

La franquicia en la Federación Rusa

Agosto de 2005

LA FRANQUICIA EN LA FEDERACIÓN RUSA

I. Introducción	1
II. Regulación en la legislación rusa	2
A. El contrato de concesión comercial en el Código Civil.....	2
B. La protección de la propiedad intelectual e industrial.....	5
III. Distribución sectorial	5
A. Introducción.....	5
B. Restauración.....	6
C. Moda.....	7
D. Distribución alimentaria.....	7
E. Otros.....	8
IV. Aspectos prácticos.....	8
A. Introducción.....	8
B. Formas de actuar.....	9
V. La experiencia española.....	10
VI. Conclusiones.....	10
Restauración: El caso de Rosinter	11
Moda: Sela	13

I. Introducción

En la Unión Soviética, la figura jurídica de la franquicia era una perfecta desconocida. No aparece en la Federación Rusa sino a partir de 1993, cuando Baskin & Robbins escoge dicho sistema, al igual que había hecho desde su nacimiento, tanto en los Estados Unidos como en otros países, para su implantación. En 1996 comienza a concluir contratos de franquicia. Hasta hoy, precisamente dicha empresa es una de la que más franquiciados tiene y quien ha hecho un uso más intenso de la misma¹.

Más adelante, otras empresas han incluido entre sus formas de expansión en Rusia la franquicia. Sin embargo, prácticamente todas ellas, incluyendo Baskin & Robbins en sus comienzos (al menos hasta la puesta de marcha de su propia fábrica en Rusia, en mayo de 1996), han empezado sus operaciones participando directamente en sus establecimientos, generalmente con empresas conjuntas con un socio local que ponía el local comercial, mientras el -futuro-franquiciante era copropietario del negocio. Aún hoy, en muchos casos, el franquiciante cuenta con más establecimientos propios que en régimen de franquicia, lo que da una idea, tanto de las dificultades de la figura, como de las proporciones que podría alcanzar en un país como Rusia, donde las cuatro quintas partes de la población reside en núcleos urbanos.

¹ Entre los que publican sus datos, por encima de Baskin & Robbins sólo están Kodak, Sela, Divizion (tiendas de telefonía móvil) y Lukoil (gasolineras).

II. Regulación en la legislación rusa

A. El contrato de concesión comercial en el Código Civil.

El derecho ruso regula el contrato de franquicia (que llama de "concesión comercial") en los artículos 1027 a 1040 del Código Civil, que forman el capítulo 54 de su segunda parte y entraron en vigor en 1996. A pesar de que la mayor parte de la doctrina considera de forma favorable su introducción, lo cierto es que resulta un hecho bastante insólito, ya que el contrato de franquicia, que procede del derecho anglosajón, carece de normativa específica en casi todos los países, España incluida.

La definición del contrato viene recogida en el art. 1027: *"Por el contrato de franquicia una parte (franquiciante) se obliga a conceder a otra (franquiciado), durante un plazo o sin indicación del mismo, el derecho a utilizar en su actividad empresarial un conjunto de derechos exclusivos pertenecientes al franquiciante, en particular el derecho a utilizar el nombre de su empresa y/o su denominación comercial, así como información comercial confidencial y otros objetos de derechos exclusivos previstos en el contrato, como marcas, etc, a cambio de un precio."*

La definición varía un poco de la que es usual en la doctrina mercantil, que hace hincapié, no ya en la cesión de la marca, sino en la cesión del "modelo de negocio", concepto que va bastante más allá de la marca. En todo caso, la definición, con todos sus defectos, se aplica a la realidad rusa del contrato de franquicia y, a falta de práctica judicial sobre la misma, es la que hay que utilizar de momento.

Una característica general de la regulación del CC es la defensa del franquiciado, al que sitúa en una posición de privilegio, y el establecimiento de cargas obligatorias al franquiciante, que en ocasiones van contra el sentido mismo del contrato y que, a la postre, no sólo no han fomentado el desarrollo de la franquicia en Rusia, sino que más bien han podido constituir una barrera a la expansión de esta figura. Entre los puntos polémicos de la regulación podemos enumerar los siguientes:

Art. 1028. Obliga a un doble registro de los contratos de franquicia. El del propio contrato, en el órgano registral local del franquiciante (o del franquiciado, si el primero es extranjero), y el del uso de la propiedad intelectual o industrial cuyo uso se permite al franquiciado. Este segundo registro se realiza en Rospatent, la agencia rusa de patentes y marcas.

