

**Servicios Integrales
para Franquicias y
Puntos de venta**

Núm. 60: junio 2008

Si no visualiza bien este boletín pinche [aquí](#)

Servicios
FRANCHISING:
EXPANSIÓN & MEDIOS
CONSULTING & LEGAL
DÚSQUEDA DE LOCALES
SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Servicios
RETAIL:
CONSTRUCCIÓN
ARQUITECTURA
MARQUETING & DISEÑO

www.fdsconsulting.net
www.infofranquicias.com
www.franquiciasynegocios.com

fds@fdsconsulting.net
902 40 11 22

Índice de contenidos

CONSULTING

Desarrolla tu negocio con la figura que mejor le va: Parte II

LEGAL

Las obligaciones del franquiciado

ARQUITECTURA

Cuando decorar depende del producto: Parte I

EXPANSIÓN

La relación con los franquiciados

BANCO SABADELL

Productos y Servicios: BS Confirming Prorrogado

Consulting

Desarrolla tu negocio con la figura que mejor le va: Parte II

Explotar la experiencia de otro empresario que ha conseguido una ventaja competitiva destacable en el mercado, con su consentimiento y colaboración. Hablamos de la franquicia: uno de los sistemas de expansión de negocios con más fuerza del panorama empresarial. La franquicia permite crecer a mejor ritmo y menor riesgo que muchos otros sistemas de distribución comercial, esto la convierte en una figura a tener en cuenta a la hora de desarrollar un negocio.

Dentro del sistema de la franquicia encontramos no una si no distintas formas y derivados susceptibles de adoptar. En este artículo describimos algunas de las figuras básicas de franquiciar un negocios, que pueden servir de guía a aquellos empresarios que busquen su sistema propio, tanto para la expansión nacional como internacional. Conocer las figuras básicas amplía las posibilidades de expansión.

Traspasar fronteras es la evolución natural de toda cadena de franquicias que está llegando a su umbral de capilaridad nacional

La Master franquicia

La Master franquicia consiste en reproducir el papel de la central franquiciadora en otra zona o país. Es un sistema muy usado para la internacionalización de una cadena, aunque no siempre da buenos resultados a largo plazo, habiendo otros sistemas más eficaces como veremos en próximos apartados.

En la Master franquicia el master franquiciado actúa como un franquiciador en su zona o país y, como tal, se encarga de conceder franquicias, seleccionar franquiciados en su zona o país, formarles y prestarles los servicios propios de la central. Estos franquiciados actuarán según la normativa articulada por el master franquiciado, la cual se nutrirá de aquella definida por el master franquiciador.

El master franquiciado recibe de sus franquiciados el importe relativo a los cánones, royalties, etc. y al mismo tiempo paga un canon y/o un royalty al franquiciador. El master franquiciador por su parte presta servicios al master franquiciado al que habrá formado para la actividad franquiciadora de conceder franquicias y gestionar su red. A pesar de lo complicado que pueda parecer este sistema, en la realidad no lo es en absoluto ya que cada parte tiene muy bien definidos cuales son sus



derechos y obligaciones para con los otros.

La dificultad real de este tipo de relación radica en el mantenimiento de la relación a largo plazo: Por un lado, el master franquiciador tiene que depositar toda su confianza al master franquiciado para cederle su concepto de franquicia en la zona o país. Dicho master franquiciado deberá poseer además los recursos necesarios para desarrollar la red sin la intervención directa del master franquiciador. Por su parte el master franquiciado asume todo el riesgo del encaje del negocio en su país o zona y al final todo ello tensa la relación entre ambos haciéndola de difícil manejo.

Franquicia participativa

Mediante esta figura, franquiciador y franquiciado crean una sociedad conjuntamente, convirtiéndose en socios, siendo esta sociedad la propietaria del establecimiento franquiciado y la encargada de explotarlo.

Esta figura está indicada para franquicias que requieren de un alto nivel de inversión u operan bajo un complejo modelo de gestión.

En el mercado se distinguen distintos tipos de colaboración entre franquiciador y franquiciado según el capital aportado por cada parte y la distribución de las responsabilidades en la gestión del negocio. Así por ejemplo el franquiciador puede aportar sólo capital, intervenir en la gestión o hasta llevar la gestión completa del negocio; en cualquier caso ambas partes participarán de los beneficios del negocio franquiciado.

Expansión internacional

Traspasar fronteras es la evolución natural de toda cadena de franquicias que está llegando a su umbral de capilaridad nacional. Algunas cadenas nacieron con vocación internacional desde el inicio y otras han logrado una experiencia tan exhaustiva en el mercado interior que están asentadas para ampliar campo de actuación. Sea como sea la internacionalización es una estrategia de crecimiento cada vez más tenida en cuenta por las cadenas de franquicia, al fin y al cabo los mercados se están globalizando.

