

Guía práctica para adherirse a un sistema de franquicia¹

Introducción

Todo emprendedor se enfrenta a un conjunto de cuestiones a resolver en el momento de iniciar su propio negocio:

- ¿en que sector introducirme?
- ¿cómo debo organizar mi empresa?
- ¿cuántos puestos de trabajo necesito y cuáles deben ser sus perfiles?
- ¿cuáles son los mejores proveedores?
- ¿qué tecnología debo utilizar para optimizar los recursos?
- ¿qué política de precios seguir?
- ¿cómo debo enfrentarme a la competencia?
- ¿dónde están mis clientes?
- ¿qué soporte financiero debo tener?

Ante esta situación, el modelo de negocio de franquicia se presenta como una magnífica oportunidad de incorporarse por primera vez al mundo de la empresa o continuar con su negocio reduciendo el riesgo de hacerlo de forma independiente. En la franquicia se cuenta con la ayuda del franquiciador, que debe aportar el saber hacer y el apoyo técnico necesario para resolver muchas de estas cuestiones. Pero una franquicia no deja de ser una empresa. Por ello, el futuro franquiciado no debe pensar que una franquicia es un negocio que funciona sólo, de forma automática, y deberá valorar detenidamente sus posibilidades de éxito.

La realidad, según revelan las encuestas, pone de manifiesto que la mayoría de los franquiciados entran en este modelo de negocio con conocimientos insuficientes. Generalmente, los franquiciados aprenden qué es una franquicia a medida que van desarrollando su actividad.

Por ello desarrollamos esta **GUÍA PRÁCTICA PARA ADHERIRSE A UN SISTEMA DE FRANQUICIA**, que pretende orientar sobre los pasos que debería seguir el futuro franquiciado:

- 1º. Conocimiento del concepto y contenido de la franquicia
- 2º. Autoevaluación del futuro franquiciado.
- 3º. Selección y toma de contacto con el franquiciador.
- 4º. Análisis de la cadena franquiciada.
 - a) Análisis de marketing
 - b) Análisis financiero
 - c) Verificaciones.
 - d) Análisis del contrato
- 5º. Conclusiones

¹ Elaboración propia, basado en distintas fuentes y especialmente en el libro “El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos” Autores: Enrique Carlos Díez de Castro, Antonio Navarro García, Francisco Javier Rondán Cataluña.

1. Conocimiento del concepto y contenido de la franquicia

El concepto básico del que hay que partir es el de "contrato de franquicia".

El contrato de franquicia es aquel por el que el franquiciador cede al franquiciado la explotación de un modelo empresarial de éxito y que se basa en:

1. La cesión de uso de una marca, o imagen corporativa, o presentación uniforme de locales o medios de transporte
2. La aportación de conocimientos técnicos o saber hacer
3. La asistencia comercial y/o técnica

Todos estos elementos deben estar presentes en un contrato de franquicia, de forma que la ausencia de alguno de ellos haría que no pudiera definirse como tal.

No debe confundirse el concepto de franquicia con otras actividades empresariales. No tienen la consideración de franquicia:

- a) El contrato de concesión mercantil o de distribución en exclusiva.
- b) La concesión de una licencia de fabricación (contrato de franquicia industrial).
- c) La cesión de una marca registrada para utilizarla en una determinada zona (contrato de licencia de marca).
- d) La transferencia de tecnología.
- e) La cesión de la utilización de una enseña o rótulo comercial.

Una vez claro el concepto de franquicia, recomendamos al futuro franquiciado que se documente profusamente y adquiera claras nociones sobre las franquicias. Para ello cuenta con distintas vías:

- Conocimiento de la [legislación vigente](#):
 - Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista (Artículo 62 y Artículo 65).
 - Real Decreto 2485/1998, de 13 de noviembre, por el que se desarrolla el artículo 62 de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, relativo a la regulación del régimen de franquicia y se crea el Registro de franquiciadores.
 - Normativa europea y autonómica.
- Consulta a asociaciones nacionales e internacionales:
 - [Asociación Española de Defensa del Franquiciado](#)

- [Asociación Española de Franquiciadores](#)
- [Asociación de Franquiciadores de Andalucía](#)
- [Federación Europea de la Franquicia](#)
- [World Franchise Council](#)
- Consulta de textos académicos sobre la franquicia.
- Consulta de artículos en revistas especializadas, paginas Web, anuarios de franquicia y documentación en general. [Enlaces de interés](#)
- Información y asesoramiento en consultoras de franquicia y visita a ferias.

2. Autoevaluación del futuro del franquiciado

Un franquiciado no solo debe proceder a una evaluación rigurosa de las cadenas de franquicia, sino también a su propia evaluación.

El primer paso que debe dar el candidato a franquiciado es plantearse la siguiente pregunta:

¿Tengo las condiciones para convertirme en franquiciado?

