF - (CLP) \$4.850.000 +IVA Rango de inversión: (CLP) \$45.000.000 - (CLP) \$95.000.000 Royalty: 4% ventas netas mensuales Publicidad: 2,5% ventas netas mensuales	 Franquicia Fee de ingreso: - Rango de inversión: Desde \$ 30.000.000, a: \$80.000.000 Royalty: - Publicidad: 30 UF semestral
 Franquicia Fee de ingreso: (CLP) \$20.000.000 Rango de inversión: (CLP) \$120.000.000 a \$200.000.000 Royalty: 6% Publicidad: 1%	 Franquicia Fee de ingreso: (CLP) \$2.430.000 +IVA Rango de inversión: (CLP) \$25.000.000 - (CLP) \$45.000.000 Publicidad: 2% ventas netas mensuales
 Franquicia Fee de ingreso: 650 UF + IVA Rango de inversión: (CLP) \$160.000.000- \$300.000.000 Royalty: 5% Publicidad: 2%	 Franquicia Fee de ingreso: (CLP) \$35.000.000 Rango de inversión: (CLP) \$700.000.000 Royalty: 4,50% Publicidad: No se cobra
 Franquicia Fee de ingreso: (CLP) \$14.000.000 Rango de inversión: (CLP) \$150.000.000 Royalty: 5% Publicidad: No se cobra	 Franquicia Fee de ingreso: 1000 UF Rango de inversión: Desde \$ 35.000.000 a 70.000.000 Royalty: 7% Publicidad: 1%

Fuente: (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2019)

5.1.6 Conclusiones de este capítulo

Referente al mercado de las franquicias en Chile se puede mencionar que los cuatro principales países de origen de los negocios de franquicias en el mercado son el mismo Chile, junto con Estados Unidos, España y Argentina, que representan el 77% del Total.

La inversión requerida por local para abrir un negocio, en un 60% de los casos inferior a los US\$100 mil, y en un 82% inferior a los US\$200 mil. Y el “Fee” promedio es de unos US\$27 mil. De esta forma, en total se requiere en promedio de US\$152 mil, para partir. (Pinaud, 2016)

Por otra parte, el plazo promedio de recuperación de la inversión es de 22 meses, pero va dependiendo de la industria. El mayor plazo es en el rubro de la gastronomía, con un poco más de 30 meses, esto debido a que las inversiones son más altas y el promedio de utilidad sobre las ventas es de 23%.

Referente al Royalty, el promedio de este es del 9% sobre las ventas mensuales, cifra que corresponde al royalty operacional con un promedio de 8,2% y 2,3% de fondo de publicidad.

También es importante mencionar que no hay legislación particular en nuestro país, por lo que se rige por contratos de privados. Existen formatos que se han adaptado desde otros mercados, pero siguen estando bajo la modalidad de contrato entre privados y el tratamiento de controversias es el establecido en ellos.

5.2 Marco Teórico

A continuación, se definen algunos términos fundamentales en el negocio de las franquicias:

Franquiciante o Franquiciador: es el titular de una marca o propiedad industrial, así como del conocimiento particular (“know how”) que tiene que ver con la fabricación, distribución, comercialización y prestación de ciertos servicios y productos.

Franquiciado: persona a la cual le es concedido por un tiempo determinado el uso de una marca comercial debidamente registrada, así como del “know how” para comercializar determinados bienes y servicios.

Fee inicial o “Franchasing Fee”: es el costo que un franquiciado cancela al franquiciante por utilizar una marca debidamente registrada. No incluye ni el costo del local ni de los equipos o mobiliario de trabajo.

Royalties o regalías: tasa que debe pagar mensual o anualmente el franquiciado por el uso de la marca que le fue otorgada. Generalmente representa un porcentaje que se calcula en base al total de ingresos por local franquiciado depende de la política de la empresa, puede ser entre el 1 y 20%, algunas marcas lo exoneran.

Fondo de publicidad: tasa mensual que cobran algunas franquicias para destinarlo a un fondo único de mercadeo y promoción de la marca y sus productos. Se reparte entre todos los franquiciados. Usualmente es menos del 5% de las ventas

5.3 Modelo de Franquicia

Franquicia una forma de distribución o comercialización de un determinado producto o servicio, basada en un contrato en el que intervienen dos partes: el Franquiciador o Franquiciante, quien es la poseedora de la marca y de un Know How y se obliga a ceder el uso de la marca, transferir el Know How a través de entrenamiento y los manuales de operación, brindar asistencia permanente, controlar e innovar; y el Franquiciado, quien debe cumplir con los estándares de calidad y operación, cumplir con un programa de entrenamiento, dar buen uso a la marca, cancelar un derecho inicial (Franchise Fee) y cancelar mensualmente los derechos por servicios (Royalty) y publicidad corporativa. (Camara de Comercio de Santiago (CCS), 2019). La presente imagen presenta el modelo propuesto.

Imagen 1: Modelo de Franquicia



Fuente: (Franquicia.cl, 2019)

Algunas de las principales obligaciones del franquiciador respecto al Franquiciado son:

- Saber transmitir a sus franquiciados el *know how* de la franquicia.
- Contar con la infraestructura suficiente para proporcionar el servicio adecuado a las necesidades.
- Estar asesorado permanentemente de los últimos avances, tanto a nivel técnico como de marketing.
- Saber evaluar las diferentes zonas geográficas.
- Capacidad financiera y solvencia profesional.
- Disponer de tiendas piloto, como mínimo tres, que demuestren la rentabilidad de la franquicia al franquiciado.
- Tener el correspondiente *package* o manual operativo, que garantice el éxito comercial y económico de la transacción.
- Proporcionar exclusividad de zona.
- Que facilite, sin ninguna reticencia, la lista completa de sus franquiciados.
- Que su rentabilidad no dependa exclusivamente de los cánones de adhesión o de la venta inicial de maquinaria.
- Que la actividad que desarrolla se sitúe en un mercado en expansión y duradero y no esté basada en una demanda temporal, moda pasajera o cotice a la baja.
- Que su concepto se adapte plenamente a la demanda de un *target* amplio.
- Que lleve a cabo una selección esmerada de sus franquiciados y opere un crecimiento ajustado a sus medios.
- Que dedique esfuerzos potentes para incrementar la notoriedad de su marca.
- Que garantice a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing.
- Que su contrato respete el equilibrio entre las partes y defina claramente las reglas de juego.
- Y, por último, que asuma en todos los terrenos un compromiso total con sus franquiciados. (mundofranquicia.com, 2020)

Imagen 2: Principales Obligaciones del Franquiciador



Fuente: (Franquicia.cl, 2019)

Por otra parte, las principales obligaciones del franquiciado respecto al franquiciador son:

- El franquiciado deberá mantener confidencialidad con relación al saber hacer transmitido por el franquiciador, Tanto durante la relación como finalizada la misma por tiempo indefinido.
- El franquiciado deberá respetar y aplicar los métodos y procedimientos del franquiciador, tanto en materia comercial como de gestión.
- El franquiciado aceptará el control del franquiciador en materia financiera.
- El franquiciado deberá cumplir con los requisitos de calidad mínimos que establece el franquiciador.
- El franquiciado no realizará ninguna acción que pueda ser considerada como competencia desleal, es decir, no podrá fabricar, vender o utilizar productos de la competencia, ni ejercer actividades similares dentro de su zona de exclusividad o comprar acciones o participaciones de empresas de la competencia.
- El franquiciado estará obligado a abastecerse del franquiciador, central de compras o de proveedores homologados por el franquiciador.

- El franquiciado solo podrá vender productos y/o servicios a los consumidores finales, debiendo tener consentimiento previo por parte del franquiciador si se plantearan otros grupos de interés.
- El franquiciado deberá de disponer de un local donde desarrollar la actividad comercial, por un plazo que como mínimo sea igual a la duración del contrato de franquicia.
- El franquiciado deberá realizar pagos, en forma de cánones y/o royalties, al franquiciador en las condiciones y fechas establecidas en el contrato (siempre y cuando el franquiciador así lo determine, es decir, no es una condición indispensable en franquicia).
- Seguir las indicaciones en materia de acondicionamiento de local y su imagen corporativa. (Marketing-XXI, 2020)

Imagen 2: Principales Obligaciones del Franquiciado



Fuente: (Franquicia.cl, 2019)

5.4 Clasificación de las Franquicias

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

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

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

Según las características del franquiciador existen seis tipos de franquicias:

Franquicia de producción: es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados. Ejemplo Empresa de ropa Mango.

Franquicia de distribución: el franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas.

Franquicia de servicios: es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad. Ejemplo Avis renta Car.

Franquicia industrial: el franquiciador es quien debe ser titular de la propiedad industrial y cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. Ejemplo Coca - Cola

Franquicia máster: es el resultado de exportar una franquicia de su país de origen a otro a través de la presencia de un máster franquiciado, a quien el franquiciador dueño de la marca vende los derechos de sus franquicias para que los desarrolle en el país destino. El máster franquiciado es responsable del desarrollo de la marca, de seleccionar a los franquiciados y adaptar el concepto a las características específicas de su mercado.

Franquicia córner: es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

Un ejemplo son los puestos de venta de carcasas para móviles que ves en los pasillos de los centros comerciales.

