

**UNIVERSIDAD CATOLICA
DE SANTIAGO DE GUAYAQUIL**

SISTEMA DE POSGRADO

TESINA FINAL

Previa a la obtención del título de

Especialista en Negociaciones Comerciales Internacionales

“LA FRANQUICIA:

La Multiplicación de Empresarios y Negocios a nivel Global”

Elaborado por:

Dr. Leonidas Villagrán Cepeda

Guayaquil, Mayo de 2012

Reconocimiento

Heinz Moeller Gómez me introdujo al estudio de las Franquicias y al apoyo a éstas. Francisco Patiño, Primer Presidente de la Asociación Colombiana de Franquicias fue el primer experto internacional que apoyó desinteresadamente al Ecuador en la difusión para el desarrollo de Franquicias. Alejandro Baraya del Restaurante Pim's, un gran amigo, apoyó muchas de nuestras acciones en beneficio a la difusión de las ventajas de las franquicias. Teresa Alcívar, nos dio apoyo y aliento para continuar y me dio la oportunidad de transmitir los conocimientos a los estudiantes. Guido Santillán, es el amigo y socio, ejecutor de las acciones de apoyo a las Franquicias del Ecuador y con quien emprendimos acciones efectivas para apoyar al sistema. Kirk Magleby despertó en nosotros la oportunidad de las Microfranquicias. Gabriel Grasiuso, Jorge Bliman, María Teresa Valencia, Luis José Iturriaga, siempre apoyando los eventos de Franquicias en Ecuador, con quienes fundamos la multinacional The Franchise Center, hemos creado más allá de ello una gran amistad. Julio Moscoso, desde Corpei, auspiciando y apoyando nuestros eventos nacionales y presencia internacional, publicaciones, etc. La International Franchise Association, a través del Institute of Certified Franchise Executives, John Reynolds. El Servicio Comercial de los Estados Unidos, con las iniciativas de Silvia Moreno. La Cámara de Comercio de Costa Rica y la Universidad Latinoamericana de Ciencia y Tecnología ULACIT confiaron en nosotros para el desarrollo del Posgrado en Franquicias financiado por el BID. Benjamín Chávez y Angel Polibio Chávez son los primeros funcionarios públicos del Ecuador en emprender el apoyo gubernamental a las franquicias. Distinguidos amigos franquiciantes que han confiado en nosotros, ya sea en desarrollo de franquicias o en la organización de eventos, entre ellos podemos mencionar a quienes siempre nos han acompañado: Los hermanos Mansouri Najafabadi, con su Franquicia Yogurt Persa; Marcelo Castro de Los Cebiches de la Rumiñahui ; Fernando Enderica por Disensa; el actual Presidente de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias Santiago García ; Enrique Gordon por Farmacias Cruz Azul; Javier Jairala, Koktlitos, entre muchos otros amigos.

Buscamos un propósito práctico para esta obra, que sirva de ilustración y orientación para actuales y potenciales franquiciantes y franquiciados, como guía para estudiantes universitarios y quienes están interesados en saber algo más del mundo de las franquicias.

INDICE

OBJETIVOS:.....	5
INTRODUCCION	5
ECUADOR FRENTE A LAS FRANQUICIAS	5
Tierra fértil para Franquicias propias	5
El apoyo de las Entidades a las Franquicias	6
Las Asociaciones Nacionales de Franquicias.....	8
La Banca y las Franquicias	8
La opción del sistema de Franquicias	9
NEGOCIOS EXITOSOS PARA CREAR FRANQUICIAS.....	10
La tentación de crear franquicias sin sustento	10
¿Qué es un negocio exitoso?.....	10
EL CASO CEBICHELAX	12
El Negocio CEBICHELAX, antes de ser Franquiciado	14
El Negocio CEBICHELAX, con sus tres franquicias en Guayaquil	14
Entender lo que es Franquicia	14
10 puntos a considerar al momento de Franquiciar un Negocio.....	18
La Selección de Franquiciados.....	19
PASOS RECOMENDABLES ANTES DE COMPRAR UNA FRANQUICIA.....	21
Cuidado con la publicidad engañosa	25
LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y LAS FRANQUICIAS	27
Las Marcas:.....	28
La Información No Divulgada:	29
EL CONTRATO DE FRANQUICIA	31
El Contenido del Contrato de Franquicia Individual	31
LA TRANSFERENCIA DE KNOW HOW	34

EL TERRITORIO	36
FRANQUICIAS Y CONFLICTOS	37
EL DESARROLLO EN EL PAIS.....	40
PROYECCION DE 66 MESES PARA LA FRANQUICIA CEBICHELAX.....	42
LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS.....	43
¿ Qué hacer antes de franquiciar en el exterior ?	44
LA FRANQUICIA EN OTROS PAISES (REGULACIONES).....	47
Estados Unidos: “The Rule”	47
España.....	48
México.....	49
Brasil.....	50
Bélgica, Francia, Suecia	50
Italia	50
Rusia.....	50
Ucrania.....	50
República Popular China	51
El Principio de Buena Fe Contractual.....	51
Conclusiones	51
CONCLUSIONES GENERALES:	52
BIBLIOGRAFIA:.....	53

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Fomentar el desarrollo de franquicias del Ecuador.

OBJETIVO ESPECIFICO:

Generar una guía de consulta para empresarios y estudiantes, que les permita conocer el ámbito de las franquicias y la manera adecuada de adoptar este sistema de negocios.

INTRODUCCION

ECUADOR FRENTE A LAS FRANQUICIAS

Tierra fértil para Franquicias propias

El Venezolano Luis José Iturriaga, quien fuera negociador latinoamericano para la franquicia Coldwell Banker¹, al visitar el Ecuador como nuestro invitado para dictar una Conferencia sobre Franquicias, se mostró asombrado con la cantidad de negocios potencialmente franquiciables en el Ecuador y mencionó que habían grandes oportunidades para que este sistema crezca vertiginosamente y de a las empresas exitosas la oportunidad de expandirse, así como para que surjan nuevos empresarios. Esta opinión de Luis José ya había sido mencionada por el Departamento de Comercio de los Estados Unidos, el cual en un informe del año 1994 revelaba que en el Ecuador existían una gran cantidad de negocios susceptibles de ser convertidos en franquicias, y que las franquicias ecuatorianas podrían ser factor de importante competencia a las franquicias norteamericanas, por el bajo costo que tendrían las locales frente a las extranjeras. Es verdad que por aquellos años ya algunas personas en Ecuador conocíamos de las ventajas del sistema de Franquicias y percibíamos las grandes oportunidades de las empresas ecuatorianas, pero también notábamos que

¹ <http://www.coldwellbanker.com/> Coldwell Banker es un concepto de negocios de bienes raíces creado en 1906 en San Francisco, California. Tiene aproximadamente 3.300 oficinas en 49 países y territorios. Luis José Iturriaga lideró exitosamente el desafío del manejo de la concesión de franquicias en América Latina. El forma actualmente parte de The Franchise Center, Inc.

nuestros empresarios necesitaban todavía mayor información y seguramente más experiencias locales, un poco más de confianza, para ir adelante en estos desafíos.

En Junio del 2002, Ramón Vinay, representante de Francorp, conforme una nota de la Revista Gestión, junio del 2002, mencionaba ¿Por qué un negocio como “Los cebiches de la Rumiñahui” no puede tener 300 unidades en todo el país?”²

El primer paso en el Ecuador lo dio *Yogurt Persa*, es necesario reconocer que por aquella época en Ecuador, años 1989-1990 poco se hablaba sobre franquicias ecuatorianas. Posteriormente se desarrollan iniciativas como la de "Cruz Azul" una especie de Club para las Farmacias independientes que luego toma la formalidad de un negocio franquiciado, también se concreta la franquicia del Restaurante Pim's. Inclusive para aquella época recuerdo que salió en uno de los medios locales, una noticia que revelaba que Xerox del Ecuador emprendería en franquicias, lo que conocemos ahora como tiendas Docucentro. Este fue el inicio de las franquicias ecuatorianas, lo que se conoce como la segunda fase en el desarrollo de franquicias. La primera fase fue iniciada por Martinizing, cuya franquicia llegó al Ecuador en 1967, como un joint venture entre inversionistas nacionales y la misma franquiciante³. Guido Santillán es uno de aquellos pioneros de la franquicia en Ecuador, al haber contribuido en dicha empresa por más de 15 años, en el área de sistemas y procesos, ahora como socio de Ecuafanquicias⁴, empresa que fue creada especialmente para apoyar al desarrollo de las franquicias en Ecuador y que es parte de la multinacional The Franchise Center, Inc.⁵

El apoyo de las Entidades a las Franquicias

Las Universidades en nuestro País han tomado muy en serio el apoyar el emprendimiento. Es parte de una filosofía mundial, porque también las agencias internacionales lo hacen y los propios gobiernos apoyan proyectos de este tipo, incluyendo en éstos a la generación de jóvenes empresarios. Hemos observado que se presentan año tras año proyectos de emprendimiento muy interesantes y algunos de ellos han sido fructíferos. Sin embargo, la presencia de la "moda de las franquicias" y la gran oportunidad de desarrollar franquicias de negocios locales, ha hecho pensar a todos estos estamentos que se podrían obtener resultados a menor plazo si se

² <http://www.gestion.dinediciones.com/96/3.htm> .

³ Los autores y expertos en franquicias hablan de fases. La primera fase se refiere a la importación de Franquicias. La segunda, cuando se generan franquicias locales. La tercera fase es la exportación de las franquicias

⁴ www.ecuafanquicias.com

⁵ www.thefranchisecenter.org

apoya al desarrollo de las franquicias o microfranquicias⁶. Yo diría que el gran precursor de la moda de las microfranquicias fue Kirk Magleby, quien a base de sus experiencias en Perú y Bolivia escribió inicialmente el ensayo en internet denominado *Microfranchises, The Solution to Global Poverty*, convertido posteriormente en el libro *ENDING GLOBAL POVERTY, The Microfranchise Solution*⁷. En aquella obra, Magleby revela que habló en su momento con el Gerente General del FOMIN sobre la oportunidad de reducir la pobreza apoyando al desarrollo de microfranquicias. Posteriormente el FOMIN comenzó y concluyó un programa de Desarrollo de Franquicias en Colombia, con singular éxito, y creó un "task force" de Franquicias, programa que se comenzó a replicar en Costa Rica y República Dominicana. En Brasil se ajustó para apoyar al desarrollo de Microfranquicias y esta es la tendencia en Perú, en un proyecto a desarrollarse con la Cámara de Comercio de Lima. Santiago García, Presidente de la Asociación de Franquicias de Ecuador reveló que el FOMIN ha tomado como estrategia ahora sólo apoyar proyectos de desarrollo de Microfranquicias, lo cual sitúa a este ente en un enfoque directo a la reducción de la pobreza. En el caso del Ecuador en el tema de Microfranquicias hay grandes oportunidades de apoyo. Sin lugar a dudas el Banco Interamericano de Desarrollo, a través del FOMIN ganó el liderazgo en América Latina para el apoyo y financiamiento de proyectos de Franquicias. Iniciativas gubernamentales que merecen ser citadas son las del Gobierno de México, que desarrolla un Proyecto de Apoyo a las Franquicias, que permite inclusive importar franquicias (como transferencia de tecnología). En nuestro País merece destacar el Proyecto FONDEPYME⁸ del Ministerio de Industrias y Productividad que incluye el Programa FranquiciaPyme, y que ha comenzado a apoyar el desarrollo de franquicias ecuatorianas. Hay mucho trabajo por hacer en América Latina y Ecuador. Las empresas públicas han comenzado a tomar en serio el sistema de Franquicias para la expansión de sus servicios, como para apoyar a la gente a tener negocios. Casos a mencionarse son el de Correos del Ecuador que lanzó su franquicia *Socio Correo* gracias a la ejecutividad de su Presidente Ejecutivo Roberto Cavanna, a quien conozco desde hace algunos años. Petrocomercial tiene actualmente un número de más de 200 gasolineras, la mayoría de propiedad de "distribuidores", que en esencia mantienen un esquema de franquicia.

⁶ Microfranquicias es un término que se aplica a las franquicias de las Microempresas

⁷ Gracias al permiso concedido por el autor, logramos realizar la primera edición en América Latina del Libro en español, titulado *Microfranquicias, Solución a la Pobreza Mundial* e hicimos la presentación de este Libro tanto en Quito y Guayaquil con el apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores y el Centro Ecuatoriano Norteamericano de Guayaquil, entre otras entidades públicas y privadas

⁸ http://www.mipro.gob.ec/index.php?option=com_content&view=article&id=293&Itemid=141

Las Asociaciones Nacionales de Franquicias

Una Asociación Nacional de Franquicias constituye un importante vehículo de fomento del sector. Inicialmente estas Asociaciones fueron constituidas a nivel mundial por empresarios franquiciadores, e inclusive promovidas por firmas de abogados y posteriormente consultores. Algunas de éstas han comenzado a incluir en su membresía a franquiciados, a efectos de que estos entes se conviertan en interlocutores de toda la industria. En 1998 tuve la oportunidad de ser parte de la creación de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias AEFRA⁹. Desde su fundación y en conjunto con muchos amigos empresarios realizamos una serie de eventos para promocionar el sistema. En este sentido se realizó mucho trabajo sin fines de lucro que tenía por norte motivar a los empresarios del Ecuador a crear franquicias locales. En Estados Unidos la Asociación de Franquicias ha adoptado el nombre de International Franchise Association IFA, es una entidad muy reconocida en el medio, con múltiples acciones, desde acciones políticas, de relaciones públicas, de promoción nacional de internacional, hasta educativas del más alto nivel, habiendo creado una fundación para la certificación de los ejecutivos en franquicias, incluyendo una plataforma de educación on-line denominada Universidad de la IFA (IFA University)¹⁰.