A estos efectos recogemos dos propuestas de autoevaluación del futuro franquiciado que ayudarán a un a orientación sobre la situación propia:

- La primera de la Cámara de Comercio de Valencia² (Tabla 1 - Anexo).
- Por su parte, Kahn propone también un cuestionario de autoevaluación del franquiciado³ (Tabla 2 - Anexo).

Los resultados de estas evaluaciones del franquiciado deben ser orientativos, ya que fijan las condiciones principales que se deben tener para adherirse como franquiciado, pero en ningún caso definatorios de las posibilidades del candidato. Es importante también considerar que el futuro franquiciado puede actuar con dos planteamientos distintos: la franquicia como forma de autoempleo o como forma de inversión, que conllevan un acercamiento diferente a este modelo de negocio.

3. Selección y toma de contacto del franquiciador

Lo primero que debe hacer el candidato a franquiciado es reducir la totalidad de los sistemas de franquicia existentes a un número que sea manejable. La reducción y selección debe efectuarse siguiendo unos criterios lo más objetivos posibles, fijados a priori, como:

1. Análisis de sectores de actividad en los que existen franquicias
2. Capacidad inversora de que se dispone inversión mínima requerida
3. Gustos o preferencias personales
4. Experiencia personal o conocimientos técnicos

² «Guía de la franquicia», Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, 3ª ed., Valencia, 1992, pp. 188-189.

³ Kahn, M. (1994): Franchise et partenariat, París: Dalloz, p. 87.

5. Imagen y notoriedad de las marcas comercializadas, y reputación y prestigio del franquiciador.
6. Seguridad de la franquicia, que se puede medir a través del índice de éxitos y fracasos de la cadena.
7. Detección de áreas o zonas de mercado en el que existe una fuerte demanda potencial de los productos o servicios de una franquicia.
8. Criterios cuantitativos por sector y empresa: ventas, beneficios, rentabilidad, rotación, márgenes.
9. Franquicias más innovadoras con independencia del sector al que pertenezcan o en un sector concreto.

Como complemento a estos criterios, en los cuadros 1⁴ y 2⁵ (Ver Anexo) recogemos los resultados de dos investigaciones recientes sobre franquiciados españoles y las razones para la elección de una franquicia. Estos resultados ilustran que es lo que otros emprendedores han valorado a la hora de incorporarse a un sistema de franquicia.

Algunas fuentes de información sobre las distintas franquicias son las siguientes:

a) Registro de franquiciadores

Es un registro administrativo de carácter público, que tiene por objeto dar publicidad e informar sobre las empresas franquiciadoras.

El Registro de franquiciadores incluye, no solo datos generales sobre las empresas franquiciadoras, sino también datos cualitativos sobre las empresas, que permiten un mayor grado de información sobre estas.

Así, voluntariamente las empresas inscritas pueden aportar datos sobre:

- Certificados de calidad
- Adhesión al sistema arbitral de consumo
- Adhesión a algún sistema de resolución extrajudicial de conflictos
- Firma de códigos deontológicos

En el Registro de franquiciadores deben registrarse las personas físicas o jurídicas que pretendan desarrollar en España la actividad franquiciadora cuando vayan a ejercerla en más de una comunidad autónoma.

La inscripción en el Registro tiene carácter meramente informativo, no es una garantía de la viabilidad del negocio. Sin embargo aporta información valiosa sobre la situación de la entidad franquiciadora

⁴ Bermúdez, G. (2001): Tesis doctoral, Universidad de Málaga, p. 808.

⁵ Bordonaba, M. V (2003): Determinantes del éxito de las relaciones comerciales a largo plazo entre empresas: análisis empírico en el sistema de franquicia, tesis doctoral. Universidad de Zaragoza; junio p. 268.

como: tipo de franquiciador, la antigüedad, número del registro mercantil, si la marca se encuentra debidamente registrada en el Registro de Patentes y Marcas, o el número de establecimientos propios y franquiciados.

b. Asociaciones de franquiciados y franquiciadores

- AEDEF - La Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF) es una entidad sin ánimo de lucro con la misión de proteger los intereses de los empresarios que actúan como franquiciados de otras empresas, y contribuir al fortalecimiento de la franquicia como fórmula de desarrollo de negocios independientes.
- AEF - La Asociación Española de Franquiciadores reúne a aquellos franquiciadores que desarrollan actividades en España, comprometidos con los principios éticos del sistema de franquicias y que, por ello, se comprometen a cumplir con las normas del Código Deontológico Europeo de la Franquicia. Además de los servicios que prestan a sus socios, los franquiciadores, aportan información sobre el sector y las empresas franquiciadoras para el futuro franquiciado a través de sus publicaciones, participación en ferias, etc.

c. Contacto directo con franquiciados. Constituye una de las fuentes más válidas y reales de información sobre la cadena franquiciada. Podríamos afirmar que es el elemento principal que le ayudará a juzgar si la franquicia se adapta a sus características y posibilidades.

