

El mercado de franquicias en Estados Unidos

El mercado de franquicias en Estados Unidos

Este estudio ha sido realizado por Carolina Muñoz García becaria de esta oficina e Isabel C. Dávila, Analista de Mercado, bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami

Diciembre 2007

ÍNDICE

RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES	5
I. INTRODUCCIÓN	9
1. Definición y tipología de franquicias	10
1.1. Concepto de franquicia	10
1.2. Tipos de franquicia	11
1.3. Tipos de franquiciado	12
II. ANÁLISIS DE LA OFERTA	13
1. Tamaño del mercado	13
1.1. Franquicias según sector de actividad 2006	14
2. Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association - IFA)	16
3. Principales franquicias en los Estados Unidos	18
4. Franquicias internacionales en los Estados Unidos	19
5. Presencia internacional de las franquicias españolas	20
III. ANÁLISIS DE LA DEMANDA	21
1. Oportunidades del sector	21
2. Sectores prioritarios y tendencias de mercado	22
IV. ANÁLISIS DEL COMERCIO	25
1. Ventajas e inconvenientes de la franquicia	25
1.1. Ventajas e Inconvenientes para el Franquiciador	25
1.2. Ventajas e Inconvenientes para el Franquiciado	26
2. Factibilidad	26
3. Estudio de la competencia	27
4. Formulas de exportación	27
4.1. Franquicia directa	28
4.2. Master franquicia	28
4.3. Contratos de desarrollo	29
4.4. "Joint Venture"	29
5. Otros medios de expansión alternativos a la franquicia	29
5.1. Constitución de sociedades	29
5.2. Concesionarias/Distribuidoras	29
5.3. "Licensing"	30
5.4. Representantes de ventas	30
5.5. Asociaciones cooperativas	30
6. Requisitos y pasos a seguir	31

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

7. Costes Iniciales	33
8. Fuentes de financiación	34
8.1. Financiación para el franquiciador	34
8.2. Financiación del franquiciado	35
9. Medios de publicidad y promoción	39
9.1. Publicidad y promoción para captación de franquiciados	39
9.2. Publicidad y promoción de la propia franquicia	41
V. MARCO LEGAL	44
1. Regimen jurídico	44
1.1. Disclosure document	45
1.2. Circular de Oferta Uniforme de Franquicia (UFOC)	46
1.3. Nueva ley en materia de franquicias: "The Amended Rule"	50
2. El contrato de franquicia	54
3. Marcas y patentes	57
4. El manual de operaciones	58
5. Pago de los derechos de franquicia y política de precios	61
5.1. Pago regular del royalty	63
5.2. Pago inicial por concesión de licencia ("Initial license fee")	63
5.3. Costes totales	63
VI. ANEXOS	65
1. Términos empleados en el sistema de franquicia	65
2. Ferias del sector de franquicias en estados unidos, 2007-2008	66
3. Otras ferias	67
4. Principales revistas del sector	69
5. Contactos del sector	70
6. Oficina Económica y Comercial de España en Miami	70
7. Bibliografía	71

RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES

En la actualidad, el sector de franquicias en Estados Unidos está considerado como uno de los mercados de mayor madurez. De acuerdo con los datos publicados por la Asociación Internacional de Franquicias, en adelante IFA (International Franchise Association), en Estados Unidos, la industria de las franquicias ha alcanzado un gran volumen, y continuará expandiéndose en los próximos años.¹

El estudio "Economic Impact of Franchise Business"² de Pricewaterhouse Coopers para la IFA establecía que los 750.000 establecimientos de franquicias ayudaban a generar más de 1,53 billones de dólares (1.53 trillion en EEUU) en la economía americana. Las franquicias representan aproximadamente un 5% de los establecimientos de negocios en los EE.UU.

De acuerdo con las estadísticas del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las ventas generadas por franquicias suponen cerca de un 50% del total de ventas al por menor en los Estados Unidos, aproximadamente 1 billón de dólares (1 trillion en USA) y emplean a más de 10 millones de personas (datos del año 2006).³ Se espera que para el 2010 el sector de franquicia genere más de 2 billones de dólares en los Estados Unidos (2 trillion en EE.UU).

La Asociación Internacional de Franquicias (IFA) tiene más de 75 categorías para describir los distintos sectores de franquicias existentes. Los sectores con mayor importancia son los

¹ International Franchise Association. www.franchise.org. (1 de julio de 2007).

² International Franchise Association. "The Economic Impact of Franchised Businesses: A Study for the International Franchise Association Educational Foundation" by the National Economic Consulting Practice Pricewaterhouse, 2004. http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf. (5 de agosto de 2007).

³ Sherman, Andrew L. of Dickstein Shapiro, LLP. "Strategies for Penetrating the US Market for Overseas Franchisors". En: International Franchise Expo, Washington DC, Abril 2007.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

de comida rápida (“*fast food*”), hoteles, alimentación y restauración. En concreto, el sector “*fast food*” es el que crea más puestos de trabajo y genera el mayor volumen de facturación en EE.UU.

Según la IFA, la tendencia a largo plazo indica un crecimiento estable y sólido en el campo de los negocios franquiciados. Dentro de las tendencias actuales más importantes se pueden destacar la internacionalización del sistema de franquicias y el aumento del uso de la tecnología. Entre las franquicias de mayor demanda cabe destacar las que proporcionan servicios, entre ellas, franquicias educativas, actividades extraescolares, cuidado de personas mayores, franquicias para el cuidado de la salud y cuidado de mascotas.

Como se explicará más adelante, existen fundamentalmente dos tipos de franquicia: la franquicia de producto y marca, y la franquicia de negocio o “*business format*”. La franquicia de negocio genera más de 7 millones de empleos y salarios de más de 160.000 millones de dólares. En lo que se refiere a la franquicia de producto, el sector de los distribuidores de carburantes y el de los servicios para automóviles es el que crea más número de puestos de trabajo y volumen de facturación.

Los requisitos para invertir en una franquicia en los Estados Unidos varían considerablemente dependiendo de la industria y el tipo de franquicia. Los gastos totales oscilan entre los 20.000 USD o menos hasta llegar a más de 1.000.000 USD. El total de los gastos depende de la franquicia elegida y de la necesidad de comprar o alquilar la propiedad para iniciar el negocio.

Los métodos de expansión utilizados para franquiciar en los Estados Unidos son: (1) las master franquicias, (2) a través de desarrolladores de área, (3) concesiones de franquicias directas y (4) las “*joint venture*”. Los franquiciadores internacionales tienden a utilizar frecuentemente los métodos de (1) master franquicias y (4) “*joint ventures*”. En el estudio que comienza a continuación se explican las características de cada una de ellas.

En la actualidad, el Federal Trade Commission ha actualizado y completado las revisiones de la regulación de franquicias desarrollada en 1978. Las nuevas regulaciones ofrecen más flexibilidad al franquiciador internacional para apostar por este mercado. Dentro de las nuevas ventajas que esta ley ofrece cabe señalar las siguientes: elimina el requisito del “*first personal meeting*,” permite divulgaciones en formato electrónico y acepta nuevos formatos para la entrega de los estados financieros auditados de la empresa.

Para cualquier empresario español que esté pensando vender una franquicia en EEUU será requisito imprescindible estar en posesión del UFOC⁴. Este documento recoge toda la

⁴ Ver capítulo V.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

información relevante de la franquicia como precio, reglas, costes, lista de otros compradores, historial de los ejecutivos de la franquicia, etc. y deberá presentarse al futuro franquiciado para que pueda valorar los riesgos y futuras ganancias de su inversión.

En la publicación de la IFA: *Investigate Before Investing*⁵, aquellos que estén considerando invertir en una franquicia dentro de los Estados Unidos encontrarán una guía útil de información. La IFA recomienda de todos modos contratar a un abogado con experiencia en franquicias para que estudie los contratos, en especial en todo lo relativo a las leyes antimonopolio, de marca comercial, la ley federal de franquicias de la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission) y cualquier otra ley estatal que pudiera ser de aplicación.

Otro aspecto clave es la obtención de financiación para la compra de una franquicia. En este sentido, las entidades financieras de los Estados Unidos buscan principalmente que el franquiciador tenga un buen plan de negocios y que como mínimo pueda proveer 1/3 del capital necesario para poder financiar la compra de la franquicia. Dependiendo de la franquicia esta cantidad puede oscilar entre los 50.000 y 200.000 USD. De modo que el empresario español deberá presentar un plan de negocio claro y conciso que reúna toda la información de la situación financiera del prestatario para poder conseguir los préstamos y garantías de los mismos.

Por otro lado, algunas cadenas de franquicia, con el objetivo de facilitar la entrada de sus franquiciados, financian ellas mismas parte de la inversión inicial del negocio, de manera que los nuevos empresarios pueden acogerse a créditos más ventajosos y sin la necesidad de la intermediación bancaria. Cabe la opción de solicitar los servicios de consultoras especializadas, algunas de las cuales mantienen acuerdos con bancos y cajas de ahorros para agilizar y facilitar los trámites.

En cuanto a los canales de promoción de la franquicia, la inversión para dar a conocer una nueva franquicia puede ser muy elevada. Los medios de promoción más comunes son los anuncios en publicaciones del sector, la asistencia a ferias, la radio, la televisión, las páginas amarillas, los "mailings" directos, los cupones descuento y las promociones. Hay que destacar la publicidad en Internet como herramienta eficaz para promocionar las franquicias y contactar con futuros franquiciados de una forma rápida y con un coste reducido. No obstante, el Internet no reemplaza ni descarta la importancia y el beneficio del contacto directo con el futuro franquiciado a través de la participación en ferias, seminarios, etc.

⁵ Rudnick, L. & Lowell, H. G. 2002. "Investigate Before Investing: Guidance for Prospective Franchises". International Franchise Association.
http://franchise.org/uploadedFiles/Prospective_Franchisee/IFA_Store/Investigate%20Before%20Investing.pdf (1 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Por último, a la hora de plantearse exportar una franquicia a los Estados Unidos, el franquiciador español deberá tener en cuenta la gran competencia que existe en el país, los requisitos y regulaciones que rigen este sector, los costes asociados con establecer una franquicia, que la franquicia tiene que adaptarse a los gustos del mercado americano y al estilo de vida americano. El hecho de que una franquicia tenga éxito en España no significa que vaya a encontrar su nicho de mercado en Estados Unidos. El exportador de una franquicia deberá considerar y estudiar el mercado americano antes de traer su franquicia con el objetivo de determinar si realmente va a existir una demanda de su producto y de si no existe ya el mismo concepto con un nombre reconocido en el mercado. Por último, el franquiciador español tendrá que hacer una gran inversión para dar a conocer a su franquicia.

The image shows the logo for ICEX, which consists of the letters 'ICEX' in a bold, sans-serif font. The logo is centered within a large, light gray rectangular border that has a thin, double-line effect.

I ■ INTRODUCCIÓN

El objetivo del presente estudio de mercado es ofrecer una imagen lo más completa y actual del mercado de franquicias en Estados Unidos, presentando las cifras más relevantes del sector, así como información acerca de las principales franquicias implantadas en el país.⁶

Se ha tratado de realizar un estudio con el enfoque más práctico posible, de forma que el exportador español conozca los distintos sectores en los que se desarrollan las franquicias en Estados Unidos y el número y las principales características de las franquicias que funcionan con éxito en el país, así como el número de las mismas. Para la realización del mismo, se han recopilado datos de diferentes libros de la industria americana, se han leído diferentes revistas del sector, se han consultado bases de datos que proporcionan información del país, tales como las del *Departamento de Comercio de los Estados Unidos* y el *Bureau of Labor Statistics*. Asimismo, la *Asociación Internacional de Franquicia* (IFA) ha aportado mucha información del sector.⁷

Se ha querido prestar especial atención a los aspectos jurídicos que afectan la franquicia, y en concreto a todos aquellos requisitos que debe cumplir el exportador español a la hora de introducirse en el mercado de franquicias en Estados Unidos. En este sentido cabe mencionar la nueva ley en materia de franquicias promovida por la Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos el pasado enero de 2007 que contiene la que ahora es la legislación más actual en materia de franquicias y que presentamos a lo largo del estudio.

⁶ Este informe es una versión revisada, actualizada y ampliada del estudio realizado por Dña. Estefanía Paz Puga, becaria de esta oficina en 2002.

⁷ Hemos tratado de ofrecer los datos de mercado más actualizados posibles. En el caso de que no se haya podido encontrar información actualizada se han incluido los últimos datos disponibles. El exportador ha de tener en cuenta que se trata únicamente de previsiones y que el mercado puede evolucionar de otra manera. No existen datos oficiales ni estadísticas sobre franquicias por lo que los datos que se dan proceden de estudios estimativos que lleva a cabo la Asociación Internacional de Franquicias en función del número de empresas asociadas y la consultora Francorp, por lo que no siempre los datos de estos dos organismos coincidirán a pesar de que guarden una gran similitud.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

La figura que ha sido analizada en profundidad ha sido la denominada "*Business Format*" o *franquicia de negocios*. En la primera parte de este estudio se explica en qué consiste y se dan ejemplos prácticos de cuáles son las empresas que tienen este tipo de franquicia.

Por último, cabe señalar que se han intentado utilizar los mínimos anglicismos posibles. Sin embargo, por razones prácticas para el exportador, se ha dado generalmente una traducción en castellano y el término utilizado en los Estados Unidos para que el exportador esté familiarizado con ellos.

1. DEFINICIÓN Y TIPOLOGÍA DE FRANQUICIAS

1.1. Concepto de franquicia

La franquicia es un método de distribución comercial que consiste en una licencia a través de la cual una persona física o jurídica, el "franquiciador", que es propietaria de un negocio, cede a otra, el "franquiciado", el derecho o derechos de propiedad industrial o intelectual (patentes, marcas, nombres comerciales y "know-how") que se explotan con la finalidad de vender los productos o servicios objeto del negocio del franquiciador a cambio del abono de unos pagos (en adelante "royalties").

Se trata de un método de distribución de bienes o servicios que se utiliza en una gran variedad de sectores. En su sentido estricto, la palabra franquicia significa "ser libre" ya que el hecho de poseer una franquicia permite al franquiciado poseer y dirigir su propio negocio. Sin embargo, junto con esta libertad de acción, el franquiciado ha de cumplir con una serie de requisitos en el contrato que haya firmado.

Los elementos que ha de reunir un negocio para ser considerado franquicia a efectos jurídicos son tres:

1. Cesión de marca, nombre comercial y conocimiento ("know how"),
2. control por parte del franquiciador en la forma de llevarse a cabo la distribución de bienes y servicios,
3. pagos regulares por parte del franquiciado.

En cierto sentido, la franquicia es un tipo de negocio cuyo propósito fundamental es reducir el riesgo. En el contexto de franquicias, el franquiciador ha atravesado ya la curva de aprendizaje y conoce los secretos del éxito para el negocio específico. El formato de concesión del negocio conlleva todo lo que ha sido aprendido del negocio, transfiriendo así la curva de aprendizaje al franquiciado.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

1.2. Tipos de franquicia

Existen dos tipos o formatos principales de franquicias en los Estados Unidos:

- Las franquicias de producto o “product distribution.”
- Las franquicias de negocios o “business format”

1. Franquicia de Producto (“Product Distribution”)

Se trata de franquicias que venden sus productos a través de empresas franquiciadas, identificables por una marca común. Estas venden sus productos y ofrece sus licencias, logos y patentes pero no ofrecen control alguno sobre su empresa. Las franquicias de este tipo más comunes son las de bebidas gaseosas, concesionarios de automóviles y gasolineras. Algunas de las marcas más conocidas de este tipo de franquicia son: Pepsi, Exxon, Ford Motor Company. Aunque este tipo de franquicias representan un mayor porcentaje de ventas, la mayoría de las franquicias disponibles hoy en día son las franquicias de negocio o “business format”.

2. Franquicia de Negocio (“Business Format”)

En este tipo de franquicia, el franquiciado no sólo tiene derecho a utilizar los productos, servicios y la marca del franquiciador, sino también el “know how” necesario para que el negocio funcione, como el plan de marketing y el manual de operaciones. Este tipo es el más común dentro del sistema de franquicias.