Existe también un ente que aglutina a las Asociaciones Nacionales de Franquicias denominado World Franchise Council¹¹ (Consejo Mundial de las Franquicias) Este Consejo integrado por una gran cantidad de Países tiene como objetivo buscar uniformidad en las políticas de manejo de franquicias, incluyendo la adopción y ejecución de los Principios Eticos de las Franquicias adoptados por dicho Organismo.

La Banca y las Franquicias

En relación a los bancos, podríamos citar que hemos encontrado en algunos funcionarios de la banca pública, e inclusive de la privada, algunas buenas intenciones para apoyar financieramente el desarrollo de las franquicias, pero en la práctica estas buenas intenciones aún no se cristalizan. La banca ecuatoriana pierde grandes oportunidades de colocación de crédito menos riesgoso.

⁹ www.aefran.org

¹⁰ El Portal de la International Franchise Association es www.franchise.org . Es posible beneficiarse de un Curso Básico de Franquicias online haciendo click en el siguiente enlace:

http://www.ifauniversity.com/library/description.cfm?course=democourse_basicsv2&appcourse=y&demo=y

¹¹ www.worldfranchisecouncil.org

Lo anterior ya lo comprenden muy bien los bancos de otros países, especialmente los desarrollados. Un ejemplo de ellos es el RBC Royal Bank of Canada que por más de 35 años ha ofrecido soluciones financieras para el sector franquicias, y especialmente para financiar a los franquiciados.¹² Por otro lado, la Corporación General Electric, cuenta con una división denominada GE Capital Franchise Financing que cuenta con más de 30 años de experiencia y especialización en financiar franquiciados múltiples¹³ en las áreas de restaurantes y hospedería.¹⁴

La opción del sistema de Franquicias

Las empresas tienen al sistema de Franquicias como una importante opción que les permite la expansión empresarial prácticamente sin límites. Un caso a citar en este sentido es el de la franquicia *Subway*, que cuenta con más de 34.400 locales en 97 países. Sin embargo, más allá de cuantos locales puede tener una Franquicia, son los números, los resultados los que cuentan. Franchise Times¹⁵ publica cada año el ranking de las 200 más grandes compañías de franquicias. En el 2010, la primera franquicia fue McDonald's, con más de \$72 miles de millones de dólares (billones) en ventas del sistema. Le sigue la franquicia 7-Eleven con \$58.9 miles de millones (billones), aproximadamente 10% más que el año anterior. Gracias a sus negocios internacionales, KFC se mantuvo como número 3, lo que permitió superar la debilidad interior del concepto en los Estados Unidos. Burger King está en la posición número 4. Estas son las grandes ligas del sistema de Franquicias.

Las personas que quieren tener su negocio propio pueden beneficiarse de pertenecer a una red de franquicias y no tener que sufrir los avatares de iniciar un negocio desde cero. Sin embargo, optar por el sistema de Franquicias significa tomar una serie de previsiones y acciones responsables tanto para quien tenga un negocio y quiera convertirlo en franquicia, tanto para los interesados en adquirirlas. Supone el sistema de Franquicias que es una actividad ganar-ganar. Esto significa que para que funcione y tenga razón de ser, deben ganar el Franquiciante y el Franquiciado. Sin embargo, si el Franquiciante no toma las previsiones y acciones adecuadas al momento de crear y desarrollar la Franquicia; y, si el Franquiciado no adopta su rol y no cumple los estándares mínimos, siempre habrá más opciones de conflictos y fracasos.

¹² <http://www.rbcroyalbank.com/franchise/>

¹³ Franquiciado múltiple es aquel que tiene licencia para operar varios negocios respecto de una franquicia

¹⁴ <https://www.geffcenter.com/>

¹⁵ <http://www.franchisetimes.com>

NEGOCIOS EXITOSOS PARA CREAR FRANQUICIAS

La tentación de crear franquicias sin sustento

Un amigo me llamó por teléfono para participarme que estaba generando un modelo de negocio y que su intención era inmediatamente franquiciarlo, y para ello me pedía apoyo y consejo. En aquella ocasión me permití hacerle conocer que era necesario que primero pruebe el sistema abriendo sus propios puntos por un tiempo razonable. Parece que esa respuesta no le generó satisfacción. Casos como este, he experimentado algunas veces.

En otra ocasión, tentado por una acción de beneficio social, me incorporé como asesor a un equipo de distinguidos amigos ecuatorianos que tenía por objeto desarrollar microfranquicias que apoyen a la gente pobre a adquirir sus negocios propios, en una iniciativa loable, pero con la particularidad que no se contaba con el know how del manejo de estos negocios. Seguramente por ello esta importante idea no prosperó, tal vez fue mejor ya que de alguna manera los primeros franquiciados hubieran sido sometidos a una especie de laboratorio... y eso no es para la franquicia.

Muchas veces, debido a la moda de la franquicia, se presentan casos frecuentes de empresarios que buscan adoptar este sistema sin haber creado, ni probado el modelo de negocio, ni siquiera haber experimentado su éxito. Es menester insistir que toda Franquicia debe nacer de un Negocio Exitoso, y en consecuencia, debemos evitar caer en las tentaciones de generar una franquicia desde cero.

Empresas que inician procesos de franquicias sin tomar las previsiones adecuadas no sólo que arriesgan su propia inversión, sino también la inversión de sus franquiciados. No es justo tomar a los franquiciados como "conejiillos de indias".

¿Qué es un negocio exitoso?

Esta es una pregunta obligada en las clases o cursos de franquicias en los cuales he participado. Algunas personas podemos convencernos que un negocio es exitoso sólo por observar si está permanente visitado por clientes, por el comentario general, por su publicidad o relaciones públicas, o por la fama de las marcas, etc. Sin embargo, a fin de cuentas, negocio exitoso es el que deja resultados económicos adecuados, y que ha venido operando por un tiempo razonable. Pueden haber negocios con muchos clientes que no manejen sus finanzas en forma adecuada, o que sus costos sean tan altos, que a pesar de tener ventas, sus resultados sean pérdidas o pocas ganancias.

El éxito debe ser consistente, sostenible, no temporal, no estacional. El éxito no debe responder a una novelería, a un producto que hoy es moda y que mañana tal vez no.

Por ello, debe pasar un tiempo razonable, dentro del cual, el negocio haya podido enfrentar todo tipo de desafíos y problemas, y que aún así, se mantenga en el tiempo. De esta manera, los negocios que tienen diez, quince, veinte años funcionando en el mercado son los más aceptables. Mientras más tiempo tenga, tiene mayor experiencia, mayor know-how, no sólo en cómo preparar sus productos o brindar sus servicios, sino en todo el entorno y el manejo de crisis y de la competencia.

“La modalidad de franquicia es un sistema de operación y mercadeo de productos y servicios que reduce significativamente el riesgo de su inversión al tener la posibilidad de adquirir el derecho de operación, la marca y el know-how de un negocio ya probado y con éxito demostrado en la práctica”

María Teresa Valencia, Valencia Hoyos Asociados. Artículo LA FRANQUICIA, OPORTUNIDAD DE DESARROLLO EMPRESARIAL, publicado en www.aefran.org

Si un negocio que no es exitoso es sometido a un proceso de franquiciamiento, sus franquiciados se convierten en una especie de conejillos de indias. No existirá la reducción de los riesgos que es parte esencial de la franquicia. Los interesados en comprar franquicias deben observar si realmente el franquiciador tiene experiencia en el modelo del negocio a franquiciarse. Tener experiencia en Franquicias también es considerado importante.

EL CASO CEBICHELAX¹⁶

Convirtiendo un negocio en Franquicia

Juan PARRALES tiene en Guayaquil un negocio de venta de cebiches llamado "CEBICHELAX". Juan ha logrado manejar este negocio con resultados favorables durante 10 años, y ha abierto 2 pequeños restaurantes propios adicionales en el sur de la ciudad. Juan quisiera poder abrir más locales inclusive en otras ciudades, pero ya no tiene suficiente tiempo para poder dedicarse a otros locales, y tampoco tiene recursos económicos disponibles, ya que ha preferido invertir en un pequeño centro de abastos. Juan acude a una de las conferencias de Ecufranquicias y se entera de la oportunidad de operar a través de las franquicias, lo cual le permite -luego de un proceso de viabilidad¹⁷- generar el modelo de negocio "CEBICHELAX", con todos los documentos de la franquicia requeridos.

Análisis de Viabilidad

El análisis de viabilidad para establecimiento de Franquicia debe considerar estos elementos :

1. Éxito del Concepto y reconocimiento de las marcas
2. Las Marcas y la Propiedad Intelectual
3. Rentabilidad para Franquiciador y Franquiciado
4. Sistematización de Procesos
5. Abastecimiento de Materia Prima
6. Transferencia de know – how
7. Comercialidad del Concepto en el mercado
8. Originalidad
9. Replicación en otros mercados (transferibilidad)

Fuente: Guido Santillán. Creación de Franquicias en Ecuador, artículo publicado en el sitio web de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias

¹⁶ Para mayor facilidad, hemos creado el caso CEBICHELAX, que tiene por objeto ilustrar sobre algunos pasos que siguen los franquiciantes. Este es un caso para fines meramente ilustrativos y no se refiere a ninguna franquicia ni negocio en particular. Todos los nombres allí incluidos no tienen que ver con ningún negocio ni franquicia existente, por lo que cualquier coincidencia no corresponde a la realidad y constituye mera coincidencia

¹⁷ El Análisis de Viabilidad o Franquiciabilidad es un estudio que hace un Asesor de Franquicias para determinar la situación de un negocio frente al desafío de franquicias.

Al mencionar documentos de la Franquicia podemos referirnos a la Circular Oferta de Franquicias, Plan de Mercadeo, Manuales relativos a Instalación del Negocio, Capacitación y Operaciones. También suele emitirse para el propio franquiciante Manuales o Guías de Concesión de Franquicias y de Supervisión¹⁸

Una de las partes importantes del proceso de viabilidad es asegurar que el negocio sea bueno tanto para el franquiciador como el franquiciado. Para este proceso, Juan tuvo que conferir la necesaria información financiera a sus asesores, quienes posteriormente le presentaron algunas proyecciones para un potencial franquiciado como para el franquiciante. Se recomendó para el franquiciante una opción que incluía la posibilidad de tener ingresos adicionales por la venta de materia prima y productos, gracias a la existencia del Centro de Abastos. Las proyecciones para el franquiciante se hicieron a 5 años y revelaban cifras interesantes en caso de cumplirse las metas. En el caso del franquiciado, la opción planteada permitía la recuperación de la inversión en un tiempo aceptable, en base a proyecciones conservadoras en los ingresos, obviamente a base a un promedio de ventas de los locales ya existentes.

Juan Parrales aprendió entonces que para la fijación del valor del Derecho de Entrada¹⁹ y Regalías²⁰, así como el aporte al Fondo de Publicidad²¹ tuvo mucho que ver los cálculos de recuperación de la inversión en un potencial local franquiciado.

