

11

Capítulo

La franquicia

Antonio Navarro García
Begoña Peral Peral
UNIVERSIDAD DE SEVILLA

OBJETIVOS DE APRENDIZAJE

- 1** Comprender el concepto de franquicia y sus características, así como los tipos de franquicias existentes.
- 2** Diferenciar los conceptos de franquiciador y franquiciado dentro del sistema de franquicia.
- 3** Analizar la importancia del contrato de franquicia, sus características y su contenido.
- 4** Conocer qué otros elementos (marca, *know-how*, servicios, pagos, etc.) son necesarios para la configuración de una franquicia.

Evolución de Telepizza

Telepizza, se fundó en 1988 de la mano de Leopoldo y Eduardo Fernández Pujals, los grandes artífices que han convertido una pequeña pizzería del madrileño barrio del Pilar en una de las 35 mayores empresas españolas por capitalización bursátil.

Telepizza ha experimentado importantes crecimientos desde su creación. Así, en 1993 ya contaba con 100 tiendas en España, duplicándose este número en 1995.

A raíz de la entrada en bolsa de TelePizza en octubre de 1996, ésta se comprometió a incrementar su tamaño en un promedio del 40% cada ejercicio durante los siguientes años, justificando así el no reparto de dividendos. De este modo, TelePizza inició una vertiginosa carrera hacia el crecimiento que “inauguró” en mayo de 1997 con la compra de Pizza World por un total de 11,5 millones de euros. Sus primeros pasos se encaminaron hacia su consolidación en el mercado español, optando por una estrategia de integración vertical.

A mediados de 1998, TelePizza se había consolidado en el mercado español, donde había conseguido una cuota de mercado de un 62%. Pero la necesidad de continuar su crecimiento le llevó a tomar dos nuevos caminos, el de su diversificación en España, a través de Tele Grill y Vending Pizza y su salida al exterior.

Respecto a su salida al exterior, en un principio, TelePizza se orientó a los mercados de Portugal, Polonia, Méjico y Chile. Sin embargo, en Mayo de 1999 TelePizza compró la master franquicia de “Domino’s Pizza” en Francia y poco después se hacía con “Hippo Pizza” en Inglaterra.

Actualmente, Telepizza cuenta con más de 800 puntos de ventas, 236 de los cuales se localizan en mercados internacionales de diversos continentes y es hoy día un referente en las franquicias de comida rápida.

Fuente: http://www.econ.upf.edu/docs/case_studies/8.doc

CONTENIDO DE ESTE CAPÍTULO

La distribución comercial, entendida como el conjunto de actividades necesarias para poner a disposición de los consumidores o usuarios los diferentes productos o servicios en las condiciones (lugar, tiempo, forma y cantidad) adecuadas, viene sufriendo desde hace algunas décadas un intenso proceso de cambio, fruto de la revolución tecnológica, la mejora continua en los sistemas de transporte, la modificación en la estructura de los hogares, los cambios en los hábitos de compra y consumo, etc.

En este contexto, cualquier sistema comercial, concebido como el conjunto de empresas que, en un ámbito geográfico concreto, realiza una o varias de las funciones de distribución (transporte, almacenamiento, fraccionamiento, etc.), con objeto de conectar el polo productivo con el de consumo, necesita adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. Una de las principales manifestaciones de esta adaptación es la continua aparición de nuevas formas de comercio (centros comerciales abiertos, *factory outlets*, grandes superficies especializadas, comercio electrónico, etc.).

Desde esta perspectiva, una de las fórmulas de comercio que mayor éxito está teniendo es la franquicia, no sólo por su cada vez mayor participación sobre las ventas, el empleo, la inversión, etc., en el sistema comercial, sino por suponer además una de las más importantes vías de crecimiento y expansión de pequeñas y medianas empresas.

Este capítulo se ha estructurado en seis partes. En la primera, analizamos el concepto y características de la franquicia, así como los tipos de franquicias existentes. La segunda se dedica a la evolución de la franquicia, tanto en el ámbito mundial como en el de España. Las dos partes siguientes están dedicadas al franquiciador y al franquiciado, elementos imprescindibles en cualquier sistema de franquicia. El contrato de franquicia es el epicentro de la quinta parte, exponiéndose su estructura y contenido. Finalmente, se abordan otros elementos necesarios en la relaciones de franquicia como son la marca, el *know-how*, los servicios y los pagos.

11.1. Concepto, características y tipos de franquicias

La franquicia representa, hoy en día, uno de los sistemas 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.

Antes de entrar de lleno en el concepto de franquicia, con el objeto de hacernos una composición de lugar, es necesario clasificar las distintas formas comerciales siguiendo el criterio del grado de integración (Díez *et al.* 2004) (Cuadro 11.1).

CUADRO 11.1
Tipos de comercios

Fórmula comercial	Concepto	Tipos de comercios incluidos
Comercio independiente	Conjunto de comercios que actúan en el sistema comercial de forma individual, sin ningún tipo de coordinación o colaboración entre las mismas	<ul style="list-style-type: none">• Mayoristas y minoristas independientes
Asociacionismo espacial	Conjunto de empresas jurídicamente independientes que desarrollan su actividad comercial en un mismo espacio común	<ul style="list-style-type: none">• Centros comerciales• Mercados municipales• Galerías comerciales• Mercados centrales de mayoristas
Asociacionismo contractual	Conjunto de empresas jurídicamente independientes que actuando comercialmente en diferente espacio físico y normalmente a través de un contrato se unen para mejorar sus resultados en el canal	<ul style="list-style-type: none">• Agrupaciones y centrales de compra• Cooperativa de detallistas• Cadenas voluntarias• Concesionarios• Franquicias
Comercio integrado	Empresas que disponiendo de una única razón social desarrollan una estrategia de sucursalismo, integrando normalmente las funciones mayoristas y minoristas	<ul style="list-style-type: none">• Grandes almacenes• Hipermercados• Supermercados• Tiendas de descuento• Grandes superficies especializadas• Cooperativa de consumidores

Fuente: Díez *et al.* (2004).

Por tanto, la franquicia es una fórmula de comercio asociado de tipo contractual, siendo precisamente la existencia de un contrato uno de los requisitos imprescindibles para que podamos hablar de franquicia.

11.1.1. ¿Qué es la franquicia?

La delimitación del concepto de franquicia nos lleva a acudir al marco legal (Reglamento CEE n.º 4087/88) de la Unión Europea, en el que se define a la franquicia como “conjunto de derechos de propiedad industrial o inte-

lectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, “know-how” o patentes, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales”.

La principal conclusión que debemos extraer de este concepto es que la franquicia es principalmente un sistema de comercialización de productos y/o servicios. Por tanto, tiene una franquicia quien dispone de una marca, *know-how*, diseños, etc., que comercializa a los clientes a través de puntos de ventas no propios (franquiciados).

En la citada norma, también se especifica lo que debemos entender por acuerdo de franquicia, concibiéndolo como “contrato en virtud del cual una empresa, el franquiciador, cede a la 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 y/o servicios y que comprende por lo menos:

- a) El uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales y/o los medios de transporte objeto del contrato.
- b) La comunicación por el franquiciador al franquiciado de un “know-how”.
- c) La prestación continua por el franquiciador al franquiciado de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo.

En definitiva, podemos definir a la franquicia como “un sistema de cooperación entre empresas jurídicamente diferentes, pero asociadas a través de un contrato en virtud del cual una de ellas, la franquiciadora, propietaria de la marca, logotipo, *know-how*, etc., otorga a la otra (u otras), denominadas franquiciados, a cambio de unas contraprestaciones financieras (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 mientras dure el contrato (Díez, Navarro y Rondán, 2005).

11.1.2. ¿Cuáles son las características que definen a la franquicia?

De la definición anterior podemos extraer las siguientes características de la franquicia:

- Desde el punto de vista técnico, la franquicia es un modo de distribución o de comercialización de un determinado producto o servicio, basado en el desarrollo de una fórmula de comercio asociado. Se trata de un sistema de expansión de un negocio y no un negocio en sí mismo.
- El objetivo es acelerar la implantación y desarrollo en el mercado de las empresas contratantes, a través de la conjunción de recursos humanos y monetarios, manteniendo su independencia jurídica, en el marco de los acuerdos de exclusividad recíproca.
- Intervienen dos partes, la franquiciadora que posee la propiedad de una razón social, de un nombre comercial, de siglas y símbolos, de una marca de fábrica, de comercio o de servicios, así como un saber hacer que pondrá a disposición (concesión de una licencia) de las empresas interesadas en explotarlos, que recibirán la denominación de franquiciados.
- Los productos y servicios que el franquiciador pone a disposición del franquiciado para su venta, a los consumidores o usuarios finales del canal de distribución, deberán comercializarse obligatoriamente según técnicas comerciales uniformes experimentadas previamente y constantemente actualizadas y controladas.
- La relación entre las partes (franquiciador y franquiciado) debe plasmarse en un contrato, formalizando la relación, del que se derivarán un conjunto de derechos y obligaciones para cada parte. La amplitud y precisión del contrato de franquicia suele ser una garantía del correcto desarrollo de la relación entre las partes contratantes.

- Una de las principales obligaciones del franquiciador es proporcionar a sus franquiciados: una marca y unos signos distintivos, una fórmula comercial o *know-how* (saber hacer) acreditados en el mercado, así como una asistencia y ayuda técnica mientras dure el contrato.
- Por su parte, los franquiciados se comprometerán a explotar la fórmula comercial bajo la denominación del franquiciador, garantizando la uniformidad de los locales y el empleo del rótulo común del franquiciador, además de asumir el pago de determinadas contraprestaciones financieras al franquiciador por los elementos cuya explotación le cede.
- Los contratos son firmados entre las partes de forma individualizada. Por tanto, el franquiciador firmará tantos contratos como franquiciados tenga la cadena de franquicia.

LECTURA 1 La franquicia como sistema de expansión empresarial

Resulta 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 venga operando, ya sea en funciones industriales, con cometidos de comercialización y/o distribución o bien en la prestación de servicios, la franquicia ha de ser contemplada como una alternativa que, en caso de viabilidad contrastada, reportará a la empresa innumerables y claras ventajas. Es más, no tendrá sentido iniciar proceso alguno de expansión sin haber analizado con anterioridad la posibilidad de franquiciar. Aunque hay otras alternativas de desarrollo, la franquicia presenta en sus requerimientos y supuestos de partida, y en la perfecta adecuación de éstos a las empresas y mercados actuales, la verdadera razón de su espectacular progresión. Su competitividad radica en el fondo de comercio de la marca que se conceda, la permanente asistencia en la explotación del negocio y la disposición y coherente transmisión de las experiencias adquiridas.

La franquicia no deja de ser una consecuencia lógica de la necesidad de adaptación de nuestras empresas a las exigencias cambiantes de los mercados y, en definitiva, a un entorno en el que la mayor competitividad se ha convertido en el elemento caracterizador de las decisiones que se adopten en el seno de las mismas.

En efecto, la franquicia basará siempre su fundamento en la comercialización de productos o servicios bajo criterios de especialización comercial, garantizará la aplicación de modernas técnicas de gestión empresarial en todas las facetas del negocio y, ante todo, constituirá una relación de asociacionismo empresarial que, desde principios de autonomía e independencia, faculte a las empresas para rentabilizar su acuerdo mediante la generación de sinergias y economías de escala. De ahí su éxito.

Fuente: <http://www.tormo.com>

11.1.3. ¿Qué tipos de franquicias existen?

Existen diferentes criterios, complementarios y no excluyentes, para establecer una tipología de la franquicia. En los siguientes apartados nos servimos de los mismos con el objeto de presentar, de manera estructurada, las variantes de franquicia más comunes.

11.1.3.1. Según el origen y la evolución de la franquicia

Franquicias de producto/marca o primera generación. La implantación de las leyes anti-trust en Estados Unidos a principios del siglo pasado, que impedía a las empresas industriales controlar la totalidad del canal de distribu-

ción, debiendo separar la producción de la comercialización, hizo que diversas empresas industriales crearan una red de ventas independiente basada en la franquicia. Se trata de franquicias de productos en las que mediante algún tipo de contrato o licencia, la empresa fabricante otorgaba la concesión de sus productos/marcas para la venta en un territorio determinado, garantizando así la distribución de los mismos. La empresa que recibía la concesión actuaba como agente de la principal. Las relaciones entre las partes era poco formalizada, centrada en los acuerdos de concesión adquiridos, en las transacciones comerciales de productos y marcas y no en la transferencia del *know-how* de la franquicia. La franquicia de primera generación se desarrolla en sectores clásicos como el del automóvil, venta de combustible, bebidas embotelladas, etc.

Franquicias de formato o de segunda generación. Se corresponden con un desarrollo de esta forma comercial. Vinculadas principalmente al sector servicios, en el éxito de la cadena juega un papel esencial, no sólo la cesión de la marca, sino principalmente el desarrollo y transferencia del *know-how*, así como la asistencia y el asesoramiento continuo del franquiciador al franquiciado. La configuración del contrato de franquicia se convierte en el elemento clave de la formalización de las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

Franquicias de tercera generación. Son franquicias orientadas al mercado cuyo objetivo final es la satisfacción del cliente siempre bajo la restricción del beneficio de las partes (Normand, 2003). La aparición de este tipo de franquicias viene promovido por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs), al permitir un intercambio continuo de información entre franquiciador y franquiciado y, quizás lo más importante, la continua adaptación de los productos y/o servicios a las necesidades de los usuarios o consumidores finales. El franquiciador considera a sus franquiciados como aliados estratégicos en la expansión de su negocio, proporcionándole formación inicial y continua de tipo multidisciplinar. También suele concederle una exclusividad territorial, transfiriéndole la potestad para convertirse en multifranquicia o franquiciado master. La confianza mutua y la cooperación se convierten en variables fundamentales del éxito de la franquicia, así como la actualización permanente del *know-how* del franquiciador.

