

EL CONTRATO DE FRANQUICIA

I. MARCO CONCEPTUAL DE LA FRANQUICIA

1. Concepto de franquicia.
2. Evolución de las primeras franquicias.
3. Situación actual de la franquicia en el mundo.
4. Clases de franquicia.

II. MARCO LEGAL DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

1. Naturaleza jurídica del contrato de franquicia.
2. Capítulos del contrato de franquicia.
3. Derechos y obligaciones de las partes.

III. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

1. Ventajas e inconvenientes para el franquiciado
2. Ventajas e inconvenientes para el franquiciante

IV. COMO EVALUAR LA DECISIÓN DE MONTAR UNA FRANQUICIA

V. IMPORTANCIA DE UN BUEN CONTRATO DE FRANQUICIA

VI. CAUSAS DE FRACASO EN UNA RED DE FRANQUICIAS

BIBLIOGRAFIA

I. **MARCO CONCEPTUAL DE LA FRANQUICIA**

1. **CONCEPTO DE FRANQUICIA**

Becerra¹ define a la franquicia como un convenio contractual entre dos personas naturales o jurídicas, en el cual, una de las partes (Franquiciador) otorga o cede, bajo determinadas condiciones, a la otra parte (Franquiciado), los derechos de uso de su marca, logotipo, así como su saber hacer, para la fabricación o comercialización de un producto, o la prestación de un servicio, a cambio de un pago inicial de asociación y consecutivos pagos en relación al volumen de ventas del Franquiciado.

Bermejo² conceptualiza a la franquicia como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre Empresas jurídica y financieramente distintas e independientes, el Franquiciador y sus Franquiciados, en la cual el Franquiciador otorga a sus Franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto del Franquiciador. El derecho otorgado autoriza y obliga al franquiciado, a cambio de una contribución directa o indirecta, a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o de servicios, el “saber hacer” y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de Franquicia escrito, establecido entre las partes, a tal efecto.

Sanzana³ define a la franquicia como el otorgamiento de un derecho para trabajar una marca de éxito, lo que incluye además la entrega de información necesaria para comenzar a operar dicha marca o producto en un determinado lugar.

Otro concepto⁴ señala que la actividad comercial en régimen de franquicia es aquella que se realiza en virtud de un contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, a cambio de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos o servicios.

Se trata de un método de colaboración contractual entre dos empresas jurídica y económicamente independientes en virtud de la cual, una de ellas (empresa franquiciadora o franquiciador), que es titular de determinada marca, patente,

¹ Citado por Sandra Lynn Christianson en Franquicias
(<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/franquiciasLynn.htm>)

² Manuel Bermejo: Claves de éxito en la gestión de franquicias, Instituto de Empresa
(http://www.escuelaing.edu.co/consulta/foro/franquicia_01.pdf)

³ William Sanzana: Las marcas que llegan
(http://www.chile.com/tpl/articulo/detalle/ver.tpl?cod_articulo=71418)

⁴ Catalina Merino Gabeiras: Aspectos más relevantes del Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, de regulación del régimen de franquicia, y de creación del Registro de franquiciadores
(<http://www.injef.com/revista/empresarios/regfranq.htm>)

método o técnica de fabricación o actividad industrial y comercial previamente prestigiados en el mercado, concede a la otra (empresa franquiciada o franquiciado) el derecho a explotarla, por un tiempo y zona delimitados y bajo ciertas condiciones de control, a cambio de una prestación económica, que suele articularse mediante la fijación de un canon inicial, que se complementa con entregas sucesivas en función de las ventas efectuadas (canon o royalties)⁵.

La Franquicia se da, cuando con la licencia de uso de una marca se transmiten conocimientos técnicos o se proporciona asistencia técnica, para que a la persona a la que se le conceda (Franquiciado), produzca bienes o preste servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecido por el titular de la marca (Franquiciador), con el objeto de mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta se designa⁶.

2. **EVOLUCION DE LAS PRIMERAS FRANQUICIAS**

De acuerdo a la Asociación Mexicana de Franquicias⁷, como todos los grandes logros del espíritu humano, las franquicias nacieron de un sueño. Corría el año de 1851 y el hombre con cuyo apellido se identificaría la más famosa máquina de coser, soñó con vender su invento más allá de lo que le permitían sus esfuerzos personales.

Ante la imposibilidad de seguir abriendo tiendas propias y dado que su insuficiente flujo de efectivo le impedía surtir máquinas de coser a consignación a lo largo de Estados Unidos, el señor Singer decidió venderlas a sus propios vendedores, para que estos, a su vez, las ofrecieran a los consumidores con un sobreprecio. Esta, se podría considerar la primera "red de franquiciatarios" de la historia.

Cincuenta años después General Motors realizó un sistema similar al de Singer para la distribución y venta de sus automóviles, lo que se convirtió en un producto de moda.

En realidad General Motors necesitaba un proyecto de ventas en diferentes puntos, pero no tenía la capacidad financiera para llegar a diversos mercados. Hoy en día, esta empresa automotriz aplica un esquema de franquicias, aunque comúnmente se les llama "concesionarios o distribuidores". Este esquema dio la pauta a los inicios de un sistema de franquicias en el mundo.

⁵ La franquicia, concepto
(http://www.administracion.es/portadas/perfiles/empresa/creacion_de_empresas/la_franquicia/concepto.html)

⁶ Franquicias Verizon
(<http://www.verizon.com.do/sobreverizon/franquicias/default.asp?categoria=sobreverizon>)

⁷ Asociación Mexicana de Franquicias, Origen de las franquicias
(<http://www.franquiciasdemexico.org/index-htm.htm>)

En el Siglo XX surgieron negocios que traspasaron las fronteras, logrando dar un impulso a lo que hoy por hoy son las franquicias. En 1925 en Quincy, Massachussets, Howard Dearing Johnson compró con 500 dólares que le habían prestado, una pequeña farmacia que tenía un puesto de helados. Con el paso del tiempo Dearing Johnson decidió convertir su negocio en un restaurante, lo cual evolucionó para convertirse en una cadena de restaurantes y heladeras. Treinta años después logró la apertura de lo que sería su primer hotel.

En la actualidad, la cadena de hoteles Howard Johnson está en 10 países con más de 600 hoteles, mientras que el helado también se sigue fabricando con la fórmula original de Howard Dearing Johnson.

Para los años 50's entraron dos de los gigantes y modelos de lo que conocemos como sistema de franquicias: McDondald's y los hoteles Holiday Inn. Esto fue uno de los detonantes del desarrollo acelerado de las franquicias en el mundo.

3. SITUACION ACTUAL DE LA FRANQUICIA EN EL MUNDO

Información relativa al tema⁸, permite apreciar la situación de la franquicia en el mundo.

- AMERICA DEL SUR

América del Sur es un receptor importante del sistema de franquicias y registra un gran potencial de crecimiento.

Un total de seis países: Argentina, Chile, Brasil, Colombia, Venezuela y México, engloban más de 60 mil puntos de venta propios o franquiciados y una facturación cercana a 30 mil millones de dólares.

De un total de casi 2.000 centrales, 74% de ellas se encuentran divididas entre dos países, Brasil y México, lo que se traduce en diferenciar mercados ya consolidados frente a mercados en desarrollo.

Si nos centramos en el número de establecimientos integrados, tanto propios como franquiciados, del total, más de 92%, se encuentra en Brasil y México. En estos países la media de establecimientos por marca es mucho mayor que en el resto, lo que demuestra que el potencial de crecimiento tanto en nuevas marcas como en establecimientos es realmente interesante tanto para las empresas franquiciadoras en dichos mercados, como para empresas franquiciadoras europeas y americanas consolidadas en sus respectivos mercados de origen.

⁸ Tormo Asociados, La franquicia en el mundo y en Europa
(<http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/mundo.asp>)
(<http://www.tormo.com/franquiciados/informacion/datos/europa.asp>)

En Sudamérica la franquicia ha supuesto un cambio en las estructuras comerciales mediante la introducción de ofertas caracterizadas por su homogeneidad y calidad de servicio.

Venezuela. Según las estadísticas de la Cámara Venezolana de Franquicias (Profranquicias), existen 260 empresas franquiciadoras aproximadamente que mantienen en operación cerca de 1300 puntos franquiciados en todo el territorio. Estos datos ubican a Venezuela en el tercer mercado de mayor importancia en América Latina, únicamente superado por Brasil y México, y por encima de países como Argentina, Chile y Colombia.

Según especialistas de la materia, para el año 2006, se calcula que existirán unas 500 empresas franquiciadoras que ofrezcan sus servicios y productos a unos nuevos 30 millones de habitantes.