- Anuarios y revistas de franquicia. A través de entrevistas y publinreportaje sobre las distintas redes de franquicia se puede alcanzar una información valiosa sobre cada una de ellas. Entre las más destacadas encontramos las siguientes: En Franquicia, Franquicias Hoy, Ideas y negocios, Emprendedores, Profesionales liberales, etc. Además los suplementos económicos de la prensa generalista y la prensa económica recogen con frecuencia información sobre este sector.

d. Asesorías de franquicia. Ayudaran a la selección y también pueden desarrollar una labor de intermediación entre candidato y franquiciador.

e. Ferias de franquicia. En ellas un candidato a franquiciado puede ponerse en contacto con cientos de franquiciadores, y descubrir una posibilidad de negocio que nunca hubiera pensado.

f. Anuncios en medios de comunicación.

g. Internet.

En el cuadro 3 (ver Anexo) se recoge un análisis del medio utilizado por los franquiciados para ponerse en contacto con el franquiciador⁶.

Una vez hemos realizado una primera selección de posibles cadenas franquiciadoras, debemos proceder a ponernos en contacto con las mismas para solicitar cuanta información consideremos básica para su análisis.

De acuerdo con el Artículo 3 del Real Decreto 2485/1998 relativo a la regulación del régimen de franquicia, el franquiciado deberá, con una antelación mínima de veinte días a la firma del contrato o precontrato de franquicia o a la entrega por parte del futuro franquiciado al franquiciador de cualquier pago, dar por escrito al potencial franquiciado la siguiente información veraz y no engañosa:

- Datos de identificación del franquiciador: nombre o razón social, domicilio y datos de inscripción en el Registro de Franquiciadores, así como, cuando se trate de una compañía mercantil, capital social recogido en el último balance, con expresión de si se halla totalmente desembolsado o en qué proporción y datos de inscripción en el Registro Mercantil, cuando proceda.
- Cuando se trate de franquiciadores extranjeros, además, los datos de inscripción en los registros de franquiciadores a que vengan obligados, de acuerdo con las leyes de su país o Estado de origen. De tratarse de franquiciado principal se incluirán, además, las circunstancias anteriores respecto de su propio franquiciador.
- Acreditación de tener concedido para España, y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos de la entidad franquiciadora; y de los eventuales recursos contra aquéllos, si los hubiere, con expresión, en todo caso, de la duración de la licencia.
- Descripción general del sector de actividad objeto del negocio de franquicia, que abarcará los datos más importantes de aquél.
- Experiencia de la empresa franquiciadora, que incluirá, entre otros datos, la fecha de creación de la empresa, las principales etapas de su evolución y el desarrollo de la red franquiciada.
- Contenido y características de la franquicia y de su explotación, que comprenderá una explicación general del sistema del negocio objeto de la franquicia, las características del saber hacer y de la asistencia comercial o técnica permanente que el franquiciador suministrará a sus franquiciados, así como una estimación de las inversiones y gastos necesarios para la puesta en marcha de un negocio tipo. En el caso de que el franquiciador haga entrega al potencial franquiciado individual de previsiones de cifras de ventas o resultados de explotación del negocio,

⁶ Bermúdez, G. (2001): Ob. cit., p. 809

éstas deberán estar basadas en experiencias o estudios, que estén suficientemente fundamentados.

- Estructura y extensión de la red en España, que incluirá la forma de organización de la red de franquicia y el número de establecimientos implantados en España, distinguiendo los explotados directamente por el franquiciador de los que operen bajo el régimen de cesión de franquicia, con indicación de la población en que se encuentren ubicados y el número de franquiciados que hayan dejado de pertenecer a la red en España en los dos últimos años, con expresión de si el cese se produjo por expiración del término contractual o por otras causas de extinción.
- Elementos esenciales del acuerdo de franquicia, que recogerá los derechos y obligaciones de las respectivas partes, duración del contrato, condiciones de resolución y, en su caso, de renovación del mismo, contraprestaciones económicas, pactos de exclusivas, y limitaciones a la libre disponibilidad del franquiciado del negocio objeto de franquicia.

4. Análisis de una cadena franquiciada

Descomponemos este análisis en cuatro apartados: análisis de marketing, análisis financiero verificaciones y análisis del contrato.

4.1. Análisis de marketing

- *Estudio del mercado*
 - Productos existentes en la actualidad y previsiones para el futuro.
 - Situación competitiva actual y futura.
 - Ciclo de vida del producto o productos de la enseña.
 - Análisis de la demanda actual y futura.
- *Productos o servicios ofrecidos*
 - Tipos de productos o servicios distribuidos por la cadena.
 - Grado de diferenciación.
 - Puntos fuertes o débiles.
 - Posicionamiento competitivo.
 - I + D + i
 - Ciclo de vida del producto.
 - Nuevos productos.
- *Imagen de la cadena*
 - Marca o marcas comercializadas.
 - Antigüedad de la marca.

