

## El mercado de franquicias en Estados Unidos

## El mercado de franquicias en Estados Unidos

Este estudio ha sido realizado por Javier González-Sinde bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Miami

**Diciembre 2008**

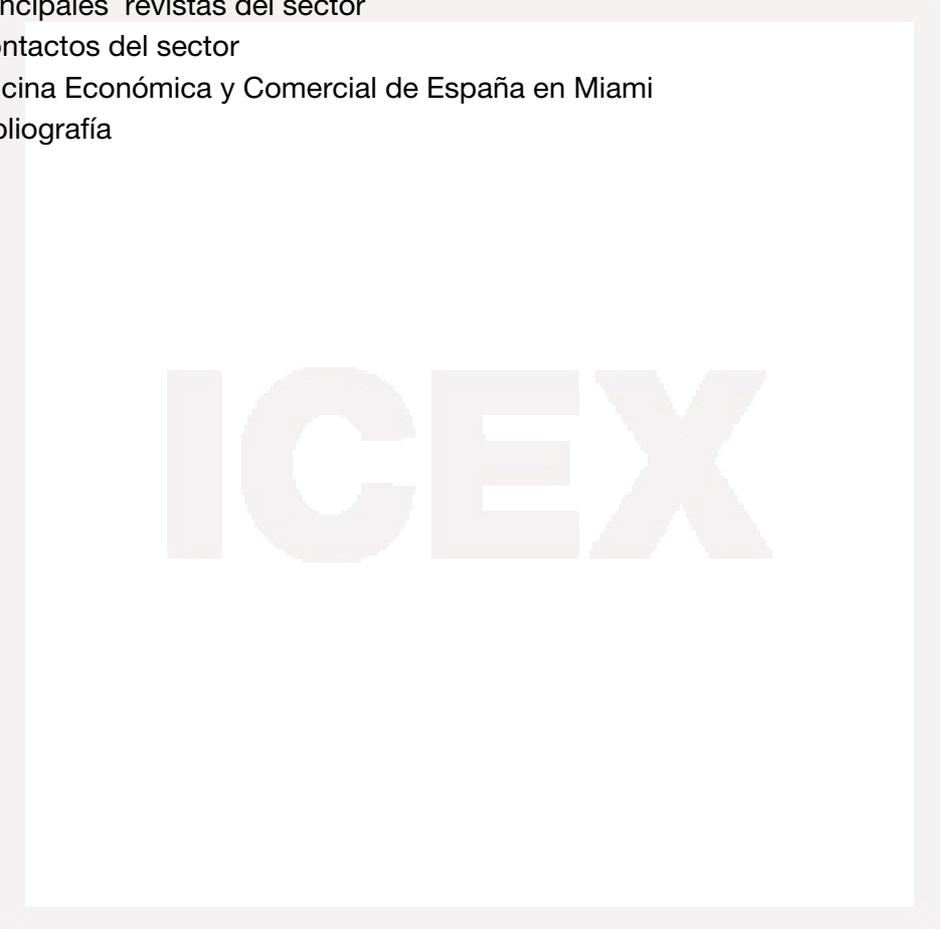
# ÍNDICE

<b>RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES</b>	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1. Definición y tipología de franquicias	9
1.1. Concepto de franquicia	9
1.2. Tipos de franquicia	10
2. Asociación Internacional de Franquicias (International Franchise Association, IFA)	10
2.1. Tipos de franquiciado	12
<b>II. ANÁLISIS DE LA OFERTA</b>	<b>13</b>
1. Tamaño del mercado	13
1.1. Franquicias según sector de actividad	15
2. Principales franquicias en los Estados Unidos	18
3. Franquicias extranjeras y españolas en Estados Unidos	19
<b>III. ANÁLISIS DEL COMERCIO</b>	<b>21</b>
1. Formulas de exportación	21
1.1. Master franquicia	21
1.2. Contratos de desarrollo	22
1.3. Franquicia directa	23
1.4. “Joint Venture”	23
2. Recomendaciones y pasos a seguir	23
3. Costes Iniciales	26
4. Publicidad y promoción: Exigencias Promocionales	26
4.1. Publicidad y promoción para captación de franquiciados	27
4.2. Publicidad y promoción de la propia franquicia	29
<b>IV. MARCO LEGAL</b>	<b>32</b>
1. Regimen Jurídico	32
1.1. Franchise Disclosure Document (FDD)	33
1.2. Registro y requisitos estatales	38
1.3. Regulaciones de los Business Opportunity States	39
2. El contrato de franquicia	39
3. Marcas y Patentes	42
4. El manual de operaciones	43
5. Pago de los derechos de franquicia y política de precios	46
5.1. Pago regular del royalty	47

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

5.2. Pago inicial por concesión de licencia ("Initial license fee")	47
5.3. Costes totales	48
<b>V. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>49</b>
1. Oportunidades del sector	49
2. Sectores prioritarios y tendencias de mercado	51
<b>VI. ANEXOS</b>	<b>53</b>
1. Informe de feria "Franchise Expo South 2008"	53
2. Estudio preliminar de la competencia	53
3. Ferias del sector de franquicias en Estados Unidos, 2009	54
4. Principales revistas del sector	54
5. Contactos del sector	56
6. Oficina Económica y Comercial de España en Miami	56
7. Bibliografía	57



ICEX

# 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), la industria de las franquicias tiene un impacto enorme en la economía americana, como veremos a lo largo del estudio. Además las previsiones de Matthew R. Shay, presidente de IFA, confirman que, incluso en el entrono de crisis en el que nos encontramos, el crecimiento seguirá existiendo aunque lo hará a un ritmo menor.

El estudio "Economic Impact of Franchise Business<sup>1</sup>" de Pricewaterhouse Coopers para la IFA establecía que los 909.253 establecimientos de franquicias ayudaban a generar un impacto directo de más de 880 billones de dólares en la economía americana en el año 2005 (Billones americanos). Este sector representa, según el mismo estudio y para la misma fecha, el 4,4% de la producción del sector privado de la economía. Aproximadamente, 1 de cada 12 establecimientos de negocio de Estados Unidos es una franquicia.