5.5 La Franquicia como Opción de Inversión

La principal ventaja de trabajar detrás de una marca reconocida es la reducción de costos y la posibilidad de contar con el asesoramiento y el apoyo necesario en todo momento. Además, se reduce el riesgo inicial, ya que se entra a formar parte de una red que se ha probado en el mercado con éxito. Entre otros beneficios que franquiciado puede obtener están los siguientes:

- Derecho de usar marcas y signos distintivos.
- Asistencia permanente.
- Menor requerimiento de capital.
- Aprovisionamiento en condiciones favorables.
- Mejor publicidad.
- Fácil acceso a financiación.
- Beneficios de la sinergia de una red.

“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 pequeños de propiedad independiente, ya que se trata de una fórmula internacionalmente probada, a la que se suma el asesoramiento y la formación continua” afirma Peter Hill, presidente de la Cámara de Comercio de Santiago. (Remax, 2020)

Después de lo dicho, hay que ver la parte menos positiva del autoempleo en la franquicia, como son los comienzos. Aunque no siempre se pasan los mejores momentos en esta etapa, debido a las dudas que se plantean en todo negocio que está en la fase inicial, una vez conseguida una amplia cartera de clientes una empresa suele conseguir una posición atractiva y competitiva en el mercado. Sin embargo, adquirir una franquicia también implica una serie de limitaciones e inconvenientes que hay que asumir. Al abrir una franquicia, se deben cubrir costos muy altos muchas veces. La integración en una red de franquicia implica no tener libertad de decisión. Pueden existir posibles desacuerdos entre el franquiciador y el franquiciado. Además, se debe tener en cuenta posibles conflictos que se pueden presentar, por mala gestión del franquiciador. Por último, el bajo rendimiento de los otros puntos de venta puede afectar la imagen del establecimiento

5.6 Tips Para Comprar una Franquicia

Para adquirir una franquicia se recomienda considerar algunos de los siguientes tips.

- Un franquiciado debe estar dispuesto a seguir reglas y operar su negocio según lo que indique el franquiciante; aceptar métodos y directrices determinadas por alguien que no es su jefe y sacrificar cierta independencia.
- Aunque sea una marca de prestigio internacional, lo más recomendado es que antes de decidirte por comprar una franquicia, contrates los servicios de una empresa asesora que investigue por ti detalles del desarrollo del negocio como las horas de trabajo, el número de empleados necesarios y la ubicación óptima, entre otros.
- También puede resultar positivo que te entrevistes con ejecutivos y empleados de la marca, así como visites otras unidades que integran la red del negocio para evaluar qué tan exitoso es éste en todos los mercados. Siempre, con la intención de contar con la mayor cantidad de información posible antes de llevar a cabo el desembolso de dinero.
- Si bien la franquicia es un negocio que se basa en la confianza y comunicación, no todo el mundo lo practica. Por lo tanto, evita pensar en cosas como que “con una franquicia ya no tendrás que trabajar” o que “no son necesarias tantas inversiones”.
- Todo lo contrario, para que tu negocio resulte todo un éxito deberás trabajar alineado a la marca y su sistema de funcionamiento, sin siquiera intentar hacer procedimientos nuevos por tu cuenta, prescindir de abogados o sentir que ya dominas el funcionamiento de la franquicia. (Remax, 2020)

5.7 Estrategia de salida: Lo requerido para el término de una Franquicia

En caso de que el Franquiciado necesite de salir del negocio y no pueda seguir operando, se visualizan las siguientes formas de desvincularse como franquiciado.

1. Hacer un traspaso: se recomienda analizar el contrato para encontrar las limitaciones y penalizaciones que la franquicia impone para “negar” la venta. Algunos franquiciantes no ponen multas con la condición de recibir una comisión de la venta, cuyo porcentaje suele estar entre el 10 y el 30%. Asimismo, se sugiere revisar el contrato de arriendo del local, si lo hubiere. Puede que existan cláusulas que se interpongan en la operación. Por ejemplo, si el acuerdo es por un tiempo determinado es probable que se exija el cumplimiento del pago por el plazo estimado.

Por último, tienes que hacer la valoración del negocio. La primera forma de hacerlo es la estática, consiste en fijar el precio de venta según lo que ha costado levantar el negocio. La otra forma es la dinámica, que toma el valor del beneficio que ha reportado el negocio en un año y lo multiplica por los años en los que el comprador piensa retornar su inversión.

2. Ofrecer la Franquicia a la cadena: Muchas veces la propia marca prefiere buscar un comprador de la franquicia, ya que perder un local no sólo interrumpe el negocio, sino que también da una mala imagen.

A la empresa no le interesa cerrar establecimientos y esto es algo que puede jugar a favor del franquiciado para presionar.

3. Terminación de Contrato: el término unilateral de un acuerdo de franquicia, por lo general ocurre cuando el negocio no funciona como ambas partes lo esperaban y empiezan a generarse pérdidas importantes.

En este caso, lo más negativo como franquiciado es que probablemente no recuperarás la inversión inicial. Asimismo, el franquiciante puede reclamar una penalización por hacer la resolución anticipada del contrato de franquicia. Para evitarlo, se recomienda acudir a un intermediario (por ejemplo, la Cámara de Comercio de Santiago) antes de optar por la vía legal.

Este arbitraje puede facilitar la resolución de un contrato de la forma más beneficiosa para ambas partes y de manera más rápida que en tribunales. (Remax, 2020)

5.8 Conclusiones de Este Capítulo

La franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones para ambas partes. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

La franquicia es mucho más que un sistema de distribución: es un sistema de expansión que ha revolucionado las técnicas tradicionales de distribución. Da una mirada global del negocio, incluyendo la marca, el saber hacer y el soporte. Mediante la entrega de procesos y manuales, el ofrecimiento de capacitaciones comerciales de gestión continuas y la realización de controles a toda la red, el franquiciador mantiene canales de comunicación fluidos para sobrepasar cualquier inconveniente. Todo esto con el objetivo de que el franquiciado se concentre en la captación, atención de clientes y cierre de ventas, es decir, en la optimización del negocio, respondiendo así a las tendencias del mercado, especialización comercial, optimización de gestión (para buscar eficiencia) y asociación (economías de escala, las cuales no las logran los otros sistemas).

Este modelo atrae a muchos emprendedores que anhelan ser sus propios jefes y trabajar en su propio beneficio y, que, al mismo tiempo, no quieren correr los riesgos que supone desarrollar una idea independiente, de la que se desconoce su rendimiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad la franquicia adopta numerosas formas y ofrece un amplio portafolio de servicios y productos para responder a todo tipo de necesidades. Por tanto, el futuro franquiciado debe conocer los secretos fundamentales de esta fórmula de negocio, con el fin de dar con la manera más adecuada para acercarse a ella. Quizás la principal ventaja de la

franquicia es la posibilidad que ofrece de ser dueños de su propio negocio, siendo tal vez el mejor camino para crear un patrimonio. El poner en pie una franquicia supone formar parte de un negocio ya constatado, lo que permite reducir el riesgo de iniciar un proyecto solo. El franquiciado es respaldado por la garantía de una marca que cuenta ya con un prestigio, una aceptación y reconocimiento de parte del mercado. El franquiciado pasa entonces a formar parte de una red, de un grupo, pudiéndose beneficiar de los nuevos desarrollos de la cadena y disfrutar de ahorros y reducción de costos, ya que comprar en grupo (debido a la economía de escala genera disminución en costos) siempre es más económico. También se beneficia de las campañas publicitarias y del mercadeo, a cargo de la empresa franquiciadora.

6 CASO APLICADO

6.1 Franquicia SUBWAY

Para el desarrollo de un caso aplicado se ha seleccionado una Franquicia internacional TOP 10 del ranking de las franquicias más exitosas internacionalmente. Además, se considera del rubro gastronómico al ser el de mayor demanda y rentabilidad. Y finalmente con presencia en Chile, con una tasa de crecimiento positiva y que sea fácilmente reconocida por los consumidores. Bajo estos argumentos este estudio se realizará bajo la implementación de una franquicia de un Restaurante de la Marca Subway en Chile.

6.2 Implementación del Restaurante Subway

El proceso para abrir un restaurante Subway tiene 4 Etapas:

1. Compra de Franquicia.
2. Selección de la ubicación / Construcción del restaurante.
3. Importación equipos.
4. Apertura.

Este proceso debe durar entre 120 a 150 días desde el momento en que se tiene local y se ha comprado la franquicia.

Etapas 1

Como primera actividad se debe realizar la compra de la franquicia. Una vez enviado los formularios y cancelado el valor por concepto de franquicia, dentro de aproximadamente 10 días se obtendrá su número de franquiciado.

Sera obligatorio constituir y reportar la sociedad a Subway. Esta sociedad debe estar constituida de manera tal que el Franquiciado Subway tenga el 51% de la sociedad como mínimo. (Subway Chile, 2020)

También se considera obligatorio para cada una de las personas en el contrato de franquicia que cumpla y apruebe el curso de entrenamiento. Se entregará (entrega una calendarización) un calendario de los cursos (los cuales tienen una duración de dos semanas) de los que duran dos semanas (Subway Chile, 2020). El curso de entrenamiento tiene como finalidad principal la transferencia de know how, en las diferentes áreas de desarrollo del negocio desde el marco teórico al operacional en tienda.

