

**Universidad F.A.S.T.A.
Facultad de Ciencias Económicas
Contador Público
Seminario de Graduación**

“FRANCHISING”

Autor: Ariel Alberto Erni

Asesoramiento:

**Tutor: Lic. Angel Díaz
Dra. Laura Cipriano**

Marzo del 2003

ÍNDICE:

Abstract	2
Protocolo	3
• Tema.....	3
• Problema.....	3
• Objetivo general.....	3
• Objetivos específicos.....	3
• Tipo de Investigación.....	4
• Tiempo y lugar.....	4
• Justificación.....	4
• Marco teórico.....	5
▪ Posición de la franquicia dentro del comercio.....	5
▪ Concepto de franquicia.....	6
▪ Concepto de franquicia estándar (Business Format Franchise).....	6
▪ Objetivo de la franquicia.....	6
▪ Elementos de la franquicia.....	7
Prólogo	8
Introducción: Una visión general del sistema de franquicia	10
• La franquicia desde varios puntos de vista.....	10
• Los integrantes.....	13
• Una aproximación al contrato.....	14
• Tipos de franquicia.....	15
Desarrollo: Objetivos específicos	18
• Determinar cuáles son los motivos por los que franquician las empresas.....	18
▪ Motivos principales.....	18
▪ Cuando empezar.....	21
▪ Principales obstáculos.....	23
▪ Otras alternativas de desarrollo.....	24
• Ventajas e inconvenientes de la franquicia.....	25
▪ Ventajas generales.....	25
▪ Ventajas para el franquiciador.....	28

▪ Inconvenientes para el franquiciador.....	30
▪ Ventajas para el franquiciado.....	33
▪ Inconvenientes para el franquiciado.....	35
▪ Riesgo en la franquicia.....	37
• Enumerar y desarrollar los elementos de la franquicia.....	41
▪ La marca.....	41
▪ Saber hacer o know-how.....	46
▪ El producto o servicio ofertado.....	50
▪ El contrato de franquicia.....	51
▪ Los pagos.....	59
▪ Exclusividad territorial.....	66
▪ Servicios.....	69
▪ Aprovisionamiento.....	78
▪ No-competencia con el franquiciador.....	81
▪ Control.....	82
▪ Política común de grupo.....	82
• Determinar las estrategias a considerar para franquiciar un negocio.....	83
▪ Análisis del sector.....	83
▪ Los valores diferenciales.....	84
▪ La propia marca registrada.....	84
▪ Definición de la oferta.....	85
▪ Capacidad para prestar asistencia.....	85
▪ El perfil del franquiciado.....	86
▪ Centro piloto.....	86
▪ Plan de negocio.....	86
▪ Análisis de la demanda.....	87
• Determinar que actividades son franquiciables.....	88
▪ Comprobación del mercado.....	89
▪ Comprobación del producto / servicio.....	92
▪ Comprobación del concepto de negocio.....	94
▪ Comprobación del saber hacer.....	96
• Comparar la franquicia con las principales formas de comercio alternativas.....	99

• Determinar que estudios debe realizar un franquiciador para la puesta en marcha de un sistema de franquicia.....	104
▪ Estudios de mercado.....	104
▪ Estudios técnicos.....	106
▪ Estudios de necesidad de personal.....	110
▪ Estudios financieros.....	113
• Analizar la conveniencia de experimentar previamente el concepto a franquiciar.....	115
• Especificar el contenido del paquete de franquicia y de cada uno de sus componentes.....	117
▪ Dossier informativo.....	118
▪ Documentos jurídicos.....	120
▪ Manuales operativos y de imagen.....	125
▪ Material formativo.....	127
• Determinar los elementos a considerar en el reclutamiento y selección de franquiciados.....	129
• Especificar los pasos necesarios para la internacionalización de la franquicia.....	132
▪ Estudios de mercado.....	133
▪ Estudio jurídico legal.....	134
▪ Selección de países.....	134
▪ Elección de la forma de acceso al país de destino.....	135
▪ Adaptación de la franquicia al país o países de destino...	137
Conclusión.....	139
Bibliografía.....	142

ABSTRACT:

Este trabajo pretende describir en forma completa al franchising enumerando y desarrollando sus principales características, como así también, sus ventajas e inconvenientes. A su vez, pretende servir de guía práctica para futuros franquiciadores describiendo y analizando los pasos que deben realizar éstos para desarrollar y comercializar un sistema de franquicia (Business Format Franchise) para su negocio en la Argentina o en otros países.

Tema

Franquicias (franchising)

Problema

Descripción y análisis de los pasos necesarios para desarrollar y comercializar un Sistema de Franquicia (Business Format Franchise) en la Argentina.

Objetivo General

Describir y analizar que pasos debe llevar a cabo un franquiciador para desarrollar y comercializar un sistema de franquicia (Business Format Franchise) para su negocio en la Argentina.

Objetivos Específicos

- Determinar cuáles son los motivos por los que franquician las empresas.
- Analizar las ventajas y desventajas de la franquicia.
- Enumerar y desarrollar los elementos de la franquicia.
- Determinar las estrategias a considerar para franquiciar un negocio.
- Determinar que actividades son franquiciables.
- Comparar la franquicia con las principales formas de comercio alternativas.
- Determinar que estudios debe realizar un franquiciador para la puesta en marcha de un sistema de franquicia.
- Analizar la conveniencia de experimentar previamente el concepto a franquiciar.

- Especificar el contenido del paquete de la franquicia y de cada uno de sus componentes:
 - Dossier informativo.
 - Documentos jurídicos.
 - Manuales operativos y de imagen.
 - Material de Formación.
- Determinar los elementos a considerar en el reclutamiento y selección de franquiciados.
- Especificar los pasos necesarios para la internacionalización de la franquicia.

Tipo de Investigación: Descriptiva.

Tiempo y Lugar: Argentina, Período 2002.

Justificación

El problema planteado permite la descripción y análisis en nuestro contexto de un sistema de expansión de empresas probado y desarrollado con éxito en Estados Unidos y Europa Occidental, desde hace varias décadas.

Si bien es cierto que existe abundante bibliografía sobre el tema, la misma tiene por característica principal el hecho de ser generalizada y extremadamente teórica. La mayoría de los libros sobre franchising no especifican cuales son los elementos que debe evaluar y que pasos debe seguir un empresario que esté interesado en franquiciar su negocio. Otro aspecto a señalar es que tampoco existe bibliografía específica sobre como desarrollar, implementar y comercializar un sistema de franquicia en la Argentina, más allá de los libros que analizan las implicancias del contrato de franquicia en relación con la legislación vigente en nuestro país; elemento importante éste dentro de la franquicia, pero que sólo representa un paso a la hora de diseñar un sistema de este tipo.

Es por ello que este trabajo pretende aportar una visión completa y fundamentalmente práctica del contenido de la franquicia, describiendo y

analizando los pasos que debe realizar un empresario para franquiciar su negocio en nuestro país. También pretende especificar y analizar los elementos que deben ser evaluados y los pasos a ejecutar en la internacionalización de la franquicia, opción altamente atractiva teniendo en cuenta que el tipo de cambio actual favorece la exportación de productos nacionales.

Es la intención de este trabajo, el servir como guía práctica a aquellos empresarios interesados en utilizar esta fórmula como estrategia de expansión de sus negocios y posibilitar a demás interesados informarse sobre las bondades de la franquicia y su aplicación práctica en el contexto actual.

Marco Teórico

Conceptual:

Posición de la franquicia dentro del comercio: Primeramente, podríamos clasificar al sistema comercial en función del grado y la forma de interacción, para determinar que posición ocupa la franquicia dentro del mismo.

“De esta forma tenemos tres categorías: comercio aislado o independiente, comercio asociado y comercio integrado.

El comercio aislado se caracteriza por una actuación individual de las empresas pertenecientes a los canales de distribución, no existe coordinación ni cooperación entre las mismas. El comercio asociado consiste en la unión de varios intermediarios para conseguir una mejor posición en el canal de distribución pero conservando su independencia. El comercio integrado se produce cuando una empresa comercial realiza funciones mayoristas y detallistas a la vez.

En el gráfico siguiente, se encuadran la mayor parte de las formas de comercio existentes en los grupos antes mencionados. Observamos, entonces, cómo la franquicia (franchising) es una de las formas de comercio asociado.

COMERCIO:

- **INDEPENDIENTE** Mayoristas independientes
Minoristas independientes
- **ASOCIADO** Centros comerciales
Agrupaciones centrales de compra
Cooperativas detallistas
Cadenas voluntarias
Afilación contractual
Franquicia

- **INTEGRADO**
 - Capitalista*
 - Sucursalismo*
 - Tiendas de descuento*
 - Grandes superficies*
 - Gran almacén*
 - Hipermercado*
 - Almacén popular*
 - Cooperativo*
 - Cooperativa consumidores*
 - Cooperativas de empresa y administración*¹

Concepto de Franquicia: *“La franquicia (franchising) es un sistema de cooperación entre empresas diferentes, pero ligadas por un contrato, en virtud del cual una de ellas –la franquiciadora- otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciadas, a cambio de unas contraprestaciones (pagos), el derecho a explotar una marca y/o una fórmula comercial materializada en unos signos distintivos, asegurándole al mismo tiempo la ayuda técnica y los servicios regulares necesarios destinados a facilitar dicha explotación.”*²

Concepto de Franquicia Estándar (Business Format Franchise): *“El término en inglés que sugiere una traducción literal de negocio de franquicia formateada alude a que debe “empaquetarse” todo el know-how o la tecnología del negocio, que fue lo que posibilitó alcanzar el éxito y que, al estar en manuales y sistemas, permite que también el franquiciado que la recibe aleje lo más posible la probabilidad de fracaso y repita la conducta empresarial ganadora que obtuvo el franquiciante.”*³

Objetivo de la franquicia: *“El crecimiento de una empresa puede adoptar, entre otras, dos estrategias:*

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

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

El objetivo de la franquicia, generalmente, consiste en crear una red de explotaciones (cadena franquiciada) a través de una

¹ Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, **Práctica de la franquicia**, España, MCGRAW-HILL, 1998¹, p. 1-2.

² Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, ob. cit., p. 4

³ Jorge A. Hermida, **Marketing de Concepto + Franchising, Argentina**, MACCHI, 1993, p. 7

serie de empresas y/o establecimientos comerciales que reproducen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador.”⁴

Elementos de la franquicia:

- Marca
- Saber hacer o know-how
- Producto o servicio ofertado
- Contrato
- Pagos
- Exclusividad territorial
- Servicios
- Aprovisionamiento
- No competencia con el franquiciador
- Control
- Política común del grupo

⁴ Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, ob. cit., p. 5

PRÓLOGO:

El indudable éxito de las franquicias en el mundo, se debe sin duda a las enormes ventajas que ofrece, constituyéndose como el mejor modelo para el crecimiento y la expansión de un negocio y para la dominación de mercados, así como la forma más segura y menos riesgosa que tiene un inversionista para tener su propio negocio, beneficiándose de la sinergia que representa pertenecer a una red regional, nacional e incluso mundial.

Ahora bien, teniendo en cuenta el contexto socio - económico de nuestro país (mercados depresivos y conmoción social en distintas zonas de nuestro territorio), resulta difícil hablar de crecimiento y expansión de negocios y, mucho más, de inversiones con riesgo reducido. Pero, las malas épocas no duran por siempre. Como bien sabemos, la economía fluctúa por ciclos, a un período de depresión sigue un período de recuperación, que aunque suele ser lento y desigual al principio, inmediatamente va ganando fuerza. El franchising constituye un excelente sistema para que las empresas puedan expandir rápidamente sus negocios e incursionar en nuevos mercados con inversiones reducidas cuando la economía atraviesa por períodos de crecimiento o auge. Es por ello que, aunque actualmente no resulte viable, en la mayoría de los casos, pensar siquiera en algún proceso de expansión de negocios, debemos estar preparados para aprovechar el momento y ser los primeros en lanzarnos al mercado aprovechando las bondades de este sistema.

Este trabajo pretende aportar una descripción completa del sistema de franquicia y servir como guía práctica para potenciales franquiciadores. Con esta finalidad se estructura el mismo de la siguiente manera: Primeramente, nos introducimos en el tema intentando dar al lector una visión general del sistema de franquicia. Luego, comenzamos a desarrollar el trabajo determinando cuáles son los motivos por los que franquician las empresas; siguiendo con un análisis de las ventajas e inconvenientes de este sistema y con una enumeración y explicación de los elementos del mismo; para continuar luego con los pasos a seguir para franquiciar un negocio, los cuales son absolutamente necesarios para desarrollar adecuadamente una franquicia, aunque en la práctica algunas empresas han obviado algunos y han logrado éxito en sus negocios. Los pasos a seguir, detallados en este trabajo, son los

siguientes: Determinación de las estrategias a considerar para franquiciar un negocio, determinación de las actividades franquiciables, comparación de la franquicia con las principales formas de comercio alternativas, determinación de los estudios a realizar para la puesta en marcha del sistema, análisis de la conveniencia de experimentar previamente el concepto a franquiciar, especificación del contenido del paquete de franquicia y de cada uno de sus componentes, determinación de los elementos a considerar en el reclutamiento y selección de franquiciados y, por último, especificación de los pasos necesarios para la internacionalización de la franquicia.

Termina este trabajo, con una conclusión sobre las bondades de este sistema y una breve descripción del contexto actual en que se encuentra inmersa la franquicia.

INTRODUCCIÓN: Una visión general del sistema de franquicia

Todos hemos oído hablar de las franquicias e incluso somos clientes de muchas de ellas, pero ¿Qué es una franquicia realmente?, ¿Qué hay detrás de este nombre tan citado?, ¿Cómo se articula? Empezaremos por lo más básico proporcionando un enfoque clarificador.

Probablemente el lector acabe de tomar contacto con la franquicia o tal vez quiera actualizar o refrescar sus conocimientos más básicos. La mejor manera de empezar el tema es a través de un planteamiento muy simple que permita eliminar estereotipos o ideas preconcebidas de este sector del que tanto se habla y que está cada vez más presente en nuestra vida.

El objetivo de este trabajo es describir la riqueza del sistema de franquicia e intentar abrir las puertas de un sector dinámico y de éxito con el que podrá conseguir sus objetivos empresariales.

Primeramente, analizaremos los siguientes puntos:

- La franquicia desde varios puntos de vista.
- Los integrantes.
- Una aproximación al contrato de franquicia.
- Tipos de franquicia.

• **La franquicia desde varios puntos de vista**

✓ **Un fenómeno socio - económico**

La franquicia es hoy en día un fenómeno socio - económico mundial debido al crecimiento que ha registrado, tanto en el número de marcas como en la cuota de mercado que ostenta como forma de distribución / comercialización de productos o prestación de servicios y la forma que ésta tiene de llegar al consumidor final.

✓ **Una definición teórica**

“La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (franquiciador) cede a la otra (franquiciado), a cambio de determinadas contraprestaciones económicas, el derecho a utilizar una marca y a comercializar

*y/o prestar una serie de servicios objeto de la actividad del negocio.*⁵

✓ **Una definición práctica**

La franquicia es una forma de desarrollo que ha revolucionado el entorno empresarial, donde ambas partes salen beneficiadas representando una de las alternativas más atractivas a la hora de enfocar un negocio probado y experimentado, bajo la protección de una imagen de marca homogénea.

✓ **Lo que piensa el futuro franquiciado**

La franquicia es una opción que me permitirá desarrollar una actividad empresarial, con la cual me identifico, de manera independiente pero contando siempre con la ayuda y asistencia del franquiciador. Entre otras cosas, me beneficiaré de un negocio probado, adquiriré el know-how del franquiciador, me identificaré con una imagen de marca y participaré de una enseña común al resto de la red.

✓ **Lo que piensa el futuro franquiciador**

La franquicia es una forma de desarrollo empresarial que me permitirá, desde la madurez de mi negocio, optar por una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de mi objetivo de cobertura de nuevos mercados, optimizando mis recursos mediante la reducción de los costes de expansión.

✓ **La franquicia como sistema de negocios**

Crear una empresa propia y ser independiente es una pretensión muy habitual en nuestra sociedad. En otros casos, la expansión y el desarrollo de una empresa ya creada es un objetivo inherente al sistema, al que ningún empresario desea renunciar. La franquicia, como sistema de negocio, viene a dar salida a ambos tipos de expectativas sobre la base de tres aspectos básicos acordes con la situación actual del mercado:

▪ **Especialización**

Se basa en la necesidad, por parte del pequeño comercio, de competir con la capacidad de atracción de las grandes áreas comerciales (hiper y supermercados, shopping, etc.) que existen hoy en día y que ofrecen una gran cantidad de productos y servicios sin especialización alguna.

⁵ Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, ob. cit., p. 4.

Mediante el sistema de franquicia el pequeño comercio podrá adquirir una imagen común al resto de la cadena, aportar valor agregado y facilitar al consumidor la especialización que se merece.

- Optimización de la gestión

La evolución del pequeño comercio debe dirigirse, tal y como lo hacen las grandes empresas, a la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial. El sistema de franquicia hace posible el desarrollo en este campo para cualquier tipo de negocio, muy especialmente en:

- Comunicación

- Merchandising

- Identidad Corporativa

- Técnicas de Venta

- Sistemas Internos de Gestión

- Políticas de Aprovisionamiento

- Cualificación del Personal

- Y, en general, todo aquello que pueda garantizar una explotación eficiente.

- Asociacionismo

En un entorno de alta competencia como el de hoy en día, es necesario que el pequeño comercio alcance acuerdos empresariales que permitan un adecuado posicionamiento en el sector en el que opera. El sistema de franquicia, basado en el asociacionismo, nos permitirá acceder a economías de escala a través del acceso a mejores precios, condiciones de compra y características propias de la optimización de esfuerzos al pertenecer a una misma marca corporativa.

Bajo estos tres conceptos se crea una relación que tendrá, como objetivo prioritario, el beneficio común de las empresas contratantes a través de la unión de recursos financieros y humanos. A través de dicha unión, el riesgo empresarial se ve claramente disminuido, posibilitando en mayor medida el alcance del éxito.

Por todo ello, la franquicia representa hoy el sistema de comercio asociado más dinámico y atractivo para iniciar un negocio en el seno de la organización empresarial que cuente con la dilatada experiencia en su sector.

- **Los integrantes**

La franquicia es un sistema de colaboración contractual entre dos partes jurídicamente independiente e iguales.

- ✓ **El franquiciador**

Es quién posee la marca y los derechos de comercialización de una serie de productos o servicios. Decide acceder al sistema de franquicia como una forma de expandir su actividad en el mercado al que pertenece o en mercados exteriores.

Para acceder al sistema debe poseer un concepto de negocio reproducible, así como variedad, amplitud, calidad y exclusividad de los productos o servicios que vaya a ofrecer al franquiciado.

El franquiciador es titular de una propiedad industrial y es quién debe transmitir al franquiciado todos los métodos operativos que hacen que el negocio funcione con éxito, y que se refieren a la fabricación, distribución y comercialización de productos o prestación de servicios.

En el ámbito de la franquicia, dicha agrupación de conocimientos se denomina know-how o saber hacer.

- ✓ **El franquiciado**

Es aquel que por una contraprestación económica accede al uso de la marca y a los derechos de comercialización de los productos o servicios de la empresa franquiciadora.

Se integra a una red en la que dichos productos o servicios son de éxito contrastado y poseen un mercado para explotar.

La filosofía de la franquicia establece como elemento fundamental la cooperación entre las partes. Las relaciones entre franquiciador y franquiciado deben estructurarse en un plano de igualdad, los resultados conseguidos deben repartirse en función de la contribución de cada uno, la confianza es clave para conseguir relaciones estables. Sin embargo, esta actuación normativa (lo que debería ser la franquicia) no se corresponde con la positiva (lo que realmente es). En este trabajo adoptaré una posición neutral, pero es necesario remarcar desde el comienzo, que tanto en nuestro país, como en los países donde este sistema se encuentra altamente desarrollado, existe una clara desigualdad en la relación entre sus integrantes. En la mayoría de las

franquicias en operación el contrato de franquicia es un verdadero contrato de adhesión, donde el franquiciado que desee integrarse a la red debe aceptar y cumplir cada uno de las cláusulas contractuales propuestas por el franquiciador. Esta posición de los franquiciadores atenta contra la esencia del sistema y su posibilidad de desarrollo.

- **Una aproximación al contrato**

El contrato de franquicia es el documento en el que se plasma la voluntad de los otorgantes por entablar una relación empresarial dentro del sistema de franquicia. Debe ser parte de un estudio riguroso por parte de los firmantes y debe cumplir con las exigencias de la normativa en cuanto al concepto de franquicia.

El acuerdo de franquicia debe incluir, necesariamente, la cesión de la marca por parte del franquiciador al franquiciado, la transmisión del know-how y la prestación de la asistencia continuada durante la vigencia del contrato.

- ✓ **Características del contrato de franquicia**

- Debe aportar el know-how del franquiciador. No significa que el saber hacer deba ser transmitido mediante el contrato de franquicia, pero éste si debe establecer la obligación de que ese saber hacer se transmita.

- Debe indicar las fuentes de suministro, respetando la libertad del franquiciado de aprovisionarse de ciertos productos que no sean el objeto de la franquicia por otros canales alternativos bajo el establecimiento de parámetros de calidad.

- Debe aportar los derechos de propiedad industrial objeto del contrato. Esencialmente, el número de solicitud o concesión del título de propiedad o licencia de uso de la marca objeto de la franquicia mediante el uso de las Marcas del Registro de la Propiedad Industrial.

Igualmente, los derechos de patentes u otros derechos de propiedad industrial o intelectual que puedan ser objeto de la franquicia por causa del producto a vender, el servicio a prestar y la prestación uniforme de los establecimientos y elementos publicitarios, decorativos, ornamentales, etc.

- Deberá establecer los conceptos, cuantías y medios sobre los que se determinan las obligaciones económicas del franquiciado.

▪ Debe incluir el cuadro de exclusividades, referidas a la exclusividad territorial, exclusividad de productos y, en su caso, de aprovisionamiento.

▪ Debe establecer el sistema de control sobre la gestión del franquiciado. Dicho sistema deberá garantizar el cumplimiento, por parte del franquiciado, de todas las obligaciones asumidas en el contrato, especialmente las relativas al pago de las contraprestaciones económicas establecidas.

▪ Debe establecer la obligación del franquiciador de prestar asistencia continua en la gestión del negocio del franquiciado, indicando, a su vez, la forma y periodicidad en que se desarrollará la formación del franquiciado, tanto en su etapa inicial como durante la vigencia de la relación contractual.

▪ Debe incluirse una cláusula de no-competencia con el franquiciador en caso de finalización de la relación contractual. Ésta cláusula resulta de suma importancia y es uno de los temas más temidos por los franquiciadores, especialmente en nuestro país, por la falta de respeto de las normas contractuales y por la lentitud e ineficacia de los responsables de administrar justicia.

- **Tipos de franquicia**

Dado el carácter dinámico de este sistema, hoy día son muchos los tipos de franquicias existentes en el mercado, pero podemos agruparlas en tres conceptos básicos:⁶

- ✓ **Según el sector de actividad**

Clasificación general de los diferentes tipos de franquicias, que sin ser exhaustiva, pretende incluir aquellas modalidades consideradas como más relevantes en el sector. De esta clasificación, la franquicia de servicios es la que tiene más presencia en el mercado, debido a su gran desarrollo y perspectivas de crecimiento.

- **Franquicia de producción**

El franquiciador es propietario de la marca y fabricante de los productos que distribuyen los franquiciados.

⁶ **Tipos de Franquicia**, en:

<http://www.tormo.com/informacion/sistemadefranquicia/tiposdefranquicia.asp>

- **Franquicia de distribución**

El franquiciador selecciona un mix de productos fabricados por otras empresas para que sean distribuidos a través de los puntos de venta de su red.

- **Franquicia industrial**

En ella, tanto el franquiciador como el franquiciado son industriales relacionados por un contrato de franquicia, mediante el cual el primero cede al segundo el derecho de la fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta.

- **Franquicia de servicios**

El franquiciador ofrece a los franquiciados una fórmula original, específica y diferenciada de prestación de servicios al usuario con un método experimentado y caracterizado por su eficiencia.

- ✓ **Según el grado y nivel de integración en la red**

Estas son las distintas maneras de integrarse dentro de una franquicia.

- **Franquicia asociativa**

El franquiciado participa en el capital de la empresa franquiciada o viceversa.

- **Franquicia financiera**

El franquiciado es simplemente un inversor que no gestiona directamente la franquicia.

- **Franquicia activa**

El franquiciado gestiona directamente el punto de venta.

- **Franquicia integrada**

La relación de franquicia abarca la totalidad del canal de distribución. El fabricante distribuye sus productos de forma exclusiva y directa a través de establecimientos franquiciados minoristas.

- **Franquicia semi-integrada**

La relación de franquicia se mantiene entre mayoristas y minoristas.

- **Franquicia vertical**

La relación de franquicia existe entre diferentes niveles del canal de distribución.

- **Franquicia horizontal**

Se produce entre los propios minoristas como consecuencia del éxito de uno o varios puntos de venta piloto que posteriormente se franquician a otros puntos de venta.

- ✓ **Formas específicas de franquicias**

En la siguiente clasificación, se señalan las formas específicas de desarrollo o expansión de los tipos de franquicias señaladas anteriormente.

- **Multifranquicia**

El franquiciado tiene más de una franquicia del mismo franquiciador.

- **Plurifranquicia**

El franquiciado gestiona franquicias diferentes que son complementarias y no competitivas entre sí.

- **Franquicia córner (Corner Franchise)**

La franquicia se desarrolla dentro de un establecimiento comercial que destina un determinado espacio a la venta de los productos o prestación de los servicios del franquiciador, según las especificaciones del mismo y bajo su marca.

- **Franquicia master (Master Franchise)**

Cuando entre el franquiciador y el franquiciado existe una figura intermedia, el franquiciado principal, quién desarrollará las funciones de franquiciador en una delimitación geográfica determinada.

- **Franquicia de formato o estándar (Business Format Franchise)**

“Es el tipo de franquicia más conocido dentro de cada país, desarrolla el concepto de negocio hasta hacerlo conocido y exitoso y que, a partir de allí, puede trascender las fronteras de un país y transformarse luego en Master Franchise. El término en inglés que sugiere una traducción literal de negocio de franquicia formateada alude a que debe empaquetarse todo el know-how o la tecnología del negocio, que fue lo que posibilitó alcanzar el éxito y que, al estar estandarizado en manuales y sistemas, permite que también el franquiciado que la recibe aleje lo más posible la probabilidad de fracaso y repita la conducta empresarial exitosa que obtuvo el franquiciante.”

⁷ Jorge A. Hermida, ob. cit., p. 7

DESARROLLO: Objetivos específicos

➤ **Determinar cuáles son los motivos por los que franquician las empresas**

Es evidente que la franquicia representa, hoy en día, el que quizás ya sea el sistema de expansión empresarial más empleado y desarrollado de las economías modernas.

Cualquier empresa que goce de un adecuado posicionamiento en su entorno de actuación y que cuente con ciertas perspectivas de crecimiento, no puede dejar de ver en la franquicia una de las alternativas más rentables y eficaces para la consecución de todo objetivo relativo a la cobertura de nuevos mercados.

Sea cual sea el sector de actividad en el que la empresa opere, ya sea en industria, comercialización o distribución de productos o bien en la prestación de servicios, la franquicia a de ser contemplada como una alternativa que reportará a la empresa grandes ventajas. Para ello es necesario haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar.

Puntos a considerar:

- Motivos principales.
- Cuando empezar
- Principales obstáculos
- Otras alternativas de desarrollo
- **Motivos principales**

Al igual que son muchas las razones que pueden hacer aconsejable no franquiciar una determinada actividad, son también muchas las que impulsan a las empresas a tener en cuenta esta forma de desarrollo.

✓ **Por qué es posible**

Si una empresa puede franquiciar, es debido a que se trata de una empresa rentable y saneada, que desarrolla una actividad suficientemente contrastada y que cuenta con un buen posicionamiento en su sector.

Ante las numerosas ventajas que conlleva franquiciar, la decisión de llevarlo a cabo podrá ser adoptada fácilmente al no existir circunstancias que sean difíciles de superar.

Franquiciar no será complicado, lo realmente complejo será llegar a una situación en la que franquiciar sea posible.

Un proyecto de franquicia no se inicia con la simple decisión de franquiciar nuestra actividad, sino en el preciso instante en el que la empresa comienza a operar.