La gran diferencia entre el propietario de un pequeño negocio y un franquiciado estriba en el control sobre el negocio. Mientras que el pequeño empresario independiente tiene un control total sobre su negocio (en la localización, el logotipo, las marcas, la publicidad, las promociones, la elección del personal, el sistema de precios, etc.), el franquiciado estará controlado por el franquiciador en todos los aspectos del negocio.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

1.3. Tipos de franquiciado

Se pueden distinguir distintos tipos fundamentales de franquiciados:

- Personas o entidades jurídicas que compran una unidad dentro de un sistema de franquicias con la intención de dirigir únicamente dicha unidad.
- Personas o entidades jurídicas que compran varias unidades (*multifranquicia*⁸) con la intención de dirigir cada una de las unidades.
- Personas o entidades jurídicas que por el hecho de poseer una multifranquicia necesitan de una estructura formal de negocio para dirigir todas las franquicias

También se puede encontrar los siguientes:

- "Franquiciado converso": aquel que ya tiene un negocio del mismo sector que el del franquiciador y decide formar parte de la franquicia. En este caso, muchas veces el franquiciador reducirá los royalties ya que el franquiciado ya cuenta con una estructura, un reconocimiento, una clientela, etc.
- Master franquiciado: El master franquiciado actúa como franquiciador y tiene ciertos derechos que generalmente están reservados con el franquiciador, de tal forma que el master franquiciado puede tener el derecho de ofrecer y ceder franquicias a otros subfranquiciados, puede dar licencias de uso de la marca del franquiciado y recolectará los royalties para el franquiciado, proveerá la formación del franquiciado, etc.

La comprensión de los tipos de franquiciado es importante a la hora de decidir la venta de una unidad. El tipo de franquiciado seleccionado para promover la franquicia debe ir mano a mano con la estrategia forjada para el nuevo mercado.

⁸ Ver definición de Multifranquicia en Anexo 1.

II . ANÁLISIS DE LA OFERTA

1. TAMAÑO DEL MERCADO

El mercado de Estados Unidos es uno de los más competitivos del mundo y el primero en número de empresas franquiciadoras, con un total de 2.053 franquicias y 750.000 establecimientos franquiciados.⁹

El estudio “Economic Impact of Franchise Business¹⁰” de Pricewaterhouse Coopers para la IFA establecía que los 750.000 establecimientos de franquicias ayudaban a generar más de 1,53 billones de dólares (1.53 trillion en EEUU) en la economía americana. Las franquicias representan aproximadamente un 5% de los establecimientos de negocios en los EE.UU.

De acuerdo con las estadísticas del Departamento de Comercio de los Estados Unidos, las ventas generadas por franquicias suponen cerca de un 50% del total de ventas al por menor en los Estados Unidos, aproximadamente 1 billón de dólares (1 trillion en USA) y emplean a más de 10 millones de personas (datos del año 2006).¹¹ Se espera que para el 2010 el sector de franquicia genere más de 2 billones de dólares en los Estados Unidos (2 trillion en EE.UU).

⁹ Bond, Robert. *Bond's Franchise Guide 2007*. 18th Edition. California: Source Book Publications, 2007.

¹⁰ International Franchise Association. “The Economic Impact of Franchised Businesses: A Study for the International Franchise Association Educational Foundation” by the National Economic Consulting Practice Pricewaterhouse, 2004. http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf. (5 de agosto de 2007).

¹¹ Sherman, Andrew L. of Dickstein Shapiro, LLP. “Strategies for Penetrating the US Market for Overseas Franchisors”. En: International Franchise Expo, Washington DC, Abril 2007.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Se estima que en los Estados Unidos, cada ocho minutos se abre una nueva tienda franquiciada y, aproximadamente, uno de cada 12 negocios de ventas al detal es un negocio franquiciado¹².

TABLA 1. MERCADO DE FRANQUICIAS EN EEUU

Nº enseñas: 2.053
Nº establecimientos: 750.000
Facturación: Más de 1 billón de dólares
Nº empleados: 10.000.000

Fte. Bond, Robert. Bond's Franchise Guide 2007. 18th Edition. California: Source Book Publications, 2007

Las franquicias estadounidenses abarcan una infinidad de actividades empresariales, como restaurantes de comida rápida, agencias inmobiliarias, talleres de reparaciones, belleza y cuidado personal, cosmética, enseñanza, hoteles y demás conceptos que han conseguido hacerse un hueco en el mercado de la franquicia.

Más del 50% de las enseñas¹³ de franquicia tienen menos de 50 franquiciados y un 25% cuentan con menos de 10 franquiciados. La mayoría de las enseñas que cuentan con pocos franquiciados corresponden a franquicias de nueva creación. La IFA estima que desde el año 2003 al 2005 cerca de 900 conceptos empezaron a funcionar como franquicias, 500 de ellos en el 2005. En el 2006, 300 conceptos nuevos comenzaron a franquiciar en los Estados Unidos. Sólo una tercera parte de las franquicias tienen más de 100 unidades o establecimientos.

1.1. Franquicias según sector de actividad 2006

La información facilitada por el IFA en su estudio "*The Profile of Franchising 2006*", señala que las 18 categorías de industrias en las cuales ha basado el análisis del mercado, han experimentado un notable crecimiento en el número de enseñas franquiciadas (a excepción de las franquicias de viajes que han sufrido una modesta reducción en el sistema de franquicia).

¹² International Franchise Association. "The Profile of Franchising 2006." Agosto 3, 2007. <http://www.franchise.org/industrysecondary.aspx?id=31604>. (10 de agosto de 2007)

¹³ Según Tormo & Asociados la enseña es la marca distintiva de la red, a la que pertenecen todos los centros franquiciados a ella adheridos. Fte. Tormo & Asociados. "Conceptos Básicos: ¿Cómo Empezar?" <http://www.tormo.com/emprendedores/empezar/conceptos.asp> .(5 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Así desde el año 2003 hasta el 2005 las franquicias han incrementado el número de enseñas franquiciadas en un porcentaje que va desde el 4% en franquicias de servicios personales hasta el 67% en “*retail food*” (alimentación al detalle).

De acuerdo con el estudio “*Economic Impact of Franchised Business*” elaborado por PricewaterhouseCoopers, los restaurantes de comida rápida representan el 56,3% de los establecimientos franquiciados en EEUU, las franquicias de alojamiento un 18,2%, comercio detallista de productos alimenticios 14,2%, y los restaurantes tradicionales un 13,1%.

Las franquicias de alimentación (comida rápida, restaurantes, supermercados) suman más de 220.000 establecimientos franquiciados y dan empleo a casi 5 millones de personas. Las franquicias de servicios también ocupan un lugar importante con más de 300.000 establecimientos franquiciados y casi 3 millones de personas.

Según el presidente de la IFA, Matthew Shay las franquicias de servicios auguran un futuro bastante prometedor. “Creo que el sector servicios en el mundo de las franquicias está ciertamente al alza, a nivel internacional. En Estados Unidos funcionan muy bien los negocios que se pueden llevar desde el propio hogar o aquéllos que son exclusivos del entorno de la mujer. A su vez, también están teniendo un gran auge las actividades relacionadas con el mundo de la infancia y de la vejez”, asegura el presidente de la IFA¹⁴.

Por otro lado, las franquicias de producto suman más de 145.000 establecimientos y generan alrededor de 2 millones de empleos en este país.

TABLA 2. MERCADO DE FRANQUICIAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD

FRANQUICIAS DE NEGOCIOS	EMPLEOS	ESTABLECIMIENTOS
Restaurantes de comida rápida	2.736.566	144.357
Servicios para los negocios	1.338.586	160.108
Restaurantes	954.681	38.961
Servicios personales	753.793	54.826
Supermercados y tiendas de comestibles	597.311	45.539
Alojamiento	433.616	20.45
Servicios y productos al detalle	431.59	61.166
Servicios comerciales y residenciales	244.142	38.744
Bienes raíces	148.771	29.365
Automoción	148.397	28.755
TOTAL	7.787.454	622.272
FRANQUICIAS DE PRODUCTO	EMPLEOS	ESTABLECIMIENTOS
TOTAL	2.009.663	145.211

¹⁴ International Franchise Association. www.franchise.org.

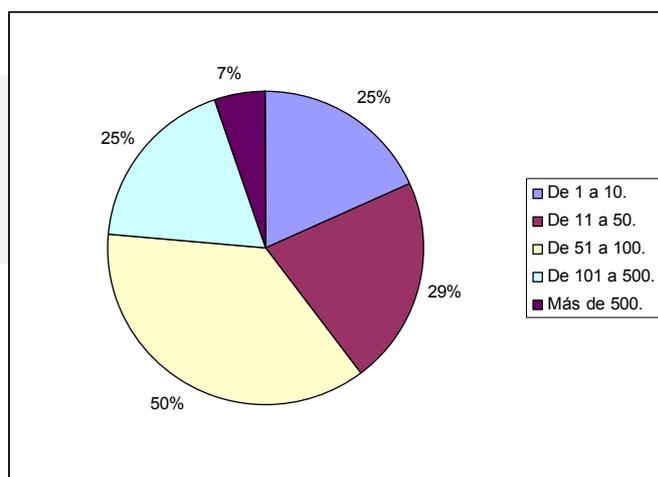
FRANQUICIAS	EMPLEOS	ESTABLECIMIENTOS
TOTAL	9.797.117	767.483

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Fte: IFA Educational Foundation, *Economic Impact of Franchised Businesses*, a study conducted by PricewaterhouseCoopers 2004.
www.franchise.org/industrysecondary.aspx?id=31518

El estudio "The profile of franchising 2006" elaborado por la IFA-FranData, revela que una de cada tres franquicias disponen de 100 centros de negocio, y casi la mitad cuenta con más de 50 unidades. Un 25% de los negocios de franquicia disponen de 10 o menos unidades franquiciadas.

GRÁFICO 1. PORCENTAJE DE UNIDADES FRANQUICIADAS POR ENSEÑA (2006)



Fte: http://www.frandata.com/products/samples/Profile_2006.pdf "The profile of franchising 2006".

2. LA ASOCIACIÓN INTERNACIONAL DE FRANQUICIAS (INTERNATIONAL FRANCHISE ASSOCIATION - IFA)

Desde su inicio en 1960, la Asociación Internacional de Franquicias (IFA) ha representado los intereses del sector a través de sus más de 8.000 franquiciados, 1.000 franquiciadores y 400 distribuidores, consultores y operadores profesionales de servicios afiliados a la misma. Cuenta con más de 75 categorías diferentes de actividades de franquicias procedentes de 100 países en el mundo.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Su página Web, www.franchise.org cuenta con un directorio sobre oportunidades de franquicias internacionales, en el cual se pueden buscar las franquicias por el nombre o por el tipo de industria en el que se esté interesado. A su vez proporciona información sobre artículos de revistas especializadas, próximos eventos, e información básica sobre las franquicias.

La IFA divide a sus socios en tres categorías:

1. Franquiciadores. (Las compañías estadounidenses registradas representan un 70%).
2. Franquiciados. (Aparecen registrados más de 29.000 franquiciados de las más importantes cadenas de franquicia de EEUU).
3. Proveedores de servicios, como abogados, consultores, etc. Se trata de un foro en el cual se proporciona información de productos, servicios y sistemas de franquicia.

Para hacerse socio se puede realizar el registro a través de su página Web, www.franchise.org.

En el caso de ser franquiciador, la IFA distingue entre las franquicias americanas que tienen menos de 200 unidades franquiciadas, las que tienen entre 200 y 300 unidades, y aquellas que poseen más de 300. En el caso de franquicias extranjeras (aquellas que no tienen franquicias en EEUU, o las oficinas centrales se encuentran situadas fuera de los EEUU), cuentan con un documento distinto para asociarse.

<http://www.franchise.org/files/Intl%20Zor%20App.pdf>

Además facilitan al futuro asociado, información sobre los beneficios de estar asociados (acceso a información sobre mercados internacionales, revistas especializadas, programas de educación, etc.). <http://www.franchise.org/franchiseesecondary.aspx?id=3536>

International Franchise Association

1501 K Street, N.W., Suite 350

Washington, D.C. 20005

Phone: (202) 628-8000

Fax: (202) 628-0812

Directorio: <http://franchise.org/IndustrySecondary.aspx?id=31234>

3. PRINCIPALES FRANQUICIAS EN LOS ESTADOS UNIDOS

La revista norteamericana *Entrepreneur* publica su Franchise 500, el ranking de marcas que viene elaborando desde hace 27 años. Dentro de su clasificación, ofrece una relación de rankings específicos de las mejores marcas para trabajar desde casa, las de baja inversión, las nuevas, las que más crecen y las más internacionales. En cualquier caso, sirve de referencia, de modo que atendiendo a la clasificación del año 2007, tenemos los siguientes resultados:

TABLA 3. TOP 10 FRANQUICIAS 2007 EN EEUU

1. Subway
2. Dunkin' Donuts
3. Jackson Hewitt Tax Service
4. 7-Eleven Inc.
5. UPS Store, The/Mail Boxes Etc.
6. Domino's Pizza LLC
7. Jiffy Lube Int'l. Inc.
8. Sonic Drive In Restaurants
9. McDonald's
10. Papa John's Int'l. Inc.

Fte Entrepreneur.com¹⁵ <http://www.entrepreneur.com/franchises/toptenlists/index.html> (Agosto 2007)

¹⁵ La firma Entrepreneur.com es una compañía especializada en franquicias y reconocida a nivel internacional, para más información puede visitar el enlace www.entrepreneur.com.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Tabla 4. TOP 10 FRANQUICIAS INTERNACIONALES 2007	Tabla 5. TOP 10 EMPEZANDO CON MENOS DE 50.000 USD
1. Subway	1. Jackson Hewitt Tax Service
2. Dunkin' Donuts	2. RE/MAX Int'l. Inc.
3. Domino's Pizza LLC	3. Jani-King
4. McDonald's	4. Curves
5. UPS Store, The/Mail Boxes Etc.	5. Liberty Tax Service
6. RE/MAX Int'l. Inc.	6. Merle Norman Cosmetics
7. Curves	7. Kumon Math & Reading Centers
8. Sonic Drive In Restaurants	8. Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.
9. InterContinental Hotels Group	9. Chem-Dry Carpet Drapery & Upholstery Cleaning
10. Century 21 Real Estate LLC	10. Bonus Building Care

Fte: Entrepreneur.com <http://www.entrepreneur.com/franchises/toptenlists/index.html> (Agosto 2007).

Tabla 6. TOP 10 FRANQUICIAS DESDE CASA	Tabla 7. TOP 10 FRANQUICIAS CON MAYOR CRECIMIENTO EN EL ÚLTIMO AÑO
1. Jani-King	1. Subway
2. Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.	2. Jan-Pro Franchising Int'l. Inc.
3. Matco Tools	3. Dunkin' Donuts
4. Servpro Industries Inc.	4. Coverall Cleaning Concepts
5. Chem-Dry Carpet Drapery & Upholstery Cleaning	5. Jazzercise Inc.
6. Budget Blinds Inc.	6. Jackson Hewitt Tax Service
7. Bonus Building Care	7. RE/MAX Int'l. Inc.
8. ServiceMaster Clean	8. CleanNet USA Inc.
9. Jazzercise Inc.	9. Bonus Building Care
10. CleanNet USA Inc	10. Jani-King

Fte: Entrepreneur.com <http://www.entrepreneur.com/franchises/toptenlists/index.html> (Agosto 2007).

4. FRANQUICIAS INTERNACIONALES EN LOS ESTADOS UNIDOS

Los datos obtenidos provienen de varias fuentes y recursos. A pesar de no ser oficiales, sí nos ofrecen una idea de las principales franquicias extranjeras que se encuentran dentro del mercado americano.

Entre los países con mayor crecimiento, destacan Canadá, seguido de Reino Unido, Japón, México y Francia.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- Canadá cuenta aproximadamente con 24 cadenas de franquicias en Estados Unidos (608 unidades), que abarcan desde alimentación y restaurantes hasta servicios educativos, servicios de mantenimiento, y agencias de viajes.¹⁶
- Reino Unido cuenta aproximadamente con 8 cadenas de franquicias de cuidado personal, servicios y restaurantes.
- Japón cuenta con aproximadamente 7 cadenas de franquicias dentro de los sectores de automoción, restaurantes y servicios educativos.
- Las franquicias Mexicanas pertenecen en su mayoría al sector de restaurantes con aproximadamente 5 cadenas de franquicias.
- Francia por el contrario ocupa su lugar dentro de las franquicias del sector moda y cuidado personal con aproximadamente 4 cadenas de franquicias.

5. PRESENCIA INTERNACIONAL DE LAS FRANQUICIAS ESPAÑOLAS¹⁷

El 25% de las franquicias españolas opera ya en mercados internacionales, según revela el informe sobre Internacionalización de la Franquicia Española en 2006 elaborado por el Servicio de Estudios Estadísticos de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF). Según este estudio, son 202 las empresas franquiciadoras de origen español que están desarrollando planes de expansión internacional.

No obstante, cabe destacar que el análisis de la internacionalización por sectores cambia si tenemos en cuenta el número de establecimientos por sectores que están activos en otros países: en este sentido, el sector alimentación se erige líder con 2.285 establecimientos - atribuibles solo a 2 enseñas-, seguido del sector moda, con 1.140 locales franquiciados y el sector alimentación, con 996. Destaca asimismo, el sector mobiliario/textil-hogar con 625 establecimientos.