Ahora en el área de implementación de la tienda se debe planificar la búsqueda del local con la supervisión de su Agente de Desarrollo y Negocios, quien se encuentra radicado en Chile. Es fundamental seleccionar la mejor ubicación posible, para garantizar un alto tráfico de público, que se convierta en potencial cliente. También el costo del arriendo y las condiciones comerciales de este son claves para el éxito de ventas del local.

Se debe negociar desde el inicio con las cláusulas requeridas por la compañía para no generar demoras y así recibir la aprobación del contrato por parte de Subway previo a ser firmado. una vez firmado el contrato de alquiler. Se deberá solicitar los Planos en PDF o CAD del Local. Esto permitirá que el departamento de arquitectura de subway entregue el diseño definitivo del local.

Etapas 2

Con el diseño ya validado el franquiciado debe realizar la búsqueda de la empresa constructora. EL agente de desarrollo entrega un listado de posibles proveedores en cada área como ayuda para la selección de los servicios. Posterior a este proceso se debe comenzar la construcción del local en el menor tiempo posible, ya que mientras más pronto ocurra la apertura del local, comienzan a generarse ventas.

También se deberá registrar la compañía con proveedores de alimentos y bebidas. Particularmente Subway trabaja en Chile con Axionlong como empresa de logística que provee los insumos.

Etapas 3

Esta etapa tiene como actividad principal la adquisición de equipos, los cuales son solicitados a casa central de Subway, quienes se encuentran ubicados en la ciudad de Miami, USA.

La solicitud de equipos tiene relación con el plano enviado desde el fabricante, quien define el layout de la tienda.

Para la compra de equipos existen dos modalidades para formalizar el pago, las cuales se muestran a continuación:

1. Pago contado
2. Financiamiento Leasing, interno de Subway USA.

Adicionalmente el franquiciado debe tener en cuenta que gran parte de estos equipos son importados, por ende, conllevan al proceso de Aduanas al ingresar los equipos a Chile.

También existen algunas compras locales, tales como los refrigeradores, los monitores y la caja registradora.

Etapas 4

En esta Etapa se debe realizar el pedido inicial al Centro de Distribución, Envío de requerimiento de productos e insumos al Centro de Distribución (Axionlog).

También se adquiere el Hardware y sistema operativo: considerando 30 días antes contactarse con el proveedor del sistema para realizar la compra de la PC y la registradora fiscal.

Búsqueda de empleados: se debe Iniciar la búsqueda de empleados con tiempo antes de la fecha de apertura. Los empleados seleccionados serán enviados a la tienda operativa más cercana con el fin de capacitarlos en la metodología subway, relacionado a la operación de la tienda. Adicionalmente se hará uso de la aplicación “subway university” disponible en internet la cual cuenta con cursos de capacitación y certificación en las diferentes áreas del negocio.

Se recomienda realizar prueba de equipos con por lo menos 15 días de anticipación para asegurarse que funcionen adecuadamente y tener todo listo para su fecha de apertura.

Antes de la apertura se deberá contar con todos los permisos sanitarios correspondientes al seremi de Salud, como también la recepción de Obras asociados a las obras constructivas del local.

6.3 Estudio De Mercado

El estudio de mercado se fundamenta en el levantamiento de información de campo recopilada a través de conversaciones con personal que trabaja en tiendas Subway o marcas consideradas como competencia en el mercado de Fast Food (Doggis, Juan Maestro, Troglodita, por nombrar algunas).

6.3.1 Análisis de la Demanda

Se sabe que la Comuna de Quillota cuenta con una población de 90.517 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017). Por otra parte, de acuerdo con el último estudio realizados por GfK Adimark sobre comportamiento de consumo en Chile y la consulta ¿Cuánta comida rápida consumen los chilenos?, el resultado es categórico ya que el 41% de los chilenos consume comida rápida al menos una vez a la semana.

Al considerar estas dos variables podríamos decir que aproximadamente 37.112 personas comen comida rápida al menos una vez en la semana en la comuna.

Por otra parte, de acuerdo con información obtenida en paseo shopping mall Quillota, sobre el tráfico de personas por el establecimiento, se obtuvo que en promedio circulan de lunes a viernes 8.000 personas y el sábado y domingo 12.000. lo que da un promedio semanal de 64.000 visitantes. Si el 41% de estos consume en el interior del mall, tendríamos una demanda estimada de 3.749 personas diarias consumiendo en el patio de comidas.

El levantamiento de información permitió conocer las demandas promedio de locales Subway en la V región ubicados y distribuidos en diferentes comunas, tanto en Mall, Street center o tiendas particulares. Los datos obtenidos indican que la demanda diaria promedio de una tienda Subway fluctúa entre 150 y 250 ventas diarias. En relación con el valor del ticket promedio este varía entre \$3.900 pesos y \$4.500.-

6.3.2 Variables que Afectan la Demanda

De acuerdo con el estudio de las franquicias de comida rápida, se ha podido conocer y determinar que las principales variables que afectan la demanda son en primer lugar el tráfico de personas que se traduce en la cantidad de transacciones que logra una tienda diariamente y el valor del ticket promedio, que tiene relación al valor promedio de las ventas registradas.

6.3.3 Análisis de Localización

Para la determinación de la localización de la tienda en este caso aplicado, se tomó como primer criterio, desarrollar el proyecto dentro del área urbana de la ciudad de Quillota en la Región de Valparaíso. La comuna cuenta con una población de 90.517 (Biblioteca del Congreso Nacional de Chile, 2017) y solo cuenta con una tienda Subway en el sector céntrico de la ciudad, además cuenta con un Mall con alta afluencia de público donde se concentra diariamente cerca del 10% de la población de la ciudad. Estos datos hacen atractiva esta comuna como lugar de inversión en el rubro gastronómico de Fast Food.

Definido el área de desarrollo del proyecto, se procedió a observar las zonas de mayor afluencia de público, que podrían convertirse en potenciales consumidores y clientes de la marca.

El análisis y levantamiento de información permitió determinar que el establecimiento comercial denominado “PASEO SHOPPING MALL QUILLOTA”, es el que cuenta con mejores atributos para la implementación del local.

El establecimiento cuenta con un patio de comidas especialmente diseñado, para tiendas como Subway, que operan bajo el concepto de fast food. Además de contar con estacionamientos, áreas de servicio, seguridad privada y tiendas comerciales, lo que garantiza un alto tráfico de público.

Imagen 3: Localización Geográfica de "Paseo Shopping Mall Quillota"



Fuente: Google maps

Imagen 4: Maqueta 3D "Paseo Shopping Mall Quillota"



Fuente: Quillota Noticias

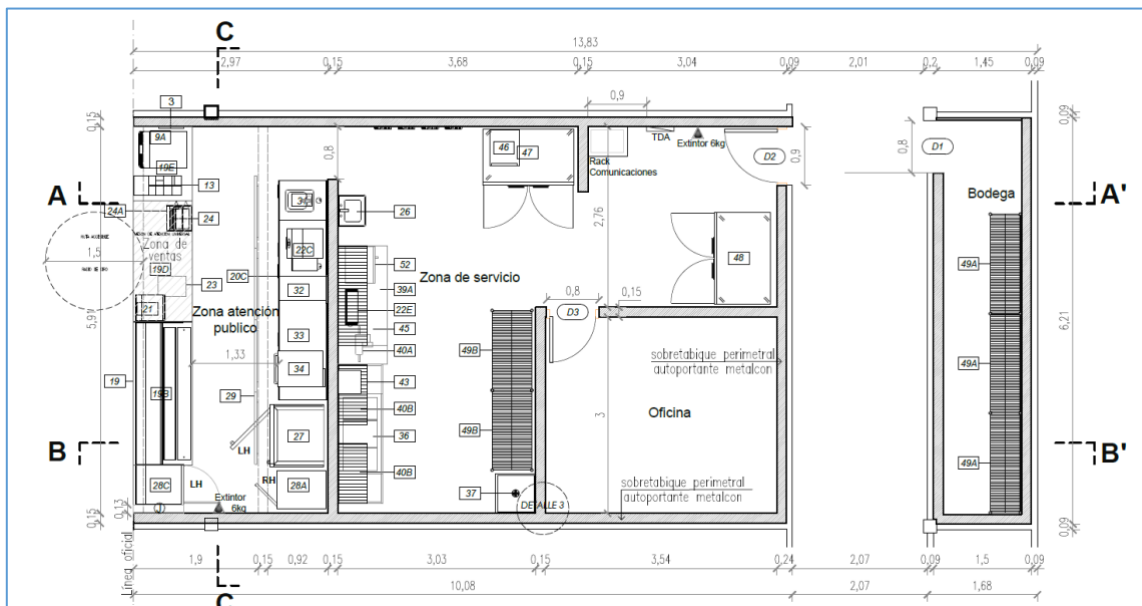
6.4 Estudio Técnico

6.4.1 Lay – out

El proyecto considera la habilitación de un local de aproximadamente 65 m² en el patio de comida del “Mall Shopping Center Quillota”

Las características generales del local consideran la oficina de administración, zona de servicio, bodega y zona de atención a público principalmente, tal se puede apreciar en la siguiente imagen:

Imagen 5: LAY - OUT, Tienda Subway Mall Quillota



Fuente: Elaboración Propia

Es importante destacar que la configuración de la tienda, tanto como para definir los espacios de trabajo como la selección de los equipos requeridos, se realiza bajo la supervisión del agente de desarrollo de negocios de la marca.