11.1.3.2. Según el objeto de la franquicia

Una segunda forma de clasificar a los distintos tipos de franquicias es atendiendo al objeto o actividad a franquiciar. Así, cabe distinguir entre los tipos que describimos seguidamente.

Franquicia industrial o de producción. Franquiciador y franquiciado son empresas industriales. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de fabricación, la tecnología, la comercialización de los productos, la marca, los procedimientos administrativos y de gestión y las técnicas de venta. Los costes de adhesión para formar parte de la cadena de franquicia (inversiones, canon de entrada, royalties, etc.) suelen ser elevados, requiriendo de los franquiciados un fuerte soporte financiero. El vínculo entre ambas partes es jurídico y económico, traspasando tecnología, nombre y marca del producto. Es muy utilizada en el sector de bebidas embotelladas (p.e., Coca-Cola, Pepsi-Cola, etc.).

Franquicia de distribución. El franquiciador, propietario de la marca, que puede ser un fabricante, un mayorista o incluso una empresa minorista, concede una licencia para que el franquiciado (minorista) distribuya sus productos en el territorio asignado, normalmente concedido en exclusividad. Por ejemplo, *Levi's*, *El caballo*, *Rodier* o *Ives Rocher*, son franquicias de distribución en la que el franquiciador es un fabricante y los franquiciados son distribuidores minoristas; *Dia*, *Prenatal*, *Benetton* o *Merkamueble* son franquicias de distribución en las que el franquiciador es un mayorista y los franquiciados son minoristas; *Don Baño*, es una franquicia en la que franquiciador y franquiciado son minoristas.

Asimismo, considerando la forma de organización del aprovisionamiento del franquiciado, Díez, Navarro y Rondán (2005) consideran que dentro de las franquicias de distribución se pueden distinguir dos categorías:

- Franquicia con *central de compras-distribución*. El franquiciador constituye una central de compras cuya misión es doble: En primer lugar, selección y adquisición (en el caso de que no sean de fabricación propia) del surtido

que se va a ofrecer en los puntos de venta, y distribución directa desde la central a los franquiciados (p.e., la cadena de establecimientos detallistas Día).

- Franquicia con *central de homologación*. El franquiciador elabora un catálogo con los productos que van a constituir el surtido ofrecido en los puntos de venta. Negocia con posibles proveedores para conseguir las mejores condiciones de precios, calidad, condiciones de entrega, etc. Estas negociaciones culminan con la selección de uno o de una serie de proveedores (p.e., la cadena McDonalds, cuyos proveedores son, entre otros, Coca Cola, Alvalle, Minute Maid, o Danone). Los franquiciados deben realizar sus compras directamente a los proveedores homologados. Los proveedores, normalmente, deben pagar al franquiciador un tanto por ciento de las ventas efectuadas a los franquiciados. Este montante puede ser repartido entre los franquiciados o incrementar los ingresos del franquiciador. En este caso, las relaciones se tornan más complejas, pues no son, únicamente, entre franquiciador y franquiciado, sino también entre franquiciados y proveedores y entre éstos y franquiciadores.

Franquicia de servicios. En la actualidad, es el tipo de franquicia más dinámico, constituyendo la forma más original y auténtica de aplicación de la franquicia. El franquiciador cede el derecho a utilizar y comercializar una fórmula o sistema original de cualquier tipo de servicio con un nombre ya acreditado en el mercado. Su principal característica, de ahí su nombre, es que la actividad del franquiciado se desarrolla en el sector servicios y no en la distribución de productos. La apropiada transmisión del *know-how* se convierte en un elemento imprescindible para el éxito de la franquicia, así como el desarrollo de un buen marketing, una constante innovación y una

LECTURA 2 Un ejemplo de franquicia de servicios innovadora

La tarifa plana llega a la peluquería con **Capricho Look Fashion**. Una tarjeta de uso personal (la *Fashion Card*), permite al cliente disfrutar de tarifa plana en servicios de peluquería a cambio de una atractiva cuota mensual, no más de 45 euros al mes y todo un mes para acudir a la peluquería cuantas veces quieras y sin cita previa, es todo un chollo para el cliente. Un negocio con grandes beneficios, ingresos estables y una elevada fidelización de los usuarios, es una verdadera ganga para el franquiciado. Hoy ambas premisas son compatibles gracias a *Capricho Look Fashion*, un nuevo concepto de peluquería con un servicio exquisito, amplios horarios y precios irrisorios gracias a la primera tarifa plana en el sector. La *Fashion Card* es la llave que le está abriendo todas las puertas del mercado a esta enseña. El sistema es sencillo, “el cliente dispone de una tarjeta de uso personal que —explica su directora general Lourdes Aguilar— integra tecnología, gestión de negocio y marketing con el objetivo de conseguir una relación rentable y duradera entre el franquiciado y el cliente”. Esta herramienta es la base de la estrategia de Capricho Look Fashion para ganar peso entre las grandes cadenas. Se trata de un concepto perfectamente transmisible a la franquicia lo que les ha impulsado a iniciarse en esta aventura que comienzan con 8 establecimientos. Tratarán de alcanzar los 30 locales en 2007 pero para asistir adecuadamente a los franquiciados, se abrirán paralelamente varios centros de formación. El compromiso con la gestión del negocio es el requisito indispensable para unirse a la red ya que siguiendo las pautas marcadas de la central se obtendrá el mayor beneficio. “En cuanto al local, la imagen y el diseño de los establecimientos, guardan la misma línea ya que la central se encarga en cada proyecto de analizar la distribución del espacio y suministrar e instalar todo el mobiliario, escaparates, rótulos y decoración”, detalla su directora. Todos deberán ser locales amplios, de un mínimo de 80 m², y ubicados en zonas de mucho tránsito peatonal. Andalucía ha sido la primera región que ha tenido el privilegio de contar con estos centros, de los que siete se encuentran en Málaga y uno en Fuengirola. Madrid es su próximo destino sin descartar ninguna ciudad de la geografía española. Con una facturación el pasado año de 4,5 millones de euros y perspectivas para este ejercicio de alcanzar los 10 millones, Capricho Look Fashion pretende desembarcar pronto fuera de nuestras fronteras. Según Lourdes Aguilar, esto se hará “empezando por Portugal en 2007 y ya para 2008 entrando en el mercado americano inaugurando un establecimiento en Miami”.

Fuente: <http://www.Tormo.com> (artículos).

elevada capacidad de crecimiento para ocupar con rapidez el mercado. Son franquicias en las que se suele exigir un elevado canon de entrada como garantía para un apropiado uso y custodia del *know-how* por el franquiciado. *Bocatta, Pans y Company, Avis y Hertz, Novotel, Midas, Seur*, son algunos ejemplos de este tipo de franquicia.

11.1.3.3. Según los derechos de expansión cedidos al franquiciado

Una tercera vía para clasificar a la franquicia es la que atiende a los *derechos de expansión que se otorgan al franquiciado*. En este sentido, se distinguen entre las que mostramos a continuación.

Franquicia individual. La concesión del franquiciador al franquiciado se limita a la explotación de su fórmula comercial y signos distintivos de la franquicia en un solo establecimiento dentro de un área determinada. Es la estrategia habitualmente empleada por las empresas para comenzar a franquiciar. La apertura de nuevos establecimientos de la cadena en otras áreas por parte del franquiciado exige el desarrollo de un nuevo proceso de negociación con el franquiciador y, seguramente, el pago del canon de entrada.

Multifranquicia. Cada vez más habituales en el sistema de franquicia, consiste en que el franquiciador otorga al franquiciado el derecho de abrir más de un establecimiento de su enseña en el área de operaciones asignada, sin que el franquiciado pueda ceder tales derechos a un tercero. Como ventajas, cabe señalar el perfecto conocimiento entre los sujetos de la franquicia y el otorgar derechos de nuevas aperturas a franquiciados que ya operan con éxito. Sin embargo, presenta el inconveniente de que la multiplicación de tareas, responsabilidades y diversificación de riesgos del franquiciado pueden disminuir la motivación y el tiempo para atender sus negocios. Por esta razón, numerosos franquiciadores no conceden más de una licencia por franquiciado.

Franquicia maestra o master franquicia. Es la forma más habitual de exportar una franquicia de un país de origen hacia otro (Zietlow, 1995), a través de la figura del master-franquiciado, persona física o jurídica a la cual el franquiciador original vende o cede los derechos de su franquicia para que la desarrolle en el país de destino. Al master-franquiciado se le concede el derecho por el franquiciador de "subfranquiciar" en el territorio asignado en exclusividad, convirtiéndose en franquiciador en su área de operaciones, pudiendo ceder la marca y el resto de signos distintivos de la franquicia a terceros, que no mantendrán ningún tipo de vínculo legal ni contractual con el franquiciador matriz. 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. El éxito de la expansión internacional suele depender de colaboración entre franquiciador matriz y master-franquiciado, debiéndose considerar a este último como su único cliente estratégico en el país o área geográfica donde actúa. *Coca-Cola* o *El Caballo* han empleado esta fórmula para la expansión internacional de sus respectivos negocios.

11.1.3.4. Otros tipos de franquicia

Por último, en el contexto de la franquicia es frecuente encontrar *otras denominaciones* que, si bien no responden a un criterio de clasificación común, se suelen presentar conjuntamente.

Franquicia corner o shop in shop. Consiste en utilizar un espacio dentro de otro establecimiento (p.e., comercio tradicional, hipermercado, grandes almacenes, etc.) para desarrollar la actividad en franquicia. El contrato de franquicia suele contemplar que en el espacio franquiciado sólo puedan venderse los productos-marcas y/o servicios del franquiciador. La principal ventaja de la franquicia corner para el franquiciado es obtener los derechos de vender una marca, perfectamente acreditada en el mercado, realizando pequeñas reformas en su establecimiento y manteniendo una total independencia del franquiciador respecto a la venta del resto de productos no vinculados a la franquicia. Para el franquiciador, la principal ventaja consiste en poder expandir su negocio en áreas geográficas con menor densidad urbana, en las cuales sería imposible amortizar las inversiones que supondrían una franquicia completa. *Loewe* y *Don Algodón* suelen ser objeto de franquicias corner en grandes

almacenes. *Artesanos Camiseros* lo ha desarrollado en algunos comercios tradicionales y *Paellador* en el ámbito de la hostelería (bares y restaurantes).

Plurifranquicia. Se produce cuando en un mismo establecimiento existen dos franquicias córner de diferentes enseñas. Razones de complementariedad del surtido o de rentabilidad del establecimiento pueden justificar esta fórmula, aunque algunos franquiciadores son reacios a su existencia obligando a sus franquiciados a consagrar sus esfuerzos únicamente a una sola franquicia. Los centros comerciales son lugares habituales para el desarrollo de la plurifranquicia.

Franquicia asociativa. Se produce cuando el franquiciado participa económicamente en el capital de la sociedad franquiciadora, normalmente a través de la compra de acciones del franquiciador, que cotiza en bolsa, por parte del franquiciado. Así ocurre, por ejemplo, en el caso de *Telepizza* o de *Adolfo Domínguez*. También se habla de franquicia asociativa cuando el franquiciador es propietario de parte del negocio franquiciado.

Franquicia financiera. Es una tipología de franquicia poco frecuente, aunque con elevado potencial de desarrollo en el sector, debido a las mayores dificultades para encontrar a personas físicas o jurídicas, no sólo que quieran y estén capacitados para gestionar el negocio franquiciado, sino que además cuenten con los recursos financieros necesarios para hacer frente a las inversiones a realizar. En la franquicia financiera, el franquiciado se limita a aportar únicamente capital, actuando como un mero inversor. El franquiciador garantiza al franquiciado la recuperación de su capital más una determinada rentabilidad, normalmente elevada, por la prestación de los fondos financieros. La gestión del negocio franquiciado suele desarrollarla un tercero o incluso el propio franquiciador.

11.2. Evolución de la franquicia

Espectacular está siendo el avance de la franquicia en las últimas décadas en el ámbito mundial. Desde que surgió a principios de siglo en Estados Unidos como un medio de eludir las leyes antimonopolio, considerándose a la *Singer Corporation* y a la *General Motors* como empresas pioneras en su utilización, su expansión ha sido más que notable (Bolea de Anta, 1990), llegando algunos autores a comparar su impacto con el de la Revolución Industrial (Díez y Galán, 1998).

Entre las causas que explican la evolución y desarrollo de la franquicia cabe citar las siguientes:

- *Cambios experimentados en el contexto de la distribución comercial*, tendentes a desarrollar sistemas verticales de distribución que permitan un elevado control sobre las actividades vinculadas a la comercialización de productos y servicios, motivados por el incremento de la competencia, la concentración en el sector y el aumento de poder de los grandes grupos de distribución. En este contexto, la franquicia se muestra como una fórmula flexible y adecuada para la expansión de un negocio con limitadas inversiones y riesgos, a la vez que permite la incorporación a la red de pequeños empresarios independientes.
- Mayor atención a la *calidad de servicio*, siendo la franquicia una fórmula de comercio adecuada para propiciarla.
- Necesidad de aplicar las *nuevas tecnologías* en el sector comercial, encontrando los franquiciadores un argumento de peso para la diferenciación de su negocio y motivando que la franquicia sea considerada socialmente como una fórmula de comercio moderno y adecuada a los tiempos actuales.
- *Cambios sociológicos*, motivados por los cambios en los hábitos de consumo, en las modificaciones en la estructura de los hogares, en el aumento de la renta *per capita*, en el incremento de la demanda de servicios, en la preferencia por la calidad en lugar de la cantidad, etc. Es aquí donde la franquicia ha encontrado una de sus principales razones de ser.