Las estadísticas del Departamento de Comercio de los Estados Unidos señalan que las ventas generadas por franquicias suponen cerca de un 50% del total de ventas al por menor en los Estados Unidos.<sup>2</sup> En términos de creación de empleo, el sector genera 11 millones de empleos directos y casi 21 millones de empleos indirectos<sup>3</sup>.

---

<sup>1</sup> 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. Updating in 2005. [http://franchise.org/files/EIS6\\_2.pdf](http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf). (5 de agosto de 2007).

<sup>2</sup> Sherman, Andrew L. of Dickstein Shapiro, LLP. "Strategies for Penetrating the US Market for Overseas Franchisors". En: International Franchise Expo, Washington DC, Abril 2007.

<sup>3</sup> National Overview Direct Contributions to the U.S. Economy. <http://www.buildingopportunity.com/impact/reports.aspx>

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

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 de comida rápida ("*fast food*"), servicios para negocios, servicios personales, alquiler de vehículos, hostelería, 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.

Volviendo a las previsiones del presidente de IFA, las franquicias que tradicionalmente mejor responden en períodos de crisis son las relacionadas con reparación de coches, servicios de empleo, servicios financieros y del cuidado de la salud. Es especialmente optimista en relación a las franquicias de servicios augurando 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. También afirma que muchas de las personas que pierdan su empleo podrían buscar en las franquicias una forma de trabajar en algo que les proporcione seguridad en sus puestos de trabajo.

Estas previsiones tan optimistas contrastan con las de la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC), publicadas en el mes de Enero de 2009. Para PwC, a lo largo de 2009 se va a producir un descenso tanto en el número de empleos y de establecimientos como en la producción. Veremos estas previsiones más detalladamente en el capítulo V del estudio.

Como se explicará más adelante, existen fundamentalmente dos tipos de franquicia: la franquicia de distribución y la franquicia de negocio. 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 distribución, 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 métodos de expansión comúnmente 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.

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.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

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 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: permite divulgaciones en formato electrónico, acepta nuevos formatos para la entrega de los estados financieros auditados de la empresa y elimina el requisito del “first personal meeting” que obligaba a un primer encuentro en persona, entre las partes, con todos los costes que esto implicaba a la hora de desplazarse a Estados Unidos.

Para cualquier empresario español que esté pensando vender una franquicia en EEUU será requisito imprescindible estar en posesión del FDD (el equivalente en España al FDD es lo que llamamos Circular de Oferta de Franquicia). Este documento recoge toda la 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. Veremos este tema en profundidad a lo largo de este estudio, concretamente en el punto IV.

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, radio, 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 y seminarios, entre otros.

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.

# 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.

Para la elaboración de este informe nos hemos basado en fuentes no anteriores al año 2005, siendo los datos, que recogemos en este estudio, pertenecientes al período 2005-2008.

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.<sup>4</sup>

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

---

<sup>4</sup> 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**

---

legislación más actual en materia de franquicias y que trataremos, en profundidad, en el capítulo V de este estudio.

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

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

concesión del negocio conlleva todo lo que ha sido aprendido del negocio, transfiriendo así la curva de aprendizaje al franquiciado.

### **1.2. Tipos de franquicia**

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

- Franquicia de Distribución.
- Franquicia de Negocio.

#### **1. Franquicia de Distribución**

El franquiciador concede al franquiciado permiso para el uso de su marca y la venta de varios productos y/o la prestación de determinados servicios. Estos servicios serán prestados, normalmente, por el propio franquiciador a través de su licencia. Podrá existir o no exclusividad territorial. El apoyo prestado por el franquiciador será mínimo. 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 es el tipo más común de franquicias y, por tanto, en el que enfocaremos principalmente nuestro estudio.

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.

## **2. 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.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

Cuenta con más de 75 categorías diferentes de actividades de franquicias procedentes de 100 países en el mundo.

Su página Web, [www.franchise.org](http://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](http://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>

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

### 2.1. Tipos de franquiciado

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.

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*<sup>5</sup>) 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.

---

<sup>5</sup> 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 más de 2.500 franquicias y 909.253 establecimientos franquiciados.<sup>6</sup>

El estudio “Economic Impact of Franchise Business<sup>7</sup>” de Pricewaterhouse Coopers para la IFA establecía que los 909.253 establecimientos de franquicias ayudaban a generar más de 880 mil millones de dólares (880.9 billion en EEUU) en la economía americana. Esta cantidad equivale aproximadamente al 4,4% del PIB del país. Las franquicias representan aproximadamente el 8% establecimientos de negocios en los EE.UU, un porcentaje que varía mucho entre distintos estados. Desde el punto de vista del empleo, el sector genera 11 millones de empleos directos.

---

<sup>6</sup> Bond, Robert. *Bond's Franchise Guide 2007*. 18th Edition. California: Source Book Publications, 2007.

<sup>7</sup> 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. Updating the results of that study for the year 2005. [http://franchise.org/files/EIS6\\_2.pdf](http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf). (5 de agosto de 2007). <http://www.buildingopportunity.com/>

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

Veamos en el siguiente cuadro, la aportación del sector de la franquicia a la economía de Estados Unidos. En los datos se recogen, tanto la aportación directa del sector como el impacto indirecto que el sector provoca en la economía.