España también está presente en el mercado estadounidense de franquicias, cabe señalar las franquicias de ropa y complementos, de servicios de limpieza en seco, restaurantes, franquicias dedicadas a la nutrición, otros servicios. La mayoría de las enseñas españolas se concentran en la costa Este y Oeste de Estados Unidos en los estados de Florida principalmente, Nueva York, y California. Existen también varias franquicias españolas establecidas en Puerto Rico.

¹⁶ Bond, Robert. *Bond's Franchise Guide 2007*. 18th Edition. California: Source Book Publications, 2007.

¹⁷ No existe un registro oficial de empresas españolas en los Estados Unidos. La información en este capítulo ha sido obtenida de varias fuentes y recursos. No es necesariamente un listado exclusivo.

III . ANÁLISIS DE LA DEMANDA

1. OPORTUNIDADES DEL SECTOR

Según el estudio *“The Profile of Franchising”* más de 900 nuevos conceptos empezaron a ofrecer sus modelo de negocios a través del sistema de franquicias en los últimos tres años. El número de franquicias ha incrementado significativamente en los sectores de edificaciones y construcción, servicios infantiles y servicios de negocios. Estos han mostrado un crecimiento de más de un 25% en el número de enseñas franquiciadas.

El estudio también revela que para más de 20 estados de todo el país, el sector de las franquicias supone más del 10% de la producción económica de cada uno de ellos. En lo que se refiere al valor total las cifras son las siguientes: California (\$187.000 millones de dólares), Texas (\$121.000 millones), Florida (\$105.000 millones), Illinois (\$79.000 millones) y Nueva York (\$72.000 millones).

En cuanto a creación de empleo los cinco estados que encabezan este ranking son: California (1.914.065), Texas (1.387.826), Florida (1.256.489), Illinois (853.517) y Ohio (782.061). Teniendo en cuenta el tamaño de la economía de cada estado puede decirse que el sector de franquicias tiene su mayor impacto en el estado de Nevada, en el que supone más del 20% del total de su población ocupada. También es muy significativo en los estados de Arizona, Florida, Mississippi, Nuevo México, Oklahoma y Tennessee.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

2. SECTORES PRIORITARIOS Y TENDENCIAS DE MERCADO

Las firmas *Entrepreneur.com* y *Tormo & Asociados* han destacado las oportunidades de franquicias que más se han llevado en el último año, destacando como principales:

Sector de Comida Rápida: El sector de comida rápida sigue siendo el sector con mayor crecimiento en los Estados Unidos¹⁸.

Internet¹⁹: Uno de los mercados que más ha crecido en franquicia en el último año ha sido el famoso portal de subastas por Internet conocido como Ebay que cuenta con más de 150 millones de usuarios en todo el mundo, y que ha generado la aparición de multitud de negocios destinados a facilitar el acceso a Ebay, así como ofrecer una serie de servicios al usuario de manera que el mecanismo de subastas digital sea una herramienta rápida y eficaz entre los clientes.

Educación de los niños²⁰: Otro de los nichos en los que la franquicia está aportando ideas con gran éxito es el de los niños. Dentro de este espectro, está surgiendo con gran fuerza aquellos conceptos relativos a la educación infantil. Debido al ritmo actual de vida, unido al concepto de “la educación es lo primero,” no es de extrañar el éxito de muchas franquicias que ofrecen actividades extraescolares para los niños, desde cursos de informática, ciencias, hasta deportes.

Servicios para Adultos: En los últimos años ha surgido un reciente aumento de las franquicias destinadas a personas mayores, las cuales han pasado de 434 a más de 2.000 establecimientos en tan sólo 4 años. Esto equivale a un crecimiento anual de más del 40%.²¹ Según Tormo & Asociados “el interés en esta área genera soluciones más rentables y más eficientes en cuidado del adulto: cuidado médico, cuidado en casa, belleza, tratamientos para la piel y contra el envejecimiento, balnearios, mejora de estilo de vida y la hostelería.”

Mascotas²²: Las mascotas son otro de los negocios más prósperos en EEUU. Se trata de un mercado en el que más de 60 millones de habitantes tienen al menos una mascota, de manera que no es de extrañar la aparición de numerosas franquicias en torno a este negocio,

¹⁸ Wilson, Sara. “Hot Franchising Trends for 2007.” *Entrepreneur.com*. Enero 2007. <http://www.entrepreneur.com/franchises/buyingafanchise/franchisingtrends/article172038.html>. (10 de julio de 2007).

¹⁹ Tormo & Asociados. “Las ideas de negocio que más crecen fuera de nuestras fronteras.” www.tormo.com. (1 de agosto de 2007).

²⁰ Ídem.

²¹ Ídem.

²² Ídem.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

desde formación, entrenamiento y doma, servicios veterinarios, de residencia, hasta aquellos que tienen que ver con la compra-venta de animales e incluso los especializados en fotografiar la mascota preferida del cliente, que está en pleno crecimiento y no tiene visos de frenarse en un futuro a medio plazo.

Salud y dietética: Finalmente, todo aquello relativo al mantenimiento de la salud, especialmente en lo que se refiere al peso, sigue en constante crecimiento. Así, las franquicias basadas en dietas y tratamientos enfocados a la pérdida de peso pueden encontrar buenas oportunidades en el mercado americano.

Planes de seguros médicos: Debido a las deficiencias que presentan los seguros médicos en los Estados Unidos, analistas de este sector predicen oportunidades para las compañías de seguros médicos. Este tipo de franquicia ayudara a recortar costes y mejorar las deficiencias del sistema de salud americano²³.

Internacionalización de franquicias: En los últimos años, el mercado de franquicias ha crecido internacionalmente. Cada año son más las enseñas que optan por explorar mercados extranjeros. Se estima que aproximadamente un 14% de franquiciadores de un cierto país establecen franquicias fuera de su país.

La internacionalización de las franquicias ha tenido éxito porque hoy en día los consumidores reconocen las marcas famosas como símbolos de calidad, consistencia, y valor en su servicio. Hoy en día los franquiciados buscan más y más oportunidades de atraer franquicias extranjeras a su país. Buscan conceptos innovadores que puedan ser adaptados con éxito en su país.

El “franquiciar” en un país extranjero como los Estados Unidos, presenta nuevos retos. Entre ellos, el franquiciador enfrenta retos relacionados con el transporte de bienes, legislación arancelaria e impuestos. Siempre debe considerar las diferencias culturales y de idioma al que se enfrentará en el nuevo mercado. También, el franquiciador debe ser flexible y capaz de entender que cuando una franquicia opera en un país distinto está casi garantizado que tendrá que efectuar cambios para poder “franquiciar” con éxito en el nuevo mercado.

Tecnología y Franquicias: En la actualidad existen multitud de tendencias relacionadas con el uso de las tecnologías. Muchos franquiciadores utilizan Internet para comunicarse con sus franquiciados y distribuidores a través de redes de seguridad en las que compartir información relevante, resolver problemas, actualizar el manual de operaciones, difundir nuevas campañas publicitarias, mantener una comunicación con la dirección general, etc.

²³ Ídem.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Internet es una herramienta eficaz para ofrecer publicidad de las franquicias a posibles franquiciados, llegando a través de la red a un mayor número de potenciales clientes. La mayoría de los franquiciadores señalan que un buen número de sus ventas se deben a los contactos establecidos a través de Internet.



IV . ANÁLISIS DEL COMERCIO

1. VENTAJAS E INCONVENIENTES DE LA FRANQUICIA

Todo aquel que decide abrir una franquicia inicia una actividad empresarial de la misma manera que si decidiese abrir un negocio de forma independiente, pero con la diferencia de poder contar con el apoyo del franquiciador y su experiencia dentro del negocio.

Esto tiene como consecuencia una serie de ventajas, pero también inconvenientes que merece la pena destacar:

1.1. Ventajas e Inconvenientes para el Franquiciador

- Ventajas
 - Es una forma económica y rápida de expandir su negocio.
 - Habrá de enfrentarse con pocos problemas laborales.
 - Entre las obligaciones del franquiciado está normalmente la de adquirir los productos del franquiciador por lo que éste se asegura varias redes de distribución.
- Inconvenientes
 - El hecho de que el franquiciado utilice la marca y nombre comercial de la franquicia incorrectamente puede deteriorar la imagen de la franquicia. Por tanto el ha de controlar que se respeta la calidad de productos y servicios.
 - Cuando obtiene buenos resultados, el franquiciado suele querer independizarse del franquiciador.
 - Pueden surgir problemas de comunicación entre ambos sujetos del contrato.
 - Si el pago de los "royalties" se fija en función de los beneficios del franquiciado puede que éste no revele todos los beneficios del negocio.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

1.2. Ventajas e Inconvenientes para el Franquiciado

- Ventajas
 - Menor riesgo que creando un negocio propio.
 - Facilidad a la hora de crear un negocio.
 - Recibe asistencia del franquiciador (emplazamiento del negocio, formación de la plantilla, publicidad etc.).
 - Se beneficia de las campañas de publicidad y promoción de la red de franquicias, así como de los programas de investigación y desarrollo que se lleven a cabo.
 - La capacidad negociadora es mucho mayor en un negocio franquiciado, que en un negocio independiente.
- Inconvenientes
 - Vinculado permanentemente al franquiciador.
 - Estará sometido a las normas que le imponga el franquiciador sobre la calidad del producto, servicio y dirigirá la política de la empresa.
 - No podrá desarrollar su imagen o marca propia.

Por todo esto, la decisión de adquirir una franquicia exige un proceso minucioso de análisis a través del cual se logre obtener la información más adecuada y poder así analizar las posibilidades reales de integración en una determinada red.

2. FACTIBILIDAD

Lo primero que ha de hacer el empresario español que quiera establecer su franquicia en los Estados Unidos, será analizar su capacidad para otorgar una franquicia y, para ello, es conveniente que concurren las siguientes circunstancias:

- El negocio del franquiciador debe de haber estado funcionando satisfactoriamente por un periodo superior a un año.
- El franquiciador debe disponer por lo menos de dos o tres establecimientos en funcionamiento, pues de este modo conocerá los verdaderos problemas y costes en los que se incurre al iniciar el negocio.
- Habrá de tener registrados los títulos de propiedad industrial (marcas, nombre comercial, rótulo de establecimiento, etc.) relativos a su negocio.
- Estará preparado para formar a personas capaces de hacerse cargo del negocio en un razonable plazo de tiempo.
- Deberá de disponer de un manual en el que conste por lo escrito el “know-how” del negocio. En el mismo se incluirán instrucciones financieras y contables, el suministro de las mercancías, la decoración del establecimiento, etc.
- Habrá de fijarse de antemano los criterios a seguir para elegir a los franquiciados.
- Habrá de disponer de un equipo capaz de preparar una estrategia de expansión adecuada.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- La creación de una red de franquicias implica la creación de un equipo de seguimiento que garantice el desarrollo del plan de expansión. En este sentido existen dos opciones para el franquiciador que quiera establecer una red en los Estados Unidos: mantener una oficina de seguimiento en España o abrir una oficina de seguimiento en los Estados Unidos, situándola en una posición estratégica.
- El franquiciador español deberá tener un abogado americano que esté especializado en estos temas.²⁴

3. ESTUDIO DE LA COMPETENCIA

Se puede realizar un primer análisis consultando las siguientes publicaciones:

"The Franchise Opportunities Handbook"

Se trata de un manual publicado por el Departamento de Comercio Americano "U.S. Department of Commerce", con un coste de 21 dólares USD y que recoge información de más de 1.000 compañías que ofrecen franquicias.

Se puede solicitar a:

Superintendent of Documents, US

Government of Printing Office

Tel: 00.1.904.353.0569

"International Franchise Association Membership Directory"

La publicación contiene el listado de miembros. El coste es de 10 dólares (USD), en la página web del IFA www.franchise.org.

4. FORMULAS DE EXPORTACIÓN

A continuación se enumeran las fórmulas fundamentales para expandir una franquicia en los mercados exteriores:

1. La franquicia directa o concesión directa de licencias.
2. Contratos de desarrollo.
3. La master franquicia o franquicia principal.
4. "Joint-venture" o alianza estratégica.

²⁴ El "American Bar Association" (Colegio de Abogados Americano) con sede en Chicago, dispone de un "Forum Committee on Franchising" (Comité de Franquicias) que puede asesorar a la hora de escoger un abogado. Para ello, el Comité requerirá, primero, una descripción del tipo de negocio que se desea franquiciar y, luego, enviará una lista con los nombres y direcciones de los abogados que se consideren idóneos para cada caso. <http://www.abanet.org/forums/franchising/>

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

La exportación a través de una franquicia es un método que permite el ahorro de recursos, pero a su vez exige una estructura empresarial bien formada y el cumplimiento de los requisitos legales del país en el que se quiere instaurar la franquicia.

Cabe mencionar que en los últimos años ha surgido la figura del Director de Área. El mismo es contratado directamente por el franquiciador para vender y promover su franquicia en el territorio acordado. El Director de Área suele encargarse de buscar locales y posibles franquiciados. Se encarga de la formación y asistencia del mismo. Trabaja directamente para el franquiciador. El Director de Área recibe un porcentaje de la compra inicial de la franquicia y de las ganancias de la misma.

Las fórmulas más frecuentes que puede utilizar el exportador para expandirse en el extranjero son las siguientes²⁵:

4.1. Franquicia directa

El franquiciador mantiene una relación directa con los franquiciados en cada mercado y dirige la estrategia de expansión en el país en que se vaya a invertir. Este tipo de fórmula de expansión no es frecuentemente utilizado por franquicias internacionales.

4.2. Master franquicia

La master franquicia es la fórmula más utilizada para la expansión internacional. Esta fórmula ayuda al franquiciador extranjero a sobrepasar las barreras legales, lingüísticas y de mentalidad del país de destino. El master franquiciado es usualmente un empresario local con amplios conocimientos del nuevo mercado. El mismo ayuda a modificar el concepto de la franquicia de acuerdo al nuevo mercado.

El franquiciador otorga al master franquiciado el derecho de poder subfranquiciar a terceras personas dentro de su territorio. En algunos casos, tanto el franquiciador como el master franquiciado y el subfranquiciado firman los contratos. En la mayoría de los casos es el master franquiciado el que se encarga de firmar los contratos directamente con el subfranquiciado.

Es también la forma más eficaz que tiene un franquiciado cuando quiere expandirse y sus recursos financieros no se lo permiten. Elegir correctamente el master es fundamental ya que si su estrategia de marketing no es correcta la imagen de la franquicia queda gravemente dañada en todo un mercado.

²⁵ Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (Unidroit). *Guía para los Acuerdos de Franquicia Principal*. Via Panisperna, Roma, Italia, 2005. <http://www.unidroit.org/spanish/guides/2005franchising/franchising-guide-s.pdf> (10 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

4.3. Contratos de desarrollo

El franquiciador otorga al franquiciado el derecho de desarrollar y operar cierto número de franquicias dentro de un territorio exclusivo. El franquiciado se compromete a desarrollar un número acordado de unidades durante el período acordado.

El contrato de desarrollo difiere del master en que el franquiciado no tiene el derecho de subfranquiciar a terceros.

4.4. “Joint Venture”

El franquiciado constituye una empresa con un socio local a partir de la cual expande su franquicia. Independientemente de la fórmula que se utilice para exportar la franquicia, el franquiciado español deberá tener siempre en cuenta que ha de adaptar la franquicia a las necesidades de los Estados Unidos. Este requisito no implica la pérdida de personalidad de la franquicia pero sí la modificación de aquellos elementos que no sean concordantes con la demanda del país. Si para que una franquicia tenga éxito en los Estados Unidos es necesario cambiar la esencia de la misma, es preferible no exportar dicha franquicia. Para conocer bien las necesidades de la demanda sería aconsejable llevar a cabo un estudio de mercado personalizado sobre el país o bien viajar al mismo para conocer sus usos y costumbres.

5. OTROS MEDIOS DE EXPANSIÓN ALTERNATIVOS A LA FRANQUICIA

En el caso de que el interesado en expandir su negocio llegue a la conclusión de que la franquicia no es el medio más adecuado, siempre le quedan otros caminos que tomar:

5.1. Constitución de Sociedades

Pueden resultar muy efectivas siempre y cuando las empresas que se van a asociar se complementen adecuadamente y es una forma efectiva de eludir responsabilidades entre las partes, cuando lo que se crea es una Sociedad Anónima.

El problema de las sociedades estriba en que también éstas implican una pérdida considerable de control y para llevar a cabo modificaciones en la empresa es necesario el consentimiento de los demás socios.

5.2. Concesionarias/Distribuidoras

Es la forma de expansión más tradicional. Las empresas que distribuyen productos se han expandido teniendo acceso a canales de distribución existentes, tales como concesionarias y/o distribuidores independientes.