Es recomendable que las marcas que dan este paso lo hagan con prudencia, cuenten con un modelo de negocio bien probado a nivel nacional, posean los recursos necesarios y cuenten con bastos conocimientos de la relación franquiciador – franquiciado. Además de la Master franquicia, existen otras figuras para expandirse a nivel internacional, que serán más o menos efectivas en función de los objetivos y los recursos de la cadena y el mercado en el que opere:

- **Expansión directa** El franquiciador abre unidades con franquiciados del nuevo país aportando sus servicios y suministrando los productos o servicios directamente desde su central de origen. La relación entre el franquiciador y el franquiciado se limita muchas veces a la compra-venta de mercancías o servicios y a una asistencia básica, aquella que permite ser prestada a distancia (hot-line para resolver dudas, publicidad nacional, promociones, formación a distancia, etc.) aunque también puede ser apoyada por viajes puntuales o la delegación de la supervisión a una empresa externa del país. Con ello el franquiciado debe respetar igualmente las condiciones de conducta y aprovisionamiento marcadas por la central. Esta es una de las estrategias más empleadas por las centrales franquiciadoras de retail.
- **Expansión directa con filial** Consiste en abrir un centro piloto en el país destino y crear una red de franquiciados a partir de ésta. A menudo la central franquiciadora acaba montando una estructura propia para dar servicio a la red y las tareas propias de expansión que se rentabiliza con la explotación de más unidades propias. Esta estrategia sería la misma que la que se ha empleado para desarrollar la marca en el país de origen, con la ventaja de contar con la experiencia que ha cosechado en el mercado nacional.
- **Joint Venture** Esta alianza estratégica supone un acuerdo comercial de inversión conjunta entre dos o más partes, que hacen aportaciones en para el negocio común. Una de las partes es la central franquiciadora poseedora de la marca y las otras personas físicas o jurídicas conocedoras del país, sector comercial o mercado inmobiliario del nuevo territorio. La aportación de cada parte no tiene por qué ser únicamente crematística, puede consistir en materia prima, know-how del negocio, tecnología, conocimiento del mercado, ventas, canales de distribución, personal, financiamiento, productos, etc. Resulta ser una de las figuras más estables de expansión internacional aunque cuenta con el gran 'handicap' de encontrar los adecuados compañeros de viaje.

Combinaciones

Al final cada marca debe diseñar su concepto propio de franquiciar basándose en estas figuras, las cuales serán más o menos efectiva en función de cada concepto de negocio y mercado. Emplear distintos sistemas o figuras a la vez es en ocasiones la estrategia con la que se consiguen los objetivos perseguidos, aunque la combinación de muchas figuras en una misma cadena aporta complicación de manejo lo que puede actuar de lastre para el desarrollo de la red. El diseño del concepto propio de franquicia es fundamental en el desarrollo de la red, ya que afectará a aspectos importantes del negocio, la velocidad de expansión, la imagen de marca y la estabilidad de la cadena a largo plazo.

Por otro lado no es extraño iniciar la expansión de franquicias, ya sea a nivel nacional o internacional, basándose con una figura determinada y mutarla a otra en el transcurso de del tiempo, cuando las circunstancias iniciales han cambiado.

Si quiere profundizar no dude en ponerse en contacto con el equipo de consultoría de FDS en el 902 40 11 22 o en fds@fdsconsulting.net



Las obligaciones del franquiciado

Pese a que el franquiciado es un empresario jurídicamente independiente y pese a que dicha independencia se manifiesta desde el punto de vista económico en la asunción de los riesgos derivados de su actividad empresarial, lo cierto es que el franquiciador conserva ciertos derechos sobre la organización empresarial del franquiciado, de forma que se crea una clara situación de dependencia y subordinación de éste respecto de aquél.

Esta posición "superior" del franquiciador se manifiesta en distintos aspectos del contenido del contrato y singularmente en relación con las obligaciones del franquiciado.

Recordemos en este punto que el contrato es un instrumento jurídico que acoge un complejo entramado de derechos y obligaciones que en su conjunto integran un negocio jurídico (la franquicia) destinado a la distribución comercial de unos productos o servicios, previa cesión de una marca, un sistema de comercialización y/o producción y el compromiso de un apoyo continuado en el tiempo por el franquiciador con la correlativa obligación de explotación por el franquiciado.