✓ **Reducción de los costes de expansión**

Es por esta razón por lo que el sistema de franquicia resulta más ventajoso y atractivo para cualquier empresa. Crecer con unos costes de expansión inferiores a los que corresponderían a un desarrollo directo mediante la apertura de locales propios, proporciona a la franquicia su más indudable aliciente.

No hay que pensar con esto que franquiciar no represente para la empresa coste alguno en su crecimiento. Si la empresa no prepara suficientemente sus estrategias de lanzamiento y relación contractual, si no se dota de una estructura organizativa capaz de asistir convenientemente a los puntos de la red, si no se dispone de un planteamiento de negocio atractivo, contrastado y rentable, franquiciar no será una solución.

✓ **Amplitud y rapidez de crecimiento**

Como es lógico, teniendo en cuenta la situación económica - financiera de nuestro país, es posible que cualquier empresario posea limitaciones financieras que se traducen en mayor lentitud de crecimiento en caso de decidirse por un sistema de desarrollo a través de establecimientos propios. La capacidad de repercutir en el franquiciado las inversiones de apertura traerá consigo la cobertura del territorio objetivo en un tiempo sensiblemente inferior.

El franquiciador ha de ser consciente que un rápido crecimiento puede acarrear numerosos problemas en caso de no adecuarlo, en todo momento, a las estructuras realmente disponibles. La expansión ha de ser siempre objeto de una planificación rigurosa y responsable.

La franquicia, a través de un desarrollo paulatino, favorecerá el posicionamiento del empresario en su sector de actividad, en primer lugar, por su anticipación ante posibles competidores en aquellos mercados en los que

estos últimos no tengan presencia. En segundo lugar, por el sentido de red, amplitud y posibilidad de servicio que conseguiremos transmitir al mercado.

✓ **Influencia en el entorno empresarial**

Dado que las decisiones de la empresa no resultarán, en términos generales, ajenas al entorno en que ésta desarrolla su actividad, muy especialmente, el que ésta se decida por franquiciar total o parcialmente su oferta, tendrá una influencia considerable ante tres partes involucradas con su actividad: Proveedores, clientes y competidores.

▪ **Proveedores**

Ante una estrategia de comercialización y/o distribución en un planteamiento de franquicia, donde el fabricante de los productos no es el franquiciador, es necesario evaluar la capacidad que tienen los proveedores habituales para atender al suministro de la red.

▪ **Clientes**

Frecuentemente, muchas empresas deciden franquiciar debido a las numerosas ventajas que conlleva la franquicia ante una red tradicional de distribución. Dichas ventajas se ven materializadas por la reducción de intermediarios, unas mayores opciones de control, la agilidad de decisión, la reducción de devoluciones de stocks, etc.

Sin embargo, esto supondría la coexistencia de dos canales de distribución diferentes: una red de distribuidores - clientes (venta al por mayor) y una cadena de establecimientos franquiciados, lo que frecuentemente puede representar problemas para la empresa al tener ésta que competir con sus propios clientes de distribución al por mayor, donde antes no lo hacía. De esta forma, en zonas en las que ya se estuviese distribuyendo en el momento de implementar una unidad franquiciada, la empresa tendrá menores opciones de control en materia de exclusividad de oferta, precios de venta, publicidad y promoción, etc. Tampoco resultará eficiente para la empresa franquiciadora la decisión de otorgar franquicias exclusivamente en zonas donde no posea clientes de distribución al por mayor, debido a que no podrá implementar una política uniforme de cobertura de mercado, lo que será claramente advertido por los consumidores y repercutirá en forma negativa sobre su imagen de marca.

- **Competidores**

Sobre todo en sectores en los que aún no se hubiera instaurado la franquicia o en aquellos otros en los que este sistema es empleado en forma muy limitada, es más que posible, que en el momento que una empresa comience a franquiciar, las empresas de la competencia se vean obligadas a adoptar ciertas medidas como reacción ante la innovación introducida en el sector.

Este efecto, si la empresa que promueve la franquicia es uno de los líderes del sector, se producirá la improvisación de alternativas de negocio en franquicia por parte de los competidores inmediatos (por lo general, con pocas o nulas posibilidades de éxito ante la premura de su planteamiento) o la propuesta de agrupación o asociación de empresas ya integradas en el sector (posiblemente un perfil para nada aconsejable en numerosas ocasiones para la concesión de franquicias).

- ✓ **Mayor rentabilización del crecimiento**

Resulta obvio que la franquicia supondrá para el empresario mayores opciones de rentabilización de su proceso de crecimiento, ya no sólo por un volumen de negocio más amplio sino también por las mejores condiciones de compra o menores costes de producción. La franquicia estará basada en la asistencia permanente que encontrará una contraprestación económica por parte de los franquiciados de la cadena.

Estas contraprestaciones adquieren la forma de derechos de entrada, royalties de explotación, cánones de publicidad, etc. conceptos todos ellos que vendrán a sufragar y rentabilizar convenientemente el esfuerzo franquiciador de la empresa.

- **Cuando empezar**

Una empresa no puede empezar a franquiciar en cualquier momento. Franquiciar no es algo que se decida sin más, sino que debe enfocarse con una rigurosa planificación; porque al fin y al cabo se trata del procedimiento estratégico de crecimiento para la empresa.

La decisión de franquiciar no puede adoptarse desde la inmadurez del negocio, desde la inexperiencia empresarial o desde la reducida rentabilidad de una actividad de reciente iniciación.

Franquiciar tan solo será posible ante determinados criterios que el empresario tendrá que ratificar con suficiente antelación apoyándose en la opinión de analistas expertos en franquicia, cosa que no resulta sencilla en nuestro entorno, ya que si bien dicho sistema ha ido creciendo año tras año en nuestro país y hoy día existen numerosos profesionales abocados al tema, muchos de ellos formando parte de la Asociación Argentina de Franchising, dichos profesionales se encuentran radicados en la Ciudad de Buenos Aires, Mendoza y Rosario, lo que repercute en costes por viáticos elevados y honorarios que no siempre resultan accesibles para ciertas pymes locales.

Vamos a destacar, en términos generales, cuatro supuestos que deben corroborarse para iniciar el desarrollo en franquicia. 1) Corroborar la situación y previsible evolución del mercado al que pertenece o, en su caso, donde pretenda iniciarla. Para poder franquiciar con garantías de éxito, el mercado debe demostrar excelentes perspectivas de crecimiento (ha de tratarse de un mercado cuanto menos estable) y contar con una amplitud suficiente que dé por buena cualquier previsión de equilibrio y constancia en la demanda. Si bien esto puede parecer imposible en nuestro entorno actual, existen numerosas oportunidades de negocio que pueden ser aprovechadas, especialmente, por las pymes, si logran mantener una estructura flexible y dinámica que le permita adaptarse rápidamente a los cambios en el mercado. A su vez, las diferencias en el tipo de cambio con nuestros países vecinos ha generado ventajas competitivas a favor de industrias de producción nacional que podrán encontrar en el sistema de franquicia una excelente vía para acceder a nuevos mercados otorgando Master Franchises o Business Format Franchises.

2) Reafirmar la disposición de un producto o un servicio siempre original, diferente e innovador con respecto al ofrecido por la competencia y haber contrastado su buen grado de aceptación por parte del público.

3) Asegúrese de contar con un sistema propio de gestión y administración, suficientemente experimentado que sea fácilmente transmisible a terceros a voluntad de la empresa y difícilmente accesible para cualquier

competidor en general. Tengamos en cuenta que la franquicia requiere dos activos estratégicos de gran relevancia: una marca y un know-how.

4) Que los tres aspectos antes señalados y la disposición de un buen producto en un mercado interesante, se reflejen en claras ganancias para el empresario. Es decir, que se trate de una actividad capaz de generar una rentabilidad adecuada a las inversiones realizadas y claramente superior a la media de su sector. No nos olvidemos que se trata de un negocio compartido, por lo tanto debe ser capaz de generar ganancias suficientes para que el franquiciado pueda compartirlas con el franquiciador, y que a su vez siga siendo un negocio rentable para él. No es casualidad que el porcentaje mayoritario de franquicias en operación, tanto en nuestro país como en el exterior, sea de empresas de servicios, ya que éstas cuentan con márgenes de utilidad superiores al resto de las actividades (industriales, comerciales, etc.).

- **Principales obstáculos**

La franquicia será ante todo, una estrategia de expansión que se lleva a término mediante relaciones empresariales. La carencia de estrategia de crecimiento o insuficiencia formativa de los franquiciados, son puntos habituales que conducen a problemas en la franquicia.

De esta forma, los principales obstáculos que se presentan a la hora de evaluar la posibilidad de expansión por la vía de la franquicia, son:

- ✓ La incorrecta evaluación del mercado o del potencial de la demanda.
- ✓ La no-identificación de aquellas empresas que se constituyan como competencia directa de nuestro concepto.
- ✓ La carencia de valores innovadores y diferenciales del negocio, no siendo posible la potenciación de los mismos en la estrategia de la franquicia.
- ✓ La inexistencia de una política de suministro clara y desarrollada, así como de los aspectos logísticos que conllevan nuestra actividad.
- ✓ La imposibilidad de prestar asistencia a los puntos de venta de la cadena, habitualmente por no contar con una estructura adaptada a dichas necesidades.

- **Otras alternativas de desarrollo**

Es evidente que la franquicia es sólo una de las alternativas de expansión que se ofrecen al empresario. Frente a ella, aparecen diversas opciones que, sin duda, pueden resultar óptimas en atención a las necesidades puntuales de la empresa: centros propios, acuerdos de distribución, concesiones, centrales de compra, join ventures, etc.

Corresponde a los objetivos perseguidos por la empresa en expansión determinar la conveniencia de una u otra alternativa, que vendrá condicionada no sólo por los objetivos empresariales, que en determinadas ocasiones pueden compartir varias de las fórmulas apuntadas, sino, especialmente, por la capacidad económica de la empresa en expansión para afrontar su crecimiento y por los diferentes ámbitos normativos aplicables a cada una de estas fórmulas.

Así, la franquicia aparece como una fórmula de especial atractivo al permitir a las empresas acometer proyectos de expansión sin necesidad de soportar las inversiones requeridas por la presencia a través de centros propios, además de liberar a la empresa franquiciadora de la carga laboral del personal que puedan requerir cada uno de los establecimientos.

➤ **Ventajas e inconvenientes de la franquicia**

• **Ventajas generales**

La franquicia proporciona una serie de ventajas económico - sociales entre las que cabe resaltar las siguientes:⁸

✓ **Económicas**

▪ **Crecimiento de la economía:** El incremento de empresas franquiciadoras y la apertura constante de nuevos puntos de venta franquiciados permiten que la franquicia pueda llegar a ser uno de los pilares en el mantenimiento y desarrollo del sector comercial y, por lo tanto, de la economía en general.

▪ **Abaratamiento de los precios:** El comercio independiente, debido a su magnitud, no puede adquirir grandes cantidades de productos de sus proveedores y, tampoco, obtener de ellos precios que se asemejen a los que consiguen las grandes empresas de distribución (hipermercados, supermercados, grandes tiendas, etc.). Las redes franquiciadas, a través de la centralización de las compras o del establecimiento de una lista de proveedores autorizados, posibilitan que el franquiciador fabrique o adquiera grandes cantidades de productos para abastecer a sus franquiciados disfrutando de las economías de escala subsiguientes. Estas reducciones de costos permiten que los franquiciados establezcan precios de venta al público reducidos o de una adecuada relación calidad / precio.

Esta es una de las razones fundamentales del éxito de los establecimientos franquiciados.

▪ **Nacimiento de nuevas empresas:** Como el objetivo de la franquicia es, en sus comienzos, la expansión y desarrollo de la empresa franquiciadora y, posteriormente, de toda la red. Las franquicias necesitan fijar un ritmo de crecimiento anual para la apertura de nuevos puntos de venta generando la constitución de nuevas empresas de la red jurídicamente independientes.

▪ **Contribuye a la modernización de las estructuras comerciales:** El franchising es una forma de comercio que genera beneficios para todos los integrantes del canal de distribución: fabricantes, mayoristas, minoristas, intermediarios y consumidores. La mayoría de las franquicias adecuadamente

⁸ Enrique C. Díez de Castro – José Luis Galán González, ob. cit., p. 139

constituidas establecen una cuota anual de inversión para investigación y desarrollo. Esta forma de operar contribuye a la modernización de las estructuras comerciales de los lugares donde desarrollan su actividad.

▪ Produce una movilización de fondos financieros inactivos: La franquicia necesita de fondos financieros para su puesta en marcha y desarrollo. El franquiciador, y especialmente cada uno de los franquiciados, moviliza recursos financieros para su actividad que en muchos casos podrían haber quedado inmovilizados.

✓ **Sociales**

▪ La franquicia crea empresas estables: Una de las principales características del franchising es que las empresas que adoptan esta fórmula comercial tienen una supervivencia muy superior a otras formas de comercio. Un franquiciador prestigioso no puede permitir que sus franquiciados fracasen. Por otra parte, el franquiciado pone en juego su trabajo, su capital y su prestigio personal, por lo tanto, pondrá todo su ahínco en obtener buenos resultados. Lo enunciado anteriormente posibilita que se creen empresas que tiendan a perdurar en el tiempo, gozando de una mayor estabilidad.

▪ Proporciona empleo: Como ya dijimos, las franquicias establecen un ritmo de crecimiento anual para la apertura de nuevos puntos de venta. Esto genera la creación de nuevos puestos de trabajo y, además, con el agregado de que las empresas que se crean tienen mayor probabilidades de éxito, produciendo así, empleos estables.

▪ Posibilita el acceso de personas sin experiencia al primer empleo: Otra característica de la franquicia es que el franquiciador proporciona a sus franquiciados la formación necesaria para desempeñar la actividad adecuadamente. El apoyo y servicios que presta el franquiciador al franquiciado, posibilitan que los niveles de conocimientos previos al programa de formación no sean elevados. Muchas veces, los conocimientos y experiencia previa de los franquiciados son rechazados por los franquiciadores que prefieren realizar por sí mismos una formación integral del mismo. Esta forma de actuar se debe a que las costumbres y hábitos de una persona que a desempeñado una determinada actividad comercial a lo largo de su vida, en la mayoría de los casos, resultan muy difíciles de cambiar o hacen el proceso

antieconómico y otras veces están en contra de las políticas comerciales de la cadena franquiciada.

• *“Fomenta la investigación y desarrollo: Las empresas franquiciadoras deben ser punteras en lo que se refiere a investigación y desarrollo de los productos o servicios que comercializan. La necesidad de los franquiciadores de disponer de los mejores productos, los últimos avances en formación, el merchandising más avanzado, etc., se deriva de las exigencias de los franquiciados y del propio éxito comercial. Por tanto, si una empresa quiere mantener una buena posición competitiva en el mercado imprescindible de estar investigando, desarrollando e introduciendo nuevos avances en los productos o servicios que presta a los franquiciados y a los consumidores.”*⁹

⁹ Enrique C. Díez de Castro – José Luis Galán González, ob. cit., p. 140-141

- **Ventajas para el franquiciador**

Las ventajas que presenta el franchising para el franquiciador, las podemos agrupar en tres categorías: comerciales, financieras y de gestión.

- ✓ **Comerciales**

- Posibilita el crecimiento y la expansión de la empresa.
- Permite acceder a nuevos mercados, nuevas regiones, países, etc., compartiendo el riesgo con franquiciados que se encuentran familiarizados y son conocedores de las peculiaridades del nuevo mercado, lo que incrementa las posibilidades de éxito.

Esta es una de las razones fundamentales por la cual muchos franquiciadores otorgan franquicias master para acceder a mercados con características y costumbres distintas a las del país donde proviene la franquicia.

- Proporciona rapidez en el crecimiento y en el acceso a nuevos mercados. La franquicia posibilita un ritmo de crecimiento empresarial superior al que lograríamos a través de inversiones propias y, a su vez, acorta el tiempo de respuesta de la empresa para acceder a mercados en crecimiento.

- Le permite al franquiciador crear una red de distribución de forma muy económica, mejorando la distribución del producto o la prestación del servicio que comercializa, debido a que posee el control del canal de distribución y, le permite estar conectado de forma directa con su mercado.

- La franquicia provee al franquiciador de unos clientes fijos y consolidados (los franquiciados), esto incide favorablemente en el establecimiento de objetivos y planificación empresarial. Además, los franquiciados proporcionan ventas sanas, es decir, fáciles de cobrar, lo que no sucede en otras actividades comerciales.

- Permite al franquiciador el control del canal de distribución, de las ventas, de las condiciones en que se oferta el producto a los clientes y, también, el control del franquiciado.

- Contribuye a potenciar la imagen de marca, debido a la uniformidad que presentan los puntos de venta franquiciados, logrando el franquiciador transmitir la imagen que desea.

- El incremento de los puntos de venta franquiciados genera una mayor notoriedad de la marca, lo que generalmente redundará en una mejora de la

imagen. La marca se hace más conocida debido al aumento de los puntos de venta, pero también a las campañas de comunicación que son obligatorias en la mayoría de las franquicias.

- Permite la utilización de todos los medios de comunicación de masas para publicar los productos o servicios que comercializa. El pequeño comerciante no puede anunciar a escala nacional e incluso en televisión, si no es como franquiciado.

✓ **Financieras**

- Requiere inversiones inferiores para el crecimiento y la expansión de la empresa que otras alternativas, como por ejemplo, la apertura de locales propios (sucursalismo).

- Posibilita la obtención de ingresos por diferentes conceptos: derechos de entrada, royalties o derechos periódicos, cánones de publicidad, formación, etc.

- Produce una reducción en los gastos fijos de almacenes, stocks, publicidad, estudios de mercado, etc., ya que estos son compartidos con los franquiciados.

✓ **Gestión**

- Permite obtener mejores condiciones de los proveedores debido a la adquisición de grandes volúmenes de compra necesarios para abastecer a los franquiciados y, genera, además, economías de escala en la logística de la distribución.

- Permite elegir las personas que se van a convertir en franquiciados. El prestigio de la cadena influye en que a la elección se presenten más y mejores candidatos y que, por consiguiente, consigamos mejores franquiciados. La selección de franquiciados se convierte en uno de los elementos claves para el éxito empresarial y la responsabilidad incumbe por entero al franquiciador.

- La motivación del responsable del punto de venta es superior en comparación con otras fórmulas comerciales. El personal franquiciado está muy motivado; las razones son claras: el franquiciado se juega su dinero, su trabajo y su prestigio. Por ello, es difícil encontrar una forma comercial en la que el personal que está al frente de un punto de venta tenga una mayor motivación que en la franquicia. No es infrecuente que el número de horas dedicados a su negocio por el franquiciado supere ampliamente cualquier horario de un trabajador a sueldo en una empresa.

▪ Permite mantener una estructura reducida de la empresa central. En sus comienzos, una franquicia no necesita de una estructura muy compleja. Al principio las necesidades de personal son reducidas y, posteriormente, a medida que se incrementa el tamaño de la red los gastos de gestión se van adecuando a las necesidades organizacionales.

- **Inconvenientes para el franquiciador**

Los inconvenientes que presenta la franquicia para el franquiciador radican en los siguientes puntos:

- ✓ **Desavenencias franquiciador - franquiciado**

Como hemos dicho, la franquicia es una fórmula comercial basada en la colaboración entre las partes, resultando la confianza mutua entre franquiciador y franquiciado uno de los aspectos fundamentales para el éxito de la misma. La desconfianza, por contra, conduce a discrepancias, discusiones y, en general, a que se establezca un clima entre ellos que es opuesto al espíritu de colaboración que preconiza la franquicia.

Los puntos más comunes y más importantes de conflicto entre franquiciador y franquiciado son los siguientes: los pagos al franquiciador y el control por parte de éste.

Los pagos periódicos que realiza el franquiciado al franquiciador suelen ser el elemento que ocasiona las mayores discrepancias. Con el paso del tiempo, el franquiciado suele considerar que los pagos que realiza al franquiciador son desorbitados. Sin embargo, estos pagos tienen como contrapartida la asistencia y servicio que el franquiciador presta al franquiciado y el hecho de pertenecer a una red con una imagen de marca prestigiosa y de gran notoriedad sin la cual el franquiciado no podría generar unos ingresos adecuados para su negocio.

El elemento para paliar las discrepancias en torno a este tema está dado en el mutuo entendimiento de que la franquicia es un negocio compartido que requiere de aportaciones de ambas partes y de pagos equilibrados, para que tanto franquiciador como franquiciado resulten beneficiados.

En cuanto al control, debemos aclarar que este siempre tiene, en todos los ámbitos, connotaciones negativas por parte del controlado, y es casi

imposible desligar al control de este sentido, lo que produce un rechazo por parte del franquiciado. Sin embargo, un elemento necesario de la franquicia lo constituye el control por parte del franquiciador al franquiciado, el cual abarcará diversos aspectos del negocio y de la gestión empresarial. Sin embargo, la existencia de un control riguroso, por parte del franquiciador al franquiciado, desde el comienzo de la actividad, hará que sus desavenencias sean menores.

“Si la contabilidad, ingresos, etc., del franquiciado son perfectamente conocidos por el franquiciador y, por tanto, no hay posibilidad de ocultación de datos, el control es muy fácil de llevar en la forma que contractualmente se haya establecido y las discrepancias siempre serán exiguas.”¹⁰

✓ **Individualismo del franquiciado**

Una de las características del comerciante y del empresario argentino, es el individualismo. A la mayor parte de las personas le gusta hacer las cosas por sí misma y de la forma que ellos estiman correcta. En el comercio sucede lo mismo a la hora de llevar a cabo la actividad comercial.

Para lograr mantener una política común de grupo, la franquicia debe oponerse a esta forma de proceder, estableciendo una normalización para toda la cadena: marca, imagen, diseño de establecimientos, técnicas de venta, etc. Claro está que la franquicia no se opone a que se utilicen los conocimientos, sugerencias e innovaciones propuestas por los franquiciados, que puedan resultar válidas para el área donde están asentados y que se adaptan a las características y costumbres de su clientela, y aquellas que, siendo más globales, puedan ser implantadas para toda la cadena.

✓ **Personal franquiciado**

Hemos afirmado anteriormente que una de las ventajas de la franquicia para el franquiciador era la selección del franquiciado. Esta ventaja se torna en un inconveniente de gran importancia cuando se produce una mala elección del franquiciado. La elección de un franquiciado no competente es siempre responsabilidad del franquiciador y producirá problemas y desprestigio para toda la cadena. La selección de un franquiciado incompetente se produce casi siempre por culpa del franquiciador que busca incrementar de forma rápida sus

¹⁰ Enrique C. Diez de Castro – José Luis Galán González, ob. cit., p. 143

puntos de ventas sin considerar aspectos tales como competencia, formación, servicios, etc. Otras veces, la culpa es del franquiciado, que piensa que, adhiriéndose a una cadena de marca prestigiosa y con una fórmula comercial de probado éxito, los buenos resultados están conseguidos. De esta forma se olvida que los logros de la franquicia necesitan de una alta motivación hacia el trabajo por parte del franquiciado.

Lo que sí parece claro es que cualquiera de los casos anteriores lo que ha fallado es el proceso de selección de franquiciados. Es decir, que el franquiciador no tiene diseñado un correcto sistema de selección de los mismos, y si lo tiene se relaja en su aplicación o no le dedica el tiempo y los recursos necesarios para llevarlo a cabo, a pesar del papel fundamental que juega esta función en la franquicia.

✓ **Creación de un potencial competidor**

Otro de los inconvenientes de la franquicia, estriba en la posibilidad de crear un futuro competidor. El franquiciador forma a sus franquiciados transmitiéndoles todo su saber hacer, sus fórmulas, métodos y procedimientos de gestión. El franquiciado obtiene, en forma paulatina, conocimientos y experiencia que lo van transformando en un potencial competidor.

Sucede, en muchos casos, que a la ruptura de las relaciones comerciales, el franquiciado se pueda convertir o se convierta en un competidor de la cadena. Aplicando los conocimientos adquiridos del franquiciador, puede desarrollar una actividad comercial con éxito bajo otro nombre comercial.

Para paliar este inconveniente, el franquiciador debe tomar las medidas contractuales oportunas que impidan al franquiciado, al término de sus relaciones, el ejercicio de una actividad comercial idéntica o similar durante un espacio temporal adecuado y en un espacio físico determinado. Son las denominadas cláusulas de no-competencia.

No obstante, en la mayoría de las franquicias que tienen un know-how importante y renovado, el franquiciado no puede ejercer su actividad al margen del franquiciador. En estos casos las cláusulas de no-competencia tienen una importancia menor. Este es el mejor paliativo contra este inconveniente, ya que en la práctica resulta muy difícil hacer cumplir las cláusulas de no-competencia.

- **Ventajas para el franquiciado**

Como resulta necesario que todo comerciante que desee tener éxito en su actividad conozca los gustos y preferencias de sus consumidores y cuáles son los factores que influyen en la elección de sus productos o servicios. También resulta necesario que todo franquiciador conozca cuáles son los motivos por los que ciertas personas deciden convertirse en franquiciados y cuáles son las ventajas que les aporta este sistema. Pues, si un empresario desea franquiciar su negocio nunca debe olvidar que a sus clientes tradicionales se sumarán otro tipo de clientes, los franquiciados, estos últimos interesados, principalmente, en la adquisición de su know-how, de su imagen y notoriedad de marca, de su asistencia permanente en la gestión del negocio, etc., es decir, de todo aquello que les permita desempeñar una actividad comercial con el mayor éxito posible. Es decir, que el franquiciador deberá realizar un esfuerzo de venta extra y un marketing diferencial para este tipo de clientes, teniendo en cuenta que comenzará a comercializar no sólo productos o servicios, sino, fundamentalmente, conocimiento y experiencia.

Las ventajas que la franquicia aporta al franquiciado las vamos a dividir en tres apartados: comerciales, económico - financieras y de gestión.

✓ **Comerciales**

- Permite al franquiciado disponer de una marca prestigiosa, lo que posibilita una mayor cifra de negocio en los comienzos, que siempre son difíciles en cualquier actividad comercial.

- Permite al franquiciado beneficiarse de las acciones de comunicación (publicidad, esponsorización, promoción, etc.) que realiza la central y que contribuyen a incrementar la notoriedad y a mejorar la imagen de la marca que comercializa el franquiciado y a las cuales no podría acceder como comerciante independiente.

- El franquiciado es el propietario de su negocio.

- El franquiciado tiene grandes posibilidades de éxito comercial desde el inicio de su actividad. La franquicia se revela como una de las formas comerciales que pueden proporcionar un triunfo más rápido.

- La franquicia permite al franquiciado centrar todos sus esfuerzos comerciales en aquello que es su principal actividad, es decir, en la venta. Esto

se produce, únicamente, cuando los servicios prestados por el franquiciador son muy amplios.

- Permite al franquiciado vender sus productos a bajo precio o con una adecuada relación precio / calidad, gracias a las condiciones de aprovisionamiento gestionadas por el franquiciador.

- El franquiciado dispone de una información actualizada del mercado, que le suministra la casa matriz, y que a él individualmente no le sería rentable contratar.

✓ **Económico – financieras**

- La incorporación a una red de franquicia requiere de recursos financieros por parte del franquiciado. Parte de estos recursos debe tenerlos disponibles el franquiciado al momento de incorporarse a la red y la parte restante conseguirlos en el mercado financiero. En la práctica, las entidades financieras domiciliadas en nuestro país no otorgan, debido a la crisis económica - financiera y social que estamos atravesando, préstamos para este tipo de emprendimientos. Pero, como siempre existen excepciones, hay que decir que McDonald's, empresa franquiciadora líder en el mundo, obtienen préstamos para sus franquiciados de entidades financieras extranjeras. Ante esta situación, el franquiciador nacional poco puede hacer para resolver este problema. En cambio, en países con economías más estables, el franquiciador, dentro de los servicios ofertados, trata de resolver estos problemas de financiamiento. La obtención de un préstamo siempre resulta más sencilla cuando se comprueba que el destino de esos recursos es para la apertura de un establecimiento de una marca reconocida. La confianza de los bancos aumenta cuando el punto de venta es de una franquicia cuyo éxito está asegurado y, aunque no suele ser frecuente, algunos franquiciadores avalan a sus franquiciados.

Otro de los servicios que prestan determinados franquiciadores es poseer acuerdos de uno o más bancos de forma que cada vez que se incorpora un nuevo franquiciado le son concedidos los recursos financieros previstos.

- El franquiciado conoce, a priori, en términos generales, la rentabilidad del negocio en el cual se inicia. Esto se debe a que el franquiciador facilita al franquiciado un balance proyectado que, en la mayoría de los casos, abarca un

período de 1 a 3 años. Generalmente, la rentabilidad en la franquicia es superior a la de otras formas comerciales.