Luego de todos los estudios y ajustes, se inicia el proceso de oferta de la franquicia para que otras personas puedan abrir negocios propios bajo un permiso de utilización del modelo. Como la marca es conocida, enseguida vienen muchos interesados, y de ellos Juan comienza a escoger los candidatos que más se ajustan al perfil requerido. Se les entrega información previa – las reglas del juego – a fin de que los potenciales franquiciados analicen bien si mantienen su interés de parte del sistema. Finalmente, luego de algunas conversaciones ellos aceptan y Juan firma un primer contrato de franquicia con Carlos Estrada para que abra un restaurante en la Ciudadela La Garzota. Días después firma un contrato de franquicia con Luis Mendoza para que abra un restaurante en la Ciudadela Urdesa. Asimismo, un mes después concreta un contrato con Oscar Cornejo para abrir un restaurante en la Ciudadela Kennedy. Juan les ha ofrecido a todos estos franquiciados asistencia técnica para la apertura y la operación cotidiana de estos locales, pero también se les ha requerido a los nuevos franquiciados dedicación exclusiva a cada uno de sus negocios. Un elemento del modelo de negocios, conforme la recomendación de los asesores, es que los

¹⁸ Se recomienda leer el artículo Como Franquiciar un Negocio en Ecuador, por Guido Santillán, de Ecuafanquicias, que incluye información sobre el contenido de los manuales de la franquicia http://ecuafanquicias.com/inicio/index.php?option=com_content&view=article&id=53:como-fran&catid=42:articulos&Itemid=58

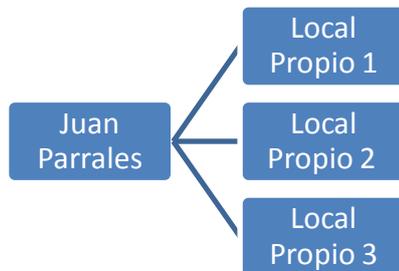
¹⁹ Valor que paga el franquiciado al franquiciante, por lo general al momento del Contrato de Franquicia

²⁰ Valor que paga el franquiciado al franquiciante en forma periódica por el uso del sistema y que tradicionalmente es un porcentaje de las ventas brutas

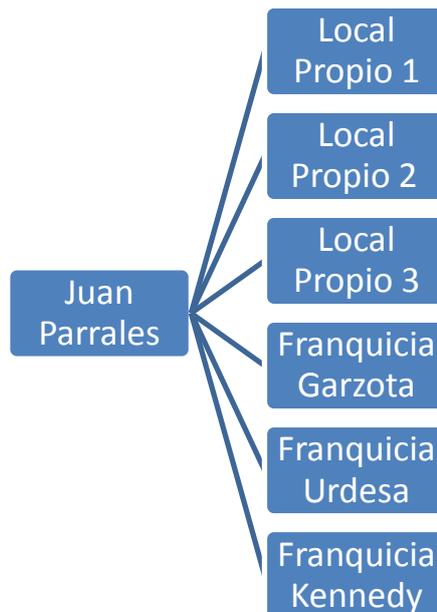
²¹ Los franquiciados usualmente en las franquicias contribuyen a la publicidad global de la cadena, a través del aporte a un Fondo de Publicidad o de Marketing, y es tradicionalmente un porcentaje de las ventas brutas. Este no es considerado como un honorario para el franquiciante

franquiciados deberán adquirir toda la materia prima – pescado en trozos, salsas, vegetales, empaques, etc. al Centro de Abastos “CEBICHELAX”. Juan ha cobrado a cada uno de sus franquiciados un derecho de entrada, al momento de la firma del contrato de franquicia, y asimismo ha acordado con ellos el pago de regalías, equivalente a un porcentaje específico por las ventas de cada local. De esta manera Juan asegura un ingreso al conceder franquicias y también gana algún dinero por la venta de la materia prima. Si todo se lo hace de manera correcta, se genera un negocio ganar-ganar y se habrá iniciado la multiplicación del negocio “CEBICHELAX”.

El Negocio CEBICHELAX, antes de ser Franquiciado



El Negocio CEBICHELAX, con sus tres franquicias en Guayaquil



Entender lo que es Franquicia

Comercialmente hablando debemos entender a la franquicia como un medio multiplicador de negocios. Por ello también es conocida como *Franquicia Comercial*. Un empresario propietario de un negocio exitoso (franquiciante o franquiciador), por diversas razones, resuelve generar un modelo de ese negocio (formato) y autorizar a otras personas (franquiciatario o franquiciado) para que utilicen ese modelo, suponiendo que el empresario entregará todo el know-how y asistencia técnica requeridos para la instalación y operación de los nuevos negocios, y que los franquiciados cumplirán las reglas pertinentes²². En muchos casos, a través de la Franquicia se comercializan productos o servicios proveídos o regulados por el propio franquiciador. Podría suponer además el pago por parte del franquiciado al franquiciante de ciertos rubros, como derecho de entrada, regalías, etc. Ya que se trata de un modelo de negocios, los expertos también la llaman Franquicia de Formato de Negocio (Business Format Franchise).

Desde el punto de vista legal, ya que la franquicia significa la generación de relaciones contractuales y obligaciones jurídicas, la definición y alcance de lo que es Franquicia, dependerá de la legislación de cada país.

Por ejemplo :

En los Estados Unidos la Comisión Federal de Comercio considera que para la existencia de Franquicia se requieren estos tres elementos:

- 1) La oferta de derechos para distribuir bienes o servicios con la marca de productos o servicios, nombre comercial, publicidad u otros símbolos comerciales del franquiciador
- 2) La existencia de control significativo o asistencia técnica significativa en el método de operación de la Franquicia
- 3) La existencia de una obligación de pago por parte del franquiciado como condición para obtener la franquicia o comenzar operaciones (salvo que sea menor a \$500 dentro de 6 meses del comienzo de la franquicia)

En México, el artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial establece que *“existirá franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca, otorgada por escrito, se transmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica, para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que ésta distingue..”*²³

En la República Popular China, el Artículo 3 de las Regulaciones para la Administración de las Franquicias Comerciales, las define como *“las actividades comerciales en las cuales el franquiciador, a través de contratos de ejecución, permite*

²² Las Reglas de la Franquicias están contenidas básicamente en el Contrato y los Manuales Operativos

²³ <http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/doc/50.doc>

*al franquiciado el uso de los recursos operacionales, tales como marcas registradas, logo empresarial, patentes, know-how, etc, que el franquiciador tiene en propiedad, y que el franquiciado hará negocios bajo en formato unificado de negocio de acuerdo con las estipulaciones del contrato , y paga las tarifas de franquicias al franquiciador.*²⁴

El Artículo 2 de la Ley de Franquicias de Brasil define a la Franquicia como “*un sistema en el cual un franquiciador licencia al franquiciado el derecho a usar una marca o patente, junto con el derecho de distribuir productos o servicios, a manera exclusiva o semi-exclusiva y posiblemente el derecho a usar el know-how relacionado a el establecimiento y manejo de un negocio, o sistema operativo desarrollado u utilizado por el franquiciador, a cambio de una compensación directa o indirecta, sin una relación laboral.*”²⁵

La Federación Europea de la Franquicia, en su Código de Etica define a la Franquicia como “*un sistema para mercadear productos y/o servicios y/o tecnología, basado en una cercana colaboración entre dos entes separados e independientes, el franquiciador y su franquiciado individual, en todo caso en que el franquiciador concede a su franquiciado individual el derecho e impone la obligación de conducir el negocio de acuerdo con el concepto del franquiciador. Esto a cambio de una compensación financiera directa o indirecta, para usar las marcas, el know-how, los métodos comerciales y técnicos, sistemas y procedimientos y otros derechos de propiedad industrial o intelectual, apoyados por asistencia técnica continua, en el marco de un acuerdo de franquicia, suscrito por las partes para este propósito.*”²⁶

En el Ecuador, como en los demás países de América Latina -con las excepciones indicadas de México y Brasil- no existe legislación especializada sobre Franquicias, y tampoco existe una definición en la ley de lo que es Franquicia. En consecuencia, no hay definiciones para los términos comunes usados para este sistema, como Franquiciador, Franquiciado, Derecho de Entrada, Franquicia Maestra, etc.

Lo anterior no significa que el sector Franquicias esté desprotegido y que es una desventaja para los franquiciantes.. En algunas conferencias sobre Franquicias he podido explicar a los empresarios que para ellos es preferible la inexistencia de normas, porque la tendencia mundial es dictarlas para favorecer a potenciales o actuales franquiciados²⁷. En el caso de Ecuador debe entenderse que existe libertad de contratación. Lo que se establezca en los contratos serán las normas a seguir por parte del Franquiciante y el Franquiciado. Sin embargo, ahora algunos consideramos que es saludable fomentar la generación de una normativa para las franquicias, de tal manera que preserve al sistema como tal y evite excesos por parte de supuestos franquiciadores.

²⁴ <http://www.chinaretail.org/upfiles/2008731/20087311181461297.pdf>

²⁵ http://www.franchise.org/uploadedFiles/GuidelinesFranchiseAgreements_January%202011.pdf

²⁶ <http://www.eff-franchise.com/spip.php?rubrique13>

²⁷ En el caso de los Estados Unidos, la IFA International Franchise Association busca evitar más regulaciones a las franquicias. En aquel País existe normatividad federal básica, pero cada Estado ha regulado, algunos más, otros menos, las actividades de las franquicias

Un contrato bien hecho, con normativas bien comunicadas serán parte importante del desarrollo de una franquicia. Será entonces muy recomendable que en todo convenio de franquicia se incluyan definiciones contractuales aplicables a este sistema de negocios., así como toda una serie de normas que permitan proteger el sistema y su propiedad intelectual. En todo caso, sobre el contrato de franquicia nos referimos más adelante.

10 puntos a considerar al momento de Franquiciar un Negocio

Juan PARRALES fue advertido que no siempre un negocio exitoso se convierte en una franquicia exitosa y que para ello ocurra se deben dar los pasos correctos. Juan recuerda que en la conferencia de Franquicias se describieron con mucho énfasis 10 puntos que son necesarios considerar para franquiciar un negocio:

1.- Analizar si el negocio tal como está concebido es susceptible de ser replicado en el esquema de franquicias. Hay ocasiones en que es necesario hacer variaciones o definiciones al modelo del negocio. Por ejemplo, hay casos de negocios de una misma persona que no manejan uniformidad. Para esto será necesario establecer una sola imagen corporativa que cumplan tanto los locales propios como los futuros locales franquiciados. Lo mismo ocurre con los procesos, aún en locales propios, hay negocios que no tienen un proceso único establecido de cómo operar en ciertas circunstancias.

2.- Verificar si con el sistema de franquicias se va a generar una relación ganar-ganar. Si después de haber analizado varios escenarios económicos, no se produce esta posibilidad, es mejor no franquiciar. En efecto, la generación de la franquicia debe involucrar proyecciones financieras basadas en datos reales que permitan al franquiciado recuperar su inversión en tiempo adecuado y generar utilidades, así como que el establecimiento del sistema de franquicias sea favorable económicamente para el franquiciador a base de ingresos directos o indirectos. No es viable una franquicia que no genera una relación ganar-ganar para ambas partes.

3.- Analizar a profundidad las condiciones de la franquicia, maneras de concederla, el perfil del franquiciado, financiamiento, territorios. Es muy importante que el franquiciador desde el inicio tenga reglas claras y uniformes para sus franquiciados. Estas reglas son por lo general estándares para cada franquiciado, pero también existen reglas específicas para cada uno de ellos, como en el caso de la determinación del territorio.

4.- Asesorarse debidamente para contar con adecuados documentos de la Franquicia. Un buen contrato es fundamental. No es suficiente ni aconsejable copiar contratos y estrategias de otras empresas, ya sean competidoras o no. El Contrato de Franquicia es la base legal, el sustento de las obligaciones y derechos de ambas partes. No sólo es importante firmarlo, sino también que ambas partes lo entiendan en sus términos. Debe insistirse antes de la firma del mismo, que el franquiciado lo lea y analice detenidamente y que tenga la opción de poder hacer preguntas. Por otro lado es fundamental tener la mejor protección de la propiedad intelectual (marcas, nombres comerciales, etc)

5.- Los Manuales Operativos deben estar preparados "a la medida". Estos manuales son considerados las verdaderas reglas de la Franquicia. Si no se entregan las reglas del juego a los franquiciados, se generarán una serie de problemas: hacia el franquiciador, hacia el propio franquiciado, y hacia la propia uniformidad del concepto.

6.- Dotar de recursos suficientes a la nueva actividad. La actividad de Franquicia es un nuevo negocio, que requiere que se dote de recursos económicos, humanos y financieros. Como todo negocio, el franquiciador podrá recuperar la inversión en tiempo adecuado, gracias a los ingresos que generan las franquicias, ya sea por medio de derecho inicial, regalías o el propio sistema de distribución.

7.- Los primeros franquiciados pueden ser la catapulta del éxito. Se debe buscar elegir los mejores perfiles y darles todo el apoyo posible. Debe considerarse que el franquiciador continúa invirtiendo para que su nueva franquicia se torne exitosa en la realidad.

8.- La Capacitación y Entrenamiento es vital. Puede ocurrir que los franquiciados no se interesen en capacitarse adecuadamente y se preocupen más por las instalaciones físicas. Un negocio no debería iniciar operaciones si el propietario y su personal no se encuentran debidamente preparados.

9.- Los Precios adecuados. Tanto en Derecho de Entrada, como en regalías y en los propios productos o materia prima, los precios deben ser adecuadamente analizados antes de lanzar la franquicia. Aparte de ello, es necesario mantener siempre precios competitivos.

10.- Si la franquicia se va a basar en la distribución de materia prima y productos, debe existir o planificarse el incremento a la capacidad de producción o distribución a fin de poder atender debidamente los pedidos de los franquiciados.

La Selección de Franquiciados

No es necesariamente un proceso de ventas. Es un verdadero proceso de selección en el cual deben descartarse candidatos que no cumplan con el perfil requerido. La experiencia de Juan con el apoyo de sus asesores determinó que el perfil adecuado de un franquiciado individual CEBICHELAX, en resumen, era el de un joven emprendedor que se comprometiera a tiempo completo en la administración y control de su negocio y que tenga el apoyo efectivo de su familia. No era fundamental conocer de franquicias, ni de alimentos, porque justamente la Franquicia lo capacitaría constantemente en estos temas.

Juan Parrales advirtió que en internet se ofrecían franquicias de todo tipo, inclusive garantizando el éxito y la recuperación de la inversión en un tiempo específico. Llegó además a conocer que existían algunos casos en los cuales algunas personas perdieron sus ahorros debido a la inversión en franquicias sin sustento. Y para colmo, muchos de sus interesados comenzaban a argumentar lo beneficioso de las ofertas de estas “franquicias”.

 **FRANQUICIA DE TELEFONIA CELULAR..EXITO GARANTIZADO!!**

FRANQUICIA VIRTUAL TELEFONIA:
Inicia tu propio negocio desde casa, con amistades y familiares que usen celular como tantos millones de Mexicanos! Ingresos inmediatos!!! Solo \$200 para iniciar, UNICA INVERSION!!
Inf. Franquicia.t.a@gmail.com

Franquicia de México: <http://distritofederal.evisos.com.mx/compra-venta/cds-dvds-juegos/franquicia-de-telefonía-celularexito-garantizado> . Puede notarse en su titular, que ofrece éxito garantizado

El elemento legal debe tomarse en cuenta al realizar publicidad que pudiera ser considerada engañosa. A veces esto no toman en cuenta las áreas de marketing de las empresas.