No se trata sólo de una obligación de uso de una marca o nombre comercial, sino de la explotación global del negocio, comprendiendo todos sus elementos y siguiendo en dicha explotación los criterios esenciales impuestos por el franquiciador reguladores de la actividad del franquiciado.

El contenido de esta obligación de explotación del franquiciado viene determinado por el hecho de que la explotación de cada punto de venta no sólo se efectúa en interés propio, sino en interés del conjunto de la red y, en último extremo en interés de los fines distributivos pretendidos por el franquiciador en el contrato.

Por ello el franquiciado, además de estar vinculado por la genérica obligación de explotar el negocio con la diligencia propia de un ordenado empresario, debe observar otras obligaciones coherentes –como se ha indicado- con la naturaleza del contrato de franquicia y la posición que en el mismo ocupan las partes.

Veamos pues, las obligaciones del franquiciado en las que con mayor frecuencia se suelen concretar los deberes genéricos del franquiciado en cuanto empresario y en cuanto destinatario de las instrucciones recibidas del franquiciador para la explotación de la franquicia:

1. Las relativas a la comercialización del producto (presentación, envoltorios, precio, promociones, cuidado de la marca, atención al público, servicios post-venta....)
2. Las relativas al local (uso del nombre comercial, ubicación, decoración, información al consumidor....)
3. Las relativas a la organización y gestión empresarial de su actividad (plantilla, uniformidad, horarios, vacaciones, información al franquiciador instrumentos contables, etc.), si bien en este caso habrá que tener un especial cuidado con no invadir espacios propios de la independencia empresarial del franquiciado.
4. Las exigidas por el carácter integrado y homogéneo de las redes franquiciadas, entre las que sin duda se encuentra la obligación de comunicar al franquiciador todas aquellas circunstancias que puedan afectarle como distribuidor de la marca y de las que pudiera resultar dañado directamente o la red de distribución en su conjunto.
5. El deber de guardar secreto o de no revelar a terceros determinadas informaciones sobre el know how del negocio, obligación que puede pervivir incluso tras la finalización del contrato y que por su importancia merece un análisis separado.
6. Las obligaciones de no competencia contractual y post-contractual. O, dicho de otro modo, el deber de abstenerse de utilizar el establecimiento o el know-how adquirido del franquiciador para actividades empresariales distintas del objeto del contrato de franquicia.
7. Obligaciones económicas, inherentes a la naturaleza onerosa del contrato. Entre ellas destacan el canon de entrada (entry fee) por el que, entre otros conceptos se retribuye al franquiciador por la cesión de los derechos inmateriales de los que es titular y de la transmisión de conocimientos y "saber-hacer" para que el franquiciado pueda explotar la franquicia; y junto a la anterior, las cuotas periódicas (canon, royalties) que en la generalidad de los casos se hacen depender de la concreta marcha del negocio, en especial del volumen de ventas.

Si quiere profundizar no dude en ponerse en contacto con el equipo legal de FDS en el 902 40 11 22 o en fds@fdsconsulting.net

La incorporación del franquiciado a una red integrada y homogénea conlleva necesariamente el acatamiento de las instrucciones del franquiciador.

Las obligaciones del franquiciado deben ser respetuosas con los ámbitos propios del franquiciado en su condición de empresario independiente



Cuando decorar depende del producto: Parte I

¿Cuál es la mejor manera de exponer un producto? La relación entre el producto, el cliente y su posición en el establecimiento no es algo fortuito sino producto de un trabajo de observación. La exposición a la luz, el juego de tonos, los expositores utilizados... todo responde a un mismo fin, que el producto case con el establecimiento.

A la hora de exponer un producto en un establecimiento, la identidad que se quiera transmitir es determinante para desarrollar un tipo u otro de entorno decorativo. Se busca que se ajuste a las características del local. La decoración tiene el papel de aumentar y calibrar el valor de un artículo o de un conjunto de ellos. Para conseguirlo hay que tener muy claro varios aspectos. El principal: cuánta cantidad se quiere exponer ya que el resultado final y la elección de los materiales adecuados dependen del valor que se le quiere otorgar a un producto. No es lo mismo exponer un sólo artículo de lujo, que sea el centro de atención, a exponer un gran surtido de productos en pocos metros cuadrados y que actúen como elementos decorativos en sí. En este caso, el mobiliario pierde fuerza.



Cuando lo que importa es la cantidad de producto

Para los artículos en los que se busca una exposición masiva en un espacio concreto, el mueble adquiere una función técnica como expositor una gran cantidad de productos. Cede su protagonismo a los productos en sí para que destaquen. Para esta opción la fórmula idónea son elementos decorativos producidos industrialmente como son las estructuras y accesorios: ganchos..., destinados a la exposición de productos muy distintos entre sí. en paredes y/u ocupando el menor espacio posible. Idóneo para todo lo que tenga que ver con pequeñas piezas, algunos complementos, prendas de vestir, accesorios, complementos, bisutería...