- La franquicia otorga al franquiciado un grado de seguridad superior a otras alternativas comerciales, ya que es la forma de comercio con menor índice de fracaso.

✓ **Gestión**

Las ventajas en gestión empresarial varían de una cadena a otra. Siendo las más relevantes las siguientes:

- El franquiciado se beneficia de la experiencia y know-how de la empresa franquiciadora.

- Se beneficia de los programas de investigación y desarrollo, los cuales redundan en una mejora y actualización de los productos y servicios ofrecidos y del saber hacer.

- Recibe asistencia y formación continuada por parte del franquiciador.

- Incrementa sus conocimientos y experiencia a través de las sucesivas capacitaciones.

- Recibe asistencia técnica permanente por parte del franquiciador, permitiendo evacuar cualquier duda o resolver cualquier problema que se suscite en la actividad comercial.

- El franquiciado dispone de las últimas innovaciones en su campo comercial, nuevas técnicas de venta, etc.

- La normalización del proceso de gestión hace que este proceso normalmente engorroso para cualquier comerciante, se vea eliminado o facilitado en gran medida por los servicios del franquiciador.

• **Inconvenientes para el franquiciado**

Los inconvenientes que presenta la franquicia para el franquiciado se resumen en los siguientes puntos:

✓ **Contraprestaciones**

Una de las principales contraprestaciones son los pagos que el franquiciado debe efectuar al franquiciador. Como habíamos indicado anteriormente, estos pagos son una de las principales fuentes de disensiones

entre franquiciador y franquiciado. Pero también se convierten en un inconveniente para el franquiciado.

El canon o derecho de entrada debe pagarse antes del comienzo de la actividad, lo que obliga al franquiciado a mayores necesidades financieras y a un endeudamiento mayor. A su vez, con respecto a este pago, el problema que se le presenta al franquiciado, es determinar si el mismo es demasiado elevado o no, debido a la subjetividad con que las empresas franquiciadoras determinan su monto.

Respecto a los cánones periódicos (en especial el canon de ventas) hay unanimidad por parte de los franquiciados en subrayar que es el principal inconveniente de la franquicia, aunque en este punto hay divergencias.

✓ **Fracaso de la cadena**

Otro inconveniente para el franquiciado se origina ante la posibilidad de fracaso comercial de la cadena franquiciadora y el cese de actividad por parte de ésta. En este caso el mayor inconveniente para el franquiciado sería la pérdida del canon de entrada.

También puede afectar seriamente los intereses del franquiciado una mala política comercial del franquiciador o que cometa errores que dañen la imagen de la cadena, lo que repercutirá indirectamente en el franquiciado.

✓ **Conflicto de intereses**

Como habíamos indicado anteriormente, el punto de mayor conflicto en la franquicia está dado por las contraprestaciones, y muy especialmente, por los pagos.

“Cuanto mayores son los pagos del franquiciado al franquiciador, los márgenes del primero se reducen y viceversa. Es lógico que se produzcan estos inconvenientes cuando los intereses son contrapuestos, y la única forma de obviarlos consiste en la mutua confianza y colaboración para conseguir una cifra de negocios superior que beneficie a ambas partes.”¹¹

✓ **Pérdida de independencia**

Si bien una de las características de la franquicia es la independencia entre las partes, esta independencia sólo se da desde el punto de vista jurídico, pero no para realizar la actividad comercial.

¹¹ Enrique C. Díez de Castro – José Luis Galán González, ob. cit., p. 148

Debido a excesiva normalización y a la obligatoriedad de utilizar la política común del grupo, el franquiciado posee un campo de acción individual muy estrecho, quedando su destino atado al éxito o fracaso de la red de franquicia a la cual pertenece.

Por otra parte, el franquiciado puede llegar a sentir una dependencia excesiva del franquiciador, lo que puede afectar a su motivación de cara al trabajo que realiza.

✓ **Cesión del contrato**

La mayoría de los contratos de franquicia contienen cláusulas prohibitivas de cesión o traspaso del mismo a un tercero y, en los casos en que la cesión está permitida, la misma implica costos elevados para el franquiciado (por ejemplo, pérdida del canon de entrada).

• **Riesgo en la franquicia**

Generalmente se argumenta que no existe riesgo alguno en la expansión de una empresa a través del sistema de franquicia. Esto no es más que una falacia. Toda expansión supone una serie de inversiones, que deben ser realizadas por alguien. Además, siempre que se realiza una inversión está presente el riesgo de recupo de la misma. Por consiguiente, cabría preguntarse: ¿Quién asume el riesgo de dichas inversiones? Si el franquiciador no soporta ningún riesgo quiere esto decir que es el franquiciado el que lo asume en su totalidad.

Sin embargo, cuando un franquiciador intenta comercializar su franquicia el argumento de venta que utiliza es que con inversiones reducidas el franquiciado puede obtener excelentes resultados. Esto, evidentemente, es una mentira, dado que, aquellos franquiciados que pueden montar una franquicia con pequeñas inversiones pasarán a ser franquiciados, generalmente, de franquicias poco desarrolladas, desconocidas o seudofranquicias. Una franquicia notoria, probada, con buen contenido de su know-how, que presta apoyo y da servicios a sus franquiciados, etc., implica costos que tienen que ser asumidos por los franquiciados.

Si bien parte de las inversiones son soportadas por los franquiciados, existen una serie de inversiones que deben ser afrontadas por el franquiciador,

sobre todo, en el diseño e implantación de la franquicia, aunque dichas inversiones sean menores que las que corresponderían si se intentara crear una red de sucursales.

Es por ello que resulta fundamental delimitar el riesgo que se debe soportar en la franquicia, para que el mismo pueda compartirse entre franquiciador y franquiciados. Cuando los franquiciadores comparten riesgos con sus franquiciados, la unión entre ambos se hace más estrecha, la colaboración y cooperación es más positiva y, generalmente, son mayores las posibilidades de éxito.

Sin embargo, lo que realmente sucede es que, la mayoría de los franquiciadores buscan asumir los menores riesgos posibles y trasladarlos en su totalidad al franquiciado. Aunque, el riesgo busque reducirse lo mayor posible, éste siempre estará presente y será el franquiciado quién lo soporte en mayor cuantía. Siempre el franquiciado tiene más que perder dentro del sistema de franquicia.

Por otra parte, cuando se habla de riesgo en la franquicia debemos pensar que, además del riesgo monetario, existen otros riesgos no menos importantes, como son la pérdida de empleo, imagen, etc.

La pérdida de un franquiciado para un franquiciador, generalmente, no supone ningún costo monetario o muy reducido, pero si le supone una merma muy importante de la imagen de marca, de su prestigio y de la propia cadena franquiciada. Para el franquiciado, las pérdidas son más importantes: trabajo, negocio, capital, etc. Indudablemente, para este último las pérdidas monetarias son muy importantes y suelen suponer la pérdida de la totalidad de los ahorros de su vida. Unido a las pérdidas monetarias, y con una importancia quizás más relevante, se produce el quedarse sin trabajo y, a veces, con la imposibilidad de realizar la misma actividad que había desempeñado antes de entrar en la franquicia. Por otra parte, la inversión del franquiciado colocando todo su dinero en un único negocio comporta un riesgo mayor que la inversión en Bolsa, donde, generalmente, se diversifica el riesgo.

Otro aspecto a tener en cuenta, desde el punto de vista del riesgo, es la antigüedad de la franquicia. El franquiciado no asume el mismo riesgo cuando entra en una franquicia que lleva muchos años en el mercado, que tiene probada su fórmula comercial, que cuando se incorpora a una franquicia nueva

cuya notoriedad es menor, no consolidada, con una experiencia más reducida, etc.

Según la A.T.C.¹² (Assistans Techniques du Commerce), las malas franquicias se dividen en: falsas franquicias, falsas buenas franquicias, franquicias en sectores de alto riesgo, franquicias muy caras y franquicias con malos contratos.

✓ **Las falsas franquicias**

No son franquicias, sino que usan el término franquicia para atraer franquiciados. Dentro de esta categoría se encuentran, frecuentemente, los autodenominados franquiciadores que no han probado el negocio en unidades piloto y, por lo tanto, carecen de saber hacer. Estos pretendidos franquiciadores venden ideas sin haberlas experimentado previamente. Indudablemente, si el candidato a franquiciado operase de forma correcta, es decir, hiciera las verificaciones recomendadas, se daría cuenta perfectamente de la falsa franquicia. No obstante, muchos franquiciados son víctimas de estas falsas franquicias.

✓ **Las falsas buenas franquicias**

Dentro de la categoría de malas franquicias nos encontramos con las falsas buenas franquicias. Buenas franquicias debido a que se desarrollan sobre productos o servicios adecuados y con franquiciadores serios y honestos. Falsas buenas franquicias, ya que el franquiciador se engaña a sí mismo de buena fe, con el riesgo de arrastrar en su caída a un buen número de franquiciados.

Podemos distinguir en este apartado:

▪ Las franquicias muy rápidas. Son consecuencia de un éxito real; el empresario se convierte en franquiciador sin haber identificado todos los aspectos de su éxito. Los franquiciados no recibirán todos los conocimientos necesarios para reproducir el concepto del franquiciador.

▪ La expansión mal dirigida. Es un peligro inherente a las franquicias de desarrollo rápido. Algunas franquicias en estas condiciones se muestran menos selectivas a la hora de seleccionar franquiciados, no responde de forma adecuada en la asistencia y servicios ofrecidos, etc.

¹² Enrique C. Diez de Castro – José Luis Galán González, ob. cit., p. 150-151

✓ **Franquicias en sectores de actividad de alto riesgo**

Nos referimos aquí a sectores de difícil penetración y, por lo tanto, de problemática expansión y reproducción de los puntos de venta. Destacamos entre estos los siguientes:

- Sectores de competencia muy fuerte, como, por ejemplo, hamburgueserías.

- Sectores con mercados reducidos, como, por ejemplo, productos para equitación.

- Sectores con demanda estabilizada o en retroceso, como, por ejemplo, las lanas.

- Sectores ligados a una moda pasajera.

✓ **Franquicias muy caras**

En este apartado incluimos no las franquicias cuyos derechos de entrada o royalties son muy elevados, sino aquellas en que la relación entre los ingresos obtenidos por el franquiciado y sus gastos (incluidos los pagos al franquiciador) no permiten obtener los resultados previstos para la explotación del negocio.

✓ **Las franquicias con malos contratos**

La franquicia se basa en la cooperación entre franquiciador y franquiciado. Es esencial que reine la confianza entre las partes, que los resultados sean repartidos de forma proporcional a la aportación que se efectúa, que exista una rentabilidad, etc.

Sin embargo, muchos contratos no siguen esta orientación y filosofía. Son contratos no equilibrados, ya que el franquiciador goza de unos derechos superiores a su aportación. El franquiciado tiene muchas y cuantiosas obligaciones y muy pocos derechos reflejados en el contrato. Cuando suceden estos eventos hablamos de franquicias con malos contratos.

Las consecuencias parecen evidentes: la falta de confianza y conflicto entre las partes que desemboca, habitualmente, en la ruptura de relaciones, siendo normalmente el mayor perjudicado el franquiciado.

➤ **Enumerar y desarrollar los elementos de la franquicia**

Seguiremos el esquema propuesto por Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González¹³ para enumerar y desarrollar los elementos de la franquicia.

• **La marca**

La marca es uno de los elementos más relevantes de la franquicia. Está compuesta por el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y por el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

Según Murphy y Rowe¹⁴, las marcas poseen las siguientes utilidades:

- Identifican un producto, servicio o empresa.
- Sirven para diferenciar productos o servicios.
- Representan un valor agregado para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal importante.

La marca tiene un valor de suma importancia en la franquicia. Generalmente, el valor de la franquicia está dado por el valor de la marca. A su vez, una buena imagen de marca y una gran notoriedad atrae a franquiciados exitosos, generando un círculo virtuoso que incrementa aún más el valor de la marca.

✓ **La propiedad legal de la marca**

En la Argentina, el franquiciante debe tener registrada su marca en el Registro Nacional de la Propiedad Industrial, que es el organismo pertinente. La propiedad de la marca y el derecho a su uso exclusivo se obtienen con su registro, y la transferencia a un tercero sólo surte efectos hacia terceros cuando se inscribe en el mismo registro.

El Decreto N° 558/81 del 24/03/81, reglamentario de la Ley N° 22.362 establece 42 clases de marcas de productos y servicios, e indica entre las

¹³ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 29

¹⁴ Murphy, J. Y Rowe, M., **Cómo diseñar marcas y logotipos**, Barcelona, GUSTAVO GILI, 1989, p. 8

incumbencias del Registro la atención de solicitudes de registro de marcas y sus renovaciones, así como los tramites de oposición.

▪ **Clasificación:**

De acuerdo a la enumeración que hace la Ley N° 22.362 del 26/12/80 que rige la materia, pueden ser:

- Una o más palabras con o sin contenido conceptual,
- Dibujos,
- Emblemas,
- Estampados,
- Sellos,
- Imágenes,
- Bandas,
- Combinaciones de colores aplicados en un lugar determinado de los productos o de los envases,
- Envoltorios,
- Envases,
- Combinaciones de letras y de números,
- Letras y números con dibujo especial,
- Frasas publicitarias,
- Relieves con capacidad distintiva, y todo otro signo con capacidad distintiva para productos y/o servicios.

No se consideran marcas y por lo tanto no se registran:

-Nombres, palabras y signos que designan en forma necesaria o habitual el producto o servicio a distinguir, o que sean descriptivos de su naturaleza, cualidad o otras características.

-Aquellos distintivos que fueran de uso general antes de solicitarse su registro como marca,

- La forma del producto,
- El color natural del producto o un solo color aplicado sobre el mismo.

Tampoco son registrables como marcas:

-Las marcas idénticas a otra ya solicitada o registrada,
-Las marcas similares a otras ya solicitadas o registradas para distinguir los mismos productos o servicios,

- Denominaciones de países, regiones o áreas geográficas,
- Aquellas susceptibles de inducir a error,
- Las contrarias a la moral y buenas costumbres,
- Nombres, símbolos, etc., utilizados por la Nación, Provincias, Municipalidades, organismos religiosos y sanitarios, naciones extranjeras y organismos internacionales reconocidos por la República Argentina,
- Nombre, seudónimo o retrato de personas sin su consentimiento o el sus sucesores, hasta el 4º grado,
- Designación de actividad, nombre y razón social descriptivas de una actividad para describir un producto.

El registro de la marca otorga la propiedad de la misma y el derecho a su uso exclusivo por el período de 10 años, renovable indefinidamente por igual período si durante su vigencia hubiese sido usada en los últimos 5 años, y se otorga un título donde constan su número, clase, descripción, identificación del titular, fecha y plazo de vigencia.

Dentro de las regulaciones legales, debemos mencionar también a la Ley Nº 22.426 del 12/03/81, que comprende los actos jurídicos a título oneroso que tengan por objeto principal o accesorio la transferencia, cesión o licencia de tecnología o marcas por personas domiciliadas en el país, cuando los actos tuvieran efectos en la República Argentina.

- Patentes de invención

La franquicia podría también abarcar el uso de un invento. La Ley Nº 24.281 del 30/03/95, modificada por el Decreto Nº 560/96, y el Decreto Reglamentario Nº 590/95 del 18/10/95, regulan el tema, estableciendo que la titularidad de un invento se acredita con la patente de invención y certificados de modelo de utilidad, que se obtiene realizando los trámites de rigor ante la Administración Nacional de Patentes del Instituto Nacional de la Propiedad Industrial, dependiente del Ministerio de Economía, organismo que también se ocupa de difundir periódicamente la información tecnológica objeto del registro.

¿Qué es patentable? De acuerdo con las disposiciones legales, son patentables las invenciones de productos o procedimientos que entrañen una actividad inventiva, siempre que sean nuevos y sean susceptibles de aplicación industrial.

¿Qué se considera invento? Se considera invento a toda creación humana novedosa que permita la transformación de materia o energía para su aprovechamiento humano.

¿Qué se considera novedosa? Lo será cuando no exista registro anterior del producto o procedimiento al momento de presentación de la solicitud de patente.

La patente otorga a su titular el derecho de impedir que terceros sin su consentimiento utilicen, fabriquen, usen, oferten para la venta, vendan o importen al producto patentado. Ese derecho tiene vigencia por 20 años.

El certificado de patente de invención tiene número, clase en que se la incluye, identificación del inventor, resumen de la invención en cuestión, fecha y vencimiento, y es transmisible por cesión ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial.

▪ ¿Por qué son tan importantes los aspectos relacionados con la propiedad legal de la marca?

El franquiciado paga por adherirse a una cadena de franquicia donde lo valioso es la imagen asociada al producto o servicio, que es lo que atrae al consumidor.

La imagen es evocada por la marca. Si la misma no estuviera registrada, cualquiera podría usarla, en tal caso, las ventajas económicas derivadas de la exclusividad dejarían de existir. Correlativamente con la registración, recordemos que las marcas tienen validez por 10 años a partir de su registro, debiendo renovarse antes de su vencimiento. Podría hacerse luego de su vencimiento, pero allí podrían haber inconvenientes. De modo que además de marca registrada, debe ser marca registrada en vigencia.

Aunque esto pueda resultar obvio, la realidad demuestra que algunos franquiciadores incipientes pueden no tener registrada su marca. Igualmente, en el caso de internacionalización, es frecuente el que únicamente la marca se encuentre registrada en el país de origen. Cuando acuden con su red a otros países no pueden utilizar su marca si ésta ha sido registrada por otra persona, teniendo que utilizar otras marcas menos o totalmente desconocidas o abonar al propietario por la utilización de la marca. Se ha dado el caso, también, de que marcas muy conocidas en el mundo pero que operan en países importantes son registradas en otros países por empresarios que hacen

ostentación y comercializan el pertenecer a una red, cuando en realidad no es así. También se debe tener en cuenta que la existencia de nombres de marcas similares o que puedan prestarse a confusiones por el consumidor, en otras regiones o países, pueden restarle atractivo en dichas áreas.

✓ **La notoriedad**

La notoriedad de una marca está dada por el grado de conocimiento de la misma por parte de determinada población. A mayor grado de conocimiento de una marca, mayor notoriedad de la misma y mayores probabilidades de éxito.

En franquicia, la notoriedad de la marca es un aspecto muy importante, porque cuando una marca es desconocida o poco notoria el valor de la franquicia es más reducido, existen menos candidatos a franquiciados, las exigencias del franquiciador también suelen ser menores y, también, las posibilidades de éxito son más pequeñas. Esto suele suceder, en la mayoría de los casos, en los comienzos de una franquicia.

Las empresas franquiciadoras buscan incrementar el grado de notoriedad de su marca a través de la utilización de los medios de comunicación. La mayoría de ellas poseen dentro de sus objetivos publicitarios el incrementar la notoriedad. Para ello, algunas establecen cánones de publicidad a sus franquiciados y otras, obtienen los recursos necesarios directamente de los cánones periódicos.

✓ **La imagen**

Primeramente, debemos diferenciar entre imagen de marca y de empresa. Según Victoroff¹⁵, la imagen de marca es un conjunto de actitudes, representaciones

y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial. Según Costa, la imagen de empresa es la resultante de múltiples y diversos mensajes, relacionados entre sí y con la empresa que, acumulados en la memoria colectiva, configuran una globalidad significativa capaz de influir en los comportamientos y determinarlos.

Todas las empresas buscan transmitir una imagen adecuada a sus intereses. El problema radica en que la imagen real, la que se configura en la mente de los consumidores, coincida con la que queremos comunicar. Lo que sí parece evidente es la necesidad implícita para una cadena franquiciada de

¹⁵ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 30-31

disponer de una buena imagen de empresa y de los productos o servicios ofertados. La franquicia será tanto más atractiva cuanto mayor sea la imagen de marca que posea.

Imagen y notoriedad son factores complementarios y, generalmente, coincidentes entre sí. Es decir, las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de una mejor imagen en la mente de los consumidores. Sin embargo, esto no es siempre así, puede darse el caso de empresas muy conocidas por su mala imagen e, igualmente, de algunas muy poco conocidas pero de una gran imagen.

- **Saber hacer o know-how**

La transferencia del know-how es de importancia central en un contrato de franquicia. De hecho ha sido considerado como un componente esencial del mismo. Know-how es un término originario de EEUU que, a pesar de su adopción en todo el mundo, no tiene un significado unívoco. Se puede decir que es una habilidad técnica o conocimiento especializado en un campo determinado de los negocios, un conocimiento práctico de como lograr un objetivo específico, y en general, todo conocimiento técnico que es secreto, de uso restringido y confidencial. Los conocimientos generales en que se cimienta el éxito de la empresa franquiciante deben poder ser transmitidos en su totalidad al franquiciado. Hay ciertos conocimientos que es imposible transmitirlos, y por lo tanto no pueden ser objeto de una franquicia como por ejemplo "la habilidad de un pintor", o "la simpatía o fama de una persona en particular", que fundamenta el éxito del negocio.

Díez de Castro y Galán González¹⁶, definen el saber hacer como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada, pero que cuando son puestos en práctica de una manera determinada, basada en la experiencia, facilitan al que los aplica la aptitud para obtener un resultado, que de otra forma no hubiera podido esperarse con la exactitud necesaria en la eficacia comercial.

¹⁶ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 32

A su vez, establecen que el mismo debe constituir una ventaja competitiva e implicar una diferenciación, una exclusividad que cree consumidores fieles.

El reglamento 4087/88 de la Comisión Europea define el know-how como un conjunto de conocimientos prácticos no patentados, derivados de la experiencia del franquiciador y verificados por éste, que es secreto, sustancial e identificado.

Analicemos, ahora, cada una de las partes de la definición:

- Un conjunto de conocimientos (saber)

Este conjunto de conocimientos es muy difícil de precisar en forma individual. Comprende una serie de aspectos que hacen al manejo del negocio que son principalmente técnicos, como por ejemplo el conocimiento del surtido a ofrecer, qué publicidad realizar, cuáles son las técnicas a emplear, cómo organizar la gestión, cómo aprovisionarse adecuadamente, cómo seleccionar al personal más idóneo, etc.

- Práctico (hacer)

El know-how al ser llevado a la realidad debe permitir conseguir resultados satisfactorios. Por ello, es primordial en la franquicia que el saber hacer haya sido experimentado previamente con éxito.

- Transmisible (hacer saber)

El know-how debe poder ser transmitido en su totalidad a los franquiciados. Esta es una condición indispensable para que exista franquicia.

La mejor transmisión del know-how que puede hacerse es aquella que permita al franquiciado disponer de una documentación a la que pueda remitirse en todo momento para efectuar una consulta sin dificultad alguna.

Las formas de transmisión del saber hacer en una franquicia, de una forma muy escueta, son las siguientes:

- Manuales de la franquicia. Los manuales de la franquicia recogen por escrito los conocimientos sobre las estructuras organizativas, las técnicas de merchandising, los planes financieros o contables, etc.

- Formación del franquiciado para que sepa como llevar a cabo las directrices del franquiciador. Aunque en la franquicia la formación es continuada (antes, durante y después de convertirse en franquiciado), para este punto es fundamental la formación previa a la apertura del establecimiento.

- **Secreto**

El know-how no debe ser generalmente conocido o fácilmente accesible al público en general.

Para mantener este secreto a resguardo, en el contrato de franquicia se instrumentan una serie de cláusulas denominadas de confidencialidad, en las que se recoge el compromiso del franquiciado a no divulgarlo durante la duración del contrato y una serie de años con posterioridad a la terminación del mismo.

La falta de respeto a estas cláusulas puede dar lugar a la ruptura de la relación y al pago de fuertes indemnizaciones por parte del franquiciado.

- **Sustancial**

El know-how debe incluir información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, e indicar la forma de presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera, etc., es decir, el know-how debe permitir al franquiciado gestionar su negocio de forma adecuada desde el inicio de su actividad.

- **Identificado**

El know-how debe estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad. La descripción se puede realizar en el acuerdo de franquicia, en un documento separado o en otra forma que resulte apropiada.

- **Dinámico**

Como especificáramos anteriormente, el know-how debe generar una ventaja competitiva. Para lograr mantener esa ventaja en el tiempo, el know-how requiere de una actualización permanente por parte del franquiciador. Es por ello que las empresas franquiciadoras importantes destinan elevados recursos en investigación y desarrollo.

- **Original**

La originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. Ahora bien, debemos distinguir entre originalidad total, que entraña que los componentes del saber hacer son totalmente desconocidos o novedosos, y originalidad relativa, en la que los elementos del

saber hacer no son totalmente desconocidos pero su conjunto o formato es desconocido por el franquiciado. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.

- **El producto o servicio ofertado**

El producto o servicio ofertado debe poseer las características de: **diferenciación, competitividad y surtido.**

La **diferenciación** aumenta las posibilidades de éxito de la franquicia. El producto o servicio debe diferenciarse claramente de los competidores. Debe estar dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Debe ser **competitivo** en el precio, en la calidad o en la relación precio - calidad.

En cuanto al **surtido**, la gama de productos ofertada por los puntos de venta debe ser *homogénea, completa y especializada*. Una característica básica de las franquicias es su *especialización*, por ejemplo, tienda de venta de computadoras. La *homogeneidad* tiene su reflejo en que exista armonía entre las divisiones, secciones, familias, etc..., que componen el surtido. La venta al público de computadoras, impresoras, etc..., refuerza la homogeneidad del surtido. Esto implica, igualmente, una coherencia entre el número de ítems ofrecidos dentro de cada división del surtido. Las divisiones del surtido deben constar del mismo número de ítems salvo en los casos que se estime aconsejable cambiar esa norma. Por último, el surtido debe ser *completo* por dos razones fundamentales: incrementar las ventas y la satisfacción del cliente. El surtido completo lleva aparejado que una tienda como la anteriormente descrita deberá contar con todos los productos complementarios y servicios accesorios que necesiten los clientes que adquieren dichos productos (papel, transparencias, cartuchos de tinta, instalación, mantenimiento, etc.).

- **El contrato de la franquicia**

El contrato de franquicia es el corazón de todas las empresas que funcionan bajo este sistema. Es la parte fundamental que garantiza la estabilidad de una red y le da la cobertura para funcionar bajo unos parámetros determinados.

No se trata de un documento estándar que recoge unas cláusulas tipo, es más bien un documento estratégico que tiene forma jurídica y que constituye la garantía para las dos partes de que todo está perfectamente claro y definido.

El contrato de franquicia debe estar basado en el principio de equidad y mutuo beneficio.

- ✓ **Formalización**

El convenio de franquicia se materializa en un contrato, en el que se establecen los derechos y obligaciones de cada parte en un lugar y por un tiempo determinados.

La presentación o ambientación del negocio y la marca comercial, hacen que el consumidor identifique de manera uniforme al producto o servicio ofertado por cualquiera de los puntos de venta de la cadena, como si los distintos franquiciados fueran sucursales de una misma empresa. Pero no es así: la cadena de comercialización formada de esta forma es el producto del esfuerzo de cooperación entre varias empresas: el franquiciador y cada uno de los franquiciados.

No debe confundirse la persona de franquiciador con la del franquiciado. Son dos personas jurídicamente independientes.

El franquiciado usa la marca del franquiciador, pero no puede usar la razón social del mismo. ¿Qué significa esto? Que por más que el punto de venta ostente la marca del franquiciador, toda la documentación que el franquiciado emita, como facturas, recibos, correspondencia, y en general, todo papel comercial, la razón social que figure deberá ser la propia del franquiciado, nunca la del franquiciador.

- ✓ **Características del contrato**

- **Bilateral**

Entre partes que se obligan en forma recíproca, una a suministrar el conocimiento y el asesoramiento técnico, así como a otorgar el derecho de uso

de la marca y/o de la patente de invención, mientras que la otra aporta capital, trabajo e instalaciones.

- Entre personas

Este elemento es esencial al realizarse el contrato.

- Atípico

Pues en la Argentina no existe una regulación específica para él.

- Onerosos

Esta característica es básica. Los derechos que se otorgan recíprocamente nunca lo son a título gratuito, sino mediante el pago de determinadas contraprestaciones.

- De tracto sucesivo

Pues no termina en el momento de la firma del contrato, sino que tiene continuidad en el tiempo.

- Conmutativo

En el contrato se determinan los derechos y obligaciones que corresponden a cada parte.

- De cooperación

Existe un vínculo de colaboración entre las partes.

- Autónomo

Las partes son jurídicamente independientes. El franquiciado es una persona que no tiene relación de dependencia con el franquiciante.

✓ **Capítulos del contrato**

Todo contrato de franquicia debe contar con los siguientes capítulos:

- Partes: son partes del contrato quien otorga la franquicia, es decir el franquiciador y el beneficiario de la misma, es decir el franquiciado.

