

Universidad Nacional de Tres de Febrero

La Nueva Administración

Administración de Empresas

## FRANQUICIAS

### INDICE

• Introducción.....	3
• La Marca.....	4
• La propiedad legal de la marca	
• La notoriedad	
• La imagen.....	5
• Signos distintivos	
• Saber hacer.....	6
• El producto ofertado o servicio ofertado.....	8
• El contrato de la franquicia	
• Los pagos.....	9
• Exclusividad territorial.....	12
• Servicios.....	13
• La no–competencia con el franquiciador.....	16
• Control	
• Política común de grupo	
• Extinción del contrato.....	17
• Convertirse en franquiciado.....	20
• Conocimiento de la franquicia	
• Selección y contacto con el franquiciador.....	21
• Análisis de una cadena de franquicias	
• Análisis financiero.....	23
• Valores de la franquicia.....	24
• Ventajas generales	
• Ventajas para el franquiciador.....	25
• Desventajas para el franquiciador.....	26
• Ventajas para el franquiciado.....	27
• Desventajas para el franquiciado.....	28
• Conclusión .....	30
• Bibliografía.....	31
• Anexo.....	32

### INTRODUCCION

**A muchas personas asalariadas les preocupa el futuro incierto de su empresa y de su puesto de trabajo. Una gran parte de ellas preferirían no tener más jefes que ellos mismos, o bien tener otra fuente de ingresos adicionales o simplemente tener otra actividad donde realizarse como personas.**

**Pero el riesgo de fracaso de un negocio en solitario es muy alto (según la Organización de Comercio Europeo un 90% de los comercios fracasan antes de cumplir los 5 años). En ese momento pensar que se puede perder lo que ya teníamos, en forma de ahorros o propiedades, hace que desistamos de la idea.**

**Sin embargo, según el mismo informe ... el 98% de los comercios que se establecen en sistema de Franquicia con una marca determinada sigue funcionando cinco años después de su apertura. Una de las razones principales es la falta de especialización en todas y cada una de las facetas del negocio. Por ejemplo un señor puede entender mucho de hamburguesas y decide montar una hamburguesería. Si la monta por libre puede que haga las mejores hamburguesas del mundo, pero el desconocimiento de técnicas de marketing, publicidad, trato con empleados, imagen, contabilidad, etc., harán que le sea muy difícil levantar el negocio.**

**Sin embargo, montando su negocio de franquicia, podrá dedicarse de lleno al funcionamiento diario de su negocio, mientras que el franquiciador se preocupará de investigar nuevos productos, suministrarle regularmente la mercancía, hacer campañas de publicidad y otras cosas imprescindibles para el buen funcionamiento del negocio.**

**En el presente trabajo, vamos a realizar un enfoque hacia la creación de franquicias. Destacando todos los aspectos más relevantes como son: Concepto, Características, Aspectos Legales, Ventajas y Desventajas que presenta esta alternativa comercial.**

## **LA MARCA:**

La marca es uno de los factores básicos de la franquicia. La marca esta integrada por dos elementos igualmente importantes: el nombre de la marca, que es lo que permite que los compradores identifiquen un producto o servicio, y el logotipo, que es la expresión gráfica de la marca.

La marca es la palabra usada por los consumidores para solicitar los productos o servicios en un establecimiento. Es aquello que permite distinguir y diferenciar claramente productos que son similares o idénticos en cuanto a su fabricación o utilización.

### **Utilidades de la marca:**

- Identifican un producto, servicio o compañía.
- Sirven para diferenciar productos o servicios.
- Representan un valor añadido para la empresa.
- Constituyen una propiedad legal importante.

**La Propiedad Legal de la Marca:** Si la marca constituye uno de los elementos fundamentales del contrato de franquicia, parece evidente que el franquiciador deberá ser el propietario legal de dicha marca. Deberán estar inscritos obligatoriamente en el registro correspondiente a su nombre, el(los) nombre(s) de marca(s), logotipos, emblemas y demás signos componentes de la marca del franquiciador.

- **La Notoriedad:** La notoriedad de una marca es un indicador que mide el grado de conocimiento de una marca por parte de una determinada población. El mayor grado de conocimiento de una marca se manifiesta como un factor importante para el éxito, desde su inicio, de un negocio franquiciado. La forma clásica de incrementar el grado de notoriedad de una marca es a través de la utilización de los medios de comunicación. La mayoría de las empresas bien gestionadas tienen dentro de sus objetivos publicitarios el

incrementar su notoriedad.

- **La Imagen:** Se define la imagen como un conjunto de actitudes, representaciones y sentimientos que se asocian, en la mente del público, de modo relativamente estable a una marca comercial. Imagen y notoriedad son factores complementarios y, generalmente, coincidentes entre sí. Es decir, las marcas o empresas más conocidas son también las que gozan de una mejor imagen en la mente de los individuos. Sin embargo, esto no es siempre así, puede darse el caso de empresas muy conocidas por su mala imagen e, igualmente, de algunas muy poco conocidas pero de una gran imagen.

### **Signos Distintivos:**

Una de las mayores ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado pasa a disponer de una marca acreditada (nombre y logotipo), así como de emblemas, enseñas, etc., del franquiciador, en definitiva lo que se conoce en el Derecho Mercantil como signos distintivos de una empresa.

Los signos distintivos más importantes son los siguientes:

- Marcas (nombre y logotipo)
- Nombres comerciales.
- Rótulos del establecimiento
- Indicación de procedencia
- Denominación de origen

El nombre comercial es la denominación que utiliza el empresario en el ejercicio de su empresa.