El registro de los contratos es una obligación totalmente insólita, ya que éstos suelen contener cláusulas que se desea que permanezcan privadas, y el registro se supone público, lo que puede dar lugar a problemas.

Art. 1030. Entra en un exceso de reglamentación, al regular el precio del contrato de franquicia, que puede ser "mediante pagos fijos o periódicos", cuando lo normal es que contenga ambos elementos², fijos y periódicos, cosa que, formalmente, no está permitida.

Art. 1031. Salvo pacto en contrario, el franquiciante está obligado a controlar la calidad de los productos y servicios otorgados por el franquiciado. Dicha obligación viola directamente el principio de independencia del franquiciado y sólo está al alcance de franquiciantes que dispongan de una estructura propia gigantesca, que es precisamente lo que se pretende evitar al recurrir al contrato de franquicia. Esta norma, unida a la siguiente, lleva a preguntarse en qué consiste la ventaja de la franquicia frente a la prestación directa del servicio por parte del franquiciante.

Art. 1034. Es el punto más criticado de la legislación, al romper el principio de independencia entre el franquiciante y el franquiciado. Establece la responsabilidad subsidiaria (respecto del franquiciado) del franquiciante frente al consumidor, por reclamaciones de responsabilidad civil referentes al producto o servicio objeto del contrato. Sin duda, ello representa un amparo mayor al consumidor, y es una consecuencia lógica de la obligación del artículo 1031 de controlar la calidad de los productos y servicios ofrecidos al público por el franquiciado.

De todas formas, cuando el franquiciante no es el productor de los productos que ofrece el franquiciado, y aún en estos casos, no depende siempre de él la calidad de los productos y servicios ofrecidos, por lo que puede resultar desproporcionado hacerle responsable de los mismos, como hace el Código Civil ruso.

Art. 1035. Ofrece al franquiciado, al acabar el plazo del contrato, la posibilidad de concluir un nuevo contrato de franquicia bajo las mismas condiciones del anterior. Dicha norma, además, es imperativa, por lo que un pacto en contrario sería nulo.

El franquiciante sólo puede negarse a otorgar un nuevo contrato al franquiciado si, durante tres años, no concluye ningún contrato de

² De esta forma, en sentido estricto, la estructura de pagos de cánones de Rosinter, habitual en la gran mayoría de las franquicias, que se verá más adelante, no concuerda con la literalidad de la ley.

franquicia en el territorio del franquiciado. Si, a pesar de todo, concluye un contrato de franquicia en el territorio del franquiciado, el franquiciante está obligado a concluir un nuevo contrato con su antiguo franquiciado o a resarcirle los daños adecuadamente.

Art. 1036. Respecto del cambio en las condiciones del contrato, este artículo indica que las partes no pueden ampararse frente a terceros en nuevas cláusulas antes del registro de las mismas, a no ser que demuestren que el tercero conocía o debía conocer dichas cláusulas. Una vez más, se sigue el principio del art. 1028 de registro exhaustivo del clausulado del contrato, cuando no es práctica habitual en ningún país un control tan acusado por parte de la administración.

Art. 1037. Frente al art. 1035, éste se refiere a la terminación del contrato cuando no se señale plazo. En este caso, se señala que cada parte tiene derecho a rescindir el contrato con un plazo de preaviso de seis meses. Un defecto de este precepto es que, en un marco tan minucioso como éste, no señala ningún tipo de resarcimiento a la parte que no denuncie el contrato, sea franquiciante o franquiciado, habida cuenta de que el contrato de franquicia exige cuantiosas inversiones por parte de ambos, que en caso de denuncia quedan completamente devaluadas.

Art. 1039. Se refiere al caso de cambio de denominación del franquiciante o de la franquicia. En dicho caso, el franquiciado puede optar entre rescindir el contrato o continuar con el mismo, teniendo en este caso derecho a una rebaja "razonable" del canon. Una vez más, se trata de una cláusula de protección del franquiciado, que en este caso se justifica por las inversiones que haya podido hacer basándose en el nombre anterior de la franquicia, pero que igualmente puede significar una barrera frente a actitudes innovadoras por parte del franquiciante.

En general, la existencia de las normas arriba comentadas hace difícil la existencia de franquiciantes de tamaño medio o bajo, para los que es prácticamente imposible cumplir con las exigencias legales. Es evidente que el articulado está pensado para franquiciantes de gran tamaño, como los que empezaban a aparecer por la Federación Rusa (Baskin & Robbins, McDonalds, Pizza Hut, etc.) en la época de redacción de dichos preceptos, y no es extraña por ello su pretensión de defender al pequeño franquiciado, pero de esta forma limita en gran medida la presencia de franquiciantes de menor tamaño, para quienes cumplir con las exigencias legales resulta prácticamente tan costoso como lo sería abrir su propio negocio directamente, sin necesidad de franquiciados interpuestos.

