

La Expansión Internacional de la Franquicia

La franquicia representa uno de los modelos de desarrollo empresarial más valorados y en mayor progresión en la actualidad y, sin duda, es uno de los preferidos por las grandes empresas de todo el mundo a la hora de llevar a cabo estrategias de expansión internacional.

En gran medida, dicho éxito puede entenderse fácilmente, si tenemos en cuenta que la franquicia es una forma de organización corporativa que permite combinar tres elementos fundamentales para la expansión internacional de las empresas, esto es (i) una rápida expansión, (ii) una baja inversión de capital y (iii) un control adecuado de los procesos de distribución.

Habida cuenta de la existencia de diferentes modalidades de organización corporativa de la franquicia, que quedarán analizadas en el presente artículo, existen determinados aspectos y consideraciones a tener en cuenta a la hora de emprender la expansión internacional de una franquicia bajo cualquiera de dichas modalidades, que pueden suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso del negocio, en el contexto internacional.

1. CONSIDERACIONES A TENER EN CUENTA EN LA EXPANSIÓN INTERNACIONAL DE LA FRANQUICIA

Cada país, región o incluso ciudad, tiene unas características propias que dan como resultado una población con unas particularidades inherentes a ese área geográfica concreta. Dichas particularidades son de muy diversa índole: culturales, políticas, logísticas o legales, entre otras, son algunas de las más importantes.

El estudio previo de las particularidades propias del área geográfica en la que se tiene intención de implantar la franquicia es fundamental, tanto para determinar la modalidad de organización corporativa de franquicia más conveniente, como para lograr el éxito de la misma.

Algunas de las consideraciones más importantes a tener en cuenta respecto del área geográfica elegida para extender el negocio, son las siguientes:

1. Aspectos culturales: Las características culturales de la población suponen un importante factor a tener en cuenta. Ello tiene repercusión en cuestiones tan elementales como la elección del nombre de la marca o franquicia que va a operar en un área geográfica determinada. A modo de ejemplo, podemos mencionar el caso de la cadena de comida rápida norteamericana “Church Chicken”, que, dado el carácter musulmán de la población, opera en oriente medio bajo el nombre “Texas Chicken”.

Adicionalmente, en muchas ocasiones los franquiciadores deben considerar adaptar sus productos a las características del mercado al que tienen intención

Ernst & Young Distribution & Franchise. Privacy:

José Domínguez Leandro
Jose.DominguezLeandro@es.ey.com

Carmen Esteban Garcia-Bernalt
Carmen.EstebanGarcia-Bernalt@es.ey.com

Miguel Casado Rodríguez
Miguel.CasadoRodriguez@es.ey.com

de acceder. Claro ejemplo de ello es el hecho de que algunos restaurantes adaptan sus menús a las preferencias del público local, sustituyendo platos, reduciendo o aumentando el tamaño de las porciones, y suprimiendo o añadiendo determinados productos.

Estas cuestiones pueden suponer una variación en la estructura de precios e influir en la marcha del negocio de una manera significativa, por lo que es importante “adaptarse” a los potenciales clientes del negocio.

2. Aspectos relacionados con el aprovisionamiento de productos y equipamiento: La disponibilidad de proveedores y productos de calidad en el área geográfica seleccionada es fundamental, tanto para mantener una óptima calidad del producto, como para conseguir una homogeneidad en los productos o servicios ofertados por la franquicia, independientemente del lugar en que se encuentre. Es importante, pues, mantener ese “toque especial” o característico que diferencia a la franquicia en cuestión, de otros competidores.

A este respecto, podemos hacer referencia como claro ejemplo a las cadenas norteamericanas de comida rápida McDonald’s y Burguer King, que han logrado homogeneizar y mantener la calidad o “toque” distintivo de sus hamburguesas, en todo el mundo. Así, un Big Mac o un Whopper en un restaurante en Madrid tiene el mismo sabor que uno en un restaurante de dichas cadenas en Londres o en Nueva York.