- Notoriedad y prestigio de la marca
- Inscripción en el Registro de Franquiciadores
- *Experiencia, evolución, e importancia de la cadena*
 - Fecha de creación de la cadena (apertura de los primeros franquiciados).
 - Tamaño de la cadena. Centros pilotos existentes y fecha de comienzo de su actividad.
 - Localización geográfica de unidades piloto.
 - Numero total de puntos de venta y localización geográfica de los mismos.
 - Evolución de número de puntos de venta en los últimos cinco años.
 - Numero de franquiciados fracasados en los últimos años (de 3 a 5) y sus causas.
 - Internacionalización de la cadena.
- *Puntos de venta*
 - Características de los puntos de venta.
 - Épocas mejores para la apertura.
 - Territorio de exclusividad.
 - Punto muerto.
 - Horario comercial.
- *Servicios que presta el franquiciador a sus franquiciados*
 - Local
 - Formación
 - Publicidad y promoción
 - Asistencia e información
 - Ayudas financieras
 - Gestión de stocks
 - Ayudas contables
 - Fiscalizada
 - Apoyo administrativo

El cuadro 4⁷ (Ver Anexo) ilustra la contestación de los franquiciados españoles a la pregunta de los servicios que le ofrece su franquiciador.

⁷ “El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos” Autores: Enrique Carlos Díez de Castro, Antonio Navarro García, Francisco Javier Rondán Cataluña.

4.2. Análisis financiero

El análisis financiero tiene como misión estimar con la mayor precisión posible la viabilidad del negocio que se pretende asumir como franquiciado. Permitirá al futuro franquiciado formarse una idea de los beneficios futuros, rentabilidad, dificultades de tesorería, volumen de ventas a obtener, márgenes, punto muerto, etc.

En esta parte del análisis debe recordarse, según lo visto en el punto 2 Autoevaluación del franquiciado, la diferencia de adherirse a una franquicia como vía de autoempleo o como inversión. En el primer caso el franquiciado debe incluirse a sí mismo entre el personal de la franquicia, con un sueldo determinado y una función en el organigrama. En el segundo caso debe considerarse la necesidad de contratar a alguien que se encargue de la gestión del negocio en el día a día.

Los instrumentos de gestión que debe valorar el futuro franquiciado son los siguientes: inversión inicial y cuenta previsional de la explotación.

▪ *Inversión inicial*

La información sobre la inversión inicial debe constar de los siguientes apartados:

- Inmovilizado material: obras de acondicionamiento del local, instalaciones y mobiliario.
- Inmovilizado inmaterial: fianzas.
- Circulante: efectivo, stocks, uniformes del personal, impresos, material de oficina,...
- Gastos amortizables:
 - Derechos de entrada, canon.
 - Gastos de constitución: Honorarios profesionales, notarias, registros, tasas,...
 - Gastos de lanzamiento: publicidad, promociones, relaciones públicas, etc.
 - Gastos de puesta en marcha: formación del personal, viajes, etc.

Se recomienda que el franquiciado disponga al menos de entre un 33% a un 50% de la inversión inicial necesaria. Para el montante restante puede acudir al sistema financiero. Algunos franquiciadores obligan a que una parte de la inversión del franquiciado sea efectuada con recursos propios; la proporción oscila entre el 30% y 70% del total requerido.

El futuro franquiciado debe examinar y analizar cuidadosamente los siguientes aspectos⁸:

- a. Inclusión del local. Es frecuente⁹ que en los estados financieros previsionales no se incluya el local en el cálculo de la inversión por la dificultad de conocer a priori la relación del franquiciado con su local. Este puede tenerlo en propiedad o bajo contrato de arrendamiento, con o sin traspaso.
- b. Desglose detallado y lo más concreto posible de las diversas partidas que integran el montante global de la inversión.
- c. Determinados costes por dificultades de cálculo o imposibilidad de conocer a priori su montante. Por ejemplo, los costes de acondicionamiento del local cuya superficie desconocemos.
- d. Ciertas partidas de costes cuyo importe puede ser muy importante, como los fondos de tesorería que ciertos negocios pueden necesitar en sus comienzos hasta que generen por sí mismos ingresos suficientes para la cobertura de los gastos inherentes a su explotación. Otras partidas importantes son los gastos de constitución de la empresa; formación del personal del franquiciado; licencias de obras, apertura y otras tasas municipales; avales y fianzas; costes de comunicación en lanzamiento del establecimiento, etc. Todos estos costes pueden hacer que la inversión real supere a la prevista hasta en un 50 por 100.

▪ *Cuenta previsional de explotación*¹⁰

Una característica diferencial del sistema de franquicia es que el franquiciador debe presentar al franquiciado una cuenta previsional de la explotación, por un período de tres a cinco años. Las previsiones deben estar basadas en experiencias o estudios que estén suficientemente fundamentados y, por tanto, ser lo más objetivas y reales posibles.