Se entiende por rotulo de un establecimiento el signo o denominación que sirve para dar a conocer al público un establecimiento y para distinguirlo de otros destinados a actividades idénticas o similares.

Denominación geográfica es la designación directa o indirecta de un punto geográfico como lugar de fabricación, elaboración o extracción del producto.

### **Saber Hacer:**

El Saber Hacer es el elemento clave del éxito comercial. El mayor o menor contenido del know-how y su adecuación a la realidad se convierte en uno de los puntos valorados de la cadena franquiciada.

El saber hacer se define como un conjunto de conocimientos empíricos que no pueden ser presentados con precisión de una forma aislada. El saber hacer es un conjunto de conocimientos que posee el franquiciador y que derivan o son obtenidos a través de la experiencia al frente de un negocio.

### **Condiciones del Saber Hacer:**

- Un conjunto de conocimientos: que comprende el saber hacer es difícil de precisar de forma individual. Comprende aspectos como surtido adecuado, publicidad adecuada, técnicas adecuadas, buena gestión, correcto aprovisionamiento, etc.
- Práctico (hacer): aplicado a una situación real debe conseguir resultados satisfactorios. Por tanto, el saber hacer ha debido ser experimentado previamente de forma positiva.
- Transmisible (hacer saber): condición indispensable para la existencia de la franquicia el que el saber hacer pueda transmitirse a otros, es decir, a los franquiciados. La transmisión del saber hacer mediante manuales, formación, asistencia, etc., requiere un tiempo más o menos dilatado en función de su contenido.

**Las formas de transmisión del saber hacer en una franquicia, de una forma muy escueta, son las siguientes:**

- Manuales o "biblia" de la franquicia.
  - Formación del franquiciado.
  - Asistencia técnica.
- **Estandarizado:** la estandarización no tiene que ser sinónimo de rigidez. Es aconsejable que el franquiciado tenga un cierto grado de autonomía, siempre dentro del respeto a las políticas comunes a la cadena, de forma que pueda adecuar su negocio al mercado en el que está ejerciendo su actividad. Igualmente, dotarle de la posibilidad de desarrollar sus capacidades, de reaccionar frente a la competencia, etc.
  - **Probado o experimentado con éxito:** el know-how es el fruto de conocimientos obtenidos a través de la experiencia. Esto quiere decir, en primer lugar, que estos conocimientos se adquieren a través de un período mas o menos amplio de tiempo, lo que supone la introducción de innovaciones, constantes mejoras, que son contrastadas con la realidad. Rechazando las que no produzcan mejores resultados e incorporando las que consigan buenos resultados.
  - **Secreto:** el no respeto del secreto por parte del franquiciado puede suponer la ruptura con el franquiciador y la exigencia por este de una fuerte indemnización. Igualmente, se puede exigir que el personal que contrata el franquiciado para su negocio firme en su contrato de trabajo la obligación de respetar el secreto del know-how. Como prueba de este hecho, estos contratos deberán ser remitidos al franquiciador.
  - **Sustancial:** cuando decimos debe ser sustancial estamos indicando que debe incluir una información relevante para la venta de productos o la prestación de servicios a los usuarios finales, y de forma particular, en la presentación de los productos para la venta, la transformación de productos en relación con la prestación de servicios, las relaciones con la clientela y la gestión administrativa y financiera.
  - **Identificado:** por identificado se entiende el que know-how deba estar escrito de manera suficientemente completa para permitir verificar que cumple las condiciones de secreto y sustancialidad
  - **Original:** la originalidad lleva consigo la diferenciación de los productos o servicios respecto a los competidores. La mayor originalidad, sin duda, aporta una ventaja competitiva. Igualmente, es importante la mayor dificultad para imitar el saber hacer o la posibilidad por el franquiciado de reproducir la actividad prescindiendo del franquiciador.

### **El Producto o Servicio Ofertado:**

Las características relativas al producto ofertado se centran en los tres puntos siguientes: diferenciación, competitividad y surtido.

La diferenciación es una de las circunstancias que aumentan las posibilidades de éxito de la franquicia. Esto se produce cuando el producto o servicio se diferencia claramente de los competidores, es decir, está dotado de una fuerte personalidad u originalidad.

Además de diferente, el producto debe ser competitivo, bien en el precio, en la calidad o en la relación calidad – precio. Un aspecto relevante, en este apartado, se produce cuando las ventajas competitivas referidas, tecnológicas o de innovación, son inimitables o, lo que es lo mismo, no pueden ser copiadas por los competidores. Respecto al surtido, las condiciones favorables pasan porque la gama de productos ofertados por un punto de venta sea homogénea, completa y especializada.

### **El Contrato de Franquicia:**

El elemento clave de la franquicia es el contrato de franquicia. En este contrato fijan las condiciones que van a regir en las relaciones entre el franquiciador y franquiciado.

La franquicia se fundamenta en un contrato escrito y rubricado por dos partes: franquiciador y franquiciado. Muchas veces se ha comparado la franquicia con un matrimonio; nosotros creemos que esta similitud no se corresponde con la realidad, ya que el franquiciador por naturaleza no es monógamo sino polígamo. El contrato es un requisito imprescindible, de forma que si no se ha establecido un contrato podemos afirmar que

no existe franquicia.