Las franquicias originarias de los EEUU han encontrado en Venezuela un excelente mercado, como Mc Donald's, Wendy's, Subway o Domino's Pizza, pero un 45% de las franquicias en Venezuela son formatos locales. La cadena de venta de churros Churromanía, los restaurantes de pizzas Googie's, la red de tintorerías ecológicas Quick Press, o la cadena de cuidados estético Hands Care Center son algunos de los ejemplos más representativos.

LA FRANQUICIA EN VENEZUELA*	
Redes	260
Establecimientos	1.300
Facturación	1.400 mill. de Euros

*Datos de 2002

Fuente: Cámara Venezolana de Franquicias

Uruguay. En un breve análisis económico y estadístico de la franquicia en Uruguay, se puede afirmar que el sector comenzó a fines de los 80' a mostrar vestigios de madurez en Uruguay. Las mayores exigencias de calificación de los franquiciados y la creciente consideración del sistema por parte de inversionistas del exterior, son una prueba de ello.

De las 25 marcas de mayor volumen de facturación en EE.UU. durante 2001, 13 desarrollan actividades en Uruguay, McDonalds, Burger King, Pizza Hut, Carlson Wagonlit, Marriot Hotel, Blockbuster, Holiday Inn, Radio Shack Intl., Sheraton, Subway Restaurants, Radisson Hotels, Budget Rental Car, Hilton Conrad Intl.

Durante el año 2001, se identificaron, 175 empresas nacionales e internacionales actuando dentro del Sistema de Franquicias divididos en 17 sectores, en distintas fases de evolución según la Asociación de Franquicias de Uruguay.

Uruguay, aún es un país importador de conceptos, ya que cerca del 70% de las marcas son de origen extranjero.

Argentina. En la Argentina, la reproducción de marcas vía franquicias está creciendo nuevamente, después de meses de recesión. Tras una fuerte caída en la facturación de 2002, con ventas por 3.366 millones de pesos (928 millones de €uros), las franquicias "muestran señales de recuperación" y para este año se esperaba un crecimiento del 70%., esto es, una facturación cercana a los 5.800 millones de pesos", según el Estudio del Mercado de las Franquicias a petición de la Asociación Argentina de Franchising (AAF).

Franquicias como Kodak Express, el Instituto Argentino de Computación (IAC), McDonald's, Habana, 5 a sec o Fujifilm copan los primeros puestos del Ranking de franquicias del país.

LA FRANQUICIA EN ARGENTINA*	
Redes	370
Establecimientos	12.000
Facturación	928 mill. de €uros

*Datos de 2002

Fuente: Asociación Argentina de Franchising (AAF).

Brasil. En Brasil, la mayor parte del tejido empresarial está formado por pequeñas y medianas empresas, y dentro de ellas, el sistema de franquicia tiene un papel muy importante.

De hecho, este país es actualmente el segundo mercado más importante del mundo, tras Estados Unidos, en cuanto al número de redes franquiciadoras y establecimientos que operan en su territorio. Concretamente, en el año 2000, había en Brasil 894 cadenas y 46.534 tiendas franquiciadas, que alcanzaron una facturación de más de 12.000 millones de €uros. Además, el sistema de franquicia da empleo directo a 226.334 personas.

En cuanto a la distribución por sectores, el más representativo es el de alimentación, con 191 enseñas; seguido del de moda, con 137 marcas; y el de ocio y educación, con 113 redes.

La boutique Hering, la empresa de alquiler de autos Localiza, la perfumería Agua de Cheiro y las empresas de entrega de comida étnica Mister Sheik (comida árabe) y China in box (comida china), además de Casa do Pao de Queijo son lagunas de las enseñas más fuertes en ese país.

LA FRANQUICIA EN BRASIL*	
Redes	894
Establecimientos	46.534
Facturación	12.083 mill. de €uros
Empleos directos	226.334 Personas

*Datos de 2000

Revista brasileña PEGN - Pequeñas Empresas y Grandes Negocios

Chile. En este país, el sistema de franquicia aún se encuentra en una fase incipiente. Según las cifras que maneja la Asociación de Franquiciadores de Chile, en este mercado operan un total de 74 enseñas, de las cuales 51 son extranjeras, principalmente estadounidenses.

Dentro de las enseñas, las de alimentación son las más exitosas y algunas empresas chilenas que otorgaron franquicias en el país son Lomitón, Doggi's, Mac Beef y Ember, y dentro del sector papelería, Village, se pone a la cabeza.

LA FRANQUICIA EN CHILE*	
Redes	74
Establecimientos	500
Facturación	200 mill. de euros

*Datos de 2002

Fuente: Asociación de Franquiciadores de Chile

- AMERICA DEL NORTE

EE.UU. La Asociación Internacional de Franquicias recientemente publicó un estudio en cual señala que actualmente existen 1.500 compañías de franquicias operando en Estados Unidos, con una presencia de más de 316 mil unidades franquiciadas y más de 9 millones de personas empleadas en establecimientos franquiciados.

Según el estudio, la tendencia de franquicias con oficinas pequeñas o que operan en el hogar se ha incrementado de manera considerable en Estados Unidos, ya que constituyen un mecanismo de entrada ideal para el pequeño inversionista. Las compañías franquiciadoras con mayor presencia en Norteamérica son las de comida rápida, específicamente pizzas, helados y tiendas de café, seguidas por las de servicio de cuidado personal, tales como centro de bronceado y programas para pérdida de peso.

LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS*	
Redes	1.500
Establecimientos	316.000
Facturación	2.500 Billones de dólares

*Datos de 2002

Fuente: Asociación Internacional de Franquicias

México. En un entorno difícil para crear empresas exitosas, los empresarios prefieren invertir en franquicias, porque representan una forma más rápida, no sólo para entrar en los negocios, sino también para acceder a nuevas tecnologías, estrategias de mercado, capacitación de personal y productos y servicios reconocidos y ampliamente aceptados por el consumidor.

México es el décimo país con más franquicias, superado por Estados Unidos, Brasil, Canadá, Japón, Francia, Alemania, Inglaterra, Australia y España. Las

cifras indican que en México hay alrededor de 400 empresas franquiciadoras que operan unos 36 mil establecimientos y una plantilla de unos 365 mil empleos.

Hoy en día conviven enseñas extranjeras como KFC, Mc Donald's o Burger King con franquicias locales que ya exportan su concepto de negocio como Funny Chips, Helados Holanda, Hawaiian Paradise, Taco Inn, Sushi Itto, Holiday Inn México o Tequila Rock.

LA FRANQUICIA EN MÉXICO*	
Redes	400
Establecimientos	36.000
Facturación	4.000 mill. de Dólares

*Datos de 2002

Fuente: Asociación Mexicana de Franquicias (AMF),

- ASIA

Singapur. Este país está trabajando activamente para promover el sistema de franquicias como un método efectivo para empresas, a fin de que expandan sus negocios y aumenten su productividad. La industria local de la franquicia ha venido creciendo de forma constante y se establecieron franquicias en mercados hasta el medio Oriente y África.

A través de varios programas de asistencia, el Gobierno ha ayudado tanto a empresas de franquicias desarrolladas localmente como aquellas que vinieron del extranjero. Así, los franquiciantes extranjeros que instalan sus compañías en Singapur, pueden conocer y familiarizarse culturalmente con la actividad en la zona de Asia y usar esa experiencia como trampolín para expandirse en la región.

Un gran número de franquicias de compañías con renombre internacional como McDonald's, 7-Eleven, y Tony Roma's alcanzaron un éxito arrollador en Singapur. Estas franquicias de origen extranjero, se extendieron a lo largo de una amplia variedad de sectores como comidas, bebidas, comercios minoristas, limpieza, automotores, educación y formación, y servicios de consulta empresarial. Mientras tanto, más de 40 franquicias creadas en Singapur triunfaron en mercados más allá de sus fronteras. Entre ellas figuran nombre familiares como OSIM, Informatics, PrimaDeli y V-Kool.

China. El mercado de la franquicia China es uno de los que más rápido está evolucionando a nivel mundial. De acuerdo con las cifras del gobierno chino, las ventas han aumentado un 40% de media en los últimos tres años. Por su parte, el número de franquiciadores el pasado año ascendió a 1.500, con más de 70.000 establecimientos franquiciados. Según la Asociación China de Comercio y Franquicia (CCFA) la facturación en el 2002 alcanzó los 25 billones de Euros y dio empleo a más de 1 millón de personas.

Según una clasificación realizada por la Comisión Estatal de Comercio y Economía, de las 100 tiendas más importantes de China 61 siguen este sistema empresarial. Firmas internacionales como McDonald's, KFC, Century 21, Subway o Starbucks gozan de fuerte implantación en China.