REC LINE te ofrece la oportunidad de crear tu propio negocio. Te brindamos la posibilidad de formar parte de nuestra cadena de franquicias, siendo participe de una empresa líder en el sector. Es el momento de dar el gran paso. Infórmate de nuestras condiciones para los nuevos franquiciados.

Descubre que hay una franquicia que mira por ti y tus intereses. Si eres una persona dinámica, emprendedora y con ánimo de representar a una gran empresa, no lo dudes y llámanos.

Características de nuestra franquicia:

- Mínima inversión.
- Éxito garantizado.
- Formación técnica y comercial, respaldo total.
- Estudios de viabilidad.
- Exclusividad de zona.

Monta tu franquicia con una mínima inversión, oportunidad única. Solicita información



Franquicia de España <http://www.franquiciasfranquicias.com/> Ha publicado su Dossier de Franquicias o Circular de ofertas en http://www.franquiciasfranquicias.com/Dossier_franquicia_REC_LINE.pdf , en dicho documento no se hace constar la oferta de éxito garantizado que menciona la publicidad

Juan decidió imprimir un artículo que encontró en la página web de la Asociación Ecuatoriana de Franquicias, denominado “Pasos Recomendables antes de Comprar una Franquicia”, y acompañar este artículo a su Circular de Oferta de Franquicia²⁸, a efectos de que las personas interesadas estén prevenidas. El texto de dicho artículo a continuación:

PASOS RECOMENDABLES ANTES DE COMPRAR UNA FRANQUICIA²⁹

Las personas interesadas en adquirir franquicias deben considerar verificar ciertos aspectos antes de firmar un compromiso o entregar dineros para la compra de una franquicia. Para ello es importante entender el significado y los elementos de la Franquicia

En diversos foros, en diferentes países, y desde hace un buen tiempo, hemos preferido dejar las prácticas típicas de buscar términos técnicos para la franquicia. Hemos encontrado una definición que es lo más fácil entender para cualquier persona, que trata de involucrar todos aquellos elementos que esta importante herramienta tiene. En fin, definimos a LA FRANQUICIA como “**LA COPIA LEGAL DE UN NEGOCIO EXITOSO**”. Veamos:

Es una **COPIA** (aunque parezca muy brusco el término) porque evidentemente se busca reproducir un negocio.

Se presupone un aspecto **LEGAL**, porque evidentemente debe ser con la autorización del propietario del negocio original, el titular de la propiedad intelectual y sujeto a las normas y condiciones del Contrato correspondiente.

Debe entenderse como premisa que lo que se está reproduciendo es un **NEGOCIO EXITOSO**, es decir que es probado, y que es evidentemente rentable.

Hagamos un análisis de cada uno de los elementos de la definición:

Al referirnos a una **COPIA** se trata justamente que la franquicia es la reproducción, la imitación de un negocio, pero no sólo de su nombre comercial, marcas o de su apariencia, es mucho más; Existen de hecho, casos de personas que intentan “copiar” negocios existentes, pero no pueden hacerlo más allá de lo que la vista les permite reproducir. La Franquicia involucra la reproducción de todos los elementos de un negocio, incluidos obviamente el nombre comercial, las marcas, los diseños de

²⁸ La Circular de Oferta de Franquicia es un término que proviene desde los Estados Unidos. En aquel país los franquiciadores están obligados a entregar una serie de información a los potenciales franquiciados antes de concretar acuerdos.

²⁹ Artículo publicado en <http://www.aefran.org/franquiciado.html>

apariencias distintivas, secretos comerciales, industriales, etc. Pero aún más, no sólo se trata de instalar el negocio réplica, la copia del negocio debe involucrar también la posibilidad de aplicar las mismas fórmulas de solución de problemas o situaciones que se presentan en el día a día del negocio. Por ejemplo, algunas de esas situaciones serían:

- Acciones frente a reducción de precios de la competencia
- Manera de actuar en los meses de baja venta
- Cómo actuar en situaciones de reclamos legales de los clientes
- Soluciones en caso de problemas con proveedores

Una vez que se instala un negocio, se presentan en el día a día situaciones nuevas. En el caso de la franquicia hay un componente importante denominado “Asistencia Técnica”. En efecto, la franquicia presupone que el franquiciador debe otorgar al franquiciado asistencia técnica por el tiempo que dure la franquicia, y quien más que el Franquiciador, la persona con un gran bagaje de experiencia, de conocimientos, de vivencias, para que aconseje la solución de los problemas y situaciones que se generan en el negocio. Mientras más asistencia técnica otorgue el franquiciador, y mientras más receptividad tenga el franquiciado, el negocio tendrá mayores opciones de éxito. Ojo, esto tomando en cuenta que el negocio original es efectivamente exitoso. Es preciso manifestar además que en los Manuales Operativos es en donde se sistematizan ciertos conocimientos básicos y específicos de la instalación de un negocio, de su operación, de ciertos sistemas como atención al cliente, marketing , etc. Una franquicia presupone que deba tener estos manuales, que son guías para los franquiciados. Si el franquiciador ejecuta en forma adecuada el proceso de COPIA (estandarización, elaboración de manuales y guías, capacitación, asistencia técnica constante, supervisión, elección del franquiciado de acuerdo al perfil adecuado) estará mejorando las opciones para que la franquicia tenga éxito. Es importante remarcar que no todo negocio exitoso se convierte en una franquicia exitosa, y que para ello hay que dar los pasos correctos.

Cuando nos referimos al término “**LEGAL**” también debemos considerar que se supone que quien está dando el permiso o la franquicia es el propietario de las marcas y de la propiedad intelectual. No se puede concebir una franquicia donde las marcas no estén registradas, o si estando en efecto registradas, la persona que otorga el contrato no tenga un documento legal que le faculte a permitir a terceros el uso (ya sea derecho de uso o de licencia de marcas) en una franquicia. Dentro del ámbito legal también están los Manuales, que se convierten en verdaderas normas, sujetas al contrato que deben aplicar los franquiciados. Normalmente los contratos de franquicia se refieren a estos Manuales.

Un **NEGOCIO EXITOSO** significa que la operación comercial a la cual se está buscando replicar tiene las evidencias suficientes de ser rentable, de ser un negocio probado, que genera dinero a su propietario.

Algunas ocasiones hemos escuchado de emprendedores que intentan iniciar una franquicia desde cero, sin contar con el componente de un negocio de éxito. Esta práctica es muy peligrosa, porque el emprendedor que intente invertir algún dinero en desarrollar una franquicia sin el sustento de un negocio exitoso está arriesgando su capital y posiblemente también llevará a arriesgar el capital de quienes le adquieran las franquicias, si es que esto llega a pasar.

Es además importante notar que no es posible técnicamente –al menos para franquicias- considerar que un negocio exitoso es aquel que genera dinero interesante en seis meses. Es simple, un negocio exitoso es aquel que luego de un proceso de desarrollo ha logrado asentarse en el mercado y genera aceptable rentabilidad. Existe una norma entre consultores denominada el 2x3 o 3x2. Esto es, que para franquiciar un negocio debe tener al menos dos años y tres locales; o , viceversa un negocio debe tener al menos tres años y dos locales. Sin embargo, en la práctica y con mayor frecuencia veremos más franquicias exitosas, cuando los negocios originales que las sustentan tienen mucho más antigüedad. Asimismo, mientras más experiencia tengan los negocios, más experiencias tendrán para compartir.

Cuidado con aquellos casos en que le ofrezcan éxito garantizado, esto puede ser simple táctica de ventas o publicidad. En la Franquicia no hay garantía de éxito. Lo que hace una Franquicia bien concebida y desarrollada es darle la fórmula de éxito, pero esto no significa que en la práctica el negocio a instalarse lo tenga, porque el éxito de un negocio –inclusive uno franquiciado- depende de algunos factores. En efecto, hemos visto algunas franquicias internacionales consideradas de éxito que al iniciar operaciones en nuestro País no lograron mantenerse. La conclusión es que la franquicia reduce los riesgos, pero no los elimina.

**Cuidado con aquellos casos en que le ofrezcan éxito garantizado,
esto puede ser simple táctica de ventas o publicidad.**

En conclusión, toda persona interesada en adquirir una franquicia debe cerciorarse de lo siguiente antes de tomar una decisión que involucre la firma de un contrato, compromiso o la entrega de dineros:

- Verificar que el negocio a franquiciarse tiene manuales o guías de operación
- Revisar detenidamente las cláusulas del Contrato de Franquicia
- Verificar que quien le ofrece la Franquicia tiene el derecho para otorgar dicho Contrato y que es propietario de las marcas (y propiedad intelectual), o que tiene licencia o un documento que le faculte
- Hacer un análisis personal para determinar si cumple el perfil de franquiciado requerido por el Franquiciador. Hay negocios que requieren mucha dedicación inclusive en días no laborables. Hay personas que por naturaleza son

autónomas. La Franquicia presupone un proceso constante de colaboración, en el cual normalmente el Franquiciador es quien establece las normas o guías de manejo del negocio, a través de los manuales. Quienes tienen mayor aptitud al trabajo en equipo son más propensos a tener éxito como franquiciados.

- Verificar que la empresa franquiciante (o franquiciadora) tiene la solidez económica y moral adecuada
- Verificar que el negocio a franquiciarse es realmente exitoso. No sólo basarse en la publicidad o en los negocios de moda. Los estados financieros y el tiempo de vida de un negocio son maneras de verificar esta realidad. También para este elemento y para otros, es recomendable consultar con los demás franquiciados.
- Es recomendable contar con asesoría profesional adecuada.

Juan estaba haciendo bien. Estaba orientando en lo correcto a los propios interesados en su franquicia, a efectos de que no caigan frente a las tentaciones de la mera publicidad.



EL TREN DE LOS HELADOS

¡SÚBASE A BORDO DE EL TREN DE LOS HELADOS!

¡Los estadounidenses gastan más de **\$4 billones** por año en helados! Pero para que usted pueda quedarse con una porción doble de las ganancias tendría que abrir una heladería lujosa o invertir en una franquicia nacional muy costosa. **¡Ya no más!** Ahora existe **EL TREN DE LOS HELADOS** - el negocio móvil que es un billete hacia las dulces ganancias y el dinero fresco.

Pero, ¿cómo funciona? Solamente instale su kiosco de ventas de **EL TREN DE LOS HELADOS** en áreas de alta circulación de público - centros comerciales, almacenes, boleras, parques. Luego relájese y a contar las ganancias mientras **EL TREN DE LOS HELADOS** genera sus ventas por sí solo.

- **EL TREN DE LOS HELADOS** construye torres de helados dentro de una amplia ventana de exhibición. ¿Quién podría resistir parar a verlo?
- Los clientes pueden elegir entre cuatro tentadores sabores - chocolate, caramelo, frutilla y una mezcla cajún. ¡Todos los sabores son servidos en vasos atractivos con el logotipo de **EL TREN DE LOS HELADOS!**
- ¡Los niños adoran **EL TREN DE LOS HELADOS!** Es tan fácil de manejar como una máquina de chicles.

Y lo mejor de todo - es suya **sin riesgos**, un camino despejado de problemas rumbo la riqueza. Garantizamos ubicaciones de alta circulación de público, zonas exclusivas y apoyo continuo. Recuerde - **EL TREN DE LOS HELADOS** no es un esquema para "hacerse rico rápidamente." Es un sistema comprobado garantizado que puede generarle ingresos de \$10,000 - \$25,000 - hasta \$50,000 por mes a empresarios motivados.

¡Haga clic aquí y sírvase una cucharada de la dulce vida que lo está esperando en **EL TREN DE LOS HELADOS!**

¡Calcule ahora las ganancias de su TREN DE LOS HELADOS!

¡Lea más **relatos súper exitosos** de EL TREN DE LOS HELADOS!

¡Con EL TREN DE LOS HELADOS **trabaje inteligentemente** no fuertemente!

[In English](#)

¡Estamos ahogándonos en deudas y trabajando 80 horas por semana para cobrar dos salarios que apenas cubrían nuestras necesidades. EL TREN DE LOS HELADOS cambió nuestras vidas.

¡Nuestra primer TREN DE LOS HELADOS se pagó solo tres semanas! Tan sólo en un año, pasamos de tener \$10 en el banco a tener \$100,000. Ahora, todos los días son como un paseo. ¡Gracias ESTACIÓN DE LOS HELADOS!!

Lynda y Fred
Sycamore, FL

Cuidado con la publicidad engañosa

La Comisión Federal de Comercio de los Estados Unidos también mantiene publicaciones para alertar a las personas interesadas en adquirir oportunidades de

negocios, denominada “El Tren de los Helados”³⁰. Es un concepto virtual con publicidad convincente. Los interesados hacen click pensando que es una gran oportunidad de negocios, pero el resultado es una prevención.

La publicidad puede convencer inclusive a personas muy sofisticadas. El aviso anterior lo presenté a mis alumnos del Posgrado de Franquicias en Costa Rica, como también a algunos del Pregrado en Guayaquil, pidiéndoles sus criterios. En ambos casos los comentarios eran favorables a la publicidad y no se hablaba de ningún posible engaño.