Hay que remarcar que la no-obligación del franquiciador y franquiciado a sujetarse a un contrato tipo presenta como ventaja la flexibilidad, es decir, que el contrato pueda adaptarse a las personas, situaciones, etc. Por el contrario el principal inconveniente viene dado por la posición de superioridad del franquiciador sobre el franquiciado, que ocasiona, muy frecuentemente, que para este último sea un contrato de adhesión.

Por lo tanto, es consustancial e imprescindible para que hablemos de franquicia que el acuerdo entre franquiciador y franquiciado sea objeto de contrato escrito.

**Las características o principios que deben regir el contenido de este contrato se resumen en los tres apartados siguientes:**

- **Equilibrado:** para que la franquicia tenga éxito es esencial que tanto el franquiciador como el franquiciado, como resultado de la convergencia de esfuerzos comunes, obtengan beneficios adicionales a los que podrían conseguir actuando de forma independiente.
- **Completo:** el contrato de franquicia debe ser completo, es decir, debe incluir y prever todas las circunstancias, situaciones y problemas que afecten a las relaciones entre franquiciador y franquiciado.
- **Preciso:** la precisión en el contrato de franquicia hace referencia a que no pueda dar lugar a diferentes interpretaciones, es decir, que no admita ambigüedades entre las partes. Por lo tanto, matizaciones sobre cualquier aspecto para una mejor comprensión del mismo deben ser recibidas con agrado por franquiciador y franquiciado. El contrato de franquicia descansa en el pilar de la mutua confianza y los contratantes tiene que unir sus esfuerzos para evitar malentendidos en sus relaciones recíprocas.

**Los Pagos:**

Los acuerdos de franquicia estipulan que el franquiciador proporciona un saber hacer, signos distintivos, servicios, etc., al franquiciado, este a cambio realiza una serie de contraprestaciones financieras: son los pagos.

La filosofía que debe orientar la fijación de los pagos o compensaciones que el franquiciado abona al franquiciador se centra en tres puntos:

- Claridad. El franquiciado, a nuestro entender, debe saber de forma diáfana la correspondencia entre lo que abona y lo que recibe del franquiciador.
- Objetividad. Los pagos reflejan de forma objetiva las contraprestaciones (se paga algo por algo). La relación de intercambio entre franquiciador y franquiciado debe ser lo más objetiva posible.
- Satisfacción de las partes. La satisfacción del franquiciador y el franquiciado en sus relaciones de intercambio evitará la mayor parte de los problemas que se puedan suscitar en la franquicia.

Podemos clasificar los pagos que realiza el franquiciado al franquiciador en tres grandes rótulos:

- Derecho o canon de entrada.
- Derecho o canon periódico o royalty.
- Otros pagos.

**Canon de entrada:** es la cantidad que el franquiciador exige al franquiciado para entrar a formar parte de la cadena. El canon de entrada consiste en un pago inicial que faculta al franquiciado para iniciar la actividad comercial. Este canon es un elemento característico de toda franquicia, aunque algunos franquiciadores no la exijan.

El canon de entrada es una compensación que abona el franquiciado al franquiciador y que, a nuestro parecer,

recoge los siguientes conceptos:

- Derecho a usar las marcas y los signos distintivos del franquiciador.
- Concesión de un territorio de exclusividad al franquiciado.
- Cesión del saber hacer del franquiciado.
- Servicios y asistencias previa a la apertura del negocio.

Cuotas o canon de funcionamiento: los royalties son pagos periódicos (mensuales o, en raros casos, trimestrales o anuales) como contrapartida por los resultados periódicos obtenidos por el franquiciado. Este canon, al igual que el de entrada, debe hacerse constar expresamente en el contrato de franquicia. La filosofía que rige estos pagos se asienta en la idea de que el franquiciado obtiene unos beneficios en su actividad gracias al continuo apoyo, asistencia, servicios, etc., que le presta el franquiciador.

Las cuotas de funcionamiento pagadas por el franquiciador, a nuestro entender, deberían incluir todos o parte de los servicios siguientes:

- Publicidad
- Formación continua
- Asistencia e información continua
- Ayudas en la gestión del negocio
- Aprovisionamiento
- Control
- Saber hacer renovado
- Investigación y desarrollo de nuevos productos o servicios
- Etc.

El tipo de canon periódico más frecuente y normal, es decir, que adoptan la mayor parte de las cadenas franquicias, es el que se calcula como un porcentaje sobre el volumen de ventas o ingresos (en algunos casos beneficios) del franquiciado (KFC, Burger King, Protaprint, Wendy, Laboro).

Otra variante, a la hora de establecer el canon periódico, consiste en cobrar un importe fijo, como ya dijimos, normalmente mensual.

Otros Pagos:

Los pagos más comunes, que existen o pueden existir, se refieren, por orden de importancia, a los siguientes apartados:

- Comunicación en especial referidos a la publicidad y promoción de tipo local.
- Formación. No solo la formación inicial previa al comienzo de la actividad sino también a la formación continua.
- Contribución a la innovación y desarrollo de productos, técnicas de gestión, ventas, etc.
- Servicios especiales que el franquiciado demande al franquiciador.

### **Exclusividad Territorial:**

La exclusividad en la franquicia presenta dos aspectos: la exclusividad de aprovisionamiento que trataremos posteriormente y la exclusividad territorial que es el centro de este epígrafe.