LA FRANQUICIA EN CHINA	
Redes	1500
Establecimientos	70.000
Facturación	25 billones. de Euros
Empleos directos	1 mill. de personas

*Datos de 2002

Fuente: Asociación China de Comercio y Franquicia (CCFA)

Taiwán. Las tiendas que ofrecen bebidas para llevar, librerías especializadas en libros de historietas y las cafeterías constituyen los negocios de franquicia de mayor auge en Taiwán, según la Asociación para la Promoción de Franquicias de Taiwán (AFPT).

El último estudio de mercado de la AFPT indica que los negocios de desayunos al estilo occidental, los carritos de venta de bocadillos y los puestos de comida china rápida se encuentran entre las seis principales franquicias.

La reputación de "isla de empresarios" que tiene Taiwán no se logró en un día. El poco capital requerido y las ganancias lucrativas hacen que las inversiones en estos tipos de franquicia generen ganancias a la semana de iniciar sus operaciones.

Según esta asociación, el número total de franquicias en Taiwán aumentó 53% en el año 2002, alcanzado 24.833 tiendas. Los negocios con mayor expansión general fueron lo de carritos de venta de bocadillos y las agencias de telecomunicaciones.

Japón. Japón es una de las economías más importantes del mundo y con grandes posibilidades en el campo de la franquicia. Cualquier empresa que haya entrado en este país ha sabido hacerse una marca, consolidarla y promocionarlo en todas las regiones.

Los sectores que mejor han entrado en el mercado son la moda, los componentes de automoción, las telecomunicaciones además de negocios relacionados con vinos o cavas. Compañías como Mango, Adolfo Domínguez, Zara, Freixenet o Yanko han sabido conquistar los gustos de los japoneses que acogen con agrado las propuestas de países extranjeros.

- **AFRICA**

Sudáfrica. El sistema de franquicias se ha convertido en un importante mecanismo económico para la reconstrucción y el desarrollo en Sudáfrica. Se estima que hay 373 sistemas de franquicias en el país. El crecimiento anual del

sector es del 17.2% desde 1994, cuando el Gobierno experimentó una transformación política.

Actualmente, existen 20.515 unidades franquiciadas en Sudáfrica. Países de Europa, Estados Unidos, Australia y Canadá son los que más franquicias maestras han entregado en Sudáfrica. Los conceptos más populares allí llevados son PostNet, KFC, McDonalds, Uniglobe, Sign-a- Rama, Cash Converters y Harvey World Travel.

La participación del sistema de franquicias en el Producto Bruto Interno se ha más que duplicado desde 1995, y es una tendencia que sigue en alza. En el 2001 equivalía al 8.4%, mientras que seis años antes era del 4%. El número de personas empleadas en el negocio de las franquicias es de 328 mil y si se agregan los trabajadores de compañías subsidiarias a estos sistemas se estima que hay más de 650 mil puestos ocupados. Esto representa un promedio de 16 personas (directamente empleadas) por unidad franquiciada, casi el 7% de la población económicamente activa en el país.

LA FRANQUICIA EN SUDAFRICA	
Redes	373
Establecimientos	20.515
Facturación	8.4% P.I.B.

* Datos de 2001

Marruecos. La aparición de la franquicia en este país se remonta a principios de los sesenta, cuando las empresas de alquiler de automóviles fueron las primeras en instalarse. Enseñas que supieron aprovechar muy hábilmente la vertiente turística del país, como fue el caso de Avis, Hertz y Europcar.

Según un informe del Ministerio de Comercio, Industria y Telecomunicaciones de Marruecos a finales del año 2002 había registradas 120 cadenas, y el incremento es tan incesante que a mediados del 2003 ya operaban 132 enseñas.

Empresas de moda como Mango, Chevignon o Lacoste; Enseñas de restauración como McDonald's o Pizza Hut y franquicias de peluquería como Jacques Dessange o Frank Provost ocupan los primeros lugares en el ranking de franquicias del país africano.

LA FRANQUICIA EN MARRUECOS	
Redes	120
Establecimientos	540
Facturación	4.000 mill. de Dólares

(Datos de 2002)

Fuente: Ministerio de Comercio, Industria y Telecomunicaciones de Marruecos

- **EUROPA**

Reino Unido. A finales de 2002 operaban en el país anglosajón un total de 677 cadenas, 12 más que a finales de 2001, que en conjunto suman 35.600 establecimientos franquiciados, lo cuales dan empleo directo a 326.000 personas, según la Asociación Británica de Franquicias (BFA).

Así, la facturación alcanzada por el sector el año 2002 fue de 15.833 millones de Euros, lo que supuso un incremento del 3% respecto a la obtenida en 2001. Estas cifras dan muestra de la importante presencia de la franquicia en el Reino Unido, país que forma parte del denominado "G5" de la franquicia, junto a Brasil, Canadá, Estados Unidos y Francia.

Además, este país se caracteriza por ser el primer destino europeo por el que apuestan las enseñas estadounidenses a la hora de introducirse en el viejo continente, debido principalmente a las afinidades lingüísticas.

Franquicias como Subway, McDonald's, Fastway o Bang & Olufsen compiten con enseñas autóctonas de la región como la marca Clarks de zapatos o las cervecerías irlandesas O'Brien.

LA FRANQUICIA EN EL REINO UNIDO*	
Redes	677
Establecimientos	35.600
Facturación	15.833 mill. de Euros
Empleos directos	326.000 Personas

*Datos de 2002

Fuente: Asociación Británica de Franquicias (BFA).

Francia. En cuestión de franquicias, Francia representa uno de los cinco países más maduros y evolucionados. Su mercado es uno de los más consagrados de Europa, especialmente en materia legislativa. A finales de 2002, en Francia se contabilizaban 719 enseñas, con un total de 33.260 franquiciados, que obtuvieron una facturación de 33.000 millones de Euros, según la Federación de Franquicias de Francia (FFF).

Por sectores, las franquicias de producto y distribución son las más relevantes y representan el 55% del mercado; les siguen las de servicio, con un 40%; y por último las industriales, que apenas alcanzan el 5%.

Phildar, France Acheminement, Spar, Century 21, Jean Louis David o Alan Afflelou están dentro del ranking de las enseñas que mayor crecimiento han tenido en cuanto a establecimientos en el país galo.

LA FRANQUICIA EN FRANCIA*	
Redes	719
Establecimientos	33.260
Facturación	33.000 mill. de €uros

Datos de 2002

Fuente: Federación de Franquicias de Francia (FFF)

Alemania. Alemania es uno de los mayores mercados para las franquicias. La industria alemana del sector creció a buen ritmo durante los años noventa, aunque todavía posee un enorme potencial. Fijándonos en el número de unidades franquiciadas por cada central, el grado de penetración es solamente de un tercio si lo comparamos con Francia. Debido al rápido desarrollo de los canales de distribución en la Alemania del Este durante la pasada década, actualmente existe una completa red de franquicias en esta parte del país. La estructura de la industria alemana de la franquicia está dominada por el sector de los servicios (59%), seguido de las ventas al por menor (30%).

Los franquiciadores originarios de Alemania dominan el mercado, aunque cabe destacar el inicio de un movimiento de entrada de franquiciadores del resto de Europa en este amplio mercado. La liberalización de las telecomunicaciones, electricidad y transporte tiene un gran impacto en el crecimiento de las franquicias en esos sectores. Al mismo tiempo, la utilización del sistema de franquicias está siendo asumido por grandes compañías como un ágil y beneficioso sistema de expansión.

LA FRANQUICIA EN ALEMANIA*	
Redes	800
Establecimientos	37.000
Facturación	22.000 mill. de €uros

*Datos de 2001

Fuente: Deutscher Franchise (Asociación Alemana de Franquicias)

Austria. El desarrollo de las franquicias en Austria empezó al final de los años ochenta. Hoy en día existen alrededor de 260 marcas con cerca de 4.000 establecimientos franquiciados, habiendo obtenido un volumen de ventas de 1.900 millones de euros. El empleo generado es de 44 mil personas, siendo la media por establecimiento de ocho, según la Österreichischer Franchise (Asociación Austriaca de Franquicias).

Un cálculo de los números del desarrollo de las cadenas de franquicia en los últimos siete años muestra el siguiente pronóstico: un ratio anual de crecimiento de 3% de las centrales, 5% de los establecimientos franquiciados predice una cifra de 20 mil nuevos empleos en el año 2010. Esto significa que las franquicias en Austria en el año 2010 proporcionarán empleo a más de 65 mil personas. La reputación de la franquicia como "una máquina de crear empleo" está justificada.