B. La protección de la propiedad intelectual e industrial.

La protección de la propiedad intelectual e industrial es uno de los reproches recurrentes que se le hacen a la Federación Rusa desde las organizaciones internacionales, incluyendo en esto las negociaciones para el ingreso en la OMC. Lo cierto es que Rusia es parte de los convenios internacionales de protección de la propiedad intelectual, en particular de las Convenciones de París de 1883 y de Ginebra de 1994, y que la normativa de desarrollo de los convenios existe y, desde el punto de vista normativo, es satisfactoria.

La normativa aplicable, aparte de las convenciones internacionales mencionadas, es la Ley de 23 de septiembre de 1992, N 3520-I, de Marcas Comerciales, Signos Comerciales y Denominaciones de Origen de las Mercancías, en la redacción dada por la Ley de 24 de diciembre de 2002. La ley protege la propiedad industrial. De hecho, la insuficiencia de la protección de la propiedad industrial no debe ser achacada a la legislación, sino a su ejecución, pero es un hecho que prolifera el uso de marcas comerciales sin licencia, fenómeno que afecta también a la empresa española³.

III. Distribución sectorial

A. Introducción.

Es difícil conocer exactamente cuál es el número de franquicias que está operando en la Federación Rusa. En primer lugar, y a pesar de la obligatoriedad legal de registrar el contrario, una buena parte de los franquiciantes acude a figuras innominadas o denominaciones distintas para ocultar la naturaleza del contrato⁴. En otras ocasiones, es al contrario, y contratos que no son franquicias se presentan como tales⁵. Por estos motivos, el registro oficial de contratos de franquicia no es una fuente excesivamente fiable para medir el desarrollo de la

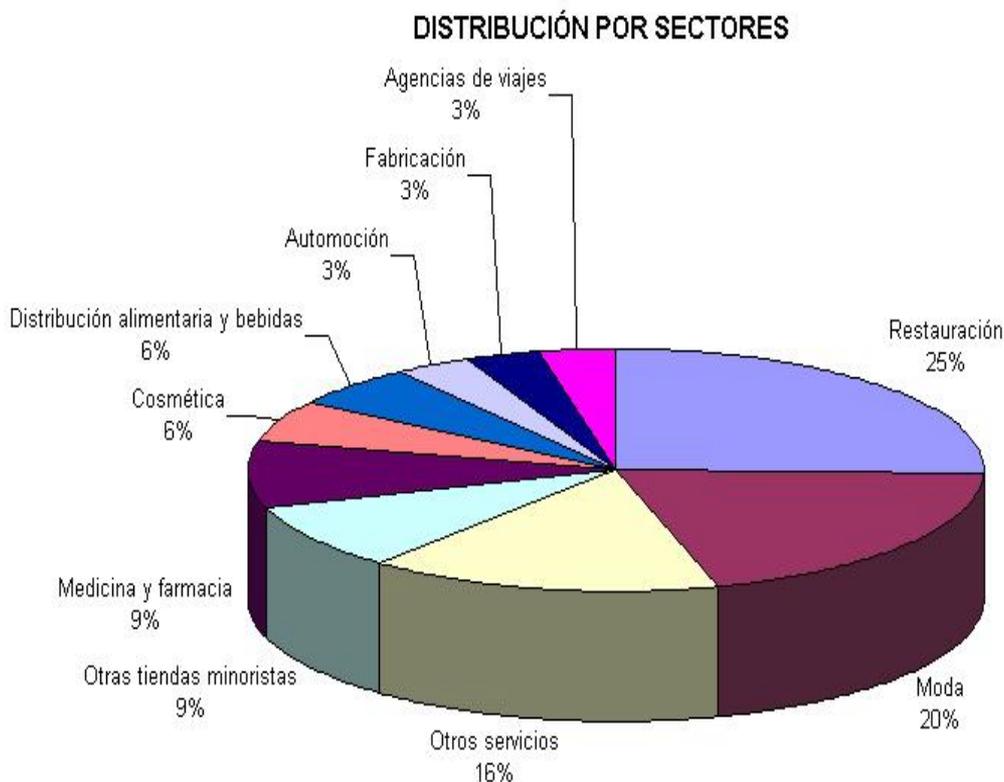
³ Recientemente (finales de julio de 2005), el presidente Putin, en una reunión con representantes de la comunidad empresarial internacional, anunció su intención de mejorar el sistema judicial. Hace dos años se subieron considerablemente los salarios de los miembros de la judicatura. De todas formas, el cumplimiento de la ley sigue siendo insatisfactorio, siendo una de las pruebas de ello las continuas medidas que se anuncian para remediar la situación.