El riesgo radica en la dificultad de controlar a los concesionarios o distribuidores y en que generalmente los distribuidores le darán más importancia a aquellos productos que van acompañados de una publicidad más competitiva.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Una empresa que por ejemplo descartó el sistema de concesionario a favor de la franquicia fue "Dhalberg Inc", empresa de aparatos auditivos que opera cuenta con más de 300 unidades denominadas "Miracle Ear Centers". La conversión a franquicia le costó a la empresa dos años y 5 millones USD pero cuando se inauguró la empresa obtuvo un beneficio mayor de la que había experimentado a través de las ventas de los concesionarios. A pesar de que Dahlberg aún mantiene concesionarios, desde mediados de los años 90 cuenta con más de 800 franquiciados.

Así en los últimos años, algunos fabricantes han estado convirtiendo a los concesionarios en franquiciados, ofreciendo como incentivos un territorio exclusivo, amplia capacitación, apoyo de marketing y sistemas comerciales que ningún concesionario no franquiciado tiene derecho a recibir.

5.3. "Licensing"

En ocasiones se confunde el término de franquicia con el de licensing. El licensing supone que un licenciante otorga al licenciario un contrato para utilizar el nombre del primero en un producto, empresa o fórmula sin reglamentar en forma sustancial cómo debe conducir su empresa. El licensing constituye un importante canal en Estados Unidos ya que permite a las empresas ingresar cantidades grandes con un coste relativamente pequeño. El contrato de licensing otorga a las empresas una serie de beneficios:

En primer lugar protege la marca registrada en una diversidad de diferentes categorías de productos. En segundo lugar mejora la notoriedad de la marca y por último genera ingresos adicionales en forma de royalties. En contraposición, el principal riesgo radica en el desprestigio de la marca que pueda causar el descuido del licenciario.

Ejemplos conocidos de licensing son empresas como Pierre Cardin e Yves Saint Laurent que han generado millones de dólares autorizando el empleo de sus nombres.

5.4. Representantes de ventas

Las empresas pueden crecer, sobre todo las fabricantes, creando un equipo de ventas compuestos por empleados o seleccionando contratistas independientes para que actúen como sus representantes de ventas.

El problema de los equipos de ventas es que son muy costosos de mantener y los buenos representantes no son tan fáciles de encontrar ni de motivar, capacitar, remunerar y conservar.

5.5. Asociaciones cooperativas

Algunas empresas independientes de naturaleza similar han constituido asociaciones cooperativas con el fin de realizar operaciones de compra y hacer publicidad de forma

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

conjunta. Un buen ejemplo de asociación cooperativa ha sido la cadena de "Hoteles Best Western" cuya filosofía ha sido que hoteles de propiedad independiente adopten en nombre de "Best Western" creando una organización central que recoge las aportaciones de dinero para llevar a cabo los servicios de publicidad y compra para los miembros y no ejerce control sobre ellos.

Las desventajas de las cooperativas son que es difícil llegar a crear la cadena y que el poder de la organización es limitado, ya que son los miembros de la cooperativa quienes dan las facultades la misma y no al contrario. Además las cooperativas no están concebidas para fomentar el crecimiento de la unidad por parte de los propietarios independientes.

6. REQUISITOS Y PASOS A SEGUIR

Para establecer una franquicia en Estados Unidos es necesario llevar a cabo una serie de procedimientos esenciales. Estos requisitos basados en recomendaciones de abogados y consultores especialistas en franquicias dependerá del tipo de franquicia y del sector. A continuación presentamos algunos de los requisitos básicos:

1. **CREACIÓN DE UNA ESTRUCTURA CORPORATIVA:** Por lo general los abogados y consultores recomiendan la creación de una entidad estadounidense, bien una entidad corporativa o bien una sociedad limitada, para poder gestionar las operaciones de franquicia dentro de los Estados Unidos. Este paso debe ser discutido en detalle con su abogado, consultor y contable.

2. **REGISTRO DE LA MARCA:** Será necesario registrar la marca en la Oficina de Patentes y Marcas de EEUU, <http://www.uspto.gov/>. El proceso puede llevar hasta un año, sin embargo una vez aprobado el registro, éste se hará efectivo desde la fecha de presentación del documento en la que se efectuó el registro.²⁶

3. **DOCUMENTACIÓN NECESARIA:** A continuación indicaremos los documentos principales, necesarios para establecer una franquicia en Estados Unidos. Estos documentos se explicaran con mas detalle en el capítulo siguiente. Entre ellos cabe destacar:

- "Disclosure document" (documento de divulgación) que se encuentra frecuentemente en el formato del UFOC. Éste también debe incluir los estados financieros de la empresa revisados y certificados por un contable público.
- Contrato o acuerdo de franquicia.
- Manual de operaciones.

²⁶ Ver Capítulo V Sección 4.



EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

4. INSCRIPCIÓN DE FRANQUICIAS.

Los estados que regulan la oferta y venta de franquicias son: California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, North Dakota, Oregon, Rhode Island, South Dakota, Virginia, Washington y Wisconsin. Con la excepción de Michigan y Oregon estos estados requieren que el franquiciador registre la oferta de la franquicia antes de cualquier oferta o venta de la misma en el estado.

Hoy en día más de 26 estados han adoptado leyes que regulan la oferta y venta de franquicias bajo ciertos acuerdos o relaciones comerciales comúnmente conocidos como "business opportunity". Entre estos estados se encuentran Alaska, California, Connecticut, Florida, Georgia, Illinois, Indiana, Iowa, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Michigan, Nebraska, New Hampshire, North Carolina, Ohio, Oklahoma, South Carolina, South Dakota, Texas, Utah, Virginia y Washington. La mayoría de estos estados requieren un pago inicial entre 25 y 500.00 dólares USD por el registro. Existen algunas excepciones a las distintas regulaciones por lo cual es importante consultar con su abogado.

7. COSTES INICIALES

Los costes iniciales para promocionar un sistema de franquicias extranjero en los Estados Unidos pueden ser elevados. Es conveniente que el franquiciador cuente con capital suficiente para poder costear los requisitos iniciales de entrada. Estos gastos deben ser incorporados al presupuesto que el franquiciador ofrecerá con su plan de negocios.

Entre los costes iniciales que el franquiciador debe tener en cuenta al preparar su presupuesto se encuentran:

- El coste de la preparación de los "disclosure documents" o UFOC, que puede alcanzar más de 20.000 USD.
- Contrato de los abogados, consultores y contables que revisaran la información y ayudaran a la empresa a preparar su estrategia de mercado.
- Costes de viaje.
- Desarrollo del manual de operaciones.
- Desarrollo de programas de entrenamiento para el nuevo franquiciado.
- Preparación del dossier de la empresa y los "marketing materials".
- Relaciones públicas y marketing.
- Gastos de preparación de la página web de la franquicia.
- Reclutamiento de personal.
- Estudios de mercado.
- Visitas a ferias y seminarios.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Estos costes pueden variar dependiendo del sector y el tipo de franquicia que se plantee establecer en los Estados Unidos. En la siguiente sección se ofrece información sobre las fuentes de financiación disponibles para el franquiciador extranjero.

8. FUENTES DE FINANCIACIÓN

8.1. Financiación para el franquiciador

Para iniciar su programa de franquicias, el franquiciador deberá decidir la cantidad que va a necesitar (generalmente para la etapa inicial de creación del programa de franquicia serán necesarios entre 50.000 USD y 150.000 USD) y tener pronosticado el tiempo aproximado que va a tardar en amortizar el préstamo, y ponerse en contacto con alguna de estas fuentes de crédito:

Bancos Comerciales: Generalmente piden una garantía considerable antes de conceder el préstamo y a no ser que la compañía esté adecuadamente capitalizada, ya sea a través de sus propias reservas o mediante fuentes privadas, será difícil obtener la financiación bancaria para los costes iniciales de un programa de franquicias. Sin embargo, algunos bancos están, desarrollando programas específicos para la financiación de franquicias. El banco solicitará un plan comercial claramente redactado que incorpore proyecciones detalladas y exhaustivas.

El US Small Business Administration²⁷ (SBA): Ofrece préstamos más competitivos y plazos de amortización más largos que en bancos privados o entidades de crédito. Los préstamos normalmente se realizan a través de un banco privado u otra institución de crédito, y una parte es garantizada a través del SBA. La agencia ofrece diversos programas dirigidos a satisfacer las necesidades de los pequeños negocios incluyendo programas de garantías de préstamos. Uno de los programas de préstamo creado en 1994 para garantizar préstamos de 100.000 USD o menos, es uno de los que tiene mayor demanda dentro de los programas que ofrece el SBA. La ventaja del SBA es que los plazos de amortización pueden ser de hasta 12 años, mucho más largos que si se acude a un banco. El SBA requiere fondos concesionarios como garantía y el solicitante debe demostrar su compromiso con la empresa.

Inversión Accionarial: Se trata no de la petición de un préstamo, sino de buscar a un inversor, alguien que proporcione el capital a cambio de los derechos de algunas de las ganancias futuras de la compañía. Se puede llevar a cabo a través de una oferta pública o privada.

²⁷ International Franchise Association. "How to finance your franchise" International Franchise Association (IFA). <http://www.franchise.org/FranchiseeSecondary.aspx?id=10004> (10 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

La forma más común de este tipo de inversión es a través de la emisión de acciones. Las ofertas públicas iniciales suelen ser realizadas por compañías que desean obtener 2 millones de dólares o más. Ahora bien, se pueden también emitir acciones sin entrar en bolsa a través de instituciones bancarias inversionistas.

Otra vía es a través del Small Business Investment Corporation (SBIC) (Sociedad de Inversión de Pequeñas Empresas) que son grupos de capital riesgo autorizados por la SBA con objeto de proporcionar capital para pequeñas empresas a cambio de capital accionario. La SBIC está organizada de tal forma que por cada dólar que sus socios invierten en fondos, la SBA les permite pedir prestado hasta 4 dólares.

Una vez que el programa de franquicias ya está en marcha y se cuenta con establecimientos (entre 20 y 100), el plan comercial requerirá de más capital (entre 2 y 20 millones de dólares) para establecer en mercados claves, establecimientos adicionales de propiedad de la empresa y operados por ésta. En este momento es cuando realmente se recomienda la inversión de accionistas, ya sea a través de fuentes de capitales de riesgo o de una oferta pública inicial.

Fuentes de capital riesgo: Existen más de 600 firmas en Estados Unidos que proporcionan este tipo de préstamos. El grupo de capital de riesgo realiza una valoración de la empresa y pronostica sus ganancias durante un periodo de cinco a siete años. Este análisis se presenta al empresario y si las dos partes llegan a un acuerdo el capital es proporcionado a cambio de un pagaré y una opción de participar en la propiedad de la empresa. Los capitalistas de riesgo garantizan su inversión recibiendo acciones de la compañía, según la cantidad del nivel de riesgo, aunque es también probable que parte del préstamo se base en activos y sea remitido a un prestamista de terceros. El peligro para el franquiciador es que si no paga al prestamista, éste captará el control de la compañía a través de la titularidad de acciones.

Oferta Pública Inicial: Se trata de la salida a bolsa para vender parte de la empresa a un importante grupo de inversores con objeto de obtener el dinero en efectivo necesario para alcanzar el pleno potencial. Para ello, hay que convencer a un suscriptor (agencia bursátil o institución bancaria inversionista) de que la empresa posee actualmente suficiente solidez y buenos candidatos para justificar una oferta pública inicial. A veces se combina la oferta pública con las inversiones de capital de riesgo. Hay que tener en cuenta que al poner la cantidad en bolsa es muy posible que esto implique altos gastos de servicios legales y contables y gastos por la impresión y distribución del circular de oferta.

8.2. Financiación del franquiciado

Para financiar la compra de una franquicia, las entidades financieras de los Estados Unidos buscan principalmente que el franquiciador tenga un buen plan de negocios y que como

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

mínimo pueda proveer 1/3 del capital necesario para poder financiar la compra de la franquicia.²⁸ Dependiendo de la franquicia esta cantidad puede oscilar entre los 50.000 y 200.000 USD. Un cliente con un historial financiero pobre o una puntuación baja en su crédito (“credit score”) no podrá obtener ayuda financiera para la compra de una franquicia. Las entidades financieras también considerarán la reputación de la franquicia para otorgar los préstamos y ayudas. Es más fácil que apoyen a una franquicia bien conocida en el mercado.

Sin embargo, el franquiciado de los Estados Unidos tiene varios recursos disponibles para poder financiar esta compra, entre ellos las entidades financieras considerarían el capital disponible en cuentas de ahorro, planes de jubilación, pensiones, propiedades, etc. del franquiciado. Entre las opciones disponibles el franquiciado puede financiar la compra a través de:

Préstamos Bancarios: El franquiciado puede obtener préstamos bancarios para financiar la compra de una franquicia. Existen varias entidades financieras que se especializan en los préstamos para franquicias.

Le recomendamos al franquiciador que consulte la página de Internet del Internacional Franchise Association (www.franchise.org) donde puede encontrar un listado de agencias especializadas en estos servicios (y miembros de la asociación). Para más información puede visitar el siguiente enlace: <http://franchise.org/Search-Results-Blue.aspx#Suppliers>

U.S. Small Business Administration (SBA): El SBA es la agencia en los Estados Unidos que apoya financieramente el desarrollo de la pequeña y mediana empresa. El SBA ofrece garantías a los créditos otorgados por los bancos hasta un máximo de 750.000 USD. Para poder ofrecer las garantías el SBA requerirá del franquiciado los documentos del plan de negocios, oferta de la franquicia, contratos, etc.

El SBA también apoya varios programas o iniciativas para el desarrollo de la pequeña y mediana empresa entre los que cabe destacar:

- Los programas que apoyan a las minorías étnicas en los Estados Unidos a conseguir el apoyo financiero requerido para comprar una franquicia.
- Basic 7 (a) Loan Guarantee: Ofrece ayuda financiera a empresas a través de entidades privadas a empresas que no cualifiquen para otras ayudas financieras. Este programa puede garantizar hasta el 85 por ciento del préstamo.
- Micro-préstamos: Ayuda a pequeñas empresas que proveen servicios para el cuidado de los niños que necesitan una ayuda menor para empezar o expandir la empresa.

²⁸ International Franchise Association. “The profile of franchising: 2006.” <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=31794>. (10 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- Certified Development Company (CDC) del SBA, donde el franquiciado puede obtener ayuda para la compra de equipamiento o para el alquiler de edificios industriales o comerciales.
- Small Business Investment Companies (SBIC's) son compañías autorizadas por el SBA que pueden otorgar préstamos a largo plazo.

Financiación a través del franquiciador: Aproximadamente el 20% de los franquiciadores ofrecen algún tipo de programa de financiación o ayuda financiera. También existen oportunidades para que el franquiciador ayude al franquiciado a obtener apoyo financiero. El franquiciador pudiera apoyar a través de algún tipo de financiación o por lo menos recomendar y ayudar al franquiciado a encontrar fuentes de financiación. Por ejemplo el franquiciador provee los datos de contacto de bancos con el cual tiene alguna relación comercial o los datos de alguna entidad financiera de su preferencia.

Programas de financiación para franquiciados: En la mayoría de los casos los prestatarios financian entre un 60% a 80% del total de la inversión, mientras que el resto corresponde al franquiciado. Tanto los préstamos convencionales como los préstamos de la SBA participan activamente en la financiación de las franquicias.

En concreto, la SBA (US Small Business Administration) ha tenido una demanda tan elevada para financiar proyectos de franquicias, que ha desarrollado un programa especial para agilizar la concesión de préstamos, conocido como la "SBA Registro de Franquicia" (<http://www.franchiseregistry.com/>).

Se trata de un registro²⁹ a escala nacional de franquicias (totalmente voluntario), en el cual se revisan los acuerdos de las compañías (que ofrecen franquicias) inscritas en él. El beneficio de estar inscrito en el registro es que cada vez que un negocio que opera bajo una franquicia que aparece en la lista solicite un préstamo, el proceso de revisión de los requisitos se acelera debido a que el complejo tema de los controles ya ha sido satisfecho.

Sin embargo, el negocio aún tiene que cumplir determinados requisitos relacionados con los préstamos garantizados por la SBA, tales como normas de tamaño, uso que se les dará a los fondos, no discriminación, capacidad de pagar (devolver) el préstamo, etc.

Las franquicias que no aparecen en el registro no pierden necesariamente la posibilidad de recibir ayuda financiera de la SBA, las solicitudes de tales franquicias tomarán más tiempo para procesar la concesión del préstamo.

²⁹ US Small Business Administration. "Consumer Guide to Buying a Franchise."
http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyfranchise/SERV_SBP_S_FGUIDE.html (15 de julio de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Los datos del programa de franquicia para ser registrados han de enviarse a la siguiente dirección:

SBA Registry

c/o FRANdata
1655 N. Fort Myer Drive
Suite 410
Arlington, VA 22209
Tel: 00 1 703.740.4700/ 800.485.9570

Existe la posibilidad de inscribirse en el registro a través de Internet, en la página <http://www.franchiseregistry.com/> . Cabe mencionar el pago de 2.500 USD, no reembolsables para completar el registro.