Adicionalmente, en muchas ocasiones, el hecho de disponer de proveedores en la zona evita tener que importar los productos y, por tanto, posibilita mantener los costes y la competitividad de la franquicia. Asimismo, de esta forma se esquivan los procedimientos y deberes impuestos por algunos países en relación con la importación de productos desde el extranjero, lo cual dificulta enormemente el funcionamiento de la franquicia y, en muchas ocasiones, incrementa los costes del negocio.

3. Aspectos legales: Sin lugar a dudas, uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en un proceso de expansión internacional de una franquicia a un país determinado, es el estudio en profundidad de la legislación del país objeto de la inversión, así como las obligaciones que pudieran surgir de conformidad con la propia legislación nacional.

El análisis de los aspectos legales debe realizarse desde todos aquellos puntos de vista que pudieran influir en el negocio, así como en atención a aquellos requisitos establecidos por la legislación del país correspondiente, que deben ser satisfechos para el establecimiento y posterior mantenimiento de la franquicia.

A continuación, procedemos a detallar algunos de los aspectos legales más importantes, con carácter general. No obstante, en función del negocio en cuestión, el país en el que se pretende establecer la franquicia, y la modalidad de organización corporativa elegida para tal fin, deberá hacerse más hincapié en diferentes cuestiones.

- Regulación específica en materia de franquicia: En la actualidad, algunos países cuentan con una regulación específica en materia de franquicia que debe estudiarse en detalle, antes de lanzarse a implantar la franquicia en

un país determinado. En otras ocasiones, no existe una regulación específica, sino que la figura queda regulada subsidiariamente en el contexto de otra regulación. Ello puede dar lugar a problemas de interpretación de la norma, por lo que es fundamental contar con un asesoramiento legal adecuado para evitar sanciones o cualquier problema de naturaleza jurídica.

- Normativa en materia de competencia: En determinados países, especialmente localizados fuera de la Unión Europea (donde existe una normativa común en la materia), es especialmente importante estudiar esta cuestión. En caso de infringir la normativa local aplicable, la autoridad local competente en materia de competencia podría imponer importantes sanciones en caso de incumplimiento de dicha legislación.
- Leyes de ordenación del comercio: Sin lugar a dudas, es uno de los aspectos que debe analizarse en detalle, pues afecta al “día a día” del negocio. Ello se traduce en derechos y obligaciones que deben ser atendidos por la franquicia en el país correspondiente, con el fin de desarrollar el negocio de acuerdo con los parámetros establecidos en dicho país.
- Normativa en materia de Propiedad intelectual e industrial: Adicionalmente a los aspectos en la materia que deben llevarse a cabo en el país nacional de la franquicia, tales como registro de marca, solicitud y obtención de patentes o registro de dominio web, entre otros, en muchas ocasiones es necesario otorgar una protección a los derechos de propiedad intelectual o industrial en el país al que se pretende implantar la nueva franquicia. Ello puede traducirse, a modo de ejemplo, en la necesidad de registrar una marca en dicho país, solicitar una patente, o realizar otras acciones encaminadas a proteger esos derechos de propiedad intelectual o industrial.
- Obtención de Licencias y Registros: La obtención de las licencias necesarias para desarrollar una actividad o la inscripción en los registros que apliquen al caso concreto, es fundamental para poder desarrollar la actividad de la franquicia. Por ello, es necesario informarse acerca de las licencias o registros solicitados por el país en el que desea tener presencia la franquicia, con el fin de desarrollar la actividad.
- Resolución de conflictos: Es frecuente que, en el desarrollo del negocio de la franquicia surjan problemas de interpretación, controversias o conflictos entre el franquiciador y, en su caso, el franquiciado. Por ello, es fundamental establecer las reglas del juego mediante la sumisión a una jurisdicción y unos tribunales determinados, o bien, establecer mecanismos de resolución extrajudicial a través de instituciones de arbitraje. De lo contrario, en el supuesto de no prever estas cuestiones, entrarían en juego las reglas establecidas por el Derecho internacional privado para los contratos internacionales o, en su caso, la legislación local del país en cuestión que, en ocasiones, pudieran resultar en una jurisdicción que no beneficie en absoluto los intereses del franquiciador.