⁴ Kodak, que dispone de alrededor de mil trescientos puntos de venta con una imagen identificada y un modelo de negocio estándar, lo que lo convierte claramente en una franquicia, sin embargo elude dicho término en la contratación con sus franquiciados, probablemente con la pretensión de escapar a la regulación legislativa de la figura.

⁵ Por ejemplo, Wimm Bill Dann, fabricante ruso de zumos y de productos lácteos, ofrece un contrato que presenta como franquicia, cuando en realidad se trata de una cesión del uso de la marca de las que son titulares destinado a fabricantes de productos que no compitan con los suyos, pero que sean susceptibles de producción y distribución relacionada, por lo que el contrato tiene semejanza con las marcas de distribuidor. No hay aquí una cesión del "modelo de negocio", propio de la franquicia, y el control por parte del supuesto franquiciante se limita a asesorar sobre el uso de la marca.

figura en Rusia. Según distintas estimaciones, el número de franquicias con establecimientos operativos oscila entre ochenta y cuatrocientas, dependiendo en muchos casos de muchos matices referentes a la definición de franquicia.

La base de datos de la Asociación Rusa de Franquicia, que tampoco es exhaustiva, dispone de más de doscientas cincuenta entradas. Después de depurarlas, como muestra para averiguar la distribución sectorial, se obtiene una base de noventa entidades, distribuidas por sectores de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia a partir de datos depurados de la base de datos de la RARF

No siempre se dispone de información exhaustiva sobre el número de establecimientos que posee cada franquicia. Una ponderación por establecimientos exigiría disponer de información sobre la totalidad de establecimientos de cada franquicia, tanto en régimen de gestión directa como de franquicia, lo que sólo es posible en determinados casos.

B. Restauración.

En el sector de restauración, y aparte del caso comentado de Baskin & Robbins, con unos cien establecimientos franquiciados, destacan algunas franquicias multinacionales, como Pizza Hut o Subway⁶, pero últimamente la figura está siendo utilizada por empresas rusas, como

⁶ Subway dispone de nueve establecimientos. McDonald's, por poner otro ejemplo destacado, ha abierto numerosos establecimientos a lo largo de Rusia, pero hasta el momento en régimen de gestión propia.

Yolki Palki o, especialmente, Rosinter⁷ y por pequeñas cafeterías como Shokoladnitsa o Kofe Tun. De todas maneras, todavía es más frecuente encontrar establecimientos propios que en régimen de franquicia. Así, Kofe Tun dispone de diez propios y de siete en franquicia.

El coste de acceder a la condición de franquiciado es muy variable en el sector de la restauración, donde es posible encontrar extremos desde 150 USD⁸ hasta 600.000 USD y más. Un restaurante de comida rápida, como Rostik's o Sbarro, puede llevar aparejado unos costes de entrada de unos 250.000 USD, con un canon de alrededor de 15.000 USD.

C. Moda.

En el sector de la moda, la entrada de empresas extranjeras ha precedido al de las rusas, pero éstas las han adelantado rápidamente por número de establecimientos. Mientras Zara tiene dos establecimientos y Mango cerca de veinte, Sela⁹ dispone de 450 en toda la CEI, y Ekonika de 72, sin contar en ambos casos los establecimientos propios. Otra importante empresa de calzado rusa, Obuv Monarch, tiene 32 establecimientos en régimen de franquicia y 135 propios.

Igualmente, el coste de abrir una tienda en régimen de franquicia es difícil de concretar, pero puede establecerse un mínimo de 200.000 USD (el máximo es prácticamente ilimitado), con cánones parecidos a los comentados en el sector de la restauración.

D. Distribución alimentaria.

Merece la pena comentar igualmente el sector de la distribución de alimentación, aunque en este punto la práctica exclusiva de la franquicia corresponde a empresas rusas, con la significativa excepción de Spar. Sin embargo, Kopeyka, cadena rusa, dispone de 17 tiendas en régimen de franquicia, frente a 65 establecimientos corporativos, y en este sector se encuentran también otras empresas rusas como Aromatny Mir, ABK o Perekryostok.