Una de las características de la franquicia es que el franquiciador concede al franquiciado un área, zona o territorio de exclusividad. Esto supone que el franquiciador tiene perfectamente diseñado las diferentes áreas territoriales que comprenden su mercado y que las va a ir concediendo en exclusividad a los diferentes

franquiciados. La extensión de esta área puede ser muy distinta dependiendo del tipo de franquicia y productos o servicios comercializados. Un área o zona puede ser desde un continente o un país hasta un barrio o una calle de una ciudad.

Por tanto debe ser consciente de la importancia que diseñar las áreas comerciales del franquiciador con anterioridad a la puesta en marcha de la cadena: los territorios deben ser los adecuados para el éxito de los negocios franquiciados y deben una validez temporal sin modificaciones sustanciales. Contrasta este planteamiento con la realidad de muchas cadenas que van configurando y concediendo exclusividades territoriales sin un diseño previo o poco formalizado.

### **Servicios:**

Los servicios que presta el franquiciador al franquiciado difieren de una cadena a otra. Generalmente, son las franquicias más notorias las que también prestan más servicios. El franquiciado debe tener en cuenta y valorar económicamente los servicios que le presta el franquiciador.

Aunque es difícil establecer una clasificación de los servicios prestados regularmente o con menor asiduidad, nosotros los dividimos en los siguientes rótulos:

Antes del inicio de la actividad comercial

- Local comercial.
- Formación inicial.
- Recursos financieros.

Después del comienzo del negocio

- Ayuda publicitaria.
- Formación continua.
- Ayuda gestión y administración.
- Asistencia e información.

### **Local:**

El local es uno de los elementos fundamentales para el éxito del negocio. Las franquicias tienen diseñadas claramente las condiciones que deben requerir y que posibilitan la continuidad del negocio comercial. No sirve cualquier local; debe estar ubicado y tener las condiciones adecuadas.

El franquiciador proporciona al franquiciado servicios totales respecto al local comercial; en concreto, destacamos los siguientes puntos:

- Ubicación. Selección del lugar de emplazamiento y el tamaño del mismo.
- Acondicionamiento. Comprende el diseño interior y exterior, así como señalar las obras necesarias de reforma y adaptación del local.
- Estudios comerciales, sobre alguno de estos apartados:
  - Mercado o ventas potenciales en el territorio.
  - Comportamiento del consumidor.
  - Tipos de clientes.
  - Competidores.
  - Etc.

- Instalación y montaje.
  - Distribución en planta.
  - Estanterías.
  - Mostradores.
  - Cajas.
  - Equipo en general.
  - Etc.

### **Formación:**

Creemos conveniente distinguir entre la formación inicial de la apertura y la formación permanente, es decir, la que va paralela al desarrollo y continuidad del negocio en el tiempo.

**Formación Inicial:** el franquiciador tiene la obligación de comprobar que el franquiciado y/o a los empleados del mismo poseen la formación necesaria que permita asegurar los resultados previstos de la actividad comercial cuando esto no sucede ha de ayudarle a adquirir la citada formación.

La formación inicial es imprescindible y para poder llevarla a cabo el franquiciador debe contar con el equipo necesario que pueda realizar esta función. Esta formación es fundamental, sobre todo si los conocimientos del franquiciado son exigüos o la actividad a ejercer requiere especialización.

**Formación Continua:** igualmente importante es la formación continua: nuevos productos, nuevas técnicas de venta, tecnología, merchandising, gestión, etc. Desgraciadamente esta formación es poco apreciada por los profesionales del comercio, que piensan, generalmente, que lo saben todo y lo hacen mejor que nadie. Por estas razones, muchos franquiciadores prefieren como franquiciados personas sin experiencia en el comercio, lo que posibilita una enseñanza que no tenga que desterrar posibles vicios adquiridos durante el desarrollo de su actividad pasada.

Se pueden considerar como elementos añadidos de formación los siguientes:

- Boletines, cartas, periódicos, etc.
- Elementos de asistencia como visitas, desplazamientos, contactos telefónicos, etc.
- Congresos, seminarios, convenciones, etc.

### **Publicidad:**

**Publicidad general:** el primer tipo, la publicidad nacional, internacional o regional, es la publicidad que realiza el franquiciador en la totalidad del mercado donde operan sus franquiciados.

Este mercado, normalmente, es nacional, pero puede ser de ámbito menor, sobre todo en el caso de que una franquicia sea joven, o de un ámbito superior, cuando la franquicia opera internacionalmente.

**Publicidad Local:** el segundo tipo de publicidad específica adaptada al territorio exclusivo concedido a un franquiciado. Parece evidente que la publicidad local es una publicidad complementaria del primer tipo de publicidad y, por consiguiente, debe haber una perfecta sincronización entre ambas, es decir, buscar los mismos objetivos, estar en la misma línea en cuanto al uso de imagen de marca, enseñanzas, estilo, posicionamiento, etc.

**Publicidad de Lanzamiento:** aunque una de las grandes ventajas de la franquicia consiste en que el franquiciado, desde el inicio de su actividad, va a disponer de una clientela que acudirá atraída por el prestigio y el saber hacer de la marca franquiciadora, conviene advertir que no siempre las marcas de franquicia son

muy conocidas, y aunque lo fueran, para reforzar el impacto de la apertura de un establecimiento franquiciado es conveniente realizar una campaña de lanzamiento.

La publicidad de lanzamiento se torna como uno de los elementos que contribuye a aumentar el éxito del negocio desde el primer día de inicio de la actividad.