Esta cuenta nos indica los beneficios (o pérdidas) y rentabilidades previstas como resultado de la actividad desarrollada en un determinado período. Un modelo de esta cuenta se muestra en la Tabla 3 - Anexo.

El futuro franquiciado debe examinar y analizar cuidadosamente los siguientes aspectos:

- a. Desviaciones entre previsiones y realizaciones. El franquiciador tendrá que prever el coste en términos generales y estandarizados, contemplando aquellos casos y supuestos que puedan mostrarse con mayor asiduidad en su proceso de expansión y de creación de la red. Sin embargo, independientemente de una estimación

⁸ Alonso, M. (2001): «Inversiones de apertura», en Expertos en franquicia, MundoFranquicia Consulting, Madrid, pp. 74-75.

⁹ Ussía, J. (1992): «Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la franquicia», en Guía de la franquicia, 3.ª edición, Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, Valencia, pp. 76 y ss

¹⁰ Ussía, J.: «Las bases económicas y comerciales del desarrollo de la franquicia», en Guía de la franquicia, ob. cit., pp. 76 y ss.

general de partida basada en estimaciones objetivas y coherentes, las partes tendrán que colaborar a la hora de particularizar el montante de las inversiones necesarias para la apertura de la nueva unidad franquiciada.

- b. Determinados costes por dificultades de cálculo o imposibilidad de conocer a priori su montante: amortizaciones, gastos financieros, impuestos, etc.

Hay que cerciorarse de que el montante de estos apartados sea real; para ello debe compararse las estimaciones del franquiciador con las obtenidas de forma propia. Una opción muy recomendable consiste en visitar a franquiciados de una cadena y obtener información sobre los aspectos financieros más relevantes.

El cuadro 5 muestra la inversión necesaria que debe realizar un franquiciado para adherirse a un sistema de franquicia en España. El cuadro 6 ilustra la inversión media requerida por sectores de actividad¹¹.

4.3. Verificaciones

Este apartado se refiere a la verificación de algunos aspectos básicos de la franquicia:

1. Verificación de que el franquiciador es propietario de la marca y signos distintivos que constituyen los elementos de identificación de la franquicia. Para ello debemos acudir al registro de patentes y marcas.
2. Verificación de la situación financiera del franquiciador a través de la entidad o entidades financieras con las que trabaje. Solicitar referencias bancarias es una práctica corriente en el mundo financiero y son imprescindibles para la tranquilidad del futuro franquiciado.
3. Pertenencia del franquiciador a asociaciones nacionales e internacionales de franquicia. La mayoría de las asociaciones de franquiciadores imponen una serie de reglas en favor del desarrollo de la franquicia que se recogen en el código deontológico que están obligados a respetar, y suponen garantías del comportamiento positivo de un franquiciador respecto a un franquiciado.
4. Posesión de certificados de calidad. En el mundo empresarial actual, el control de calidad busca diferenciar a las empresas en la excelencia de sus procesos. Para acreditar la calidad de una empresa existen normas públicas y normas privadas. Una norma de calidad es un documento, establecido por consenso y probado por un organismo reconocido (nacional o internacional), que proporciona, para un uso común y repetido, reglas, directrices o características para las actividades de calidad o sus resultados, con el fin de conseguir un grado óptimo de orden en el contexto

¹¹ Bordonaba, M. V : Ob. cit., p. 70.

de la calidad. Las normas de calidad constituyen especificaciones técnicas voluntarias en las que han participado las partes interesadas y se han aprobado dentro de un comité técnico de normalización del organismo correspondiente.

5. Adhesión al sistema arbitral de consumo. Debemos diferenciar dentro del arbitraje general, el arbitraje de consumo regulado por el [Real Decreto 636/1993, de 3 de mayo](#), por el que se regula el sistema arbitral de consumo. El arbitraje de consumo esta destinado específicamente a las relaciones entre consumidores y empresas. El sistema arbitral de consumo tiene como finalidad atender y resolver, con carácter vinculante y ejecutivo para ambas partes, las quejas o reclamaciones de los consumidores y usuarios, en relación a sus derechos legalmente reconocidos, sin perjuicio de la protección administrativa y de la judicial. Se constituyen a tal efecto una Junta Arbitral de Consumo de ámbito nacional, y Juntas Arbitrales de Consumo, de ámbito municipal, de mancomunidad de municipios, provincial y autonómico. Para mas información consultar [Instituto Nacional de Consumo](#)

6. Adhesión a un sistema de resolución extrajudicial de conflictos. Son mecanismos alternativos a la justicia ordinaria que pretenden obtener una solución a un conflicto entre dos o más partes. Los procedimientos principales de son el arbitraje, la mediación y la conciliación. El arbitraje es un mecanismo en el que un tercero neutral e imparcial, denominado árbitro, resuelve la controversia dictando un laudo (sentencia) que es de obligado cumplimiento. Este mecanismo permite resolver los posibles conflictos entre franquiciador y franquiciado asegurando:

- la igualdad de oportunidades a las partes para que inicien el procedimiento.
- el cumplimiento obligatorio, pues laudo equivale a una sentencia firme.
- un procedimiento rápido, simple y económico.