⁷ A Rosinter se dedica un apartado especial más adelante.

⁸ Es un caso extremo, pero efectivamente es lo que puede costar "Goryachie Krendely". A pesar de que sea simplemente un carrito que vende "pretzel" calientes, no deja de ser una franquicia.

⁹ Sela tiene su origen en Israel, donde aún mantiene el centro de diseño, pero parece correcto considerarla empresa rusa, habida cuenta de que sólo dispone de establecimientos de venta al público en Rusia y otros países de la antigua URSS. Véase recuadro más adelante.

E. Otros.

En los demás sectores, por número de establecimientos, destacan los 1300 puntos de venta de Kodak, otro de los pioneros de la franquicia en la Federación Rusa.

Las agencias de viajes se están apuntando igualmente a la figura. Intourist, la agencia de turismo "de toda la vida", junto con sus competidores Tournews y Kuda.ru, se desarrollan activamente empleando la franquicia, aunque limitada a agencias de viajes ya existentes.

En cuanto al sector de la cosmética y belleza, hay representación, pero siempre a través de representantes rusos, de Jean Claude Bigine (siete establecimientos en régimen de franquicia) o de Dessange, entre algún otro. Los salones de belleza rusos están, de momento, en segundo plano, con alguna excepción como Persona (dos establecimientos en régimen de franquicia, frente a veinticinco propios).

IV. Aspectos prácticos

A. Introducción

En realidad, hay muchos factores que dificultan el desarrollo de las franquicias en Rusia, entre los que podemos enumerar los siguientes:

- Escasez de locales comerciales adecuados. La distribución minorista adolece todavía en buena parte de los males de la Unión Soviética, en que los locales comerciales eran escasos.
- Escasez de centros comerciales, donde suelen ubicarse locales en régimen de franquicia. En Moscú y en San Petersburgo son todavía poco numerosos, y sólo recientemente han aparecido centros modernos con una imagen "occidental". Los antiguos "univermag" y "universam", con las únicas excepciones del GUM, TSUM y Gostiny Dvor, no dan generalmente la imagen requerida por los franquiciantes, aunque algunos se están "poniendo al día" (caso de "Zvyozdochka", en Moscú, y algún otro). A pesar del rápido desarrollo de estos centros, se está lejos de los niveles occidentales, y la situación en las demás ciudades rusas, donde apenas los hay, es todavía menos favorable.
- Incomprensión de la figura de la franquicia por parte de los potenciales franquiciados locales, que no comprenden la necesidad de pagar por una imagen de marca, en un país en que la propiedad intelectual e industrial, e igualmente los modelos de utilidad, aunque están protegidos por la legislación, son poco respetados y menos valorados. Como ya se ha

comentado, existe la posibilidad de que la propiedad industrial sea violada.

- Escasez de potenciales franquiciados. A pesar de la retórica oficial, no existe una política de apoyo a la pequeña y mediana empresa, sometida a una regulación difícil de cumplir con éxito¹⁰. Por otra parte, aunque la posibilidad de acceder a créditos bancarios ha aumentado sensiblemente en los últimos años, los tipos siguen siendo elevados. En las regiones rusas este problema es, de la misma manera, especialmente agudo.
- Una regulación legal excesivamente burocrática, como se ha visto con anterioridad.

B. Formas de actuar.

A pesar de que éste es un aspecto que está cambiando prácticamente cada día, el proceso de búsqueda de nuevos franquiciados se ha venido basando en el sistema de contactos personales típico de Rusia. Algunos franquiciantes rusos ofrecen franquicias "en abierto", pero son todavía relativamente escasos.

Las empresas extranjeras, prácticamente sin excepción, no buscan directamente franquiciados, sino que establecen un máster-franquicia, o en ocasiones un licenciario de marca, de nacionalidad rusa, que es quien se ocupa de desarrollar la franquicia en Rusia. De esta manera, la responsabilidad recae sobre la persona jurídica rusa licenciataria de la marca, exonerándose de la misma a la empresa extranjera titular del modelo de negocio¹¹.

De forma alternativa, existe la posibilidad de acudir a las ferias de franquicia que vienen desarrollándose en Rusia (la próxima tendrá lugar del 20 al 22 de septiembre de 2005 en Moscú, en el recinto de exposiciones de Expotsentr), o de anunciarse en la revista Kupí Brend, especializada en franquicia¹².