Si usted responde a un anuncio como éste ...

¡Podría ser estafado!



EL Tren de los Helados no es una oportunidad de negocio real. Este es un anuncio ficticio y ha sido puesto en línea por la **Comisión Federal de Comercio** (Federal Trade Commission, FTC) para advertirles a los consumidores que piensen dos veces antes de meter su dinero en algo que podría resultar un engaño.

Algunas compañías que publican anuncios como éste se quedan con el adelanto que pagan los consumidores y luego incumplen sus promesas de grandes ganancias. Si está pensando en invertir en una oportunidad de negocio, ya sea desde su casa o fuera de su casa ¿qué es lo que puede hacer para identificar ofertas de negocio potencialmente falsos?

- **Manténgase alejado de las promociones que prometen mucho dinero a cambio de poco esfuerzo.** Los anuncios fraudulentos utilizan un anzuelo con una carnada similar: Dinero rápido. Mínimo trabajo. Sin riesgo. Y la ventaja de ser su propio jefe o trabajar desde su casa.
- **Revise la documentación cuidadosamente.** La ley requiere que los promotores de negocios le proporcionen un documento informativo antes de que usted firme un contrato o pague un cargo. Léalo atentamente. Si el promotor no le facilita prontamente este documento, tómelo como una señal de que podría tratarse de una estafa.
- **Hable con los inversionistas.** Visite sus negocios personalmente y hágales preguntas – muchas preguntas. Tenga cuidado con los “ganchos”, que son aquellas personas pagadas por el promotor para mentir sobre sus experiencias. Si lo necesita, obtenga consejo profesional. No pierda los ahorros de toda la vida para economizarse unos pocos cientos de dólares en consultar un abogado, contador o experto en el tema.

Antes de comprar una oportunidad de negocio, consulte [las publicaciones](#) de la FTC y esta [postal electrónica](#) sobre cómo protegerse de estafas relacionadas a oportunidades de negocio.



³⁰ El Tren de los Helados, versión en español en <http://www.wemarket4u.net/sundaestation/espanol/>

LA PROPIEDAD INTELECTUAL Y LAS FRANQUICIAS

Cuando Juan Parrales comenzó a preparar su sistema de franquicias, se enteró de la importancia de mantener su propiedad intelectual protegida (marcas, nombres comerciales, etc), a fin de evitar que sea copiada indebidamente por terceros. Asimismo fue asesorado de las diferentes modalidades, entre estas se le mencionaron:

Nombre Comercial: Ya que Juan Parrales venía utilizando para su establecimiento el nombre CEBICHELAX por más de 10 años en forma continua, se le indicó que por el ministerio de ley, él había ganado el derecho a su uso exclusivo³¹. Es fundamental en los nombres comerciales que su propiedad se adquiere por el uso, y no por el registro.

Sin embargo, se le recomendó proceder con el registro del nombre comercial, ya que esto le generaba una gran ventaja. Los nombres comerciales que han sido registrados confieren la presunción de propiedad a favor de los titulares. Juan comenzó el proceso del registro del Nombre Comercial.

Apariencias Distintivas: Junto con el proceso de implementación de la Franquicia CEBICHELAX, Juan Parrales comenzó a unificar la imagen de sus locales propios, ya que éstos diferían uno del otro. Estableció combinaciones especiales de colores, diseños característicos y únicos para la fachada, el piso, el tumbado, el menú, el counter de atención, el uniforme de los empleados, todo que permita a la vista del público identificar fácilmente los negocios CEBICHELAX. Pensó entonces que todos los locales franquiciados debían cumplir con la normativa de apariencia distintiva, también conocida como imagen corporativa: “queremos que los locales CEBICHELAX puedan ser identificados por nuestros clientes y el público, aún sin ver el letrero o el logo”.

Las apariencias distintivas³² se protegen igual que los nombres comerciales (también pueden registrarse). En este caso, una vez adoptada, Juan debía esperar seis meses para considerarse como titular o propietario de esos derechos, y mantener alguna especie de evidencia de esto. Juan, al igual que respecto al nombre comercial, utilizó la opción adicional de registrarla.

³¹ **Art. 230 Ley de Propiedad Intelectual.** El nombre comercial será protegido sin obligación de registro. El derecho al uso exclusivo de un nombre comercial nace de su uso público y continuo y de buena fé en el comercio, por al menos seis meses. Los nombres comerciales podrán registrarse en la Dirección Nacional de Propiedad Industrial, pero el derecho a su uso exclusivo solamente se adquiere en los términos previstos en el inciso anterior. Sin embargo, tal registro constituye una presunción de propiedad a favor de su titular

³² **Art. 235 Ley de Propiedad Intelectual.** Se considera apariencia distintiva todo conjunto de colores, formas, presentaciones, estructuras y diseños característicos y particulares de un establecimiento comercial, que lo identifiquen y distingan en la presentación de servicios o venta de productos.

Las Marcas:

Existen marcas para servicios y para productos³³. Las marcas hay que registrarlas de acuerdo a una clasificación internacional.³⁴ Existen 45 categorías para marcas, ejemplo:

MARCAS DE PRODUCTOS

- CLASE 2: Colores, barnices, lacas; ...
- CLASE 5: Productos farmacéuticos y veterinarios ...
- CLASE 29: Carne, pescado, aves y caza; extractos de carne; frutas...
- CLASE 30: Café, te, cacao, azúcar...

MARCAS DE SERVICIOS

- CLASE 35: Publicidad; gestión de negocios comerciales...
- CLASE 37: Construcción; reparación; servicios de instalación.
- CLASE 38: Telecomunicaciones.
- CLASE 43: Servicios de restauración (alimentación) ...

En el caso de CEBICHELAX, Juan Parrales luego de conocer esta clasificación optó por registrar CEBICHELAX (y su logo) de la siguiente manera:

- Marca de Servicios en la Clase 43 (servicio de restauración – alimentación) ,
- Marca de Servicios en la Clase 35 (gestión de negocios comerciales)
- Marca de Productos en la Clase 29 (pescado)

Juan además recordó que dentro de su negocio se venden dos Cebiches muy conocidos a los cuales se les había dado un nombre especial: “*CEBICHE ECUADOR*” y “*MANABICHE*”. Consideró registrarlos, ambos en la Clase 29 (pescados). Sin embargo, fue advertido que no era factible el registro de “*CEBICHE ECUADOR*” por

³³ **Ley de Propiedad Intelectual: Art. 212.** El registro de una marca tendrá una duración de diez años contados a partir de la fecha de su concesión y podrá renovarse por períodos sucesivos de diez años. **Art. 216.** El derecho al uso exclusivo de una marca se adquirirá por su registro ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial

³⁴ La clasificación internacional puede encontrarse en <http://www.wipo.int/classifications/nivilo/nice/index.htm?lang=ES>

tratarse de términos genéricos y que para obtener el registro de un signo, era necesario que éste sea suficientemente distintivo en el comercio. Respecto a MANABICHE, por tener distinción se inició su proceso de registro.

Previamente a los procesos de registro de las marcas, Juan fue asesorado a realizar una búsqueda fonética. Siempre es posible que existan marcas similares registradas.

Tanto los nombres comerciales, apariencias distintivas y marcas son registrados en el Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual, IEPI.³⁵ El proceso de registro involucra publicar el signo cuyo registro se solicita en la Gaceta de Propiedad Intelectual, a fin de permitir que terceros puedan hacer uso del derecho de oposición. De no haber oposición, el IEPI, luego de una revisión interna de registrabilidad, considera la aprobación de la solicitud y la concesión de registro. De ser aprobadas las solicitudes se otorgarán los títulos de marcas vigentes por diez años, que pueden ser renovados.

“Las marcas se pueden dar desde las multinacionales hasta la tienda de la esquina. Si se quiere que el producto sea diferente es necesario ponerle una marca, un nombre. Por ejemplo cada uno de nosotros tenemos un nombre diferente y es eso que nos diferencia unos de otros. Así mismo los productos necesitan tener una identificación, eso le da una diferenciación en el mercado, vamos a saber si un producto es mejor o no en virtud de cuál va a ser su nombre y su posicionamiento”

Andrés Ycaza, Presidente del Instituto Ecuatoriano de Propiedad Intelectual. Ver entrevista en www.ElNuevoEmpresario.com

La Información No Divulgada:

Juan Parrales también fue asesorado respecto a cómo proteger sus secretos comerciales e industriales, ya que el implementar la franquicia significaba que tenía que entregar información confidencial a sus franquiciados. Se estableció entonces la política general que toda persona que ingrese como propietario, administrador, asesor, empleado temporal o permanente del sistema CEBICHELAX, debía suscribir un acuerdo de confidencialidad, a fin de mantener protegida la información del modelo de negocio. Entre esta información, Juan incluyó las recetas de los cebiches, la información de los clientes y proveedores, la información financiera y comercial, los manuales operativos, los procesos, los memorándums de instrucciones del franquiciador, etc.

³⁵ Se recomienda visitar www.iepi.gob.ec . En este sitio web se encuentran los formularios para registro, así como información más amplia.

Sin embargo, en el proceso de implementación de la Franquicia, Juan resolvió no entregar a los franquiciados la receta de las salsas, ni la fórmula del condimento. La razón es muy sencilla, el modelo consistía en que el Centro de Abastos proveía de las porciones de pescado ya sazonadas, como también las salsas ya preparadas. Todo esto facilita a los locales mantener la uniformidad en el sabor. Entonces no era necesario entregar las fórmulas de preparación de éstas a los franquiciados. Como los franquiciados no cortaban en sus locales los pescados, ni los compraban a terceros, no era tampoco necesario asesorarlos en el proceso de corte, ni hacerles conocer los mejores proveedores del pescado. Juan lograba entonces mantener cierta confidencialidad sobre sus recetas y procesos técnicos y administrativos.

Gracias a las acciones de protección de Juan, el concepto de negocios CEBICHELAX se estaba fortaleciendo. Esta es beneficioso tanto para Juan como para los franquiciados, para poder evitar que cualquier extraño al sistema utilice las marcas o la demás propiedad intelectual en forma indebida.

EL CONTRATO DE FRANQUICIA

Ya hemos comentado que el contrato de franquicia es la principal fuente de obligaciones para el Franquiciador como el Franquiciado y que por ello se requiere mucho cuidado par su elaboración. Un contrato bien hecho y bien comunicado se convierte en un elemento que contribuye al éxito en la relación contractual. Cuando se menciona la frase “bien comunicado” es para enfatizar que el franquiciado debe estar consciente de su contenido y no dejar que firme el contrato sin leer, como ocurre en ciertos casos de otros contratos tipo formato. En realidad, por tratarse de una relación de largo plazo, es muy aconsejable que el potencial franquiciado conozca muy bien las reglas del juego antes de suscribirlo. Inclusive es recomendable aconsejarle que consulte a su abogado antes de proceder. De alguna manera esta es una de las formas de actuar conforme a las normas éticas de la franquicia aprobadas por el Consejo Mundial de las Franquicias. Debe dársele al potencial franquiciado un tiempo razonable para que pueda analizar el Contrato de Franquicias. Los Franquiciadores en algunas otras partes del mundo, como Estados Unidos y México, no pueden recibir dineros ni firmar documentos antes de que se cumpla un tiempo que permita a los franquiciados analizar la documentación y los contratos. En el caso de Ecuador, por no existir normas que regulen las franquicias, no hay obstáculo para que se reciba dineros o se firme contrato sin una revisión previa, pero aún sin una norma, es aconsejable considerar esta práctica. El Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado UNIDROIT desde 2002 puso en consideración una propuesta de ley de Franquicias denominada “Franchise Disclosure Law”³⁶ o “Ley de Entrega de Información sobre Franquicias”, cuyo básico objetivo es establecer la obligación de los empresarios franquiciantes de otorgar adecuada información al potencial franquiciado antes de que firme cualquier documento de obligación o entregue algún dinero.

El Contenido del Contrato de Franquicia Individual

Normas típicas en un contrato de franquicia individual son las siguientes :

- ⦿ Concepto a Franquiciar
- ⦿ Del Territorio
- ⦿ Vigencia del Contrato de Franquicia y la renovación
- ⦿ Independencia de las partes . No garantía de resultados

³⁶ <http://www.unidroit.org/english/modellaws/2002franchise/2002modellaw-e.pdf>

- ☉ Del derecho de entrada y de las regalías
- ☉ De la publicidad y del Fondo de Publicidad
- ☉ Asistencia Técnica – Supervisión
- ☉ Confidencialidad / No competencia
- ☉ Del uso de la Propiedad Intelectual
- ☉ Del Proceso de Apertura
- ☉ De la Uniformidad de los locales de la Franquicia
- ☉ Registros Contables Uniformes
- ☉ Acceso a los registros e instalaciones
- ☉ De los Productos
- ☉ Seguros
- ☉ Convenciones o Programas de Capacitación
- ☉ Obligaciones del Franquiciador y del Franquiciado
- ☉ Causas de Terminación del Contrato
- ☉ Obligaciones al término del contrato
- ☉ Cesión de Derechos
- ☉ Sanciones y Multas
- ☉ Solución y Prevención de Conflictos

Para la redacción del Contrato de Franquicia Individual³⁷ y el manejo de todos los temas legales de estructuración del sistema *CEBICHELAX*, Juan Parrales había contratado un abogado especializado, quien redactó un borrador que fue ampliamente discutido para llegar a una versión final. Hay casos en que los Abogados realizan contratos accesorios al de Franquicia, como distribución, licencia, confidencialidad, comodato de letreros, garantías, etc. Inclusive hay ocasiones en que previo a la firma del convenio se suscribe una carta de intención³⁸, pero Juan prefirió que la documentación contractual sea lo menos compleja, buscando incluir todo en un solo convenio de franquicia.