- Búsqueda de la *eficiencia empresarial*, basada en la prestación de servicios de calidad, en el desarrollo de adecuados canales de distribución, en ofrecer una elevada relación calidad-precio, en la aplicación de un sistema normalizado de **de** gestión, etc., siendo la franquicia la fórmula que mejor permite el alcance de este objetivo de eficiencia empresarial.

11.2.1. La franquicia en el mundo

La franquicia se concibe como un sector de beneficios altos, ventas elevadas y gran éxito en la distribución de productos y/o servicios (McGinty, 1998). Ello ha motivado que la franquicia se haya consolidado como la fórmula de desarrollo empresarial de mayor crecimiento en el mundo, concibiéndose como un referente del avance y modernidad en las estructuras comerciales de un país. Presenta diferentes grados de desarrollo en los distintos países según el nivel de aceptación y características de los emprendedores nacionales. Siguiendo a Díez, Navarro y Rondán (2006), y tomando datos de 2005, del análisis actual de la franquicia en el mundo podemos extraer las siguientes conclusiones:

- *Número de enseññas.* Europa es el continente que presenta un mayor avance de la franquicia en lo que respecta al número de franquiciadores que operan en los diferentes países, con 9.135, seguido de Asia con 7.643 y América con 5.087. Destacable también es el avance de la franquicia en África (710 franquiciadores) y en Oceanía (1.200 franquiciadores).
- *Número de franquiciados.* La situación cambia y, en primer lugar, encontramos al continente americano con 962.134 establecimientos. A continuación el gigante asiático con 713.000 y, a gran distancia, el continente europeo (349.390).
- *Tamaño medio de las cadenas.* Las cadenas americanas se encuentran muy por encima de la media mundial con un ratio de 189 franquiciados por franquiciador. Asia se encuentra ligeramente por encima del tamaño medio mundial y los restantes continentes en unos valores comprendidos entre 31 y 46 unidades de media.

Los cuadros 11.2, 11.3 y 11.4 nos permiten analizar, en cifras, la evolución de la franquicia a nivel mundial, ofreciendo en el cuadro 11.5 una serie de conclusiones al respecto.

CUADRO 11.2
Evolución de la franquicia en el mundo (1995-2005)

Continente	Franquiciados	Franquiciadores	Ratio	Franquiciados	Franquiciadores	Ratio
	1995	1995	1995	2005	2005	2005
Europa	154.168	3.563	43	289.024	5.963	48
América	397.524	5.455	73	956.225	4.324	221
Asia	142.239	980	145	329.000	2.551	129
Oceanía	26.000	600	43	54.817	1.200	46
Mundo	745.931	11.198	67	1.683.883	15.238	111

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2006).

CUADRO 11.3
Evolución de la franquicia en Europa (1995-2005)

Países	Franquiciados	Franquiciadores	Franquiciados	Franquiciadores	Ratio
	1995	1995	2005	2005	2005
Alemania	18.000	500	41.300	830	50
Austria	3.000	200	4.700	330	14
Bélgica	3.083	150	3.200	150	21
República Checa	100	35	750	93	8
Dinamarca	1.210	68	5.000	117	43
España	18.500	280	47.500	711	67
Finlandia	900	70	3.700	177	21
Francia	30.000	520	36.773	835	44
Holanda	11.975	341	19.600	437	45
Hungría	10.000	200	29.000	350	83
Italia	18.500	400	41.901	665	63
Reino Unido	26.400	414	31.300	718	44
Suecia	9.000	200	15.000	300	50
Noruega	3.500	185	9.300	250	37
Total Europa	154.168	3.563	289.024	5.963	48

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2006).

(continúa)

CUADRO 11.4
Evolución de la franquicia en América, Asia y Oceanía (1995-2005)

Países	Franquiciados	Franquiciadores	Ratio	Franquiciados	Franquiciadores	Ratio
	1995	1995	1995	2005	2005	2005
Argentina	3.500	100	35	4.047	370	11
Brasil	60.000	932	64	59.028	814	73
Canadá	65.000	1.000	65	85.000	850	100
México	18.724	375	50	36.000	670	54
Colombia	300	48	6	4.667	120	39
USA	250.000	3.000	83	767.483	1.500	512
Total América	397.524	5.455	73	956.225	4.324	221
Japón	139.778	714	196	220.000	1.100	200
Malasia	800	125	6	6.000	321	19
Singapur	1.600	85	19	3.000	380	8
Filipinas	61	56	1	100.000	750	133
Total Asia	142.239	980	145	329.000	2.551	129
Australia	n.d.	n.d.	n.d.	50.600	850	60
Nueva Zelanda	n.d.	n.d.	n.d.	4.217	350	12
Australia/N. Zelanda	26.000	600	43	n.d.	n.d.	n.d.
Total Oceanía	26.000	600	43	54.817	1.200	46

n.d.: dato no disponible.
Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2006).

CUADRO 11.5
Conclusiones al análisis mundial de la franquicia

Continente	Conclusiones
América	<ul style="list-style-type: none">• Los países que presentan un mayor desarrollo comercial del sistema de franquicia son Estados Unidos y Canadá (América del Norte), México (América Central), Brasil (América del Sur).• Estados Unidos ocupa el primer lugar en el ranking mundial en cuanto a n.º de franquiciadores (1500), n.º de franquiciados (767.483) y tamaño medio de las cadenas (512 unidades por sistema de franquicia). Además, es el país con una mayor internacionalización de sus enseñas (marcas) algunas de ellas presentes en todos los países del mundo.• Estados Unidos representa el 80% de los establecimientos de todo el continente y el 30% de los operadores.
Europa	<ul style="list-style-type: none">• El avance de la franquicia ha sido muy notorio. Alguno de los países europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, España e Italia) se encuentran en los primeros puestos del ranking mundial.
Asia	<ul style="list-style-type: none">• Junto a Japón, que históricamente siempre ha copado los primeros lugares en las estadísticas de franquicia, nos encontramos en el mismo nivel a otros países como China y Corea del Sur.• El continente asiático presenta unas perspectivas de crecimiento para la franquicia muy halagüeñas.
Oceanía y África	<ul style="list-style-type: none">• <i>Oceanía</i>: el sistema de franquicia, desde hace muchos años, se ha implantado favorablemente en Oceanía. Destaca el grado de avance de Australia y en los últimos años Nueva Zelanda.• <i>África</i>: con la excepción de África del Sur, la mayoría de los países no presentan cifras significativas de implantación del sistema de franquicia. No obstante, en los últimos años, algunos países como Marruecos y Egipto están adoptando decididamente el sistema de franquicia.

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2006).

11.2.2. La franquicia en España

En España, la franquicia comenzó a desarrollarse en la década de los cincuenta en el sector de los automóviles (SEAT y Renault). Posteriormente, se implanta en el sector textil *Rodier* en 1957, seguida de *Spar* (1959) en la distribución alimentaria. Unos años más tardes lo harían *Pingouin Esmeralda* (1961) y *Prenatal* (1963). Desde entonces, podemos distinguir las siguientes etapas en la evolución de la franquicia en España:

- *Etapla primaria*. Abarca hasta 1980 y se caracteriza por una paulatina entrada de cadenas extranjeras, principalmente francesas (*Ives Rocher*, *Philddar*, *Lanas Stop*) y norteamericanas (*Burger King*, *McDonald’s*, *Coca Cola*). En esta fase, la franquicia sigue siendo una gran desconocida como fórmula de comercio.
- *Segunda etapa*. En el periodo 1980-1990, comienza un fuerte desarrollo de la franquicia en nuestro país, incentivándose este hecho aún más con la entrada de España en la Unión Europea. Ello motivó una reestructuración del sector comercial, especialmente en el comercio tradicional independiente cuya fórmula comercial se mostraba como anticuada. También originó la aparición de servicios (p.e., mensajería, tintorería, etc.) inexistentes hasta el momento, generando una elevada demanda social. Todo ello produjo una mejora del empleo, especialmente en la población más joven, y en la obtención del primer empleo.
- *Tercera etapa*. Abarcando la década 1990-2000, su principal característica es la profesionalización del sector, así como los intentos de regularlo jurídicamente (art. 62 de la Ley 7/96 de 15 de enero de Ordenación del Comer-

cio Minorista; R.D. 2485/1998 de 13 de noviembre que desarrolla el art. 62 de la citada Ley) y administrativa-mente (creación del Registro de Franquiciadores).

- *En la actualidad*, podemos hablar de una consolidación de esta fórmula de comercio en nuestro país, te-niendo a la innovación y a la diversificación como elementos fundamentales para la búsqueda de ventajas competitivas. Es hoy día un referente en el comercio minorista, gracias a su modernidad, dinamismo, se-guridad y rentabilidad, representando el 14% de su facturación y el 10,75% en cuanto a número de estableci-mientos.

En cifras, la evolución de la franquicia en España puede considerarse más que positiva, tanto en lo referente a las enseñas franquiciadoras como a los franquiciados (cuadro 11.6), presentando incrementos anuales que oscilan entre el 7% y el 11%, lo cual refleja la solidez de la **formula.**

CUADRO 11.6
Evolución de franquiciadores y franquiciados

Año	Franquiciadores	Franquiciados
1975	37	700
1980	47	1.035
1985	77	6.748
1990	195	16.270
1995	235	8.749
2000	750	31.019
2001	940	40.875
2002	963	45.427
2003	1.012	48.388
2004	742	52.346
2005	812	58.321
2006	902	63.751
2007	968	68.775

Fuente: Franchisa (1991), Guzmán Ordóñez (1994), Tormo & Asociados (1998-2007).

Del total de establecimientos de cadenas de franquicia (<http://www.tormo.com>), el 81% son establecimientos franquiciados (55.482) y el resto propios (13.293). Predominan los franquiciados vinculados a cadenas de origen

nacional (54.304). Igualmente, los datos reflejan crecimientos importantes en facturación, inversión y empleo (directo e indirecto), constituyendo uno de las principales locomotoras de nuestra economía (cuadro 11.7), reflejándose todo ello en el elevado número de aperturas anuales.

CUADRO 11.7
Aperturas anuales, facturación, inversión y empleo en la franquicia en España

Año	Aperturas anuales	Facturación (Millones €)	Inversión (Millones €)	Empleo	
				Directo	Indirecto
2002	4.552	12.860	4.290	207.000	74.000
2003	2.961	13.990	4.730	220.000	78.000
2004	3.958	15.017	5.030	226.000	83.000
2005	5.975	16.058	5.370	243.000	84.000
2006	5.430	17.584	5.845	261.000	88.000
2007	5.024	19.585	6.537	286.000	97.000

Fuente: Tormo & Asociados (2002-2007).

11.3. El franquiciador

Una de las condiciones indispensables para que podamos hablar de franquicia es la existencia de un empresario o emprendedor, persona física o jurídica, fabricante, mayorista o minorista, que desea utilizar la fórmula de la franquicia en la expansión de su negocio. Objetivos de rápido crecimiento y, probablemente, limitaciones de recursos, suelen ser dos de las grandes causas para decantarse por la fórmula de franquicia frente a otras alternativas (p.e., sucursalismo). Sin embargo, no todas las empresas pueden convertirse en franquiciadores, pues es necesario el cumplimiento de una serie de requisitos previos, entre los que cabe destacar los siguientes:

- Ser propietario de la marca y del resto de signos distintivos que definirán la franquicia. En el caso de la franquicia master valdrá con tener concedido los derechos de uso de tales elementos en el territorio de expansión asignado.
- Haber probado en el mercado, con éxito, la formula comercial que se pretende franquiciar, dotando por ello a la empresa de cierto prestigio o reputación. Estas pruebas suelen desarrollarse en establecimientos propios, denominados centros pilotos y durante un periodo determinado. La regla francesa, aunque no pueda generalizarse, considera que una empresa para convertirse en franquiciador debe tener éxito al menos dos años en tres establecimientos pilotos, actuando cada uno de ellos en mercados que, por su distancia geográfica o diferente capacidad adquisitiva y público objetivo, puedan considerarse como distintos. De esta forma se garantiza la posible universalidad en la transmisión del concepto de negocio.

- Ir definiendo durante el periodo de experimentación una forma de hacer las cosas (*know-how*) que permita diferenciar el concepto de negocio que se desea estandarizar y que, siendo transmisible, garantice el éxito de aquellas empresas (franquiciados) que lo utilicen.
- Ir creando unas infraestructuras (central de franquicia, equipos de asesores, etc.) que permitan responder a las exigencias y necesidades de los futuros franquiciados y conservar las ventajas competitivas sobre las que se sustenta el concepto de negocio.
- Poder demostrar a sus potenciales franquiciados que el mercado ofrece oportunidades de expansión y crecimiento, no tratándose de una moda temporal o pasajera.

LECTURA 3

La importancia de los establecimientos propios de la cadena: El caso de Pressto

Pressto es en la actualidad la cadena internacional líder de tintorerías de calidad en una hora gracias a un detallado análisis del mercado, una profesionalización de todos los departamentos de la central hasta el punto de conseguir la mayor organización del sector, una labor de investigación continua en nuevas tecnologías y nuevos procedimientos, un cauteloso plan de expansión tanto nacional como internacional, una visión clara y a largo plazo de los sectores emergentes y rentables, y un dinamismo empresarial en busca de nuevos proyectos y negocios.