¹⁰ Se requieren no menos de ocho pasos ante distintos organismos para abrir una empresa, además de la "tradición" de actividad inspectora de los cuerpos más diversos intentando descubrir incumplimientos de los locales abiertos al público de las normas de seguridad, incendios, protección al consumidor, etc.

¹¹ Al menos, en principio, ya que no existe experiencia práctica de conflictos que hayan llegado al orden jurisdiccional, debido a la juventud de la figura. Otra de las razones de la escasa conflictividad reside en el sistema de contactos personales habitual en la búsqueda de franquiciados, al existir relaciones de amistad entre los distintos sujetos del contrato que difícilmente entran en un conflicto que no puedan arreglar sin recurrir a los tribunales. Precisamente con ocasión de la caída de la Unión Soviética y el desmantelamiento de muchos de sus órganos de seguridad, se dan casos de antiguos militares o agentes de seguridad o de inteligencia que han tenido éxito en los negocios y que han asociado a los mismos a antiguos compañeros de armas o de cuerpo utilizando para ello fórmulas que ellos llaman franquicia, pero en las que el componente personal juega un papel más fundamental que en el de la cesión del modelo de negocio.

¹² La organizadora de la feria y la editora de la revista son la misma empresa, Expofar (<http://buybrand.ru>).

V. La experiencia española

Fundamentalmente, hay dos empresas españolas, ambas del sector de moda, que han optado por este sistema para expandir su presencia en Rusia.

Mango fue la primera aparición, y hasta el momento la más intensa. Desde su primer establecimiento franquiciado¹³ de 2000, en la actualidad cuenta con más de veinte, situados en prácticamente todas las ciudades de entidad de Rusia¹⁴. Su primer franquiciado ejerce de representante para la captación de posibles franquiciados en el país.

Zara sólo apareció en 2003, después de haber rechazado distintas ofertas, a través de su franquiciado en Finlandia, Stockmann, que ya disponía de presencia en Rusia en el campo de la distribución comercial. En la actualidad dispone de dos tiendas y prevé la apertura de otras dos, siempre en Moscú y con el mismo franquiciado.

Las dos empresas han empleado un esquema similar en el sentido de que basan su expansión en Rusia en el sistema de contactos, al igual que hacen la práctica totalidad de los franquiciantes, tanto rusos como extranjeros. En ambos casos, la empresa española no entra en contacto con nuevos franquiciados "espontáneos": ello es tarea del primer franquiciante, en el caso de Mango, y no se hace en el caso de Zara, al menos de momento, estando por ver si ésta última va a afrontar su expansión por otras ciudades rusas y por qué medios va a hacerlo.

VI. Conclusiones

En conclusión, la introducción en Rusia de una empresa mediante el mecanismo de la franquicia es una decisión que hay que valorar con mucho cuidado. La experiencia de las mayores empresas demuestra que, incluso en el caso de marcas muy conocidas, es prácticamente necesario disponer al menos de una oficina de representación en Rusia (de lo contrario, no se ve cómo cumplir con los requisitos legales) y es muy conveniente la existencia de algún establecimiento propio. El franquiciante debe emplearse muy a fondo en el mercado y tratar de superar las formas de cultura empresarial distinta que va a encontrarse.

En la medida de lo posible, el recurso al sistema de contactos es fundamental. La escasa formación del posible empresario ruso en la

¹³ No dispone de establecimientos en régimen de gestión directa.

¹⁴ Astraján, Cheliabinsk, Kaliningrado, Kazán, Krasnodar, Moscú (cuatro locales, pero con un solo franquiciado), Nizhny Nóvgorod, Novosibirsk, Perm, Rostov sobre el Don, San Petersburgo (dos locales), Samara, Saratov, Togliatti, Ufá, Volgogrado y Voronezh.

gestión del sistema de la franquicia, así como su poca experiencia y comprensión del mismo, convierten la implantación de un esquema de colaboración sólido en una tarea ardua, que resulta difícil afrontar desde la empresa española directamente con cada franquiciado. Por ello, la existencia de un representante, preferentemente con un master-franquicia, resulta aconsejable.