### **Recursos financieros:**

El franquiciado para comenzar su actividad necesita realizar una inversión cuya cuantía es variable según el tipo de franquicia, pero que siempre suele ser importante. El franquiciador puede, y creemos debe, prestar ayuda para obtener los recursos financieros que precisa el franquiciado. Por ello algunos franquiciadores suelen tener acuerdos con entidades financieras que facilitan los créditos necesarios al franquiciado.

### **No Competencia con el Franquiciador:**

La franquicia supone la transmisión al franquiciado de una serie de conocimientos, técnicas, saber hacer, etc., que lo convierten en un potencial competidor del franquiciador si utiliza o divulga a otros las claves del negocio. Por supuesto que dependiendo de la actividad franquiciada, la marca, la tecnología empleada, la diferenciación de productos, etc., puede ser más o menos difícil reproducir el formato de la franquicia por parte de un franquiciado prescindiendo del franquiciador y de sus signos distintivos. Pero en todo caso, como dijimos anteriormente, las cláusulas sobre el secreto del contenido y los acuerdos deben figurar en el contrato de franquicia.

### **Control:**

Otro elemento de la franquicia es el control que el franquiciador debe ejercer sobre el franquiciado. El control es uno de los pilares básicos de las relaciones entre las partes por dos razones:

- Para el éxito del negocio.
- Como factor para asegurar y reforzar la confianza de que no hay defraudaciones del franquiciado al franquiciador.

### **El contrato de franquicia debe explicar claramente, respecto al control del franquiciado, los siguientes apartados:**

- Las normas de control establecidas por el franquiciador al franquiciado: cómo se van a desarrollar las inspecciones, en que van a consistir, la aceptación de los controles, la colaboración en el control, etc.
- La forma de llevar la contabilidad el franquiciado, la puesta al día de la misma, su puesta a disposición del franquiciador.
- Suministrar al franquiciador los datos y estadísticas en la forma y periodicidad exigidas.
- La recogida de información del mercado en las mismas condiciones del apartado anterior.
- La obligación para el franquiciado de unas ventas mínimas.

### **Política Común de Grupo:**

El contrato de franquicia tiene sus pilares en que el franquiciador pone a disposición del franquiciado una marca, un logotipo y un saber hacer. Por tanto, es una obligación y un derecho que el franquiciado utilice, en todas sus actividades comerciales, estos signos distintivos, fundamentalmente en las tareas que comporta la venta y en sus campañas promocionales.

### **Extinción del Contrato:**

**Duración del Contrato:** la duración del contrato es muy variable, puede oscilar de 1 a 20 años. No obstante, la mayor parte de los contratos tienen una duración que varía de 3 a 5 años.

Hay que pensar que en muchas franquicias la duración del contrato está en función de la inversión que efectúa el franquiciado. Cuanto más alto sea su montante, parece lógico pensar que su plazo de validez debe ser mayor para que el franquiciado disponga de un período de tiempo apropiado para amortizar la inversión

**Finalización del contrato:** el contrato puede especificar o no qué sucede a la finalización del mismo. Un pequeño número de contratos (en torno al 10 por 100) no explicita que sucederá a la finalización del mismo. Cuando termina el contrato en estas condiciones el franquiciado debe inmediatamente restituir al franquiciador y cesar en la utilización de los elementos cedidos (marcas y signos distintivos, saber hacer, manuales, etc.).

No obstante, lo normal es que si las partes llegan a un acuerdo se pueda firmar un nuevo contrato de franquicia; uno de los problemas que se puede plantear en este momento es la exigencia o no de un nuevo canon de entrada al franquiciado.

**Tácita reconducción:** la existencia en el contrato de una cláusula de tácita reconducción, que establece un nuevo período de validez determinado, es la que se da con mayor frecuencia en la franquicia. Además, es perfectamente lógica, ya que sintoniza con la filosofía de la franquicia de diseñar relaciones duraderas entre las partes.

**Renovación:** otra de las alternativas que pueden darse a la finalización del contrato, es que este recoja la posibilidad de renovar el contrato. La renovación implica obligatoriamente el establecimiento de un nuevo contrato que servirá para continuar las relaciones entre partes.

**Rescisión:** la rescisión es la acción que lleva a dejar sin efecto un contrato. La rescisión del contrato puede producirse por diversas causas; algunas de las más frecuentes son las siguientes:

- Por acuerdo entre las partes.
- Por razones de fuerza mayor.
- Por falta de alguna de las partes.

**Obligaciones en la extinción del contrato:** la extinción del contrato obliga al franquiciado a la restitución inmediata de los elementos constitutivos de la franquicia (signos distintivos, manuales, stocks, etc.) y al cese en la utilización de los mismos. Igualmente, el franquiciado puede quedar obligado, por las cláusulas de no-competencia, a no competir directa o indirectamente con la cadena por un período de tiempo determinado en un área geográfica determinada.

**Respecto al stock del franquiciado se pueden producir dos situaciones que deben estar previstas en el contrato:**

- El franquiciador recompra el stock del franquiciado a su precio de compra, con objetivo de impedir la competencia de este último.
- El franquiciador acuerda un plazo con el franquiciado para deshacerse de su stock

Otro aspecto a tener en cuenta es el relativo a los compromisos adquiridos por el franquiciado con sus clientes. Se pueden prever dos situaciones:

- Dar un plazo al franquiciado para acabar las relaciones con sus clientes de franquicia.
- El franquiciador toma los acuerdos del franquiciado bajo su responsabilidad.

Igualmente, en el caso de rescisión por falta de una de las partes, la otra puede pedirle indemnizaciones siempre que éstas estén recogidas en el contrato

Algunos franquiciadores incluyen en el contrato cláusulas que le proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran, si lo estiman oportuno, la continuación del negocio con otro franquiciado, y por tanto, el que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la franquicia.