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

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

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

- Pago de derechos por la franquicia: es el pago inicial de una suma de dinero que el franquiciado paga al franquiciador en contraprestación al otorgamiento de la franquicia y que permite generalmente al franquiciador recuperar costos relacionados con la venta de la franquicia.

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

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

- Período de vigencia y renovación: el contrato comienza en su vigencia, o sea en su aplicación, en la fecha en que se firma el contrato, o sea en la fecha estampada en el mismo, si es que no se estipula otra en forma específica, y continuará surtiendo efectos legales hasta la fecha de vencimiento, que también debe indicarse en el contrato.

Decíamos que comenzará en la fecha que tiene estampada el contrato si no se estipula otra en forma específica. Lo normal sería que la vigencia fuera desde el mismo día de la firma o bien a partir de tal día del mes próximo, pero también pueden darse circunstancias de hecho, por ejemplo, se comenzó a operar sin haberse firmado el contrato (cuestión no recomendable para ninguna de las partes), y a posteriori se blanquea la situación a la firma del contrato, reconociéndose los efectos con retroactividad a la fecha del mismo, a partir de equis día - mes - año. Esta retroactividad significa que para el cálculo de las contraprestaciones deberá partirse de esa fecha retroactiva. A la vez, los efectos jurídicos se producirá desde esa fecha. Asimismo, las partes podrán

establecer o no la renovación automática del contrato. Si se indica que se renovará automáticamente por otro lapso de tiempo igual o distinto al de la vigencia del presente contrato, deberá prever hasta que momento podrá oponerse una de las partes para impedir esa renovación, ello sea por no-continuación o sea para renegociar los términos del contrato.

Si no hubiera estipulación de renovación automática, obviamente las tratativas deberán iniciarse con suficiente antelación al vencimiento del contrato, para impedir costosas sorpresas.

Además, debe considerarse que sucede con el canon de entrada. A menos que exista una cláusula en contrario, al finalizar una vigencia y firmarse un nuevo contrato por un nuevo período, podría darse el caso de hacerse nuevamente obligatorio el pago del canon de ingreso. Lo razonable sería que el canon de ingreso sea abonado por el franquiciado una única vez, pero todo depende de las circunstancias y de la política del franquiciador.

La duración del contrato y sus causas de rescisión está relacionadas con la naturaleza de la franquicia. Establecer cuál debe ser el período usual para la vigencia del contrato es difícil, depende en buena medida de los márgenes de utilidad (a mayor margen menos tiempo) y en general del tiempo necesario para amortizar la inversión (a mayor tiempo para el recupero, mayor vigencia). Pero no hay reglas fijas, por lo general oscilan entre el lapso mínimo faltante para el vencimiento del contrato de locación del local hasta 10 o 15 años.

En cuanto a la rescisión del contrato, el mismo debe establecer clara y puntualmente en qué casos podrá rescindirse, sea por haberse incurrido en conductas que afectaran negativamente lo pactado, o haberse dado situaciones que afectasen al normal desenvolvimiento del contrato, y que por ello provocan la automática extinción del mismo, por culpa de la parte que hubiera incurrido en tales conductas o provocado tales situaciones.

▪ Incumplimiento y extinción: se describen determinadas conductas contrarias a las pautas establecidas en el contrato, que representan su incumplimiento, estableciéndose que las mismas derivarán en la extinción automática del mismo, por culpa de la parte que hubiera incumplido.

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

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

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

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

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

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

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

El tipo de entrenamiento que debe tomar obligatoriamente el franquiciado (antes, durante y después del lanzamiento de la franquicia) tiene que estar claramente especificado.

- **Marca:** las partes acuerdan en el contrato todas las modalidades y limitaciones relacionadas con el uso de la marca de la cual es licenciataria exclusivo el franquiciador y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.

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

- **Oferta:** con la finalidad de garantizar la homogeneidad con que el mercado ha de reconocer al conjunto de puntos de venta de la red, y para evitar que el franquiciado incorpore dentro de la oferta de su negocio productos o servicios que no se ajusten a los requerimientos de la franquicia, el franquiciador define de forma detallada su oferta exigiendo al franquiciado que se abstenga de ofertar productos o servicios distintos o competidores de los incluidos en la oferta de los puntos de venta de la red.

- **Aprovisionamiento:** a fin de garantizar la homogeneidad en los estándares de calidad de los productos incluidos en la oferta de los puntos de venta franquiciados, se establece la obligación del franquiciado de aprovisionarse de forma exclusiva a través del franquiciador o de proveedores autorizados por éste, en base a criterios objetivos de calidad.

- **Confidencialidad:** es de interés no sólo para el franquiciador, sino para todos los miembros de la red franquicia, el mantenimiento del carácter secreto del saber hacer del franquiciador. Para ello, se incluye el compromiso de confidencialidad del franquiciado respecto del saber hacer del franquiciador, así como el compromiso de no utilizar el saber hacer del franquiciador para fines distintos de la explotación del negocio objeto de la franquicia.

- **No-competencia:** se establecen en el contrato cláusulas de no competencia. Estas tienen por objeto impedir que el franquiciado pueda desarrollar una actividad análoga, similar o que pueda suponer competencia a la que es objeto del acuerdo de franquicia. Los pactos de no competencia

podrán mantenerse vigentes durante un período posterior a la extinción del contrato de franquicia.

- Contabilidad y registros: se establecen contractualmente las pautas necesarias par que el franquiciado adapte su sistema de teneduría de libros, contabilidad y el mantenimiento de sus registros, al sistema implementado por el franquiciador.

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

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

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

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

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

- Seguros: el franquiciado se obliga a contratar todas las pólizas de seguros requeridas por el franquiciador, bajo las modalidades y con las características determinadas por este, según las considere necesarias.

- Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato: se enumeran todos los derechos y deberes para el franquiciador y el franquiciado una vez vencido el plazo de vigencia de la franquicia o bien extinguido el contrato por alguna de las causales previstas. Los que se

relacionan con el cese de uso de la marca y el desarrollo del sistema de franquicias por parte del franquiciado, los pagos de todas las sumas adeudadas por este al franquiciador, devolución de materiales del franquiciador, etc.

- **Notificación. Domicilios:** las partes fijan domicilios legales a todos los efectos del contrato y establecen la forma en que se cursarán todas las notificaciones previstas en el mismo.

- **Derecho aplicable:** las partes acuerdan las normas por las cuales resolverán sus discrepancias.

- **Proceso arbitral. Competencia:** las partes acuerdan la forma en que resolverán sus discrepancias, pactando generalmente el sometimiento de la controversia a un proceso arbitral estableciendo en forma subsidiaria la intervención de la Justicia Ordinaria.

✓ **Consideraciones a tener en cuenta en la redacción del contrato.**

En la República Argentina no existe regulación específica para este tipo de contrato, que sí la tiene en otros países, como EEUU, Francia, España, México y Brasil, entre otros. Esa falta de regulación no implica en forma alguna una dificultad para su redacción o firma, pues basta con los principios generales establecidos en la Constitución Nacional y en el Código Civil. De tal forma es así, que en el artículo 19 de la Constitución Nacional se declara que los ciudadanos pueden realizar todo lo que la ley no prohíba, mientras que el artículo 1197 del Código Civil establece que los contratos obligan a las partes como la ley.

La no-tipificación del contrato de franquicia es uno de los factores que puede influir sobre el nivel de desarrollo de la franquicia. La inexistencia de una legislación específica se justifica, entre otras razones, por la novedad de esta forma comercial.

Hay que remarcar que la no obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc., por el contrario, el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para éste último sea un contrato de adhesión.

- **Los pagos**¹⁷

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, éste a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos. La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado al franquiciador se centran en tres puntos:

- Claridad
- Objetividad
- Satisfacción

- Claridad: El franquiciado debe saber de forma clara la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe del franquiciador.

- Objetividad: Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.

- Satisfacción de las partes: La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se pueden suscitar en la franquicia.

Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:

- ✓ **Derecho o canon de entrada.**
- ✓ **Derecho o canon periódico o royalty.**
- ✓ **Otros pagos**

- ✓ **Canon de entrada**

El canon de entrada es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. Consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque muchos franquiciadores no lo exijan.

El canon de entrada es una compensación que el franquiciado abona al franquiciador y que comprende los siguientes conceptos:

- Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.

¹⁷ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 40-48

- Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
- Cesión del saber hacer al franquiciado.
- Servicios y asistencia previa a la apertura del negocio.

El canon de entrada es el valor que el franquiciado debe pagar por su entrada en las cadena en contrapartida del saber hacer transmitido, la exclusividad territorial y las prestaciones para la creación de la cadena: marketing, merchandising, financieras y de gestión, y formación.

Las prestaciones de marketing comprenden estudios de mercado e implantación. Las de merchandising la búsqueda y puesta en marcha de los locales. Las financieras y de gestión incluyen el montaje financiero y presupuestario de los primeros años de actividad. La asistencia técnica se refiere a la constitución del stock, presentación de artículos, animación del punto de venta, publicidad local, etc.

El valor del canon de entrada se debe determinar en función de una serie de factores: entre los más importantes podemos destacar:

- Notoriedad de la marca(nombre de la marca y logotipo).
- Diferenciación y ventajas de los productos o servicios comercializados.
- Resultados previstos (cifras de ventas o beneficios).
- Exclusividad territorial concedida.
- Inversión a realizar por el franquiciado.
- Tiempo de duración del contrato.

El canon de entrada se abona antes de la apertura del negocio y de una sola vez. En algunas franquicias para facilitar este pago se fracciona en dos o tres desembolsos (antes y después de la apertura del negocio), en otras el pago puede ser anual. No obstante existen múltiples variedades o alternativas, entre ellas las siguientes:

Derecho de entrada A) No existe

B) Existe

B.1.) Cantidad Fija

B.2.) Cantidad Variable

B.2.1) Porcentual

B.2.2) Según

Criterios

A) No existe canon de entrada

El canon de entrada, como hemos repetido anteriormente, es uno de los elementos esenciales de la franquicia. Parece evidente que al franquiciador montar una red franquiciada le supone unos costes siempre importantes, aunque menores que los que se derivarían de formar una red de sucursales. Por tanto, la cesión de su nombre, saber hacer, etc., no lo va a hacer de forma gratuita, ya que la actividad comercial siempre debe ser lucrativa.

No obstante algunos franquiciadores no cobran un canon de entrada. Las razones pueden ser de diversos tipos:

a) Se cobran los derechos que le correspondería al canon de entrada de forma indirecta a través del canon periódico, el sobreprecio en el aprovisionamiento, o en la prestación de otros servicios.

b) La marca del franquiciado no tiene ninguna notoriedad, el saber hacer está falto de contenido, la fórmula comercial no ha sido experimentada, etc. en estos casos parece lógico la inexistencia de un canon de entrada o un canon muy reducido: suele producirse en los comienzos de una red franquiciada.

c) Cuando no se cobra canon de entrada puede ser debido, en muchos casos, al desconocimiento por parte del franquiciador de lo que es una franquicia realmente. La práctica totalidad de las cadenas franquiciadas cobran el canon de entrada y este se configura como uno de los atributos peculiares que diferencia a la franquicia de otras formas comerciales.

B) Existe canon de entrada

Diferenciamos en este punto dos apartados: cantidad fija y cantidad variable

B.1.) Cantidad Fija: La forma más habitual con que operan las cadenas franquiciadas consiste en establecer como canon de entrada una cantidad determinada única para todos aquellos franquiciados que formen parte de la misma.

Una de las variantes que se pueden estimar convenientes, consiste en ofrecer pagar el canon en varios plazos. Indudablemente, las fechas de vencimiento deben estar encadenadas a hechos relevantes en el desarrollo del negocio (apertura del negocio, primer aniversario, etc.). También, se podría pagar el canon, por ejemplo, en tres plazos, el primero con el inicio de la asistencia por parte del franquiciador, el segundo con la apertura del negocio y el tercero al fin del primer año de actividad.

B.2.) Cantidad Variable: Dentro de este apartado podemos, igualmente, diferenciar entre cantidad variable porcentual o según criterios.

B.2.1.) Porcentual: El derecho de entrada se fija, generalmente, como un porcentaje de la inversión inicial del franquiciado o de otros factores como el coste de desarrollo de la franquicia por parte del franquiciador. Esta forma de establecer el canon de entrada es muy poco común en la práctica.

B.2.2.) Según Criterios: El primer paso, como su nombre lo indica, consiste en elegir uno o varios criterios que van a servir para fijar el canon de entrada. Posteriormente, se fijan niveles diferentes para cada criterio y, por último, se hace corresponder con cada nivel un determinado valor de canon de entrada.

Los criterios más utilizados son los demográficos (la ciudad, la zona, el número de habitantes, etc.) y la superficie del local. Los criterios de capacidad son utilizados, especialmente, en servicios: número de camas de un hotel, número de mesas, etc.

El contrato de franquicia debe estipular siempre la cuantía del canon de entrada. No obstante, es también aconsejable, aunque en la práctica los franquiciadores lo omiten deliberadamente, recoger en el contrato las siguientes situaciones:

a) Que en la renovación del contrato no se vuelva a pagar el canon de entrada. Las relaciones estables en el canal entre franquiciador y franquiciado presuponen pagar el canon de entrada una única vez, al comienzo de sus relaciones. Por tanto, parece lógico, y así lo entienden la mayoría de los franquiciadores cuando finaliza el contrato y prosiguen estas relaciones, no volver a exigir el canon de entrada a los franquiciados.

b) ¿Qué sucede con el canon de entrada en caso de que franquiciador y/o franquiciado rompan la asociación? ¿El franquiciado pierde el canon de entrada o el franquiciador debe devolverlo?

c) En el caso de cesión del contrato si existe esta posibilidad, ¿el canon de entrada lo devuelve el franquiciador al franquiciado o éste se lo exige a quien le ha cedido el contrato?

d) En la apertura de una nueva franquicia por el franquiciado, en la zona de exclusividad concedida, ¿debe pagar un nuevo canon de entrada por la apertura del nuevo establecimiento o el canon pagado cubre las nuevas aperturas en su zona de exclusividad?

✓ **Canon periódico**

Se utilizan, también, otros nombres alternativos como cuotas o canon de funcionamiento, derechos periódicos, tasa de contrato, royalties (en inglés) o redevance (en francés).

Los royalties son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos que obtiene el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse contar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

Los cánones periódicos pagados por el franquiciado al franquiciador deberían incluir todo o parte de los siguientes servicios:

- Publicidad
- Formación continua
- Asistencia e información continuada
- Ayudas en la gestión del negocio
- Aprovisionamiento
- Control
- Saber hacer renovado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios.

Los cánones periódicos deberían incluir la totalidad de estos servicios. No obstante, algunos franquiciadores estipulan otros pagos como contraprestación a algunos de los servicios mencionados anteriormente.

Seguidamente se exponen las distintas modalidades o posibilidades que se dan para los pagos periódicos:

Pagos No Existen

Existen

Cantidad Fija

Cantidad Variable Según Criterios

Porcentajes Sobre Compras

Sobre Ventas

Porc. Fijo

Porc. Variable

Las franquicias más importantes tienen establecido unos derechos periódicos mientras que no los establecen, generalmente, las menos desarrolladas; éstas utilizan el aprovisionamiento como medio de cobro de las cuotas de funcionamiento. Esta forma de operar se conoce con el nombre de sobreprecio, es decir, un precio superior al que normalmente, si existiera la cuota de funcionamiento, debería pagar el franquiciado al franquiciador directamente si es su proveedor o a los proveedores designados por el franquiciador. En este último caso, los proveedores pagan al franquiciador el sobreprecio cobrado al franquiciado. Nuevamente se pone de manifiesto que esta forma de operar rompe la esencia de la franquicia.

No obstante, algunos franquiciadores que utilizan el sobreprecio lo hacen para asegurarse unos ingresos antes de la venta de los productos por parte del franquiciado y además producen, en este último, el efecto psicológico favorable de que no cobran royalties frente a otras franquicias que sí lo hacen. Igualmente, otras de las ventajas de esta actuación son las administrativas. Otros, por el contrario, obran en esta línea, desgraciadamente, por no tener confianza en que el franquiciado les facilite las cifras de negocio correctas y/o su incapacidad para controlarlo, factor que denota, una vez más, una franquicia poco avanzada.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquiciadas, es el que se calcula como un porcentaje del volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado.

En este caso debe estipularse claramente sobre qué volumen de ventas se calcula este canon. Existen, generalmente, tres posibilidades:

- a) Sobre las ventas de todos los productos que le suministra directamente el franquiciador.
- b) Sobre la venta de todos los productos que le proporciona el franquiciador y/o otros proveedores indicados por él.
- c) Sobre todos los productos que vende el franquiciado, ya sean proporcionados por el franquiciador (o los proveedores seleccionados por él) o por el propio franquiciado.

Una alternativa, que goza de gran predicamento, consiste en fijar el porcentaje sobre las compras en vez de sobre las ventas.

Otra variante, consiste en cobrar un importe fijo, normalmente mensual.

✓ **Otros pagos**

El franquiciado presta una serie de servicios y ayudas de todo tipo al franquiciado. La cuantía y calidad de los mismo es diferente de una cadena franquiciada a otra. Por ello, no existe uniformidad sobre otras compensaciones del franquiciado al franquiciador, incluso existen servicios que en unas cadenas el franquiciador soporta todos los costes, en otras el franquiciado y, también, pueden ser compartidos estos costes por el franquiciador y el franquiciado.

Mientras que los pagos que hemos visto anteriormente (canon de entrada y canon periódico) se funden con la esencia de la franquicia. Los restantes pagos de los que vamos a hablar no deberían existir, ya que deberían estar incluidos o formar parte de los precedentes, si bien la principal excepción a nuestro planteamiento pudiera ser el canon de publicidad, que poco a poco se va imponiendo en las franquicias actuales.

Los pagos más comunes, que existen o pudieran existir, se refieren, por orden de importancia, a los siguientes apartados:

- Comunicación en especial referidos a la publicidad y promoción de tipo local.
- Formación. No sólo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también la formación continua.
- Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
- Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

Existe un número importante de cadenas franquiciadas que establecen el canon de publicidad en forma independiente del canon de entrada y el canon periódico. Por el contrario, es frecuente que para los restantes apartados no figure un canon establecido de forma diferenciada de los anteriores (canon de entrada y canon periódico) y estos servicios estén comprendidos en estos últimos cánones.

Las empresas que exigen un canon de publicidad utilizan las siguientes modalidades:

- La mayor parte de los franquiciadores exigen un canon sobre ventas.
- Algunas empresas fijan el canon de publicidad como un porcentaje sobre las compras, en vez de la cifra de ventas.
- Otras fijan el canon de publicidad según criterios.
- Otra alternativa utilizada es fijar una cantidad mensual fija.
- También se determina el canon de publicidad como una cuota correspondiente a la participación en campañas locales o nacionales que establezca el franquiciador.

- **Exclusividad territorial**

Una característica de la franquicia es la concesión de una zona de exclusividad al franquiciado. Para ello, el franquiciador debe haber diseñado previamente las diferentes zonas territoriales en que dividirá a su mercado y el orden de prioridad para la cobertura de las mismas. Estas zonas, teniendo en cuenta la necesidad de cobertura de mercado, se irán concediendo en exclusividad a los distintos franquiciados. La extensión de las zonas de exclusividad varían de una franquicia a otra, pudiendo ser desde un continente a una calle de una ciudad.

La distribución geográfica de las zonas de exclusividad de una franquicia debe ser motivo de un estudio riguroso y debe realizarse con anterioridad a la puesta en marcha de la franquicia, ya que por lo general las mismas no pueden ser modificadas en el corto plazo si que existen franquiciados en dichas zonas. Las zonas de exclusividad que se otorguen deben ser las adecuadas para el éxito de los negocios franquiciados y deben tener una validez temporal sin modificaciones sustanciales.

Generalmente, la exclusividad territorial significa que el franquiciado poseerá la distribución en exclusiva de los productos o servicios comercializados por el franquiciador en el territorio que le ha sido asignado.

Diremos que en materia de exclusividad territorial podemos encontrarnos con las siguientes modalidades:

A) No existe exclusividad territorial

La exclusividad territorial es uno de los elementos esenciales de la franquicia, al no existir la misma la franquicia queda incompleta y, por lo tanto, posee un atractivo menor para los potenciales franquiciados, debido a que existe la posibilidad de que otros vendan los mismos productos o servicios dentro de su zona de influencia. Sin embargo McDonald's, la franquicia N° 1 en el mundo, no concede exclusividad territorial a sus franquiciados y por ello la franquicia no deja de ser atractiva. En este caso particular, el principal atractivo para los franquiciados lo constituye la imagen de marca, la experiencia y la trayectoria con que cuenta la cadena franquiciada. Es por ello que a las franquicias altamente reconocidas les sea posible no conceder exclusividad territorial a sus franquiciados sin perder atractivo, permitiéndole operar más libremente en el mercado de acuerdo a las necesidades del mismo. Para las franquicias nuevas o sin una elevada notoriedad no es aconsejable la no-concesión de una zona de exclusividad.

B) Existe exclusividad territorial.

Cuando se otorga la exclusividad territorial, la misma, necesariamente, debe figurar en el contrato. Sin embargo, existen dos formas de otorgar exclusividad: la total y la parcial.

B.1.) Exclusividad total: Es la más común en la mayoría de las franquicias y la que más beneficia al franquiciado. El franquiciado se transforma en el único punto de venta franquiciado y en el único distribuidor de los productos o servicios de la cadena dentro de la zona de exclusividad otorgada por el franquiciador.

El inconveniente se presenta cuando la empresa franquiciadora comercializa sus productos por otros canales distintos de la franquicia y decide operar a través de este sistema otorgando exclusividad total a sus franquiciados. En la mayoría de los casos, suelen existir compromisos por parte del franquiciador con ciertos distribuidores que operan dentro del área de

exclusividad del franquiciado. La forma adecuada de resolver este inconveniente, sería estableciendo un plazo para que el franquiciador concluya sus relaciones comerciales con estos distribuidores sin que existan problemas de aprovisionamiento en dicha zona.

“La exclusividad territorial puede llevar aparejada algunos derechos para el franquiciado:

Multifranquicia: Es el derecho del franquiciado de abrir más de un punto de venta franquiciado en la zona que tiene concedida o, dicho de otro modo, a multiplicar los puntos de venta en su territorio. Este derecho puede ser muy útil para el franquiciado en el transcurso de los años; puede suceder que, con el desarrollo del negocio, se den las condiciones idóneas para la apertura de nuevos puntos de venta y el franquiciado pueda atender de mejor forma los clientes de su zona e incrementar las ventas.

Franquicia master: La concesión de este derecho implica que el franquiciado puede extenderse en su área de exclusividad convertido en franquiciador.

Por su parte, el franquiciado se compromete a respetar su zona de exclusividad, o lo que es lo mismo, no vender fuera de esta área. Cuando existan áreas contiguas a las del franquiciado en las que no exista todavía una concesión en franquicia, el franquiciado podría comercializar sus productos o servicios en estas zonas siempre previo acuerdo con el franquiciador.”¹⁸

B.2.) Exclusividad parcial: Algunas franquicias reducen la exclusividad territorial total, pero siguen otorgando algún tipo de exclusividad a sus franquiciados; es decir, otorgan una exclusividad parcial, ya sea de establecimiento o temporal:

Exclusividad de establecimiento: El franquiciado posee el único punto de venta franquiciado dentro de la zona concedida, pero no posee exclusividad en relación con la comercialización de los productos o servicios de la empresa franquiciadora, ya que los mismos se comercializan, también, a través de otros canales de distribución. Esta forma de proceder atenta contra la esencia de la franquicia y genera al franquiciador problemas más o menos importantes con sus franquiciados.

Exclusividad temporal: El franquiciado posee exclusividad total en la zona concedida, pero en forma provisional. El franquiciador conserva el derecho de incorporar un nuevo punto de venta en dicha zona cuando las necesidades comerciales, la coyuntura económica, etc., así lo aconsejen. Esto, también, atenta contra la esencia de la franquicia, pero, se puede reducir su efecto

¹⁸ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 49

negativo, otorgando al franquiciado el denominado derecho de prioridad, mediante el cual éste goza de prioridad en la adjudicación ante la necesidad de abrir un nuevo punto de venta dentro de su zona de exclusividad.

- **Servicios**

Debemos aclarar que todas las franquicias no prestan los mismos servicios y que, generalmente, las franquicias más notorias son las que prestan mayores servicios a sus franquiciados. A continuación explicaremos los más importantes, clasificándolos según el momento en que se prestan:

a) Antes del inicio de la actividad comercial

- Local comercial.
- Formación inicial.
- Recursos financieros.

b) Después del comienzo del negocio

- Ayuda publicitaria.
- Formación permanente.
- Ayuda en la gestión y administración.
- Asistencia e información.

- Local

La ubicación de un local comercial es uno de los principales factores de éxito de cualquier negocio. Al analizar opciones no sólo se debe tomar en cuenta el tamaño del local, estacionamiento, usos de suelo y acceso a servicios públicos. Otros factores a considerar son:

- Características socioeconómicas de la población que rodea al local.
- Competencia presente en el área.
- Cantidad de hogares y centros de trabajo en la zona.
- Transito vehicular y peatonal.
- Centros de atracción presentes en el área, etc.

El franquiciador asiste al franquiciado en el análisis de estas cuestiones con el fin de encontrar el local que mejor se ajuste a las necesidades de la franquicia. A su vez, el local puede ser propiedad del franquiciado o éste debe encontrarlo y suscribir el contrato de alquiler; o puede ser propiedad del

franquiciador o éste se encarga de encontrarlo y localarlo o comprarlo, para luego subalquilarlo o alquilarlo, respectivamente, al franquiciado. Lo importante es que el local se encuentre ubicado y posea las características especificadas por el franquiciador. En cuanto a las características del local, debemos establecer que, en las franquicias existen planos estándar de locales que en su mayoría concuerdan con los planos de los centros pilotos, por tanto, lo loable sería conseguir un local que se ajuste lo mayor posible, en cuanto a sus dimensiones y distribución, a dichos planos.

Además, el franquiciador proporciona al franquiciado, en relación con el local, los siguientes servicios:

1. Acondicionamiento: comprende el diseño interior y exterior, así como las obras necesarias de reformas y adaptación del local. En la franquicia el diseño del local se encuentra estandarizado y todo nuevo establecimiento de la cadena debe adaptarse a dicha estandarización. Aunque, es posible que, atendiendo a las reglamentaciones y costumbres del lugar de emplazamiento, el diseño del mismo pueda ser levemente modificado.

2. Instalación y montaje: comprende aspectos como: la distribución en planta, las especificaciones sobre las estanterías y mostradores a adquirir, la ubicación de las cajas y las especificaciones sobre el resto del equipo necesario para el desarrollo de la actividad.

- Formación

La formación de un franquiciado no sólo consistirá en aportarle un adiestramiento adecuado al inicio de la explotación de la explotación de la actividad. Esta formación habrá de prolongarse durante toda la relación de la franquicia.

Por tanto, debe distinguirse entre formación inicial y formación permanente.

1. Formación inicial

Esta tendrá que transcurrir por tres etapas claramente diferenciadas:

- Una formación teórica referente a los aspectos relativos al negocio y al sistema de franquicia que por lo general se desarrollará en las instalaciones de la central franquiciadora. Se formará al franquiciado en los siguientes aspectos:

- El concepto de negocio.

- Situación actual y perspectiva del sector.
- La oferta.
- Procedimientos de elaboración.
- Presentación de productos / servicios.
- Planteamientos comerciales.
- Publicidad y promoción.
- Técnicas de venta.
- Merchandising.
- Directrices de aprovisionamiento.
- Inventarios.
- Personal.
- Administración del punto de venta.
- Programa informativo de gestión.
- La imagen corporativa.
- Acondicionamiento y equipamiento.

Con respecto a la propia relación contractual, se tratarán los siguientes puntos:

- La relación de franquicia.
- Manuales de negocio.
- Asistencia al punto de venta.
- Fuentes de suministro.
- Planes económicos.
- Control de la gestión.
- Supervisión del punto de venta.
- Planificación y coordinación de campañas.
- Fondo de marketing.
- Programa de formación permanente.
- Comunicación.

-Una formación práctica para la aplicación de los conocimientos adquiridos en la fase inicial. Aquí se planteará al franquiciado la posibilidad de una completa dirección de un centro piloto, bajo la supervisión directa de personal especializado del franquiciador.

-La asistencia técnica y comercial de la que podrá beneficiarse el franquiciado en el propio punto de venta en los inicios de la actividad.