Existen diferentes niveles de asistencia financiera³⁰, que podemos dividir en las siguientes categorías:

1. Asistencia General.
2. Asistencia Financiera Directa.
3. Programa de Registro de franquicias del SBA.
4. Programas de Financiación Múltiple.

La asistencia general representa casi más de la mitad de los programas de ayuda financiera. En esta categoría se incluye a los franquiciadores que solo dan cierta información de su franquicia y no cuentan con programas de ayuda financiera directa para el franquiciado. También se incluye a los franquiciadores que proveen algo de información, aunque ésta es parte del entrenamiento que se le da al franquiciado.

Los franquiciadores reconocen cada vez más, la importancia de facilitar información y datos comparativos de sus sistemas de franquicias para facilitar la concesión de préstamos. Este esfuerzo por parte de los franquiciadores tiene como objetivo ayudar a los prestamistas a que tengan en cuenta sus marcas y su sistema de franquicia.

Por otro lado, más del 20% de los franquiciadores ofrecen ayuda financiera directa. Esta categoría se caracteriza por la existencia de un programa formal financiero. Aquí el franquiciador (o uno de sus afiliados) ofrecen programas de financiación directa a sus franquiciados, así como programas de financiación con la participación de una entidad

³⁰ International Franchise Association Educational Foundation. "The profile of franchising, 2006." . <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=31794>. (10 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

financiera e instituciones de financiación con programas específicamente diseñados para la financiación y los procedimientos específicos propios del sistema de franquicias.

A menudo, los pagos iniciales o “initial fees” son financiados, sin embargo algunos franquiciadores proporcionan los equipos, la construcción, los bienes inmuebles, y en algunos casos también se financia el capital circulante.

El 19% de los programas de financiación corresponden a aquellos acuerdos de los franquiciados que han sido aprobados y registrados en el SBA.

Finalmente el 9% restante son una combinación entre los programas de ayuda directa y los programas del registro de franquicias del SBA.

9. MEDIOS DE PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La utilización de la publicidad y la promoción forman parte de las estrategias de marketing de cualquier empresa. Sin embargo, en el sistema de franquicia hay que distinguir dos niveles de clientes, por un lado el franquiciado, el cual es a la vez cliente, comercial, distribuidor e incluso socio, y por otro los clientes finales (que en el fondo son los clientes del franquiciado), por esta razón la empresa franquiciadora deberá desarrollar estrategias publicitarias y de promoción diferenciadas.

9.1. Publicidad y promoción para captación de franquiciados

Marketing: El franquiciador deberá elaborar una adecuada política de marketing dándose a conocer a sus potenciales franquiciados. Dentro de los múltiples canales de promoción existentes, cabe señalar, la presencia en ferias del sector, la publicación en directorios, la asistencia a jornadas técnicas y mesas redondas, la publicación en revistas especializadas, o el uso de Internet.

Ferías: Las ferias son un punto de encuentro clave para dar a conocer las empresas en el exterior. Una de las mejores estrategias para darse a conocer hoy en día es la asistencia a ferias internacionales del sector. En éstas se producen acciones de promoción y contacto, así como entrevistas entre las empresas e inversores extranjeros interesados en abrir centros de estas franquicias en su país.

Normalmente, para el franquiciador las ferias suponen costes reducidos comparándolos con los resultados que se suelen obtener. No hay que olvidar los beneficios indirectos de acudir a

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

una feria de franquicia. Los franquiciadores se benefician, también, de las repercusiones publicitarias que tiene su estancia como expositor en dicha feria. En los anexos de este estudio se enumeran las principales ferias del sector en Estados Unidos. Es importante recordar que para poder participar en algunas ferias, el franquiciador extranjero tienen que llenar una serie de requisitos. Entre ellos puede que necesite tener disponible el UFOC³¹ y registrar su franquicia en el estado. Siempre es recomendable que el franquiciador registre su marca con el Oficina de Registros de Patentes y Marcas (USPTO) antes de participar en alguna feria. Otra opción es la asistencia a seminarios y jornadas técnicas en los que la empresa franquiciadora pueda dar a conocer su negocio ante futuros franquiciados.

Asociaciones: También puede resultar fructífera la promoción a través de la pertenencia a una asociación del sector o bien incluir anuncios en publicaciones del sector. Las revistas de franquicia, debido a su especialización, se manifiestan como un instrumento idóneo de los franquiciadores para dar a conocer sus ofertas y de los franquiciados para solicitar la franquicia que se adapte a sus objetivos.

Revistas: Las revistas especializadas de franquicia permiten obtener una información sobre las franquicias existentes. También los pormenores de las condiciones de la franquicia ofrecida. Igualmente, permiten al futuro franquiciado obtener la dirección donde contactar con el franquiciador o ampliar la información que suministra al franquiciado. Para el franquiciador supone poder dar a conocer su oferta de cadena franquiciada a una audiencia especializada y, de esta forma, captar a candidatos con un alto grado de implicación.

Internet: Por último, hay que considerar que el sector de la franquicia es posiblemente, entre todos los tradicionales, el más ligado a Internet. Actualmente, se trata de uno de los medios más ágiles para captar franquiciados. Se estima que aproximadamente un 70% de las referencias se obtienen mediante este medio. Aproximadamente un 40% del presupuesto de marketing es empleado para gastos asociados al Internet.

Para el sistema de franquicias, Internet proporciona elementos de comunicación inmediata entre franquiciadores y franquiciados, que resuelven muchos problemas propios de este sector. Cualquier proyecto de creación de franquicias ha de considerar necesariamente la utilización de los medios que proporciona Internet. Sin embargo, Internet no elimina la importancia del contacto directo con futuros franquiciados y proveedores de servicios que un franquiciador obtiene al participar en ferias y seminarios. También las ferias y seminarios permiten al futuro consumidor desarrollar un conocimiento de una nueva marca en el mercado.

³¹ Antes de que las nuevas regulaciones entraran en vigor (discutidas en el 5to capítulo), los franquiciadores extranjeros no podían participar en las ferias sin tener el UFOC o los disclosure documents. Hoy en día el franquiciador extranjero puede exhibir en la feria sin un UFOC siempre y cuando tenga presente un anuncio en su mesa que especifique que su enseña aún no está disponible para vender en los Estados Unidos. Este punto es importante discutirlo con los organizadores de la feria, su abogado o consultor y el IFA.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Dossier de la empresa: Otro elemento importante de promoción es el dossier informativo de franquicia el cual está obligado a diseñar el franquiciador. Este dossier cumple dos funciones, atraer a futuros franquiciados con la idea de la franquicia como oportunidad de negocio y transmitir las ventajas de su sistema comercial.

Se recomienda que el dossier sea preparado por un profesional y sea conciso y coherente. Asimismo, es importante que el dossier sea preparado teniendo en cuenta el público al que va dirigido y, a ser posible, se recomienda la inserción de gráficos y de comparaciones estadísticas que muestren la fiabilidad de la empresa sin caer en el error de presentar un informe anual de empresa ya que el documento ha de tener como objetivo la captación de clientes. Por otro lado, el dossier ha de adecuarse a las leyes estatales que rigen la publicidad de las ventas de franquicias en cada estado.

9.2. Publicidad y promoción de la propia franquicia

En el sistema de franquicias se emplean diferentes tipos de programas de publicidad y promoción basándose en el tipo de industria y el modelo de negocio. Los tres programas más comunes corresponden a la publicidad nacional, publicidad local y la publicidad de cooperación o regional.

Para hacernos una idea aproximada, la IFA en su estudio "The Profile of Franchising:2006", señala que en el caso de la publicidad nacional y local, el porcentaje del pago de publicidad por el franquiciado es aproximadamente de un 2%, mientras que en la publicidad regional o de cooperación este porcentaje para publicidad es aproximadamente de un 1,8%. La publicidad a nivel nacional es utilizada para campañas de publicidad a gran escala, mientras que la local es utilizada específicamente para la publicidad de una unidad franquiciada, y la regional o de cooperación se destina al esfuerzo publicitario que el franquiciador debe realizar en su propia zona, para reforzar la imagen de su punto de venta.

Los medios de publicidad dependerán del tipo de franquicia del que se trate. Así, si la franquicia es pequeña y cuenta tan solo con algunos franquiciados, la publicidad a través de los medios de comunicación será limitada a no ser que todos los franquiciados se encuentren concentrados en un área específica.

Además hay que tener en cuenta que la publicidad en los medios de comunicación (televisión, cine y radio) es muy costosa en los Estados Unidos por lo que para las franquicias pequeñas la publicidad se limitará a abastecer al franquiciado con material promocional y distribución de propaganda con el logo para que el cliente se vaya familiarizando con la imagen y termine asociando el producto o servicio ofrecido con el logo.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Hay que tener también en cuenta que la publicidad para franquicias pequeñas situadas en áreas locales no ha de ser la misma que cuando se trata de franquicias repartidas en mercados regionales o nacionales.

En el caso de franquicias más grandes, habrá que contar con un presupuesto para publicidad que no incluya únicamente la publicidad nacional o regional, sino que tendrá que tener una cantidad extra para publicidad local. Esta publicidad local correrá, generalmente, a cargo del franquiciado ya que el presupuesto del franquiciador se enfocará en la promoción de todas las franquicias, sin hacer publicidad local que beneficie sólo a una unidad.

Ferias: Una de las fuentes más importantes de dar a conocer las franquicias son las ferias , la promoción a través de la pertenencia a una asociación del sector o bien la inserción de anuncios en publicaciones del sector.

Anuncios: Los anuncios a través de revistas y publicaciones del sector suelen tener un elevado coste, por lo que es mejor dejar que el franquiciador sea quien se encargue de dicha publicidad. Ahora bien, los periódicos pueden ser una fuente importante para anunciar las promociones que vaya a llevar a cabo una determinada unidad.

Cupones: En Estados Unidos una de las formas más eficientes de promocionar productos es a través de la oferta de cupones descuento. Dichos cupones se pueden incluir en los periódicos ofreciendo un porcentaje de descuento si se realiza la compra presentando el cupón. A veces estos cupones son repartidos de puerta en puerta. Este medio es eficaz para aquellas franquicias situadas en núcleos de población urbana de alta densidad. El estado de Florida es uno de los estados donde las franquicias se apoyan en gran parte por el uso de cupones.

Periódicos: Los periódicos son una fuente de publicidad más eficaz para las franquicias que ofrecen servicios que para las que ofrecen productos ya que las franquicias de servicios suelen estar situadas en zonas de oficinas más que en zonas de venta minorista por lo que el nicho de mercado al que se dirigen es más especializado.

“Mailing” Directo: Otra forma de llevar a cabo la publicidad de las franquicias es a través del “mailing” directo. Es posible llevar a cabo “mailings” para áreas concretas. En este caso, se deberá usar en la correspondencia el nombre y el logo de la franquicia a pesar de que el objetivo de la misma no sea anunciar toda la franquicia sino dónde está situada una determinada unidad.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Páginas Amarillas: También es importante aparecer en las páginas amarillas. Para algunas franquicias que ofrecen servicios muy especializados, aparecer en las páginas amarillas o en un periódico es estrictamente necesario para que puedan llegar a los clientes. En muchos casos, los franquiciados forman parte de un programa ofrecido por las páginas amarillas en los que todos los franquiciados de la misma área aparecen en el listado bajo el nombre de la franquicia.

Los anuncios deben ser permitidas y diseñadas por el franquiciador. Si la franquicia está situada en un centro comercial habrá de seguir las regulaciones impuestas por el centro comercial. Lo mismo ocurre con las distintas localidades que pueden tener regulaciones especiales para los centros comerciales. Asimismo, tendrán que adecuarse en cada caso a la estética de la localidad o del estado.

En cuanto a las ventas promocionales el franquiciado muchas veces sacará a la venta determinados productos a un bajo coste. Esto puede resultar un éxito en el sentido de que se aumente el tráfico de consumidores en la franquicia en cuestión. Ahora bien, los productos de bajo coste pueden afectar enormemente a aquellos que se estén vendiendo a su precio normal y den los beneficios normales. Este fenómeno beneficiará al franquiciador ya que habrá un aumento general de las ventas y los royalties aumentarán mientras que el franquiciado se puede ver perjudicado porque sus beneficios netos pueden disminuir.

Este tipo de promociones se hacen muy a menudo en los restaurantes de comida rápida por el hecho del aumento de competencia de otras franquicias y negocios, por eso, la franquicia ha de disminuir sus precios para seguir manteniendo el mismo volumen de negocio.

V ■ MARCO LEGAL

1. REGIMEN JURÍDICO

En el sistema de franquicias una de las claves para alcanzar el éxito es mantener una buena relación entre el franquiciador y el franquiciado. Sin embargo, en muchas ocasiones no se logra un buen entendimiento debido, en buena parte, a la terminología jurídica empleada en el sistema de franquicias, la cual da lugar a equivocaciones inesperadas.

En todo momento es recomendable que el franquiciador vaya de la mano de un abogado especialista en franquicias y en especial en todo aquello referente a la ley federal de franquicias, a las leyes antimonopolio y de marca comercial, y cualquier ley estatal que pudiera ser de aplicación.

En Estados Unidos, la legislación de franquicias esta regulada tanto por las leyes estatales como por la leyes federales. Ambas exigen que el franquiciador suministre al posible franquiciado cierta información en la cual se describe la relación contractual que podría llegar a existir entre el franquiciador y el futuro franquiciado. De esta manera, el franquiciado conociendo de antemano todos los elementos necesarios del negocio, podrá evaluar a priori la franquicia que se propone adquirir.

Teniendo en cuenta que existen variaciones sobre la concepción de franquicias a nivel federal y estatal, la regulación generalmente mira hacia la existencia de los tres elementos siguientes para la definición de una franquicia:

- La licencia o una asociación con una marca determinada.
- Un pago inicial de al menos 500 USD en los 6 primeros meses de relación
- Algún tipo de control y asistencia facilitado por el franquiciador para el futuro franquiciado, en forma de plan de marketing o sistema operativo.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Tanto la legislación federal como estatal exigen varios documentos legales para la compra y venta de una franquicia. Como ya mencionamos anteriormente, entre los documentos principales se encuentran:

- El disclosure document (puede ser en el formato UFOC). De hecho 15 estados requieren que los franquiciadores registren el documento legalmente con el estado antes de comenzar cualquier actividad relacionada a la franquicia.
- El contrato de franquicia y
- El manual de operaciones

1.1. Disclosure document

El llamado “disclosure document” o documento de divulgación contiene toda la información básica en relación al franquiciador y a sus empleados principales, así como el acuerdo de franquicia propuesto. Hay dos tipos de “disclosure document” que si bien, difieren en la forma, en esencia contienen información similar.³²

A nivel federal, el Federal Trade Commission (FTC) adoptó en el 1979 una serie de regulaciones sobre la compra y venta de franquicias. Esta ley, la FTC 436 o el FTC Rule, regula las divulgaciones mínimas que debe efectuar el franquiciador al franquiciado en los 50 estados de la nación. No es necesario registrar el documento de divulgación a nivel federal.

Sin embargo, más de 15 estados han adoptado regulaciones sobre la oferta, venta y compra de franquicias. Estos estados, mejor conocidos como los “registration states” frecuentemente requieren que el documento de divulgación esté en el formato del Uniform Franchise Offering Circular (UFOC).

1. La “FTC Rule” (Regla de Franquicia Federal), establece el mínimo que debe estar incluido en los documentos informativos y provee su propio formulario para la redacción del documento. Este formulario está publicado en el *Code of Federal Regulations, Volume 16, Part 436 (16 CFR § 436)*, el cual puede encontrarse en la siguiente página: www.ftc.gov/ftc/legal.shtm. El FTC Rule fue enmendado oficialmente en el 2007 y los cambios deben ser adoptados por todas las empresas antes de julio 1 de 2008 (*leer sección 1.3*).
2. La Comisión también permite el uso de un formato alternativo llamado Circular de Oferta Uniforme de Franquicias, en inglés *Uniform Franchise Offering Circular (UFOC)* expedido por North American Securities Administrators Association, (NASAA) que se encuentra de conformidad con la Regla de Franquicias. Los “registration states” usualmente requieren que se utilice el UFOC. Para cumplir con los requerimientos de la Regulación de Franquicias (Franchise Rule), los franquiciadores que utilicen el

³² Federal Trade Commission. www.ftc.gov (1 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

formato UFOC deben seguir dichas guías. Pueden encontrarse las guías para preparar los documentos informativos UFOC en:

North American Securities Administrators Association (NASAA)

750 First Street, Suite 710

Washington, DC 20002

(202) 737-0900

http://www.nasaa.org/industry_regulatory_resources/Uniform_Forms/

Estos documentos tienen como finalidad proteger al franquiciado ya que aportan a éste mucha información del franquiciador, lo que le dará más datos sobre el negocio que le ofrece el franquiciador a la hora de tomar sus decisiones.