**TABLA 1: CONTRIBUCIÓN DIRECTA Y TOTAL DEL SECTOR FRANQUICIAS A LA ECONOMÍA DE USA.**

	Sector Franquicia (Directo)	% del Sector Privado representado (Directo)	Sector Franquicia (Total)	% de Sector Privado representado
Empleos	11.029.206	8,1%	20.974.636	15,3%
Sueldos (Miles de Millones)	\$278,6	5,3%	\$660,9	12,5%
Producción (Miles de Millones)	\$880,9	4,4%	\$2.206,8	11,4%
Establecimientos	909.253	3,3%	Sin Datos	Sin Datos

Fuente: International Franchise Association. "The Economic Impact of Franchised Businesses, Volume 2: A Study for the International Franchise Association Educational Foundation" by the National Economic Consulting Practice Pricewaterhouse, 2004. Updating the results of that study for the year 2005. <http://www.buildingopportunity.com/>

Nota: Consideramos que el Sector Privado es aquel formado por todos los agentes de la economía distintos al sector público. Serían, por tanto, las empresas, las familias y las instituciones sin ánimo de lucro.

En Enero de 2009 las cifras contenidas en este estudio han sido parcialmente actualizadas. En la Tabla 1 encontramos los datos agregados de los dos tipos de franquicias, Franquicia de Distribución y Franquicias de Negocio. La consultora PricewaterhouseCoopers ha actualizado los datos contenidos en el cuadro pero en referencia, exclusivamente, a las Franquicias de Negocio.

**TABLA 2: CONTRIBUCIÓN DIRECTA DE LAS FRANQUICIAS DE NEGOCIO A LA ECONOMÍA DE USA.**

	2006	2007	2008	2009 (est.)
Empleos	9.473.000	9.805.000	9.785.000	9.578.000
Producción (Miles de Millones)	\$742.5	\$816	\$839.2	\$835
Establecimientos	808.275	847.246	864.784	854.511

Fuente: 2009 Franchise Business Economic Outlook. PricewaterhouseCoopers. January 2009.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

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, 880,9 mil millones de dólares.<sup>8</sup>

Se estima que en los Estados Unidos, cada ocho minutos se abre una nueva tienda franquiciada y, aproximadamente, 1 de cada 12 establecimientos de negocio de Estados Unidos es una franquicia<sup>9</sup>.

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

Más del 50% de las franquicias 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.

En 2007, algunos de los conceptos de moda han sido, fundamentalmente, las cafeterías especializadas, servicios de negocio, gimnasios 24 horas, cuidado de personas de la tercera edad y actividades extraescolares para los más pequeños. Estos conceptos se han mantenido al alza en 2008 junto con otros nuevos conceptos relacionados con franquicias para la mujer, la comida ecológica o las franquicias orientadas a los recursos humanos para empresas.

### 1.1. Franquicias según sector de actividad

La información facilitada por el IFA en su último macro 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).

---

<sup>8</sup> Sherman, Andrew L. of Dickstein Shapiro, LLP. “*Strategies for Penetrating the US Market for Overseas Franchisors*”. En: International Franchise Expo, Washington DC, Abril 2007.

<sup>9</sup> 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

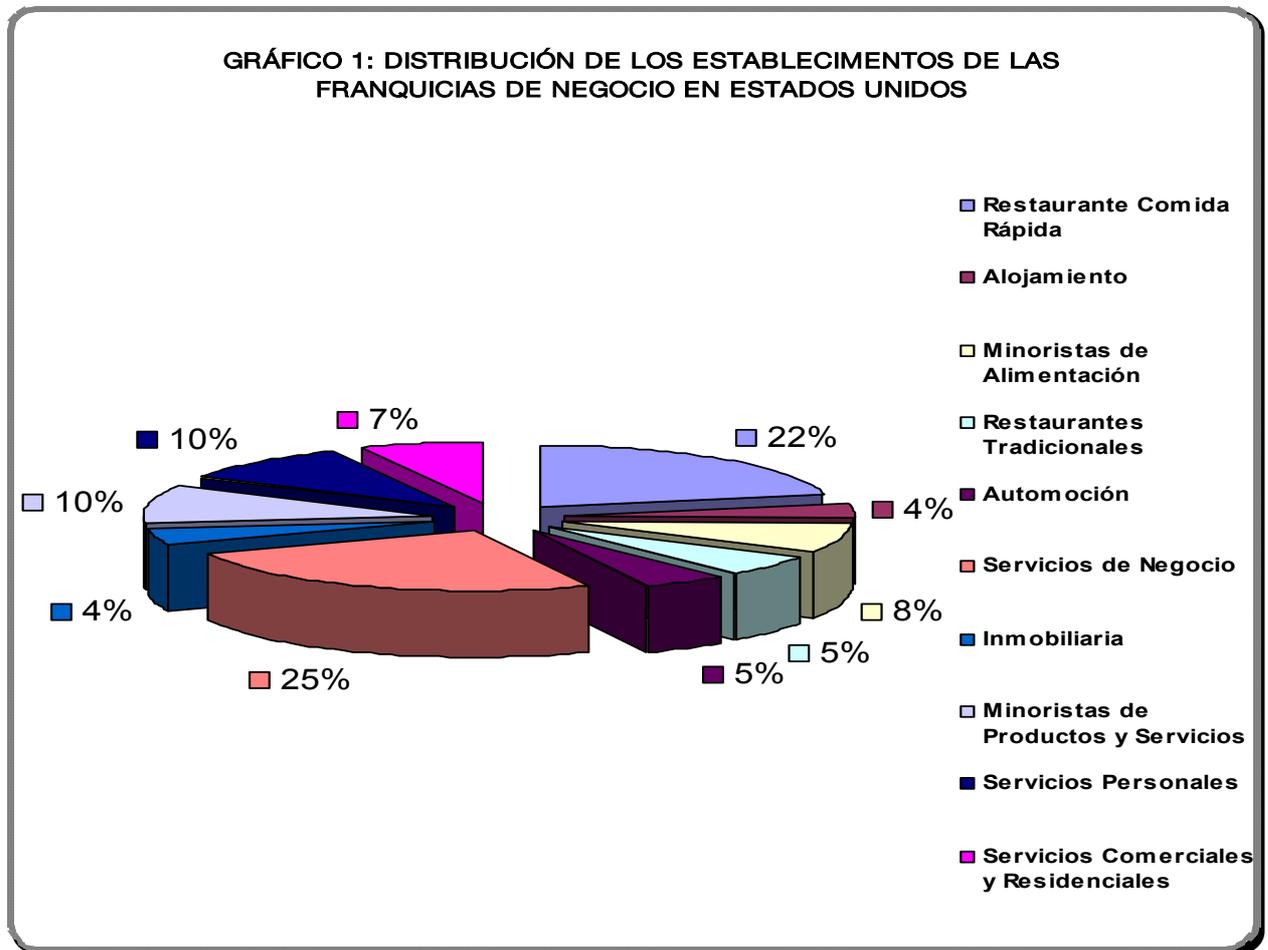
---

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).