Para la primera fase de la formación inicial, el franquiciador tendrá que organizar y desarrollar un programa formativo capaz de facilitar al franquiciado suficiente información relativa no sólo al propio concepto de negocio en sí, sino también respecto a las particularidades que identificarán y personalizarán la relación entre ambas empresas.

Serán las características del sector de actividad, la complejidad de la transferencia de información y de los requerimientos operativos precisos y, como es lógico, el rigor y profesionalidad del franquiciador y las aptitudes del propio franquiciado, lo que realmente condicione la duración de un programa de formación de apertura.

En cuanto a la segunda etapa de la formación inicial, la formación práctica, esta perseguirá un doble objetivo:

1. El desarrollo de las funciones inherentes a las diversas secciones o departamentos (comercial, aprovisionamiento, administración, marketing, etc.) del punto de venta por parte del franquiciado.

2. La dirección supervisada del completo funcionamiento de un centro piloto, por lo general el más próximo a la localidad de implantación.

Será, no obstante, con la asistencia in situ al franquiciado durante las primeras etapas de funcionamiento de su nueva unidad operativa, cuando puedan concretarse infinidad de procedimientos y subsanarse las más que numerosas dudas que pueden plantearse al franquiciado en el transcurso de una jornada normal de trabajo.

Que el franquiciado pueda disponer de la presencia de personal especializado del franquiciador en un momento tan difícil como es el de enfrentarse a la dura realidad de su mercado, constituye un excelente aporte para su formación inicial.

En cuanto al valor monetario de esta formación, será conveniente que el costo de la misma quede estipulado en el contrato, como así también, el responsable de su pago y la forma en que debe hacerse efectivo el mismo.

2. Formación permanente.

En este sentido son diversos los medios al alcance de un franquiciador.

–Seminarios periódicos de formación: teniendo en cuenta el extraordinario dinamismo del entorno en que se desarrolla una actividad empresarial y que esta permanente alteración de las condiciones de explotación se muestra con más contundencia en ciertos mercados, destacaremos la necesidad, no sólo de modificar ciertos parámetros conceptuales del propio negocio, sino de adaptar los conocimientos de todos los franquiciados.

La permanente investigación que del mercado habrá de realizar el franquiciador, podrá traducirse en la necesidad de implementar cambios técnicos o comerciales más o menos importantes que habrán de trasladarse a todos los puntos de la cadena.

En definitiva, de nada servirá organizar y aplicar un excelente programa de formación al inicio de la relación de franquicia, si las empresas franquiciadoras no son capaces de mantener en el tiempo una estructura capaz de garantizar la oportuna preparación de los diversos eslabones de la cadena.

Por tanto, la organización de seminarios de formación hará posible la transmisión de las mejoras que progresivamente fuera experimentando el saber hacer del franquiciador, que dicho sea de paso, tendrá su origen, en numerosas ocasiones, en las aportaciones de los propios franquiciados.

–Convenciones de franquiciados: suelen ser estos encuentros, regionales o nacionales, de franquiciados una excelente oportunidad para la organización de sesiones de trabajo con muy diversos objetivos:

- Presentación de datos generales de la red.
- Campañas publicitarias y promocionales.
- Incorporación de nuevos productos.
- Variaciones en la imagen corporativa.
- Modificaciones de aspectos decorativos.
- Mejoras de sistemas informáticos de gestión.
- Presentación de grandes cuentas.
- Exposición de servicios externos, etc.

Los temas a tratar en estas sesiones suelen por lo general ser objeto de un trabajo previo entre el franquiciador y un comité de franquiciados. Una vez

expuestos los temas al consenso de todos los franquiciados de la red, se decidirá sobre la conveniencia de acometerlos o no, condiciones y plazos.

–Seminarios de formación de reciclaje: serán estos cursos de formación particularizada para determinados franquiciados, ya que tendrán por objeto la actualización de conocimientos respecto a ciertas áreas del negocio en las que éstos muestren ciertas debilidades de gestión.

–Información continuada de utilidad para la red: sin duda un elemento fundamental para la animación de la red franquiciada lo desempeñará la calidad de las herramientas de comunicación que se establezcan entre ambas partes. Una comunicación fluida entre franquiciador y franquiciados será un factor imprescindible para que estos últimos cuenten en todo momento con la formación más apropiada de cara a la cobertura de las exigencias del mercado.

Para ello los medios más habituales serán las circulares informativas y las publicaciones internas a modo de boletín informativo de la red.

De esta forma, el franquiciador podrá mantener convenientemente informada a toda su estructura franquiciada en temas tan relevantes como:

- Evolución y nuevas tendencias del mercado.
- Información económica de la red.
- Apertura de nuevos puntos de venta.
- Acuerdos con proveedores.
- Nuevos productos y procedimientos.
- Aportaciones de los franquiciados.
- Negociaciones en curso, etc.

Los costos de esta formación permanente suelen ser solventados por el franquiciador, que se resarce de los mismos a través de los royalties que cobra a los franquiciados.

▪ Publicidad

En la mayoría de las franquicias se realizan tres tipos diferentes de publicidad: la publicidad genérica (por lo general, nacional), la publicidad local y la publicidad de lanzamiento.

1. Publicidad general

Este tipo de publicidad es común para toda la cadena franquiciada y tiene alcance nacional, internacional o regional. Es la publicidad que realiza el

franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados. Este mercado, generalmente, es nacional, pero puede ser menor, por ejemplo una región, si la franquicia es aún joven, o mayor, cuando la franquicia opera internacionalmente.

Este tipo de publicidad constituye una de las ventajas fundamentales de esta forma de comercio. El comerciante independiente, debido a su magnitud y a los costos que este tipo de publicidad representa, se ve imposibilitado de acceder a los medios de comunicación masivos más importantes, por ejemplo, televisión y radios nacionales, periódicos de gran tirada y revistas de gran circulación. Gracias a la franquicia, los franquiciados pueden acceder a este tipo de publicidad e insertar sus mensajes publicitarios en los medios de comunicación más importantes. Todo esto contribuye a incrementar la notoriedad de la marca, imagen, prestigio, etc., de la firma, beneficiándose tanto franquiciador como franquiciado.

“La publicidad genérica se torna como unos de los elementos comparativos entre las diversas cadenas franquiciadas, gozando de un mayor atractivo, desde el punto de vista de los franquiciados (actuales y potenciales) y de los consumidores, aquellas cadenas que llevan a cabo acciones de marketing más importantes y adecuadas.

Este tipo de publicidad, generalmente, corre por cuenta del franquiciador. No obstante, en algunos casos el franquiciador se resarce de estos costes a través del canon de publicidad del franquiciado. En otros casos, los costes de esta publicidad son compartidos entre franquiciador y franquiciado.”¹⁹

2. Publicidad Local

Este tipo de publicidad se realiza exclusivamente en el territorio concedido al franquiciado y se adapta a los gustos y costumbres de dicho lugar. Al ser complementaria de la publicidad general, debe estar en armonía con esta última, buscando transmitir una imagen adecuada a los intereses de toda la cadena.

¹⁹ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 53

Es por ello, que la mayoría de los franquiciadores imponen a sus franquiciados la obligación de trabajar con una determinada agencia de publicidad o que las acciones publicitarias o promocionales que realicen los franquiciados sean revisadas y aprobadas por el franquiciador antes de su lanzamiento.

Esta publicidad, generalmente, es solventada por el franquiciado que, frecuentemente, se encuentra obligado por contrato a destinar un porcentaje de sus ventas en este tipo de publicidad.

3. Publicidad de lanzamiento

La publicidad de lanzamiento contribuye a aumentar el éxito del negocio desde sus comienzos. No obstante, la realidad es que muchos puntos de venta franquiciados se abren sin una campaña de lanzamiento. La publicidad de lanzamiento de un establecimiento franquiciado es solventada por el franquiciado.

4. Otras acciones

En franquicia, también se realizan otras acciones promocionales, por ejemplo, animación del punto de venta, rebajas, liquidación de saldos, promociones de venta, buzoneo, envíos masivos de e-mail, descuentos, premios o concursos, etc. Estas acciones puede estipularlas el franquiciador o pueden provenir de la iniciativa del franquiciado. En este último caso requiere de la aprobación previa del franquiciador. Estas acciones pueden ser solventadas por el franquiciador o por el franquiciado o por ambos, lo cual se determinará en cada caso en particular

▪ Asistencia e información

Podemos distinguir dos tipos de asistencia al franquiciado dependiendo del momento en que se preste. A si tendremos: una asistencia inicial y una asistencia permanente.

–Asistencia inicial: este asesoramiento al inicio de la actividad de un centro franquiciado abarca diferentes niveles, siempre en función de la estructura de la central y el grado de servicios que desee proporcionar a sus franquiciados, como contraprestación al canon de entrada que se haya establecido.

La asistencia inicial suele consistir principalmente en los siguientes puntos:

- Localización del local.
- Asignación de un territorio de exclusividad.
- Elaboración de presupuestos de gestión.
- Determinación de los stocks de apertura y seguridad.
- Apoyo en la realización de acciones comerciales.
- Planificación y creatividad publicitaria.
- Investigación del mercado.
- Coordinación de campañas globales de publicidad y promoción.
- Planeamientos de adecuación, decoración y equipamiento.
- Desarrollo conceptual del negocio.
- Sistemas de administración y gestión del negocio.

-Asistencia permanente: se trata de los servicios que se proporcionan a los franquiciados a lo largo de la duración del contrato de franquicia y que le resuelven cuestiones concretas del día a día. Dependiendo del tipo de negocio será distinta. Esta asistencia es el elemento que va a justificar principalmente el pago de los royalties por parte del franquiciado.

Se concreta en los siguientes apartados, entre otros, aunque, puede variar de unas franquicias a otras:

- Logística y suministro de la red.
- Animación de la red.
- Marketing y publicidad.
- Investigación y desarrollo.
- Asistencia técnica en la dirección y gestión del negocio.

▪ Recursos financieros

La incorporación a una red de franquicia requiere de recursos financieros por parte del franquiciado. Parte de estos recursos debe tenerlos disponibles el franquiciado al momento de incorporarse a la red y la parte restante conseguirlos en el mercado financiero. En la práctica, las entidades financieras domiciliadas en nuestro país no otorgan, debido a la crisis económica - financiera y social que estamos atravesando, préstamos para este tipo de emprendimientos. Pero, como siempre existen excepciones, hay que decir que

McDonald's, empresa franquiciadora líder en el mundo, obtienen préstamos para sus franquiciados de entidades financieras extranjeras. Ante esta situación, el franquiciador nacional poco puede hacer para resolver este problema. En cambio, en países con economías más estables, el franquiciador, dentro de los servicios ofertados, trata de resolver estos problemas de financiamiento. La obtención de un préstamo siempre resulta más sencilla cuando se comprueba que el destino de esos recursos es para la apertura de un establecimiento de una marca reconocida. La confianza de los bancos aumenta cuando el punto de venta es de una franquicia cuyo éxito está asegurado y, aunque no suele ser frecuente, algunos franquiciadores avalan a sus franquiciados.

Otro de los servicios que prestan determinados franquiciadores es poseer acuerdos de uno o más bancos de forma que cada vez que se incorpora un nuevo franquiciado le son concedidos los recursos financieros previstos.

- **Aprovisionamiento**

La importancia del aprovisionamiento está en función del tipo de franquicia. En algunas franquicias, generalmente en las de servicios, el aprovisionamiento juega un papel secundario. Sin embargo, en la mayoría de las franquicias, el aprovisionamiento se convierte en un factor clave para el éxito del negocio. Por tanto, las condiciones del mismo deben quedar perfectamente especificadas en el contrato de franquicia, para evitar conflictos entre el franquiciador y el franquiciado.

En relación con el aprovisionamiento, en la franquicia, pueden llegar a intervenir tres partes bien diferenciadas (franquiciador, franquiciado y proveedores), tornándose dicha relación muy compleja en algunos casos. Para comprender las relaciones entre ellos, es conveniente describir los productos que se pueden comercializar en un establecimiento franquiciado:

a) Productos o servicios con la marca del franquiciador.

Son los productos más frecuentes y, algunas veces, los únicos que comercializa el establecimiento franquiciado. Estos productos pueden haber sido fabricados por el franquiciador (franquicia de producción), otros fabricantes

por encargo (franquicia de distribución) o de forma mixta, es decir, algunos fabricados por el franquiciador y otros por encargo de éste.

El franquiciado adquiere los productos directamente al franquiciador o a sus proveedores siguiendo las condiciones de aprovisionamiento pactadas. La venta únicamente de estos productos reduce la complejidad del aprovisionamiento en este tipo de franquicias.

b) Productos o servicios de marcas distintas del franquiciador o sin marca.

En muchas franquicias conviven la venta de productos con la marca del franquiciador y otros de marca diferentes. Otras veces los productos no tienen marca, sino una especificación concreta de calidad o diseño (por ejemplo, papelería o muebles).

Podríamos distinguir dos tipos de productos: los fijados por el franquiciador o los fijados por el franquiciado.

b.1) Surtido fijado por el franquiciador: el franquiciador proporciona al franquiciado los proveedores que le suministrarán el producto.

b.2) Surtido fijado por el franquiciado: este caso suele ser excepcional y requiere siempre la autorización del franquiciador. El franquiciado vendería entonces productos complementarios (en ningún caso competidores) del surtido prescrito por el franquiciador. En este caso, cabría la opción de que el franquiciado seleccionase proveedores para este tipo de productos.

En el caso más complejo se producirían una serie de relaciones entre franquiciador y franquiciado, entre franquiciador y proveedores y entre proveedores y franquiciado.

Respecto a los pedidos y su entrega admiten diversas variantes. El franquiciado puede recibir los suministros directamente del franquiciador o de sus proveedores, el franquiciador puede servir al franquiciado o dejarlo en manos de los proveedores.

Los pagos admiten las mismas variantes, pero pueden llevarse a cabo de forma diferenciada de los pedidos o su entrega. Igualmente, las responsabilidades por incumplimiento del aprovisionamiento pueden recaer en el franquiciador o los proveedores según esté acordado.

Sin embargo, comúnmente, las relaciones en la franquicia son entre franquiciador y franquiciado. Si el franquiciador descarga parte de sus responsabilidades en los proveedores, esta situación hace más difícil la

actuación y el éxito del franquiciado ante cualquier reclamación frente al franquiciador.

El aprovisionamiento comporta una serie de deberes u obligaciones entre las partes. Las más significativas son las siguientes:

A. Obligaciones del franquiciador.

- A un aprovisionamiento regular de productos de calidad adecuada, legales y normales (*calidad*).

- A proveer a los franquiciados de un surtido competitivo y renovado (*precios competitivos*).

- A cumplir escrupulosamente los períodos de aprovisionamiento comprometidos (*seguridad*).

- A proporcionarles un *surtido completo y renovado*.

El franquiciador es responsable del aprovisionamiento y de la selección del surtido. Su capacidad de negociación representa una parte de su saber hacer puesto al servicio del franquiciado.

B. Obligaciones del franquiciado

- Aceptar los nuevos productos comercializados por el franquiciador.

- Comprar los productos del franquiciador, sus centrales de compra o proveedores seleccionados.

- No comercializar productos competidores en su establecimiento.

El franquiciado debe abastecerse con los productos proporcionados por el franquiciador o de aquellos proveedores que éste le señale; de esta forma se mantendrá uniforme la imagen y reputación de la cadena.

C. Aprovisionamiento

Las condiciones del aprovisionamiento pueden dar lugar a problemas entre las partes. Por esta razón, el contrato de franquicia debe explicitar claramente los siguientes puntos:

- El proveedor o los proveedores.

- La gama de productos y su calidad.

- La exclusividad o, en su defecto, el porcentaje de compras que debe realizar con los proveedores fijados.

- La forma de transporte de la mercadería, el coste, los seguros, etc.

¿Por cuenta de quién corren estos gastos?

- Las condiciones de pago de los suministros por el franquiciado al franquiciador (contado, 30 días, 90 días, etc.).

- Qué sucede cuando el franquiciador incumple las condiciones de abastecimiento, especialmente en lo que se refiere a precios superiores, demoras en la entrega, diferentes calidades, etc.

- Los stocks exigidos al franquiciado.

La constitución de un stock inicial es indispensable para que el franquiciado pueda su actividad en el punto de venta. El stock debe permitir hacer frente como mínimo a las demandas iniciales de los clientes.

Otra obligación del franquiciado es la realización de unas compras mínimas por período que le permitan mantener un nivel de actividad aceptable y no ocasionen rupturas de stock. Este stock mínimo se fundamenta o depende de la zona de exclusividad del franquiciado, del tamaño del local y del nivel de negocio alcanzado en períodos precedentes.

- **No-competencia con el franquiciador**

Uno de los puntos más valorados en la franquicia es el contenido del know-how. El franquiciador transmite al franquiciado una serie de conocimientos, técnicas, métodos, etc., que lo convierten en un potencial competidor si éste utiliza o divulga a otros dicho saber hacer. Claro está que, dependiendo de las características de la franquicia, al franquiciado le será más o menos difícil reproducir el formato de la misma prescindiendo de la asistencia del franquiciador. Es por ello que, para preservar el contenido del know-how, todos los contratos contienen cláusulas sobre el secreto del contenido y sobre no-competencia.

Estas cláusulas tienen por objeto impedir que el franquiciado pueda divulgar a terceros el contenido del know-how, que pueda desarrollar una actividad análoga, similar o que pueda suponer competencia a la que es objeto del acuerdo de franquicia. Los pactos de no-competencia podrán mantenerse vigentes durante un período posterior a la extinción del contrato de franquicia.

- **Control**

Otro de los puntos de importancia en la franquicia es el control que ejerce el franquiciador sobre sus franquiciados. En el contrato de franquicia o en el manual que forma parte integrante del mismo, deben establecerse los elementos de supervisión a que tiene derecho el franquiciador, para permitirle el control de la calidad, uniformar toda la red y preservar el valor de la marca, sin sacrificar la independencia de cada parte.

Normalmente, el franquiciador inspecciona los locales, haciendo una auditoría visual y/o contable, que le permite verificar si se están siguiendo los lineamientos operativos prefijados, y si las ventas declaradas coinciden con las reales. Un incumplimiento a lo pactado en el contrato o a las especificaciones de venta o producción, puede dar origen a sanciones que lleguen hasta la rescisión del contrato.

- **Política común de grupo**

“El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un saber hacer. Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales.

El franquiciador y franquiciado deben respetar escrupulosamente la política general de la red franquiciada en materia comercial y administrativa. La fidelidad y el respeto a la imagen de marca tiene, entre otras, las siguientes implicaciones para el franquiciado:

- *Seguir la política de precios de venta aconsejados o recomendados por la cadena.*
- *Evitar, en la medida de lo posible, recurrir a procedimientos penales, fiscales o comercialmente reprobables que puedan dañar la reputación de la cadena.*
- *Mantener el secreto sobre los aspectos básicos de la cadena: know-how, contrato, etc.*
- *Especial atención al punto de venta: limpieza, conservación, distribución, etc.*²⁰

²⁰ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 60-61

➤ **Determinar las estrategias a considerar para franquiciar un negocio.**

Para conocer si nuestra empresa está en condiciones de iniciar un proceso de expansión mediante la fórmula comercial de franquicia es preciso realizar un análisis de viabilidad previo que nos verifique el cumplimiento de los requisitos necesarios sobre nuestro Concepto de negocio, el Mercado en el que nos vamos a desenvolver, nuestros Productos y/o Servicios y el Saber Hacer que estamos en condiciones de poder transmitir a los futuros franquiciados.

En esta fase previa a la elaboración de todo proyecto de franquicia debemos claramente definir aspectos, tales como: la viabilidad interna del proyecto empresarial, y el conjunto de estrategias a seguir durante el desarrollo y puesta en marcha del futuro proyecto.

La metodología de este análisis debe seguir una serie de aspectos que se expresan a continuación:

- Análisis del sector.
 - Los valores diferenciales.
 - La marca propia registrada.
 - Definición de la oferta.
 - Capacidad para prestar asistencia.
 - El perfil del franquiciado.
 - Centros pilotos.
 - Plan de negocio.
 - Análisis de la demanda.
-
- **Análisis del sector**

Es de suma importancia conocer el sector de actividad en el que opera una determinada empresa, con el objeto de conocer no sólo la competencia en franquicia sino conocer en profundidad el volumen de empresas que vienen operando a nivel nacional e internacional y conocer la situación y tendencias de ese sector.

Se debe analizar a través de los datos más reales posibles la situación del sector:

- El grado de madurez del mismo.
- La facturación total del mercado.
- El entorno en el que opera.

Este análisis del sector ayudará a conocer el potencial desarrollo de nuestro concepto de negocio y nos permitirá adelantarnos a posibles problemas que hayan podido tener ciertas marcas dentro del sector de actividad donde pretendemos operar.

- **Los valores diferenciales**

Una vez realizado el estudio previo del sector podremos ya conocer si nuestro concepto de negocio aporta elementos diferenciadores al mercado y, en definitiva, a los consumidores ya sea en el propio producto, en el servicio o en la forma de comercializar los productos o servicios objeto de la oferta del negocio.

Ser franquiciador supone estar en disposición de ofrecer una serie de ventajas a quienes se acerquen al propio proyecto en busca de una reducción del riesgo empresarial que todo nuevo negocio supone.

Tenemos dos perfiles distintos de franquiciadores:

- El que pone en marcha un proyecto basándose en una experiencia propia en un determinado sector en el que opera.
- El que sin una trayectoria previa dilatada en el sector donde ha de desarrollarse la franquicia, viene a aportar al mercado iniciativas y elementos novedosos que le diferencian de la competencia tradicional.

- **La propia marca registrada**

Este aspecto es el que genera o va a generar a mediano o largo plazo mayores activos a la empresa franquiciadora. Deberían definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la futura cadena, nombre comercial, logotipos, tipografía, colores corporativos, así como la formalización de sus correspondientes registros.

Todo franquiciador debe estar en posesión del registro de la marca o del nombre comercial que licencia a favor de los franquiciados. Actualmente, no

deben olvidarse los registros de marca comunitarios, internacionales y en los propios dominios de Internet.

- **Definición de la oferta**

Este es un punto clave en la definición. Si lo que pretendemos es lanzar una franquicia a nivel nacional, la cobertura en el suministro del producto es clave, ya que por problemas de suministro o falta de producto muchas marcas han desaparecido. Conviene siempre realizar una primera diferenciación entre servicios y productos; en el primer caso debemos detallar cuáles son estos servicios con su correspondiente precio al público y la forma de prestación del servicio en sí.

Y en el caso de productos y una vez definida la oferta, marcar las fuentes de suministro de la potencial cadena de establecimientos: central de compras, proveedores autorizados, marcas propias, productos complementarios, etc.

El nacimiento de una franquicia es aconsejable cuando el ciclo de vida del producto está en la fase de crecimiento, más difícil es el éxito cuando se pone en funcionamiento con un producto en la fase de madurez y desaconsejable en la fase de caída.

Es importante conocer que aunque nuestra oferta sea homogénea a nivel general, en muchos casos deberá ser adaptada al mercado o zona de influencia de cada franquiciado.

- **Capacidad para prestar asistencia**

Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias que preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciados. Como dijéramos anteriormente, el franquiciador por contrato no sólo tiene derechos sino que tiene una serie de obligaciones, y más concreto cargas asistenciales, tanto durante la apertura del nuevo establecimiento franquiciado como durante todo el período de vigencia contractual.

La empresa deberá analizar cuáles son sus funciones como central franquiciadora y dotar de estructura y personal capaz y suficiente para garantizar el cumplimiento de sus propias obligaciones. Definir y cubrir los

procesos de formación inicial y continuada y la definición de los servicios de asistencia técnica y comercial serán claves en esta fase de análisis.

- **El perfil del franquiciado**

El concepto de negocio si perseguimos su franquiciabilidad es necesario que sea fácilmente transmisible y reproducible. En este sentido es clave definir de antemano el perfil profesional, personal y patrimonial del franquiciado tipo. Es posible que nuestro concepto de negocio sea viable y novedoso pero no sea tan viable encontrar un perfil tan especializado. A veces se ven negocios rentables, bien gestionados, con una aparente garantía de éxito, pero de una gran complejidad de gestión y exigencia de unos conocimientos previos altamente cualificados. Cuanto más sencillo sea el proceso de transmisión del saber hacer, más garantías tendrá el franquiciador de que el franquiciado comprenderá y será capaz de gestionar y explotar su negocio de forma adecuada.

- **Centro piloto**

Será preciso analizar las actuales unidades piloto, y en el caso de no tenerlas ponerlas en funcionamiento con el fin de contrastar su operatividad con el concepto de franquicia previamente definido y desarrollar un estudio de procedimiento y método que nos permita trasladar las experiencias de estos puntos de venta a lo que sería un futuro centro franquiciado.

- **Plan de negocio**

Una vez definido el concepto de franquicia, trasladadas las experiencias del futuro franquiciador y analizado el potencial de zonas para la expansión de la franquicia, realizaremos un análisis de rentabilidad en dos direcciones:

- En primer lugar, un análisis que nos garantice que la apertura de un establecimiento franquiciado es una opción rentable y segura para el franquiciado y que cuenta con un mercado amplio, estable y con buenas perspectivas de desarrollo.

▪ En segundo lugar, conociendo las previsiones de explotación de un franquiciado tipo y basándose en el plan de desarrollo definido, llevaremos a cabo un análisis que nos confirme que la explotación a través de franquicias generará al franquiciador una rentabilidad suficiente para mantener la adecuada estructura de soporte, garantizar la correcta difusión de la marca y por tanto asegurar el futuro de la red de ventas.

Será en esta fase donde debemos cuantificar y valorar las cargas financieras de los potenciales franquiciados.

- **Análisis de la demanda**

Una vez que conozcamos la situación del sector de actividad en el que pretendemos operar, analizaremos el potencial mínimo de población que se requiere para la apertura de un centro franquiciado y el número de clientes potenciales necesario para la rentabilización del negocio. Este análisis nos permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones en las que podemos ubicarnos y, en definitiva, el número de franquicias que podemos implantar en cada mercado.

Sobre la base de estas consideraciones y con el fin de comprobar la rentabilidad del proceso de expansión en franquicia se definirá un ritmo de aperturas que deberá abarcar un plazo no inferior a los tres primeros ejercicios de funcionamiento de la cadena.

Cuando una empresa se plantea su desarrollo a través de este sistema, el de la franquicia, debe llevar implícito un aumento progresivo de sus ventas. La empresa debe adoptar decisiones sobre dos aspectos que marcarán y definirán su desarrollo: por un lado, la vía u orientación que seguirá el crecimiento y, por otro lado el cómo se llevará a cabo.

➤ **Determinar que actividades son franquiciables.**

Debemos aclarar que, aunque, en principio, todas las actividades comerciales son franquiciables, hay algunas que se adaptan mejor que otra a este sistema; en otras palabras, que el riesgo de éxito o fracaso se incrementa o disminuye en función de la actividad franquiciable.

Cualquier empresa que quiera desarrollarse en franquicia, deberá analizar una serie de factores para comprobar si su concepto de negocio es viable y tiene posibilidades de desarrollarse con éxito en régimen de Franquicia.

Entre éstos factores, el mercado juega un papel muy importante, ya que es el primer elemento externo al que cualquier empresa debe enfrentarse. Conocer sus características y su evolución en el sector donde queremos implantarnos nos será de gran utilidad para analizar y conseguir nuestro objetivo de posicionamiento dentro del mismo.

Recordemos que además de asegurar el éxito y buen funcionamiento de un primer centro piloto, la franquicia debe seguir una evolución continua y creciente a lo largo de su existencia a través de un plan de expansión exitoso. Ello dependerá, lógicamente, de cómo gestionemos el negocio, de los valores diferenciales que aporte, pero no olvidemos que también deberemos considerar la existencia de un nicho de mercado suficientemente amplio y homogéneo que acepte los productos/servicios que ofertemos a través de nuestra red.

Es recomendable que antes de franquiciar su negocio, el empresario cumplimente el siguiente test²⁰ (cuestionario de franquiciabilidad), de cuyo análisis se pueden extraer conclusiones mucho más completas acerca de la disponibilidad en la que se encuentra la empresa para afrontar un proceso de expansión a través del régimen de franquicias. Se trata de un test totalmente cualitativo que analiza todas las áreas que pueden influir a la hora de tomar la decisión de franquiciar un negocio.

- Comprobación del mercado.
- Comprobación del producto / servicio.
- Comprobación del concepto del negocio.

²⁰ **Cuestionario de franquiciabilidad**, en <http://www.tormo.com/informacion/franquiciarunaempresa/cuestionariodef franquiciabilidad.asp>

- Comprobación del saber hacer.