Pressto, con sede social en Madrid, explota directamente el uso y la expansión de la marca conforme a unas directrices que deben seguir todos los establecimientos Pressto del mundo. Para que la transmisión de los conocimientos y del negocio se ajuste perfectamente a la realidad del sector y se realice de una manera fiable que garantice el éxito del negocio para el franquiciado, la empresa posee establecimientos en propiedad (actualmente son el 6% del total de establecimientos Pressto).

En dichos establecimientos propios (situados en España, México, Reino Unido y China) es donde el departamento de Investigación y Desarrollo pone en práctica sus investigaciones y avanza en el logro de nuevos productos y mejores técnicas de limpieza adaptadas a los nuevos tejidos presentes en el mercado. Experimentar en negocios propios constituye para Pressto la mejor prueba y garantía para sus franquiciados de que su “know-how” siempre les colocará por delante de sus competidores, así como se incrementará su rentabilidad.

El compromiso que Pressto adquirió desde sus comienzos con la calidad empieza dentro de la empresa y se refleja en todos y en cada uno de los procesos que los profesionales realizan en la limpieza de las prendas. La búsqueda de la máxima calidad se sustenta sobre tres pilares fundamentales: calidad, servicio prestado en 1 hora y trato personalizado. Para alcanzar esta filosofía, Pressto incorpora a diario en todas las áreas de su actividad las necesarias herramientas de gestión conducentes a la Calidad Total, tanto herramientas internas como herramientas externas. Las internas las constituyen los Manuales de Operación, que recogen el “saber hacer” y todos los conocimientos necesarios de gestión y funcionamiento de una tintorería de calidad. Mientras que las herramientas externas corresponden a los procedimientos de calidad global que Pressto aplica y que están inspirados en las normas internacionales ISO 9001.

Fuente: <http://www.pressto.com>

11.3.1. ¿Cuáles son las obligaciones del franquiciador?

Las obligaciones del franquiciador las podemos dividir en dos tipos, tratadas en los apartados siguientes.

11.3.1.1. Obligaciones precontractuales

El art. 3 del RD 2485/1998 establece que el franquiciador con una antelación mínima de veinte días a la firma del contrato o precontrato de franquicia o a la entrega por parte del futuro franquiciado de cualquier pago, deberá entregar por escrito a este último la siguiente información veraz y no engañosa:

- a) Datos de identificación del franquiciador y de su inscripción en el Registro de Franquiciadores.
- b) Acreditación de tener concedido para España, y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos de la entidad franquiciadora.
- c) Descripción general del sector de actividad objeto del negocio de franquicia.
- d) Experiencia de la empresa franquiciadora, etapas de su evolución y desarrollo de la red franquiciada.
- e) Detalles relativos al concepto de negocio, a su explotación, así como al *know-how* y a la asistencia comercial o técnica que recibirá de forma permanente del franquiciador.
- f) Estructura y extensión de la red en España.
- g) Elementos esenciales del acuerdo de franquicia (derechos y obligaciones de las partes, duración del contrato, etc.).

11.3.1.2. Obligaciones contractuales

La aceptación de las condiciones contractuales ofrecidas por el franquiciador al franquiciado, rubricadas en la firma del contrato, suponen para el franquiciador asumir las siguientes obligaciones:

- a) Ceder los derechos de uso de la marca y del resto de los signos distintivos de la franquicia.
- b) Transmitir el *know-how* a través de los manuales de la franquicia y de la formación inicial y continua al franquiciado y a sus empleados.
- c) Proporcionar asistencia comercial y/o técnica a todos sus franquiciados de forma permanente mientras dure el contrato de franquicia. Este asesoramiento puede incluir la ayuda en la búsqueda de local, de fuentes de financiación, selección de personal, estudios de mercado, etc.
- d) Garantizar un adecuado suministro de productos y servicios.

Por otra parte, al margen del contrato, también es recomendable que el franquiciador se preocupe de los siguientes aspectos:

- Estar continuamente a la vanguardia de los avances que se producen en su sector, tanto a nivel técnico como comercial, permitiéndole una actualización constante del *know-how*.
- Efectuar una esmerada selección de sus franquiciados y desarrollar un crecimiento adecuado a sus medios.
- Saber evaluar las diferentes zonas geográficas para la ubicación de nuevos puntos de ventas.
- Dedicar los recursos y el esfuerzo necesario para acrecentar la notoriedad de su marca.
- Ofrecer un contrato equilibrado y que garantice a sus franquiciados unos servicios permanentes de seguimiento, comunicación interna, investigación, apoyo y marketing, mostrándole su total compromiso con ellos.

11.3.2. ¿Qué pasos deben darse para comenzar a franquiciar?

Una empresa no puede comenzar a franquiciar en cualquier momento. Ello debe ser fruto de una rigurosa planificación que permita desarrollar la estrategia de expansión que la empresa ha diseñado. En este contexto, todo fabricante, mayorista o minorista que desee franquiciar debe seguir los siguientes pasos (Tormo y Asociados, 2007):

1. *Conocimiento del sector de actividad.* Ayudará a determinar el potencial desarrollo del concepto de negocio. Ello supone tener identificado a las empresas competidoras, analizar el volumen total de facturación y su evolución en los últimos años, conocer las tendencias, etc.
2. *Registro de marca e identificación de los signos distintivos de la franquicia.* La marca como principal activo del franquiciador deberá registrarse, al igual que el resto de signos distintivos de la franquicia. Además, deberán definirse las características técnicas de todo lo relacionado con la imagen de marca (nombre comercial, logo-marca, tipografía, colores corporativos, etc.), permitiendo una clara identificación de todos los establecimientos de la cadena.
3. *Definición del know-how y estandarización de la oferta.* Es esencial que el franquiciador determine la forma de comercialización de los productos y servicios, incluyendo el estudio de su ciclo de vida, la definición de las condiciones de aprovisionamiento, etc. La normalización de estos aspectos será esencial para el éxito de los futuros franquiciados, formando parte del saber hacer que debe transmitir el franquiciador.
4. *Creación de la central franquiciadora.* Toda franquicia o marca debe tener detrás una central o departamento de franquicias, que con los recursos y capacidades adecuadas, preste de forma continuada servicios de asistencia a sus franquiciados.
5. *Identificación del perfil de franquiciado.* Buena parte del éxito futuro de la cadena de franquicias depende de la correcta delimitación del perfil profesional, personal y patrimonial de los franquiciados.
6. *Creación de centros pilotos.* Aunque la empresa ya posea establecimientos propios, a través de los cuales ha ido definiendo su concepto de negocio, es esencial que alguno comience a funcionar como centro de pruebas, permitiendo identificar los “pros” y “contras” en relación a la fórmula comercial que se pretende franquiciar. Estos centros pilotos, que también pueden ser propiedad de un tercero (contrato de pilotaje), serán claves en la definición y futura transmisión del *know-how* (formación de franquiciados), sirviendo para que estos últimos tengan una idea clara y práctica de cómo se va a desarrollar su actividad, sus posibilidades de éxito, etc.
7. *Establecer un plan de negocio.* Definido el concepto de negocio que se pretende franquiciar, es esencial que el franquiciador establezca un plan de viabilidad que permita asegurar el éxito futuro de la cadena. Será aquí donde se determinen las cargas financieras (inversiones, canon de entrada, royalties, etc.) de los franquiciados y se establezcan para ellos previsiones tipo de ingresos y gastos, a partir de estudios de mercado, análisis de rentabilidad, etc. Todo ello, permitirá despejar cualquier duda a los potenciales franquiciados en cuanto a su incorporación a la cadena.
8. *Estudiar las necesidades de la demanda.* Conocida la situación del sector de actividad y definida la oferta de productos y servicios, deberá estudiarse la población mínima requerida y, por ende, el número de clientes potenciales para que los futuros franquiciados puedan rentabilizar su negocio. Este análisis permitirá conocer las características básicas de la zona de exclusividad territorial, las poblaciones posibles de ubicación y, por tanto, el número de establecimientos de la cadena que podrán implantarse en el mercado, así como el ritmo de aperturas.

9. *Diseño de la estrategia empresarial de expansión.* Todos los aspectos referenciados anteriormente deberán concretarse en el diseño de la estrategia que seguirá el franquiciador para la expansión de la cadena. Incluirá aspectos tales como: a) la definición de las zonas de exclusividad; b) los aspectos contractuales (derechos y obligaciones de las partes, contraprestaciones financieras, etc.); c) determinación de las zonas prioritarias de expansión; d) definición del proceso de selección de franquiciados; e) la valoración económica de todas las fases del proyecto; f) definición de la estrategia de marketing, etc.
10. *Comenzar a franquiciar.* El seguimiento de los pasos indicados deberá concretarse en la firma de acuerdos con empresas jurídicamente independientes para que actúen como establecimientos franquiciados y, por tanto, asumir las obligaciones que como franquiciador del contrato se deriven (transferencia de conocimientos, asistencia técnica y/o comercial, formación al franquiciado, etc.). Para ello, es esencial que el franquiciador se haya inscrito en el registro de franquiciadores.

LECTURA 4 ¿Por qué franquiciar? El caso de In-Comergy

El desarrollo sostenible del planeta se está convirtiendo rápidamente en una necesidad indispensable más que en una cuestión moral. Anticipándose al futuro han surgido empresas encargadas de proporcionar fuentes de energías renovables. Así surgió **In-Comergy**, dedicada a la ejecución de proyectos en instalaciones de aprovechamiento energético de fuentes alternativas. “In-Comergy está centrada en el campo de la energía solar térmica, fotovoltaica y eólica, con experiencia y capacidad para abordar instalaciones de cualquier nivel y ámbito geográfico, nacional e internacional”, aclara José M.^a Piña, director gerente. Esto les permite una extensa variedad y número de clientes potenciales: desde promotores inmobiliarios, arquitectos, constructores... hasta el usuario final.

El paso siguiente y lógico para esta enseña era la expansión. Su director gerente explica que “nos decidimos a crecer mediante el sistema de franquicia por tres razones: porque este sistema facilita un crecimiento mucho más veloz que mediante delegaciones propias y requiere menor desembolso del franquiciador; por el nivel de compromiso que alcanzan los franquiciados y porque ya conocíamos este sistema al haber sido franquiciados de una importante red, y ofrece reales garantías a las dos partes.” Ingenieros, empresas de reformas o climatización, instaladores, inmobiliarias, ... son sólo ejemplos de la infinidad de franquiciados posibles para *In-Comergy*, ya que “no necesita ser un experto en energías pero sí ser una persona emprendedora y dinámica, con ganas de liderar un negocio en expansión, actual y con grandes perspectivas de futuro”, indica José M.^a Piña. El emprendedor contará con la asistencia y formación necesaria, antes y después de la apertura, para las diferentes áreas de negocio: energía solar, térmica, fotovoltaica, huertas solares, biomasa y eólica.

Fuente: <http://www.Tormo.com> (artículos).

11.3.3. Ventajas e inconvenientes de la franquicia para el franquiciador

La utilización de la franquicia supone para el franquiciador una serie de ventajas e inconvenientes (cuadro 11.8):

CUADRO 11.8
Ventajas e inconvenientes de la franquicia para el franquiciador

Ventajas	Inconvenientes
Rápido crecimiento con infraestructuras y capital ajeno y mínimo desembolso económico	Elevadas inversiones iniciales para la experimentación y viabilidad del concepto de negocio
Reducidos gastos de personal, pues los empleados dependen laboralmente del franquiciado	Si no se han creado los sistemas de información adecuados, mayor complejidad en la comunicación con los franquiciados por su número, distancia geográfica y cultural, etc.
Elevada motivación de los franquiciados, permitiendo reducir los costes de supervisión	Dificultad para influir en el comportamiento empresarial de los franquiciados
Elevado control en la distribución de los productos y/o servicios	Posible pérdida de contacto directo con el mercado y de información sobre el mismo
Posibilidad de lograr economías de escala en administración, aprovisionamientos, producción y comercialización	Conflicto con los franquiciados, afectando negativamente a la imagen de marca en la que se basa la franquicia
Mayor facilidad para abordar la entrada en nuevos mercados	Menor rentabilidad para el franquiciador por punto de venta que si fuesen propios
Creación de una sólida imagen de marca, y de una mayor notoriedad y presencia en el mercado	Riesgo de competencia desleal del franquiciado, pues conoce el <i>know-how</i> de la franquicia, los procedimientos comerciales y de gestión, etc.
Los franquiciados pueden considerarse clientes cautivos del franquiciador, proporcionándole una fuente regular de ingresos	Problemas a la hora de realizar cambios estratégicos en el negocio
Si se han creado los sistemas de información apropiados, disponibilidad de amplia y continua información para la planificación estratégica	Consecuencias negativas de una mala selección de franquiciados

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2005) y Bermúdez (2002).

11.4. El franquiciado

La existencia de franquiciados es una segunda condición necesaria para que podamos hablar de franquicia. Se trata de empresas, ya sean personas físicas o jurídicas, que mediante la firma de un contrato, van a explotar el concepto de negocio o la formula comercial cedida por el franquiciador, así como el conjunto de signos distintivos de la franquicia, a cambio de pagar una serie de contraprestaciones y asumir otra serie de obligaciones (respetar la imagen de marca, salvaguardar el *know-how*, etc.). Su asociación con el franquiciador no le supone la pérdida de su independencia jurídica, respondiendo frente a terceros en lo referente a la explotación de su negocio y siendo responsable de los recursos, humanos y financieros, invertidos en la adhesión a la cadena de franquicia.