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.



## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS



El gráfico nos muestra los establecimientos de franquicia que están más extendidos. Destacan los restaurantes de comida rápida y los servicios para negocios. En la siguiente Tabla podemos ver como existen casi 200.000 franquicias relacionadas con los servicios de negocio en Estados Unidos.

Por otro lado, las franquicias de distribución, gasolineras o alquiler de vehículos, suman más de 135.000 establecimientos y generan alrededor de 2 millones de empleos en este país.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

TABLA 3. MERCADO DE FRANQUICIAS POR SECTOR DE ACTIVIDAD 2005

	Empleos	Sueldos (Miles de Millones \$)	Producción (Miles de Millones \$)	Establecimientos
Restaurantes de Comida Rápida	3.153.207	34,2	152,1	167.578
Servicios para Negocios	1.347.750	60,9	151	193.063
Restaurantes	1.045.522	13,5	50,4	42.285
Servicios Personales	937.853	37,1	96,1	76.824
Supermercados y Tiendas de Comestibles	779.360	14	47	61.039
Alojamiento	569.604	12,3	48	30.014
Servicios y Productos al detalle	538.410	11,6	36,5	78.621
Servicios Comerciales y Residenciales	314.345	12	32,9	54.495
Automoción	175.858	5,2	25,3	35.616
Mercado Inmobiliario	155.359	6	26,3	33.900
Total Franquicia de Negocio	9.017.267	206,9	665,3	773,436
Alquiler de Vehículos	1.507.616	63,2	162,3	61.974
Gasolineras	480.239	7,9	40	70.990
Total Franquicia de Distribución	2.011.938	71,7	215,6	135.817
Total Franquicias	11.029.206	278,6	880,9	909.253

Fte: National Overview U.S. - Economy <http://www.buildingopportunity.com/impact/reports.aspx>

## 2. PRINCIPALES FRANQUICIAS EN LOS ESTADOS UNIDOS

La revista norteamericana *Entrepreneur* publica su Franchise 500, el ranking de marcas que viene elaborando desde hace 28 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. Atendiendo a la clasificación del año 2008, tenemos los siguientes resultados:

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

TABLA 4. TOP 10 FRANQUICIAS EN EEUU

1. 7-Eleven Inc.	1. Jan-Pro Cleaning Systems
2. Subway	2. 7-Eleven Inc.
3. Dunkin' Donuts	3. Subway
4. Pizza Hut	4. Jani-King
5. McDonald's	5. Dunkin' Donuts
6. Sonic Drive In Restaurants	6. Jackson Hewitt Tax Service
7. KFC Corp.	7. Bonus Building Care
8. InterContinental Hotels Group	8. Instant Tax Service
9. Domino's Pizza LLC	9. Liberty Tax Service
10. RE/MAX Int'l. Inc.	10. RE/MAX Int'l. Inc.

TABLA 5. TOP 10 FRANQUICIAS QUE MÁS CRECEN

Fte: Entrepreneur.com <http://www.entrepreneur.com/franchises/toptenlists/index.html> (2008).

Como vemos en la tabla, las tres franquicias más extendidas a lo largo de los Estados Unidos ocupan también puestos muy altos en el ranking de las franquicias con mayor crecimiento durante el año 2008. Por otro lado, la franquicia que más está creciendo en los últimos tiempos es Jan-Pro, dedicada a la limpieza ecológica de entornos profesionales. También queda de manifiesto en la tabla la aparición cada vez mayor de franquicias dedicadas a la asesoría fiscal.

### 3. FRANQUICIAS EXTRANJERAS Y ESPAÑOLAS EN ESTADOS UNIDOS

Durante años han sido muchas las trabas que han paralizado la entrada de franquicias extranjeras. Este ha sido un mercado que tradicionalmente ha intimidado por la complejidad y los altos costes de cumplir con los requisitos necesarios para abrir una franquicia. Sin embargo, ya desde el año 1994, estos requisitos se han ido simplificando y convergiendo entre los distintos países. A medida que esto sucedía, las formas de entrada a este mercado han ido evolucionando. Las formas más relevantes son:

- ⇒ *La franquicia directa* a través de la venta de franquicias a franquiciados americanos. Esta forma de entrada suele llevarse a cabo contando con una sucursal en EE.UU. aunque también se puede prescindir de ella.
- ⇒ *Contratos de Desarrollo* permiten a un franquiciado operar una zona determinada, pudiendo abrir allí tantas franquicias como desee. El franquiciado tendrá que ser, él mismo, el dueño de todas las franquicias que decida abrir en su zona de operaciones. No podrá subfranquiciar a terceros.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

- ⇒ *Master Franquicia* es, sin duda, la forma de entrada más utilizada por las franquicias extranjeras en los EE.UU. El master franquiciado, actuando como socio local, se ocupará de desarrollar la zona que le corresponda, pudiendo subfranquiciar a terceros.
- ⇒ La “*Joint Venture*” busca constituir una empresa conjunta con un socio local desarrollando entre ambos la franquicia.

Estas formas de entrada serán tratadas más profundamente en el siguiente capítulo del estudio.

Con independencia de la forma de entrada escogida por el franquiciador, este tendrá que cumplir las leyes de Estados Unidos relativas al establecimiento de una franquicia. Estas leyes serán federales y estatales, y para adaptarse a ellas será siempre recomendable contar con la asesoría de un abogado local. El marco legal y los requisitos necesarios para abrir una franquicia merecen un capítulo aparte en este estudio.