Imagen 6 : Maqueta en 3d Tienda Subway Mall Quillota



Fuente: Elaboración Propia

6.4.2 Determinación de Gastos Generales De Operación

Los Gastos Generales de Operación del proyecto están asociados al pago del arriendo del local, mantención y gastos tales como energía eléctrica, agua, entre otros. a continuación, se presenta tabla valorizando estos costos:

Tabla 10: Gastos Generales de Operación

Ítem	Descripción	Valor USD	Valor CLP	Valor UF
1	Electricidad	613	500.000	17,57
2	Teléfono / Internet	104	85.000	2,99
3	Agua	123	100.000	3,51
4	Basura	98	80.000	2,81
5	Gastos de Mantenimiento	74	60.000	2,11
6	Arriendo	2.412	1.968.820	69,18
7	Gastos Comunes	724	590.646	20,76
8	Otros gastos (reparación, compras, uniformes)	61	50.000	1,76
9	Seguro de responsabilidad civil	44	35.875	1,26
10	Comisión Tarjetas y Tickets	462	377.454	13,26
11	Contador	147	120.000	4,22
12	Informático /sistemas	61	50.000	1,76
13	Fumigación	49	40.000	1,41
Totales		4.971,20	4.057.795	142,59

Fuente: (Subway Chile, 2020)

6.4.3 Programas de Trabajo; Turnos y Gastos en Personal

El Restaurante Subway, operará de acuerdo con las condiciones que define el Mall Quillota, vale decir tendrá servicio continuo de lunes a Domingo en los horarios de 10:00 am a 10:00 pm. Además, se deberá considerar los tiempos propios de preparación y cierre de la tienda para su correcta operación, los cuales se estiman en 30 minutos para cada etapa.

Se implementarán turnos de 45 horas semanales, rotativos para cumplir con lo establecido en la legislación laboral vigente y poder a su vez satisfacer las necesidades operativas de la tienda.

A continuación, se presenta el horario para dos semanas que permite cumplir con la rotación de todo el personal de la tienda. (1 Gerente, 2 jefes de tienda (JT) y 6 Artistas del Sándwich (AS))

Tabla 11: Horarios Tienda, semana 1

Cargo	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Gerente	LIBRE	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:30-17:30
JT 1	9:00- 16:00	LIBRE	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:30- 22:30
JT 2	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	LIBRE
AS 1	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	LIBRE	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:30- 16:30
AS 2	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	LIBRE
AS 3	12:00-20:00	12:00-20:00	LIBRE	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00
AS 4	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	LIBRE
AS 5	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	LIBRE
AS 6	14:30-22:30	14:30-22:30	14:30-22:30	14:30-22:30	14:30-22:30	14:30-22:30	LIBRE

Tabla 12: Horarios Tienda, semana 2

Cargo	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SABADO	DOMINGO
Gerente	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	LIBRE
JT 1	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	LIBRE
JT 2	9:00- 16:00	LIBRE	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:30- 22:30
AS 1	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	LIBRE
AS 2	12:00-20:00	12:00-20:00	LIBRE	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00	12:00-20:00
AS 3	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	14:30- 22:30	LIBRE
AS 4	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:00- 16:00	LIBRE	9:00- 16:00	9:00- 16:00	9:30- 22:30
AS 5	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	10:30- 18:30	LIBRE	10:30- 18:30	12:00-20:00
AS 6	LIBRE	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:00- 17:00	9:30-17:30

Fuente: Elaboración Propia

6.4.4 Personal de Operaciones, Cargos, Perfiles y Sueldos

El personal de Operación de la tienda está conformado por Un Gerente, Jefes de Tienda y Artistas del Sándwich.

A continuación, una descripción de cada cargo:

- **Gerente de Franquicia:** Encargado (a) de la administración y gestión de la tienda. Responsable del personal contratado. Dentro de sus funciones esta ser interlocutor con la franquicia, el mall y el personal. Responsable del control del inventario y supervisión de los pedidos de mercadería. Puede tener más de una tienda a cargo si el franquiciado lo estima conveniente.
- **Jefe de Tienda:** Responsable de la operación y servicio de atención a los clientes. Dentro de sus funciones esta ser responsable de la caja, en su horario de trabajo. También será responsable de mantener la línea operativa, preparación de productos y realizar el inventario de productos.
- **Artista del Sándwich:** será el responsable de la atención al público, deberá confeccionar los sándwiches, de acuerdo con la formula establecida y los requerimientos de los clientes. Debe mantener la línea abastecida y lista para la atención. Dentro de sus funciones también está la preparación de los vegetales, pan, galletas, proteínas y todos aquellos productos que son parte de la oferta de la tienda.

La cantidad de personal requerida, junto a sus remuneraciones mensuales se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 13: Resumen de Personal por Categoría (cantidad y Sueldos)

Categoría	Cantidad	Sueldo Bruto (CLP)	Sub Total Remuneraciones (USD)	Sub Total Remuneraciones (CLP)	Sub Total Remuneraciones (UF)
Artista del Sandwich	6	361.200	2.655	2.167.200	76,15
Jefe de Tienda	2	600.000	1.470	1.200.000	42,17
Gerente	1	840.000	1.029	840.000	29,52
Totales			5.154	4.207.200	147,84

Fuente: Elaboración Propia

6.4.5 Proyección de Montos de Egresos

6.4.5.1 Costos de Inversión

6.4.5.2 Capital Fijo

El capital fijo para este proyecto está definido por tres grandes grupos, primeramente, la compra de Equipos importados, posteriormente Equipos Nacionales y por último las Obras de Adaptación de las Instalaciones para habilitar el Restaurante. A continuación, se presenta Tabla resumen con los costos de capital fijo del proyecto:

Tabla 14: Capital Fijo

Ítem	Descripción	Valor USD	Valor CLP	Valor UF
1	Importación Equipos	65.000	53.056.900	1.864,41
2	Equipos Nacionales	15.000	12.243.900	430,25
3	Remodelación Local	60.000	48.975.600	1.720,99
Totales		140.000	114.276.400	4.015,64

Fuente: (Subway Chile, 2020)

6.4.5.3 Capital en Intangibles

El capital intangible está determinado por los gastos asociados a los costos y gastos asociados a compra de la franquicia, patentes, permisos, asesoría legal, etc. El cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 15: Capital Intangible

Ítem	Descripción	Valor USD	Valor CLP	Valor UF
1	Compra Franquicia	12.500	10.203.250	358,54
2	Marketing inicial: Folletos y trípticos.	300	244.878	8,60
3	Diseño y puesta en marcha de página Web.	250	204.065	7,17
4	Gastos legales: incluyen los gastos tales como escrituras, abogados, etc.	150	122.439	4,30
5	Capacitación (curso en Miami y Local)	10.000	8.162.600	286,83
Totales		23.200	18.937.232	665,45

Fuente: Elaboración propia

6.4.5.4 Capital de Trabajo

El capital de trabajo necesario para la correcta operación el Restaurante Subway. Está determinado por el flujo de capital circulante necesario para cubrir las remuneraciones y gastos generales de operación.

Para financiar las operaciones iniciales de este Restaurante, se hace necesario contar con fondos para el funcionamiento en un lapso de 3 meses, tiempo necesario para conseguir los flujos necesarios para autofinanciar las operaciones. Este tiempo está basado en la política crediticia de los proveedores y además de estimar los costos a través de un análisis de déficit acumulado.

A continuación, se presenta una tabla resumen de la inversión en capital de trabajo:

Tabla 16: Capital de Trabajo

Ítem	Descripción	Valor USD	Valor CLP	Valor UF
1	Remuneraciones Personal	15.463	12.621.600	443,52
2	Costo Fijo	14.914	12.173.385	427,77
3	Costo Variable (alimentos)	25.223	20.588.400	723,47
Totales		55.599	45.383.385	1.594,76

Fuente: Elaboración propia

6.4.5.5 Costos Operacionales

Los costos operacionales, son todos los gastos que se realizarán durante el desarrollo del proyecto y se clasifican en:

Costos Fijos: Remuneraciones (ya expuestos en tabla 12)

Costos Variables: Alimentos e insumos

Se sabe por información proporcionada por Subway y verificada con dueños de Franquicia, que el costo promedio de los alimentos e insumos es de un 40% del valor de las ventas netas. Además, se debe considerar el pago del 8% asociado a Royalty y un 4,5% por concepto de fondo de publicidad.

6.5 Estudio Económico Financiero

6.5.1 Definición de Parámetros

6.5.1.1 Criterio de determinación y fijación de la moneda de evaluación

Los ingresos y costos son expresados en dólares (USD) siendo esta la moneda oficial de la franquicia. Para las conversiones monetarias se fija el valor de la UF en \$28.457,8 y el precio del dólar en \$816,26 correspondientes al valor del día 28 de febrero de 2020. (Banco Central de Chile, 2020)

6.5.1.2 Criterio de determinación de la tasa de descuento (Puro y Financiado)

Para la evaluación del modelo se analizará el flujo puro y el flujo financiado.