Ninguna empresa franquiciadora está obligada a dar los documentos la primera vez que se contacta con la misma pero sí habrá de hacerlo antes de firmar algún acuerdo o pagar alguna cantidad de dinero. Las penas por incumplimiento de los reglamentos son severas con un total como máximo de 10.000 USD por infracción.

1.2. Circular de Oferta Uniforme de Franquicia (UFOC)

El documento UFOC (Uniform Franchise Offering Circular), cuyas siglas en inglés significan Circular de Oferta Uniforme de Franquicias es un documento en el cual se encuentran detallados los datos del negocio al franquiciado. Este documento sigue las normas acordados por la "North American Securities Administrators Association" (NASAA), y ha recibido la aprobación de la Comisión Federal de Comercio (Federal Trade Commission, FTC). El propósito de este documento es suministrar al posible franquiciado información relevante sobre el franquiciador, el sistema de franquicia y todos aquellos acuerdos que sean necesarios de manera que el futuro franquiciado pueda tomar una decisión bien documentada.

Los documentos de divulgación son frecuentemente entregados utilizando el formato del UFOC. El UFOC es el standard a nivel nacional para la entrega de estos documentos. Particularmente, los 15 estados que tienen regulaciones para la venta y compra de franquicias requieren que se entreguen los documentos en este formato.

Además de la información financiera³³ que se facilita en este documento, el UFOC incluye el actual acuerdo de franquicia así como otros acuerdos que deberá firmar el franquiciado, junto con la divulgación de los estados financieros del franquiciador.

³³ Ver capítulo V.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

El documento UFOC ha sido diseñado con el objetivo de informar al futuro franquiciado sobre aquella franquicia en la cual está interesado, de modo que pueda tomar una decisión meditada sobre la inversión que pretende realizar.

Cada año se presentan en Estados Unidos cerca de 3.000 UFOCS. Muchas de las compañías que lo presentan se están iniciando en el mundo de la franquicia, o son enseñas con pocos establecimientos y que presentan nuevos modelos de negocio. El proceso de preparación del UFOC puede tardar entre 30 y 120 días. El coste de la preparación del UFOC va desde los 5.000 USD, hasta los 40.000 USD. El precio depende de varios factores, entre ellos la preparación de la propia franquicia y de la firma de abogados seleccionada.

La leyes norteamericanas son muy estrictas en relación a la presentación de este documento, de manera que un franquiciador no podrá realizar una oferta de franquicia si no presenta el documento con todos sus artículos, incluyendo los estados financieros de la empresa.

El UFOC contiene información relevante sobre:

- El franquiciador
- Predecesor y afiliados
- Experiencia en gestión de franquicias
- Historial de litigios y bancarrota
- Coste inicial y todos aquellos relacionados con la apertura y funcionamiento del negocio
- Inversión requerida y compras
- Territorio
- Responsabilidades del franquiciador
- Otros franquiciados del negocio y sus información de contacto.

Veamos aquellos puntos más importantes.³⁴

- El franquiciador y sus predecesores. Esta sección contiene toda la información pasada sobre el franquiciador y sus predecesores. Incluye información sobre la marca y el nombre corporativo, dirección y lugares de negocio. La descripción de la franquicia debe incluir información sobre la naturaleza del negocio, la experiencia del franquiciador en los negocios y en el negocio de la franquicia especialmente, etc.

³⁴ International Franchise Association, Educational Foundation. "An introduction to Franchising." <http://www.franchise.org/files/intro2franchising.pdf>. (5 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- Experiencia en negocios: Todas aquellas personas que tengan algún tipo de implicación en el negocio de la franquicia, sean del tipo que sea, deben aparecer reflejadas en el documento. Esta información debe contener la posición de cada individuo en la compañía así como su experiencia profesional en los últimos cinco años. Si, por ejemplo, hay personas del departamento de marketing o agentes implicados en la franquicia, deben aparecer en el documento.
- Historial de litigios. El documento debe revelar toda la información referente a litigios de tipo criminal, civil y administrativo en el que se hayan visto envueltos trabajadores de la compañía si esta información concierne al posible franquiciado.
- Bancarrota: Debe informarse si la compañía o algún miembro de la misma ha caído en bancarrota en los últimos 15 años. La información de cada episodio ha de incluirse.
- Coste inicial de franquicia: Debe reflejar el coste inicial de establecer una franquicia así como cualquier otro pago que deba realizarse al comienzo de la actividad a lo largo del acuerdo sobre la franquicia. Aquí se deben detallar los términos de pago y las tarifas, el uso de cada partida y si estas partidas son reembolsables o no y en qué proporción.
- Otros costes. Como el royalty, los costes de publicidad, gastos en seguros, el coste de formación de los empleados, auditoría y contabilidad, alquileres, costes variables y otros costes asociados a la franquicia, han de incluirse en este apartado.
- Inversión inicial estimada del franquiciado. En este apartado se reflejan los gastos asociados con la apertura de la franquicia, que han de estar estimados con un margen amplio dado por una agencia inmobiliaria. Estos gastos han de incluir los de construcción, equipamiento, inmobiliario fijo, permisos, mobiliario, inventario, activo circulante, etc. Además esta sección debe incluir en el nombre de la persona o personas a quienes el pago está hecho por el anterior, bajo qué términos y si se permite el reembolso o no.
- Obligaciones del franquiciado para tratar con determinados proveedores. Si al franquiciado se le exige utilizar determinados bienes, servicios, proveedores, equipamiento o seguros para la apertura de la franquicia designados por el franquiciador, debe quedar reflejado en el documento. Los franquiciadores además han de señalar, en caso de que esto ocurra, si ellos reciben alguna ganancia por este hecho.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- Obligaciones del franquiciado: En este apartado se incluyen todas aquellas obligaciones con las que el franquiciado ha de estar de acuerdo. Así por ejemplo, aparecerán las obligaciones del franquiciado para tratar con determinados proveedores o para comprar o alquilar a determinadas proveedores.
- Convenios financieros. Cualquier programa financiero que sea ofrecido bien por el franquiciador o por sus designados, deberá aparecer detallado en este apartado.
- Obligaciones del franquiciador. Esta sección describe el apoyo inicial y en el futuro del franquiciador frente al franquiciado. A veces está dividido en dos partes: obligaciones de servicios del franquiciador y servicios que pueden ser ofrecidos por el franquiciador. Algunos tipos de servicios y apoyos descritos son la formación de empleados, el material publicitario, la elección del emplazamiento, investigación del mercado y los servicios informáticos.
- Territorio. Si el franquiciador concede derechos exclusivos sobre el territorio, los derechos deben ser descritos en esta sección. Cualquier condición que el franquiciado deba conocer para conservar estos derechos, así como los del franquiciador, deben aparecer reflejados.
- Marcas, servicios, nombres corporativos, logotipos y símbolos comerciales. El franquiciador debe publicar la información concerniente al registro de tales elementos con la US Patent and Trademark Office (oficina de patentes de Estados Unidos). También se suele incluir una lista de los países en los que la marca está registrada, así como limitaciones impuestas por la franquicia para su uso.
- Patentes y copyright. Aquí se enumera cualquier patente y copyright que estén vinculados en la operación y que contengan información confidencial sobre cómo ha de ser utilizada.
- Obligación del franquiciado de participar en el negocio de la franquicia. Si el franquiciador requiere que el franquiciado participe de manera activa en la franquicia, debe reflejarse. Los términos y condiciones de esta participación han de describirse.
- Restricciones en bienes y servicios ofertados por la franquicia. Cualquier limitación o exclusión en bienes y servicios que puedan ser comercializados por el franquiciado han de estar recogidos en esta sección.
- Renovación, término, readquisición, modificación y cesión del contrato de franquicia y de la información relacionada. Esta es la parte más extensa y la más complicada del

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

UFOC. Cubre los requerimientos del franquiciador y las opciones del franquiciado cuando ha de renovarse, terminarse, readquirirse, modificarse o cederse la franquicia.

- Tratos con personajes públicos. Si el franquiciador posee algún tipo de compensación o comisión con un personaje público, debe reflejarse. Si el personaje público participa en la posesión o gestión de la franquicia, también debe aparecer en este apartado.
- Ganancias financieras: Algunos franquiciadores establecen que ellos no aseguran al franquiciado que vayan a obtener los mismos resultados que los que se dan en otros establecimientos de la misma enseña. Si un franquiciador asegura estas cifras, debe aparecer reflejada la fórmula o método utilizado para lograrlos.
- Listado de franquicias. Localización e información de contacto de las franquicias existentes.
- Estado financiero. En este apartado ha de reflejarse toda la información financiera, normalmente se requiere un balance del año fiscal anterior, un estado de ingresos y de cambios en la posición del franquiciador de los últimos tres años fiscales. Además, la mayor parte de los estados requieren auditoria de las cuentas.
- Contrato de la franquicia y documentos relacionados. Una copia de los documentos de la franquicia, así como todos aquellos firmados por el franquiciado deben ser incluidos.
- Acuse de recibo por parte del futuro franquiciado. El futuro franquiciado está obligado a firmar un acuse de recibo de que recibió el UFOC por parte del franquiciador.

1.3. Nueva ley en materia de franquicias: “The Amended Rule”

El Gobierno Federal de Estados Unidos enunció una ley que revisa los contenidos de la anterior, con la salvedad de que la nueva regulación afecta a todos los estados dentro de Estados Unidos. Entró en vigor el 1 de julio de 2007, y será de obligado cumplimiento el 1 de julio de 2008. La Comisión Federal de Comercio de Estados Unidos aprobó esta nueva ley, después de haber aceptado una serie de enmiendas para acabar de perfeccionarla, el pasado 22 de enero de 2007.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

El propósito principal al enmendar esta ley, fue el unificar los reglamentos de las leyes federales y estatales de franquicias. A su vez, las enmiendas adoptadas toman en consideración los cambios y demandas del mercado, el crecimiento e importancia de la tecnología en los negocios, y los altos costes a la hora de establecer y vender una franquicia. Dentro de las principales razones por las que compañías de franquicias extranjeras han evitado el mercado de Estados Unidos ha sido en buena parte por el coste substancial de probar el mercado, debido a las costes involucrados con las estrictas regulaciones del Federal Trade Comisión. Con la nueva ley de franquicias se reducen estos costes significativamente.

Dependiendo de la enmienda el “amended rule” es más amplio o más estricto que el UFOC, por lo que se sugiere trabajar de la mano de un abogado que pueda aclarar estas diferencias. Se espera que en un futuro ambas reglas sean uniformes, pero por el momento en aquellos casos donde la ley estatal sea más estricta, esta precede a la ley federal. Es importante aclarar que la nueva ley de enmienda no elimina las regulaciones establecidas por 15 estados.³⁵

Se espera que el nuevo “disclosure document” del FTC, se llame el Franchise Disclosure Document o el Uniform Franchise Disclosure Document. El Federal Trade Commission adopto las sugerencias de NASAA y otros expertos en este campo al modificar la regla.

Dentro de las ventajas³⁶ que esta nueva ley ofrece a las franquicias extranjeras caben señalar:

- Eliminación del “first personal meeting”
- Eliminación del deber de proveer una copia completa del acuerdo de franquicia a un franquiciado potencial 5 días hábiles de la firma del contrato.
- Permite divulgaciones en el formato electrónico.
- Cambios en el formato de entrega de las cuentas financieras.

Eliminación del “first personal meeting”: Con la anterior norma, las compañías de franquicias debían entregar el “disclosure document” al futuro franquiciado en lo que se denominaba el “personal first meeting” (primera reunión en persona). La nueva norma, elimina este requisito y permite a las empresas entregar el documento 14 días antes de firmar el acuerdo.

³⁵ Ver capítulo V.

³⁶ Zwisler, Carl E. of Haynes and Boone LLP. “Amended FTC Franchise Rule Eases International Franchising.” International Franchise Association. Franchising World, Abril 2007. <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=33642> (1 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Entrega del “disclosure document” en formato electrónico: La nueva ley permite expresamente el uso de formato electrónico, como el e-mail, página Web, descargas de archivos, discos compactos (CDS) u otros medios electrónicos para la entrega del documento.

Negociaciones más fáciles: En la norma anterior, el posible franquiciado debe poseer una copia completa del contrato de franquicia y de todos aquellos acuerdos relacionados con la compra de la franquicia 5 días laborables antes de la firma del contrato. La nueva norma permite negociar el acuerdo hasta el último minuto sin tener que esperar 5 días laborales para firmar el contrato.

Cambios en la entrega de cuentas: Uno de los mayores costes para las compañías extranjeras era tener que presentar sus cuentas auditadas de acuerdo con las exigencias de la norma de la FTC. Con la nueva norma, en el “disclosure document” se deberá incluir los estados financieros del sistema de franquicia siguiendo las interpretaciones de los estados financieros según el “*US Generally Accepted Auditing Standards*”. Otra de las ventajas de la nueva regulación es que suaviza este requisito, permitiendo que las compañías extranjeras utilicen las declaraciones elaboradas bajo sus principios de contabilidad general, siempre y cuando las declaraciones satisfagan los criterios publicados por la “*U.S. Securities and Exchange Comisión*” para el uso de estados financieros extranjeros dentro de la seguridad en las ofertas de Estados Unidos.

Para leer las nuevas enmiendas y los cambios a la Ley de Franquicia puede visitar el siguiente enlace: <http://www.ftc.gov/os/2007/01/R511003FranchiseRuleFRNotice.pdf>. Asimismo, puede contactar el FTC en la siguiente dirección:

Federal Trade Commission
Consumer Response Center
600 Pennsylvania Avenue, NW
Washington, DC 20580
Tel. 1-877-382-4357
<http://www.ftc.gov/>

1.4. Registro y requisitos estatales

Los estados que han adoptado leyes para la oferta y venta de franquicias son: California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Michigan, Minnesota, New York, North Dakota, Oregon, Rhode Island, South Dakota, Virginia, Washington y Wisconsin. Con la excepción de Michigan y Oregon todos estos estados requieren que el franquiciador registre la franquicia antes de cualquier oferta o venta de la misma en su estado.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Adicionalmente, algunos otros estados han adoptado leyes que protegen a los compradores de franquicias y regulan la oferta de las nuevas franquicias que se abren y cuyas marcas todavía no han sido registradas federalmente. Los estados de Michigan y Wisconsin requieren lo que se denomina “*Notice of Intent to Offer and Sell Franchises*”. En Oregón ha de enviarse un “pre-disclosure” a los futuros inversores. Y Texas requiere una notificación con las autoridades pertinentes bajo el Texas Business Opportunity Act.

Los estados que requieren el registro de franquicias efectúan una revisión de los documentos. Este proceso puede tardar entre 45 días hasta entre 4 a 6 semanas. Las principales razones por las cuales el registro no es aceptado son: un plan de negocios deficiente, falta de recursos financieros y entrega de documentación incompleta.

La mencionada inscripción en el registro ha de llevarse a cabo si se produce una de las siguientes situaciones:

- la oferta es realizada desde el estado
- la oferta es recibida en el estado
- la oferta es aceptada en el estado
- el franquiciador está domiciliado en el estado
- el franquiciador reside en el estado
- la empresa del franquiciado estará situada en el estado.

1.5. Regulaciones de los Business Opportunity States

Hoy en días más de 26 estados han adoptado leyes que regulan la oferta y venta de franquicias bajo ciertos acuerdos o relaciones comerciales comúnmente conocidos como “business opportunity”. Entre estos estados se encuentran los estados de Alaska, California, Connecticut, Florida, Georgia, Illinois, Indiana, Iowa, Kentucky, Louisiana, Maine, Maryland, Michigan, Nebraska, New Hampshire, North Carolina, Ohio, Oklahoma, South Carolina, South Dakota, Texas, Utah, Virginia y Washington. La mayoría de estos estados requieren un pago inicial de entre 25 y 500 dólares USD.

En el resto de los estados no se aplican ni las leyes de franquicia ni las de oportunidades comerciales. No se necesita presentar documentos de franquicia ante autoridades estatales. No obstante, todos estos estados deberán presentar la oferta confeccionada según las pautas del Federal Trade Commission (FTC) o según la Circular de Oferta Uniforme (UFOC). Ambos documentos requieren la divulgación amplia de datos pertenecientes a los antecedentes comerciales generales del franquiciador.

Por último conviene señalar que la FTC permite a los estados dictar modificaciones a la legislación de las franquicias siempre y cuando éstas protejan al franquiciado. Sin embargo, exige que todos los franquiciadores en todos los estados del país presenten los documentos de divulgación (disclosure documents).