España también está presente en el mercado estadounidense de franquicias con una veintena de empresas de sectores muy dispares. Cabe señalar las franquicias de ropa y complementos, mobiliario y decoración, servicios de limpieza en seco, restaurantes, dietética, nutrición y clínicas odontológicas. Esta presencia va en aumento como pudo constatarse en la pasada Franchise Expo South 2008, donde hubo por primera vez presencia española. 7 empresas de diferentes sectores acudieron a la cita, representadas en el pabellón español promovido por el ICEX. Este año se espera, como mínimo, igualar esta cifra.

Algunas de las empresas que cuentan ya con franquicias españolas en Estados Unidos son Vital Dent, NaturHouse, Mango, Asociados Llongueras, Enjabonarte, Ciencia Divertida, Retoucherie de Manuela y Tous.

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. No es casualidad que estos sean los estados con mayor presencia hispana. Son muchos los hispanos que residen allí y reconocen las enseñas españolas ya implantadas en sus países de origen.

# III. ANÁLISIS DEL COMERCIO

## 1. FORMULAS DE EXPORTACIÓN

La exportación a través de una franquicia es un método que permite el ahorro de recursos y la reducción del riesgo asociado a la inversión, 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.

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

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

### 1.1. Master franquicia

Uno de los grandes problemas de internacionalizar una franquicia es que cada país es único y se requiere un conocimiento amplio de todas sus características para poder funcionar allí con posibilidades de éxito. 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. Esta formula ayuda al franquiciador extranjero a sobrepasar las barreras legales, lingüísticas y de mentalidad del país de destino. Esto convierte a la master franquicia en la formula más utilizada para la expansión internacional.

Integridad personal, capacidad financiera y de gestión son características que deben formar parte del perfil de nuestro master franquiciado. Este, además, debe tener un conocimiento profundo del mercado local y capacidad para adaptar las características de la franquicia a las necesidades de un mercado concreto. Además debe conocer la competencia local, las

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

posibilidades de financiación que puedan existir y debe tener los contactos necesarios como para acceder a los productos y al equipamiento que permita a la franquicia ponerse en funcionamiento. Todo esto debe permitirle desarrollar un plan estratégico a largo plazo que sea el más adecuado para lograr la expansión de la franquicia. A la hora de elegir un master franquiciado debemos estar dispuestos a invertir nuestro tiempo y nuestro dinero para contactar con él y asegurar el mejor conocimiento posible del candidato. Es importante, también, confirmar toda la información que recibamos del candidato.

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.

Un aspecto importante de esta forma de expansión es la necesidad de llevar a cabo una distribución geográfica adecuada a cada país en el que queramos crecer. Al expandirnos hacia un mercado tan grande como el de Estados Unidos debemos ser conscientes de la necesidad de contar con varios master en lugar de con uno solo. Por ejemplo, podrían ser necesarios 2 ó 3 master en estados grandes como California, Nueva York o Florida, mientras que para estados más pequeños bastaría con un único master que se encargaría de varios de ellos.

### **1.2. 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. Ambos contratos son las alternativas de expansión más frecuentemente utilizadas en el proceso de internacionalización de una franquicia.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

### **1.3. 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 debido, fundamentalmente, al desconocimiento que el franquiciador tiene del mercado local.

### **1.4. “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. 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.

## **2. RECOMENDACIONES Y PASOS A SEGUIR**

Para establecer una franquicia en Estados Unidos es necesario llevar a cabo una serie de procedimientos esenciales. Estas recomendaciones están basadas en las opiniones de abogados y consultores especialistas en franquicias. A continuación presentamos algunos de ellos:

- 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 especializado en franquicias que conozca los últimos cambios en la normativa del sector.

Una vez hemos observado el cumplimiento de estos requisitos, existen 4 pasos que debemos seguir para implantarnos en Estados Unidos:

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.<sup>10</sup>

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:

- El Franchise Disclosure Document (FDD) Éste también debe incluir los estados financieros de la empresa revisados y certificados por un contable público.
- Contratos o acuerdo de franquicia. (Franchise Agreement).
- Manual de operaciones.

---

<sup>10</sup> Ver Capítulo V Sección 4.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

### **4. INSCRIPCIÓN DE FRANQUICIAS EN LOS ESTADOS UNIDOS.**

En los Estados Unidos la Ley de franquicia tiene dos vertientes, una a nivel federal y otra a nivel estatal. A lo largo del capítulo siguiente, referido al marco legal, trataremos más a fondo esta cuestión. Los “registration status” o los estados que regulan la oferta y venta de franquicias son 15: California, Hawaii, Illinois, Indiana, Maryland, Minnesota, New York, North Dakota, Rhode Island, South Dakota, Virginia, Washington, Wisconsin Michigan y Oregon. Con la excepción de los 2 últimos, estos estados requieren que el franquiciador registre y obtenga la aprobación estatal de la Circular de Oferta de Franquicia, en el nuevo formato FDD, antes de cualquier oferta o venta de la misma en el estado. Los restantes 35 estados también tendrán que presentar la Circular de Oferta de Franquicia, pero no será necesario el registro ni la aprobación estatal del documento.

ICEX

### **3. COSTES INICIALES**

Los costes iniciales para promocionar un sistema de franquicias extranjero en los Estados Unidos son 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 del “Franchise Disclosure Documents (FDD)”. El equivalente en España al FDD es lo que llamamos Circular de Oferta de Franquicia, aunque mucho más detallado y con una mayor cantidad de información requerida que en España.
- 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 en el idioma local.
- Reclutamiento de personal.
- Estudios de mercado.
- Visitas a ferias y seminarios.

Estos costes pueden variar dependiendo del sector y el tipo de franquicia que se plantee establecer en los Estados Unidos.