Finalmente ya estaba el contrato, pero Juan conocía que esto no era suficiente. La Franquicia es más allá que un contrato. El había escuchado por parte de su Abogado que en el mejor de los casos el contrato quedará archivado para siempre, y que en la mayoría de los casos el contrato sale del archivo cuando hay posibilidad de conflictos.

Las buenas relaciones son básicas para un proceso a largo plazo. En la relación de Franquicias, lo mejor es la comunicación fluida y la prevención de conflictos. Se previenen conflictos desde el inicio con las normas establecidas y comunicadas, con la correcta selección de franquiciados conforme al perfil establecido, evitando la improvisación en el desarrollo del sistema, asegurando la capacitación y la

³⁷ Franquicia Individual es la que se concede para la apertura de un solo punto de franquicia, o local.

³⁸ La carta de intención tiene por objeto dejar constancia del interés de las partes y por lo general se produce una especie de reservación: el Franquiciante reserva el territorio y el Franquiciado entrega algún valor en señal de seriedad. Aún con la firma de estos convenios hay que establecer claramente que ocurriría en caso de que alguna de las partes se retracte. Las normas éticas de la franquicias de la WFC y de AEFRAN recomiendan que se establezca si ese pago es o no reembolsable y de qué manera

transferencia de conocimientos a los franquiciados, asegurando que el franquiciado operará el negocio personalmente, otorgando un gran apoyo inicial al momento de apertura, y estableciendo y ejecutando un adecuado sistema de asistencia técnica e inspecciones continuas.

Juan estaba consciente que la franquicia es más allá que un contrato.

LA TRANSFERENCIA DE KNOW HOW

Juan ya había firmado los contratos de franquicia con sus franquiciados y debía ahora iniciar todo el proceso previo a la apertura de los nuevos negocios. No podía dejar a los franquiciados a la deriva. Entendía muy bien que debía poner sus mejores esfuerzos en dos áreas de asistencia técnica: asegurarse que el franquiciado emprende debidamente las obras civiles y que se cumpla correctamente la transferencia de conocimientos a sus franquiciados para que puedan abrir y operar el negocio. Luego de la firma de cada contrato, se estableció un cronograma de actividades para llegar a cumplir aquellas dos áreas a tiempo.

Juan observó que los franquiciados daban mayor importancia a la construcción y decoración del local, y les recordó lo fundamental de que se cumplan con el Programa de capacitación que les permita estar completamente calificados para la operación de los negocios. En verdad es normal que los franquiciados tengan mayor interés a esta área pero depende del franquiciante aclarar las reglas del juego desde el principio para asegurar que el proceso de transferencia de conocimientos se cumple debidamente. Los franquiciados van a ser propietarios de negocios, deben saber totalmente cómo operan los mismos. El éxito de las franquicias estarán marcados por las acciones u omisiones y el tema transferencia de know-how es vital.

Así, un franquiciado que prefiere sólo conocer los aspectos generales, y que sus empleados sean quienes atiendan los detalles del manejo del modelo de negocios, quedará en graves problemas cuando sus empleados renuncien, y aún si no lo hacen, vivirá dependiente de los que sus empleados consideran que es correcto respecto de la operación del negocio franquiciado.

Juan recordaba la frase tan mencionada en la Conferencia de Franquicias : *“The days of a franchisee owning a business and having others running it are gone”* “Aquellos días en los cuales un franquiciado era propietario de un negocio y tenía a otros gerenciándolos ya no existen” *John Tietzen, Wendy’s franchisee* .

El elemento clave de toda franquicia radica en el hecho de que el franquiciador transfiere al franquiciado el know-how, esto es, los conocimientos del manejo del negocio. Estos conocimientos se transfieren a través de una formación técnica y comercial que recibe el franquiciado, y que se basa en la transmisión de los métodos operativos del franquiciador, que hacen que el negocio funcione y salga adelante con mayores garantías de éxito. Aquí también se debe considerar la asistencia técnica.

La Asistencia Técnica es el seguimiento por parte del franquiciador, en ámbitos como técnicas de venta, administración, mercadeo, localización del lugar más adecuado,

decoración del local, contabilidad, tecnología de la información, etc. Aquí también puede estar el dar acceso al franquiciado a estudios de mercado.

El proceso continuo de transferencia de conocimientos, tanto en el proceso de apertura de un negocio, como en el desarrollo del mismo, es FUNDAMENTAL.

Es recomendable que la organización considere:

- a) Sistematizar en lo posible los conocimientos a ser transmitidos (a efectos de que haya una sola versión, y no existan varias versiones de los modos de hacer las cosas). Lo importante es que existan criterios unificados dentro de la organización.
- b) Diseñar y Ejecutar un proceso de “capacitación para capacitadores”, seleccionando a los más experimentados miembros de la Organización para que mejoren sus destrezas pedagógicas. Estas personas serían los potenciales Supervisores y capacitadores de las Franquicias.
- c) Diseñar un Plan de Capacitación y el Contenido, que es el que recibirán los franquiciados, discriminando los niveles, como Dueño de negocio, administrador , cajera, etc.
- d) Los miembros de la Organización son los que tienen el know-how del negocio. El Gerente General armoniza los criterios divergentes. Si se contratara consultoría de apoyo sería para facilitar este trabajo, y no para realizarlo en su totalidad.

Fuente : Documentos de Trabajo de Ecuafanquicias

EL TERRITORIO

Los asesores de Juan le indicaron que hay diversas formas de conceder franquicias. Se pueden otorgar franquicias individuales, como también franquicias de desarrollo de área, como franquicias maestras o regionales. Hay casos específicos en que se conceden franquicias corner.

Sin embargo, un elemento importante en los contratos de franquicia suele ser la determinación del territorio exclusivo. Normalmente se entiende como el área en donde el franquiciador se compromete a no autorizar la apertura de otras franquicias, donde también supone la obligación del franquiciado de promover el sistema de negocios, crear mercado, generar ingresos y a evitar que incurse la competencia en dicha área.

Existen dos corrientes para el otorgamiento del territorio: La entrega de un territorio específico alrededor del local franquiciado; y, 2) Que el territorio es solamente el correspondiente al punto de franquicia, que en la práctica significa no conceder ningún territorio. Cada una de las dos corrientes tiene su razón de existir.³⁹

Juan de antemano había resuelto conceder un territorio amplio a sus nuevas franquicias como un estímulo para su desarrollo y evitar el llamado canibalismo: Cada una de dichas franquicias tendrían el derecho exclusivo de territorio para las ciudadelas La Garzota, Urdesa y Kennedy.

³⁹ Allá por el año 2000 tuve la oportunidad de revisar un contrato de Pizza Hut el cual determinaba que el territorio era el lugar donde se establecía el local franquiciado, especificándose claramente la dirección y aclarándose que el franquiciante tenía derecho a instalar o franquiciar un local inclusive junto al actual existente. Si bien esto puede aparecer extraño, es el ejercicio pleno de la no territorialidad de la franquicia, en contraste con la concesión de un territorio específico. La mayor razón esgrimida: el mercado altamente cambiante.

FRANQUICIAS Y CONFLICTOS

No existe un seguro para evitar la posibilidad de conflictos en las Franquicias. Sin embargo, si es seguro que mientras existe buena fe en las partes acompañado de un proceso de comunicación permanente, los posibles conflictos pueden ser efectivamente prevenidos.

Hemos analizado en las clases que los conflictos pueden prevenir por parte de diferentes fuentes, pero todas estas son muy claras: del Franquiciador, del Franquiciado, del sistema de franquicias, o por agentes externos. Cada vez que podamos identificar la verdadera fuente de un problema específico, seremos más efectivos para prevenirlo.

Sin embargo, muchos problemas de las franquicias pueden partir desde la raíz, desde el mismo momento de la creación del modelo. Un modelo mal estructurado tendrá mayor posibilidades de generar conflictos, que un modelo bien concebido. Dicho sea, por más prestigioso que sea un negocio, por el conocimiento de sus marcas, si para el proceso de creación de la franquicia no se han seguido los pasos adecuados, los problemas son previsibles.

Es típico en mis clases privilegiar el pensamiento crítico de mis estudiantes. En este sentido, les pedí –sin mucha anticipación- que preparen una lista de situaciones que generen conflictos en las Franquicias. El resultado fue altamente positivo. Especial relieve merecen las opiniones de Denisse Ortega, Maité Rodríguez Alarcón y Andrea Campoverde. A partir de esas opiniones presento estas situaciones:

“Incumplir con la imagen del producto y de la marca.

...por ejemplo: Sus empleados no llevan uniforme, los empleados del local no dan un buen trato a la clientela. Sus locales están sucios o con mobiliario dañado”. En efecto, un local con mal aspecto, no solo que genera un detrimento a la marca y a los demás locales de la cadena, sino que se hace daño a si mismo. Un local descuidado pierde clientela. Si el conflicto no ocurre por el reclamo del franquiciador podrá ocurrir por la reducción de ventas en el local franquiciado. Este es un caso directamente de responsabilidad de franquiciado, pero también el franquiciante debe preocuparse, a través de las inspecciones, de verificar que el franquiciado cumple con los estándares en forma permanente.

“Insuficiencia de know how al momento de ser transmitido al franquiciado”

Este sería el caso típico de una Franquicia creada a partir de un negocio no probado, que no ha transcurrido el tiempo adecuado para que se considere exitoso. Hay franquicias que se venden con afán de generar ingresos pero que son vacías en desarrollo de know-how. Los franquiciados entran en una especie de ruleta rusa, viven y se alimentan en la propia experimentación. Sufren los avatares de cualquier

negocio propio, con la desventaja añadida que están convencidos que el franquiciador tiene los conocimientos suficientes para resolver problemas. Lamentablemente, los problemas es lo más seguro que puede ocurrir. El Franquiciante se considerará en muchos aspectos frustrado. Eso es fuente de múltiples conflictos, que provienen de un mal sistema, pero que es de directa responsabilidad del franquiciante.

“Incumplimiento de gama obligatoria de productos o servicios”

Ya habíamos mencionado que el franquiciador debe contar con la capacidad suficiente de abastecimiento de productos o servicios. Mientras van multiplicándose los locales franquiciados, debe asimismo multiplicarse la capacidad para atender a dichos locales. El otorgar franquicias y no estar preparado es un grave generador de conflictos. Esta también es una responsabilidad directa del franquiciante.

“Falta de pago de cánones y royalties.

Cuando el franquiciado comienza a tardar en su pago de cánones y royalties que estuvieron previamente especificados en el contrato, comienzan los conflictos.”

“El franquiciado falta a las capacitaciones brindadas por el franquiciador.

Si el franquiciado falta a las capacitaciones no se puede quejar de no saber como hacer las cosas. El franquiciador deberá exigirle su asistencia ya que si falta la imagen del producto y el resultado final no van a ser iguales al de la idea inicial”

“Mala ubicación del local o insuficiencia de mercado territorial ...es ilógico que una franquicia internacional de altísima inversión se instale en una población de poca capacidad adquisitiva y población”. Este ejemplo es aplicable también a franquicias otorgadas para ciertos territorios en los cuales no se ha hecho un análisis adecuado. El peor de los escenarios es que el franquiciado sobredimensionó la capacidad de un territorio y por esta razón fracasó en el intento. El local cierra y esto posiblemente genera conflictos entre las partes.

Insuficiencia de Recursos del Franquiciante

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

El Franquiciado no asume la filosofía de la Franquicia

Si el franquiciado no entiende perfectamente el espíritu del sistema de franquicia y no se adapta plenamente a la filosofía y a la identidad corporativa de la misma, puede que existan problemas como que se comience a expender en el local otro tipo de productos que no estén autorizados y que no tengan nada que ver con el concepto del negocio y afecte su imagen ante el consumidor

Maquillar cuentas

Si en caso de que las regalías se calculen en base a las ventas y el franquiciado en vista de que va a percibir menor beneficio por unidad (ya que este es compartido) decida maquillar los balances, eso puede causar hostilidades entre los dos.

Juan no escapó a los problemas. En cada una de sus franquicias se generaban situaciones producto de una relación de largo plazo:

Franquicia La Garzota: Si bien Juan había sido muy estricto en exigir que el franquiciado y sus empleados se capaciten en el manejo del negocio, su Franquiciado Carlos Estrada había aceptado un empleo internacional con una remuneración fabulosa y de súbito encargó el negocio a su hija, Carla, recién graduada en administración de empresas en una universidad extranjera prestigiosa. Juan tuvo que aceptar a regañadientes. El cambio de la administración se hizo sentir en los efectos del negocio, generándose reducción en los niveles de ventas. La nueva Gerente del local franquiciado, con sus conocimientos académicos consideraba que ciertos elementos del modelo de negocios eran inadecuados y los desafiaba, inclusive revelaba que ella no estuvo de acuerdo en la negociación de la franquicia.⁴⁰

Franquicia Urdesa: Luis Mendoza manejaba bien su local y tenía muy buenos ingresos. Sin embargo, tiempo después comenzaron a instalarse dentro de Urdesa algunos locales de la competencia. Juan invitó a su franquiciado a emprender promociones, generar servicio a domicilio para toda la ciudadela, pero él no se mostró interesado. Poco a poco el mercado de la ciudadela pertenecía mayormente a los demás negocios. Si bien no tenía nada que reclamar a su franquiciado Juan Parrales consideró que no fue conveniente otorgarle exclusividad de toda una Ciudadela, ya que al hacerlo perdió la oportunidad de abrir nuevos locales y evitar que allí se asiente la competencia.