La tasa de descuento utilizada para el proyecto puro es de 11,13%. El cálculo se realizó mediante la aplicación del modelo de fijación de los precios de los activos de capital o CAPM (del inglés Capital Asset Pricing Model), utilizando la tasa de interés de los Bonos del Tesoro de EEUU (MUNDIAL, 2020), como tasa libre de riesgo, la rentabilidad de los últimos 10 años del Dow Jones como rentabilidad de mercado y para el riesgo de mercado, se utilizó como base el Beta estimado para el Sector de restaurantes el cual es de 0,97 (Damodaran, 2020), adicionalmente se incorporó la prima de Riesgo País, asociada a Chile, de valor 1,29% (Damodaran, 2020) con el objetivo de asociarlo a la realidad del lugar en donde se desarrollara la inversión. A continuación, se muestra el detalle.

Sea:

R_d = Tasa de descuento.

R_f = Tasa Libre de riesgo

R_m = Rentabilidad de mercado

β = Beta del Sector de Restaurantes

R_{fcl} = Prima de Riesgo País (Chile)

Luego aplicando el CAPM, se obtiene lo siguiente:

$$R_d = R_f + \beta * (R_m - R_f) = 2,40\% + 0,97 * (10,07\% - 2,40\%) + 1,29\% = 11,13\%$$

Para el proyecto financiado se utiliza la tasa obtenida mediante la metodología del Costo Promedio Ponderado (WACC por sus siglas en inglés):

$$WACC = ((\% \text{ Deuda} * K_d) * (1-t)) + (\% \text{ Patrimonio} * CAPM)$$

Donde % de la deuda es del 60% de la inversión, K_d corresponde a la tasa de interés anual de la deuda (9,48%) (Banco Estado, 2020), y t al impuesto a la renta (27%) (SII, 2020), por lo tanto;

$$WACC = ((60\% * 9,48\%) * (1-27\%)) + (40\% * 11,13\%) = 8,60\%$$

6.5.1.3 Criterio de determinación y fijación del horizonte de evaluación

El horizonte de evaluación del proyecto será de 20 Años (20 periodos anuales), ya que, está asociado al periodo que dura el contrato de la franquicia. Al tratarse de un proyecto con una inversión inicial media, se visualiza la recuperación de capital antes del transcurso de este tiempo.

6.6 Impuesto a las Utilidades

Para esta simulación se ha considerado que los inversionistas harán uso del Régimen Semi Integrado (Art. 14B), Régimen de tributación en base a contabilidad completa con imputación parcial de crédito del Impuesto de Primera Categoría a los socios. (SII, 2020)

Para este proyecto la tasa de primera categoría corresponde una tasa del 27%, según se indica a continuación.

Tabla 17: Tasas de Primera Categoría

Años comerciales en que se aplica la tasa de Primera Categoría.	Tasas de Primera Categoría
1977 al 1990	10%
1991 al 2001	15%
2002	16%
2003	16,5%
2004 hasta 2010	17%
2011 hasta 2013	20%
2014	21%
2015	22,5%
2016	24%
2017 y siguientes, para Contribuyentes del Artículo 14, letra A) LIR	25%
2017 para Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	25,5%
2018 y siguientes, para Contribuyentes sujetos al Artículo 14, letra B) LIR	27%

Fuente: (SII, 2020)

6.7 Depreciaciones

Se considerará una depreciación acelerada de los activos fijos. Este método Consiste en reducir a un tercio los años de vida útil de los bienes que conforman el activo inmovilizado. Se hace uso de la tabla de vida útil del Servicio de Impuestos Internos S.I.I.

Tabla 18: Depreciación De los Activos

Descripción	Valor USD	Valor CLP	Valor UF	Vida Útil	Depr. Anual	Año 1	Año 2	Año 3	Año 10	Año 11	Año 12	Valor Libro	Valor Venta
Importación Equipos (año 0)	65.000	53.056.900	1.864,41	3	21.667	21.667	21.667	21.667	-	-	-	-	-
Equipos Nacionales (Año 0)	15.000	12.243.900	430,25	3	5.000	5.000	5.000	5.000	-	-	-	-	-
Importación Equipos (año10)	26.000	21.222.760	745,76	3	8.667				8.667	8.667	8.667	-	-
Equipos Nacionales (Año10)	6.000	4.897.560	172,10	3	2.000				2.000	2.000	2.000	-	-
Total (USD)						26.666,67	26.666,67	26.666,67	10.666,67	10.666,67	10.666,67	-	-

Fuente: Elaboración Propia.

6.8 Escudo Fiscal

Los escudos fiscales permiten disminuir la tasa impositiva sobre la que se calcula el impuesto a la renta. Hay tres elementos que componen este ítem: depreciación, pérdida del ejercicio anterior, intereses de créditos con instituciones financieras. Como se considerará la evaluación del proyecto puro, se considerará como escudo fiscal la depreciación y la pérdida del ejercicio anterior si existe. La depreciación,

valor que se detalla en el punto anterior, consiste en la pérdida que se deriva del uso de un bien según el tiempo de vida dispuesto por el servicio de impuestos internos. Mientras que la pérdida del ejercicio anterior es un escudo fiscal que se puede utilizar durante los primeros años de ejecución del proyecto, que pretende compensar las eventuales pérdidas de la puesta en marcha de un proyecto.

6.9 Análisis de Proyecto Puro (VAN, TIR, VAE, Payback)

Para la realización del flujo de caja del proyecto puro se utilizaron los datos económicos obtenidos en los diversos estudios que se han expuesto en el desarrollo de este informe.

Como se indicó inicialmente, los indicadores económicos a utilizar son el VAN, TIR, VAE y Payback (periodo de retorno de la inversión). En la tabla 19, se puede apreciar los indicadores obtenidos en el flujo de caja Puro.

Tabla 19: Indicadores Obtenidos del Flujo de Caja Puro

INDICADORES	USD	CLP
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 351.640,77	\$ 287.030.296
VAE (Valor Anual Equivalente)	\$ 44.539,62	\$ 36.355.910
TIR (tasa Interna de Retorno)	30%	
Payback (periodo de recuperación de la Inversión)	5	
TASA DE DESCUENTO	11,13%	

Fuente: Elaboración Propia.

6.10 Análisis de Proyecto Financiado (VAN, TIR, VAE, Payback)

Para la confección del Flujo de Caja Financiado, se asumió una deuda del 60% de la inversión, financiada a 36 cuotas mediante un crédito del Banco Estado, con tasa de interés de 9,48% anual.

Tabla 20: Indicadores Obtenidos del Flujo de Caja Financiado

INDICADORES	USD	CLP
VAN (Valor Actual Neto)	\$ 502.187,27	\$ 409.915.377
VAE (Valor Anual Equivalente)	\$ 53.470,05	\$ 43.645.463
TIR (tasa Interna de Retorno)	46%	
Payback (periodo de recuperación de la Inversión)	3	
TASA DE DESCUENTO	8,60%	

Fuente: Elaboración Propia.

6.11 Análisis de Sensibilidad y Riesgo

Este análisis está enfocado hacia las consecuencias que tendría la rentabilidad del proyecto debido a la alteración o modificación de algunos de los parámetros trabajados.

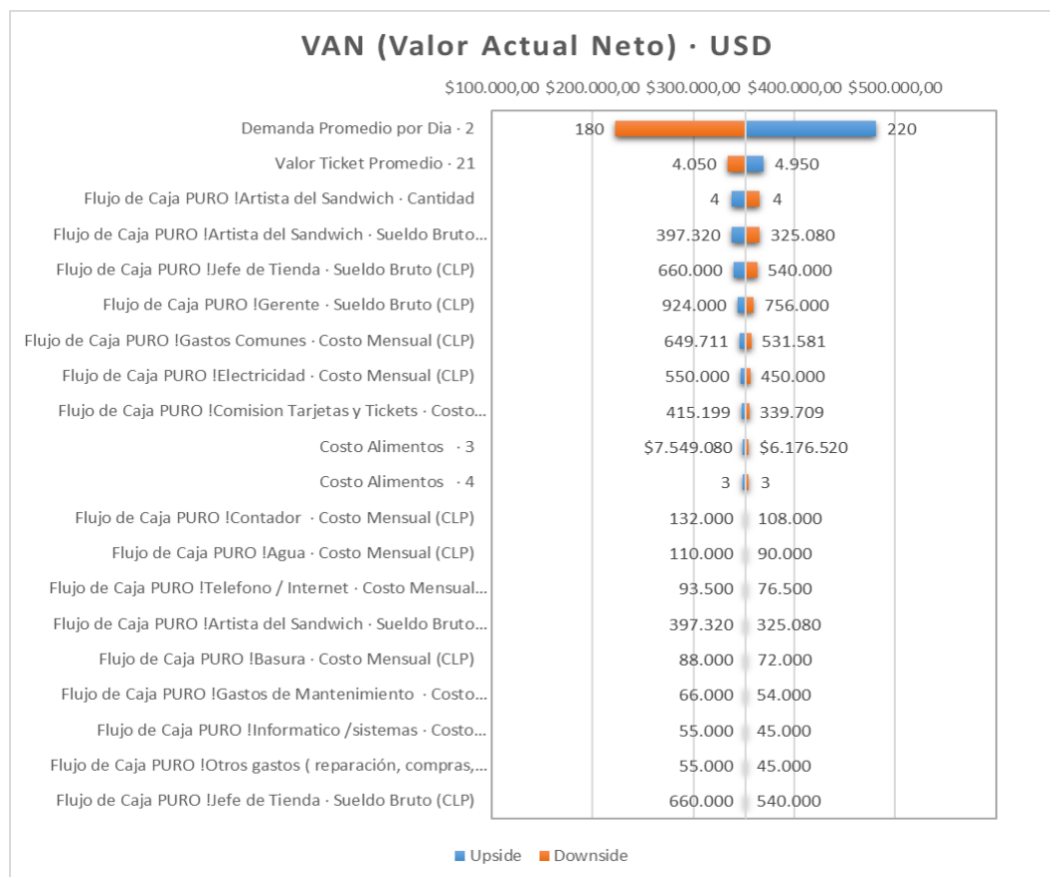
Para el presente análisis se hace uso del método Montecarlo. Este método se basa en realizar un número lo suficientemente elevado de iteraciones (asignaciones de valores de forma aleatoria), de manera que la muestra disponible de resultados sea lo suficientemente amplia como para que se considere representativa de la realidad. Con los resultados obtenidos de las diferentes iteraciones realizadas se efectúa un estudio estadístico del que se sacan conclusiones relevantes respecto al riesgo del proyecto, tales como, valores medios, máximos y mínimos, desviaciones típicas, varianzas y probabilidades de ocurrencia de las diferentes variables determinadas sobre las que medir el riesgo.