### **4. PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN: EXIGENCIAS PROMOCIONALES**

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.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

### 4.1. 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.

**Ferias:** 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 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 tiene que cumplir una serie de requisitos. Entre ellos puede que necesite tener disponible el FDD<sup>11</sup> y registrar su franquicia en el estado. Siempre es recomendable que el franquiciador registre su marca en la 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.

**Vendedores de Franquicias:** Recientemente están apareciendo en Estados Unidos una serie de negocios que se dedican a elaborar una cesta de franquicias que posteriormente muestran a posibles franquiciados. De alguna manera, tratan de funcionar como una feria, pero durante todo el año. La empresa más importante de este sector en auge es FranchiseMart que cuenta ya con una cartera de casi 100 franquicias. Esta compañía estaría tratando de buscar franquicias de fuera de Estados Unidos para ofrecer a futuros franquiciados que acudan a ellos.

**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

---

<sup>11</sup> 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 (ahora, FDD) o los disclosure documents. Hoy en día el franquiciador extranjero puede exhibir en la feria sin un UFOC (ahora, FDD) siempre y cuando tenga presente un anuncio en su mesa que especifique que su enseña aún no está preparada 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**

---

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.

**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.

En relación al idioma, es fundamental realizar una traducción adecuada de los medios de publicidad y promoción, asegurando que el mensaje enviado se adapte perfectamente al idioma y, sobretodo, a la cultura del país.

### 4.2. 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: 2007”, 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.

En los últimos meses, la situación del sector de la publicidad en Estados Unidos no es buena. El número de encargos no para de bajar, los presupuestos de marketing se está reduciendo en muchas compañías y los precios ofrecidos por las agencias están bajando. Este podría, por tanto, ser un buen momento para negociar mejores precios.

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

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

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 o Vales de Descuento:** 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.

**Redes Sociales:** Las redes sociales como facebook o myspace se han consolidado. Tener un perfil en, al menos, una de estas redes se está convirtiendo en algo tan común como tener un correo electrónico. Muchas franquicias están, ya, publicitándose en estos mundos virtuales. Esta es una manera innovadora y de bajo coste de poder alcanzar a un gran número de clientes, especialmente a los más jóvenes.

**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

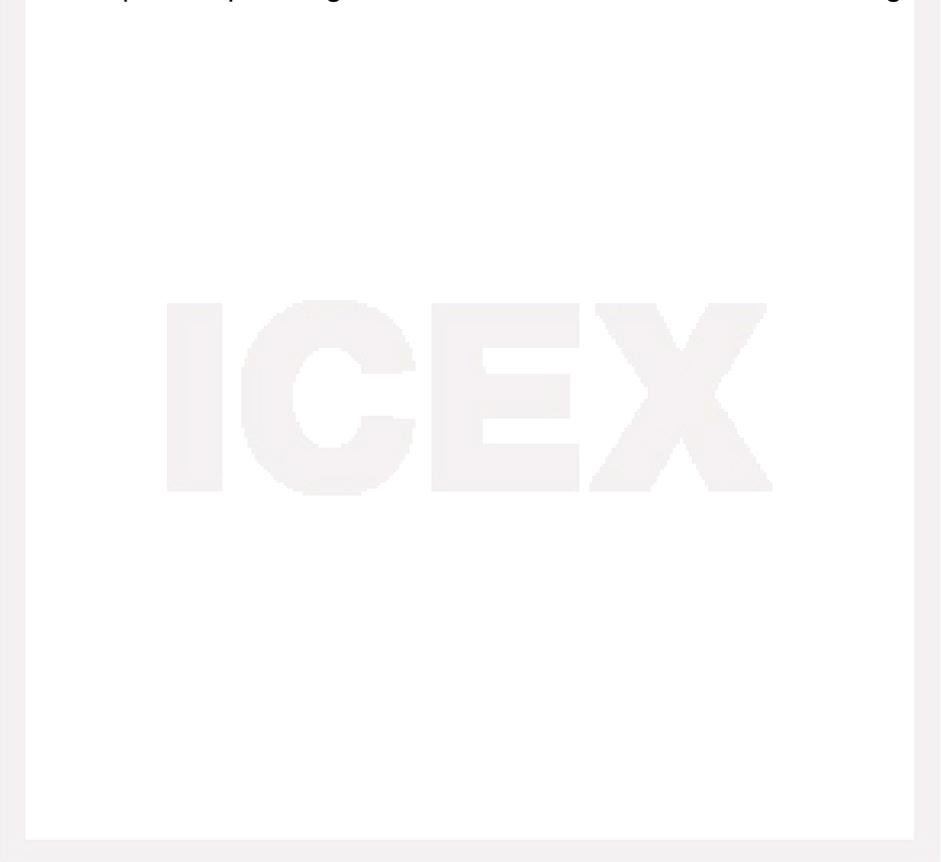
## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

los que todos los franquiciados de la misma área aparecen en el listado bajo el nombre de la franquicia.

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.

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.



ICEX

# IV. 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:

- Marca Registrada. El franquiciador cede al franquiciado el derecho de uso sobre una marca registrada.
- Un pago inicial, del franquiciado al franquiciador, de al menos 500 USD en los 6 primeros meses de relación por el derecho de uso de esa marca.
- Algún tipo de control y asistencia facilitado por el franquiciador para el futuro franquiciado.

## 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 Franchise Disclosure Document (FDD) De hecho 15 estados requieren que los franquiciadores registren el documento legalmente en el estado antes de comenzar cualquier actividad relacionada con la franquicia. Estos estados, son mejor conocidos como los “registration states”.
- El contrato de franquicia y
- El manual de operaciones

### 1.1. Franchise Disclosure Document (FDD)<sup>12</sup>

El llamado “Franchise Disclosure Document” (cuyo equivalente en español sería la Circular de Oferta de Franquicia) contiene toda la información básica en relación al franquiciador y a sus empleados principales, así como el acuerdo de franquicia propuesto. El contenido de este documento está regulado por la ley conocida como “FTC-Rule”

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](http://www.ftc.gov/ftc/legal.shtm).