CASOS

Restauración: El caso de Rosinter

Rosinter es el líder ruso en el sector de la restauración. Fundada en los primeros años de la década de los noventa, fue la primera empresa que estableció una cadena de restaurantes de tipo occidental en Moscú, en una época en que disponer de cualquier tipo de negocio abierto al público en Rusia era especialmente complicado. Después de resolver con éxito los problemas que se les plantearon a lo largo de los noventa, Rosinter ha estado llevando a cabo un desarrollo de su negocio en diversos frentes:

1. En primer lugar, emprendió un desarrollo de producto ampliando su oferta. A partir de la primera cadena de restaurantes (American Bar & Grill, restaurante de precio medio y comida estadounidense), ha ido desarrollando nuevas opciones para el consumidor; de esta manera han ido apareciendo sucesivamente, entre otros, Rostik's (cadena de restaurantes de comida rápida y precio bajo, parecidos a McDonald's, pero con un producto estrella de derivados de la carne de pollo), Il Patio (restaurantes de comida italiana y precio medio; en origen se denominó "Pizza Patio" o "Pasta Patio", pero en 2004 se le cambió el nombre tras una señalada campaña de comunicación con el fin de elevar su imagen); Planeta Sushi (cadena de restaurantes de precio medio-alto y comida japonesa); asimismo, tiene los restaurantes Santa Fe (básicamente hispanoamericano), Benikhana (japonés) y Café des Artistes (europeo)¹⁵. Además, desde 2002 ha iniciado la cadena de cafeterías Moka Loka.
2. En segundo lugar, mediante el desarrollo de mercados. Rosinter ha abierto establecimientos, en primer lugar, en distintas grandes ciudades de la Federación Rusa, fuera de su base de Moscú; más adelante en mercados próximos de países de la CEI. La siguiente fase ha consistido en su expansión internacional, preferentemente en los países de Europa Central que recientemente han ingresado en la Unión Europea¹⁶.

En el curso de su desarrollo, Rosinter se convirtió en franquiciado de T.G.I Friday's (de los que actualmente hay ocho establecimientos en Moscú), restaurante de cocina norteamericana, a mediados de la década de los noventa del pasado siglo. En 1998, decide convertirse en franquiciante para expandir su red de Rostik's, y posteriormente ha ampliado este esquema a Il Patio (desde 2003) y a las cafeterías Moka Loka (2004).

Como franquiciante, Rosinter plantea, pues, tres variantes, dentro de su negocio de restauración:

¹⁵ Igualmente tuvo un restaurante de cocina española, "El Rincón Español", en Moscú.

¹⁶ Durante un tiempo Rosinter llegó a disponer de un restaurante "Planeta Sushi" en España, pero se retiró del mercado posteriormente.

- **Moka Loka** es la opción más económica. Se trata de unas cafeterías de superficie relativamente pequeña (como referencia, Rosinter establece una superficie de entre 60 y 90 metros cuadrados) que, además, ofrecen en su carta algunos aperitivos y bocadillos. Actualmente existen doce establecimientos, siete de ellos en la ciudad de Moscú y otros dos en centros comerciales situados en la región circundante, no lejos de la capital. El primero se abrió en 2002, como se ha dicho, y la primera franquicia corresponde al 2004.

La inversión necesaria se sitúa a partir de 55.000 USD, teniendo en cuenta las necesidades de acondicionamiento de una superficie mínima de 60 metros cuadrados. El canon de entrada es de 15.000 USD (IVA - 18%- aparte), además del cual el franquiciado debe abonar un canon mensual del 6% de la facturación, y un canon variable entre el 2% y el 5% en concepto de apoyo a las campañas publicitarias y mercadotécnicas del franquiciante. Éste, por su parte, ofrece concluir el contrato por un período de cinco años prorrogables, en el curso del cual se ocupa de la formación del franquiciado y de su personal, además de valorar el espacio comercial propuesto y de asesorar sobre las posibilidades de adecuación del mismo.

- **Rostik's**, hasta ahora la estrella del grupo en lo que a franquicia se refiere, es la segunda posibilidad. Se trata de unos restaurantes de comida rápida, semejantes en su formato a las hamburgueserías norteamericanas, cuya especialidad es la carne de pollo, que conforma la mayor parte de su menú.

Aquí ya se requiere una superficie comercial mucho mayor, lo que incide en la inversión prevista, que varía entre un mínimo de 180.000 USD hasta una referencia máxima de 350.000 USD. El canon de entrada es de 25.000 USD (más un 18% del mismo en concepto de IVA) y, al igual que en el caso anterior, el franquiciado debe abonar un canon equivalente al 6% de su facturación, con un suplemento de entre el 2% y el 4%, destinado a políticas de promoción de la franquicia.

- Finalmente, el restaurante **Il Patio** ocupa el nicho más elevado dentro de la oferta de Rosinter en calidad de franquiciante. Se trata de un restaurante italiano de clase media. Rosinter ofrece esta franquicia desde 2003, cuando todavía era "Pizza Patio", antes del cambio de marca del año siguiente.