Franquicia Kennedy: Oscar Cornejo había adquirido la franquicia, pero poco a poco la desatendió, porque pensaba que debido a la fama de la marca, ésta funcionaba como una máquina. Debido a la desatención, el negocio redujo ventas, ocurrieron pérdidas inorgánicas y existió una adecuada rotación del personal. El franquiciado, una vez que pudo constatar los resultados desfavorables, y además luego de las observaciones y advertencias del franquiciante, se reintegró a la dedicación por entero al negocio.

Juan Parrales sabía que no estaba exento de mantener situaciones críticas con sus franquiciados. Cada franquiciado, cada punto de franquicia, tendrá en su momento una problemática particular.

⁴⁰ Mi amigo Alejandro Baraya, un “arquitecto” de negocios, propietario del concepto PIM’s en el evento Franquicias 2008 mencionó que él prefiere que se contraten cocineros a chefs, porque los chefs están renuentes a aceptar las maneras de preparación de productos establecidas por la Franquicia. Este criterio singular fue compartido por algunas personas de la audiencia con experiencia en estos negocios. Aquí es cuando la parte académica entra en controversia con la experiencia y la práctica.

EL DESARROLLO EN EL PAIS

Gracias a que ha publicado una página web que incluye la oferta de la franquicia, y ha comenzado a participar en ferias especializadas y grupos focales⁴¹, en poco tiempo la Central de Franquicias de CEBICHELEX empieza a recibir llamadas y comunicaciones electrónicas solicitando información de franquicias para varias provincias del País, e inclusive recibe correos electrónicos de España y Estados Unidos. Juan se emociona y se comunica inmediatamente con sus asesores, quienes le advierten que aún no está listo para atender pedidos de franquicias fuera del País⁴², y tal vez no está listo para atenderlas dentro del mismo Ecuador, fuera de Guayaquil. Se requerirá entonces planificar debidamente un proceso que permita generar la capacidad para expandirse fuera de la ciudad, así como para exportar la franquicia.

En efecto, luego de la correspondiente planificación, llega el momento de ofertar la franquicia para otras provincias, y particularmente para la ciudad de Quito. Luego de un proceso conservador de selección resuelve asignar la franquicia regional⁴³ para la Provincia de Pichincha, a un grupo empresarial de la capital. El acuerdo entre las partes incluye un Plan de Desarrollo⁴⁴, mediante el cual el grupo empresarial se compromete a abrir 3 locales en el plazo de seis meses, y un mínimo de 3 locales anuales adicionales por un tiempo de cinco años. El contrato de franquicia es por diez años. Se incluye la posibilidad de que el grupo empresarial otorgue subfranquicias del modelo de negocios en el territorio concedido, pero siempre el franquiciante, percibirá un dinero determinado por cada local abierto, y las correspondientes regalías. De cumplirse los compromisos, en cinco años y seis meses se podrán contar con 18 nuevos locales en la Provincia de Pichincha.

Nos encontramos frente a una nueva figura: la subfranquicia⁴⁵. Esto implica que el Grupo Empresarial asumirá la función de Franquiciante (o Subfranquiciante) frente al subfranquiciado. Esto significa que algunas de las funciones que corresponden al Franquiciante deberán ser asumidas por el Grupo Empresarial, como por ejemplo, las

⁴¹ Se ha demostrado que la mejor manera de obtener contactos interesados en franquicias es a través del internet. De allí siguen las ferias especializadas de franquicias. En todos estos casos es necesario establecer un sistema adecuado de información y seguimiento a los interesados.

⁴² La exportación de franquicias puede ser un proceso complejo, y siempre es mejor que una Franquicia logre desarrollarse bien en el País, antes de proceder a la exportación

⁴³ Franquicia Regional es la que se otorga para una región determinada, como en el caso de una provincia. También puede considerarse Regional cuando se otorgan respecto de varios países de una misma región, como Sudamérica, o Comunidad Andina.

⁴⁴ En Franquicia el Plan de Desarrollo se aplica generalmente a las Franquicias Maestras, Regionales o Múltiples o de Desarrollo de Área, en los cuales se concreta el compromiso de apertura de negocios en un tiempo determinado

⁴⁵ El formato de Contrato de Subfranquicia requiere por lo general una aprobación por parte del Franquiciante Principal. Además puede haber el caso que un Franquiciante Principal se reserve el derecho de aprobar a cualquier potencial subfranquiciado, previo a que ingrese al sistema

de capacitación, asistencia técnica, supervisión y control, sin que el Franquiciante principal pierda estas atribuciones para todo el sistema. Aquí el ganar-ganar se extiende a un nuevo actor: el subfranquiciado.

Juan también sabe que hasta antes que se abran los primeros locales, deberá estar resuelto el modo de aprovisionamiento de materia prima y productos a los locales fuera de Guayaquil. Esto añadido a todas las previsiones que deben tomarse para la apertura de puntos de franquicia.

Juan estaba muy contento sobre su futuro. En su planificación inicial había planificado la apertura de 25 locales en cinco años y estaba cerca de cumplirlo. Juan estaba cambiando de oficio. De ser un propietario de locales, ahora se estaba convirtiendo en asesor de sus franquiciados.

El novel franquiciante comenzó a recibir más comunicaciones electrónicas requiriendo información de su franquicia para la apertura de locales en Estados Unidos y España, como de otros países. Justamente la gran mayoría de los interesados en sus franquicias eran los propios connacionales que residen en aquellos Países⁴⁶. Juan consideró que aún no era el momento para ofertar franquicias fuera del País, que primero debía consolidarse debidamente en el Ecuador, y que además para internacionalizarse era fundamental conocer los requerimientos para hacerlo y los requisitos de los países para ofertar las franquicias. Pidió un informe a sus asesores en este sentido.

⁴⁶ Conforme a un estudio de Ecufranquicias realizado a Corpei, en diciembre del 2007, los principales potenciales franquiciados de las franquicias ecuatorianas son los propios connacionales emigrantes.

PROYECCION DE 66 MESES PARA LA FRANQUICIA CEBICHELAX

(de cumplirse el acuerdo con el grupo empresarial de la ciudad de Quito)



LA INTERNACIONALIZACION DE LAS FRANQUICIAS

Juan Parrales se entusiasmó mucho cuando recibió su primera llamada de un interesado en adquirir la franquicia para otro País, y como después habían otros interesados creyó que podía ir adelante para proceder a exportarla.

En una reunión que mantuvo con sus asesores, ellos le manifestaron que en efecto cuando un negocio es prestigioso y exitoso, habrán muchos interesados en obtener una licencia para el exterior, y que justamente aquellos interesados van a ser nuestros connacionales, principalmente los ecuatorianos en Estados Unidos y en España, con más razón por tratarse de cebiches, un producto nostálgico.

**Una franquicia exitosa en su País, no siempre es exitosa en otro...
hay que dar los pasos correctos**

En dicha reunión, Juan fue informado que para proceder a exportar la franquicia hay que tener en cuenta que el modelo puede cambiar, no necesariamente en su imagen, pero sí definitivamente en la manera de que los productos son proveídos. Hay que tomar una serie de decisiones antes de proceder.

La exportación de franquicias puede ser un proceso complejo. Si la franquicia es 100% de formato de negocios y no involucra productos o materia prima (como las de servicios), su exportación será menos complicada y la principal preocupación serán los aspectos legales, la capacitación y asistencia técnica.

En el caso de aquellas franquicias que involucran la distribución de materia prima, el tema es complejo y merecerá ser mayormente planificado que en el caso de las franquicias de servicios.

Tanto franquiciadores como potenciales franquiciados deben tomar en cuenta lo indicado. Al potencial franquiciado, por sentido ético hay que advertirle que el proceso de la exportación no es tan sencillo. Es obvio, para una franquicia será sencillo abrir o asesorar la apertura de un punto en su propia ciudad e inclusive en su propio País, pero en el exterior.... es otra cosa. Hay que tener paciencia y hacer las cosas bien !

Experiencia de Franquicias Maestras:

- De 142 franquicias maestras concedidas, solo 6 cumplieron los cronogramas establecidos en los planes de desarrollo
- 135 de 142 franquiciados violaron los acuerdos de franquicia
- En 66 territorios, 22 franquiciados crearon unidades o dieron derechos y se dieron por terminados sus acuerdos de franquicia maestra
- De 1.213 puntos de franquicia o subfranquicia, 407 fueron posteriormente cerrados
- Sólo 5 de estos casos fueron sujetos a litigios

Biting Off More than They Can Chew: Unfulfilled Development Commitments in International Master Franchise Ventures, Arturs Kalnins, Ph.D. Estudio realizado a una muestra de 142 contratos de franquicias maestras norteamericanas otorgadas a 35 países (sector alimenticio)

¿ Qué hacer antes de franquiciar en el exterior ?

Con el apoyo de los alumnos de las Escuelas de Comercio Internacional, como los de Marketing, de la Universidad Católica Santiago de Guayaquil, hicimos una descripción de lo que una empresa franquiciadora debe hacer antes de empezar la aventura de franquiciar internacionalmente. El aporte de nuestra experiencia, como el aporte de los estudiantes, nos reveló el listado que aparece a continuación.

1. Cumplimiento regulaciones en País recipiente
2. Verificar el costo de la instalación del negocio en el país recipiente (inversión)
3. Determinar precio de Materia Prima, vendida por franquiciador o por proveedores autorizados.
4. Localizar proveedores locales en caso necesario
5. Determinar Precio de venta al público de los productos en el país recipiente.
6. Analizar Regulaciones de Aduanas en el País recipiente.
7. Informarse sobre Impuestos a las importaciones de la materia prima en el país recipiente.
8. Informarse sobre Aspectos sanitarios para productos en el País recipiente. Normas sobre registros previos, inspecciones, regulaciones de manejo de productos, etc.

9. Información sobre permisos necesarios para operar un negocio en el país recipiente
10. Realizar Degustaciones / análisis de mercado en el País recipiente.
11. Verificar Regulaciones sobre Franquicias en el país recipiente. Consultas legales
12. Registro de marcas y nombres comerciales.
13. Equipos, conveniencia de importar o fabricación local. .
14. Empaques a utilizar en el país recipiente
15. Establecer costo aproximado de un local o espacio para arrendar. para análisis de costos.
16. Establecer costo aproximado de una bodega si fuere necesaria.
17. Derecho de entrada a nivel internacional. Normativas sobre fondo de publicidad.
18. Determinación de Regalías, a base tal vez de un plan de negocios, o viabilidad local
19. Traducción de documentos al idioma del país recipiente. (Normas de la Franquicia: Manuales, etc)
20. Determinación de maneras de transferir know-how. Capacitación, entrenamiento, asistencia técnica.

Este listado nos revela la complejidad que puede tener la exportación de un modelo de negocios, especialmente de aquellos que incluyen la distribución de materia prima. Antes de exportar la franquicia, hay que analizar detenidamente la situación del modelo de negocios en el País, planificar y tomar decisiones

Si la casa no está orden no tiene sentido salir de ella. Normalmente lo que uno sabe es de "franquiciar" en su territorio nacional o veces lo está aprendiendo, y en consecuencia si todo su territorio nacional no está totalmente explotado, o si por lo que sea no está en orden, dedicar esfuerzos y recursos a otra cosa, en este caso salir al exterior, es sencillamente mucho menos rentable y arriesgado que "ordenar la casa", por lo que en este caso una vez más la emotividad parece comerse a la razón.

El Blog de la Franquicia, Jason García.

<http://www.elblogdelafranquicia.com/la-expansion-internacional-no-es-una-emocion/>

Un ejemplo notable de alta organización de un sistema de franquicias lo experimenté al conocer de cerca el modelo de negocios PORTAS (negocio de renovación de hogares, una de las marcas más reconocidas en Alemania con sede en Dietzenbach, cerca de Frankfurt). Este es un sistema que se inició en 1974 y ha logrado expandirse en Europa, a países como Gran Bretaña, Dinamarca, Holanda, Bélgica,

Luxemburgo, Francia, Suiza, Italia, Austria, República Checa, Eslovaquia, Polonia, Irlanda y Hungría. Con mucho orgullo corporativo me mostraron todo el riguroso proceso metodológico de la operación del negocio representado en una serie de documentos de la Franquicia o Licencia, con procesos muy estructurados para la selección de Licenciarios y con un centro de entrenamiento internacional de la más alta categoría Tuve también oportunidad de visitar en Berlín y en Francia a dos de sus franquiciados quienes demostraron alta satisfacción en el manejo del negocio y confirmaron la asistencia técnica continua por parte del franquiciador. Es importante manifestar que para la concesión de licencias internacionales prácticamente todo detalle había sido tomado en cuenta⁴⁷.