El FTC Rule fue enmendado oficialmente en el 2007 y los cambios debieron de ser adoptados por todas las empresas antes de julio 1 de 2008 (*leer sección 1.3*). 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. La principal razón por la que muchas compañías de franquicias extranjeras han evitado el mercado de Estados Unidos ha sido el coste substancial de probar el mercado, debido a los costes involucrados con las estrictas regulaciones del mismo. Con la nueva ley de franquicias se reducen estos costes significativamente.

Este documento tiene como finalidad proteger al franquiciado ya que aporta 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.

---

<sup>12</sup> Dado que esta ley está en constante evolución es importante que todo posible franquiciador cuente, en todo momento, con la asesoría de un abogado especializado en franquicias.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

Además de la información financiera que se facilita en este documento, el FDD 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.

Ninguna empresa franquiciadora está, aún, obligada a dar los documentos en el primer contacto pero sí habrá de hacerlo con al menos 14 días de antelación a la firma de algún acuerdo o al pago de alguna cantidad de dinero. Las penas por incumplimiento de los reglamentos son severas con un total como máximo de 10.000 USD por infracción.

Cada año se presentan en Estados Unidos cerca de 3.000 FDDs. 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 FDD puede tardar entre 30 y 120 días. El coste de la preparación del FDD 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.

Las 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 FDD 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 su información de contacto.

Veamos aquellos puntos más importantes:<sup>13</sup>

- El franquiciador y sus predecesores. Esta sección contiene toda la información pasada sobre el franquiciador y sus predecesores. Incluye información sobre la

---

<sup>13</sup> 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

---

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.

- 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

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

han de señalar, en caso de que esto ocurra, si ellos reciben alguna ganancia por este hecho.

- 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.

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

- 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 FDD. 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 FDD por parte del franquiciador.

Dentro de las ventajas<sup>14</sup> que esta nueva ley ofrece a las franquicias extranjeras cabe señalar:

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.

---

<sup>14</sup> 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.

### **1.2. 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.

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 Oregon 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.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

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.

### **1.3. 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 para llevar a cabo el registro estatal.

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 Circular de Oferta de Franquicia en el nuevo formato FDD. 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

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

- 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 contrato de franquicia al menos 14 días laborables antes de la firma de éste. De esta manera, el franquiciado tendrá tiempo para revisar y considerar los términos del acuerdo.

Veamos los puntos más importantes que están incluidos en este contrato;

**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 el franquiciador ofrecerá al franquiciado, tales como apoyo operativo, publicidad, formación

**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.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

**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 elegir un territorio supone una elección de marketing que ha de tomar el franquiciador a la hora de establecer las primeras franquicias. Las empresas españolas suelen optar por establecer una tienda propia en la región donde desean comenzar a franquiciar. Esta táctica sirve para ir conociendo el mercado objetivo y servir de modelo a los primeros franquiciados de la firma. 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.

### 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 demostrar que se está utilizando.

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 el franquiciador ofrece. 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.<sup>15</sup> 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:<sup>16</sup>

- *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

---

<sup>15</sup> 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](http://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).

<sup>16</sup> Ídem.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

- Requerimientos del alquiler
- 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.<sup>17</sup> 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 lo 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*<sup>18</sup> 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.

---

<sup>17</sup> US Commercial Service, US Department of Commerce. "Franquicias." [http://200.61.58.137/argentina\\_editable/Franquicias.asp](http://200.61.58.137/argentina_editable/Franquicias.asp). (1 de agosto de 2007).

<sup>18</sup> 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:

### **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).

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

### 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, auditoria y, en su caso, intereses de pagos no satisfechos.

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 del FDD contienen disposiciones que describen de qué forma pueden ser presentadas las declaraciones de ventas y ganancias reales si el franquiciador lo desea.

# V ■ ANÁLISIS DE LA DEMANDA

## 1. OPORTUNIDADES DEL SECTOR

A lo largo de los últimos tres años más de 900 nuevos conceptos empezaron a ofrecer sus modelos de negocios a través del sistema de franquicias. 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. Sobre las previsiones para 2009, las encuestas realizadas entre los propios franquiciados confirman la tendencia alcista de las franquicias basadas en trabajar desde casa y las que se enfocan en el cuidado de los niños y de las personas mayores.

No obstante, es difícil encontrar tanto consenso al hablar de un nuevo año. El año que comienza, 2009, llega cargado de previsiones pesimistas. Los principales problemas a los que se van a enfrentar los franquiciados son la dificultad para conseguir crédito de los bancos y la necesidad de llevar a cabo un marketing creativo que permita conseguir cliente en estos tiempos de crisis.

Según Matthew R. Shay, presidente de IFA, las franquicias que tradicionalmente mejor responden en períodos de crisis son las relacionadas con reparación de coches, servicios de empleo, servicios financieros y del cuidado de la salud. También afirma que muchas de las personas que pierdan su empleo podrían buscar en las franquicias una forma de trabajar en algo que les proporcione seguridad en sus puestos de trabajo. Piensa que el crecimiento del sector seguirá existiendo, pero a un ritmo menor.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

Sin embargo, el estudio más reciente elaborado por una fuente independiente ha sido publicado en el mes de Enero por la consultora PricewaterhouseCoopers (PwC).

En cuanto al número de establecimientos, la consultora estima una reducción de 10.000 unidades, un 1,2% del total para todo el año 2009. Mayor sería la caída del empleo, estimada en una pérdida neta de 207.000 empleos, un 2,1%. Por último, PwC proyecta una pérdida del 0,5% por ciento de la producción, unos 4,2 billones de dólares americanos.

Por sectores, PwC prevé que las franquicias de restaurantes, tanto los que son de comida rápida como los que no, van a conseguir mantener porcentajes de crecimiento positivo tanto en empleo, como en número de establecimientos y producción. En el lado puesto, se encuentran los sectores que van a sufrir un mayor castigo, estos serían el sector inmobiliario, las franquicias de alojamiento, los minoristas de productos, servicios y alimentos, y los servicios comerciales y residenciales. Estos sectores sufrirían, según la consultora, caídas en el nivel de empleo y producción en el entorno del 5%. El número de establecimientos se contraerá en estos sectores entre un 2% y un 3%.