2. EL CONTRATO DE FRANQUICIA

El contrato de franquicia regula la relación entre el franquiciado y el franquiciador. Un contrato típico de franquicia puede incluir información específica sobre:

- El sistema de franquicia; marca comercial y productos
- Territorio
- Derechos y obligaciones de cada una de las partes; estándares, procedimientos, asistencia, publicidad, apoyo etc.
- Duración de la franquicia
- Pagos del franquiciador y del franquiciado
- Terminación del contrato o transferencia de la franquicia.

Es el documento legal escrito que regula la relación existente entre el franquiciador y el franquiciado y especifica los términos de compra de la franquicia. El mismo cuenta con un periodo de tiempo para ser entregado. El posible franquiciado tiene el derecho de recibir el documento final de franquicia al menos 5 días laborables antes de la firma de éste. De esta manera, el franquiciado tendrá tiempo para revisar y considerar los términos del acuerdo. Este documento es más específico en algunos términos que el UFOC, veamos aquellos que son más importantes;

El uso del nombre comercial: Uno de los principales beneficios de adquirir una franquicia es la utilización de un nombre comercial ya conocido en el mercado. En este artículo se autoriza al franquiciado la utilización del nombre comercial, la identidad de la marca o los logos de la franquicia.

Localización de la franquicia: En este artículo se establece cual será el área o territorio que será concedido al franquiciado.

Términos de la franquicia: Aquí se especifica cual va a ser la duración del acuerdo de franquicia.

Costes de la franquicia y otros pagos: Se especifican cuales serán los costes iniciales, que recibirá el franquiciado a cambio de ese pago, así como el pago de los royalties, en que se basan y cuando deben pagarse.

Obligaciones y deberes del franquiciador: Se detallan todos los servicios que ofrecerá el franquiciador al franquiciado, tales como apoyo operativo, publicidad, formación

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Obligaciones y deberes del franquiciado: Se describen las responsabilidades del franquiciado; participación en los programas de formación, participación en el negocio, así como mantenimiento y presentación adecuada de los gastos.

Restricciones en bienes y servicios ofertados . Cualquier limitación o exclusión en bienes y servicios que puedan ser comercializados por el franquiciado han de estar recogidos en esta sección

Renovación, término, readquisición, modificación y cesión del contrato de franquicia y de la información relacionada. Se trata de los derechos y obligaciones del franquiciado una vez terminado el contrato de franquicia, así como todo lo relativo a la transferencia o renovación del acuerdo de franquicia.

Mantenimiento y reparaciones: La cláusula tiene como finalidad transferir al franquiciador la obligación de llevar a cabo el mantenimiento y reparaciones necesarias en la franquicia. Si no se prevé nada correrán a cargo del franquiciado.

Seguro: Muchos contratos apenas abordan el tema de los seguros o no lo hacen en absoluto. El contrato de franquicia deberá requerir al franquiciado que tenga, como mínimo, seguros por daños a terceros, indemnización por accidentes de trabajo y seguro sobre daños de bienes inmateriales y debe especificar las coberturas mínimas, recibiendo el franquiciador como coasegurado una copia de la póliza y todo aviso de anulación. El franquiciador puede que desee recomendar una compañía de seguros aunque el franquiciado tiene derecho a elegir con qué compañía quiere firmar la póliza.

Derechos territoriales: En muchos contratos de franquicia el franquiciador querrá incluir una cláusula en la que se determine un territorio exclusivo de acción del franquiciado. En caso de que se incluya esta cláusula, el franquiciador tendrá derecho a exigir:

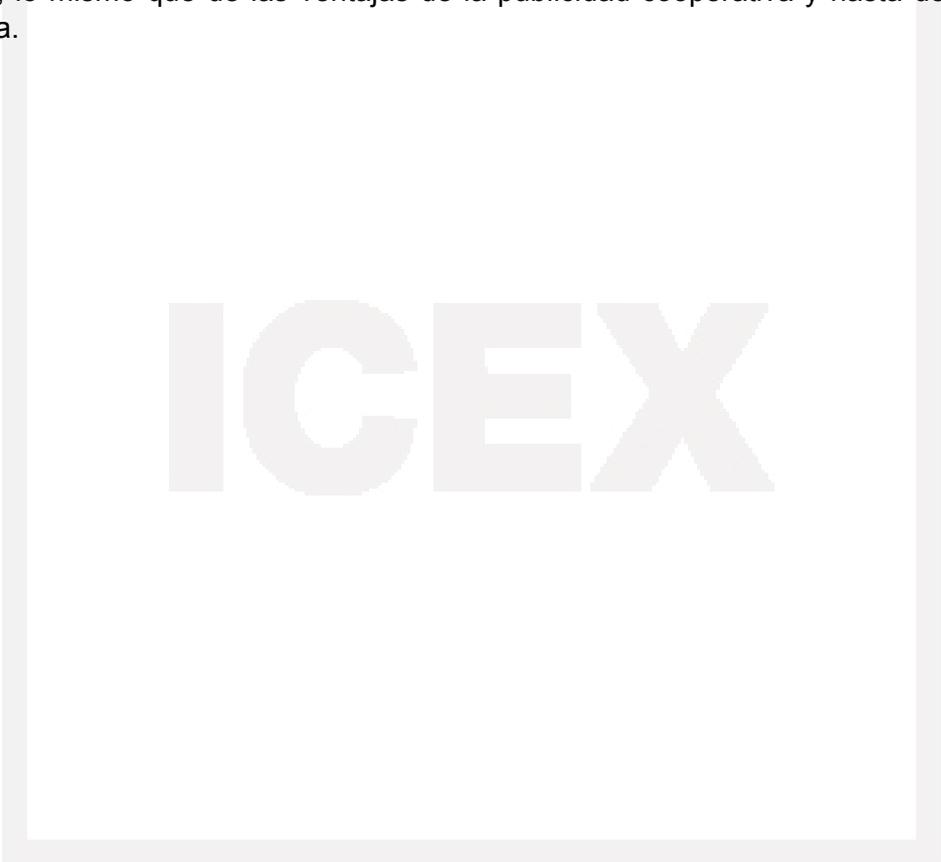
- Que el franquiciado durante el término del contrato no firme otro acuerdo de franquicia para el mismo territorio
- Que no se cambien las fronteras establecidas para el territorio que goza de derechos exclusivos
- Que la población situada en el mencionado territorio sea suficiente para que el negocio pueda funcionar.

Esta premisa no siempre es fácil de cumplir ya que habrá de llevarse un estudio de mercado para conocer la verdadera población que puede ser potencial cliente de la franquicia, teniendo en cuenta que la población puede cambiar.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

El elegir un territorio supone una elección de marketing que ha de tomar el franquiciador a la hora de establecer las primeras franquicias. Por lo general se recomienda lanzar el programa de franquicias en una zona que esté ubicada cerca de la empresa prototipo o de la oficina principal de la compañía. Esta táctica sirve para conservar los principales recursos financieros y de personal al mismo tiempo que se ponen en marcha las primeras franquicias. Estas primeras franquicias han de atenderse cuidadosamente ya que si tienen éxito le proporcionarán una gran promoción al programa de franquicias.

Otra razón por la que se recomienda instalar las primeras franquicias cerca de la oficina principal es que los primeros compradores de franquicias pueden ser personas que el franquiciador ya conozca y que ya conocen la empresa, pudiéndose beneficiar del nombre y reputación, lo mismo que de las ventajas de la publicidad cooperativa y hasta de la compra cooperativa.



ICEX

3. MARCAS Y PATENTES

Una de las principales características del contrato de franquicia es que el franquiciado tiene derecho a usar la marca del franquiciador. El correcto uso de la marca es esencial para que la franquicia mantenga una imagen seria del negocio, por lo que no sólo el franquiciado ha de asegurar una calidad alta de los servicios y productos que representan la marca, sino que el franquiciador ha de llenar de contenido a dichos servicios y productos para que la marca pueda diferenciarlos de los demás servicios y productos del mismo tipo.

El franquiciado en muchos contratos de franquicia está obligado a informar al franquiciador del presunto uso de la misma marca por parte de terceros no franquiciados. Asimismo, por ley está previsto que tanto franquiciador como franquiciado puedan iniciar acciones en contra de los usurpadores de marca. Sin embargo, el franquiciador no debe transferir la obligación de iniciar acciones contra usurpadores de marca al franquiciado ya que la marca corresponde al franquiciador aunque sí puede pedir cooperación a los franquiciados.

Existen grandes diferencias legislativas en materia de propiedad industrial entre España y Estados Unidos. En relación a las marcas, la principal diferencia es que en Estados Unidos el derecho se adquiere por el uso de la marca y en España a través del registro. Por tanto antes de que una marca se pueda proteger en Estados Unidos hay que empezar a usarla.

En materia de patentes, el Tratado de Cooperación ("Patents Cooperation Treaty" P.T.C.) facilita el registro de una patente en todos los países que forman parte del Tratado. Para ello se ha articulado un sistema centralizado de registro y una documentación estandarizada. Estados Unidos y España son parte del Tratado.

También el Tratado de París en materia de propiedad industrial ha sido firmado por los dos países y por el mismo se reconoce el "derecho de prioridad" en virtud del cual una persona que realiza una solicitud de registro de una patente, tiene durante los seis meses siguientes un derecho de prioridad frente a cualquiera que pretenda obtener esa misma patente.

La oficina de patentes de Estados Unidos puede publicar en la "Official Gazette" las marcas y patentes que han sido registradas. Para preguntas y más información acerca del registro de patentes y marcas en los EE.UU. puede contactar a la Oficina de Patentes y Marcas por teléfono al 1-800-786-9199.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

A la hora de dar un nombre comercial a un negocio que se quiere franquiciar se recomienda seguir varios pasos, entre ellos:

- ✓ Buscar una denominación única: el nombre menos común será aquel que tenga más posibilidades de distinguir mejor un producto o un servicio al mismo tiempo que será posible registrarlo ya que no existirá otro producto o servicio con la misma denominación.
- ✓ Llevar a cabo una búsqueda completa: el nombre ha de ser exclusivo no sólo en el estado en el que se registre sino que hay que intentar que no haya un producto o servicio con la misma denominación en todo el país.
- ✓ Buscar consejo adecuado: si la marca, patente o nombre comercial se registran bajo las directrices de una agencia estatal no podrá ofrecer la misma protección que si se registra con la Oficina de Patentes y Marcas de los Estados Unidos. Se recomienda que el abogado o consultor que se encarga de ayudar a llevar a cabo el registro de una marca, patente o nombre comercial sea un experto en la materia.
- ✓ Luchar por la exclusividad de la marca: se recomienda que el empresario que inicie un negocio lo distinga mediante una marca, luche por que no le plagien la marca ningún otro empresario que empiece un negocio, aunque no sea ni parecido el sector del que se trate.
- ✓ Por último, señalar que en el mercado americano en donde las marcas juegan un papel muy importante es necesario que el nombre se repita continuamente y que se logre que esa marca se identifique con un atributo concreto del producto. Asimismo, hay que lograr que la marca domine un área geográfica concreta o bien un nicho de mercado.

4. EL MANUAL DE OPERACIONES

La piedra angular del éxito de la franquicia será el manual de operaciones. Con él se pretende que el franquiciado no cometa los mismos errores que pudo cometer el franquiciador al inicio del negocio. Su importancia es tal que en ocasiones se entrega como parte del acuerdo de franquicia.

El manual se entrega cuando comienza el curso de formación que ofrece el franquiciador. Deberá estar dividido en secciones para facilitar su consulta, con páginas numeradas y preferentemente unidas en un cierto formato de hojas sueltas.

Se trata de un documento confidencial ya que incluye todo el “know-how” de la empresa por lo que cada franquiciado deberá firmar un recibo para cada manual, porque éste no sólo especifica el sistema, sino que contiene sus secretos de fabricación y es entregado al franquiciado en calidad de préstamo durante el periodo del contrato. Sigue siendo siempre propiedad del franquiciador.

El manual de operaciones debe cubrir todos los aspectos importantes y relativos al negocio. El documento debe ser específico en todos los aspectos, ya que este es el instrumento clave

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

para todos los miembros de la enseña.³⁷ Este documento debe contener todo el “know-how” para la operación de la enseña, no aclarar y anticipar las dudas que pueda tener el futuro franquiciado.

Algunos de los puntos más importantes que se ha de tener en cuenta al realizar un Manual de Operaciones son:³⁸

- *Facilidad de uso*: es fundamental poder encontrar la información que se busca de una manera rápida y sencilla.
- *Facilidad de comprensión*: el lenguaje utilizado ha de ser claro y comprensible. Debe utilizar un lenguaje que facilite la lectura.
- *Aspecto atractivo*: el manual debe ser reflejo de la imagen y marca de la franquicia. Debe llevar el mensaje que la enseña intenta transmitir.
- *Fácil de mantener al día*: a la hora de mantener actualizado el manual ha de tenerse en cuenta que no resulte una tarea demasiado compleja.

Es importante que las empresas hagan el esfuerzo para desarrollar un buen Manual de Operaciones. Este proceso les ayudara a consolidar la visión de su franquicia y transmitirá claramente al franquiciado las necesidades, requisitos e información necesaria para poder operar la franquicia con éxito.

A continuación se enumera los puntos que el manual de operaciones habrá de contemplar:

- Título/Página de Copyright
- Descripción de cómo ha de ser utilizado el manual
- Confidencialidad

INTRODUCCIÓN

- Carta del Presidente
- Historia y filosofía del franquiciador
- Descripción de los productos o servicios ofrecidos por el franquiciador
- Responsabilidades del franquiciador
- Visitas del franquiciado al franquiciador (explicación de cómo el franquiciador asistirá periódicamente al franquiciado)

ESTABLECIMIENTO DEL NEGOCIO

- El estatus del franquiciado como empresario independiente
- Cuentas bancarias recomendadas
- Elección de la situación de la franquicia
- Requerimientos del alquiler

³⁷ Info Franquicias. “El manual de operaciones: la herramienta más necesaria y la menos valorada.” Franquicias y Negocios, Enero 14, 2005. www.infofranquicias.com/cd-2029/El-manual-de-operaciones-la-herramienta-m%C3%A1s-necesaria-y-la-menos-valorada.aspx. (5 de agosto de 2007).

³⁸ Ídem.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- Requerimientos de contratación de seguros
- Especificaciones de la decoración del local
- Especificaciones sobre proveedores y equipamiento
- Recomendación de hacer un inventario inicial
- Normas de apertura
- Pago de impuestos

PERSONAL

- Introducción sobre la política de contratación de la empresa
- Horas de trabajo y salarios
- Definición de acoso sexual
- Normas sobre el cumplimiento de las normas de contratación de ilegales
- Perfil del empleado ideal
- Normas sobre selección del personal
- Ejemplo de anuncio para convocar vacantes
- Descripción del trabajo
- Formación del personal
- Código de vestuario
- Establecimiento de políticas del personal
- Evaluación de empleados
- Terminación de los contratos de los empleados

NORMAS DEL ESTABLECIMIENTO

- Horario de apertura al público
- Normas a seguir a la hora de abrir y cerrar el establecimiento
- Características de la caja registradora y los métodos de pago
- Tipos de pago aceptados
- Cambios de la mercancía y reembolsos de dinero
- Depósitos bancarios
- Descripción del reporte semanal, mensual o anual que el franquiciado ha de presentar al franquiciado
- Prácticas de venta al público
- Servicio al cliente
- Atención de las quejas del cliente
- Listado de proveedores aprobados
- Forma de llevar a cabo el inventario
- Precio de la mercancía y política de descuentos y promociones

PUBLICIDAD

- El programa de publicidad
- El informe de las actividades publicitarias hechas por el franquiciado
- Guía para el correcto uso de las marcas
- Los medios de publicidad recomendados por el franquiciado
- Provisión de ejemplos de anuncios de la franquicia ya existentes

5. PAGO DE LOS DERECHOS DE FRANQUICIA Y POLÍTICA DE PRECIOS

Dependiendo de la franquicia, los pagos que ha de hacer el franquiciado serán mayores o menores en función de la cantidad de ayuda y formación que preste el franquiciador. La inversión necesaria en los Estados Unidos varía dependiendo de la industria y el tipo de franquicias. Se estima que los gastos totales de iniciación van desde los 20.000 USD o menos hasta llegar a más de 1.000.000 USD.³⁹ Los factores que fundamentalmente impactan estos costes son: cual ha sido la franquicia elegida y la necesidad de comprar o alquilar la propiedad para iniciar el negocio

Generalmente, se puede considerar que consisten en una cantidad inicial junto con pagos por formación para aprender el funcionamiento de la empresa, cargos en concepto de promociones (algunos de los cuales pueden estar incluidos en el pago inicial), pagos periódicos de los royalties que se pagan de forma semanal o mensual y están fijados en base a un porcentaje sobre el nivel de ventas del franquiciado. A veces se incluyen algunos gastos en concepto de la contabilidad centralizada de la franquicia, así como otros gastos por aprovisionamiento de materiales y de equipamiento, si proceden del franquiciador.