Para la ejecución del análisis, se hace uso del software “Crystal Ball”, a través de su herramienta denominada “Análisis Tornado” la que nos permitirá determinar las variables con mayor incidencia en el VAN del proyecto. Posteriormente se procede a realizar el análisis de riesgo con el mismo software, a través del método de Montecarlo.

6.11.1 Análisis Tornado Previo

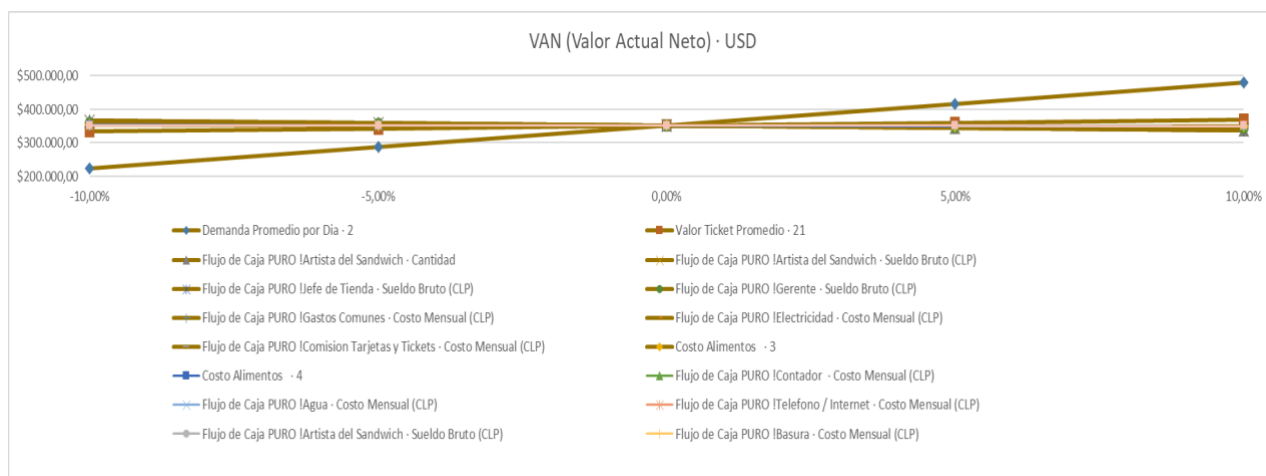
Haciendo uso de la Herramienta “Análisis Tornado de Cristal Ball, se identifican las variables de mayor incidencia en el resultado del VAN, como se puede apreciar en la siguiente imagen.

Imagen 7: Análisis Tornado de variables que afectan el VAN



Fuente: Elaboración Propia.

Gráfico 4: Gráfico Spider, para Variables que Afectan el VAN



Fuente: Elaboración Propia

Tabla 21: Variables con mayor impacto en el VAN

Input Variable	Elasticity ¹	VAN (Valor Actual Neto) - USD				
		-10,00%	-5,00%	0,00%	5,00%	10,00%
Demanda Promedio por Dia - 2	3,78	\$222.796,07	\$287.218,42	\$351.640,77	\$416.063,12	\$480.485,48
Valor Ticket Promedio - 21	0,49	\$334.298,18	\$342.969,47	\$351.640,77	\$360.312,07	\$368.983,36
Flujo de Caja PURO !Artista del Sandwich - Cantidad	-0,40	\$365.569,30	\$358.605,04	\$351.640,77	\$344.676,50	\$337.712,24
Flujo de Caja PURO !Artista del Sandwich - Sueldo Bruto (CLP)	-0,40	\$365.569,30	\$358.605,04	\$351.640,77	\$344.676,50	\$337.712,24
Flujo de Caja PURO !Jefe de Tienda - Sueldo Bruto (CLP)	-0,33	\$363.209,32	\$357.425,04	\$351.640,77	\$345.856,50	\$340.072,22
Flujo de Caja PURO !Gerente - Sueldo Bruto (CLP)	-0,23	\$359.738,75	\$355.689,76	\$351.640,77	\$347.591,78	\$343.542,79
Flujo de Caja PURO !Gastos Comunes - Costo Mensual (CLP)	-0,16	\$357.334,87	\$354.487,82	\$351.640,77	\$348.793,72	\$345.946,67
Flujo de Caja PURO !Electricidad - Costo Mensual (CLP)	-0,14	\$356.461,00	\$354.050,89	\$351.640,77	\$349.230,66	\$346.820,54
Flujo de Caja PURO !Comision Tarjetas y Tickets - Costo Mensual (CLP)	-0,10	\$355.279,60	\$353.460,19	\$351.640,77	\$349.821,36	\$348.001,94
Costo Alimentos - 3	-0,07	\$354.163,06	\$352.901,91	\$351.640,77	\$350.379,63	\$349.118,49
Costo Alimentos - 4	-0,07	\$354.163,06	\$352.901,91	\$351.640,77	\$350.379,63	\$349.118,49
Flujo de Caja PURO !Contador - Costo Mensual (CLP)	-0,03	\$352.797,63	\$352.219,20	\$351.640,77	\$351.062,34	\$350.483,92
Flujo de Caja PURO !Agua - Costo Mensual (CLP)	-0,03	\$352.604,82	\$352.122,79	\$351.640,77	\$351.158,75	\$350.676,73
Flujo de Caja PURO !Telefono / Internet - Costo Mensual (CLP)	-0,02	\$352.460,21	\$352.050,49	\$351.640,77	\$351.231,05	\$350.821,33
Flujo de Caja PURO !Artista del Sandwich - Sueldo Bruto (CLP)	-0,02	\$352.437,28	\$352.039,03	\$351.640,77	\$351.242,52	\$350.844,26
Flujo de Caja PURO !Basura - Costo Mensual (CLP)	-0,02	\$352.412,01	\$352.026,39	\$351.640,77	\$351.255,15	\$350.869,53
Flujo de Caja PURO !Gastos de Mantenimiento - Costo Mensual (CLP)	-0,02	\$352.219,20	\$351.929,98	\$351.640,77	\$351.351,56	\$351.062,34
Flujo de Caja PURO !Informatico / sistemas - Costo Mensual (CLP)	-0,01	\$352.122,79	\$351.881,78	\$351.640,77	\$351.399,76	\$351.158,75
Flujo de Caja PURO !Otros gastos (reparación, compras, uniformes) - Costo Mensual (CLP)	-0,01	\$352.122,79	\$351.881,78	\$351.640,77	\$351.399,76	\$351.158,75
Flujo de Caja PURO !Jefe de Tienda - Sueldo Bruto (CLP)	-0,01	\$352.081,81	\$351.861,29	\$351.640,77	\$351.420,25	\$351.199,73

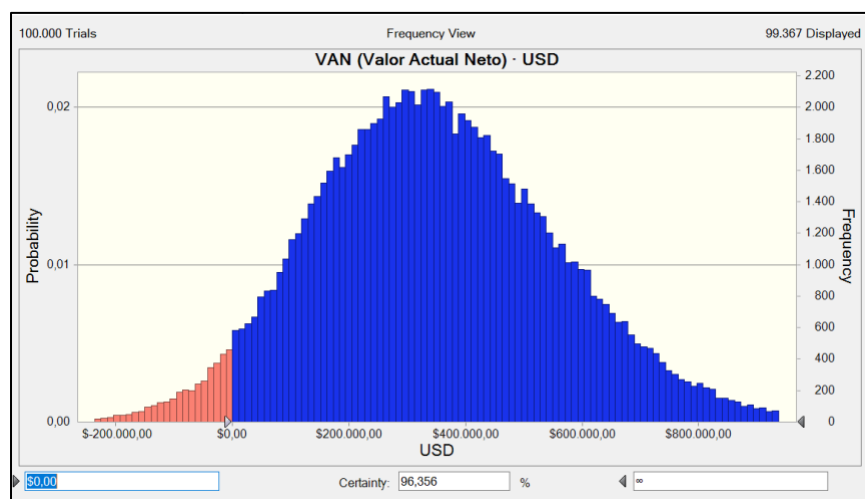
Fuente: Elaboración Propia

De acuerdo con el análisis de sensibilidad las variables que más impactan el resultado del flujo de caja son la demanda Promedio diaria y el valor del Ticket Promedio. También Costos Asociados a remuneraciones del personal y costos de los alimentos pueden impactar considerablemente el VAN del proyecto. Con esta información de las variables con mayor incidencia se procede a realizar el análisis de riesgos.