Los conceptos de franquicias cuentan con un ratio de éxito que ronda el 90 por ciento. Según la Cámara de Comercio de Estados Unidos el 97% de las franquicias que abrieron hace 5 años siguen en funcionamiento hoy en día. Estos impresionantes porcentajes convierten el negocio de la franquicia en una de las opciones favoritas de los inversores.

El estudio "The Profile of Franchising" (2007) también revela que para más de 40 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 (\$285.000 millones de dólares), Texas (\$176.000 millones), Florida (\$160.000 millones), Illinois (\$114.000 millones) y Nueva York (\$111.000 millones).

En cuanto a creación de empleo total, directa e indirectamente generado por el sector franquicias, los cinco estados que encabezan este ranking son: California (2.290.058), Texas (1.585.513), Florida (1.486.306), Illinois (962.411) y Ohio (860.549).

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 22% del total de su población ocupada. También es muy significativo en los estados de Arizona, Florida, Maryland, Hawaii, Mississippi, South Dakota y Virginia, donde el sector franquicias aporta, al menos, el 14% de la producción total del estado.

### 2. SECTORES PRIORITARIOS Y TENDENCIAS DE MERCADO

Las firmas *Smallbiztrends.com*, *Entrepreneur.com* y *Tormo & Asociados* han destacado las oportunidades de franquicias que más se han llevado durante los años 2007 y 2008, destacando como principales sectores los siguientes:

Sector de Comida Rápida: El sector de comida rápida sigue siendo el sector con mayor crecimiento en los Estados Unidos<sup>19</sup>.

Internet<sup>20</sup>: 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 niños<sup>21</sup>: 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%. El interés en este 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.”

---

<sup>19</sup> Joel Libava. “The Top Franchise Trends for 2008” *Smallbiztrends.com*. Diciembre 2007.  
<http://www.smallbiztrends.com/2007/12/the-top-franchise-trends-for-2008.html/>

<sup>19</sup> 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).

<sup>20</sup> Tomo & Asociados. “Las ideas de negocio que más crecen fuera de nuestras fronteras.”  
[www.tormo.com](http://www.tormo.com). (1 de agosto de 2007).

<sup>21</sup> Ídem.

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

Mascotas: 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, 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 americano

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.

Internet es una herramienta clave 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.

# VI. ANEXOS

## **1. INFORME DE FERIA “FRANCHISE EXPO SOUTH 2008”**

El informe relativo a la feria de franquicias de Miami del año 2008 está disponible para ser descargado en la página [www.icex.es](http://www.icex.es)

## **2. ESTUDIO PRELIMINAR 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](http://www.franchise.org).

### 3. FERIAS DEL SECTOR DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS, 2009

#### FRANCHISE EXPO SOUTH

9-11 Enero, 2009

Miami, FL

[www.franchiseexposouth.com](http://www.franchiseexposouth.com)

#### IFA'S 48TH ANNUAL CONVENTION

14-17 Febrero 2009

San Diego, CA

[www.franchise.org/convention.aspx](http://www.franchise.org/convention.aspx)

#### INTERNATIONAL FRANCHISE EXPO

20-22 Marzo 2009

Washington, D.C

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

#### THE WEST COAST FRANCHISE EXPO.

2-4 Octubre, 2009

Los Ángeles, CA

[www.wcfexpo.com](http://www.wcfexpo.com)

### 4. PRINCIPALES REVISTAS DEL SECTOR

#### Area Developer

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

#### Bison Franchise News

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

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

**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](http://franchisormarketing.com/?page_id=48)

**Franquicias & Negocios**

[www.franquicias-negocios.com](http://www.franquicias-negocios.com)

**Revista World Franchising**

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

**US franchise news.**

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

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

### **OTROS ENLACES DE INTERES**

Portal Web De Franquicias [www.Azfranchises.Com](http://www.Azfranchises.Com)

Portal Web De Franquicias [www.Bison.Com](http://www.Bison.Com)

Portal Web De Franquicias [www.Franquiciadirecta.Com](http://www.Franquiciadirecta.Com)

Portal Web De Franquicias. [www.Allbusiness.Com](http://www.Allbusiness.Com)

Portal Web De Franquicias. [www.Franchise411](http://www.Franchise411).

### **5. CONTACTOS DEL SECTOR**

Le recomendamos al franquiciador que consulte la página de Internet del Internacional Franchise Association ([www.franchise.org](http://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](mailto:buzon.oficial@miami.ofcomes.mcx.es)

## EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS

---

### 7. BIBLIOGRAFÍA

- (1) Asociación Española de Franquiciadores (AEF). [www.Franquiciadores.com](http://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](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#](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](http://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](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](http://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). “Guía para los Acuerdos de Franquicia Principal.” Vía 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](http://franchise.org/files/EIS6_2.pdf). (5 de agosto de 2007).
- (15) North American Securities Administrators Association (NASAA). [www.nasaa.org](http://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](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>. (Agosto de 2007).
- (18) Tormo & Asociados "Informe Sobre La Situación De La Franquicia En España 2007".  
[www.tormo.com](http://www.tormo.com). (5 de agosto de 2007).
- (19) Tomo & Asociados. "Las ideas de negocio que más crecen fuera de nuestras fronteras."  
[www.tormo.com](http://www.tormo.com). (1 de agosto de 2007).
- (20) Uniform Franchise Offering Circular. (UFOCs).  
[www.ufocs.Com/Articles/What\\_Is\\_Ufoc.Php](http://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](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](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/article172> (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).

## **EL MERCADO DE FRANQUICIAS EN ESTADOS UNIDOS**

---

(26) Building Opportunity

<http://www.buildingopportunity.com/impact/reports.aspx> (Agosto 2008)