Por tanto, consideramos fundamental un estudio en profundidad de los anteriores aspectos con carácter previo a la elección del lugar idóneo al que expandir la franquicia.

Sobre la base de las anteriores consideraciones, los franquiciadores disponen de diferentes formas de organización corporativa de la franquicia, encaminadas a lograr el éxito de la expansión internacional de la misma.

2. MODALIDADES DE ORGANIZACIÓN CORPORATIVA DE LA FRANQUICIA INTERNACIONAL

Con carácter general, existen cinco vías o modalidades fundamentales a través de las cuales ejecutar la expansión internacional de una franquicia. A continuación, procedemos a explicar en qué consisten, así como los “pros” y “contras” de cada una de ellas.

I. Contrato de Franquicia (Modalidad directa)

Mediante este método de expansión, el franquiciador suscribe un contrato de franquicia directamente con el franquiciado, en virtud del cual el primero cede al segundo la licencia de una marca para su explotación comercial, así como los métodos, procedimientos, tecnología y “Know-How” necesarios para el desarrollo del negocio, a cambio de un canon inicial y, generalmente, una remuneración periódica en función de los resultados del negocio.

De esta forma, el franquiciador mantiene una relación directa con el franquiciado en el país correspondiente, sin la intervención de ninguna persona interpuesta.

Este método permite ejercer un control directo sobre la figura del franquiciado, que será quién deba desarrollar el negocio en el país correspondiente. No obstante, al no estar presente el franquiciador en el país en cuestión, dicha capacidad de control queda claramente limitada. Adicionalmente, una elección adecuada del franquiciado se hace fundamental en este caso, pues, una mala gestión del negocio podría suponer una clara pérdida reputacional de la marca, entre otras consecuencias.

II. Contrato de Master Franquicia

El modelo de Master franquicia es el método más empleado por los franquiciadores para la expansión internacional de sus negocios.

En él, el Master franquiciador confiere al Master franquiciado el derecho a sub-franquiciar el negocio en cuestión, en un área geográfica determinada. En este sentido, el Master franquiciador recibe una cantidad inicial a cambio de transmitir el derecho a sub-franquiciar al Master franquiciado, en un área geográfica y por un plazo de tiempo determinados. Adicionalmente, el Master franquiciador suele obtener un porcentaje de los beneficios de cada unidad o franquicia establecida en ese territorio, por el Master franquiciado.

En definitiva, prácticamente a todos los efectos, el Master franquiciado hace las veces de franquiciador respecto de los sub-franquiciados, proporcionándoles el conocimiento, “know how”, experiencia, supervisión, entrenamiento y guía necesarios para desarrollar el negocio de manera satisfactoria.

Una de las grandes ventajas que confiere esta modalidad de organización corporativa de la franquicia, a parte de la rápida expansión, radica en la posibilidad que confiere a los franquiciadores de reducir costes y compartir el riesgo de los negocios, designando a un Master franquiciado para un área geográfica determinada.

Por lo que respecta a las desventajas, cabe destacar la falta o escasez de control que ejercen los Master franquiciadores sobre los sub-franquiciados. Ello puede acarrear problemas en relación con el uso y la imagen de la marca, en el supuesto de que el Master franquiciado no hubiere seleccionado correctamente a los sub-franquiciados.

III. Contrato de Desarrollo de Área

A través de este modelo de franquicia, el franquiciador confiere todos los derechos necesarios para constituir y desarrollar el negocio a un individuo, denominado "desarrollador de área" o "Area Developer", quien se encargará de implantar franquicias en un área determinada, por un periodo de tiempo determinado. En esta modalidad, sub-franquiciar no suele estar permitido, por lo que el desarrollador de área es el único encargado de velar por la correcta marcha de las franquicias en ese territorio, dirigiendo el día a día del negocio.