LA FRANQUICIA EN AUSTRIA*	
Redes	260
Establecimientos	4.000
Facturación	1.900 mill. de €uros
Empleos directos	44.000 Personas

*Datos de 2002

Fuente: Österreichischer Franchise (Asociación Austriaca de Franquicias)

Portugal. El sector de la franquicia ha evolucionado positivamente desde hace algunos años, habiéndose implantado en el mercado portugués un total de más de 360 marcas. Esta cifra representa 2% del total de los establecimientos dedicados al comercio minorista, si estas condiciones persisten, en un período de cinco años, la cifra alcanzará 15 o 20%. Las 363 marcas suman un total de más de 3.000 tiendas, estando la media de establecimientos por cadena entre cinco y 10.

Portugal es un atractivo mercado para marcas extranjeras, siendo la mayoría de ellas españolas (26%), italianas (9%), francesas (12%), inglesas (4%) y americanas (14%).

Se espera que las nuevas cadenas portuguesas exploten muy pronto esta actividad, alcanzando el desarrollo que las marcas extranjeras ya poseen. En conclusión, el mercado portugués está todavía en sus comienzos, constituyéndose en un atractivo mercado para la inversión.

LA FRANQUICIA EN PORTUGAL*	
Redes	363
Establecimientos	3.000
Facturación	2.511 mill. de €uros

*Datos de 2001

Fuente: Franquicias Hoy

Italia. El sistema de franquicia en Italia es un fenómeno en continuo crecimiento, aunque lo hace con retardo respecto a los demás países europeos. Según un informe realizado por la Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising) de las 436 franquicias que existían en 1995 se ha pasado a más de 606 en 2001. En cuanto a las cifras económicas, la franquicia italiana ha registrado una facturación de 13.849 millones de €uros, un incremento del 13,8% respecto al año 2000.

El mismo informe indica que la aparición de Internet y de las Nuevas Tecnologías ha propiciado que sea el sector más puntero, dinámico y el que vislumbra un mayor crecimiento a corto plazo.

LA FRANQUICIA EN ITALIA*	
Redes	606
Establecimientos	36.547
Facturación	13.849 mill. de €uros

*Datos de 2001

Fuente: Asociación de Franquiciadores en Italia (Assofranchising)

Grecia. Desde mediados de los 90, Grecia vive una etapa de continuo dinamismo y crecimiento económico, que se prevé se mantenga durante los próximos años.

En 1996, y coincidiendo con el despegue económico en Grecia, las franquicias comenzaron a surgir como una fórmula de negocio emergente. Actualmente, este sistema cuenta con alrededor de 500 enseñas, que aglutinan unos 3.000 establecimientos franquiciados, lo que equivale a un 3% del total del comercio que opera en el país.

La franquicia está presente en Grecia en 50 sectores de actividad, dentro de los cuales, los artículos para el hogar, la moda femenina, la restauración y las academias, son los de mayor importancia.

LA FRANQUICIA EN GRECIA*	
Redes	500
Establecimientos	3.000

*Datos de 2002

Fuente: Embajada de Grecia

Bélgica y Luxemburgo. El sistema de franquicias comenzó en los años setenta con cadenas de distribución de productos, restaurantes de comida rápida. El sector de la franquicia representa 6% del total del volumen de venta del comercio minorista y continúa creciendo como un exitoso formato de negocio.

La mayoría de los franquiciadores, alrededor de 50%, son de fuera de sus fronteras, incrementando el volumen de ventas 20% durante el último año.

En estos mercados existe una gran convivencia y competencia entre cadenas francesas, holandesas, alemanas y belgas. Estos países se caracterizan por sus peculiaridades lingüísticas; hay que recordar que se hablan más de tres lenguas distintas, como de consumo, son países en los que la adaptación conceptual de las franquicias que deseen introducirse es clave para su éxito.

Holanda. El número de establecimientos franquiciados se ha duplicado en estos últimos 10 años. Un importante factor de este crecimiento lo constituye la internacionalización del concepto de franquicia. Holanda ofrece a la oferta internacional buenas perspectivas económicas, un sofisticado y bien organizado sistema legal y unas sólidas infraestructuras.

Otro factor que ha contribuido al rápido crecimiento de las cadenas de franquicias, tradicionalmente asociado con el sector de los servicios, particularmente los restaurantes de comida rápida, es la introducción de diferentes conceptos de negocio que ocupan un espectro mucho más amplio.

4. TIPOS DE FRANQUICIA

A continuación se describen cuatro formas que ilustran las variedades de franquicias existentes en la actualidad⁹.

- Primera clasificación

Esta clasificación está muy relacionada con el origen y desarrollo de las franquicias.

Franquicia de primera generación

Las franquicias de primera generación hacen referencias a las primeras franquicias que se pusieron en funcionamiento. Los elementos básicos que se franquiciaban eran marcas y productos.

El objetivo de este tipo de franquicia era asegurarse la distribución de los productos. Esta idea de franquicia se corresponde, en su sentido más amplio, con el concesionario; es un concepto de franquicia identificado como transacción bajo algún tipo de licencia. Los sectores del automóvil, gasolineras, bares, tiendas de fotos, puestos de ventas de helados, etc., son ejemplos de este tipo de franquicias.

Franquicia de segunda generación

Las franquicias de segunda generación se corresponden con una evolución y desarrollo de esta forma comercial. Las franquicias en la actualidad son unas franquicias de “formato”, por supuesto que tienen como elementos constitutivos marcas y productos, pero, además, incorporan un elemento fundamental: el know-how. También, podemos considerar que las relaciones entre franquiciador y franquiciado en las franquicias de segunda generación están más formalizadas que las de primera generación.

Estas franquicias incorporan el concepto de “negocio completo”, suponen la explotación de artículos identificados mediante una marca pero también incluyen el modo de dirigir con éxito un negocio en todos sus aspectos.

- Segunda clasificación

Esta clasificación hace referencia a los niveles (fabricante, mayorista, minorista) de un canal de distribución que se relaciona en la franquicia.

⁹ Andrea Alcaíno, Paulo Contreras y Paula Martínez: Franquicias, Universidad de Concepción, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Comunicación Social, octubre del 2000, pp. 16-21

Franquicia vertical: la franquicia vertical se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución.

Franquicia integrada: una franquicia se denomina integrada cuando comprende la totalidad del canal de distribución con la excepción del consumidor. El franquiciador es un fabricante y el franquiciado es un detallista.

Franquicia semiintegrada: la franquicia semiintegrada no abarca la totalidad del canal de distribución.

- el franquiciador es fabricante y el franquiciado mayorista (ejemplo: franquicia master).

-el franquiciador es mayorista y el franquiciado un minorista (ejemplo Benetton, Spar).

Franquicia horizontal: la franquicia horizontal es la que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución.

Franquicia de detallista: franquiciador y franquiciado son minoristas (ejemplo Novotel, Holiday Inn, Ibis).

Franquicia de fabricantes: franquiciador y franquiciados son fabricantes (ejemplo Coca-Cola).

- Tercera clasificación

Esta división tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado.

Franquicia industrial: franquiciador y franquiciado son fabricantes (ejemplo Pepsi-Cola). El franquiciado, generalmente, además de la producción se convierte en distribuidor en exclusiva del producto en el territorio concedido.

Franquicia de distribución: pueden considerarse en este tipo dos modalidades:

El franquiciador es fabricante y el franquiciado detallista (ejemplo Levi's). Se corresponde en la llamada franquicia integrada. Este tipo de franquicia también se denomina normalmente "franquicia del productor".

El franquiciador es un mayorista y el franquiciado un minorista (ejemplo Roche et Bobois). Se corresponde a la franquicia semiintegrada, es la franquicia más extendida en número de franquiciadores, es la franquicia de distribución propiamente dicha.

Franquicias de servicio: lo que se franquicia es un servicio, no un producto. La aportación del franquiciador es básicamente know-how. Ejemplo: Ibis, Campanile (hoteles); Midas (reparación automóviles); Burger King, Mc Donalds (comida rápida).

La franquicia de servicios se revela como la forma más original y auténtica de aplicación de la filosofía de la franquicia, ya que, generalmente, no hay producto para vender.

- Otras franquicias

Franquicia asociativa: se produce cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora. Se puede producir este hecho cuando la sociedad cotiza en la Bolsa y el franquiciado puede acceder a la compra de las acciones. También se habla de la franquicia asociativa cuando el franquiciador es propietario de parte del negocio franquiciado.

La franquicia asociativa está mucho más expandida de lo que la gente piensa y es muy frecuente en EE.UU. especialmente en el sector hotelero, debido a la magnitud de las inversiones que precisa el franquiciado.