La superficie de referencia oscila entre 320 y 350 metros cuadrados, lo que implica una inversión mínima de 500.000 USD. Rosinter es más exigente con los franquiciados de esta marca, poniendo condiciones más rígidas (disponibilidad de inmuebles, posibilidad de abrir una red de restaurantes, reputación comercial intachable, etc.), además de exigir unos cánones más elevados que los vistos en los casos anteriores. De esta manera, se exige un canon de entrada de 40.000 USD (igualmente IVA -18%- aparte); en cuanto al canon periódico, es idéntico que para Moka Loka y Rostik's: 6% de la facturación y entre un 2% y 4% de la misma en concepto de apoyo a actividades publicitarias y mercadotécnicas.

Los servicios del franquiciante son los mismos que los vistos anteriormente: contrato por cinco años prorrogables, formación y asesoramiento, así como beneficiarse de los acuerdos preferenciales que

mantiene Rosinter con sus proveedores.

Indudablemente, en el éxito de Rosinter ha jugado un papel importante la posición de privilegio en el mercado moscovita, labrada en parte a base de relaciones personales, que ostentaba a comienzos de los noventa. La utilización de la franquicia como elemento de desarrollo de su negocio ha venido, además, favorecida por su propia y exitosa experiencia como franquiciado de T.G.I Fridays.

Moda: Sela

Sela es una empresa integrada verticalmente de moda informal masculina, femenina e infantil, con centro mundial en Tel-Aviv, donde se encuentra su centro de diseño, y con representaciones en varias repúblicas ex-soviéticas. Fue fundada en 1991.

Sela diseña en Tel-Aviv, fabrica en el Sudeste Asiático y vende prácticamente toda su producción en Rusia y otros países de la CEI y del Báltico. En estos países, de forma prácticamente exclusiva, el desarrollo de su red de distribución se realiza mediante el sistema de franquicia (sólo algo menos del 10% de los establecimientos son propios). De hecho, Sela excluye explícitamente la venta de su producción a empresas que no sean franquiciados suyos.

La oficina de producción y logística se encuentra en Shanghai, desde donde se envía la producción, fundamentalmente, a la antigua Unión Soviética. Sela no tiene actividad minorista en Israel y su venta al público en la propia China es residual.

En el desarrollo de su red de franquiciados, Sela dispone de oficinas de representación en Moscú y en San Petersburgo (fuera de Rusia dispone de oficinas en Ucrania, Kazajstán y Estonia). Desde un evidente inicio a base del sistema de contactos personales, Sela ha conseguido una red de unos 500 puntos de venta por toda la antigua Unión Soviética, incluso en ciudades pequeñas, de los que las nueve décimas partes son en régimen de franquicia. En Moscú dispone de 17 tiendas y en San Petersburgo de 21, está presente en la mayoría de las ciudades de más de un millón de habitantes (en Cheliabinsk, por ejemplo, dispone de nueve establecimientos; en Samara tiene ocho) y en muchas capitales de menor tamaño (tiene representación en ciudades como Yaroslavl o Sarov).

Sela tiene una aproximación más individualizada a sus franquiciandos que la aproximación estándar que se ha visto para Rosinter, habida cuenta de que las ciudades en las que está presente son mucho más variadas que en el caso de Rosinter. De todas formas, aunque los cánones pagaderos al franquiciante puedan cambiar significativamente según los casos (no se dispone de información sobre este extremo), las necesidades de inversión inicial son semejantes en todos los casos.

Sela exige un punto comercial de una superficie de al menos cien metros cuadrados, cuyo coste, evidentemente, varía considerablemente entre las ubicaciones posibles. Fuera de ellos, el coste de adecuación del inmueble y de adquisición de mercancía inicial asciende a un mínimo de 80.000 USD. Probablemente en ningún caso vaya a ascender a más de 150.000 USD.

El franquiciante ofrece formación del personal encargado, asesoría en la ejecución del plan de negocio, así como en la adecuación del local de negocio a

la imagen corporativa, con lo que entiende que en un plazo de dos meses se puede poner la tienda en funcionamiento.

Al igual que en el caso de Rosinter, el comienzo de la red parte de algunas tiendas propias y de contactos personales (necesarios en la época de comienzo de su actividad, incluso para abrir las tiendas propias). A partir de la adquisición de un número crítico de tiendas y de una solidez corporativa suficiente, la ampliación de la red se articula de forma menos rígida, abriéndose la posibilidad al público de entrar como franquiciado.

Oteacomex Moscú