Existe un tribunal específico para la resolución de conflictos entre franquiciador y franquiciado: la Corte Española de la Franquicia.

7. Cumplimiento de Códigos deontológicos. Los códigos deontológicos son manuales de buenas costumbres y buena conducta. Las franquicias adheridas a Códigos deontológicos muestran un compromiso de comportamiento en sus relaciones tanto con sus franquiciados, como con sus clientes y demás agentes del mercado. El principal código deontológico a nivel europeo en el mercado de la franquicia, es el [Código Deontológico Europeo de la Franquicia](#), desarrollado por la [Federación Europea de la](#)

[Franquicia](#). A nivel nacional se constituye la [Asociación Española de la Franquicia](#), cuyos miembros se adhieren al [Código Deontológico Europeo de la Franquicia](#).

4.4. Análisis del contrato

Como hemos dicho repetidamente, el contrato constituye el elemento fundamental en el que se asienta la franquicia. Es un documento que firman franquiciador y franquiciado en el que se recogen los derechos y obligaciones de las partes.

Generalmente, el franquiciador presenta un contrato-tipo al candidato a franquiciado. El franquiciado debe analizar cuidadosamente que se recojan en el contrato los puntos acordados, considerando que las cláusulas del contrato no son inamovibles, sino que pueden ser modificadas por acuerdo entre las partes.

Aspectos muy importantes a tener en cuenta por el franquiciado son entre otros:

1. Cláusulas de penalización por incumplimiento del contrato por parte del franquiciador (por ejemplo, por retrasos en el aprovisionamiento), que constituyen grandes perjuicios para el franquiciado.
2. Cláusulas referentes a la renovación del contrato especialmente la obligatoriedad o no de volver a pagar el canon de entrada.
3. Cláusulas de rescisión del contrato.

En la Tabla 4 (ver Anexo) se recogen todas las cuestiones relevantes que deben figurar en el contrato.

5. Conclusiones

Finalmente Purvin¹² propone un modelo de ocho criterios para la correcta selección de un franquiciador:

1. El franquiciador realiza fundamentalmente una actividad de distribución de productos y servicios de consumo. Para valorar este punto es imprescindible solicitar del franquiciador el montante de sus ingresos brutos debidos a la venta de productos y servicios, y compararlos con los obtenidos con la venta de franquicias.
2. La empresa franquiciadora fundamenta su negocio en la franquicia. Cuando se utilizan diversos sistemas de distribución, la franquicia adquiere menor valor.
3. Los productos o servicios del franquiciador son de calidad y tienen una demanda establecida.

¹² Purvin Jr., R. L.: Ob. cit., pp. 157-158.

4. El franquiciador goza de una excelente imagen y notoriedad de sus marcas comerciales.
5. El franquiciador presenta a los franquiciados una planificación adecuada y una formación consistente.
6. Los franquiciados disfrutan de buenas relaciones con el franquiciador y están abiertos a la negociación con este.
7. El negocio del franquiciador tiene unas altas posibilidades reconocidas de éxito.
8. El contrato es adecuado.

Por su parte la Cámara de Comercio de Valencia¹³ propone al franquiciado un modelo de evaluación del sistema de franquicia a través del cuestionario de la Tabla 5 (ver Anexo).

Todas estas orientaciones sobre el proceso previo a la adhesión a una red de franquicia, pueden reducirse a dos recomendaciones:

- Evaluar la situación personal, patrimonial y financiera del futuro franquiciado.
- Analizar y evaluar las distintas redes de franquicia, y compararlas entre sí como opciones alternativas.

¹³ «Guía de la franquicia», Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación, 3.ª ed., Valencia, 1992, pp. 189-190.

ANEXO

CUADROS

CUADRO 1 *Razones de elección de una franquicia*

| Razones | Porcentaje |
|-------------------------|------------|
| Conocimiento del sector | 43,7 % |
| Prestigio de la marca | 36,1 % |
| Confianza | 34,8 % |
| Concepto de negocio | 32,3 % |
| Inversión necesaria | 32,3 % |