Franquicia financiera: se habla de franquicia financiera cuando el franquiciado se limita a aportar capital y no trabajo, es decir, un inversor. Muchas cadenas franquiciadoras no admiten la franquicia financiera. Este tipo de actuación es común cuando los desembolsos iniciales de puesta en marcha de la franquicia son cuantiosos.

Pando establece las siguientes clases de franquicia¹⁰:

Franquicia de Producción

Es aquella donde el franquiciador, además de ser el titular de la marca, fabrica los productos que comercializa en sus establecimientos franquiciados.

Aquí la empresa franquiciadora es la que fabrica los productos y es además propietaria de la marca, el Know-how por lo que otorga franquicias para que el franquiciado produzca los productos. Por tanto, la marca que distribuye y la que fabrica es la misma.

El franquiciador actúa a modo de central de compras, seleccionando y negociando los mejores productos y las condiciones más ventajosas con los proveedores.

Franquicia de servicio

El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado y que ha demostrado su eficacia a nivel de aceptación.

Es la explotación de un determinado servicio cuya fórmula original es propiedad del franquiciador, quien la transmite a sus franquiciados. Este tipo de franquicias es la que tiene mayor auge en la actualidad.

¹⁰ Carmen Pando: Franquicias
(<http://www.monografias.com/trabajos13/trafranq/trafranq.shtml>)

Dentro de este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado una fórmula original y específica de prestación de servicios al consumidor. Por su parte el franquiciado provee los servicios al cliente con el mismo nivel de calidad y a los mismos precios. Es importante destacar, que debido a su carácter abstracto, esta clase de acuerdo necesita una constante colaboración y transmisión de Know-how por parte del franquiciador.

Dentro de las empresas que utilizan este sistema podemos citar la cadena de comidas rápidas McDonalds, Kentucky Fried Chicken y Donkin Donuts.

Franquicia industria

Se compone de dos industriales: el franquiciador y el franquiciado. El fabricante del producto cede el derecho a fabricar y comercializar el producto con su marca original. Precisa una fuerte inversión de capital. Aquí el vínculo es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. El franquiciador, quien debe ser titular de la propiedad industrial, cede a sus franquiciados la tecnología y materias primas necesarias para manufacturar un determinado producto y posteriormente venderlo en el mercado. En este tipo de franquicia, una industria decide transferirle a otra su tecnología y su propiedad industrial. En este caso, el franquiciador adquiere el derecho de producir y distribuir los productos del franquiciador utilizando la tecnología adquirida. Los ejemplos más famosos son los de Coca-Cola, Yoplait, Royal Canin, etc.

Franquicia-Corner

Se da cuando un comerciante tradicional acepta destinar una parte de su local de forma exclusiva a una determinada marca, bajo las siguientes normas: en la zona destinada sólo deberá haber productos con la imagen y la marca en cuestión y hay una mayor independencia y menor exigencia por el franquiciador. Se desarrolla dentro de un establecimiento comercial, por departamentos, en el cual existe un espacio franquiciado. En este espacio, se venden los productos o se prestan los servicios objeto de la franquicia, según los métodos y las especificaciones del franquiciador. Es aquella que se desarrolla dentro de otro establecimiento comercial, con un espacio franquiciado donde se venden los productos y/o se prestan los servicios del franquiciador de acuerdo con sus especificaciones.

Master-franquicia

Esta modalidad consiste en exportar una franquicia de un país de origen hacia otro, a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica, a la cual el franquiciador original vende los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. El master-franquiciado es el gestor y responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país y será el encargado de seleccionar a los franquiciados y adaptar el negocio a las características específicas del país en el que se desarrolle. Es el sistema mas utilizado para extender una franquicia a nivel internacional. Se trata de la relación contractual que un franquiciador

extranjero establece con una persona natural o jurídica del país en cuestión, actuando este último como franquiciado y al mismo tiempo como franquiciador de determinados puntos de venta que se inauguran, siendo directamente responsable del desarrollo y representación del franquiciador de forma exclusiva en su país o en una región de países. El franquiciado máster está encargado del establecimiento piloto, es el responsable de la selección de nuevos franquiciados, de la inversión, publicidad global de la red y en general de todas las relaciones con los franquiciados de su territorio. Este sistema es utilizado cuando el franquiciador no desea o no dispone de los recursos financieros y del personal necesario para desarrollar la franquicia de manera directa en el país extranjero. Este método también es eficaz para sobrellevar las diferencias culturales que podrían impedir que el franquiciador accediera directamente a un nuevo mercado para sus productos o servicios. Debido al conocimiento que tiene el franquiciado en las costumbres y usos e incluso de los vicios tramitológicos dentro de su país, puede servir de puente para que el franquiciador expanda sus negocios, sin necesidad de involucrarse directamente, en muchos países simultáneamente y en un tiempo que no es comparable con el que necesitaría para comprender tales costumbres y usos, con los costos que ello implicaría.

Franquicia de distribución

El franquiciador actúa como intermediario en las compras, selecciona productos que son fabricados por otras empresas y los distribuye a través de sus puntos de venta franquiciados en condiciones ventajosas. El franquiciante cede los productos que el mismo fabrica y/o la marca a sus franquiciados a cambio de regalías o precios de compra más altos. Sus características básicas se concentran en el desarrollo del producto o servicio, más que en la operación del negocio. Se le concede más libertad al franquiciado, pero a la vez menos aporte operacional. Se fija en este caso al franquiciado, los productos que tiene que vender con la aportación de la marca (ejemplo, productos alimenticios, textiles, etc.). El franquiciador cede al franquiciado la distribución de sus productos, junto con el derecho a utilizar su nombre comercial.

Franquicia de formato de negocio

En este tipo, el franquiciador le ofrece al franquiciado un negocio que ha sido estandarizado hasta en el más mínimo detalle y reducido a manuales, de tal forma que en conjunto con la asistencia del franquiciador, le permiten al franquiciado operar de manera exacta a como lo haría el franquiciador en un negocio propio. El formato del negocio se refiere a todos los asuntos, incluyendo los aspectos técnicos, gerenciales, de mercadeo, de adecuación del local, de atención del cliente, etc. La franquicia de formato de negocio corresponde al concepto moderno de franquicia comercial. Se ha desarrollado principalmente en las franquicias de servicios y mixtas (distribución y servicios).

Franquicia de formato de tercera generación

El franquiciado recibe un sistema completo para operar el negocio, un plan total que comprende la asistencia por parte del franquiciante en la búsqueda del

local adecuado para la instalación del negocio, el entrenamiento y la capacitación del personal en todas las áreas del mismo. Este entrenamiento se prolonga durante la existencia del contrato de franquicia. El franquiciante concede al franquiciado la exclusividad del territorio, y este último comercializa o distribuye los productos o servicios exclusivamente. El franquiciado recibe: manuales de procedimiento, apoyo publicitario, asistencia en la compra de equipos y fuentes adecuadas de materias primas o productos

Franquicia por conversión

Se trata de aquellos acuerdos en los que un negocio ya establecido accede a una cadena de franquicia, adoptando las características de la misma relativas a imagen, el nombre comercial, publicación conjunta, etc.

Plurifranquicias

El franquiciado gestiona franquicias diferentes que normalmente suelen ser complementarias y no competitivas. Se trata del caso de franquiciados que asumen la explotación de distintos puntos de venta de diferentes cadenas de franquicias.

Multifranquicia

El franquiciado tiene más de un establecimiento del mismo franquiciador, y le corresponde un área determinada en la que puede abrir el número de establecimientos que estime conveniente.

Franquicia activa

Es aquella en la que el franquiciador exige que sus franquiciados sean los que personalmente gestionen y estén al frente de sus establecimientos.

II. MARCO LEGAL DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

1. NATURALEZA JURÍDICA DE LOS CONTRATOS DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia según Ureña¹¹ es un contrato mercantil con las siguientes particularidades:

1. **Consensual:** ya que se perfecciona por el mero consentimiento expresado por las partes.
2. **Bilateral:** porque ambas partes van a tener derechos y obligaciones, cada uno de los contratantes tendrá una prestación que cumplir a la otra y a su vez tiene el derecho de recibir una prestación de la otra parte.

¹¹ Ureña Manfred, El contrato de franchising o franquicia, Costa Rica, junio 2003, pp. 2-3

3. **Oneroso**: puesto que los sujetos de la relación buscan obtener el mayor beneficio económico, es decir que se constituye buscando obtener beneficios de índole patrimonial para las dos partes.