### **CONVERTIRSE EN FRANQUICIADO:**

En los últimos años la proliferación en todo el mundo de ofertas para entrar en cadenas franquiciadas es muy abundante. Los franquiciadores presentan la forma muy atractiva sus ofertas con el señuelo del éxito para los negocios franquiciados. Sin embargo, la cruda realidad nos muestra que las probabilidades de éxito son muy inferiores a las ofrecidas. Como Purvin, identificar a McDonald's con el éxito es correcto, pero no todas las franquicias se pueden equiparar al éxito de McDonald's.

Muy pocas franquicias pueden ser consideradas como muy interesantes ya que la mayoría suelen ser desconocidas y el concepto no probado o probado incorrectamente

Vamos a dividir el proceso de incorporación a una franquicia, al igual que hicimos en el capítulo anterior para convertirse en franquiciador, en una serie de pasos secuenciales como son los siguientes:

PASO PRIMERO: Profundo conocimiento del concepto y contenido de franquicia.

PASO SEGUNDO: Selección y toma de contacto con el franquiciador.

PASO TERCERO: Análisis de la cadena franquiciada.

PASO CUARTO: Análisis financiero.

PASO QUINTO: Verificaciones.

PASO SEXTO: Análisis del contrato.

### **Conocimiento del Contenido de la Franquicia:**

La incorporación a una cadena franquiciada supone un acto de voluntad entre dos partes, franquiciador y franquiciado. Por tanto, debe existir una persona que desee asumir un riesgo empresarial adquiriendo la franquicia y que un franquiciador le seleccione como miembro de su cadena.

Por consiguiente, para entrar a formar parte de una franquicia, lo primero que hay que tener es el conocimiento de que la mejor fórmula de realizar una actividad comercial es formando parte de una franquicia.

El primer paso para acceder a franquiciado consistiría en conocer profundamente qué es una franquicia. Acceder a una cadena como franquiciado supone a una ruptura con el pasado, iniciar desde cero la actividad empresarial y centrar todos sus esfuerzos dentro de la cadena. En esta misión el franquiciado está obligado a invertir, generalmente, to su potencial económico (todos sus ahorros y endeudarse financieramente).

### **Selección y Toma de Contacto con el Franquiciador:**

Una vez que poseemos los conocimientos necesarios sobre la franquicia y que tenemos el convencimiento de

que es la formula ideal para desarrollar una actividad comercial de acuerdo con nuestras posibilidades, el paso inmediato consiste en seleccionar la franquicia o franquicias que estimemos más apropiadas y, seguidamente, entrar en contacto con el franquiciador.

Para seleccionar una cadena franquiciadora debemos poseer el máximo de información. En primer lugar, debemos conocer cuáles son las cadenas que operan en nuestro país o, también, las que están interesadas en introducirse en nuevos países. En segundo lugar, poseer un alto grado de conocimientos sobre las características y condiciones que ofrecen los franquiciados.

### **Las fuentes de información que permiten la selección de franquicias son las siguientes:**

- Anuarios y Revistas de Franquicia.
- Ferias de Franquicias.
- Contacto Directo con Franquiciados.
- Anuncios en Medios de Comunicación.

### **Análisis de una Cadena Franquiciada:**

a) Estudio del mercado. El estudio del mercado global debe realizarse teniendo en cuenta la situación actual y la situación que se pueda presentar en el futuro. Se deben examinar cuidadosamente los siguientes aspectos:

- Productos existentes.
  - Situación competitiva.
  - Ciclo de vida del producto.
  - Análisis de la demanda.
- Productos o servicios ofrecidos.
  - Tipos de productos o servicios distribuidos por la cadena.
  - Grado de diferenciación u originalidad.
  - Puntos fuertes o débiles.
  - Nivel competitivo de los mismos.
- Imagen de la cadena.
  - Marca o marcas comercializadas.
  - Antigüedad de la marca.
  - Notoriedad o grado de conocimientos de las mismas.
  - Prestigio de estas marcas.
  - Marcas abandonadas y causas del abandono.
- Experiencia, evolución e importancia de la cadena.
  - Fecha de la creación de la cadena.
  - Centros pilotos existentes y fecha de comienzo de su actividad.
  - Localización geográfica de los centros pilotos.
  - Número total de los puntos de venta y localización geográfica de los mismos.
  - Evolución del número total de puntos de venta en los últimos cinco años.
  - Número total de franquiciados fracasados en los últimos años (de 3 a 5) y sus causas.
- Puntos de ventas:

- Características de los puntos de ventas.
- Épocas mejores para la apertura.
- Territorio de exclusividad.
- Punto muerto.
- Horario comercial.

### **Ocho Criterios para la Selección de una Franquicia:**

- El franquiciador realiza fundamentalmente una actividad de distribución de productos y servicios de consumo.
- La empresa franquiciadora fundamenta su negocio en la franquicia.
- Los productos o servicios del franquiciador son de calidad y tienen una demanda establecida.
- El franquiciador goza de una excelente imagen y notoriedad de sus marcas comerciales.
- El franquiciador presenta a los franquiciados una planificación adecuada y una formación consistente.
- Los franquiciados disfrutan de buenas relaciones con el franquiciador y negocia algunos aspectos con él.
- El negocio del franquiciador tiene altas posibilidades reconocidas de éxito.
- El contrato es adecuado.