6.11.2 Analisis de Riesgo

Realizado el análisis de riesgos con 100.000 iteraciones, se puede observar en la imagen 9, la probabilidad de que el VAN sea Mayor a 0, es del 96,35%.

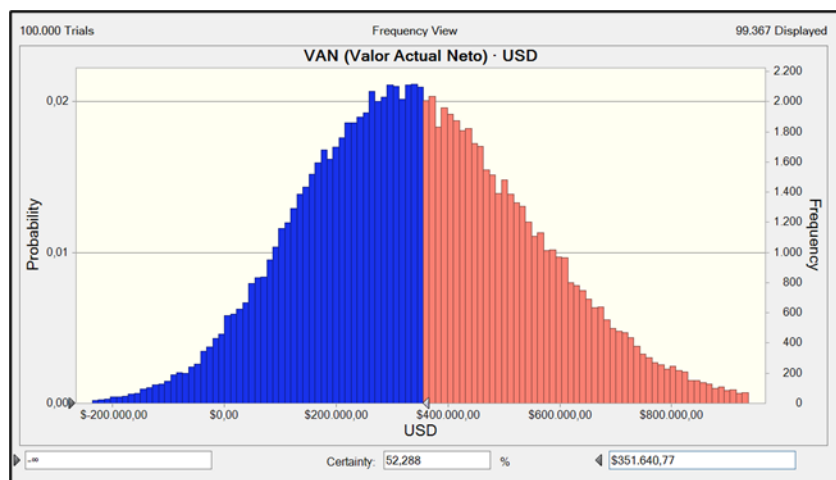
Imagen 8: Probabilidad que el VAN sea Mayor a 0



Fuente: Elaboración Propia

Por otra parte, como se puede observar que existe un 52,28% de probabilidades de que el VAN logre el valor estimado en el flujo de Caja Puro (351.640,77 USD).

Imagen 9: Probabilidad de que el VAN sea igual al del Flujo de Caja

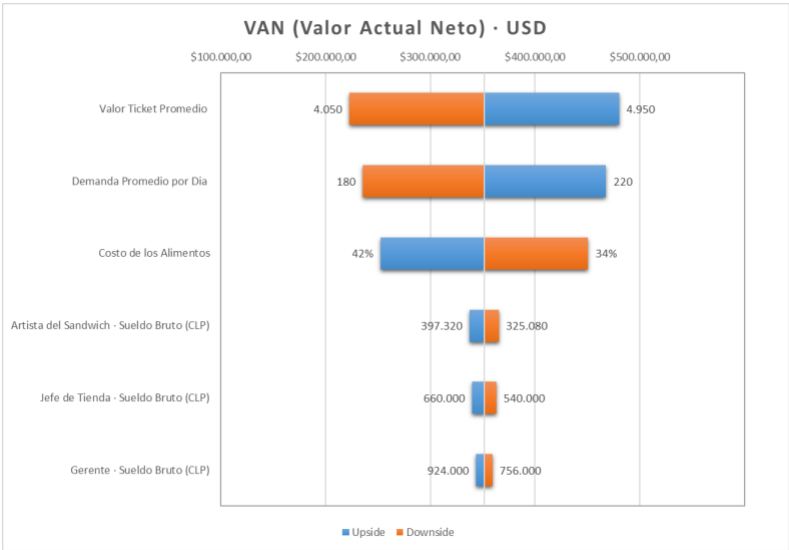


Fuente: Elaboración Propia

6.11.3 Analisis Tornado con Supuestos

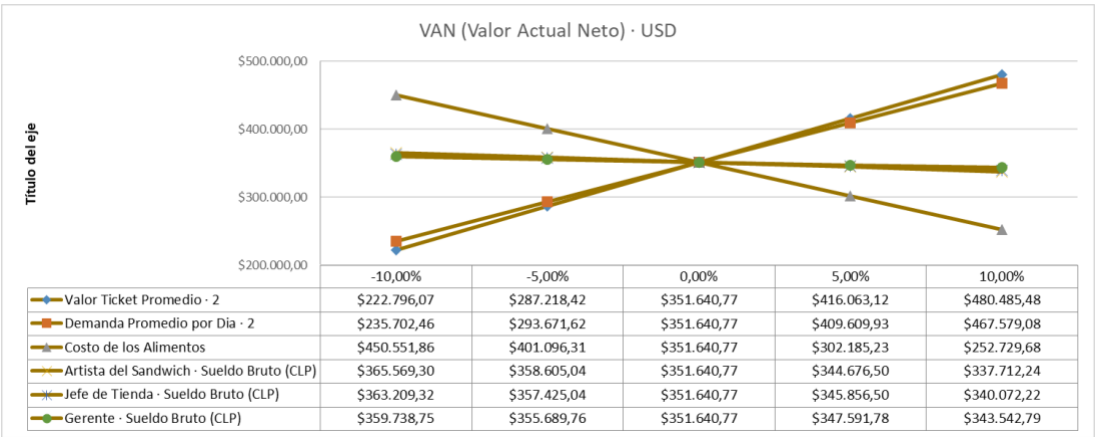
Ya determinados los supuestos y simulados, se procede nuevamente a determinar a través del análisis tornado la incidencia de las variables críticas del proyecto.

Gráfico 5: Variable Criticas que Afectan el VAN y Rangos de Sensibilización



Fuente: Elaboración Propia

Gráfico 6: Sensibilización de Variables Criticas que Afectan el VAN



Fuente: Elaboración Propia

6.12 Conclusiones del Capitulo

La simulación de la implementación de una tienda Subway, ha permitido visualizar los principales desafíos que debe considerar un emprendedor que desee invertir en una franquicia gastronómica.

Referente al análisis de los indicadores económicos, en el caso del proyecto puro el VAN (valor actual neto) de \$351.640,77 dólares equivalentes a \$287.030.296 Millones de Pesos, con una TIR (tasa interna de Retorno) del 30%, asociado además a un VAE (valor anual equivalente) de \$44.539,62 dólares (36 millones de pesos aproximadamente) y un periodo de recuperación de la inversión desde el 5to año. Hace que este proyecto sea atractivo dada la rentabilidad proyectada para la tasa de descuento del 11,13% aplicada y el monto de inversión que arrojó la simulación el cual corresponde a \$218.799 dólares.

En el caso del Análisis del Proyecto Financiado, los indicadores obtenidos muestran un VAN de \$502.187,27 dólares equivalentes a \$409,915.377 de pesos, con una TIR del 46% y un VAE de \$53.470,05 dólares (43 millones de pesos aproximadamente), considerando un retorno de la inversión desde el tercer año. Estos indicadores van muy en concordancia con la información levantada previamente en el estudio del mercado de las franquicias en Chile en donde se estima una rentabilidad promedio del 23% sobre las ventas con una recuperación de la inversión en un poco más de 30 meses. (Pinaud, 2016)

Si es importante mencionar que las variables de mayor incidencia en el estudio, tales como, el valor de ticket promedio, número de transacciones diarias, cantidad de personal, nivel de remuneraciones, entre otras son determinantes para garantizar el éxito del negocio.

El análisis de Riesgo nos proporciona información de que, si el proyecto cumple los supuestos planteados, la probabilidad de tener un VAN menor a 0 es menor al 5%, además existe un 52% de probabilidad de lograr el VAN proyectado.

7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO

Referente al mercado de las franquicias en Chile se puede mencionar que los cuatro principales países de origen de los negocios de franquicias en el mercado son el mismo Chile, junto con Estados Unidos, España y Argentina, que representan el 77% del Total.

La inversión requerida por local para abrir un negocio, en un 60% de los casos inferior a los US\$100 mil, y en un 82% inferior a los US\$200 mil. Y el “Fee” promedio es de unos US\$27 mil. De esta forma, en total se requiere en promedio de US\$152 mil, para partir. (Pinaud, 2016)

Por otra parte, el pazo promedio de recuperación de la inversión es de 22 meses, pero va dependiendo de la industria. El mayor plazo es en el rubro de la gastronomía, con un poco más de 30 meses, esto debido a que las inversiones son más altas y el promedio de utilidad sobre las ventas es de 23%.

Referente al Royalty, el promedio de este es del 9% sobre las ventas mensuales, cifra que corresponde al royalty operacional con un promedio de 8,2% y 2,3% de fondo de publicidad.