LECTURA 5 Innovar para diferenciarse en franquicia

Nuevas enseñanzas surgen cada día en la franquicia, prueba de que el sistema goza de buena salud. Los conceptos de negocio que comienzan su andadura como cadena, parten de ideas probadas en el mercado. Su éxito testado es el mayor atractivo para los emprendedores. En el amplio y diversificado mercado que tenemos a nuestra disposición existe casi de todo. Sin embargo, paralelamente surgen conceptos que aun perteneciendo al mismo sector, cualquier parecido con sus competidores es pura coincidencia. La innovación en los negocios premia con la rentabilidad a los empresarios más vanguardistas. Ahora éstos se convierten en franquiciadores y brindan una oportunidad de oro a nuevos inversores. Además de los ejemplos de Capricho Look Fashion y de In-Comergy, presentamos la siguiente cadena:

Arquiarmarios: ordenar a la medida de cada uno. El diseño y la moda ocupan un lugar privilegiado a la hora de tomar cualquier decisión de compra. Más aún si se trata de escoger los elementos para amueblar nuestro hogar. Hoy las casas no se “amueblan”, en el estricto sentido de la palabra, sino que se “personalizan”. Arquiarmarios, es la respuesta para todos aquellos que buscan adaptar sus armarios a sus necesidades y gustos estéticos. El negocio de esta enseñanza se centra en la realización de estos elementos desde la base, de modo que el cliente pueda escoger desde el color hasta la organización del interior, pasando por un sinfín de detalles. “Son realizados por nuestros diseñadores, con larga experiencia, que utilizan para sus trabajos un programa informático que permite al cliente ver y adaptar el armario a sus necesidades”, afirma Óscar Gagete, director de expansión. Por una inversión inicial de 75.000 euros, el franquiciado podrá disponer de un punto de venta con una imagen actual que transmita su capacidad de diseño. Estará preparado para ofrecer a su público un producto y un servicio excelente que se ajuste a lo pretendido y sin necesidad de obras. Otra de las ventajas que ofrece la red, según Óscar Gagete es que “se trata de un negocio que con el apoyo de la central resulta muy fácil de controlar por el franquiciado”. Arquiarmarios es un concepto de tienda de diseño exclusivo dirigido a un sector del mercado medio-alto, con un gran futuro. Su director de expansión comenta que su decisión de franquiciar llega porque “se trata de un negocio de eficacia probada y de reducido riesgo y esta forma de expansión es la más adecuada para los intereses de la enseñanza”. Además opera en un mercado con enorme potencial de crecimiento, teniendo en cuenta la gran actividad que experimenta la construcción en nuestro país.

Fuente: <http://www.tormo.com> (artículos).

En principio, cualquier empresa ya sea pequeña, mediana o grande, puede convertirse en franquiciado, aunque para ello deberá cumplir con los requisitos establecidos en el perfil fijado por el franquiciador, que suele variar en función del sector y tipo de actividad.

11.4.1. Características del franquiciado

El franquiciado ha de reunir las siguientes características (Bermudez, 2002):

- Estar dotado de espíritu empresarial, comprometiéndose y respondiendo frente a terceros de los actos llevados a cabo en el desarrollo de su negocio.
- Tener voluntad de colaboración en el éxito de la red de franquicia, siguiendo la política común definida por el franquiciador.
- Salvo en los franquiciados inversores, una dedicación plena a su negocio.
- Poseer un conocimiento aceptable en aspectos vinculados a la dirección y gestión administrativa, negociación, control de calidad, merchandising y promoción.

Otras características entendidas como cualidades y aptitudes, según Tormo, son las siguientes ¹:

- **Fidelidad.** En primer lugar, y en términos generales, la persona que se plantea la posibilidad de integrarse en una red de franquicia debe ser consciente de que se trata de un sistema que, a fin de garantizar la absoluta fidelidad del negocio reproducido en el franquiciado, coarta en gran medida la capacidad de éste de tomar decisiones sobre su propio negocio. Por ello, cualquier innovación, modificación o peculiaridad que uno piense aplicar está desechada en este sistema de asociacionismo. De otra forma se quebraría, más pronto que tarde, la identidad de la red.
- **Carácter emprendedor.** En este sistema debe diferenciarse entre el franquiciado que busca abrir un negocio como fórmula de autoempleo, de aquel que busca esta actividad como una forma de inversión. En el primer caso, el franquiciado debe tener un carácter emprendedor y suficiente capacidad como para desarrollar una actividad empresarial en la que trabajará directamente y en la que deberá afrontar y superar todas las dificultades propias de la misma. Por ello, el franquiciado ideal es aquella persona constante, que sepa afrontar y resolver los problemas inherentes a toda actividad económica y con capacidad para dirigir a sus empleados y tomar decisiones. En el caso del inversor, lo ideal es que posea suficiente capacidad de gestión como para conseguir coordinar y dirigir a sus trabajadores, sin necesidad de llevar directamente el día a día de su negocio.
- **Capacidad económica.** Como en cualquier negocio, el franquiciado deberá disponer además de la suficiente capacidad económica para desarrollar el negocio concreto. La inversión, que varía sustancialmente de unas franquicias a otras, no deberá contemplar sólo el capital necesario como para poner en marcha el negocio, sino también el suficiente para llevarlo hasta el punto de equilibrio, en el que empiece a dar beneficios, ya que lo contrario puede llevar al fracaso y el consecuente cierre de la actividad.
- **Perseverancia.** Dirigir cualquier negocio como trabajador-propietario requiere tiempo, energía e iniciativa, sobre todo en los primeros meses de iniciar cualquier actividad. Es posible que para obtener los primeros beneficios se necesite, en ocasiones, mucho más tiempo de lo esperado, por lo que la perseverancia y la motivación son aspectos que el franquiciado nunca debe perder.
- **Capacidad de gestión.** También es necesario tener la capacidad de gestión adecuada a la actividad seleccionada. Esta será muy diferente y, normalmente, estará en relación con el nivel de facturación y la complejidad de la franquicia, pero, en todo caso, será de gran ayuda el conocimiento y dominio de las herramientas de gestión necesarias para el desarrollo del negocio.
- **Dotes de comunicación.** Cualquier negocio, en mayor o menor medida, exigirá contacto con clientes, proveedores y empleados, por lo que las dotes de comunicación del futuro franquiciado, el gusto por las relaciones personales y la capacidad de “caer bien” y de establecer una relación de mutua confianza es, en la mayoría de los casos, un gran aliado para el éxito.
- **Ética.** El franquiciado ideal siempre debe tener presente que él es uno más de una amplia red de asociados. Por ello, cualquier acción o comportamiento negativo en la gestión de su negocio puede afectar directamente al resto de franquiciados y a la propia cadena.

11.4.2. ¿Cuáles son las obligaciones del franquiciado?

Partiendo de la base de que la mayor parte de las obligaciones del franquiciador, constituyen derechos para el franquiciado, este último también asume una serie de obligaciones que podemos dividir en dos tipos.

¹ Extracto del documento completo editado por Tormo & Asociados S.L., disponible en: <http://www.tormo.com/elpais/franquiciados/informacion/aspectos/perfil.asp>

11.4.2.1. Obligaciones pre-contractuales

Puesto que la legislación (art. 3; RD 2485/1998) obliga al franquiciador a entregar al franquiciado con veinte días de antelación a la firma del contrato o realización de cualquier pago una amplia información sobre la cadena de franquicia, el franquiciado tiene el deber de guardar la necesaria confidencialidad en relación a tal información (art. 4; RD 2485/1998).

11.4.2.2. Obligaciones contractuales

La firma del contrato de franquicia por parte del franquiciado le supone asumir una serie de obligaciones, entre las que cabe destacar:

- Aportar los recursos materiales (p.e., capital, equipo, instalaciones, personal laboral, etc.) exigido por el franquiciador.
- Aplicar las políticas comerciales y los métodos de gestión establecidos por el franquiciador, facilitando la estandarización de su negocio.
- Realizar el pago del canon de entrada, así como de los royalties periódicos, ya sea en concepto de volumen de ventas y/o de publicidad.
- Respetar y potenciar la identidad corporativa de la cadena de franquicia.
- No realizar ningún tipo de práctica de competencia desleal hacia el franquiciador, salvaguardando la notoriedad de la marca y signos distintivos de la franquicia.
- Facilitar la información necesaria al franquiciador sobre la marcha de su negocio, así como sobre cualquier modificación en los locales, decoración, mobiliario, etc.
- Aceptar las condiciones de supervisión y control del franquiciador, especialmente en relación a los estados contables y a los inventarios.

11.4.3. Aspectos a tener en cuenta en la adhesión a una cadena de franquicia

A pesar de que las cifras avalan a la franquicia como una estrategia de colaboración eficiente, en la que ambas partes, franquiciador y franquiciado, logran sus objetivos, los conflictos entre éstos son frecuentes, cuando no están presentes los beneficios económicos o relacionales prometidos. Esta problemática se reduciría, en lo que corresponde al franquiciado, si previamente se tuvieran en cuenta los siguientes aspectos:

- **Conocimiento de la franquicia.** Para entrar a formar parte de una franquicia, lo primero que hay que tener es el convencimiento de que la mejor fórmula de realizar una actividad comercial es formando parte de una cadena franquiciada.
- **Autoevaluación.** El siguiente paso que debe dar el candidato a franquiciado deriva de la pregunta: ¿tengo las condiciones para convertirme en franquiciado? La respuesta a este interrogante exige realizar un análisis DAFO para determinar si el sistema de franquicia es el adecuado para la empresa en cuestión. También en la autoevaluación es necesario analizar la disponibilidad de los recursos y capacidades necesarios para afrontar los retos del sistema de franquicia. Siguiendo esta línea se han desarrollado múltiples modelos de autoevaluación del franquiciado que se pueden encontrar en libros, artículos de franquicia y en las páginas Web de consultoras y redes de franquicia. A nuestro entender, los resultados de estas evaluaciones del franquiciado deben ser considerados como orientativos ya que fijan las condiciones principales que se

deben tener para adherirse como franquiciado, pero en ningún caso definitorios de las posibilidades del candidato.

- **Comprobación del mercado y de los productos.** Una vez superadas las cuestiones vinculadas a la autoevaluación, el aspirante a franquiciado contactará con aquellas redes de franquicia de su interés obteniendo la información sobre el mercado al que se dirigirá y los productos que comercializará, iniciándose de este modo el periodo precontractual. Es importante que el mercado de referencia tenga perspectivas de expansión a medio y largo plazo, y que los productos y/o servicios estén suficientemente diferenciados frente a los competidores.
- **Información sobre el franquiciador.** Es necesario conocer diferentes datos sobre el franquiciador, su actividad y la red que dirige. Más concretamente, es necesario tener conocimiento sobre los datos identificativos del franquiciador (nombre, domicilio social, fecha de creación, datos de inscripción en el Registro Mercantil, etc.). Igualmente, es necesario obtener información sobre el objeto social de la franquicia, el sector de actividad en el que opera, así como sobre la estructura y extensión de la red de franquicia.
- **Viabilidad financiera.** Un aspecto esencial para que el franquiciado siga planteándose la adhesión a la cadena de franquicia es obtener información del franquiciador sobre la viabilidad del negocio a franquiciar, normalmente mediante la entrega de una cuenta provisional de resultados. En este sentido, si las necesidades financieras que exige la adhesión a la cadena de franquicia superan las disponibilidades de recursos del candidato a franquiciado, éste deberá analizar las posibilidades de lograr financiación ajena, así como las condiciones exigidas para acceder a ella.
- **Contenido del contrato.** Antes de firmar cualquier contrato, el franquiciador deberá examinar todas y cada una de las cláusulas que conforman este documento, ya que es posible encontrar algunas irregularidades tras su redacción. En especial, se deben tener en cuenta las cuestiones que detallamos a continuación: a) el cumplimiento de facilitar la información precontractual con al menos 20 días de antelación; b) analizar si el contrato representa un acuerdo equilibrado y ecuánime a los intereses de las partes; c) estudiar si se cumple con la normativa aplicable, así como con las consideraciones del Código Deontológico Europeo de la franquicia; d) examinar cuestiones específicas sobre la temporalidad y el plazo para amortizar las inversiones realizadas, las restricciones en la subrogación del contrato, los derechos y las obligaciones existentes, la exclusividad territorial, etc.

11.4.4. Ventajas e inconvenientes de la franquicia para el franquiciado

La utilización de la franquicia supone para el franquiciado una serie de ventajas e inconvenientes (cuadro 11.9):

CUADRO 11.9
Ventajas e inconvenientes de la franquicia para el franquiciado

Ventajas	Inconvenientes
Utilización de una formula comercial experimentada y rentable sin perder la independencia jurídica, reduciendo el riesgo y la incertidumbre vinculada al desarrollo de un nuevo negocio	Excesiva dependencia de las estrategias comerciales del franquiciador, teniendo su destino “hipotecado”
Disponer de una marca de reconocido prestigio y notoriedad en el mercado	Pago de las elevadas contraprestaciones al franquiciador
Garantía en el aprovisionamiento	Efecto multiplicador y de carácter negativo de una mala imagen de marca
Beneficios de las campañas de comunicación realizadas por el franquiciador	Dificultad para la venta o traspaso del negocio franquiciado
Permite centrar los esfuerzos en la comercialización del producto y en la gestión del negocio, recibiendo ayudas en la ubicación del negocio, estudios de mercado, etc.	Imposición y aceptación de controles por parte del franquiciador
Mayores facilidades por parte de las entidades financieras para obtener recursos financieros	Dificultad para valorar anticipadamente las cualidades del franquiciador
Mayor rentabilidad frente a otras formas comerciales	Posibles conflictos de intereses con el franquiciador
Beneficios vinculados a la experiencia del franquiciador, el <i>know-how</i> y la asistencia y formación inicial y continua	Escaso poder decisorio dentro de la red de franquicia
Ayudas en la selección y formación de empleados por parte del franquiciador	Falta de ética en la conducta del franquiciador
Beneficiarse de la investigación y desarrollo constantes de nuevos productos o servicios	Rigidez en la adaptación a los cambios en el entorno

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2005) y Bermúdez (2002).