4. **Ejecución sucesiva**: porque las obligaciones que se derivan de él se van ejecutando durante el transcurso del tiempo, es decir que el cumplimiento de esas obligaciones tiene carácter de permanencia durante toda la vigencia del contrato.

5. **Conmutativo**: porque los derechos y las obligaciones de las partes están perfectamente definidos en el momento del nacimiento del vínculo.

6. **Atípico**: ya que no lo encontramos legislado en la mayoría de los países.

7. **De Adhesión**: en razón de que el franquiciado tendrá menos poder de discusión que el franquiciante sobre cada una de las cláusulas, porque éste no querrá alterar la uniformidad del sistema. El primero tendrá la facultad de aceptarlo o no, pero si lo acepta, será difícil la discusión de cada una de las cláusulas que lo integran.

8. **Intuitu Personae**: porque tanto el franquiciado como el franquiciante toman en cuenta la calidad de la parte contraria en los aspectos económicos, administrativos, técnicos y financieros.

9. **Autonomía**: el franquiciado desempeña sus funciones con independencia, esto porque no se trata de una relación de subordinación jurídica, pues si fuese así estaríamos frente a una relación de naturaleza laboral.

10. **Cooperación**: ya que existen prestaciones recíprocas y los intereses de las partes no se excluyen, por el contrario implican una forma de colaboración continua, ya que el éxito de una de las partes depende del de la otra.

2. **CAPITULOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA**

Según Flores¹², todo contrato de franquicia debe contar con los siguientes capítulos:

1) Partes

Son partes del contrato quien otorga la franquicia (FRANQUICIANTE) y el beneficiario de la misma (FRANQUICIADO).

¹² Flores Natalia, Contrato de franquicia

(<http://www.mundohelado.com/franquicias/franquicias-contrato.htm>)

2) 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.

3) 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 franquiciante concede al franquiciado el derecho a utilizar la marca y el sistema de operaciones definidos en el contrato.

Los temas importantes de este punto son el otorgamiento o no de territorio exclusivo por parte del franquiciante 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.

4) Pago de derechos por la franquicia

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

5) Regalías

Equivalen al pago de una suma de dinero, generalmente definida como un porcentaje de las ventas brutas originadas por el franquiciado, la cual abona periódicamente al franquiciante. 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 franquiciante.

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

6) Período de vigencia y renovación

El período de vigencia es el acordado por las partes durante el cual el franquiciado desarrollará el sistema de franquicias otorgado por el franquiciante, bajo las modalidades establecidas en el contrato. Asimismo, las

partes podrán establecer la renovación automática del contrato por períodos equivalentes al inicial pactado.

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

7) Incumplimiento y extinción

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

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

8) Publicidad y marketing

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

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

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

9) Ubicación, remodelación y apertura del local

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

10) Equipos, accesorios y mobiliario

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

11) Capacitación y asistencia

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

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

12) 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 franquiciante y cuyo derecho de uso otorga al franquiciado.

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

13) Contabilidad y registros

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

Los reportes del franquiciado tienen dos propósitos: la supervisión de la operación del franquiciado y el asesoramiento. De los reportes surgen los

problemas que el franquiciado pudiera tener y el consiguiente consejo del franquiciante sobre cómo sortearlos. El reporte más usual es el de ventas, pues de ahí se desprenden las regalías.

14) 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 franquiciante, indispensables para el desarrollo de la franquicia.

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

15) Asistencia operativa del franquiciante al franquiciado

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

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

16) Obligaciones del franquiciado

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

17) Seguros

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

18) Derechos y deberes de las partes luego del vencimiento o extinción del contrato

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

19) Notificación. Domicilios

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

20) Derecho aplicable

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

21) 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.

3. DERECHOS Y OBLIGACIONES DE LAS PARTES

Según Argañaras¹³, los derechos y obligaciones de las partes en el contrato de franquicia dicen relación con los siguientes aspectos.

FRANQUICIANTE:

- a) Adjudicar el derecho de explotar una unidad comercial u operativa en franquicia.
- b) Suministrarle al franquiciado el Know-how, las técnicas e instrucciones y el sistema para operar.
- c) Otorgarle al franquiciado exclusividad territorial o zonal.

¹³ Argañaras José, El contrato de franquicia
(<http://www.monografias.com/trabajos/franchising/franchising.shtml>)

- d) Otorgarle al franquiciado licencia para la utilización de nombres, marcas, emblemas, etc.
- e) Proporcionarle los manuales que contengan un detalle de los sistemas y procedimientos de operaciones de la franquicia de que se trate.
- f) Proporcionarle especificaciones de relaciones con terceros, clientes, publicidad, promoción, diseño y equipamiento del local o locales, pautas contables, cursos de capacitación del personal, seguro de los bienes, atención al público.
- g) Suministrarle productos y servicios.
- h) Limitar o vetar la elección de los locales.
- i) Actos de fiscalización o control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato de franquicia.
- j) Establecer condiciones para la revocación o extinción del contrato y sus causales.

FRANQUICIADO:

- a) Pagarle al franquiciante una tasa inicial por entrar a la cadena, adquiriendo el derecho de utilización de la franquicia.
- b) Pagarle al franquiciante una regalía periódica, calculada en función de la venta bruta del negocio franquiciado.
- c) Ajustarse a todas las instrucciones de comercialización y técnicas del franquiciante.
- d) Adquirir la licencia de utilización de nombre, marca, etc.
- e) Dar cumplimiento al programa de entrenamiento dictado por el franquiciante.
- f) Guardar la debida reserva, secreto, de toda la información suministrada por el franquiciante.
- g) Satisfacer los aportes porcentuales oportunamente convenidos para las campañas publicitarias.
- h) Dar intervención al franquiciante en la elección de local o locales en donde se va a establecer la franquicia.
- i) Aportes para la elección y puesta en marcha del local.
- j) Ajustar el sistema informático y contable a los requerimientos del franquiciante.

k) Dar cumplimiento a la normativa vigente que regule los distintos aspectos que hacen a la operatividad de la franquicia.

l) Mantener el esquema de atención al público.

m) No ceder ni subfranquiciar.

n) Abstenerse de seguir utilizando el nombre y /o la marca una vez concluida la relación contractual.

III. VENTAJAS E INCONVENIENTES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Suárez¹⁴ analiza en detalle las ventajas e inconvenientes tanto para el franquiciado como para el franquiciante del contrato de franquicia:

1. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL FRANQUICIADO

VENTAJAS:

a) Le permite disponer de una marca prestigiosa que ya está posicionada en el mercado e identificada en la mente de los consumidores.

b) Es propietario de su negocio y puede optimizar las inversiones realizadas.

c) El franquiciante se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio.

d) El franquiciado dispone de una información actualizada del mercado, y no necesita ningún tipo de planificación estratégica.

e) Bajo riesgo de fracaso.

f) El franquiciado se beneficia de la experiencia de la empresa franquiciante, y de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha para la mejora y actualización de productos.

g) Recibe asistencia y formación continuada tal como esté estipulado en el contrato.

h) Los conocimientos del franquiciado se incrementan con la formación suministrada por el franquiciante.

¹⁴ Suárez Gonzalo, El contrato de franquicias, pp. 2-4 (Documento Internet)

INCONVENIENTES:

- a) Generalmente cuanto más prestigiosa sea la marca del franquiciante, este exigirá un monto mayor en concepto de derecho de entrada.
- b) Cuanto mayores sean los pagos del franquiciado al franquiciante, los márgenes de este último se reducirán y a la inversa.
- c) El contrato de franquicia suele poner impedimentos a la cesión o traspaso del contrato por el franquiciado a otra persona.

2. VENTAJAS E INCONVENIENTES PARA EL FRANQUICIANTE

VENTAJAS:

- a) Crecimiento de la empresa.
- b) Acceso a nuevos mercados (regiones y países) y la rapidez del crecimiento.
- c) El crecimiento de los franquiciados conduce a una mayor notoriedad de la marca (nombre y logotipos).
- d) El franquiciado no tiene la posibilidad de disfrutar la comercialización en exclusiva de un producto o servicio que se pueda anunciar a nivel nacional, si no es como franquiciado.
- e) La marca y el sistema organizacional es propiedad exclusiva y estos no los pierde permitiendo su uso al franquiciado.
- f) Las inversiones de crecimiento empresarial utilizando la franquicia son inferiores a otras alternativas.
- g) El franquiciante tiene ingresos por diferentes conceptos: derechos de entrada, márgenes de productos, publicidad, formación, etc. Los derechos periódicos son, normalmente, un porcentaje de las ventas.
- h) Generalmente el franquiciante reduce los costos de la materia prima ya que compra en mayor cantidad.