También es importante mencionar que no hay legislación particular en nuestro país, por lo que se rige por contratos de privados. Existen formatos que se han adaptado desde otros mercados, pero siguen estando bajo la modalidad de contrato entre privados y el tratamiento de controversias es el establecido en ellos.

La franquicia aporta numerosos beneficios, tanto a los franquiciadores como a los franquiciados, pero igualmente implica una serie de contraprestaciones económicas, así como una serie de obligaciones para ambas partes. Por ello, conocer bien sus características, claves y funcionamiento es esencial a la hora de decidirse a entrar a formar parte de esta fórmula empresarial.

La franquicia es mucho más que un sistema de distribución: es un sistema de expansión que ha revolucionado las técnicas tradicionales de distribución. Da una

mirada global del negocio, incluyendo la marca, el saber hacer y el soporte. Mediante la entrega de procesos y manuales, el ofrecimiento de capacitaciones comerciales de gestión continuas y la realización de controles a toda la red, el franquiciador mantiene canales de comunicación fluidos para sobrepasar cualquier inconveniente. Todo esto con el objetivo de que el franquiciado se concentre en la captación, atención de clientes y cierre de ventas, es decir, en la optimización del negocio, respondiendo así a las tendencias del mercado, especialización comercial, optimización de gestión (para buscar eficiencia) y asociación (economías de escala, las cuales no las logran los otros sistemas).

Este modelo atrae a muchos emprendedores que anhelan ser sus propios jefes y trabajar en su propio beneficio y, que, al mismo tiempo, no quieren correr los riesgos que supone desarrollar una idea independiente, de la que se desconoce su rendimiento en el mercado. Sin embargo, en la actualidad la franquicia adopta numerosas formas y ofrece un amplio portafolio de servicios y productos para responder a todo tipo de necesidades. Por tanto, el futuro franquiciado debe conocer los secretos fundamentales de esta fórmula de negocio, con el fin de dar con la manera más adecuada para acercarse a ella. Quizás la principal ventaja de la franquicia es la posibilidad que ofrece de ser dueños de su propio negocio, siendo tal vez el mejor camino para crear un patrimonio. El poner en pie una franquicia supone formar parte de un negocio ya constatado, lo que permite reducir el riesgo de iniciar un proyecto solo. El franquiciado es respaldado por la garantía de una marca que cuenta ya con un prestigio, una aceptación y reconocimiento de parte del mercado. El franquiciado pasa entonces a formar parte de una red, de un grupo, pudiéndose beneficiar de los nuevos desarrollos de la cadena y disfrutar de ahorros y reducción de costos, ya que comprar en grupo (debido a la economía de escala genera disminución en costos) siempre es más económico. También se beneficia de las campañas publicitarias y del mercadeo, a cargo de la empresa franquiciadora.

La simulación de la implementación de una tienda Subway, ha permitido visualizar los principales desafíos que debe considerar un emprendedor que desee invertir en una franquicia gastronómica.

Referente al análisis de los indicadores económicos, en el caso del proyecto puro el VAN (valor actual neto) de \$351.640,77 dólares equivalentes a \$287.030.296 Millones de Pesos, con una TIR (tasa interna de Retorno) del 30%, asociado además a un VAE (valor anual equivalente) de \$44.539,62 dólares (36 millones de pesos aproximadamente) y un periodo de recuperación de la inversión desde el 5to año. Hace que este proyecto sea atractivo dada la rentabilidad proyectada para la tasa de descuento del 11,13% aplicada y el monto de inversión que arrojó la simulación el cual corresponde a \$218.799 dólares.

En el caso del Análisis del Proyecto Financiado, los indicadores obtenidos muestran un VAN de \$502.187,27 dólares equivalentes a \$409,915.377 de pesos, con una TIR del 46% y un VAE de \$53.470,05 dólares (43 millones de pesos aproximadamente), considerando un retorno de la inversión desde el tercer año. Estos indicadores van muy en concordancia con la información levantada previamente en el estudio del mercado de las franquicias en Chile en donde se estima una rentabilidad promedio del 23% sobre las ventas con una recuperación de la inversión en un poco más de 30 meses. (Pinaud, 2016)

Si es importante mencionar que las variables de mayor incidencia en el estudio, tales como, el valor de ticket promedio, número de transacciones diarias, cantidad de personal, nivel de remuneraciones, entre otras son determinantes para garantizar el éxito del negocio.

El análisis de Riesgo nos proporciona información de que, si el proyecto cumple los supuestos planteados, la probabilidad de tener un VAN menor a 0 es menor al 5%, además existe un 52% de probabilidad de lograr el VAN proyectado.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Banco Estado. (2020). *www.bancoestado.cl*. Obtenido de <https://www.bancoestado.cl/bancoestado/inteditorformularios/genera.asp?datos=152>
- Biblioteca del Congreso Nacional de Chile. (2017). *www.bcn.cl*. Obtenido de <https://reportescomunales.bcn.cl/2017/index.php/Quillota/Poblaci%C3%B3n>
- Camara de Comercio de Santiago (CCS). (2019). *www.ccs.cl*.
- Damodaran, A. (2020). Obtenido de http://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.htm
- Economía y Negocios, E. M. (2016). *www.economiaynegocios.cl*.
- EconomíaNegocios, O. (21 de enero de 2019). *Economía y Negocios Online*. Obtenido de *www.economiaynegocios.cl*
- Franquicia Directa, F. D. (2019). *www.franquiciadirecta.com*.
- Franquicia.cl. (2019). *www.franquicia.cl*.
- G&N Brands. (2019).
- Marketing-XXI. (2020). *www.marketing-xxi.com*. Obtenido de <https://www.marketing-xxi.com/obligaciones-del-franquiciador-y-del-franquiciado-74.htm>
- MUNDIAL, B. (2020). Obtenido de <https://datos.bancomundial.org/indicador/FR.INR.RINR?locations=US>
- mundofranquicia.com. (2020). <https://www.mundofranquicia.com/>. Obtenido de <https://www.mundofranquicia.com/actualidad/reportajes/obligaciones-franquiciador-franquiciado/>
- MUÑOZ, F. M. (2010). LA FRANQUICIA UNA ESTRATEGIA DE CRECIMIENTO EMPRESARIAL. *REVISTA MBA EAFIT*, 16.

Pinaud, N. (2016). *Mercado de la Franquicia en Chile*. Santiago: Facultad de Economía y Negocios - Universidad de Chile.

Remax, C. (2020). *www.remax.cl*. Obtenido de <https://franquicias.remax.cl/>

SII, C. (28 de 2 de 2020). *www.SII.cl*. Obtenido de http://www.sii.cl/valores_y_fechas/uf/uf2020.htm

Subway Chile. (2020). *Franquicias Subway Chile*.

9 ANEXOS

Anexo 1: Flujo de Caja Puro

SUBWAY	20 años																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS POR VENTAS																					
- ventas		396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35	396.932.35
INGRESOS POR VENTAS																					
- costos de producción (39%)		-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29	-159.834.29
- costos tipo de producción		-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74	-51.230.74
UTILIDAD BRUTA		184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32	184.867.32
GASTOS OPERACIONALES																					
- gastos administrativos (Royalty 8% y Fondo Pabellón 4.5%)		-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54	-49.016.54
- gastos generales		-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45	-59.664.45
UTILIDAD OPERACIONAL		85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33	85.996.33
- Depreciación		-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67	-26.664.67
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO		59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66	59.331.66
- Impuesto a la renta (27%)		-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01	-16.311.01
UTILIDAD DESPUES DE IMPTO		43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65	43.020.65
- Depreciación		-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67	-28.664.67
INVERSION																					
- capital fijo	1.409.909.09																				
- capital de trabajo	29.000.00																				
- Reposición de maquinaria Obsolete	36.598.18																				
+																					
- water Residual del Proyecto																					
FLUJO DE CAJA ANTES DE FINANCIAMIENTO		69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32
FLUJO NETO DE CAJA	318.1799.18	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32	69.065.32
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO	318.1799.18	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93	62.704.93
FLUJO DE CAJA ACTUALIZADO ACTUALIZADO	318.1799.18	-160.094.25	-99.870.48	-48.889.89	-7.933.97	28.929.92	62.998.63	91.945.64	118.882.86	142.969.79	154.981.98	175.951.29	184.979.55	209.314.49	223.571.33	238.400.07	247.943.75	258.831.10	267.977.94	276.989.51	281.640.77

Anexo 2: Flujo de Caja Financiado

	SUBWAY	20 años																				
		0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
INGRESOS POR VENTAS			306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35	306.932,35
+																						
EGRESOS POR VENTAS			-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29	-150.834,29
-																						
-			-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74	-51.230,74
-																						
UTILIDAD BRUTA			154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32	154.867,32
GASTOS OPERACIONALES			-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54	-48.616,54
-																						
-			-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45	-59.654,45
-																						
UTILIDAD OPERACIONAL			85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33	85.996,33
-																						
-			-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67	-28.666,67
-																						
-			-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90	-12.917,90
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO			46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76	46.011,76
-																						
-			-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18	-12.421,18
UTILIDAD DESPUES DE IMPITO			33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58	33.590,58
-																						
-			28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67	28.666,67
-																						
-			12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918	12.918
-																						
-			-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400	-34.400
INVERSION			-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00	-140.000,00
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						
-																						