11.5. El contrato de franquicia

Junto al franquiciador y al franquiciado, el contrato de franquicia es el tercer elemento indispensable para que podamos hablar de franquicia. En el contrato se establecen las condiciones que regularán las relaciones entre franquiciador y franquiciado.

El contrato de franquicia surge como una herramienta idónea para responder al elevado desarrollo de la actividad mercantil y más concretamente a la distribución y comercialización de productos y/o servicios en el mercado.

Su escasa regulación en el ordenamiento jurídico español (art. 62 de la Ley 7/1996 de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista; R.D. 2485/1998 de 13 de noviembre que desarrolla reglamentariamente el art. 62 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista) y en el comunitario (Reglamento CEE 2790/1999 de la Comisión, que regula la exención de la franquicia en determinadas circunstancias del principio de Libre Competencia) más que perjudicar al desarrollo de la franquicia le ha beneficiado, pues permite la celebración de contratos *ad hoc* entre el franquiciador y sus franquiciados.

En definitiva, el contrato de franquicia es el marco que regula la relación jurídica entre franquiciador y franquiciado, asumiendo sus derechos y obligaciones y su mutua vinculación durante la vigencia del acuerdo, e incluso con posterioridad. Se trata, por tanto, de un elemento imprescindible y consustancial al negocio franquiciado.

Tres son los principios que, desde el punto de vista del Código Deontológico Europeo de la Franquicia, deben regir el contrato:

- **Equilibrado.** Para que la franquicia tenga éxito es indispensable que franquiciador y franquiciado obtengan beneficios adicionales a los que podrían obtener actuando de forma independiente, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes.
- **Completo.** El contrato deberá incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.
- **Preciso.** La redacción del contrato debe ser clara, evitando ambigüedades y garantizando una única interpretación. A ello puede contribuir el hecho de que el contrato se redacte en una de las lenguas nacionales de las partes, correspondiendo al franquiciado la elección de la misma.

11.5.1. Naturaleza jurídica del contrato de franquicia

Siguiendo a Díez, Navarro y Rondán (2005) y a Bermúdez (2002), la naturaleza jurídica del contrato de franquicia viene definida por los siguientes aspectos:

- *Contrato mercantil de colaboración empresarial.* El contrato de franquicia es un contrato mercantil (sentencia del Tribunal Supremo 27/11/1996), ya que los productos o servicios objeto del contrato se destinan a la reventa por parte del franquiciado.
- *Contrato atípico.* Como señalan relevantes juristas (Echevarría, 1995; Guardiola, 1998; Hernando, 2000), el contrato de franquicia en España es de carácter atípico, pues no está encuadrado en ninguna tipología contractual de las previstas en los distintos Códigos ni legislaciones internas de cada país.
- *Contrato no formal.* Un contrato es formal cuando la “*forma*” es un elemento estructural del propio contrato a efectos de determinar la validez del mismo (ejemplo: contrato de hipoteca, de donación de bienes inmuebles, etc.). En estos casos, la forma se denomina solemne o sustancial y debe ser documental y pública. Sin embargo, en el caso de la franquicia, están dotados de igual validez si son verbales, por fax o mediante documento público o privado, formalizado por escrito.
- *Contrato mixto.* Un contrato es mixto cuando está constituido por la yuxtaposición y adición de contratos de diversa naturaleza, incluyendo algunos contratos típicos. Por ejemplo, en el contrato de franquicia convergen elementos de formas contractuales tales como: contrato de licencia de marca, contrato de compra exclusiva y de distribución exclusiva, contrato de aprovisionamiento o contrato de prestaciones, por ejemplo.

- *Contrato complejo*. El contrato de franquicia resulta no sólo de la fusión o síntesis de otras figuras contractuales, lo que le otorga el carácter de mixto, sino que además ninguno de los contratos que lo integran pueden abarcarlo en su totalidad, catalogándolo como de complejo.
- *Contrato oneroso*. El contrato de franquicia es de tipo oneroso, pues el franquiciado soporta el pago de una serie de contraprestaciones financieras: una cantidad fija, como derecho de entrada a la red, y unas cantidades proporcionadas, en función de la actividad desplegada por el franquiciado.
- *Contrato bilateral*. La franquicia es un contrato de carácter bilateral, al generar derechos y obligaciones mutuas para ambas partes como consecuencia de las cláusulas del contrato. No obstante, hay que advertir que el Reglamento (CEE) 2790/1999, sobre acuerdos verticales y prácticas concertadas, admite los contratos multilaterales.
- *Contrato de adhesión*. Por desgracia, la gran mayoría de los contratos de franquicia son de adhesión, pues el franquiciador impone, como condición para incorporarse a la red, un contrato proforma que deberá aceptar en su totalidad el franquiciado. En este sentido, cuanto mayor sea la capacidad del potencial franquiciado de negociar aspectos del contrato antes de su firma, menor será la asimilación a un contrato de adhesión.
- *Contrato de tracto sucesivo*. La existencia de una secuencia de prestaciones continuadas entre las partes (p.e., el franquiciador proporcionará formación, asistencia técnica y comercial, servicios, etc.; el franquiciado se obliga a pagar unas cantidades iniciales y otras de carácter periódico), permite calificar al contrato de franquicia de tracto sucesivo.

11.5.2. Estructura y contenido del contrato de franquicia

No es posible hablar de una estructura única y homogénea del contrato de franquicia, debido a la no tipicidad del mismo. Sin embargo, su contenido debería recoger los siguientes aspectos (cuadro 11.10).

CUADRO 11.10
Estructura y contenido del contrato de franquicia

Estructura	Contenido
Título del contrato	Se especificará que se trata de un “Contrato de Franquicia”
Preámbulo	<ul style="list-style-type: none">• <i>Manifiesto de las partes</i>. Se realiza la definición del saber-hacer del franquiciador, de los derechos existentes sobre la marca, y de la actividad a desarrollar por ambas partes, manifestando su independencia jurídica y empresarial.• <i>Consentimiento</i>. Manifestación de la voluntad expresa de las partes de realizar el contrato de franquicia.• <i>Causa</i>. Cesión temporal de pertenencia a una red y de los elementos materiales e inmateriales inherentes al mismo a cambio de una contraprestación económica y de conducta.• <i>Objeto</i>. Recogerá todos los bienes y servicios que se contemplan en el intercambio, destacando la cesión de uso de la marca, rótulos, <i>know-how</i>, otros signos y servicios. También se indicará la opción de traspaso y de <i>intuitu personae</i>².

(continúa)

² Hace referencia a aquellos contratos que se celebran en especial consideración de la persona con quien se obliga, como el matrimonio o un contrato de trabajo.

(continuación)

Estructura	Contenido
Garantía	<ul style="list-style-type: none">• <i>Ubicación y periodo de apertura</i>• <i>Uso de la marca y signos distintivos de la franquicia</i>• <i>Zona de exclusividad</i>• <i>Precio y condiciones de pago</i>• <i>Condiciones de aprovisionamiento</i>• <i>Inventario de apertura y stock de seguridad</i>• <i>Saber hacer</i>• <i>Garantías financieras</i>• <i>Confidencialidad</i>• <i>Cláusulas de no competencia</i>
Obligaciones de las partes	<ul style="list-style-type: none">• <i>Obligaciones del franquiciador</i>• <i>Obligaciones del franquiciado</i>
Otras Cláusulas (término del contrato)	<ul style="list-style-type: none">• <i>Duración del contrato</i>• <i>Finalización del contrato</i>• <i>Tácita reconducción</i>• <i>Renovación</i>• <i>Limitación de responsabilidades</i>• <i>Modificación del contrato</i>• <i>Cesión y transferencia del contrato</i>• <i>Resolución del contrato</i>
Firmas de las partes	<ul style="list-style-type: none">• <i>Firma del franquiciador</i>• <i>Firma del franquiciado</i>
Anexos al contrato	<ul style="list-style-type: none">• <i>Documentación del local</i>• <i>Título de propiedad</i>• <i>Contrato de arrendamiento o subarrendamiento</i>• <i>Delimitación espacial del área de exclusividad territorial</i>• <i>Aval bancario</i>• <i>Plan de formación</i>• <i>Domicilio de comunicación y pagos</i>• <i>Etc</i>

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2005) y Bermúdez (2002).

11.6. Otros elementos de la franquicia

Junto al franquiciador, el franquiciado y el contrato, es difícil hablar de franquicia sin que existan otros elementos como la marca, los servicios, las contraprestaciones financieras, la exclusividad territorial, etc. A ellos dedicamos los siguientes párrafos.

11.6.1. La marca

La marca es el nombre, término, símbolo, diseño o una combinación de ellos que permite identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de los competidores (AMA, 1985). Es uno de los principales signos distintivos de la franquicia, constituyendo un valor añadido para quien la posee, debiendo estar registrada legalmente (Registro de la Propiedad Industrial; Oficina de Patentes y Marcas).

En una marca puede distinguirse entre el *nombre de marca*, que es el término que sirve a los compradores para identificar el producto o servicio, y el *logotipo*, que es la expresión gráfica de la marca.

El R.D. 2485/1998 de 13 de noviembre por el que se desarrolla el art. 62 de la Ley de Ordenación del Comercio Minorista en su art. 3 especifica que entre la información precontractual que el franquiciador tiene que entregar por escrito al franquiciado se incluirá la “acreditación de tener concedido para España, y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos de la entidad franquiciadora...”

En el último informe de *Interbrand* (<http://www.interbrand.com/>) se señalaba a la franquicia industrial *Coca-Cola* como la primera en el ranking de marcas, situándose *McDonald's* en el noveno lugar.

11.6.2. EL *know-how* o saber hacer

El citado R.D. 2485/1998 señala al *know-how* o saber hacer como uno de los tres requisitos básicos para considerar una actividad comercial en régimen de franquicia.

Siguiendo a Glichman (1998), el *know-how* se define 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”. Se trata, por tanto, de un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que han sido obtenidos a través de la experiencia al frente de su negocio, debiendo ser transmitidos al franquiciado.

El saber hacer debe constituir una ventaja competitiva para la empresa que lo posee, implicando una diferenciación y exclusividad que repercuta positivamente en la fidelidad de los consumidores hacia la cadena de franquicia. Entre sus características cabe destacar:

- Se trata de un *activo intangible* (saber).
- Debe ser *práctico* (hacer).
- *Transmisible* (hacer saber), mediante la formación, la asistencia técnica y los manuales de la franquicia que el franquiciador pondrá a disposición del franquiciado.
- *Original*.
- *Estandarizado*.
- *Experimentado con éxito*.
- *Secreto, relevante e identificado* (por escrito).
- *Dinámico*.

11.6.3. Los servicios

La prestación de servicios por parte del franquiciador al franquiciado es inherente al propio concepto de franquicia, aunque variarán de una cadena a otra. En general, podemos distinguir entre servicios antes de la apertura y después de la apertura (cuadro 11.11).

CUADRO 11.11
Prestación de servicios por el franquiciador

Momento	Servicio	Prestación
Previo a la apertura	Local	<ul style="list-style-type: none">• <i>Ubicación.</i> Selección del lugar de emplazamiento y tamaño del local• <i>Disposición.</i> Acondicionamiento interior y exterior• <i>Instalación y Montaje</i>
	Viabilidad Comercial	Desarrollo del plan de viabilidad del negocio franquiciado, comprendiendo estudios de mercado, análisis del comportamiento del consumidor, de la competencia, etc.
	Formación inicial	Transmisión de los conocimientos necesarios para la práctica del negocio, incluyendo el <i>know-how</i> , el concepto de negocio y el aprendizaje de las habilidades y capacidades necesarias para explotarlo
	Recursos financieros	Ayuda en la búsqueda de la financiación ajena para acometer las inversiones requeridas
Después de la apertura	Comunicación	Desarrollo de campañas publicitarias y de promoción para la apertura y desarrollo del negocio
	Formación continua	Actualización permanente del concepto de negocio, de la investigación y desarrollo en nuevos productos, etc.
	Administración y gestión	Ayuda al franquiciado en la administración y gestión de su negocio a través de un asesoramiento continuo
	Asistencia técnica e información	Desarrollo de mecanismos de intercambio de información electrónicos (equipos informáticos) y personales (visitas)

Fuente: Díez, Navarro y Rondán (2005).