CUADRO 2 *Proceso de elección de una franquicia*

| Motivos de inversión en una franquicia | Porcentaje |
|--|------------|
| Imagen de marca | 18,2 % |
| Negocio ya probado y con experiencia en el mercado. | 16,7 % |
| Asesoramiento técnico y de gestión. | 16 % |
| Ser el directivo de tu propio negocio. | 12,4 % |
| Economías de escala de la red (publicidad...). | 10,9 % |
| Saber hacer. | 9,8 % |
| Ahorro de tiempo en desarrollo del negocio. | 8,7 % |
| Reducción del riesgo de fracaso. | 7,3 % |
| Conocimiento del sistema de franquicias | Porcentaje |
| El franquiciado se informó mediante guías de franquicias. | 36,4 % |
| El franquiciado no se informó hasta poco antes de convertirse en | 33,9 % |
| El franquiciado había asistido a alguna feria de franquicias. | 22,9 % |
| El franquiciado se informó mediante alguna institución de | 6,8 % |
| Motivos para elegir el sector en el que opera | Porcentaje |
| Experiencia previa. | 37,1 % |
| Atractivo (barreras a la entrada). | 28,2 % |
| Formación anterior. | 26,6 % |
| Al franquiciado no le importaba el sector, tan sólo la empresa. | 8,1 % |
| Conocimiento de la enseña a la que pertenece | Porcentaje |
| Por una guía de franquicias. | 33,6 % |
| En una feria de franquicias. | 18,2 % |
| Por una consultora externa. | 8,2 % |
| Otros medios (mediante otros franquiciados, prensa...). | 40 % |

CUADRO 3 Medio utilizado por los franquiciados para ponerse en contacto con el franquiciador.

| Medio | Porcentaje |
|-------------------------------|------------|
| Publicidad: prensa y revistas | 24,7 % |
| Anuarios de franquicia | 11,7 % |
| Personas | 15,8 % |
| Iniciativa propia | 11,7 % |
| Ferias del sector | 8,4 % |
| Consultoras | 7,8 % |
| Otras | 19,9 % |
| Total | 100 % |

CUADRO 4 Servicios ofrecidos a los franquiciados

| Servicios | Porcentaje |
|------------------------|------------|
| Contables | 48,7 % |
| Fiscal | 41 % |
| Comerciales | 79 % |
| Gestión de pedidos | 69,6 % |
| Merchandising | 62,1 % |
| Publicidad y promoción | 82,1 % |
| Apertura | 80,8 % |

CUADRO 5 Inversión necesaria para adherirse a un sistema de franquicia

| Montante | % enseñás |
|--------------------|-----------|
| Menos de 100.000 € | 65,91 % |
| 100.001-200.000 € | 12,45 % |
| 200.001-300.000 € | 3,02 % |
| Más de 300.001 € | 2,01 % |
| Según criterios | 4,40 % |
| Otros | 12,20 % |
| Total | 100,00 % |

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos de la guía *on-line*

CUADRO 6 Inversión requerida según sector de actividad

| Sectores | Inversión |
|-----------------------------------|-----------|
| Comercio especializado. | 62.400 € |
| Equipamiento de la persona. | 65.800 € |
| Equipamiento del hogar. | 86.200C |
| Equipamiento diverso. | 64.200 € |
| Servicios dedicados a la persona. | 100.600 € |
| Servicios especializados. | 58.100 € |
| Hostelería-restauración. | 192.000 € |

FUENTE: Anuario Español de Franchising y Comercio Asociado (2002).

TABLAS

TABLA 1 - Modelo de autoevaluación del franquiciado

| Conteste a las siguientes preguntas | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. ¿Le gustaría gestionar su propio negocio? | | |
| 2. ¿Posee iniciativa y capacidad de trabajo? | | |
| 3. ¿Es usted ambicioso? | | |
| 4. ¿Es usted sociable? | | |
| 5. ¿Es organizado y ordenado? | | |
| 6. ¿Es una persona constante? | | |
| 7. ¿Le gustaría intentar una nueva actividad? | | |
| 8. ¿Le gusta trabajar en equipo? | | |
| 9. ¿Acepta usted ser dirigido y someterse a los integrantes del grupo? | | |
| 10. ¿Ha ahorrado suficiente dinero como para emprender un nuevo negocio? | | |
| 11. ¿Está al día de las novedades que se producen en el mundo comercial? | | |
| 12. ¿Conoce el sistema de franquicia? | | |
| 13. ¿Está dispuesto a pagar unos derechos de entrada? | | |
| 14. ¿Está dispuesto a pagar royalties de funcionamiento? | | |

VALORACIÓN:

Sume los síes contestados. Si están comprendidos entre:

- a) Once y catorce: usted es el candidato ideal para franquiciado.
- b) Ocho a diez: aspectos de su comportamiento tienen que cambiar para ser un buen franquiciado.
- c) Cero a siete: la franquicia no es conveniente para usted.

TABLA 2 Modelo de autoevaluación del franquiciado de Kahn

| Conteste a las siguientes preguntas | Si | No |
|--|----|----|
| 1. ¿Sabe usted que el franquiciado es un comerciante independiente? | | |
| 2. ¿Tiene usted las siguientes características?: | | |
| - Dependiente. | | |
| - Ambicioso. | | |
| - Sociable. | | |
| - Organizado. | | |
| 3. Tiene usted: | | |
| - Sentido de los negocios. | | |
| - Fácil contacto. | | |
| - Espíritu de grupo. | | |
| - Sentido de la responsabilidad. | | |
| 4. ¿Sabe usted que la adquisición de una franquicia implica un pago de | | |
| 5. ¿Sabe usted que el franquiciado debe pagar unos derechos | | |
| 6. ¿Podría definir en tres líneas la franquicia? | | |
| 7. ¿Cuales son sus motivaciones para ser franquiciado?: | | |
| - El aspecto rentable. | | |
| - El aspecto agradable. | | |
| - Otros | | |

VALORACIÓN:

Por cada respuesta afirmativa sume un punto. Si ha conseguido:

- a) Más de 10 puntos: usted es el perfecto franquiciado.
- b) De 6 a 10 puntos: algunos aspectos personales deben mejorarse si quiere entrar como franquiciado.
- c) De 0 a 5 puntos: no es recomendable que sea franquiciado.