INCONVENIENTES:

- a) La mala elección de un franquiciado producirá problemas y desprestigio para toda la cadena.
- b) Creación de un potencial competidor: el franquiciante le transmite fórmulas, métodos y procedimientos de gestión al franquiciado. Puede suceder que tras la ruptura de las relaciones entre franquiciante y franquiciado haga que este último se convierta en un competidor de la cadena. Aplicando los conocimientos adquiridos del franquiciante, puede desarrollar una actividad comercial con éxito bajo otro nombre comercial.

IV. **COMO EVALUAR LA DECISIÓN DE MONTAR UNA FRANQUICIA**

FDS Consulting¹⁵ señala que muchos de los problemas que aparecen al frente de un negocio tienen una raíz profunda: la falta de un estudio pormenorizado por parte del emprendedor antes de convertirse en franquiciado es, en muchos casos, una de las causas principales.

Anota que este es un trabajo recomendable, casi imprescindible, ya que el encontrar la franquicia que más se ajuste al perfil de cada uno y con la que se busca alcanzar el éxito, depende de muchos factores: el perfil profesional y personal del inversor, sus posibilidades económicas, el entorno en el que implantará el negocio y, entre otros, el concepto de cadena a la que se unirá.

Para seleccionar una franquicia con ciertas garantías, indica que el potencial franquiciado debería seguir algunos pasos:

- **Autoanálisis:** ¿Qué perfil de emprendedor tengo? Esta es una de las cuestiones que debería plantearse antes de iniciar una aventura empresarial, además de conocer cuales son sus aptitudes y determinar si la función que desempeñará en adelante le motiva realmente. Un franquiciado ha de autoevaluarse para comprobar si sus características personales y profesionales se adaptan a las que el concepto de franquicia requiere. Gestionará un negocio propio, sí, pero a la vez estará sujeto a las normas del franquiciador.

- **Estudio del mercado:** ¿Por qué sector apostaré?, ¿qué enseña me ofrece más ventajas?... No debemos fijarnos en un sólo criterio cuando escojamos una franquicia, se ha de valorar el servicio que ofrece la central, saber por qué cobra unos royalties, la inversión que se debe acometer y qué aspectos recoge, el número de franquiciados con los que cuenta, etc. Con esta información conoceremos la oferta que hay en el mercado y podremos hacer una primera selección.

Llegados a este punto, además de tener en cuenta las habilidades y preferencias personales, debemos plantearnos algunas preguntas sobre los sectores seleccionados. ¿Se trata de un sector en expansión?, ¿existe suficiente demanda en el mercado para la oferta existente?, ¿qué enseñanzas operan en el sector?, ¿qué ventajas competitivas presentan?, etc.

- **Analizar al franquiciador:** para estudiar las garantías que nos ofrece la empresa franquiciadora nos debemos fijar en datos como los años que la compañía lleva en funcionamiento y su evolución hasta la fecha, la experiencia que tiene franquiciando, el número de establecimientos propios y franquiciados, el posicionamiento de la marca frente a la competencia, la calidad de los productos o servicios que oferta, que cuente con material de transmisión del Know-how correctamente ejecutado, cuales son las obligaciones que presenta el contrato, etc. Todo ello sin pasar por alto los aspectos económicos: qué inversión inicial necesitaremos, cuánto tardaremos en recuperarla, qué royalties

¹⁵ FDS Consulting: Como evaluar la decisión de montar una franquicia, 02/03/2006 (infofranquicias.com)

y cánones habrá que pagar al franquiciador, etc. Una vez tenemos toda la información facilitada por el franquiciador, es recomendable contrastarla con otros franquiciados de la cadena para que nos cuenten su experiencia.

Además de las fuentes de información propias de la cadena, el departamento de franquicias de las Cámaras de Comercio o de las entidades bancarias y las consultoras especializadas en franquicias, pueden facilitar esta tarea de análisis al emprendedor, enriqueciéndola. Una vez analizados los rasgos propios y las posibilidades que nos abre el mercado de la franquicia, el emprendedor estará en condiciones de evaluar si es o no la fórmula comercial que le interesa y con la que espera alcanzar el tan anhelado éxito.

V. **IMPORTANCIA DE UN BUEN CONTRATO DE FRANQUICIA**

En los contratos de franquicia se distinguen claramente tres grupos o categorías de errores o deficiencias que redundan, a corto o medio plazo, en el fracaso de la relación comercial y que pueden ser evitadas adoptando unas sencillas precauciones antes de prestar el consentimiento contractual¹⁶:

a) Asimetrías contractuales

Bajo este epígrafe pueden incluirse todas aquellas cláusulas que colocan al franquiciado en una situación de inferioridad no justificada por la propia naturaleza del contrato de franquicia. Si bien es cierto que la franquicia se basa en la existencia de un empresario principal con importantes activos económicos, experiencia en el mercado, etc., esta condición natural de “parte fuerte” no debe servir de excusa para imponer al franquiciado obligaciones abusivas. La posición jurídica del franquiciado es, pese a su integración en la red, la de un empresario independiente que asume un riesgo (no la de un empleado), de manera que la imposición de restricciones excesivas a su libertad empresarial será una fuente de problemas.

En este sentido, el franquiciador debe poner especial cuidado en respetar esa capacidad de autoorganización del franquiciado y sus manifestaciones típicas: libre elección de su personal y de organización societaria, posibilidades reales de solucionar problemas, configuración adecuada de la zona de exclusiva, no exigencia de garantías excesivas, reconocimiento de cierta iniciativa (ej. publicidad a nivel local) configuración razonable de los supuestos de incumplimiento y/o resolución contractual, etc.

Por último han de mencionarse determinadas cláusulas contractuales (tristemente presentes en muchos contratos) que no sólo son “asimétricas” sino radicalmente contrarias a la ley y por tanto nulas: fijación de precios, restricciones a las ventas pasivas, obligación de no competencia post-contractual por un plazo superior a un año... invocables en ciertos casos como causa de nulidad del contrato.

¹⁶ Franquicias & Negocios: Importancia de un buen contrato de franquicia, 28/12/2005 (infofranquicias.com)

b) Mala fe contractual

Es frecuente observar que la letra de determinados contratos encubre conductas o intenciones desleales que, ya desde el inicio, son claro presagio de discrepancias graves entre las partes y de una más que probable ruptura a corto o medio plazo.

De entre ellas destaca la información inexacta, cuando no falsa, que ambas partes pueden desplegar en la fase precontractual y posteriormente incorporar al contrato.

Siendo la franquicia un contrato *intuitu personae* (en consideración a la persona), la ocultación o inexactitud de la información facilitada por el candidato provocará, cuando menos, un consentimiento viciado que puede llevar a la resolución del contrato.

En este caso es el franquiciador el que, además de llevar a cabo una exhaustiva labor de investigación en la fase precontractual, deberá adecuar el contenido del contrato de modo su texto refleje las circunstancias determinantes de la celebración del acuerdo: desconocimiento previo del know-how, aceptación inequívoca del sistema y asunción del riesgo, restricciones a la posibilidad de subrogación o cesión del contrato, etc. de modo que se halle lo más protegido posible llegado el caso.

c) Deficiencias de técnica jurídica

A modo de “cajón de sastre” pueden ser mencionadas aquí numerosas cuestiones que pese a ser comunes a cualquier contrato, se hallan presentes habitualmente en los acuerdos de franquicia:

1. La extensión del contrato. Es frecuente que las partes suscriban contratos muy extensos, con abundantes redundancias, reiteraciones, declaraciones vacías de contenido jurídico, etc. que, a la postre, acaban dificultando la labor de interpretación e integración de los mismos, siendo un clásico la inclusión en el contrato de detalles cuyo lugar natural debiera ser el Manual de Operaciones.

2. La utilización de determinadas expresiones e instituciones provenientes de ordenamientos extranjeros (sobre todo del derecho anglosajón) que no encuentran un acomodo claro en el sistema legal y judicial del país.

3. La inclusión de “obligaciones sin sanción” o, dicho de otro modo, de enunciados que no pasan de ser meras admoniciones o recomendaciones, de manera que no se prevé consecuencia alguna en caso de incumplimiento.

4. La omisión de cuestiones de gran relevancia práctica, tales como una adecuada identificación de las partes contratantes (con acreditación de la cualidad con la que intervienen); una eficaz regulación de las comunicaciones (domicilios, plazos, medios, etc.); una correcta gestión en caso de cesión de datos de carácter personal, o una adecuada concreción de las obligaciones

económicas (medios de pago admitidos, intereses moratorios...) o una expresión clara de los derechos sobre la marca, por citar algunos.