Para motivar a los compradores de multifranquicia es posible que el franquiciador reduzca la cantidad de pagos que el franquiciado ha de hacer. Se recomienda, sin embargo, que el franquiciador antes de rebajar los pagos del franquiciante observe todos los aspectos de contrato.

Los pagos que han de hacer los franquiciados *convertidos*⁴⁰ varían pero dado que el franquiciado no proporciona una gama completa de servicios a una empresa existente, los pagos se ven generalmente reducidos hasta la mitad del precio de una unidad de franquicia.

A la hora de realizar los pagos, el franquiciado se encontrará con diferentes términos que implican el pago de una cantidad, estos son:

- pago del royalty,
- tarifa inicial ("initial license fee")
- costes totales ("total cost")

Se recomienda que el franquiciado solicite siempre al franquiciador el concepto de cada uno de esos costes ya que por poner un ejemplo, el término "initial fee" nunca suele incluir ningún producto de inventario o ningún equipamiento. Por tanto el franquiciado tendrá de tener claro qué incluye cada uno de los pagos que realiza.

Los franquiciadores europeos interesados en el mercado de los EE.UU. tendrán que también analizar si solicitaran que estos pagos se efectúen en euros o dólares.

³⁹ US Commercial Service, US Department of Commerce. "Franquicias." http://200.61.58.137/argentina_editable/Franquicias.asp. (1 de agosto de 2007).

⁴⁰ Franquiciado converso": aquel que ya tiene un negocio del mismo sector que el del franquiciador y decide hacerse parte de la franquicia. En este caso, muchas veces el franquiciador reducirá los royalties ya que el franquiciado ya cuenta con una estructura, un reconocimiento, una clientela, etc.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

A continuación se indica que es lo que generalmente incluye cada uno de los pagos antes mencionados:



EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

5.1. Pago regular del royalty

Se trata de una cantidad determinada en el contrato, fijada en torno a un tanto por ciento del total de las ventas. La media de pago del royalty suele ser de un 6,7% sobre el total de ventas, sin embargo este porcentaje varía dependiendo de la industria de que se trate.

Desde un 4,6% para franquicias de hostelería y restauración hasta un 12,5% en las franquicias de servicios personales. El franquiciado ha de tener clara la cantidad del royalty y cómo ha de pagarse (semanalmente o mensualmente).

El franquiciado también ha de conocer cuáles son los servicios que el franquiciador le ha de ofrecer por el pago de los royalties, ya que éstos no sólo se pagan para usar una marca, sino para recibir a cambio servicios del franquiciador.

Se habrá de especificar, asimismo, si los mencionados servicios incluyen la contabilidad de la empresa y si ésta va a ser de forma computerizada si el franquiciado ofrecerá la red de ordenadores y la formación.

5.2. Pago inicial por concesión de licencia ("Initial license fee")

Se trata de la cantidad que el franquiciado ha de otorgar al franquiciador para obtener la franquicia. El franquiciado ha de tener claro si este pago es único o no, a cuánto asciende el total, si ha de pagarse de una vez o en distintos plazos y, en caso de pagarse en plazos, si éstos devengan intereses y si dicho pago inicial es reembolsable.

Generalmente, no es reembolsable a no ser que el franquiciador opte por romper el acuerdo de franquicia antes de lo previsto en el contrato. Asimismo, el franquiciado ha de informarse con claridad de si el pago inicial comprende la formación y la asistencia promocional.

Se recomienda al franquiciado que solicite que todas estas cuestiones queden claras y resueltas y, a ser posible, explícitamente especificadas en el contrato.

Según los datos de la consultora FRANCORP la tarifa inicial no suele sobrepasar los 50.000 dólares USD. Tan sólo un 4% de franquicias cobran una cantidad superior. Los cánones más altos corresponden, generalmente, al sector de la hostelería (hoteles, albergues, bed & breakfast).

5.3. Costes totales

No han de ser confundidos con los pagos iniciales. Para entender los costes totales han de tenerse en cuenta todos los aspectos del acuerdo. Así junto con el pago inicial y el pago de los royalties, el franquiciador deberá pagar un tanto por ciento de sus ventas totales para designarlo al pago de la formación, renta (cuando el franquiciador es el propietario del local y está arrendado o subarrendado al franquiciado), promoción y publicidad, auditoría y, en su caso, intereses de pagos no satisfechos.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Estos costes totales, van desde un 6,3% hasta llegar al 14% en algunos casos. Las razones dependerán del tipo de industria que se trate, de los servicios prestados y del valor de la marca.

En cuanto a la política de precios, está completamente prohibido que el franquiciador fije los precios que los franquiciados han de cobrar a sus clientes, se trata de una práctica anti-competitiva. A pesar de que el franquiciador puede sugerir pautas acerca de los precios que los franquiciados soliciten para los productos o servicios que vendan.

Sin embargo, el franquiciador sí podrá obtener el acuerdo de los franquiciadores para llevar a cabo descuentos o promociones en áreas determinadas.

En cuanto a las ganancias que va a obtener el franquiciado, las pautas orientativas de UFOC y de las de la FTC contienen disposiciones que describen de qué forma pueden ser presentadas las declaraciones de ventas y ganancias reales si el franquiciador lo desea.

Ahora bien, aunque decir al franquiciado el número de ventas estimadas puede ser una buena estrategia de marketing para el franquiciador, puede ser peligroso en el sentido de que si el franquiciado no llega al total de ventas proyectado puede hasta llegar a crearse un litigio.

ICEX

VI. ANEXOS

1. TÉRMINOS EMPLEADOS EN EL SISTEMA DE FRANQUICIA

En el sistema de franquicias es fundamental estar familiarizado con los siguientes conceptos⁴¹:

Acuerdo de franquicia: Contrato legal escrito entre el franquiciador y el franquiciado en el cual se regulan se establecen las obligaciones de cada una de las partes.

Business format franchise: Este tipo de franquicia incluye no sólo el producto, el servicio y la utilización de la marca, sino también el sistema de negocio como el plan de marketing y manual de operaciones.

Franchising: Método de expansión del negocio basado en la licencia de marca, el pago de unas cuotas, así como el apoyo y control del franquiciador al franquiciado.

Franquicia: Acuerdo entre dos partes (franquiciador y franquiciado) que regula el derecho a utilizar la marca, los pagos, apoyo y control por parte del franquiciador.

Franquiciado: Persona o compañía que adquiere el derecho del franquiciador para abrir un negocio bajo la marca o nombre comercial del franquiciador.

Franquiciador: Persona o compañía que garantiza al franquiciado el derecho a comenzar el negocio bajo su marca o nombre comercial

Multifranquicia: Una multifranquicia es aquella en la que un mismo franquiciado es titular de varios establecimientos franquiciados pertenecientes a la misma enseña.

Product Distribution Franchise: Franquicia en la cual el franquiciado vende los productos del franquiciador siguiendo el sistema de negocio de éste.

Royalty: Pago regular que el franquiciado hace al franquiciador basado sobre un porcentaje del total de las ventas del franquiciado.

(UFOC) “Uniform Franchise Offering, Circular”: Circular de Oferta Uniforme de Franquicia, es uno de los documentos del “disclosure document” en el cual se informa al posible franquiciado de aquellos aspectos importantes del franquiciador y de la franquicia que éste ofrece.

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Trademark (marca registrada): La marca, nombre comercial y logo del franquiciador que utiliza bajo licencia el franquiciado.

2. FERIAS DEL SECTOR DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS, 2007-2008

THE WEST COAST FRANCHISE EXPO.

19-21 Octubre, 2007

Los Ángeles, CA

www.wcfexpo.com

FRANCHISE EXPO SOUTH

11-13 Enero , 2008

Miami, FL

www.franchiseexposouth.com

IFA'S 48TH ANNUAL CONVENTION

9-12 Febrero de 2008

Marriott World Center

Orlando, FL

<http://www.franchise.org/convention.aspx>

INTERNATIONAL FRANCHISE EXPO

Washington Convention Center

Washington, D.C

11-13 Abril 2008

<http://www.ifeinfo.com/>

3. OTRAS FERIAS

FRANCHISE & BUSINESS OPPORTUNITIES SHOW 2007- 2008

http://www.franchiseshowinfo.com/exhibitor/philadelphia/exhibitor_info/show_schedule.html

2007

National Franchise & Business Opportunities Show - Tampa/Orlando

Sep 8 - Sep 9, 2007

Tampa, FL

National Franchise & Business Opportunities Show - Philadelphia

Sep 15 - Sep 16, 2007

Valley Forge, PA

The National Franchise & Business Opportunites Show - Charlotte

Sep 29 - Sep 30, 2007

Charlotte, NC

The National Franchise & Business Opportunites Show - Boston

Oct 13 - Oct 14, 2007

Boston, MA

The National Franchise & Business Opportunites Show - Salt Lake City

Nov 2 - Nov 3, 2007

Sandy, UT

The National Franchise & Business Opportunites Show - Chicago

Nov 17 - Nov 18, 2007

Schaumburg, IL

2008

The National Franchise & Business Opportunites Show - Las Vegas

Enero 19 – Enero 20, 2008

Las Vegas, NV

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

National Franchise & Business Opportunities Show - Cleveland

Enero 26 - Enero 27, 2008

Cleveland, OH

National Franchise & Business Opportunities Show - Phoenix

Feb16 - Feb 17, 2008

Phoenix, AZ

The National Franchise & Business Opportunites Show - Denver

Mar 1 - Mar 2, 2008

Denver, CO

The National Franchise & Business Opportunities Show - New York/New Jersey

Mar 15 - Mar 16, 2008

Secaucus, NJ

The National Franchise & Business Opportunites Show - Detroit

Abril 5 - Abril 6, 2008

Novi, MI

The National Franchise & Business Opportunites Show - Southern California

Mayo 3 - Mayo 4, 2008

Riverside, CA

The National Franchise & Business Opportunites Show - Dallas

Mayo17 - Mayo 18, 2008

Arlington, TX

The National Franchise & Business Opportunites Show - Jacksonville

Mayo 31 - Junio 1, 2008

Jacksonville, FL

4. PRINCIPALES REVISTAS DEL SECTOR

Area Developer

<http://www.areadeveloper.us/>

Bison Franchise News

<http://www.bison.com/current.html>

Entrepreneur

<http://www.entrepreneur.com/franchises/toptenlists/index.html>

Franchise Market Magazine

<http://www.franmarket.com>

Franchise Update

<http://www.franchise-update.com/>

Franchising World

<http://www.worldfranchising.com/>

InfoFranchise

<http://www.infofranchise.us/>

Revista Entrepreneur

<http://www.entrepreneur.com/franchiseopportunities/index.html>

Revista Franquicias Hoy

<http://www.franquiciashoy.es/>

Revista Franchise Times Magazine

http://franchisormarketing.com/?page_id=48

Franquicias & Negocios

www.franquicias-negocios.com

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Revista World Franchising

<http://www.worldfranchising.com/>

US franchise news.

<http://www.usfranchiseneeds.com/>

OTROS ENLACES DE INTERES

Portal Web De Franquicias www.Azfranchises.Com

Portal Web De Franquicias www.Bison.Com

Portal Web De Franquicias www.Franquiciadirecta.Com

Portal Web De Franquicias. www.Allbusiness.Com

Portal Web De Franquicias. www.Franchise411.

5. CONTACTOS DEL SECTOR

Le recomendamos al franquiciador que consulte la página de Internet del Internacional Franchise Association (www.franchise.org) donde puede encontrar un listado de agencias especializadas en estos servicios (y miembros de la asociación). Para más información puede visitar el siguiente enlace: <http://franchise.org/Search-Results-Blue.aspx#Suppliers>

6. OFICINA ECONÓMICA Y COMERCIAL DE ESPAÑA EN MIAMI

La Oficina Económica y Comercial de España en Miami tiene a su cargo la promoción del sector de franquicias en los Estados Unidos.

Oficina Económica y Comercial de España en Miami
Gables International Plaza
2655 Le Jeune Road, Suite 1114
Coral Gables, Florida 33134
Tel (305) 446-4387; Fax (305) 446-2602
E-mail: buzon.oficial@miami.ofcomes.mcx.es

7. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Asociación Española de Franquiciadores (AEF). www.Franquiciadores.com
- (2) Asociación Española para el Desarrollo y Defensa del Franquiciado (AEDEF). “Estados Unidos ya tiene una nueva ley en materia de franquicias.” http://www.aedef.com/noticias1.asp?tipo=2&id_not=11. (15 de septiembre de 2007).
- (3) Bond, Robert. *Bond’s Franchise Guide 2007*. 18th Edition. California: Source Book Publications, 2007.
- (4) El Exportador. “La Internacionalización de la franquicia española.” Edición 107. Mayo 2007. http://www.el-exportador.com/052007/digital/portada_articulo_a.asp#. (2 de julio de 2007).
- (5) Entrepreneur.com. Ranking de franquicias por sector en los Estados Unidos. <http://www.entrepreneur.com/franzone/>. (2 de julio de 2007).
- (6) Federal Trade Commission. www.ftc.gov (1 de agosto de 2007).
- (7) Franquicias Hoy. “Ranking de las 100 enseñas que más facturan en España.”
- (8) Frandata. “Franchise Information Services.” http://www.frandata.com/products/samples/Profile_2006.pdf. (1 de agosto de 2007).
- (9) Info Franquicias. “El manual de operaciones: la herramienta más necesaria y la menos valorada.” *Franquicias y Negocios*, Enero 14, 2005. www.infofranquicias.com/cd-2029/El-manual-de-operaciones-la-herramienta-m%C3%A1s-necesaria-y-la-menos-valorada.aspx. (5 de agosto de 2007).
- (10) Instituto Internacional para la Unificación del Derecho Privado (Unidroit). “Guiá para los Acuerdos de Franquicia Principal.” Via Panisperna, Roma, Italia, 2005. <http://www.unidroit.org/spanish/guides/2005franchising/franchising-guide-s.pdf> (10 de agosto de 2007).
- (11) International Franchise Association, Educational Foundation. “An introduction to Franchising.” <http://www.franchise.org/files/intro2franchising.pdf>. (5 de agosto de 2007).
- (12) International Franchise Association. “How to finance your franchise.” <http://www.franchise.org/FranchiseeSecondary.aspx?id=10004> (10 de agosto de 2007).
- (13) International Franchise Association. “The Profile of Franchising 2006.” Agosto 3, 2007. <http://www.franchise.org/industrysecondary.aspx?id=31604>. (10 de agosto de 2007).

EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

- (14) International Franchise Association. "The Economic Impact of Franchised Businesses: A Study for the International Franchise Association Educational Foundation" by the National Economic Consulting Practice Pricewaterhouse. 2004. http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf. (5 de agosto de 2007).
- (15) North American Securities Administrators Association (NASAA). www.nasaa.org. (1 de agosto de 2007).
- (16) Rudnick, L. & Lowell, H. G. 2002. "Investigate Before Investing: Guidance for Prospective Franchises". International Franchise Association. http://franchise.org/uploadedFiles/Prospective_Franchisee/IFA_Store/Investigate%20Before%20Investing.pdf. (1 de agosto de 2007).
- (17) Tormo & Asociados. "Conceptos Básicos: ¿Cómo Empezar?". <http://www.tormo.com/emprendedores/empezar/conceptos.asp>. (5 de agosto de 2007).
- (18) Tormo & Asociados "Informe Sobre La Situación De La Franquicia En España 2007". www.tormo.com. (5 de agosto de 2007).
- (19) Tormo & Asociados. "Las ideas de negocio que más crecen fuera de nuestras fronteras." www.tormo.com. (1 de agosto de 2007).
- (20) Uniform Franchise Offering Circular. (UFOCs). www.ufocs.Com/Articles/What_Is_Ufoc.Php. (10 de agosto de 2007).
- (21) Sherman, Andrew L. of Dickstein Shapiro, LLP. "Strategies for Penetrating the US Market for Overseas Franchisors". En: International Franchise Expo, Washington DC, Abril 2007.
- (22) US Commercial Service, US Department of Commerce. "Franquicias." http://200.61.58.137/argentina_editable/Franquicias.asp. (1 de agosto de 2007).
- (23) US Small Business Administration. "Consumer Guide to Buying a Franchise." http://www.sba.gov/smallbusinessplanner/start/buyafanchise/SERV_SBP_S_FGUIDE.html. (15 de julio de 2007).
- (24) Wilson, Sara. "Hot Franchising Trends for 2007." Entrepreneur.com, Enero 2007. <http://www.entrepreneur.com/franchises/buyingafanchise/franchisingtrends/article172038.html> (10 de julio de 2007).
- (25) Zwisler, Carl E. of Haynes and Boone LLP. "Amended FTC Franchise Rule Eases International Franchising." International Franchise Association. Franchising World, April 2007. <http://www.franchise.org/Franchise-News-Detail.aspx?id=33642>. (1 de agosto de 2007).