La decoración tiene el papel de aumentar y calibrar el valor de un artículo o de un conjunto de ellos

- Iluminación La solución técnica sería una iluminación que abarque una gran superficie y donde se exalten los colores de las exposiciones que se están utilizando. Puede hacerse a través de alógenos, que no alteran el color original de los productos expuestos.
- Colores Como medida general, los colores del entorno de este tipo de exposición tienen que perder protagonismo en favor del producto. Así que lo práctico es emplear tonalidades que sirvan de conjunto, especialmente en los establecimientos que exponen productos de una gama bastante similar, y que compaginen con la familia de productos.

Las tiendas tradicionales de alimentación o los establecimientos con una gran variedad de accesorios son un ejemplo extremo del tipo de establecimiento en el que apenas se ve el mobiliario, sólo el producto a vender.

Si quiere profundizar no dude en ponerse en contacto con el equipo de arquitectura de FDS en el 902 40 11 22 o en arquitectura@fdsconsulting.net

Expansión

La relación con los franquiciados

En las relaciones entre franquiciadores y franquiciados uno de los temas que más dolores de cabeza les ha traído a los primeros es la gestión del franquiciado en si mismo. Dentro de la problemática que pueda haber en la gestión de la red franquiciada, la problemática real casi siempre acaba siendo en la gestión del franquiciado como persona/empresario.

Con el paso del tiempo llego a la deducción de que la gran mayoría de personas que se adentran en el mundo de la franquicia, aún no han entendido cual es la verdadera relación que existe entre franquiciador y franquiciado. Pero quizás, lo más preocupante es que esto no sólo les ocurre a los posibles interesados en la franquicia sino que también a muchos de los nuevos franquiciadores que tampoco han entendido la correcta naturaleza de esta asociación.



Esta claro que muchas empresas entran en la fórmula de la franquicia porque les permite crecer de forma rápida y con recursos ajenos, y ello porque cuando esta sea grande reportará beneficios tanto para el franquiciador como para el franquiciado; ahora bien, esta red que obviamente se compone de franquiciados, debemos tener claro que estos son personas y por lo tanto, todas y cada una de ellos con sus características determinadas, ya sean buenas y en algunos casos no tan buenas, pero de una manera u otra todos con sus diferentes complejidades con lo que la gestión de personas es algo que debe tenerse muy en cuenta a la hora de incorporar a un nuevo franquiciado a la red.

La base de la franquicia es una asociación empresarial donde cada una de las partes debe tener clarísimo cuales son sus obligaciones

Siguiendo con el hilo del título de este artículo, lo que está claro es que en el inicio de las relaciones hay una parte (franquiciador) que lucha por demostrar a todos los interesados, que su cadena es mejor que las de su competencia (ya sean del mismo sector, ya sean de otros sectores). Y es aquí donde se produce el primer y en muchas ocasiones gran error en el que incurrir algunos franquiciadores, en la Venta de su concepto. Cuando se entra en una dinámica donde lo que importa es la venta, no se atiende a otros aspectos tan importantes como la selección del franquiciado y esto a la larga se paga y muchas veces más caro de lo previsto. Pero por otro lado, en numerosas ocasiones el franquiciado sólo piensa en que franquicia puede adquirir según su disponibilidad económica y no según sus cualidades personales o según su idea de desarrollo de ese negocio, por lo que también es el franquiciado el que comete el error en la elección de la franquicia, ya que se ha guiado por la capacidad económica que tiene y no por sus cualidades personales.

Por lo tanto, nos encontramos en que un Franquiciador vende su concepto a un franquiciado, y un franquiciado que cree que por haber comprado la franquicia, su negocio ya funcionará solo, así acaban ocurriendo que todas estas combinaciones son cócteles explosivos., y mas temprano que tarde (muchas veces sobretodo cuando la situación del mercado es eminentemente competitiva) acaban explotando, con los consecuentes daños colaterales que ello trae consigo. (daños que muchas veces son para el franquiciador económicamente más importantes que el beneficio que trajo en su día el franquiciado, y daños que personalmente afectan al franquicidor de tal manera, que hasta se llega a plantear si le vale la pena seguir con esta fórmula de crecimiento).