VI. CAUSAS DE FRACASO EN UNA RED DE FRANQUICIAS

FDS Consulting¹⁷ sostiene que, como pasa normalmente en el mundo de los negocios, hay algunos factores que influyen en el crecimiento de una franquicia que son imprevisibles y, por tanto, inevitables; sin embargo, la gran mayoría son perfectamente previsibles y, gestionándolos acertadamente, podrían incluso tornarse en ventajas competitivas frente a otras empresas franquiciadoras del mismo sector. Las 10 principales causas de fracaso en una red de franquicias, de acuerdo a su experiencia, son:

1. Franquiciar negocios no franquiciables

No todos los negocios se pueden franquiciar. En ocasiones, es preciso cambiar aspectos del concepto antes de lanzar la oferta al mercado. Cuando se franquicia sin tener estas consideraciones, la red acaba siendo inviable. Comenzar desde un mal punto de partida suele ser uno de los motivos por los que muchas redes se ven abocadas a abandonar el sistema.

2. Comenzar a franquiciar sin haberse preparado suficientemente

Este es un error tremendamente extendido y tiene muchas derivadas.

- No haber pensado en profundidad las condiciones de la franquicia. Es, desgraciadamente, habitual comenzar a franquiciar copiando el contrato y las condiciones de otra empresa franquiciadora competidora, o lo que es peor aún, de otra empresa que ni siquiera es competidora directa. Este error es la base de la inviabilidad de un altísimo porcentaje de cadenas, que ofrecen un producto al mercado que sencillamente no tiene ningún sentido por falta de coherencia.

- No haber preparado unas buenas herramientas de franquicia. Para franquiciar se necesitan herramientas: contratos, dossieres, manuales, un equipo humano en la central, un sistema de información, etc. No tenerlas o subvalorarlas lleva a muchas empresas al fracaso. Suele pasar que por el propio desconocimiento del sistema se cree, erróneamente, que se pueden preparar sin esfuerzo y que no son muy importantes.

- No contar con los recursos adecuados. Como todo proyecto empresarial, la actividad franquiciadora necesitará de recursos de todo tipo (humanos, tecnológicos, de conocimiento y financieros). Existe la falsa creencia de que la franquicia es un sistema de expansión gratuito. Cuando se franquicia con este enfoque se suele fallar casi siempre ya que se comienza invirtiendo para recoger al cabo del tiempo.

¹⁷ FDS Consulting: 10 errores que frenan el crecimiento de una cadena, 02/09/2005 (infofranquicias.com)

- Comenzar la expansión antes de hora. Si se comienza a franquiciar demasiado pronto se hace muy complicado consolidar la red. En esos casos, en la fase inicial, aparecen un alto número de problemas que, muchas veces, llegan a desanimar al franquiciador, que puede acabar desistiendo por creer que hay más problemas de los que realmente habría si se hubiese hecho en su momento adecuado.

3. Error en la selección de los primeros franquiciados

Desarrollar un proyecto de franquicia supone tiempo y dinero, y, muchas veces, se comete el error de querer rentabilizarlo cuanto antes, cobrando los primeros canon de entrada. Esta ansiedad hace que se seleccionen unos primeros franquiciados que no cumplen el perfil, y por tanto no triunfan con sus negocios franquiciados. Esta es realmente una de las peores experiencias que puede vivir el franquiciador, fundamentalmente por el malestar y desgaste que genera, y además es la peor publicidad que puede tener una central, ya que ninguno de los franquiciados iniciales servirá de ejemplo para futuros candidatos.

4. No saber ver por qué no funciona la red

Cuando las cosas van mal, suele suceder que a los gestores de la red les es muy difícil ver dónde tienen los problemas y cuáles son las soluciones para resolverlos. Este hecho aboca a muchas compañías a desistir del sistema al no saber cómo continuar. Algunas de estas redes podrían retomar el rumbo con un enfoque adecuado.

5. Tener la franquicia desenfocada

No enfocarse en lo que realmente se sabe hacer bien es algo usual en todas las empresas, y las franquicias no quedan exentas de este “mal”. Es un error intentar generar habilidades nuevas al mismo tiempo que se ofrecen servicios y al tiempo que se gestiona el conocimiento actual.

6. No tener definido el nivel de servicios a la red

Este también se trata de un problema muy común. Muchas empresas franquiciadoras, en su afán de servicio al franquiciado, comienzan a ofrecer una serie de servicios tan amplia que acaban no teniendo valor para sus franquiciados. Sin embargo, ofrecer estos servicios sí añade coste y esto acaba por hacer inviable muchas redes. En el otro extremo, hay una serie de empresas que no ofrecen a sus franquiciados los servicios que realmente les deberían aportar. Este otro extremo también acaba mal ya que los franquiciados acaban por no pagar los servicios centrales o abandonar la red.

7. No subcontratar en los inicios

Mantener internalizadas funciones que no son esenciales y en la que se es ineficiente (búsqueda de locales, gestión de obras, soporte informático, etc.) contribuye a desgastar al equipo humano, a recibir quejas y reclamaciones

continuamente, y además, a generar coste económico. Apoyarse en empresas especializadas contribuye a generar valor a un coste óptimo y con una eficiencia de expertos. Esto es especialmente importante en los inicios, cuando se tiene poca experiencia en funciones y procesos que son nuevos.

8. Vender caro

Muchas redes no funcionan por ofrecer al franquiciado productos a precios fuera de mercado. Enfocar la cadena de valor para ser eficiente es la clave. La esencia de una franquicia es la obtención de economías de escala y no la de encarecer los productos. Bastantes empresas han interpretado que si un franquiciado firma un contrato de franquicias, se obliga a comprar y por tanto el franquiciador puede despreocuparse de tener un precio competitivo. Cuando esto sucede, lógicamente la red no funciona.

9. No reajustar las condiciones de franquicia

Algunas redes hacen planes de viabilidad para prever un futuro escenario de franquicia. Estos estudios son necesarios, pero no permanentes. Con el tiempo es preciso reajustar las condiciones económicas al mercado, tanto por precios de servicios, como por márgenes de productos.

10. No evolucionar el concepto original

Por último, un error que puede hundir la red a medio y largo plazo, es centrarse exclusivamente en ser supereficiente en los aspectos operativos de la red, y no cuidar al mismo tiempo el propio concepto del negocio. El éxito del concepto es la base de todo, y ni que decir hay que en un entorno dinámico es preciso hacer continuas evoluciones para mantenerse al día. Para esto es esencial cogerle el pulso al cliente, y eso sólo se consigue de forma plena manteniendo un cierto número de locales propios en distintas ubicaciones, en lugar de desear tener sólo locales franquiciados.

BIBLIOGRAFIA

ENRIQUE ALCAZAR, El contrato de franquicia

MARIANO ALONSO, Estructura de un contrato de franquicia

JOSE ARGAÑARAS, El contrato de franquicia

ASOCIACIÓN MEXICANA DE FRANQUICIAS, Origen de las franquicias

EDUARDO CHULIA - TERESA BELTRÁN, Aspectos jurídicos de los contratos atípicos, J. M. BOSCH Editor, Barcelona 1999

E. DIEZ DE CASTRO, Práctica de la franquicia, Editorial Mc Graw Hill, España, 1998

MARIO ERBIN, Franquicias: situación actual y reformulación de ideas

NATALIA FLORES, Contrato de franquicia

FDS CONSULTING, Como evaluar la decisión de montar una franquicia, 02/03/2006 (infofranquicias.com)

10 errores que frenan el crecimiento de una cadena, 02/09/2005 (infofranquicias.com)

FRANQUICIAS & NEGOCIOS, Importancia de un buen contrato de franquicia, 28/12/2005 (infofranquicias.com)

E. GONZALEZ, Franquicia: la revolución de los 90, Tomo I, Editorial Mc Graw Hill, Colombia, 1994

S. MALDONADO, Contrato de franchising, Editorial Jurídica, Chile, 1994

OSVALDO MARZORATI, Sistemas de distribución comercial, Editorial ASTREA, Buenos Aires, 1995

ORTIZ DE ZARATE, Manual de franquicia

ALFONSO RIERA, Marco legal de las franquicias en Venezuela, Cámara Venezolana de Franquicias

GONZALO SUAREZ, El contrato de franquicias

TORMO ASOCIADOS, La franquicia en el mundo

MANFRED UREÑA, El contrato de franquicia o franchising, Costa Rica, julio 2003

ANA VERA, El contrato de franquicia o franchising

LEONIDAS VILLAGRAN, Contrato de franquicia - Ecuador

Galo Fernando Viteri Díaz

Economista

gviteri@mef.gov.ec

Quito-Ecuador

Septiembre 2006

Categoría: Economía