TABLA 3 - Cuenta provisional anual de explotación

| Períodos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Ventas | | | | | |
| Stock final | | | | | |
| TOTAL INGRESOS | | | | | |
| GASTOS | | | | | |
| Compras | | | | | |
| Stock inicial | | | | | |
| Personal | | | | | |
| Seguridad Social | | | | | |
| <i>Royalties</i> | | | | | |
| Publicidad | | | | | |
| Reparación y mantenimiento | | | | | |
| Agua, gas, electricidad | | | | | |
| Teléfono | | | | | |
| Transportes | | | | | |
| Material de oficina | | | | | |
| Relaciones públicas | | | | | |
| Viajes y dietas | | | | | |
| Alquileres | | | | | |
| Tasas e impuestos | | | | | |
| Seguros | | | | | |
| Amortizaciones | | | | | |
| TOTAL GASTOS | | | | | |
| BAIT Beneficio antes de Intereses e Impuestos = Ingresos - Gastos | | | | | |
| Gastos financieros | | | | | |
| BAT Beneficio antes de Impuestos = BAIT – Gastos financieros | | | | | |
| Impuesto de Sociedades (33%) o IRPF (35%) | | | | | |
| RESULTADO NETO (BAT – Impuestos) | | | | | |

Tabla 4 - Una relación de temas básicos a tener en cuenta en el contrato son los siguientes:

| | |
|---|-----------------------------|
| 1. Marca | ▪ Propiedad legal. |
| | ▪ Licencia de marca. |
| | ▪ Notoriedad |
| | ▪ Imagen. |
| 2. Saber hacer | ▪ Descripción |
| | ▪ Identificado |
| | ▪ Sustancial |
| | ▪ Dinámico. |
| 3. Exclusividad territorial | |
| 4. Pagos | ▪ Canon de entrada |
| | ▪ Royalties. |
| | ▪ Canon de publicidad. |
| 5. Servicios: | ▪ Local |
| | ▪ Formación |
| | ▪ Comunicación (publicidad) |
| | ▪ Asistencia e información |
| | ▪ Recursos financieros |
| | ▪ Recursos administrativos |
| 6. Aprovisionamiento | |
| 7. No competencia | |
| 8. Control | |
| 9. Extinción del contrato: | ▪ Duración |
| | ▪ Renovación |
| | ▪ Rescisión |
| | ▪ Faltas |
| | ▪ Modificación del contrato |
| | ▪ Cesión del contrato |
| 10. Política común de grupo | |
| 11. Independencia | |
| 12. Seguros | |
| 13. Manuales de franquicia | |
| 14. Tribunales competentes | |
| 15. Posesión de algún Adhesión a algún sistema de resolución extrajudicial de conflictos entre franquiciadores y franquiciado | |
| 16. Posesión de certificados de calidad | |
| 17. Firma de códigos deontológicos en el ámbito de la franquicia | |
| 18. Adhesión al sistema arbitral de consumo | |

TABLA 5 - Modelo de evaluación del sistema de franquicia por el franquiciado

| Conteste a estas preguntas | Sí | No |
|--|----|----|
| 1. ¿Es propietario de una marca conocida y registrada? | | |
| 2. ¿Puede garantizar la existencia de por lo menos un centro piloto? | | |
| 3. ¿Ha experimentado el negocio durante más de un año? | | |
| 4. ¿Ofrece un paquete de franquicia? | | |
| 5. ¿Asegura una formación inicial y permanente del franquiciado? | | |
| 6. ¿Aporta ayuda en la búsqueda y financiación del local? | | |
| 7. ¿Están suficientemente claras las contrapartidas que se ofrecen? | | |
| 8. ¿Se pueden evaluar las contrapartidas de los royalties? | | |
| 9. ¿El franquiciador da la posibilidad de conocer a otros franquiciados? | | |
| 10. ¿Ofrece un contrato claro y preciso? | | |
| 11. ¿El contrato sigue las directrices del Código Deontológico Europeo sobre franquicia? | | |

VALORACIÓN:

Sume los síes contestados, si son:

- a) Ocho o más. El franquiciador elegido es adecuado para comenzar una colaboración.
- b) Siete o menos. Realice un estudio más exhaustivo del franquiciador antes de comenzar su colaboración con él.