11.6.4. Los pagos

Como contraprestación a la transmisión del *know-how* y signos distintivos de la franquicia, y prestación de servicios por el franquiciador, éste tiene derecho a recibir una serie de pagos del franquiciado, los cuales deberán quedar perfectamente delimitados en el contrato firmado entre ambas partes. Estos pagos son los siguientes:

- *Canon de entrada.* Es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. Se trata de un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad y que recoge los conceptos de uso de la marca y signos distintivos, concesión del territorio de exclusividad, cesión del *know-how* y recibo de servicios asistenciales. Su cuantía se fija en función de una serie de criterios tales como la notoriedad de la marca, diferenciación de productos y/o servicios, resultados previstos e inversión necesaria. Lo normal es que se trate de una cantidad fija, aunque también puede tratarse de una cuantía variable (Díez, Navarro y Rondán, 2005).
- *Royalties o canon periódico.* Son pagos que realiza el franquiciado periódicamente como contrapartida por los resultados obtenidos. Cubren los costes de formación continua, la asistencia técnica, las ayudas a la gestión, el aprovisionamiento, los gastos de control, la renovación del *know-how*, etc. Aunque en algunos casos es una cantidad fija, en general es un pago variable fijándose como un porcentaje sobre las ventas. En todo caso, por facilidades de control para el franquiciador, en los últimos años están proliferando los *royalties* como un porcentaje sobre las compras.
- *Otros pagos.* Si bien el canon de entrada y los *royalties*, son pagos inherentes al concepto de franquicia y suelen incluirse en el contrato, pueden especificarse otros pagos vinculados al desarrollo de campañas de publicidad y promoción, contribución a innovación y desarrollo de nuevos productos, etc.

Como ejemplo de algunos pagos que deben realizar los franquiciados de ciertas cadenas, ofrecemos el cuadro 11.12.

CUADRO 11.12
Ejemplos de los pagos de algunas franquicias

Cadena	Inversión inicial	Canon de entrada	Royalties	Otros pagos
McDonalds (franquicia convencional)	450.000-540.000 €	51.000 €	% sobre ventas	Deposito de garantía: 10.818 €
Telepizza (modelo tradicional)	Desde 90.000 €	Según población	5% s/ ventas mensuales	Publicidad: 3% s/ventas mensuales
Bocatta	125.000 €	35.000 €	5%	Publicidad: 5%
Charanga	89.000 €	9.000 €	No se indica	No se indica
KA Internacional	60.000 €	20.000 €	No se indica	Publicidad: 5% s/compras brutas
Capricho Look Fashion	72.500 €	12.000 €	750 € al mes	250 € al mes
MC Inmobiliaria	35.000 €	25.000 €	Fijo	No hay canon de publicidad
Mail Boxes etc	75.000-110.000 €	21.000 €	6%	Publicidad: 2.5%+1.5%
UPI Informática	20.000 €	Incluido en la inversión	No se indica	Publicidad: 180 € por trimestre
Credit Services	70.000 €	30.000 €	5%	No se indica

Fuente: Páginas web de las cadenas, www.infofranquicias.com, www.franquiciadirecta.com

11.6.5. La exclusividad territorial

Una de las notas características de la franquicia es que el franquiciador suele conceder un área, zona o territorio de exclusividad al franquiciado, lo cual le protege de competencia respecto a la comercialización de la marca concedida. En este sentido, el franquiciador debe tener perfectamente diseñado las áreas territoriales que comprende su mercado, de manera que no requiera modificaciones en 5 ó 10 años. La exclusividad territorial puede ser:

- *Exclusividad total.* Es la más habitual e implica que el franquiciado dispone de una zona de exclusividad, siendo el único franquiciado y el único distribuidor de los productos o servicios de la cadena.
- *Exclusividad parcial.* Supone la concesión de algún tipo de exclusividad al franquiciado, aunque no de la total. Puede estar vinculada al establecimiento, de forma que el franquiciado no goza de la exclusividad de comercialización de los productos, sino solamente de ser el único establecimiento franquiciado en la zona (p.e., *Levi's*, *Camper*). Suelen generar problemas con los franquiciados. Asimismo, también puede tratarse de una exclusividad temporal, mediante la cual el franquiciador se reserva la posibilidad de abrir un nuevo punto de venta en el área concedida al franquiciado cuando las necesidades comerciales, coyuntura económica, etc., así lo aconsejen. En este caso, para evitar problemas futuros con el franquiciado, puede admitirse la posibilidad de que el franquiciado obtenga el derecho de prioridad para la apertura de nuevos puntos de venta en el territorio concedido.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

Canon de entrada: Cantidad inicial pagada por el franquiciado al franquiciador que le faculta para iniciar su actividad comercial.

Centros piloto: Establecimientos propiedad del franquiciador que le sirven para probar el negocio, ofrecer nuevos productos, formar a los franquiciados, etc.

Cláusula de no competitividad: Disposición contenida en un contrato por el cual una persona física o jurídica se compromete durante un tiempo determinado a no explotar en un territorio concreto un negocio similar al de otro.

Código deontológico: Normas de buena conducta, ética de los negocios, que aceptan aquellos que se comprometen a cumplir el código.

Comercio asociado: Forma de comercio consistente en la asociación de dos o más empresas para el logro de unos objetivos sin perder su independencia jurídica.

Contrato de concesión de marca: Acuerdo por escrito en el que una persona física o jurídica otorga a otra el derecho de explotación de una marca por un tiempo determinado.

Contrato: Acuerdo por escrito en el que se establecen obligaciones mutuas.

Franquicia: Relación comercial y firma de un contrato entre franquiciador y franquiciado, en el que el primero permite el uso de su nombre, marca o fórmula comercial al segundo mediante una serie de contraprestaciones económicas.

Franquiciado: Persona física o jurídica que explotará la marca o fórmula comercial concedida por otra, asumiendo a cambio el pago de unas contraprestaciones, así como el cumplimiento de una serie de obligaciones.

Franquiciador: Persona física o jurídica que concede a otra la explotación de una marca o fórmula comercial de probado éxito a cambio de unas contraprestaciones. También se compromete a prestar una serie de servicios y asumir una serie de obligaciones.

Inversión publicitaria: Dinero destinado por una persona física o jurídica al desarrollo de acciones publicitarias.

Know-how: Locución inglesa, cuyo significado literal es "saber hacer". Se refiere al conocimiento o experiencia de una persona o empresa sobre una invención, proceso de fabricación o comercialización, etc., y cuya utilización, por él o por otros, puede reportarle beneficios.

Ley de Ordenación del Comercio Minorista: Marco legal que regula las actividades relacionadas con la venta a consumidores finales.

Licencia de marca: Facultad o autorización para explotar una marca.

Logotipo: Expresión gráfica de una marca o enseña.

Marca: Nombre, término, símbolo o diseño o una combinación de ellos que permite identificar los bienes y servicios de una empresa, diferenciándolos de los de la competencia.

Notoriedad: Grado de conocimiento de una empresa o producto por un público determinado.

Paquete de la franquicia: Conjunto de conocimientos (*know-how*), marca, rótulo comercial, fórmula comercial, características de los productos y servicios, etc., que se transmite al franquiciado mediante la formación, la asistencia técnica y los servicios. Suele estar recogido en un dossier de gran tamaño que recibe el nombre de Biblia de la franquicia.

Perfil del franquiciado: Requisitos que debe reunir una persona física o jurídica para constituirse en franquiciado.

Rótulo: Cartel externo identificativo de un establecimiento comercial.

Royalty: Pagos periódicos que el franquiciado pagará al franquiciador en función de la marcha del negocio (volumen de ventas).

Sucursalismo: Forma de expansión de una empresa que consiste en abrir establecimientos propios, todos con una misma imagen, productos, servicios, marcas, etc.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) (1985): "Board Approves New Marketing Definitions", *American Marketing Association News*, Vol. 19, n.º 5, pág. 1.

BERMUDEZ, G. (2002): *La Franquicia: Elementos, Relaciones y Estrategias*. Esic Editorial, Madrid.

BOLEA DE ANTA (1990): *Los grandes de la franquicia*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

DÍEZ, E. C. (Coordinador) (2004): *Distribución Comercial*, McGraw-Hill, Madrid.

DÍEZ, E. C. Y GALÁN, J. L. (1998): *Práctica de la Franquicia*, McGraw Hill, Madrid.

DÍEZ, E. C.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. J. (2005): *El Sistema de Franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*, Pirámide, Madrid.

DÍEZ, E. C.; NAVARRO, A. y RONDÁN, F. J. (2006): "El Sistema de Franquicia: Investigación sobre el Asociacionismo en el Mundo". VIII Seminario Hispano-Luso de Economía Empresarial, Cáceres, págs. 495-512.

ECHEBARRÍA, J. A. (1995): *El contrato de franquicia. Definición y conflicto en las relaciones internas*. McGraw-Hill, Madrid.

FRANCHISA (1986-2006): *Anuario español del franchising y del comercio asociado*. Gestión internacional del franchising, s.a., Barcelona.

GLICKMAN, G. (1998): *Franchising*, Matthew Bender & Company Incorporated, New York.

GUARDIOLA, E. (1998): *Contratos de colaboración en el comercio internacional: intermediación, agencia, distribución, transferencia de tecnología, franquicia, joint venture, agrupaciones*. Editorial Bosch, Barcelona.

GUZMÁN ORDOÑEZ, R. (1994): *La Franquicia como Estrategia para las Pymes*. Tesis Doctoral. Departamento de Economía y Administración de Empresas. Universidad de Málaga.

HERNANDO, A. (2000): *El contrato de franquicia de empresa*. Civitas, Madrid.

MCGINTY, R. L. (1998): "Free Advisory Crate an Entrepreneurial Opportunity", *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 15, n.º 1, págs. 55-59.

NORMAND, P. (2003): "Franchise. Coisir le Bon Partenaire", *Le Magazine Accor*, n.º 48, Diciembre-Enero, pág. 38.

REVIEW, Vol. 52, págs. 13-14.

TORMO & ASOCIADOS: <http://www.tormo.com/>

ZIETLOW, D. S. (1995): "Wholesalers in International Franchising", *Illinois Business*.



Páginas Web relacionadas

<http://www.bya.es>: Consultoría de franquicias.

<http://www.comercio.es/NR/rdonlyres/B0266B47-5E7D-4AC3-B4FB-8EE1F90402A1/0/RDfranquiciadores1998consolidado.pdf>: RD 2485/1998 de 13 de Noviembre, Por el que se desarrolla el artículo 62 de la ley

7/1996, de 15 de enero, de ordenación del comercio minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia, y se crea el registro de franquiciadores.

<http://www.franquiciadores.com>: Asociación española de franquiciadores.

<http://www.franquicia-net.es>: Portal de franquicias.

<http://www.franquicias.com>: Portal de franquicias.

<http://www.infofranchise.es>: El mundo de las franquicias.

<http://www.infofranquicias.com>: Portal de información sobre franquicias.

<http://www.jurisweb.com/legislacion/mercantil/LOCM.htm>: Ley 7/1996, de 15 de enero de Ordenación del Comercio Minorista.

<http://www.mcx.es/Franquicias/principal.asp>: Registro de franquiciadores.

<http://www.mundofranquicia.com>: Consultores de franquicia.

<http://www.quefranquicia.com>: Portal de noticias sobre franquicia.

<http://www.tormo.com>: Consultoría de franquicia.



Preguntas de discusión

1. En la lectura 3 “Pressto: la expansión de una enseña” se señalan las claves del éxito de esta empresa. Identificad tales claves y expresad vuestra opinión al respecto.
2. Imaginad que lleváis explotando un concepto de negocio con buenos resultados desde hace diez años. Si se plantease franquiciar, ¿cuáles serían los pasos que deberíais efectuar? Indicad la respuesta con la ayuda del texto contenido en el capítulo.
3. ¿Cuáles son, a vuestro juicio, las claves del éxito de las cadenas de franquicias multiconcepto? Ofreced algunas conclusiones generales acerca del futuro de las cadenas multiconcepto (Ayudaros con la lectura final del capítulo).



Casos y Prácticas para Empresas

ARTESANOS CAMISEROS

Fuente: texto extraído de “Historia de Éxito: Artesanos Camiseros, un sistema que funciona”, www.tormo.com (artículos)

Cuando parece que los negocios artesanales están desapareciendo, Artesanos Camiseros camina con paso fuerte en la senda de la camisería personalizada. Con una década de existencia, esta compañía liderada por Francisco Moreno, está presente en 20 países, dispone de 209 tiendas en España y 43 en el

extranjero, y una facturación de 17,9 millones de euros.

La compañía nace en 1992 como consecuencia del olfato de negocio de 8 empresarios. Éstos acostumbraban a encargar sus camisas a medida pero cada vez encontraban más dificultades en adquirir este tipo de camisas. Por lo que comenzaron a desarrollar la idea de convertirse en especialistas en camisería a medida, con precios asequibles, ya que este tipo de producto era bastante elitista. Uno de ellos, Francisco Moreno, es hoy su actual presidente.

En esta primera etapa, que se extiende desde su fundación hasta 1994, destaca la necesidad de consolidar la empresa dentro del mercado. La compañía encaminó su actividad a promover la apertura paulatina, y continuada, de tiendas propias y franquiciadas, al tiempo que sentaba las bases de lo que luego sería la organización industrial y de compras. En este momento fue crucial la selección de los proveedores y elección de las telas y muestrarios, ya que era esencial el conocimiento, divulgación del producto y potencialidad en el mercado.

En el momento de la finalización de esta primera etapa, se había procedido a la apertura de un total de 50 tiendas en España, con lo que se había obtenido una presencia suficiente en el mercado y se había propiciado la difusión del sistema de la camisería a medida sobre patrón, con un razonable conocimiento de la red de franquicia.

En la segunda etapa, durante 1995 y 1996, Artesanos Camiseros, entró en su fase intermedia. En este periodo, dirigido a mejorar su estructura industrial y sentar las bases para la futura expansión, también reforzó su acción comercial, incrementando los puntos de venta e iniciando su andadura internacional.