El problema de que se den estos cócteles explosivos son en muchos casos, el hecho de que ni uno ni otro han entendido cual es la verdadera relación que debe regir entre ambos. Uno cuando ficha a personal para su empresa tiene clara cual es esa relación, pero sin embargo cuando vende su franquicia a un franquiciado, parece que no se ponen los puntos sobre las ies para determinar esa relación. El Franquiciador vende su franquicia, da en muchos casos un minicurso de formación (que me pregunto si es más para justificar que le han pagado un canon que para realmente enseñar) y se desentende sobre si ese nuevo franquiciado está capacitado para navegar sólo. En el lado contrario el franquiciado, paga religiosamente su dinero (con todo el coste de conseguir la operación, liquidez económica, avales, relaciones personales, etc) recibe el curso de formación (en muchos casos más por obligación que por querer) y entiende que ya será el franquiciador quien le sacará las castañas del fuego cuando algo no vaya bien, y en su caso exigirle responsabilidades si eso no sale bien. Pues bien, es entonces cuando todo el mundo se da cuenta de que se han hecho mal las cosas y que nadie ha entendido de que va esto de la franquicia.

El Franquiciador le debe explicar muy claro al interesado que la franquicia sólo le va a dar los elementos para poder llegar a buen puerto, pero que sino hay una base de trabajo por parte del franquiciado la conclusión será el fracaso y el franquiciado tiene que entender de una vez por todas que no compra un sueldo, porque para eso que busque trabajo, sino que compra una fórmula que le permita crecer económicamente más que si fuera un trabajador por cuenta ajena, y ello conlleva unos primeros años de gran esfuerzo, por lo que debe estar bien preparado (por ello una formación buena es imprescindible), y dejarse el alma en el intento. Las partes son y deben ser independientes, por eso en todos los Contratos de Franquicia se insiste en que las relaciones entre ambos son de empresarios totalmente independientes y cada uno de ellos asumiendo sus riesgos, porque si las partes no entienden que es así, lo que este sistema acabará creando no serán nuevos empresarios sino nuevos fracasados.

Conclusión

Cada nueva franquicia es un reto empresarial tanto para el nuevo franquiciado como para el franquiciador, y debe suponer un máximo esfuerzo para ambas partes para que se llegue al éxito, pero nunca debe esperarse a que la otra parte haga todo el trabajo por nosotros. La base de la franquicia es una asociación empresarial donde cada una de las partes debe tener clarísimo cuales son sus OBLIGACIONES, porque sino se cumplen estas, la famosa máxima de que un negocio en franquicia aguanta más tiempo abierto que uno iniciado fuera de este sistema, acabará siendo falsa.

Si quiere profundizar no dude en ponerse en contacto con el equipo de Expansión de FDS en el 902 40 11 22 o en fds@fdsconsulting.net

Banco Sabadell

Productos y Servicios: BS Confirming Prorrogado

Nueva fórmula de financiación para su empresa y sus proveedores

BancoSabadell



BS Confirming Prorrogado permite a las empresas prorrogar, de forma sistemática, la fecha de pago de todas y cada una de las facturas que reciben, sabiendo que sus proveedores cobrarán en la fecha de vencimiento prevista o incluso de forma anticipada si así nos lo solicitan.

Este nuevo producto resulta idóneo para cubrir las necesidades de financiación de las empresas que tienen que pagar sus compras en un plazo inferior al de maduración y cobro de sus ventas.



Máxima flexibilidad El número de días de prórroga lo decide la propia empresa (dentro de los límites definidos en el contrato del producto) y los proveedores no tienen que soportar ningún coste de financiación, a no ser que decidan cobrar antes de la fecha fijada en la factura.

Esta nueva modalidad de BS Confirming se añade a las variedades ya existentes con anterioridad (como BS Confirming Pronto Pago, BS Confirming de Importación o BS Confirming de Anticipo Directo, por citar tan sólo algunas), configurando un catálogo exclusivo de productos que cubren a la perfección las necesidades de financiación tanto de las empresas como de sus proveedores, y que refuerzan nuestra posición como entidad de referencia en la gestión de pagos a proveedores y su financiación.

Ventajas de BS Confirming

- La empresa mejora su imagen y posicionamiento ante sus proveedores.
- Se evitan costes de emisión de pagarés y cheques.
- Se evitan las incidencias propias de las domiciliaciones de recibos.
- Se eliminan las llamadas telefónicas de proveedores a la empresa para efectuar el seguimiento sobre la tramitación de las facturas.
- No es preciso realizar el seguimiento de distintas cuentas corrientes para conciliar los cargos de letras, pagarés o cheques.
- Financiación sin recurso a favor de sus proveedores.

Si quiere recibir más información sobre los temas tratados en este boletín,
póngase en contacto con FDS Consulting
Tel.902 40 11 22 www.fdsconsulting.net