### **Análisis Financieros:**

Este apartado tiene como misión estimar con la mayor precisión posible la rentabilidad del negocio que se pretende asumir como franquiciado. Generalmente, el franquiciador proporciona al franquiciado en los primeros contactos una cuenta provisional de la explotación para un periodo entre tres y cinco años de un punto de venta medio de la cadena. Posteriormente cuando se han formalizado las relaciones entre las partes, este mismo documento es realizado por el franquiciador sobre el punto de venta concreto en el que el franquiciado va a desarrollar su actividad.

Este documento y otros se proporcionan con menor frecuencia (cuenta provisional de tesorería, balance provisional) van a permitir al futuro franquiciado formarse una idea de los beneficios futuros, rentabilidad, dificultades de tesorería, volumen de ventas a obtener, márgenes, punto muerto, etc.

### **VALORACION DE LA FRANQUICIA:**

La franquicia es una forma de comercio que contribuye a la modernización de las estructuras comerciales. Proporciona una serie de ventajas económica – sociales entre las que cabe resaltar las siguientes:

#### **Económicas:**

- Crecimiento de la economía: el aumento constante de empresas franquiciadoras y la multiplicación de sus nuevos establecimientos comerciales hacen que la franquicia sea uno de los pilares en el mantenimiento y desarrollo del sector comercial y, por lo tanto, de la economía en general.
- Abaratamiento de los precios: el comercio independiente difícilmente puede comprar en grandes cantidades y, consiguientemente, obtener unos precios de los proveedores que sean equiparables a los que consiguen las empresas de distribución más importantes.
- Nacimiento de nuevas empresas: las empresas franquiciadoras tienen por costumbre fijar un ritmo de crecimiento anual que se traduce en la apertura de nuevos puntos de venta que constituyen nuevas empresas de la red.
- Produce una movilización de fondos financieros inactivos: como fórmula comercial moderna la franquicia precisa de fondos financieros para su puesta en marcha y desarrollo.

#### **Sociales:**

- La franquicia crea empresas estables: una de las principales notas distintivas del comercio franquiciado es que las empresas que adoptan esta fórmula tienen una supervivencia muy superior a otras formas de comercio. Un franquiciador prestigioso no puede arriesgarse a que sus establecimientos franquiciados fracasen.
- Proporciona empleo: el desarrollo de la franquicia conduce, lógicamente, al nacimiento de nuevas empresas y, consecuentemente, a la creación de nuevos empleos y, además, con la virtud añadida de su estabilidad.
- Posibilidad el acceso de personas sin experiencia al primer empleo: una de las esencias de la franquicia es que el franquiciador proporciona al franquiciado la formación necesaria para desempeñar sus cometidos de forma adecuada.
- Fomenta la investigación y el desarrollo: una de las características de la franquicia es la de que las empresas franquiciadoras deben ser punteras en lo que se refiere a la investigación y desarrollo de los productos o servicios que comercializan.

### **Ventajas para el Franquiciador:**

Las principales ventajas que presenta la franquicia desde el punto de vista del franquiciador, la podemos agrupar en tres categorías: comerciales, financieras y de gestión.

#### **Comerciales:**

- Crecimiento de la empresa: la expansión de un negocio con ventajas financieras y de gestión.
- Acceder a nuevos mercados: ya sean nuevas regiones, países, etc.
- La rapidez en el crecimiento y el acceso a nuevos mercados.
- Ventajas con referencia al control: que permite al franquiciador el control del canal de distribución, de las ventas, y el control del franquiciado.
- El crecimiento de los franquiciados conduce a una mayor notoriedad de la marca (nombre y logotipos básicamente), lo que generalmente redundan en una mejora de la imagen.
- Ventaja publicitaria: el pequeño comerciante no tiene la posibilidad de disfrutar la comercialización en exclusiva de un producto o servicio que se pueda anunciar en el ámbito nacional e incluso en televisión, si no es como franquiciado.

#### **Financieras:**

- Las inversiones requeridas para el crecimiento empresarial utilizando la franquicia son inferiores a otras alternativas, como por ejemplo el "sucursalismo".
- El franquiciador tiene ingresos por diferentes conceptos: derechos de entrada, márgenes de productos, publicidad, formación, etc. Los derechos periódicos son, normalmente, un porcentaje de las ventas.

#### **Gestión:**

- Aprovisionamiento: las compras en grandes cantidades para poder abastecer a sus franquiciados posibilitan al franquiciador obtener mejores condiciones de los proveedores.
- Selección del franquiciado: el prestigio de la cadena influye en que a la elección se presenten más y mejores candidatos y que por consiguiente, consigamos mejores franquiciados.
- Estructura reducida: la puesta en marcha de una franquicia no necesita, por parte del franquiciador, una estructura muy compleja.

### **Desventajas para el Franquiciador:**

Los principales inconvenientes que presenta la franquicia desde el punto de vista del franquiciador radican en los siguientes puntos:

- Desavenencias franquiciador –franquiciado: hemos comparado las relaciones entre el franquiciador y el franquiciado con las de un matrimonio. Al igual que en un matrimonio surgen problemas, es normal que en diversos momentos se produzcan desavenencias entre el franquiciador y franquiciado. De la misma forma que los matrimonios se acaban. La confianza mutua entre los cónyuges, los pagos, sobre todo los periódicos que realiza el franquiciado al franquiciador suelen ser el elemento que ocasiona las mayores discrepancias.
- Personal Franquiciado: la elección de un franquiciado no competente es siempre responsabilidad del franquiciador y producirá problemas y desprestigio para toda la cadena.
- Creación de un potencial competidor: el franquiciador transmite formulas, métodos y procedimientos de gestión. Sucede en muchos casos que la ruptura de las relaciones entre franquiciador y franquiciado trae como consecuencia que este último se pueda convertir o se convierta en un competidor de la cadena. Aplicando los conocimientos adquiridos del franquiciador, puede desarrollar una actividad comercial con éxito bajo otro nombre comercial.