⁴⁷ PORTAS tiene actualmente más de 500 franquiciados o licenciarios. En el proceso de renovación de hogares se especializa en Puertas Interiores y exteriores, cobertizos y cubiertas voladas, puertas de garajes, cocinas, coberturas de radiadores de calefacción, muebles para baño, sistemas de puertas deslizantes, escaleras, ventanas y coberturas tensadas. www.portas.com

LA FRANQUICIA EN OTROS PAISES (REGULACIONES)

Como se ha indicado, no existen requerimientos especiales para la concesión de franquicias en los países de América Latina, con excepción de Brasil y México. En todos estos países se puede suscribir contratos sin mediar ningún requisito previo⁴⁸. A continuación se señalan algunos países en los cuales existe cierta normatividad:

Estados Unidos: “The Rule”

La Federal Trade Commission expidió la regulación denominada The Rule, (ahora enmendada) bajo el criterio que el franquiciante 14 días antes de la firma del contrato, o de recibir dineros, debe haber entregado suficiente información a su potencial franquiciado. La Franquicia no puede ofertarse, sino cuando existe un documento informativo denominado FDD Franchise Disclosure Document⁴⁹ (Documento Informativo de la Franquicia) En este documento, los Franquiciantes deben incluir una serie de información de la empresa Franquiciante, estados financieros de la empres, información de los Directores, de sus antecedentes, del modelo de negocio, política sobre derecho inicial de franquicia y pagos, obligaciones, territorio, restricciones, propiedad intelectual, etc.⁵⁰

Además, existen Estados que han legislado sobre franquicias y que requieren que las mismas se registren antes de hacer oferta pública. Este es el caso de New York, donde hay mucha presencia de ecuatorianos emigrantes. New York tiene regulaciones a la publicidad de las franquicias.

En el caso de otros Estados, como el de New Jersey, donde también hay un número importante de ecuatorianos, o el de Florida, donde las empresas latinoamericanas encuentran atractivo para generar negocios, éstos no establecen la obligatoriedad de registrar previamente las franquicias, sin embargo, todas éstas deben cumplir con la preparación del FDD.⁵¹ En el caso de Florida, hay normatividad para las

⁴⁸ En todo país en donde va a otorgarse una franquicia debería protegerse la propiedad intelectual del sistema de negocios. El registro de marcas es necesario

⁴⁹ Con la Regla Inicial de 1979, este documento se denominaba UFOC Uniform Franchise Offering Circular (Circular uniforme de Oferta de Franquicia)

⁵⁰ Un ejemplo de FDD, respecto a la franquicia CURVES puede encontrarse en

<http://www.unhappyfranchisee.com/curves-franchise-disclosure-document-fdd/>

⁵¹ Los costos legales en Estados Unidos para desarrollar el FDD y el Contrato de Franquicia individual pueden estar en el rango de \$20,000 a \$ 30,000. En el caso de Contrato de Franquicia Maestra y FDD el rango es \$20,000 a 40,000 . Los registros que son necesarios en algunos Estados es aparte.

Fuente:Entering the USA Market, by Carl E. Zwisler – Hayness and Boone

oportunidades de negocio. Las franquicias deben llenar un formulario para no estar consideradas en esta categoría⁵²

Estados Unidos es un país que aplica principalmente el derecho común, el precedente judicial. Este es otro punto a ser observado. Uno de los casos que involucró una franquicia norteamericana con un empresario latinoamericano es el que siguió Mario Nieman en contra de Dry Clean U.S.A. En primera instancia la Corte del Distrito falló a favor de Mario Nieman, quien demandó a Dry Clean la devolución de un depósito no reembolsable de US\$50,000, basado en que el franquiciante no cumplió la Regulación Federal de entrega previa de información. La Corte de Distrito consideró que dicha norma aplicaba extraterritorialmente. Sin embargo, en apelación esta sentencia fue revocada por la Corte de Apelaciones del Circuito 11. En la resolución el Juez Smith recordó el *“principio del Derecho Americano que la legislación del Congreso, al menos que diga lo contrario, se aplica sólo a la jurisdicción territorial de los Estados Unidos”*, y que la ley que creó a la FTC no le dio facultad a este Organismo para dictar normas con alcance extraterritorial. Este fallo genera precedente y es parte del Derecho norteamericano. En consecuencia, los franquiciantes norteamericanos no están obligados a cumplir la Regulación del FTC cuando ofertan o negocian franquicias, con extranjeros para otros países.⁵³ Si la apelación hubiera confirmado la sentencia inicial, hubiera generado que todas las negociaciones de franquicias norteamericanas para el exterior cumplan con la norma federal, por lo que este caso, en su momento, generó revuelo en la industria de las franquicias de los Estados Unidos.

España

Al menos veinte días hábiles previos a la firma del contrato el franquiciante debe entregar información relevante al potencial franquiciado. Además, todo franquiciante debe registrar su condición de tal en la Dirección General de Política Comercial del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Esto es lo llamado “Registro de Franquiciadores”, que normalmente se lo hace en forma directa en la indicada Dirección, o a través de las Comunidades Autónomas. La información que debe ser suministrada para el Registro de los franquiciadores en España incluye datos de los franquiciadores, de la propiedad intelectual, del modelo de negocio.⁵⁴

⁵² Parte de la información obtenida de Wiley Rein, **Regulation of Franchise Sales: An Overview**.
<http://www.wileyrein.com/publications.cfm?sp=articles&id=982>

⁵³ Mario NIEMAN, Plaintiff-Appellee, v. DRYCLEAN U.S.A. FRANCHISE COMPANY, INC., Defendant-Appellant.

No. 97-4745. United States Court of Appeals, Eleventh Circuit. June 21, 1999
<http://caselaw.lp.findlaw.com/scripts/getcase.pl?navby=search&case=/data2/circs/11th/974745man.html>

⁵⁴ Información publicada en el sitio web de la Asociación Española de Franquiciadores
http://www.franquiciadores.com/legislacion_esp.asp?mn=legislacion

Países en los cuales existen normas que regulan las franquicias :

Albania
Australia
Barbados
Belarus
Belgium
Brazil
Canada (Alberta, Ontario, and Prince Edward Island)
China (The People's Republic)
Croatia
Estonia
France
Georgia
Indonesia
Italy
Japan
Kazakhstan
Kyrgyzstan
Lithuania
Macau
Malaysia
Mexico
Moldova
Romania
Russia
Saudi Arabia
South Korea
Spain
Sweden
Taiwan
Ukraine
United States
Venezuela
Vietnam

Fuente: DLA PIPER, <http://www.dlapiper.com/us/services/detail.aspx?service=256> . En el caso de Venezuela, si bien no hay ley que regule a las franquicias directamente existe una norma relativa a la competencia, como en el caso de la Unión Europea.

México

La Ley de la Ley de la Propiedad Industrial en México establece que la Circular de Oferta de Franquicia , debe ser entregada al potencial franquiciado 30 días antes de la firma del contrato, que incluye información relativa al franquiciante, descripción de la

franquicia, derechos de propiedad intelectual, pagos que debe hacer el franquiciatario, información sobre la asistencia técnica, etc.⁵⁵

Brasil

Se requiere que se entregue información suficiente al potencial franquiciado al menos 10 días antes del Contrato o cualquier pago. La información incluye entre otros puntos, descripción de la franquicia, territorio exclusivo y servicios proveídos por el franquiciador, lista de franquiciados, estados financieros del franquiciador, descripción de litigios pendientes, inversión inicial estimada, valor estimado de equipos, pagos que deben hacerse por el uso del sistema, equipos, publicidad y seguros.⁵⁶

Bélgica, Francia, Suecia

Son países en los cuales se cumple la tendencia de entrega de información suficiente sobre la franquicia al potencial franquiciado antes de la firma del Contrato o recepción de dineros. En el caso de Francia requiere la anticipación de 20 días. Bélgica, un mes. No existe registro. En el caso de Suecia se refiere a una anticipación razonable.

Italia

Se requiere la entrega de información previa al potencial franquiciado 30 días antes de la firma del contrato. El plazo de contrato de franquicia debe ser mínimo 3 años, terminación debe ser por violación sustancial

Rusia

Registro. Restricciones: El franquiciador debe proveer manuales , asistencia técnica, supervisar la calidad de bienes y servicios. Ser subsidiariamente responsable por reclamos hechos por terceros relativos a los bienes y servicios. Obligación de renovar si el franquiciado ha cumplido.

Ucrania⁵⁷

Registro. Franquiciador debe registrar el contrato, proveer asistencia técnica constante y monitorear la calidad de bienes y servicios

⁵⁵ Un ejemplo de un documento informativo para México, es el de la franquicia Hilton. Puede descargarse en [http://www.hiltonfranchise.com/Marketing/Disclosures/PDFs/2010_Hilton_Mexico_FDD\(235620_1\).PDF](http://www.hiltonfranchise.com/Marketing/Disclosures/PDFs/2010_Hilton_Mexico_FDD(235620_1).PDF)

⁵⁷ Información sobre Bélgica, Francia, Suecia, Italia, Rusia y Ucrania, proviene del documento denominado: Franchise Developments in Europe, DLA PIPER

República Popular China

Se debe proveer información previa al menos diez días antes de la firma del contrato o cualquier compromiso y registrar cada contrato. La información debe otorgarse respecto al franquiciante, la franquicia y otros franquiciados, como también información financiera de la red de franquicias, etc. Inclusive el franquiciante debe entregar información al gobierno sobre el desenvolvimiento de cada unidad franquiciada. Para poder conceder franquicias se requiere haber operado el negocio al menos por un año y con dos locales. La violación a las normas conlleva a fuertes sanciones

El Principio de Buena Fe Contractual

Babette Märzheuser-Wood, en su artículo *Franchise Disclosure Items in Europe*⁵⁸ menciona que Alemania, Austria, Portugal y Lituania tiene en su legislación el principio general que las partes se deben una a la otra la obligación de buena fe y trato justo durante las negociaciones precontractuales, lo que pudiera ser de impacto al momento de negociar una franquicia.

Conclusiones

Siempre he recomendado mucho celo al momento de conceder una franquicia para el exterior. Aquí se trata del futuro de la marca en otro País. El éxito traerá multiplicación de locales. El fracaso traerá riesgos de no más aperturas en aquella localidad. En algunos casos he recomendado que el propio franquiciador asegure que habrá intensa capacitación y asistencia técnica, trasladarse al otro País por un buen tiempo y mantener alta supervisión. También he recomendado encontrar aliados estratégicos, lo cual significaría inclusive no iniciar a manera de franquicia.

En fin, para cada caso, habrá una solución distinta, lo principal se trata es que la marca, el modelo o el sistema sea tan o más exitoso en otro país.

CONCLUSIONES GENERALES:

La intención de esta obra, como se indicara en su introducción es brindar a los empresarios y estudiantes nociones básicas de lo que significa el emprender en franquicias, con la inclusión de algunas experiencias relacionadas a casos prácticos. Se ha incluido además un caso ficticio cuyo contenido revela la problemática que tienen algunos sistemas en su proceso de desarrollo. Lo que sí es real, es que nuestro País se encuentra muy bien dotado de negocios exitosos con capacidad de reproducción. Corresponde a los empresarios emprender con seriedad la generación de franquicias nacionales. Con franquicias bien desarrolladas los franquiciadores ganan, pero no sólo ellos, también ganan los franquiciados, y finalmente gana el consumidor. Franquicias bien generadas apoyan también el desarrollo del País, produciendo entre otras cosas, auto-empleo, nuevas plazas de trabajo y optimizando la propiedad intelectual ecuatoriana.

El predicador de las MicroFranquicias Kirk Magleby con suficiente fundamento menciona que las MicroFranquicias constituyen el método para terminar con la pobreza y por ello preconiza que los gobiernos y entidades financieras internacionales apoyen estas iniciativas.

BIBLIOGRAFIA:

Erwin J. Keup. Franchise Bible. Hoy to Buy a Franchise or Franchise your own business. 6th Edition.

Andrew J. Sherman. Franchising & Licensing. 3rd Edition

Joe Mathews, Don DeBolt and Deb Percival, Street Smart Franchising

Joseba A. Echebarría Sáenz, El Contrato de Franquicia. Definición y Conflictos en las relaciones internas.

Kirk Magleby, Microfranquicias. La Solución a la Pobreza Mundial

Ecufranquicias. Exportación de Franquicias Ecuatorianas. Estudio realizado para la Corporación de Promoción de las Exportaciones e Inversiones. Diciembre del 2007

Field Fisher Waterhouse. Franchise disclosure ítems in Europe.
<http://www.ffw.com/pdf/Franchise-disclosure-in-Europe.pdf>

Nixon Peabody LLP. Franchise Law Alert. April 22, 2005. New Franchise Regulations in China
http://www.nixonpeabody.com/linked_media/publications/FLA_04252005.pdf

Wiley Rein. International Franchising: Foreign Regulation of Franchise Sales
<http://www.wileyrein.com/publications.cfm?sp=articles&id=991>

US Court of Appeals. Eleventh Circuit. June 21, 1989. Mario Nieman v DRYCLEAN USA
<http://caselaw.lp.findlaw.com/scripts/getcase.pl?navby=search&case=/data2/circs/11th/974745man.html>

Jason García. La Expansión internacional no es una emoción
<http://www.elblogdelafranquicia.com/la-expansion-internacional-no-es-una-emocion/>