Generalmente, este tipo de contratos dan lugar a unos honorarios que percibirá el franquiciador, además de una participación en los beneficios de cada una de las franquicias establecidas por el desarrollador de área en el área geográfica determinada.

La principal ventaja de esta modalidad de organización corporativa de la franquicia, radica en que el franquiciador no tiene que "lidar" con muchos "socios", sino únicamente con el desarrollador de área. Además, esta opción simplifica las negociaciones a la hora de extender el negocio y permite una rápida expansión.

Adicionalmente, dado que los desarrolladores de área son personas que conocen perfectamente el área geográfica en cuestión y, por tanto, el mercado, se pueden optimizar al máximo los resultados de la franquicia.

No obstante, esta modalidad requiere especial precaución a la hora de designar un desarrollador de área, ya que de él dependerá, en gran medida, el éxito o el fracaso del negocio en ese lugar determinado.

IV. Representantes de Área

Mediante este tipo de contratos, el franquiciador designa a un representante en un área geográfica determinada para que (i) seleccione y reclute franquiciados en ese territorio y (ii) asista a los franquiciados, en nombre del franquiciador, facilitándoles los métodos, procedimientos, tecnología y "Know-How" necesarios para el desarrollo del negocio, llevando a cabo inspecciones, y asesorando a los mismos. Todo ello, a cambio de una remuneración.

A decir verdad, se trata de un contrato de prestación de servicios, en lugar de una modalidad de contrato de franquicia. Además, la facultad para decidir en última instancia qué franquiciados deben ser seleccionados, la ostenta el propio franquiciador.

De esta forma, el franquiciador ejerce un control directo sobre los franquiciados. Adicionalmente, esta modalidad permite rescindir el contrato con mayor facilidad, y descargar al franquiciador de la constante tarea de asistir a los franquiciados y llevar el día a día del negocio.

No obstante, el franquiciador es, con carácter subsidiario, responsable de los actos ejecutados por el representante de área, frente a los franquiciados.

V. Joint Ventures

Una "joint venture" no es en sí misma una modalidad de contrato de franquicia. No obstante, es un contrato típicamente utilizado por los franquiciadores a la hora de ejecutar la expansión internacional de una franquicia.

No es poco frecuente que un franquiciador constituya una "joint venture" junto con una compañía local, con el fin de desarrollar el negocio de franquicia en un área determinada.

Esta modalidad permite compartir los riesgos y costes inherentes al negocio. Adicionalmente, generalmente la compañía local en cuestión, con quien el franquiciador constituye la "joint venture", es conocedora del mercado y la población locales, lo cual sin duda revierte positivamente en la buena marcha del negocio.

Sin embargo, es importante seleccionar con acierto al socio, puesto que, al ser el conocedor del mercado local, el éxito del negocio depende, en buena parte, de su gestión.

Por último, conviene tener en cuenta que la compañía constituida será una sociedad local, y quedará, por tanto, sujeta a la jurisdicción del país al que se desee implantar la franquicia.

No es menos importante destacar que estas modalidades de organización corporativa no constituyen una lista cerrada. En efecto, es posible buscar modelos alternativos de organización corporativa que permiten combinar diferentes elementos de las modalidades expuestas anteriormente.

En base a cuanto antecede, podemos concluir nuestra exposición afirmando que, tanto un estudio previo del mercado, como una elección adecuada de la organización corporativa de la franquicia, son fundamentales a la hora de llevar a cabo una exitosa expansión internacional.

Esta publicación ofrece sólo una visión orientativa de la materia cubierta. Este documento no constituye por sí solo un asesoramiento jurídico, fiscal, mercantil o de índole similar. Ernst & Young Abogados declina cualquier responsabilidad por cualquier reclamación, acción o demanda a raíz de la información en él contenida