Esta línea estratégica se tradujo en actuaciones importantes, tales como la instalación de su primera fábrica en 1995 y de una segunda en 1996, con el consiguiente esfuerzo inversor e incremento de recursos humanos.

En esta etapa, el incremento de los puntos de venta se puede calificar como muy importante, ya que se procedió a la apertura de 28 nuevas tiendas propias y franquiciadas, con la consiguiente repercusión en el conocimiento del producto y de la red que, tras esta etapa, pudo considerarse sólidamente implantada en España. La etapa culminó con la expansión de la empresa hacia el exterior, iniciando una paulatina internacionalización de la compañía con la instalación de tiendas en Portugal, México y Santo Domingo.

Desde 1997 se viene desarrollando una última etapa que se puede definir como de fuerte expansión. Este periodo cuenta con una base industrial y comercial firme y se caracteriza por un incremento de presencia en el mercado español y de profundización en el mercado exterior. De esta forma, en la situación actual se

ha llegado a contar con 252 tiendas en 20 países y un equipo de 500 empleados.

La compañía apostó fuertemente por la expansión hacia el exterior tras la consolidación en el mercado español, y parece que lo ha conseguido. Artesanos Camiseros está presente en Europa y América. Bajo el nombre de "La Chamiserie Traditionnelle", en Europa tiene presencia en: Alemania, Bélgica, Italia, Luxemburgo, Portugal, Suiza, Suecia, Francia, Rumanía y Moldavia, y en América: Colombia, Costa Rica, Méjico, Panamá, República Dominicana, Venezuela, Brasil y Estados Unidos. Además de haber conseguido presencia en el mercado asiático con un establecimiento en Tokio. En el ámbito internacional, la red se organiza mediante tiendas propias, franquiciadas, empresas filiales y distribuidores exclusivos (Master Franquicia).

La compañía pretende seguir afianzándose en países en los que ya está **presenta** con la apertura de nuevos establecimientos. En este sentido, Artesanos Camiseros ha abierto recientemente nuevas tiendas en Chiavari, en Italia; y en Amberes, Bélgica. Pero al mismo tiempo, pretende desembarcar en nuevos países a los que todavía no **he** llegado. Por eso, la enseña prevé abrir próximamente dos tiendas: una en Oslo, Noruega; y otra en Waterford, Irlanda; a la vez que estudia introducirse en Dinamarca y Grecia.

Artesanos Camiseros es una franquicia de distribución que explota dos líneas de productos: camisería a medida sobre patrón y complementos. De estas líneas, la camisería a medida representa un 80 por ciento de la actividad de cada tienda y el 20 por ciento restante corresponde a los complementos.

Este concepto de camisería a medida se comenzó a franquiciar desde el primer momento. La compañía necesitaba generar un volumen importante de producción para ser rentable y esto hizo que se buscasen socios franquiciados para alcanzar todo el territorio nacional.

La evolución de los establecimientos de Artesanos Camiseros, sin duda, ha sido muy importante desde sus comienzos. Del año 92 al 94 se llegó a la cifra de 50 establecimientos. Una cifra importante para un concepto de negocio que estaba en fase de prueba.

Artesanos Camiseros selecciona más de 350 modelos de telas, 16 modelos de puño y 32 modelos de

cuellos, para poder ofrecer a sus clientes una amplia gama de productos, con precios competitivos y con la posibilidad de bordar las iniciales de su propietario en la propia camisa. Además, el sistema logístico de la compañía permite que sus productos se encuentren listos para estrenar en cualquier punto del mundo en un plazo máximo de 21 días.

Aunque el producto más representativo de Artesanos Camiseros es la camisería a medida personalizada con toda una gama de modelos a elegir, la empresa ha incorporado también a su oferta complementos como corbatas, guantes, jerseys, cinturones, polos...y un largo etcétera, a los que ha dotado de un diseño exclusivo. Tanto la camisería como **a** los complementos gozan de una permanente actualización de su diseño en todas sus líneas de productos, según las últimas tendencias de la moda. La camisería a medida de Artesanos Camiseros**s**, ofrece camisas de hombre, mujer y niño, personalizadas según las preferencias y necesidades del cliente. En las tiendas, mediante un muestrario de camisas patrón de distintas tallas y modelos y tras la toma individual de medidas, se realiza la conformación de la camisa deseada. Posteriormente se introducen las necesarias modificaciones de color, tela, puño o cuello, en función del gusto del cliente.

Cuando se ha efectuado la elección del modelo de camisa deseado, la tienda introduce la ficha del cliente en la base de datos informática y transmite la información al centro de fabricación, mediante un sofisticado sistema internacional de comunicaciones. En el momento de la recepción del pedido transmitido se procede a la fabricación de las camisas en los Centros Industriales y una vez elaboradas se remiten a la tienda de cualquier parte del mundo, en un plazo máximo de 15 días hábiles desde la fecha de pedido. Como novedad se ha creado un servicio "express" que sitúa una camisa en cualquier punto de venta de la Península Ibérica en 72 horas.

Producto de calidad y diseño personalizado

El producto más representativo es la camisería a medida personalizada que ofrece cuatro modelos de camisas de hombre o mujer en 8 calidades, tres modelos de camisas de niño en las 8 calidades, dos modelos de blusas en las 8 calidades y chalecos en las 8 calidades.

Los complementos incorporados tras un riguroso proceso de selección y diseño, han experimentado un constante incremento en la variedad y calidad de los productos ofrecidos, gran parte de los cuales han exigido la realización de un diseño exclusivo para Artesanos Camiseros. Corbatas, pajaritas, gemelos, calzoncillos, pijamas, etc.

Con el objetivo de actualizar el diseño en todas las líneas de sus productos, Artesanos tiene una presencia constante en las ferias de confección de París, Frankfurt y Piti (Florencia), lugares donde se dan cita los principales fabricantes de camisería a nivel mundial. Asimismo en estas Ferias se eligen los proveedores y los diseños de temporada que se fabricarán en exclusiva con el sello personal de la casa, y que renovarán la mayor parte de las más de 350 referencias que se ofertan.

PREGUNTAS

1. ¿Cuáles son los principales elementos que definen el concepto de negocio de Artesanos Camiseros?
2. ¿Que tipo de franquicia es Artesanos Camiseros? ¿Qué alternativas ha desarrollado en su expansión internacional?
3. ¿Cuáles son los objetivos en cada etapa del desarrollo de la franquicia Artesanos Camiseros? ¿Qué actuaciones se han llevado cabo para conseguirlo?

LECTURA FINAL

Tendencias recientes en el sector de la franquicia

Las cadenas multiconcepto: creando sinergias de grupo

Son muchas las ventajas y pocos los inconvenientes de las cadenas multiconcepto en franquicia. Hoy en día, debido a que el sector se encuentra en camino hacia la madurez, muchas de estas cadenas amplían su cartera de conceptos, sobre todo las del sector Restauración, en el que las posibilidades de negocio son mayores y se diversifican y originan nuevas ideas, tan necesarias hoy en día en este sector.

Un ejemplo muy clarificador es el *The Eat Out Group*, una cadena multiconcepto del sector Restauración que cuenta con 50 millones de consumidores, 480 restaurantes y una plantilla de 4.500 empleados. Tiene marcas tan conocidas en nuestro país como *Pan's & Company*, *Bocatta*, *Fresco* o *Salta* (enmarcada dentro de las nuevas marcas emergentes basadas en el concepto de cocina Wok). El grupo apuesta por la tónica general de los últimos años en este sector, es decir, por intentar diversificar la oferta gastronómica y ofrecer a sus clientes conceptos paralelos a la gastronomía típica de nuestro país, en su caso con conceptos como *Loja das Sopas* o *Salta*.

Ignasi Ferrer, director general del grupo, nos cuenta en qué beneficia a cada una de sus enseñas el hecho de formar parte de una cadena multiconcepto... "The Eat Out Group ofrece a sus enseñas una plataforma sólida para desarrollar sinergias de grupo, lo que beneficia aspectos concretos de la gestión como la logística en el suministro de materias primas o la formación de la plantilla profesional. Además de estos aspectos más relacionados con la actividad diaria, la imagen de un grupo líder y de trayectoria consolidada también beneficia la imagen institucional de cada una de las enseñas. Además, nuestra amplísima red de establecimientos propios nos permite tener información de primera mano sobre la evolución de cada uno de los mercados en que estamos, detectando oportunidades para las nuevas enseñas que incorporamos", analiza el director general de *The Eat Out Group*.

Por otro lado, la entrada en España de *Tezenis*, el nuevo proyecto de moda íntima de *Calzedonia Intimissimi*, es el pretexto para compararla por inercia con éstas, sus "hermanas mayores", dos marcas que se encuentran en primera línea por facturación y ubicación en las calles más comerciales. Podría pensarse que una marca hace sombra a otra del mismo grupo, pero esto "no es cierto", según Carlos Tello, gerente de *Franchising Calzedonia España*. "Con respecto a lo que ya conocemos de Intimissimi, en lo primero que se diferencia es en la superficie, en este **acaso** a partir de 200 metros cuadrados. Además, el cliente tiene total libertad de movimiento para curiosear y escoger el producto que desea, con lo que **lo que** la venta asistida queda mucho más diluida. Este producto va enfocado a otro tipo de público con una compra media ligeramente inferior", afirma Carlos Tello. Con estas palabras del gerente de *Franchising Calzedonia España*, se ratifica la importancia de la diversificación de conceptos dentro del mismo grupo. Así, se pretende que el nicho de mercado sea mayor, o en caso de que no aumente su ratio de público potencial, consiga su propósito principal: "que *Tezenis* sea una marca complementaria a Intimissimi en cuanto a precios, tipos de materiales, variedad del producto y tipo de venta, pues a diferencia de las otras dos cadenas el cliente prioriza el autoservicio por encima de la venta asistida", se indica desde el grupo.

En otros casos como sucede en el sector Restauración, *Grupo YUM! Iberia*, perteneciente al *Grupo YUM! Restaurants*, formado por las marcas *Pizza Hut*, *KFC*, *Taco Bell*, *A&W All American Food Restaurants*, *Long John Silvers* y *Pasta Bravo*, posee más de 34.000 restaurantes repartidos por todo el mundo. Esto demuestra que una de las ventajas más importantes de los grupos multiconcepto es que se pueden permitir salir al extranjero con mayor celeridad y facilidad que una sola marca, siempre que la cultura gastronómica del nuevo país se lo permita. Por ello, ahora planea expandirse con 400 nuevos establecimientos al mercado oriental y, más concretamente, a China, el país donde se concentrarán la mayoría de las aperturas. Además, su plan de expansión se desea completar con 700 nuevas aperturas a nivel internacional.

Comess Group, es otra cadena que engloba marcas de restauración rápida. Gestiona *Cantina Mariachi*, *Pasta City*, *Rock & Ribs* y *Bazaar*, y se define como una empresa de "restauración étnica", basada en diferentes culturas, en su caso: mejicana, italiana, americana y del mediterráneo oriental. El director general de Expansión y Desarrollo de *Comess Group*, Joan Manel Gili, asegura que están surgiendo importantes cadenas o grupos de restauración que operan a nivel nacional o internacional, tanto en el sector de la franquicia como en el de la cocina más tradicional.

(continúa)

(continuación)

“Un factor a tener en cuenta en los nuevos restaurantes y cadenas que se crean, es que hoy en día se intenta impactar y buscar la diferenciación”, añade Joan Manel Gili.

Otros grupos que han apostado por el tipo de empresa multiconcepto son el *Grupo Zena*, que fue la primera franquicia de *Burger King Corporación* fuera de Norteamérica. *Pizza Hut* y *Kentucky Fried Chicken* son las otras dos marcas franquiciadas del Grupo en España. Gestiona además otras marcas tan reconocidas de la talla de *Il Tempietto*, *Cañas y Tapas* y *Foster's Hollywood*, tres conceptos muy diferentes entre sí que pretenden abarcar la demanda de un público español con un paladar con ganas de probar una variedad gastronómica “multiétnica”.

Pero quizá la mayor diversidad de los conceptos de su negocio multimarca o multiconcepto se refleja con las enseñas *Nostrus* y *California*. En el primer caso, se trata de la apuesta del Grupo por la comida tradicional a través de restaurantes autoservicio. En la actualidad ya cuentan con más de cincuenta en nuestro país. Paralelamente, gestionan la marca *California*, que nació en Madrid en el año 1943, creando en España el concepto de cafetería moderna.

Pero no porque se trate de cadenas multiconcepto van a tener que crear rápidamente un concepto para explotarlo al máximo a costa de su imagen. Lo corroboran las palabras de Ignasi Ferrer: “Hay que aprovechar todas las oportunidades rentables que nos presente el mercado, pero no creemos que tenga sentido abrir por abrir, cuando además, en nuestro caso, tenemos otros conceptos que nos permiten seguir manteniendo tasas de crecimiento global más que interesantes”, concluye.

En definitiva, una cadena multiconcepto es sinónimo de aprovechamiento comercial tanto en logística como en formación o imagen de marca. Las ventajas y sinergias que se producen dentro de un negocio multiconcepto como hemos visto son múltiples, debido a las sinergias operativas dentro del mismo. Además, la diversidad de conceptos, buscando nuevos nichos de mercado dentro del mismo sector, es un verdadero aliciente para estos grupos que ya cuentan con una trama empresarial con el principal objetivo de seguir creciendo.

Fuente: Texto extraído de www.tormo.com (artículos).