- **Comprobación del mercado.**

El mercado es el lugar en el que opera nuestra franquicia y de donde proviene la mayor o menor dimensión que podamos dar a nuestro negocio. Una expansión en franquicia requiere unas condiciones determinadas referidas al mercado en el que se desenvuelve nuestra empresa.

Las siguientes cuestiones hacen referencia a los principales puntos que deberemos contemplar para efectuar un análisis completo de nuestro mercado objetivo.

Tamaño		
El mercado en el que pretendemos desarrollar la franquicia, ¿cuenta con un número suficientemente amplio de clientes potenciales?	Sí	No
¿Encontramos un número suficiente de clientes en una zona de exclusividad de tipo medio?	Sí	No
Ámbito Geográfico		

La zona geográfica donde se implante nuestra franquicia deberá reunir una serie de requisitos (población mínima etc..) ¿Hemos investigado cuales son las localizaciones idóneas donde podemos desarrollar nuestra red?	Sí	No
¿Sabemos cuales son las características en cuanto a la ubicación concreta (centro comercial, a pie de calle etc.) en la que nuestros futuros centros franquiciados operarían de manera óptima?	Sí	No
Crecimiento y Evolución		
A la hora de desarrollar nuestra franquicia, deberemos estar informados sobre las futuras expectativas del mercado. ¿Conocemos si se prevé un crecimiento paulatino del mismo?	Sí	No
Los cambios que se produzcan en el mercado, afectarán a nuestra franquicia. ¿Es estable el marco en el que actuamos o varía sus características con frecuencia?	Sí	No
Segmentación		
Conocer los aspectos y características de la demanda potencial es un punto fundamental a tener en cuenta. ¿Tenemos claro cuál es el mercado objetivo al que nos dirigimos?	Sí	No
Competencia		
Conocer cómo actúan nuestros competidores nos ayudará a tomar decisiones y reaccionar ante el mercado de forma rápida. ¿Sabemos cuántos, y quienes son nuestros competidores directos?	Sí	No
¿Se trata de una competencia atomizada y poco profesionalizada?	Sí	No
Igual que conocemos nuestras expectativas de cara al futuro, ¿sabemos las estrategias que aplican nuestros competidores en su expansión?	Sí	No

Inferior a 5: La disposición de su empresa de cara al mercado no es adecuada. Probablemente se trate de un mercado muy reducido, en retroceso o excesivamente profesionalizado y maduro. Tome las decisiones con cautela.

Entre 5 y 7: La disposición de su empresa de cara al mercado es adecuada. En su mercado existen aspectos positivos y negativos conviviendo. Analice cuidadosamente los aspectos negativos y decida en consecuencia.

Entre 8 y 10: La disposición de su empresa de cara al mercado es óptima. El mercado no presenta ningún aspecto que invite a pensar en un futuro que no sea prometedor. Puede dar el paso, siempre que el resto de los elementos a analizar posteriormente sean también positivos.

Si la valoración obtenida referida al mercado no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

- **Comprobación del producto / servicio.**

La competitividad del producto/servicio es uno de los pilares fundamentales en la viabilidad de un proyecto de franquicia. Estar por encima del mercado sólo es posible conseguirlo a través del producto/servicio que disponemos. Sus características, el cómo lo ofrecemos, los valores añadidos que posee respecto al resto.. ,es decir, toda una serie de atributos son los que conformarán y darán sentido a nuestra franquicia como original y única y en ello residirá nuestro éxito.

Sin embargo, además de un buen planteamiento estratégico y de buenas ideas debemos tener en cuenta que tanto la calidad de nuestros productos/servicios como la infraestructura necesaria para poner en marcha la actividad que desempeñemos, representarán un coste importante. El encontrar un equilibrio entre dichos costes y las características de nuestra oferta van a suponer un punto importante a considerar para que la franquicia que pretendemos desarrollar sea rentable.

A continuación, planteamos cuestiones que hacen referencia a todos éstos aspectos. Con ello, pretendemos que como franquiciador, se tenga conciencia de cuáles son los recursos actualmente disponibles y se invita a una reflexión acerca de su aprovechamiento con el fin de conseguir la mayor eficiencia posible

Diferenciación		
El producto / servicio de una franquicia puede conseguir aspectos que le diferencien de la competencia bien a través de sus propias características, bien por su forma de presentarlo, acercarlo al consumidor etc. ¿Nuestro producto / servicio tiene aspectos diferenciales?.	Sí	No
Competitividad		
¿Es adecuada la relación calidad/precio de nuestros productos/servicios?	Sí	No
¿Podemos considerar ésta como uno de nuestros puntos fuertes respecto a la competencia?	Sí	No

Teniendo en cuenta que en la percepción del producto/servicio la marca tiene un peso importante, ¿nos hemos planteado la necesidad de utilizar los medios adecuados para conseguir una marca fuerte y reconocida dentro del mercado?	Sí	No
Aspectos Técnicos		
Nuestra franquicia va a necesitar una serie de recursos materiales y humanos para su puesta en marcha. ¿Sabríamos identificar y valorar económicamente cuáles son?	Sí	No
¿Poseemos una Central que con capacidad suficiente para garantizar el suministro a todos los centros que deseamos poner en marcha?	Sí	No
En el caso que el suministro de productos se haga a través de terceros ¿Hemos acordado unas condiciones óptimas de aprovisionamiento?	Sí	No
Homogeneidad		
Desarrollar y expandir nuestra franquicia en cualquier punto implica contar con un producto uniforme y homogéneo. ¿Es éste nuestro caso?	Sí	No
Toda nuestra oferta, tanto en variedad como en amplitud deberá estar distribuida adecuadamente en cada uno de los futuros centros franquiciados. ¿Hemos pensado en algún sistema de control en éste aspecto?	Sí	No
Aspectos Económicos		
¿Hemos seguido algún tipo de estrategia para fijar el precio de nuestro producto / servicio?	Sí	No
¿Cuál es el porcentaje de coste aproximado (sobre nuestra facturación prevista) que representa comercializar nuestro producto/servicio?	Sí	No
¿Qué margen obtenemos una vez deducidos todos los gastos propios de estructura empresarial (suministros, alquileres etc.) no incluidos anteriormente?	Sí	No

Conocer nuestro volumen de ventas, saber en qué productos/servicios obtenemos más beneficios etc., son aspectos que nos serán de gran utilidad en el control de nuestra red. ¿Hemos pensado de qué forma efectuaremos éste control?	Si	No
¿Podría definir su franquicia como "económicamente atractiva" para un franquiciado?	Si	No

Inferior a 7: La estrategia de producto / servicio no es adecuada. Revise todos sus planteamientos referentes a este apartado y planifique soluciones concretas.

Entre 8 y 10: La estrategia de producto / servicio es adecuada. En este caso no se puede decir que su disposición sea la mejor pero el planteamiento es simplemente correcto. No obstante tiene un margen de mejora relevante.

Entre 11 y 14: La estrategia de producto / servicio es óptima. Su base de partida en lo referente a este apartado es extraordinaria. Si en el resto de los apartados obtiene puntuaciones similares no tenga dudas para franquiciar su empresa.

Si la valoración obtenida referida al producto / servicio no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

- **Comprobación del concepto de negocio.**

Desarrollar una idea empresarial bajo el sistema de franquicia supone poseer un concepto de negocio claramente definido y probado.

Definido: planteemos las bases de partida de nuestro negocio: su estructura funcional, sus características, tanto de su política operativa y filosofía, como de su producto/servicio. Sólo así garantizamos la existencia, tras una marca, de una sólida empresa.

Probado: Ello implica una experiencia, una puesta en práctica de nuestro concepto bajo condiciones reales. Es en esta fase cuando realmente seremos conscientes de los fallos cometidos y tendremos oportunidad de aprender de los mismos para transmitir posteriormente mejores métodos de gestión y funcionamiento.

La experiencia, a lo largo de un período suficientemente amplio, aportará datos reales (inversión, facturación, trayectoria de ventas) que nos permitirán verificar si realmente nuestro concepto será garantía de la viabilidad de la franquicia.

Originalidad		
¿Poseemos valores o elementos que den a nuestra Franquicia un carácter original y distinto respecto a las demás del sector?	Sí	No
Posicionamiento		
Para conseguir una posición líder en el mercado deberemos ser capaces de reproducir nuestro negocio en todos los centros bajo las mismas características que los centros piloto. ¿Nuestro concepto es fácilmente transmisible y reproducible?	Sí	No
El posicionamiento de una franquicia atiende a una imagen corporativa homogénea y reconocida. ¿Hemos pensado un plan de acciones (material gráfico, diseño de logo etc..) con el fin de conseguir una imagen corporativa homogénea?	Sí	No
Experiencia		
El funcionamiento de nuestro negocio debe estar basado en una experiencia real. ¿Poseemos unidades operativas en funcionamiento que puedan dar constancia de ello?	Sí	No
¿El resultado de su gestión en términos de aceptación por parte del mercado es positivo?.	Sí	No
Plan de desarrollo		
Todo franquiciador debe impulsar el desarrollo y expansión de su red. ¿Tenemos previsto un presupuesto para llevar a cabo acciones publicitarias y de comunicación para captar franquiciados?	Sí	No

Debemos ser conscientes que el desarrollo de una red requiere grandes dosis de inversión en formación, asistencia y control de la misma. ¿Hemos previsto un plan que cubra estas necesidades o podemos recibir algún tipo de asesoramiento o asistencia al respecto?	Sí	No
¿Contamos con una infraestructura (equipo gerencial, material necesario, conocimientos básicos de organización y dirección, selección de los mejores franquiciados etc.) capaz de hacer frente a los anteriores aspectos?	Sí	No

Inferior a 4: Su concepto de negocio no es adecuado. Tiene carencias importantes que nos permiten afirmar las dificultades que tendrá de cara a competir en condiciones de igualdad con empresas similares.

Entre 5 y 6: su concepto de negocio es adecuado. No presenta rasgos excesivamente positivos pero tampoco adolece de carencias importantes. Con algunas modificaciones, puede estar en condiciones de competir con garantías.

Entre 7 y 8: su concepto de negocio es óptimo. Dispone de unos rasgos que permiten situarlo dentro del rango de negocios diferenciales. Si en el resto de apartados obtiene una puntuación similar dispone de una inmejorable base para franquiciar.

Si la valoración obtenida referida al concepto de negocio no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la tendencia.

- **Comprobación del saber hacer.**

Una vez establecidas las bases del negocio, el franquiciador deberá tener en cuenta una serie de aspectos relativos a su know-how específico. Es decir, aquellos conocimientos que solamente él conoce y que deberá transmitir de forma adecuada a sus franquiciados con el fin de que los métodos aplicados en cada centro sean fiel reflejo del concepto de negocio original que posee.

No olvidemos que sus métodos han de ser válidos y extensibles a la red que se pretende crear. Por tanto, el ser complejos, puede, en ocasiones, obstaculizar el buen desarrollo de la cadena.

Las siguientes cuestiones van dirigidas a encaminar cuáles son los requisitos que nos ayudarán a identificar y valorar en qué medida poseemos un "saber hacer" que se adapte a nuestros objetivos bajo el sistema de franquicia.

Originalidad		
¿Tiene constancia de que su método es exclusivo y diferente dentro del mercado?	Sí	No
Documentación		
Poseemos soportes o medios que plasmen la información relativa a nuestro saber hacer (documentación en manuales, cursos etc.)?	Sí	No
Utilidad		
La información plasmada en documentos deberá ser suficientemente clara con el fin de facilitar la labor de nuestros franquiciados. ¿Poseemos un concepto suficientemente "transmisible" que pueda ser reflejado fiel y fácilmente en dicha documentación?	Sí	No
¿Podemos decir que dicha información ayudará a nuestros franquiciados a aclarar sus dudas y mejorar su rentabilidad o su posicionamiento de mercado?.	Sí	No
Oportunidad		
El mercado es un ente que cambia constantemente. Como buen franquiciador deberemos estar informados sobre los cambios que se produzcan en el mismo con el fin de adaptarnos a éstos en cada momento. ¿Disponemos de medios informativos a nuestra disposición para este objetivo?	Sí	No
¿Los utilizamos con mucha frecuencia para este fin?	Sí	No

Inferior a 3: El saber-hacer de su empresa no es adecuado. A primera vista no podemos afirmar que su negocio disponga de un know-how específico. Debería hacer un esfuerzo en esta dirección para paliar las deficiencias.

Entre 3 y 4: El saber-hacer de su empresa es adecuado. Existen rasgos diferenciales pero no en la medida necesaria para afirmar que su negocio desarrolla la actividad de manera absolutamente superior a la competencia.

Entre 5 y 6: El saber-hacer de su empresa es óptimo. Los conocimientos que están detrás de la manera de operar que tiene su empresa tienen unas características inmejorables dentro del mercado en el que se mueve. Si en el resto de los apartados obtiene una puntuación similar puede considerar seriamente la opción de franquiciar.

Si la valoración obtenida referida al saber-hacer no es adecuada o puede mejorarse estudie las respuestas negativas y plantee soluciones para cambiar la valoración.

➤ Comparar la franquicia con las principales formas de comercio alternativas.

Una vez que se ha analizado y llegado a la conclusión de que la actividad es franquiciable, el siguiente paso consiste en comparar a la franquicia con otras formas de comercio alternativas o próximas a la franquicia, y de manera especial con el sucursalismo.

En los próximos párrafos analizaremos las principales formas de comercio alternativas a la franquicia y, posteriormente, desarrollaremos un cuadro comparativo entre esta última y el sucursalismo.²²

▪ **Alianzas:** Es una de las principales variantes en el marketing mundial. Su definición amplia sería: "Realizar una asociación de esfuerzos de beneficio mutuo toda vez que el mismo arroje sinergia de resultados". Unirse con otro para competir con un adversario común.

Ejemplos típicos son los anuncios que promocionan "Venga al Hotel Intercontinental con un auto Hertz gratis por un fin de semana".

Son alianzas entre dos productos, dos servicios o un producto y un servicio. El objetivo es potenciar todo lo bueno que el marketing ya había logrado en cada caso. Una alianza bien estructura puede incrementar notablemente la porción de mercado de los aliados, en detrimento de sus oponentes.

▪ **Join-Ventures:** Es una alternativa en la que dos empresas conforman una nueva unidad de negocios u otra empresa, compartiendo el riesgo, pero potenciando los resultados conjuntos en otra etapa de la cadena de valor en la cual están posicionadas.

Ejemplo: Roy Rogers, Pizza Hut, Dunkin Donuts y Tacos Bell iniciaron una experiencia de join-venture para competir con McDonald's y Burger King.

El join-venture agrega recursos y suma mercados que, de lo contrario, quedarían fuera del target (segmento objetivo) factible.

²² Jorge A. Hermida, ob. cit, p. 24-29

▪ **Licencias o concesiones:** Esta opción, bastante vieja, ha sido remozada últimamente a partir de su redefinición en forma estratégica.

Es muy importante, porque potencia el marketing de ida y vuelta. Esto significa que se pueden tomar licencias, pagar royalties, o acordar licencias y cobrar royalties.

Ejemplo: Una empresa puede tomar la licencia Benetton para todo el país y luego quedarse con algunas áreas cautivas, licenciado otras zonas geográficas dentro del negocio de la indumentaria; pero además, puede sublicenciar cosmética, bijouterie, anteojos, marroquinería, etc., y cobrar regalías para todos estos negocios.

▪ **Asociaciones flexibles:** Su definición sería: lograr acuerdos de asociación con distintos socios, sin que uno invalide a los otros o sin atarse a exclusividades que implique altos costos de oportunidad para los aliados.

Es posible realizar una asociación de este tipo para distribuir en forma conjunta, en un área y al mismo tiempo; se pueden compartir puntos de venta en un determinado canal; o realizar en forma conjunta el desarrollo de una tecnología de envasamiento o de packaging, toda vez que hacerlo cada uno por separado no fuera viable, por carencia de masa crítica o por su alto costo.

Ejemplo: La Serenísima y Kellog's comparten productos y publicidad en varios yogures con cereales.

▪ **Pool de compras o ventas:** Esta es una figura de asociación con fines determinados y específicos, con duración variable. Puede ser muy perdurable o simplemente ocasional. El funcionamiento clave de la idea del pool está en sortear el mito de no poder asociarse con quienes se compete.

En esta figura cada empresa mantiene su posición original y logra en la asociación un beneficio compartido con su socio de negocios que contribuye a mejorar su rendimiento, a ampliar mercado o a reducir los costos de producción o de comercialización.

Ejemplo: El pool de compras que están organizando los grupos de autoservicios y pequeños comerciantes les permite reducir sus desventajas competitivas con los supermercados.

Los pool de ventas de algunos productores de porotos y de arroz les permite manejar mejor el acopio y la negociación con los exportadores y los industriales.

▪ **Holdings para asumir distribución:** Funciona muy bien en casos de empresas con líneas de productos o servicios afines, complementarios y no competidores directos.

Un ejemplo lo constituye el acuerdo entre Pernod Ricard-Cusenier y Bodegas Etchart, a partir del cual se sumaron los esfuerzos de distribución para lograr una sólida fuerza de ventas y de promoción que cubre todo el país, todos los canales y otras alternativas posibles.

Las principales diferencias entre una expansión por la vía de franquicia y una a través de establecimientos propios son las siguientes:

Franquicias	Sucursales
El franquiciado acomete directamente las inversiones y gastos inherentes a la apertura.	La inversión y gastos de apertura de los establecimientos serán soportados por la empresa.
La expansión se produce con personal ajeno.	La expansión del negocio exigirá un incremento de plantilla y en definitiva un espectacular aumento de los costes de personal.
El franquiciado se verá motivado por el éxito y buena marcha de su negocio.	Menor compromiso del personal propio con los resultados empresariales.
Rápida expansión y efecto multiplicador que fortalecerá la presencia de la marca en los diversos mercados.	La expansión estará condicionada por la disponibilidad de recursos financieros y humanos.
El incentivo del franquiciado para la consecución del éxito y resultados de su propio negocio facilitará al franquiciado el control de la gestión.	El empresario deberá invertir mucho tiempo y dinero en el control de la gestión de las sucursales de la red.

<p>La mayor rapidez de expansión conllevará el acceso a mayores economías de escala que permitirán una mejor planificación de las funciones de aprovisionamiento.</p>	<p>La expansión sucursalista facilitará menores economías de escala.</p>
<p>Rentabilización de los esfuerzos de marketing al realizar los franquiciados aportaciones a fondos publicitarios con independencia de la promoción que tengan que realizar a nivel local.</p>	<p>La central soportará íntegramente el presupuesto publicitario de la red, tanto a nivel local como nacional.</p>

Luego de analizar cada una de las opciones el empresario deberá evaluar cuál de las alternativas es la más aconsejable para la consecución de sus objetivos y para lograr la tan ansiada expansión y el crecimiento de su negocio. Si, una vez concluido dicho análisis, se llegará a la conclusión de que la franquicia es la alternativa más recomendable para tal fin, el empresario deberá preguntarse si posee la voluntad necesaria para transmitir su saber hacer a los franquiciados; porque, una cosa es poder hacerlo y otra, tener la voluntad verdadera para hacerlo. Este punto es imprescindible, porque no sólo hay que ser capaz de transferir tecnología y know-how, sino tener la voluntad de hacerlo bien. De una adecuada transmisión del saber hacer depende, en gran parte, el éxito de la franquicia.

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

Es conveniente que el candidato a franquiciador se ponga en contacto con consultoras especializadas en franchising. Por más que el empresario conozca su negocio, debe entender que vender productos o servicios no es lo mismo que vender franquicias. "El que un empresario sea bueno vendiendo ropa, no significa que será bueno franquiciado tiendas de ropa". La falta de

preparación para desarrollar un programa de franquicias puede llevar al empresario a perder tiempo, dinero y, lo que es peor, candidatos calificados o posibles franquiciados. La mayoría de las consultoras en franchising tienen sus oficinas en la Ciudad de Buenos Aires y cuentan con los más destacados profesionales, especializados en las siguientes áreas: consultores en desarrollo integral de franchising, estudios jurídicos y contables, consultoras en marketing, consultoras en registros de marca y propiedad industrial, consultoras en recursos humanos, servicios de prensa y difusión, estudios de arquitectura, estudios creativos y consultores en imagen corporativa. En resumidas palabras, estas consultoras brindan asesoramiento integral a empresas franquiciantes o quienes quieren implementar su sistema de franquicias.

Otra acción altamente recomendable es que el futuro franquiciador se ponga en contacto con otros franquiciadores ya establecidos para obtener información directa de las ventajas e inconvenientes de montar una franquicia. El candidato debe interrogar a los franquiciadores sobre los principales problemas que se suscitaron al montar una franquicia y en el desarrollo de la misma.

Igualmente, el candidato a franquiciador debe disponer de capital propio o buscar la financiación del mismo. Montar una franquicia precisa, generalmente, grandes sumas de dinero, aunque sean menores que las requeridas para montar una red de sucursales. El franquiciador va a necesitar realizar inversiones que no recuperará más que a largo plazo. Los franquiciadores que tratan de montar una red de franquicia con inversiones reducidas suelen tener mayores probabilidades de fracaso. Hay que tener en cuenta que la falta de inversión del franquiciador imposibilita la confección de un paquete de franquicia con contenido y la prestación de servicios claves para su éxito.

➤ **Determinar que estudios debe realizar un franquiciador para la puesta en marcha de un sistema de franquicia.**

Para reducir el riesgo de puesta en marcha de una red de franquicias, el franquiciador necesitará realizar una serie de estudios. Los más comunes son los que se detallan a continuación:

- **Estudios de mercado**

En este estudio, existen dos cuestiones a evaluar, ellas son: las condiciones del mercado y las áreas comerciales.

- **Condiciones del mercado.**

Los *productos no perecederos* admiten mejor la franquicia que los productos perecederos. Sin embargo, gracias a la tecnología actual, muchos de los productos perecederos pueden ser congelados sin perder sus cualidades intrínsecas y sin una merma en la calidad del producto, con lo cual su comercialización a través de franquicias resulta posible, aunque con un costo mayor.

La *vulnerabilidad del mercado de un producto* es un factor negativo a la hora de establecer una cadena franquiciada. Por el contrario, la invulnerabilidad obra como condición favorable para la franquicia.

Un mercado de un producto es menos vulnerable en función del grado de diferenciación frente a los competidores; del índice de notoriedad e imagen de marca; del atractivo, originalidad o personalidad de la marca y del producto; etc.

Resulta evidente, entonces, la necesidad de realizar estudios sobre la notoriedad, imagen, diferenciación de la marca y los productos que se pretenden franquiciar, así como la de los competidores. Estos estudios no deben abordar únicamente una visión retrospectiva y actual, sino que también deben incluir un análisis prospectivo.

Crecimiento del mercado. Como dijéramos anteriormente, el nacimiento de una franquicia es aconsejable cuando el ciclo de vida del producto está en la fase de vida de crecimiento o lanzamiento, más difícil es el éxito cuando se pone en funcionamiento con un producto en la madurez y totalmente desaconsejable cuando el producto está en la fase de caída.

▪ **Áreas comerciales.**

Estos estudios pueden tener las siguientes finalidades:

✓ Delimitar en forma clara y precisa los territorios que las franquicias asignan en exclusiva a los franquiciados.

✓ Determinar si las características de la población de la zona donde se pretende iniciar un negocio justifican la apertura del mismo. La ubicación del local comercial se estudiará de acuerdo a la interacción de las siguientes variables:

- ✓ Salarios mínimos por vivienda.
- ✓ Población total sexo masculino y femenino.
- ✓ Edades o perfil que defina la empresa.

Como resultado de este estudio, se presenta un mapa con la información anterior y determina cuáles son las áreas en las que ubicar un negocio resulta rentable.

El otorgamiento de territorios para franquicias debe asegurar cierto mercado potencial previamente estudiado. En este tipo de análisis se investiga cuantos nuevos negocios se pueden instalar y en que áreas, ya sea a nivel barrio, ciudad, provincia, región o país.

La asignación de territorios depende principalmente de que los negocios instalados cuenten con la población suficiente del público objetivo al cual va enfocado la franquicia a fin de que se pueda cumplir con las proyecciones financieras establecidas por el franquiciador. Esto implica que el tamaño de los territorios asignados es inversamente proporcional a la densidad poblacional del mercado meta de la franquicia. El número de habitantes es un índice importante a la hora de determinar las áreas comerciales o las zonas de exclusividad, pero, de ninguna manera es el único. Esto supondría un enfoque bastante limitado, ya que cada tipo de actividad tiene características peculiares y los beneficios empresariales dependen básicamente de los márgenes de comercialización, de la cifra de negocios conseguida y del coeficiente de rotación. Es decir, que considerar únicamente el número de habitantes de un área sin tomar en cuenta otros factores como el poder adquisitivo de sus componentes no es muy recomendable.

Comercialmente, las franquicias que otorgan un territorio exclusivo están en ventaja contra las que no lo otorgan, al poder contar con la siguiente información:

- ✓ Tamaño y número de territorios otorgados en distintas áreas de comercialización a fin de lograr su optimización.
- ✓ Potencial de crecimiento de la franquicia en una determinada región.
- ✓ Extensión y forma real de territorios otorgados.
- ✓ Densidad de su mercado meta en una determinada zona.
- ✓ Principales calles o avenidas y centros de atracción.

- **Estudios técnicos.**

Los estudios técnicos, más relevantes, que debería realizar franquiciador; son los que se enumeran a continuación:

1. Localización de puntos de venta.
2. Dimensión de los puntos de venta.
3. Surtido a ofrecer.
4. Instalaciones necesarias.
5. Material expositor.
6. Tipo de venta: tradicional, autoservicio, etc.

El éxito de cualquier actividad comercial está ligado a factores de muy diversa índole. Entre los más importantes se encuentran los relacionados con cuestiones mercadológicas, imagen y notoriedad de marca, atención al cliente, amabilidad en el trato, calidad en el servicio, etc., pero uno de los más importantes, sobre todo si se vende al público, es la localización. Elegir el lugar ideal para su negocio puede influir de manera importante en el éxito de su empresa.

Los factores de éxito relacionados con la localización o ubicación son tan importantes que, no por nada cuando en EEUU se hace referencia a este tema para la implantación de una nueva marca, un nuevo tipo de tienda o simplemente una nueva unidad comercial, se dice que todo se reduce a tres cosas: location, location, location (localización, localización, localización).

El significado de esto se ha confundido con una repetición hecha para enfatizar la importancia de la localización como factor de éxito. Pero en realidad se refiere a que, para seleccionar cualquier tipo de inmueble o sitio para la implantación de una firma comercial y de cualquier otro tipo de actividad económica en general, es necesario realizar un análisis de localización en tres niveles.

Sin embargo, previamente al análisis de localización en niveles es necesario detenernos en el conocimiento de nuestra demanda potencial, compuesta por nuestro cliente ideal o público objetivo. En él hay que incluir no sólo las características socioeconómicas, sino incluso las características físicas, costumbres, gustos, hábitos, etc.

Conocer la demanda potencial de su negocio le permitirá saber dónde ubicarse. No se trata sólo del lugar donde vive el cliente, sino también del lugar donde trabaja. También suele ser útil determinar las calles o avenidas que utiliza para circular mediante transporte público o privado, o bien por donde transita a pie.

Llevar a cabo el análisis previo resulta esencial para dar los pasos posteriores y seleccionar el sitio ideal para una franquicia, ya que el target de cada firma comercial o franquicia está compuesto preponderantemente por cierto tipo de consumidor. Así se puede determinar la distancia máxima que un cliente estará dispuesto a recorrer, la acera más conveniente para la ubicación del nuevo negocio, las horas pico en que la demanda se acentuará y el monto de ventas esperado.

Análisis de localización: Primer nivel, primera localización. Consiste en seleccionar los distritos urbanos en función del target y de las características del cliente ideal o típico: municipio, ciudad, sector o barrio.

Para lograr esta selección es necesario obtener información sobre la ciudad y sus zonas. No hay que dejar llevarse por la primera impresión; algunos barrios que al parecer tienen un alto nivel de ingresos, luego del estudio resulta que pueden estar en franco proceso de deterioro.

Puede suceder también que el tránsito peatonal en dos calles o avenidas cercanas parezca similar, sin embargo, cuando se realizan algunas mediciones se notan diferencias importantes.

Segundo nivel, segunda localización. Permite determinar las zonas comerciales (avenidas, calles o centros comerciales, centros históricos, etc.) a las cuales acude el consumidor potencial. Para lograrlo es necesario:

- Determinar el tamaño del mercado local, cuantificando el total de la población que vive en la zona; calcular la población flotante (aquella que, aunque no vive ahí, pasa gran parte del día en la zona trabajando, estudiando, etc.). Con base en estos datos, más la información de los niveles de ingresos y la estratificación de sus gasto, se puede determinar el tamaño del mercado.

- Detectar los generadores de demanda a través de identificar los edificios corporativos de oficinas, escuelas, hospitales, centros de recreación y esparcimiento, etc.

- Ubicar las zonas en donde se concentra la mayoría de los rubros comerciales. Puede ser que en la zona existan varios centros comerciales e incluso algún centro histórico.

- Analizar las zonas de fuerte tránsito vehicular y peatonal. Una vez que identifique las zonas comerciales más interesantes, es recomendable realizar un análisis de tránsito vehicular y peatonal. Siempre resulta preferible que la zona tenga exclusivamente tránsito peatonal, o una combinación de ambos, a que sea exclusivamente vehicular, pues en ese caso deberán coincidir con accesos y salidas sencillos y tener gran visibilidad para que los consumidores no encuentren dificultades para llegar al local.

- Analizar a la competencia. Es indispensable realizar una valoración de la competencia, ya que puede darse el caso de que aunque la competencia tenga gran participación en el mercado local, éste sea suficientemente cuantioso para justificar la incursión de una nueva tienda, o por el contrario, que el mercado esté saturado y no justifique la existencia de tanta competencia. No hay que perder de vista que puede haber firmas comerciales localizadas en inmuebles de primerísima línea y que quizás estén sacrificando su margen de ganancias con tal de estar presentes en los mejores emplazamientos.

Tercer nivel, tercera localización. Definir el sitio óptimo para la implantación de la franquicia. Dado que la mayoría de las franquicias prefiere optar (por cuestiones de monto de inversión y fiscales) por el arrendamiento de inmuebles, es aconsejable seguir los siguientes pasos:

▪ Determinar el monto máximo de renta que se puede pagar. He aquí uno de los puntos más importantes, en donde los dos niveles de localización realizados anteriormente tienen una de sus mejores aplicaciones, ya que con base en ellos podremos determinar cuál es el monto máximo de ventas que se puede esperar en la zona elegida. Con este indicador se debe establecer el porcentaje máximo que de ventas mensuales debe dedicarse al pago de la renta. Como ejemplo podemos decir que, las grandes firmas de comida rápida tienen un tope máximo de 8% para este renglón.

▪ Realizar un estudio de mercado de la oferta inmobiliaria que exista en la zona de acuerdo con los parámetros proporcionados por el franquiciador en cuanto a las características del local (frentes mínimos, alturas requeridas, superficie óptima, visibilidad, etc.).

▪ Averiguar las disposiciones vigentes para la zona elegida (clasificación de usos del suelo, requerimientos adicionales de estacionamiento, límites en la instalación de anuncios publicitarios, reglamentos de imagen urbana en centros históricos o inmuebles clasificados como de valor histórico).

▪ Llevar a cabo un análisis de costo para habilitar el sitio, erogaciones por concepto de traspaso, monto de inversión en reformas, etc.

▪ Comparar la ubicación física de los sitios elegidos con los de la competencia. Por ejemplo, es preferible una esquina a un local en mitad de la calle, siempre que se trate de la misma acera.

▪ Elaboración de varios anteproyectos de funcionamiento de los sitios más interesantes con el fin de evaluar cuáles cubren mejor los requisitos de visibilidad, operación y funcionamiento de la franquicia.

▪ Solicitar a cada uno de los propietarios o sus representantes los contratos de arrendamiento con el fin de compararlos hacer las modificaciones y sugerencias que se crean convenientes.

Finalmente, si se llevan a cabo todos estos pasos, seguramente el franquiciador tendrá no uno, sino varios sitios a elegir; de esta manera estará en una posición que le permitirá seleccionar la mejor opción para implantar la franquicia.

Es importante destacar que tanto la determinación del target como, por lo menos, los dos primeros niveles de localización los debe realizar el franquiciador antes de la puesta en marcha de la franquicia. El tercer nivel de

análisis de localización puede realizarlo el franquiciador cuando surja un franquiciado en dicha zona o puede realizarlo el franquiciador con anterioridad a dicho suceso y luego buscar un franquiciado para ese lugar.

La determinación del sitio en donde se ubicará el futuro negocio es clave y establece la diferencia entre un negocio rentable y otro deficitario. No importa el tamaño del negocio: la buena localización es vital hasta para el más pequeño.

Recuerde que el sitio no lo elige usted, sino sus clientes.

- **Estudios de necesidad de personal.**

“Las organizaciones necesitan para su correcto funcionamiento medios humanos que puedan llevar a cabo las directrices fijadas en los planes empresariales.

La franquicia es una forma de crecimiento empresarial y, como es lógico, requiere un equipo humano adicional sobre el que tiene una empresa que ejecuta su actividad de forma adecuada. Pero este personal, además, va a constituir un equipo humano cuya misión va a ser el de desarrollar la franquicia, es decir, un personal especializado en una misión, que va a ser diferente, generalmente, a la de los restantes componentes de la empresa.

¿Qué personal necesita una empresa para convertirse en franquiciadora? La respuesta a este interrogante es difícil. No todas las empresas requieren los mismos medios; además, de acuerdo al crecimiento de los establecimientos franquiciados se necesitarán mayores recursos humanos destinados a la atención de los mismos. Seguiremos el esquema propuesto por Suarez, que plantea este problema en tres momentos secuenciales:

1º Fase. Hasta la apertura de la tienda piloto.

2º Fase. Hasta la apertura de la primera tienda franquiciada.

3º Fase. Hasta el primer año de expansión de la franquicia.

1º Fase. Hasta la apertura de la tienda piloto.

La descripción de esta primera fase se realiza desde una perspectiva que, en la mayor parte de los casos, no se corresponde con la realidad, esto es, considerando que una empresa decide la puesta en marcha de la franquicia desde cero, es decir, desde sus inicios. También se tendrá en cuenta la situación de una empresa que decide crear una nueva división o rama de actividad en su negocio bajo la fórmula de la franquicia.

Sin embargo, las empresas adoptan la franquicia, la mayoría de las veces, cuando llevan funcionando durante un tiempo y consideran que esta forma de crecimiento comercial puede ser

la más idónea para sus intereses. En este caso, habría que considerar la fase primera y segunda en forma conjunta.

Cuando la estrategia de distribución de una empresa establece que sus productos se van a distribuir de forma prioritaria en franquicia, dos son los apartados a considerar: en primer lugar, la definición de políticas, objetivos y estrategia y, en segundo lugar, la creación de la Central de franquicia.

Debemos hacer hincapié que en la franquicia resulta imprescindible la fijación de un ritmo de crecimiento anual de incremento de los puntos de venta. La implantación de la franquicia supone un punto de no retorno, y el crecimiento de los puntos de venta debe ser continuado de forma que el número de componentes del equipo destinado a las labores de apertura de nuevos establecimiento pueda ser planificado con exactitud y que, posteriormente, no tenga sobrecarga de trabajo ni tiempos ociosos.

La central de franchising estará compuesta inicialmente por el siguiente equipo:

a) *Director general.* Es el máximo responsable de la franquicia. Su misión principal es la puesta en marcha de la misma; para ello deberá elaborar el organigrama de la franquicia y conseguir el personal adecuado para desarrollar las labores previstas.

b) *Director administrativo.* Encargado de la administración de la franquicia, sus labores irán aumentando paulatinamente durante las fases siguientes. Se convertirá en el coordinador de toda la cadena franquiciada, además tendrá las responsabilidades de control, finanzas y presupuesto.

c) *Jefe de compras.* Su misión fundamental, como su nombre lo indica, es la de comprar los productos, instrumentos, etc., requeridos para el desarrollo de la franquicia. Con el desarrollo de la franquicia será el responsable del control de las futuras instalaciones de tiendas franquiciadas.

d) *Director de punto de venta piloto.* El objetivo fundamental del director de la tienda piloto es que ésta alcance las metas propuestas y que se convierta en el modelo a seguir por todos los puntos de venta franquiciados. Parece evidente que los resultados de los centros pilotos deberán ser excelentes, la organización modelo, el clima de trabajo envidiable, etc., si deseamos transmitir una imagen adecuada y hacer atractiva nuestra franquicia. El director estará al frente del establecimiento piloto contratando al personal que sea necesario para el mismo. Debe ser una persona cualificada y experta con capacidades de dirección, organización y, por supuesto, con grandes dotes pedagógicas. El número de personas que componen la tienda piloto estará en función del tamaño de la misma y del tipo de actividad.

e) *Director de formación.* Esta persona es la responsable del establecimiento y dirección de los programas de formación de los franquiciados. la importancia del director de formación es

capital, ya que la imagen que transmita la franquicia va a depender en gran medida de la labor que ejecute y cómo la lleve a cabo.

2º Fase. Hasta la apertura de la primera tienda franquiciada.

En esta segunda fase aparecen, en el organigrama, dos unidades organizativas: asesoría legal y marketing.

La asesoría legal se hace necesaria desde los primeros avances de la franquicia por dos razones: en primer lugar, es imprescindible la elaboración del contrato o contratos tipos que va a ofrecer el franquiciador y, en segundo lugar, resolver las dudas, problemas o negociaciones que se produzcan entre franquiciador y franquiciado desde el inicio del primer contrato.

La unidad de marketing tendrá como misión fundamental, desde el primer momento, todo lo referente a la formación y transmisión de la imagen de la empresa, el posicionamiento de los productos, desarrollo de marca (notoriedad e imagen), publicidad para toda la cadena, etc.

3º Fase. Hasta finalizar el primer año de expansión.

Se considera este período como el que lleva a cabo una franquicia que se expande mediante la adecuada selección de franquiciados.

En esta fase, normalmente, debe ser necesaria la contratación o nombramiento de un director de la franquicia que será el responsable de la franquicia de acuerdo con las normas emanadas de la dirección.

También puede hacerse necesaria la ampliación del departamento de marketing con la creación de la unidad de publicidad y promoción. La misión de este último órgano consistirá, fundamentalmente, en la promoción de ventas (formas y técnicas a emplear) y, de forma más general, en la promoción de la empresa.

El responsable de tiendas emerge ante la imperiosa necesidad de llevar una política común en la dirección de las tiendas franquiciadas y el control de las mismas por parte del franquiciador.

Finalmente, el responsable de relaciones exteriores se ocupa de las relaciones con los franquiciados, tratando de motivarlos para el desarrollo de su actividad e, igualmente, buscando mejorar y corregir sus actitudes ante la venta. Esta unidad tiene una mayor importancia en los inicios de la actividad de un franquiciado.

En general, podemos resumir afirmando que las necesidades de personal para poner en marcha una franquicia pueden ser agrupadas en tres categorías:

a) Personal de puesta en marcha o de desarrollo de la franquicia. Debe llevar a cabo las misiones de fijar la política común del grupo, estudiar las áreas de implantación de las tiendas franquiciadas y el reclutamiento, selección y formación de los futuros franquiciados.

b) *Personal administrativo. Es el personal encargado de la gestión financiera (cobros, presupuestos, etc.), el control de los franquiciados y la coordinación de toda la cadena.*

c) *Personal de explotación. Se incluiría en este apartado los responsables de compras, marketing (publicidad, promoción, imagen, etc.) y el personal encargado de promocional la asistencia continuada a los franquiciados.*

Al frente de la franquicia se debe situar un director de franquicia, cuyo objetivo es dirigir y coordinar la expansión geográfica de la franquicia para conseguir una penetración y situación en el mercado óptima bajo los criterios de rentabilidad, solidez y amplitud del negocio, tanto del franquiciador como del franquiciado.

Las principales responsabilidades del cargo de director de franquicia son las siguientes:

- *Definir las estrategias y políticas referidas a la franquicia de la empresa.*
- *Marketing territorial (fijación de zonas y áreas geográficas).*
- *Realizar estudios de mercado.*
- *Apertura de nuevos mercados.*
- *Presupuestos y planes operativos anuales de la franquicia.*
- *Apoyo a los franquiciados (formación, marketing, etc.).*
- *Selección y reclutamiento de franquiciados.*

Para llevar a cabo estas responsabilidades, y dependiendo del tamaño de la franquicia, el director de franquicia contará con el personal adecuado, aunque algunas de estas tareas pueden ser realizadas directamente por el mismo.²³

- **Estudios financieros.**

La franquicia es un sistema de expansión empresarial que posibilita al franquiciador la incursión en nuevos mercados con un riesgo mínimo y con inversiones reducidas. Debemos indicar que, esta afirmación es cierta hasta cierto punto, ya que la puesta en marcha de una red de franquicias siempre requiere de inversiones importantes. La inversión se toma cuantiosa en puntos como la estandarización del saber hacer, los gastos de comercialización, etc. El retorno de la inversión de la creación de una red de franquicias es a mediano o largo plazo. Más adecuado sería afirmar que, la franquicia es la forma de expansión más rápida y de menores inversiones frente a otras alternativas de expansión, especialmente frente al sucursalismo.

²³ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 84-88

La puesta en marcha de una franquicia supone para el franquiciador una serie de inversiones, una serie de gastos periódicos y unas fuentes de ingresos. Para que la franquicia sea un negocio rentable, estos ingresos deben permitir cubrir los costos periódicos y la amortización de las inversiones realizadas y, a su vez, producir beneficios.

Seguidamente enunciaremos los componentes más comunes de estos tres ítems en lo que a franquicia se refiere:

Costos Periódicos.

- Personal de la franquicia.
- Gastos publicitarios de la red.
- Costos del o de los centros pilotos.
- Costos de la central de compras.
- Costos de la formación permanente.
- Costos de explotación de la red.
- Acciones de marketing.
- Investigación y desarrollo.
- Otros servicios.

Inversión inicial.

- Costos de redacción del contrato.
- Gastos de lanzamiento de la cadena franquiciada (publicidad, promoción, etc.).
- Constitución del centro piloto.
- Elaboración del paquete de la franquicia.
- Costos de impresión de manuales.
- Costos de constitución de la empresa franquiciadora.
- Diseño de los servicios (programas informáticos).

Ingresos.

- Canon de entrada.
- Canon periódico o royalty.
- Canon de publicidad.

➤ **Analizar la conveniencia de experimentar previamente el concepto a franquiciar.**

La franquicia tiene un componente esencialmente práctico y uno de sus argumentos de éxito se fundamenta en que ha sido probado y desarrollado con éxito. Los lugares en donde se prueba y desarrolla el concepto de negocio son los centros pilotos.

La franquicia puede crearse de dos maneras diferentes: Una de ellas resulta cuando una empresa ya establecida decide expansionarse a través del sistema de franquicia y, la otra, cuando nace una empresa con la idea de comercializar sus productos o servicios mediante la fórmula de la franquicia.

El común denominador es que las franquicias nacen a partir de un negocio funcionando con éxito y con un propietario que decide crecer adoptando la franquicia. Es menos habitual observar que una empresa nazca bajo el sistema de franquicia. La franquicia no es recomendable para un empresario principiante que no ha probado su fórmula comercial.

Debemos indicar que, cuando una empresa nace con la idea de convertirse en franquiciadora debe probar su concepto de negocio antes de formar una cadena de franquicia. Los puntos de venta iniciales, que son propios del franquiciador, se constituyen como unidades o centros pilotos. No obstante, es más común que una empresa ya establecida con éxito, y que inicialmente no tenía pensado utilizar la franquicia, adopte como forma de reproducción de sus puntos de venta la franquicia. Considerando esto, es normal que los puntos de venta donde se ha experimentado con éxito la fórmula comercial se transformen en centros pilotos de la franquicia.

Los centros pilotos poseen una doble misión: en primer lugar, sirven como campos de prueba para contrastar inicialmente la bondad de la franquicia y, en segundo lugar, como campos de prueba continuos para experimentar la introducción de nuevos productos o servicios, técnicas de venta, formas de venta, etc., y evaluar los riesgos derivados de su adopción por la cadena.

Podría definirse un centro o unidad piloto como un establecimiento con características similares a los normalizados o estándares de la cadena que tiene como misión añadida o complementaria a su propia labor comercial:

1. El contrastar y probar el éxito de la fórmula comercial y know-how que va a constituir el centro de una cadena franquiciada.

2. El de servir como campos de prueba, experimentación, evaluación de riesgos, etc., de nuevos productos o servicios que van a permitir que la franquicia mantenga sus niveles de competitividad.

3. La posibilidad de ser utilizados como centros de formación inicial y comprobar la idoneidad de los candidatos a franquiciados.

4. la utilización como centros de formación continua de los franquiciados, practicando una enseñanza totalmente practica de las innovaciones que adopte la cadena.

Las unidades piloto, además de la formación del franquiciado, sirven para que éste se forme una idea clara y práctica de cómo se va a desarrollar su actividad, el éxito del negocio, sus posibilidades, etc.

➤ **Especificar el contenido del paquete de la franquicia y de cada uno de sus componentes.**

Si una franquicia es la reiteración de un éxito comercial, un porcentaje muy alto del mismo dependerá de los métodos que se utilicen para su reproducción y transmisión a terceros (los franquiciados). La identificación del saber hacer constituye, generalmente, una exigencia contractual.

Estos conocimientos secretos, habitualmente se identifican a través de manuales de negocio que recogen la fórmula del éxito. Por lo tanto, el saber hacer se vuelve algo tangible.

La realización de la base documental de un proyecto de franquicia, lo que conocemos como el paquete de la franquicia, constituye la fase previa necesaria para la construcción de un proyecto sólido y duradero.

El paquete de franquicia puede definirse como un conjunto de documentos que describen fielmente la experiencia y el saber hacer del franquiciador, así como los derechos y obligaciones del franquiciador y franquiciado.

El paquete de franquicia está formado por una serie de carpetas, folletos, manuales, etc., que van a constituir el elemento esencial para transmitir los conocimientos del franquiciador al franquiciado. Este conjunto de documentos tiene, por tanto, una doble misión: en primer lugar, como elemento de transmisión del know-how y, en segundo lugar, como elemento formativo del franquiciado. En el paquete de franquicia, el franquiciado debe encontrar la respuesta o, en su defecto, cómo abordar la mayor parte de todas las dudas e interrogantes que se le susciten durante el desarrollo de la actividad de su negocio. Un franquiciado, siguiendo las instrucciones que contiene debe poder gestionar eficientemente su negocio.

Parece evidente que un mayor desarrollo de este paquete debe ser bienvenido por todo franquiciado y suele ser un índice que permite valorar la importancia y solidez del franquiciador.

Los cánones que debe satisfacer un franquiciado al franquiciador o, lo que es lo mismo, el precio de la franquicia, debe ser proporcional al contenido del paquete de la franquicia. Indudablemente, hay que saber discernir entre el conjuntos de documentos que constituyen el paquete de la franquicia y el

contenido de la misma. Puede suceder, aunque no es muy frecuente, que se elaboren multitud de documentos muy bien impresos y llamativos para un franquicia vacía de contenido. De esta forma, el paquete de la franquicia se revela como un instrumento esencial de la franquicia.

A continuación desarrollaremos cada uno de los componentes del paquete de la franquicia:

- Dossier informativo.
- Documentos jurídicos.
- Manuales operativos y de imagen.
- Plan presupuestario.
- Material formativo.
- **Dossier informativo.**²⁴

Los elementos de información de la franquicia son de gran importancia debido a que constituyen el medio de comunicación por excelencia con los posibles franquiciados. En función de este contacto, los posibles franquiciados e incluso la población en general recibirá una imagen determinada de la empresa franquiciadora, pudiéndose sentirse atraídos o desmotivados frente a la misma. Estos documentos contribuyen a formar la imagen de la empresa franquiciadora y, por tanto, deben tener una redacción i confección muy cuidadosa.

Por lo general, el dossier informativo contiene los siguientes elementos:

- Presentación de la empresa franquiciadora.
- Manual explicativo de qué es una franquicia.
- Presentación de la franquicia.
- *Presentación de la empresa franquiciadora.*

La primera imagen lo es todo, por lo tanto, la empresa franquiciadora debe tener una correcta presentación para darse a conocer a los futuros franquiciados. Generalmente, se debe elaborar dos tipos de dossier: el primero, breve y conciso, que sirva para resaltar los aspectos más relevantes de la compañía, y el segundo, más completo, que proporcione un mayor

²⁴ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 94-97

conocimiento al franquiciado de la cadena a la cual se va a adherir o se ha adherido.

La presentación debe incluir obligatoriamente los siguientes aspectos:

- Nombre de la empresa.
- Nacimiento e historia de la misma.
- Composición y estructura del capital.
- Planificación estratégica.
- Campos de actuación.
- Situación actual y desarrollos futuros.
- Recursos humanos de los que dispone.
- Estructura organizativa.
- Productos que oferta al mercado.
- Cuota de mercado obtenidas.
- Imagen de la empresa, productos, etc.
- Clientes actuales.
- Razones para la expansión mediante la franquicia.

La forma de presentación estará en función de las disponibilidades económicas y la imagen que se quiera transmitir. Es recomendable como mínimo elaborar un folleto y un manual gráfico a todo color. También, se puede elaborar una presentación en diapositivas mediante Power Point u otro programa similar. En ambos casos puede utilizarse el correo electrónico como forma de envío de estos documentos. Si se dispone de mayores medios, se puede realizar, además, alguna película publicitaria sobre la empresa.

▪ *Manual explicativo de qué es una franquicia.*

Su objetivo es dar a conocer las bondades de la franquicia como forma de distribución.

El manual debe incluir, como mínimo, los siguientes aspectos:

- Concepto de franquicia.
- Orígenes de la franquicia.
- Tipos de franquicias.
- Elementos de la franquicia: contrato, pagos y servicios.
- Ventajas e inconvenientes de la franquicia.
- El paquete de la franquicia.

- *Presentación de la franquicia.*

El objetivo de este apartado consistirá en inducir al potencial franquiciado a la adquisición de nuestra franquicia. Se deben incluir los siguientes aspectos:

- Concepto de la franquicia ofrecida.
- Imagen y potencial de la franquicia.
- Argumentos positivos para adquirir la franquicia.
- Ventajas para los franquiciados.
- Inversión requerida.
- Fuentes de financiación.
- Rentabilidad esperada.
- Condiciones del contrato.
- Características del local precisado.
- Formación ofrecida.
- Apoyos publicitarios.
- Otros servicios ofrecidos por el franquiciador.
- Perspectivas futuras de la cadena franquiciada.

- **Documentos jurídicos**

Estarían formados por la totalidad de documentos que recogen los aspectos legales de la relación entre franquiciador y franquiciado. Comprenderían especialmente los siguientes:

- Precontrato de franquicia, si lo hubiere.
- El contrato de franquicia y sus anexos.
- Código de ética de la asociación a la que pertenece el franquiciador.

- *Precontrato de franquicia.*

Con la firma de este documento un candidato, sin haber adquirido la condición de franquiciado (ésta sólo se adquiere con la firma del contrato) puede reservarse el derecho de la franquicia en una determinada zona de exclusividad, lo que sin duda agilizará las labores de creación de la red por parte de la central.

- *Contrato de franquicia.*

El contrato constituye el pilar básico de toda franquicia ya que regulará la relación entre las partes durante toda su vigencia. Este documento deberá adaptarse a la legislación vigente en materia de franquicia del país donde se pretenda operar.

- Código de Ética de la Asociación Argentina de Franchising.²⁵

1. Las presentes normas serán de cumplimiento ineludible para todos los asociados, quienes declaran conocerlas y aceptarlas en su totalidad. Estará a cargo de los franquiciantes entregar copia de las presentes disposiciones a todo eventual franquiciado al inicio de las tratativas y en general hacer saber a terceros su adhesión a estas normas.

2. Respeto de las Normas Legales. En la Publicidad y posterior transferencia de franquicias, o sus negociaciones, el asociado debe actuar respetando la letra y el espíritu de las normas legales aplicables, referida a leyes, decretos, resoluciones y demás regulaciones emanadas de las autoridades con jurisdicción en la materia. Inclusive las que emanaren del consejo de la Asociación.

3. Ofrecimiento de franquicias. El ofrecimiento de la Franquicia será completo, claro y exacto respecto de la inversión del franquiciado o sus intermediarios, y de todos los hechos esenciales relativos a la franquicia o su negociación.

4. Publicidad de la franquicia. La publicidad deberá ser clara y directa, y presentada de manera tal que pueda ser fácilmente comprendida por aquellos a quienes está destinada. Bajo ningún punto de vista podrá el franquiciante, asegurar el éxito del negocio ni el nivel de ganancias esperado. Si hiciera referencia directa o indirecta sobre datos o registros de ventas o ganancias de los franquiciados, necesariamente deberán ser comprobables.

La información sobre la inversión a cargo de los franquiciados deberá contener el detalle sobre los diversos ítems que la componen, y que porcentaje de financiación correrá por cuenta del franquiciante, si la hubiere.

²⁵ **Código de Ética de la Asociación Argentina de Franchising**, en: <http://www.aafranchising.com/codigodeetica.html>

5. Marca Registrada. Ningún asociado podrá imitar una marca registrada, razón social, logotipo u otra forma de identificación de otro negocio que pueda hacer incurrir en engaños o confusiones.

6. Formalidad previa a la venta de una franquicia. Una exposición escrita de la información considerada esencial para la franquicia estará a disposición de los interesados en firme, con antelación suficiente a la ejecución de un documento vinculante. La misma estará a disposición y deberá contener al menos los siguientes datos, de acuerdo a las circunstancias particulares: a) Breve historia de la empresa b) Detalle de inversiones requeridas c) Listado de franquiciados d) delimitación geográfica del territorio e) indicación de todos los servicios que el franquiciante ofrece al franquiciado.

7. Contratos. Todas las cuestiones fundamentales para la relación de la franquicia deberán estar contenidas en uno o más acuerdos escritos, que establecerán claramente para ambas partes los términos de la relación y los derechos y obligaciones de los firmantes. Todos los instrumentos deberán estar redactados en lenguaje y estilo comprensibles para el franquiciado, sin ambigüedades ni remisión a otros documentos que el franquiciado no declare conocer acabadamente.

8. Asistencia al franquiciado. Bajo ningún aspecto se le negará al futuro franquiciado su derecho a contar con asistencia profesional en cualesquiera de las disciplinas atinentes a la franquicia, inclusive la presencia de sus asesores tanto durante las reuniones previas como durante el desarrollo y finalización de la misma.

9. Selección de franquiciados. El franquiciante seleccionará y aceptará sólo aquellos franquiciados que, luego de una razonable investigación, aparezcan como poseedores de la habilidad básica, educación, cualidades personales y recursos económicos suficientes para desarrollar adecuadamente la franquicia.

10. Supervisión. El franquiciante proveerá una razonable guía y supervisión permanente de la franquicia de modo de mantener la integridad del sistema para beneficio de todas las partes interesadas.

11. Resolución de Conflictos. El franquiciante hará sus máximos esfuerzos para atender y resolver las dudas y quejas de sus franquiciados, buscando vías directas de comunicación y negociación, actuando con

profesionalidad, equidad y responsabilidad. Si ellas no resultaren exitosas, ambos podrán recurrir al proceso ARBITRAL que esta ASOCIACION pone a su alcance, como forma rápida y accesible de solucionar sus diferencias.

12. Obligaciones de los socios consultores.

Los asociados que practiquen la consultoría en franchising deberán:

a) Capacitarse adecuadamente en las múltiples facetas que hacen a la disciplina, en la esfera de su competencia, de modo de evacuar las consultas con la máxima solvencia y seriedad, antes de efectuar publicidad en tal sentido.

b) No efectuar publicidad engañosa y respetar las normas nacionales o locales, o las emanadas de esta Asociación vigentes en la materia, Consejos o Asociaciones que los agrupen.

c) Asesorar legalmente a los potenciales interesados en la confección de instrumentos y documentos necesarios para concretar la operación.

d) Asegurar que ambas partes estén totalmente familiarizadas con los derechos y obligaciones que cada uno tiene para con la otra.

e) Respetar la confidencialidad de toda la información concerniente al negocio del cliente, y no revelarla ni permitir que se revele sin la previa autorización escrita del cliente.

f) Reconocer claramente y practicar este CODIGO DE ETICA adoptado por todas las categorías de miembros, referido a la negociación con el interesado potencial y a sus relaciones con otros consultores.

13. Los asociados que violaren cualesquiera de las disposiciones contenidas en el presente CODIGO DE ETICA, serán pasibles de las sanciones previstas en el ESTATUTO de la ASOCIACIÓN, previo dictamen del Tribunal de Etica de la Asociación.

Sello de Calidad

Esta institución galardona con el denominado "Sello de calidad" a aquellas empresas que cumplen con ciertos requisitos que garantizan la seriedad y responsabilidad de sus sistemas de franchising.

Desde su creación, en 1988, la Asociación Argentina de Franchising ha trabajado intensamente en la difusión y el desarrollo del sistema de franchising, por considerarlo una herramienta fundamental en la expansión de los negocios.

Durante los últimos años hemos sido testigos de un importante crecimiento de empresas más de 800 locales- que han incursionado en el franchising, ya sea introduciendo una franquicia extranjera en nuestro país, o bien, desarrollando una franquicia a partir de una marca y sistema locales. La Asociación considera de vital importancia la protección del mercado y del sistema, ya que ello redundará en beneficio de empresarios y consumidores. Proteger al sistema implica no solamente ser una cámara que defienda a sus asociados, sino a todas las partes involucradas, ya se trate de franquiciantes, franquiciados o consumidores. Premiando a quienes asumen una conducta profesional y ética, y señalando a quienes improvisan o desprestigian el sistema con prácticas desleales.

En ese contexto, y mientras no se dicte una legislación sobre franchising de carácter general y obligatorio, consideramos que ha llegado el momento de proponer al mercado una forma de autorregulación. Por ese motivo, la Asociación hoy está lanzando el Sello de Calidad, al cual únicamente podrán acceder las empresas asociadas que cumplan con los requisitos de la reglamentación dictada al efecto y se sometan a nuestro Código de Ética.

Para acceder al Sello de Calidad las empresas que lo soliciten, deberán acreditar -entre otros recaudos- ser titulares de una marca o nombre comercial, o contar con una licencia para su uso, presentar copia del contrato de franquicia individual o maestra -en su caso- de los manuales de operaciones y de los programas de entrenamiento y asistencia a los franquiciados. Las solicitudes deberán ser aprobadas por el Consejo Directivo de la Asociación y el otorgamiento del Sello de Calidad tendrá una vigencia de dos años, renovable.

Todas aquellas empresas que obtengan el Sello de Calidad tendrán derecho a exhibir el mismo en sus locales, en su publicidad y en sus elementos de promoción, lo que les permitirá poner en conocimiento del público consumidor y de potenciales franquiciados que la empresa cuenta con el respaldo y aval de esta Asociación por haber desarrollado una franquicia en forma seria, ética y profesional. Desde ya invitamos a todas las empresas asociadas a participar en lo que consideramos un importante aporte de la Asociación Argentina de Franchising al desarrollo del sistema, a la protección del mercado y a la comunidad en general.

- **Manuales operativos y de imagen.**

En esta fase se concretan todos los aspectos relativos a la explotación de las unidades piloto de la red con el fin de establecer los parámetros de gestión que posteriormente se transmiten a los franquiciados. Nada debe dejarse a la improvisación, sino ser objeto de una minuciosa planificación y estructuración previa.

Todos estos aspectos hacen referencia a las diversas áreas o elementos del negocio y son documentados en los correspondientes manuales.

Los diversos manuales de negocio son suelen ser los que señalamos a continuación, pudiendo desarrollarse individualmente o en conjunto dependiendo de las necesidades de cada empresa y aspectos a contener.

- *Estructura y organigrama de la central de franquicia.*

Con este documento, el franquiciado dispone de la definición y presentación de los diversos departamentos operativos de la central de franquicia: técnico – comercial, compras, formación, control, animación, etc.

- *Manual de concepto empresarial.*

Donde queden recogidas los principales criterios conceptuales y organizacionales del negocio que pretendemos franquiciar, constituyendo en definitiva un excelente instrumento de presentación y formación a los potenciales franquiciados.

- *Manual técnico de productos.*

En él se especifican las principales características de los diversos productos y servicios que compongan la oferta. Dividido en familia y categorías de artículos, aportará al franquiciado una valiosa información respecto a los mismos y, en definitiva, excelentes argumentos que podrá emplear en su venta directa.

- *Manual de procedimientos.*

Este manual define, entre otros aspectos, los diferentes puestos de trabajo o áreas del establecimiento franquiciado detallando las diversas funciones correspondientes a cada uno de ellos.

Horarios de apertura y cierre, requisitos de aprovisionamiento o aspectos laborales tales como contratación o retribución del personal, serán también temas a tratar en este manual.

- *Control y supervisión.*

Es necesario contar con un test o chek-list que facilite las funciones de supervisión del establecimiento franquiciado y por tanto la valoración de su calidad de gestión y adaptación a la normativa operacional y de imagen de la franquicia.

- *Marketing y gestión comercial.*

Este manual hace referencia a todos aquellos elementos o acciones que definen las políticas comerciales empleadas en la gestión diaria de los puntos de venta de la red franquiciada: valores diferenciales de los productos, fijación de precios, medios publicitarios, acciones promocionales, elementos de ayuda a la venta y de potenciación de la marca, técnicas de venta, etc.

- *Manual administrativo.*

Su finalidad no es otra que la de facilitar al franquiciado el soporte informático necesario para el desarrollo de la actividad y establecer los criterios a seguir en la elaboración de los informes analíticos de gestión sobre los que basar el posterior análisis y elaboración de estadísticas generales.

- *Manual económico – financiero.*

Este manual se compone tanto de información general de la red como de los presupuestos y estados previsionales particulares de cada nuevo establecimiento de la franquicia: cuenta tipo de explotación, plan de inversiones iniciales, estados presupuestarios, proyección de estados financieros, plazos de amortización y puntos de equilibrio, etc.

- *Manual de normas gráficas e imagen corporativa.*

En él deben estar contenidas las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca común a toda la red franquiciada: nombre comercial, logotipos, tipografías, colores corporativos, etc.

Asimismo debe contener la forma en que tendrán que conjugarse todos estos elementos de cada una de las situaciones en que sea posible su uso.

- *Manual de adecuación y decoración de locales.*

Este manual especifica los requisitos de acondicionamiento y equipamiento que deben seguirse para homogeneizar la imagen del nuevo establecimiento a la del resto de la red.

Estos aspectos se especificarán sobre la base de un local tipo de la red, debiendo adjuntarse con este manual el proyecto de adecuación y decoración específico para cada local franquiciado, una vez seleccionado y aprobado por la central.

- **Material formativo**

Esta última área del paquete de franquicia estará integrada por los diferentes métodos de formación empleados para la transmisión del saber hacer del franquiciador.

Dado que la franquicia se basa en la reproducción de las técnicas comerciales, operativas, económicas y de dirección – gestión de un negocio en un entorno de características previamente definidas, el franquiciador debe disponer de los soportes adecuados para la transmisión a los franquiciados de su saber hacer.

Esta transmisión se efectúa principalmente a través de dos vías, por un lado con la entrega de los manuales corporativos de la franquicia antes citados y por otro mediante la formación inicial y permanente del franquiciado.

Este proceso de formación abarca tres fases claramente diferenciadas:

- La formación del franquiciado en las dependencias de la central de la franquicia.

- La formación que el franquiciado y su personal recibirán en el propio punto de venta.

- El apoyo que el franquiciador prestará al franquiciado durante su estancia en el establecimiento durante la primera fase de su puesta en marcha.

El proceso de formación se prolonga durante todo el período contractual mediante el contacto permanente entre ambas partes.

La formación del franquiciado continuará a lo largo de toda la vigencia contractual a través de diversos medios como cursos de reciclaje y de aplicación de nuevas técnicas y métodos operativos, seminarios de trabajo,

convenciones, envío de circulares, publicaciones internas, aportación de informaciones útiles a la red y la asistencia permanente que se le prestará al franquiciado en la explotación de su negocio.

➤ **Determinar los elementos a considerar en el reclutamiento y selección de franquiciados.**

La franquicia se basa en relaciones empresariales entre dos partes: el franquiciador y el franquiciado. De esta forma, los términos en los que se puede establecer una relación deben ser equilibrados para ambas partes. De no ser así, todo saldrá mal, aunque seamos capaces de identificar excelentes condiciones de negocio para las empresas contratantes.

Por consiguiente, una adecuada selección de franquiciados es la base del sistema.

Gran parte del éxito residirá, por tanto, en la rigurosa selección que el franquiciador realice de ese socio que sin duda será su franquiciado. Un empresario que, por su capacidad de gestión, por sus actitudes profesionales, por su facilidad para la generación de contactos comerciales y por su plena identificación con el concepto de negocio que se propone en franquicia, será, posiblemente, un buen candidato a la apertura y explotación de una de las unidades de la red.

A esta conclusión podrá llegar el franquiciador tan sólo si realiza un profundo análisis de cada candidatura. La selección de los franquiciados es un proceso en el que podremos localizar la clave del éxito de la franquicia, no sólo porque el crecimiento de la red dependerá, en gran medida, de esta tarea, sino porque las persona que van a gestionar los establecimientos son tan importantes como lo es la calidad del producto o servicio que se comercialice.

Conseguir expandir una franquicia supone la superación de errores y una serie de tanteos que deben ser asumidos por el franquiciador en su totalidad. Esto implica, en primer lugar y como ineludible paso, que previamente se ha de definir el perfil de empresario que pretendemos poner al frente de los centros franquiciados.

La experiencia dice que es una constante en la mayoría de las franquicias que recién comienzan, reconocer fallos en la elección de sus primeros franquiciados. las causas suelen ser muy comunes, y que una cosa es plasmar sobre el papel un perfil ideal y otra muy distinta es encontrarlo en personas que se interesan por un determinado concepto de negocio. La premura que la mayoría de los franquiciadores tienen por abrir centros hace el resto,

produciéndose en muchas ocasiones una selección no tan rigurosa como se debería hacer.

Ahora bien, una vez determinadas las características más adecuadas del perfil del empresario franquiciado y el conocimiento de los objetivos geográficos de implantación de la red y de los sistemas organizativos más apropiados para ello, ¿cómo podemos definir el proceso más adecuado para buscar y seleccionar franquiciados y dar así cumplimiento a los objetivos prefijados?

Fundamentalmente son cuatro los pasos a seguir:

- *Acciones de comunicación*: Su finalidad no es otra que la generación continuada de referencias que puedan ser posteriormente objeto de procesos de selección.

Deberemos acceder a aquellos cauces y utilizar aquellos medios que nos permitan llegar a esos potenciales franquiciados, como puede ser la prensa general, publicaciones especializadas y sectoriales, ferias, mailings selectivos, Cámaras de Comercio, Asociaciones, contactos profesionales, proveedores, consultores, intermediarios diversos, etc.

Todas estas acciones lógicamente generan una respuesta en el mercado de una manera más o menos inmediata y diferida en el tiempo.

- *Recepción de candidaturas*: Dependiendo de las respuestas deberemos dotarnos de los medios y materiales necesarios para atender correctamente a todas y cada una de las referencias, lo que supone líneas telefónicas, personal cualificado para la resolución de cuestiones más o menos complejas, dossiers de información, cuestionarios de candidatura, etc.

En este sentido, un buen franquiciado habrá estudiado con mucho detenimiento al franquiciador antes de entrar en contacto con él. Es muy probable que haya solicitado asesoramiento de un consultor, abogado, contador o el director de su banco, quienes le habrán aconsejado que se asegure de algunos puntos. Si usted quiere ser franquiciador, deberá prepararse para responder cuestiones de todo tipo.

No es malo que un futuro franquiciado sea demasiado exigente en cuestiones de esta naturaleza, de esta manera sabremos que es un candidato con el espíritu deseable y que no se trata de un mero inversor al que da igual el sector de actividad, su proyección y todas las cuestiones que hacen referencia al futuro de la franquicia.

- *Cualificación de referencias:* Una vez que los interesados en nuestro concepto de negocio nos han remitido el cuestionario de candidatura y hemos tenido la oportunidad de reunirnos con ellos y conocerles detenidamente, ya estamos en condiciones de seleccionar a los candidatos ideales para cada una de las plazas en las que queremos implantarnos. Entrarán en juego las características personales y profesionales que previamente se han definido en el perfil del franquiciado ideal.

- *Aceptación de franquiciados:* Este es el momento de que el franquiciador dé el visto bueno al potencial franquiciado para su incorporación definitiva a la red, y en el que se deben activar una serie de servicios complementarios, como son la personalización de documentación contractual, elaboración de informes económicos, búsqueda de financiación, etc.

➤ **Especificar los pasos necesarios para la internacionalización de la franquicia.**

“Un tema impensado en la Argentina es que se fueran a exportar franquicias locales hacia el exterior.

Las razones obviamente eran el tipo de cambio que no favorecía ni el imaginario, y un mercado local con potencialidad para la expansión de este fabuloso método de hacer negocios.

Hoy, ante un mercado local altamente recesivo, las franquicias que son las que más oportunidad tienen de superar y subsistir en este escenario nacional han encontrado una llamativa demanda de compra de franquicias por parte argentinos que se han ido al exterior. Sin duda esta requisitoria es parte de que muchos compatriotas que han emigrado, quisieron llevarse con ellos un modelo de negocio que les permitiese desarrollarse comercialmente en sus nuevos horizontes.

Exportar una franquicia requiere de muchos aspectos a considerar. Solo para mencionar algunos podemos citar el conocimiento de las legislaciones de los países objetivos, evaluación de los nuevos mercados, un serio y profundo análisis de la situación operativa de la compañía, de sus productos, costos y herramientas como manuales, sistemas de gestión y control etc. Otro aspecto fundamental es analizar el valor del concepto a exportar, así también como el conocimiento de posibles inversores en el extranjero.

En este camino la Asociación Argentina de Franchising ha comenzado a trabajar con la fundación Exportar y la Cancillería con el fin de facilitar a los socios el acercamiento y comprensión de lo que significa exportar, sumado al apoyo logístico que estas entidades pueden brindar.”²⁶

Las motivaciones que favorecen la internacionalización de una red de franquicia son las siguientes:²⁷

1. *Interés nacional.* La internacionalización de la franquicia produce un ingreso de divisas al país que ninguna empresa o gobierno debe desaprovechar. Es por eso que los entes públicos de muchos países favorecen y ayudan a las empresas cuando comienzan su comercialización en otros países. Desgraciadamente, esto no sucede, actualmente, en nuestro país.

2. *Economías de escala.* La multiplicación de los puntos de venta multiplica los productos a comercializar. El franquiciador fabrica o negocia con los proveedores mayores cantidades, lo que supone economías de escala.

²⁶ **Exportar franquicias locales**, en:
<http://www.aafranchising.com/exportarfranquiciaslocales>

3. *Incremento de la notoriedad de la cadena.* El aumento de los puntos de venta en distintos países contribuye a un mayor grado de conocimiento de la cadena y, generalmente, a una mejora de la imagen.

4. *Perfeccionamiento del saber hacer.* Operar en nuevos mercados supone recoger nuevas informaciones que pueden incrementar y perfeccionar el saber hacer del franquiciador.

5. *Diversificación de riesgos.* El reparto de riesgos comerciales y políticos es otra consecuencia importante de la presencia de una cadena en varios países.

La metodología a seguir para la implantación de una franquicia fuera de sus fronteras debería comprender los siguientes pasos:

- **Estudios de mercado.**

El primer paso consiste en analizar el mercado de los productos o servicios que comercializamos en los distintos países candidatos a internacionalizar nuestra franquicia.

Debemos analizar la demanda del mercado, el mercado potencial, las características del comprador, sus hábitos de compra. Igualmente, el análisis de la competencia, productos competidores, formas de comercialización, precios, etc. este análisis será diferente en función del mercado o país analizado. Habrá mercados con características semejantes al nuestro y otros totalmente distintos.

El estudio de los posibles mercados de exportación de la franquicia deberá ser realizado, fundamentalmente, por personas o consultoras expertas en los países analizados. Este estudio debe analizar la viabilidad de la franquicia en el mercado de destino y las previsiones sobre el futuro desarrollo de la misma. Igualmente, es interesante considerar la realización de un estudio financiero sobre la conveniencia o no de fabricar los productos en el país de destino o fabricarlos directamente en el país de origen y enviarlos al país de destino.

Otro aspecto importante es el análisis del precio de los productos. La mayoría de las franquicias, tienen su base en un precio adecuado o una buena

²⁷ Enrique C. Díez de Castro - José Luis Galán González, ob. cit., p. 117

relación precio – calidad. Los diferentes niveles económicos de un país a otro pueden producir que un precio medio en un determinado mercado pueda ser considerado como alto en otro, perdiendo la franquicia en esta forma el atractivo de su comercialización en este último mercado.

- **Estudio jurídico legal**

La existencia o no de regulaciones sobre la franquicia y las diferencias de las mismas entre los distintos países hacen necesario un estudio pormenorizado del marco jurídico.

Dos son los aspectos fundamentales a tener en cuenta: en primer lugar, la legalidad del contrato tipo del franquiciador en el país de destino y, en segundo lugar, los obstáculos fiscales que puedan encontrarse para la repatriación de los derechos financieros obtenidos.

El franquiciador deberá tener en cuenta un amplio campo de atención y asistencias legales que comprenderán el área de las obligaciones y contratos, la reglamentación de cambios, la repatriación de los royalties abonados por los franquiciados y la legislación vigente en materia de tecnología, suministros o impuestos.

- **Selección de países.**

Los países que hayan superado los estudios de mercado y legal son los candidatos entre los que deberá efectuarse la elección. Esta decisión tiene, por tanto, una extraordinaria relevancia y debe realizarse de forma muy cuidadosa. Requiere, por otra parte, una esmerada planificación empresarial, ya que previamente debemos tener registradas nuestra marca o marcas y signos distintivos de la franquicia en aquellos países donde tenga previsto operar.

Los dos criterios más relevantes a la hora de elegir países de destino son las condiciones favorables del país hacia la franquicia y la proximidad geográfica. Es evidente que los países con una sensibilidad especial hacia la franquicia, que conocen y apoyan esta forma comercial son unos buenos candidatos para introducir la franquicia en sus fronteras. Por otra parte, la proximidad geográfica goza de amplias ventajas en múltiples aspectos, como el

aprovisionamiento, asistencia técnica, visitas del franquiciador, etc. Además, los países limítrofes suelen tener mercados similares y compradores de las mismas características.

- **Elección de la forma de acceso al país de destino.**

La forma de llevar a cabo el acceso a los mercados internacionales mediante la franquicia son las siguientes:

- Franquicia directa.
- Sucursales franquiciadoras.
- Join-venture.
- Filial franquiciadora.
- Franquicia master.

▪ *Franquicias directas.* La franquicia directa consiste en la concesión por parte del franquiciador de una licencia a un franquiciado que se va a ubicar en un país distinto al del franquiciador.

La principal ventaja de la franquicia directa es que posibilita un control más estrecho del franquiciador sobre el franquiciado. Por el contrario, presenta el inconveniente de una complicada gestión multiplicada por el número de franquiciados.

Esta forma de operar es muy poco usada por dos razones fundamentales: en primer lugar, por la difícil labor de asistencia y ayuda permanente del franquiciador al franquiciado debido a la lejanía entre los mismos y, en segundo lugar, por las dificultades legales que se puedan dar entre las legislaciones de los distintos países, el aprovisionamiento, etc.

▪ *Sucursales franquiciadoras.* Esta forma de operar consiste en que el franquiciador abre en el país de destino una sucursal de la empresa franquiciadora. Esta sucursal realiza una labor similar a la central franquiciadora en el país de origen. La sucursal representa una alternativa a la franquicia directa y es la forma más empleada cuando los dos países están poco alejados geográficamente y próximo en el plano cultural y legal.

▪ *Join-venture.* El join-venture supone la creación de una nueva empresa en otro país distinto del franquiciador entre éste y una empresa local. Juntos van a crear y desarrollar la red franquiciada en el país de destino.

El franquiciador aporta su marca, saber hacer, etc., y el socio, capital y, sobre todo, su conocimiento sobre el mercado local. Esta fórmula comercial permite al franquiciador el control de la nueva sociedad y por parte del socio, el conocimiento y la adaptación de la franquicia al mercado local.

▪ *Filiales franquiciadoras.* La filial supone la creación en el país de destino de una nueva empresa que controla de forma total o mayoritaria el franquiciador. Esta filial realiza la labor de la central franquiciadora en el país de destino.

La ventaja más relevante de esta forma de operar consiste en que la empresa franquiciadora aparece en el país de destino como una empresa nacional.

La diferencia entre filial y sucursal radica en el hecho de que en la filial, el franquiciador crea una sociedad independiente a la del país de origen en el país de destino, con personalidad jurídica propia.

▪ *Franquicia master.* La franquicia master supone que se concede a una persona la explotación de una franquicia en un país o territorio fijado.

La empresa adjudicataria de la franquicia master puede explotar la franquicia con puntos de ventas propios o, lo que es más común, convirtiéndose en franquiciador concediendo franquicias a otros empresario.

La franquicia master supone que se establecen una serie de relaciones tripartitas entre franquiciador, el franquiciado master y franquiciados locales. El franquiciado master es encuentra con un doble papel: el de franquiciado respecto al franquiciador y el de franquiciador respecto a sus franquiciados locales.

El franquiciado master permite al franquiciador una expansión en un territorio muy extenso (país o continente) de forma muy rápida y con unas mínimas inversiones.

El contrato de franquicia master es complejo; aumenta su dificultad cuando se debe adaptar a la legislación de otros países que pueden tener una reglamentación jurídica distinta de la del país de origen.

Las principales ventajas de la franquicia master son las siguientes:

- Es la forma que requiere una menor inversión en la expansión internacional. Los sistemas convencionales (filiales, sucursales, intermediarios)

requieren mayores inversiones y restringen el rápido desarrollo de la franquicia en nuevos mercados.

- Otra ventaja, es que no comporta la necesidad de exportar capitales al país de destino.

- Igualmente, se salvan las posibles medidas proteccionistas en el país de destino.

- La franquicia master asegura el control del franquiciador sobre los productos o servicios comercializados.

- El producto o servicio es comercializado en el país de destino por personas conocedoras, expertas e integradas en la red de distribución del mercado local.

Frente a estas ventajas, la franquicia master presenta el inconveniente de que el franquiciador depende de su franquiciado master y no de un conjunto de franquiciados. El fracaso del franquiciado master supone la caída de la franquicia en dicho país.

- **Adaptación de la franquicia al país o países de destino.**

El éxito de una franquicia en un país no implica necesariamente que vaya a reproducir el éxito en otro mercado distinto, en el que los gustos y hábitos de los consumidores puede ser muy diferentes. Es preciso, normalmente, efectuar la experimentación en esos nuevos mercados. Por otra parte, las diferencias de poder adquisitivo de los consumidores de otros países, así como los costos financieros, aconsejan un análisis detenido. Se necesita, pues, de un estudio cualitativo, pero también cuantitativo.

También resulta imprescindible disponer de un centro piloto en el país de destino que pueda recoger información en un período breve de tiempo que pueda ser de utilidad para el desarrollo de la franquicia.

Además, en mercados distintos a los de origen, generalmente, es necesario efectuar las adaptaciones necesarias para que los productos y establecimientos gocen del mismo éxito en el país de destino.

Los principales obstáculos a la expansión internacional de la franquicia son entre otros, los siguientes:

- Las diferencias lingüísticas entre los distintos países.
- Las diferentes mentalidades y gustos de los compradores.
- La dificultad de difundir un saber hacer válido para todos los países.
- La ausencia de una legislación común sobre franquicia.
- Las diferencias de poder adquisitivo entre consumidores de distintos países.

CONCLUSIÓN:

La franquicia, como hemos remarcado a lo largo de este trabajo, presenta innumerables ventajas para sus integrantes y para el consumidor en general, entre las cuales podríamos citar las siguientes:

➤ Generales

- Crecimiento de la economía.
- Abaratamiento de los precios.
- Nacimiento de nuevas empresas.
- Modernización de las estructuras comerciales.
- Movilización de fondos financieros inactivos.
- Crea empresas estables.
- Genera empleo.
- Fomenta la investigación y desarrollo.

➤ Para el franquiciado

- Dispone de una marca prestigiosa.
- Tiene grandes posibilidades de éxito comercial desde el inicio de actividad.
- Permite que éste centre todos sus esfuerzos en la venta de sus productos o servicios.
- Permite vender sus productos a bajo precio o con una adecuada relación precio / calidad.
- Dispone de información actualizada del mercado.
- Conoce, a priori, la rentabilidad del negocio en el cual se inicia.
- Se beneficia de la experiencia y know-how del franquiciador.
- Se beneficia de los programas de investigación y desarrollo.
- Recibe asistencia y formación continuada del franquiciador.
- Recibe asistencia técnica permanente del franquiciador.

➤ Para el franquiciador

- Permite reproducir negocios exitoso de forma rápida y económica.
- Permite al franquiciador crear una red de distribución de forma muy económica.
- Provee al franquiciador de unos clientes fijos y consolidados.
- Permite el control del canal de distribución.

- Contribuye a potenciar la imagen de marca.
- Genera una mayor notoriedad de la marca.
- Permite la utilización de los medios de comunicación de masas para publicar los productos o servicios que comercializa.
- Requiere inversiones inferiores para el crecimiento y la expansión de la empresa que otras formas de comercio.
- Posibilita la obtención de ingresos por diferentes conceptos (derechos de entrada, royalties, cánones de publicidad, etc.).
- Produce economías de escala y reducción de costos fijos.
- Permite obtener mejores condiciones de los proveedores en la compra de productos.
- La motivación del responsable del punto de venta es superior en comparación con otras fórmulas comerciales.
- Permite mantener una estructura reducida de la empresa central.

Una de las ventajas más importantes del franchising para el franquiciador es la reproducción de un negocio exitoso de forma rápida y económica, es decir que la franquicia posibilita el crecimiento y la expansión de la empresa con inversiones reducidas en comparación con otras formas de comercio. Ahora bien, en el contexto socio – económico de crisis que atraviesa nuestro país, hay que buscar con lupa los negocios exitosos y, una vez hallados, no resulta económicamente barato reproducirlos. La facturación del sistema es un misterio. El último dato confiable data de 1999, cuando el Instituto de Altos Estudios Empresariales (IAE) presentó un estudio que le encargó la Asociación Argentina de Franchising (AAF). En este entonces, las franquicias facturaban \$ 3.217 millones.²⁸

Hoy no existe, ni siquiera, una cifra aproximada sobre la facturación del sistema. Lo que si se sabe es que las cadenas que sobrevivieron bajaron sus ventas entre un 30 y un 50 %.

¿Cuántas son esas cadenas? Otro misterio. Hace cuatro años, la investigación del IAE indicaba que había 180 franquiciadores y que cada día

²⁸ Fuente: Andrés Terech, **Estudio del Mercado de las Franquicias en Argentina**, Argentina, 1999, p. 8

habrían entre dos y tres nuevos locales franquiciados. Hoy habría que contar cuántos son los que cierran.

Hasta que la Argentina no posea un plan económico claro es difícil que se logren vender muchas franquicias. Igual, el panorama de esta forma de comercio es mucho mejor que el de los negocios independientes. Una marca conocida, el know-how y la reducción de los costos por las economías de escala son las armas que posee el franchising para subsistir en un mercado recesivo.

Las franquicias, ya tuvieron su época de esplendor en nuestro país, siendo una importante fuente de empleo. En 1998, aportaron el 8% de la creación de empleo del país.²⁹ Ahora que la rentabilidad es muy baja la creación de empleo resulta complicada. Pero, como la economía fluctúa por ciclos, es muy probable que el franchising, teniendo en cuenta que las ventajas que presenta este sistema son superiores a las de otras alternativas comerciales, vuelva a tener su período de apogeo en un tiempo no muy lejano. Habrá que estar atento al Estudio de Mercado de las Franquicias en Argentina, que tiene previsto publicar en Marzo del 2003 la Asociación Argentina de Franchising en conjunto con el Instituto de Altos Estudios Empresariales para conocer la situación actual del mercado de franquicias y las proyecciones para el futuro.

²⁹ Fuente: Andrés Terech, ob. cit., p. 15

➤ **Bibliografía**

• Andrés Terech, **Estudio de Mercado de las Franquicias en Argentina**, Argentina, ASOCIACIÓN ARGENTINA DE FRANCHISING & INSTITUTOS DE ALTOS ESTUDIOS EMPRESARIALES, 1999.

• América Alicia Irazabal, **Franquicias; El negocio del futuro ¿o del presente?**, Argentina, APLICACIÓN TRIBUTARIA S.A., 1999¹.

• Enrique C. Díez de Castro y José Luis Galán González, **Práctica de la franquicia**, España, MCGRAW-HILL, 1998¹.

• Jorge A. Hermida, **Marketing de Concepto + Franchising**, Argentina, MACCHI, 1993.

• Asociación Argentina de Franchising, **Catalogo Argentino de Franquicias 2001 y Oportunidades de Negocios**, Argentina, 2001.

• Asociación Argentina de Franchising, Web: www.aafranchising.com

• Stratega Consultor de Negocios, Web: www.stratega.net

• Tormo.com, El Portal de la Franquicia, Web: www.tormo.com