### **Ventajas para el Franquiciado:**

#### **Comerciales:**

- Permite disponer de una marca prestigiosa
- Tiene como incentivo convertirse en propietario de su negocio y optimizar las inversiones realizadas.
- La franquicia permite al franquiciado centrar todos sus esfuerzos comerciales en aquello que es su principal actividad, es decir, en la venta. Esto se produce, únicamente, cuando los servicios prestados por el franquiciador son muy amplios (contabilidad, fiscalidad, gestión, surtido, etc.
- Por ultimo, el franquiciado dispone de una información actualizada del mercado, que le suministra la casa matriz, y que a él individualmente no le sería rentable contratar.

#### **Económico– financieras:**

- Facilidades financieras: la concesión de los prestamos correspondientes por las entidades crediticias, en muchas ocasiones, se torna como una misión difícil por parte del franquiciado. Ante esta situación, el franquiciador, dentro de los servicios ofertados, debe colaborar a resolver estos problemas. La obtención de un préstamo es mucho más fácil cuando se comprueba que el destino de estos recursos es para la apertura de un establecimiento de una marca acreditada.
- Seguridad: la franquicia es, como hemos repetido anteriormente, la forma de comercio con un menor índice de fracaso. Algunos autores estiman que únicamente uno de cada diez comercios que cierran es franquiciado.

#### **Gestión:**

- Se beneficia de la experiencia de la empresa franquiciadora.
- Igualmente se beneficia de los programas de investigación y desarrollo puestos en marcha por el franquiciador para la mejora y actualización de productos.
- Recibe del franquiciador asistencia y formación continuada tal como esté estipulado en el contrato.
- Los conocimientos del franquiciado se incrementan con la formación suministrada por el franquiciador.
- El franquiciado dispone de las últimas innovaciones en su campo comercial, nuevas técnicas de ventas.

### **Desventajas para el Franquiciado:**

Contraprestaciones: la franquicia se fundamenta en que el franquiciador otorga al franquiciado una serie de elementos materiales e inmateriales a cambio de unas contraprestaciones.

El canon o derecho de entrada se debe pagar antes del comienzo de la actividad, lo que obliga al franquiciado a mayores necesidades financieras y a un endeudamiento mayor.

Fracaso de la cadena: otro de los inconvenientes para el franquiciado se suscita desde la posibilidad de que el fracaso comercial sobrevenga a una cadena franquiciadora y ésta cese en su actividad. Igualmente, las repercusiones para el franquiciado son amplias, pero la mayor es la pérdida, generalmente, del canon de entrada. Otras pérdidas como por ejemplo, la inversión o el prestigio pueden ser paliadas si el punto de venta ha obtenido un cierto prestigio y unos resultados que posibilitan continuar su actividad en ausencia del franquiciador.

Conflicto de intereses: cuanto mayores sean los pagos del franquiciado al franquiciador, los márgenes de este último se reducirán y la inversa.

Cesión del contrato: el contrato de franquicia suele poner impedimentos a la cesión o traspaso del contrato por el franquiciado a otra persona y, en los casos de que sí pueda realizarla, puede suponer costes elevados para el franquiciado (por ejemplo, pérdida del canon de entrada)

## **CONCLUSIÓN**

Podemos decir que el auge de las franquicias en los últimos años es incuestionable por tal razón debe definir que las bases de la franquicia es la colaboración mutua entre el franquiciador y el franquiciado.

Cuando nosotros elegimos esta forma comercial, debemos tener claro todos los elementos que nos aportan la franquicia que nosotros elegimos con relación a la marca, logotipo, emblemas y formación técnica, etc. Ahora lo que nos proporciona el franquiciador, nos ofrece realmente un producto o servicio 100% comercializado, los pagos o contraprestaciones exigidos por el franquiciador es lo que se adecua a la calidad de esa franquicia.

El franquiciado por su parte esta dispuesto a cumplir con todas las normas que nos establece el franquiciador, si es así, la gran ventaja de la franquicia es que podemos empezar nuestro negocio, con el reconocimiento de una marca y un conocimiento que nos pueda permitir ser competitivos en el mundo actual.

Por último las franquicias no tienen una base legal definida en Argentina por lo que a la hora de que un contrato debemos hacerlo debe ser equilibrado tanto para el franquiciador como para el franquiciado, explicando el mayor número de aspectos para evitar conflictos entre ambas partes y lograr un desarrollo para la cadena así como para nosotros.

## **BIBLIOGRAFIA**

Enrique Castro, José Galán; Practica de la Franquicia, McGrawHill

Alonso, Una Franquicia para Mi Nuevo Negocio, Gestión 2000

Casa, La Franquicia (franchising), Gestión 2000

Echebarria, El Contrato de Franquicia – McGrawHill

Ortiz, Manual de Franquicia, Gestión 2000

**ANEXO** (Hechos que nos muestra prácticamente lo que son las franquicias)

• **Noticias de hoy**

**Diario La Nación**

Sección Economía

Fecha de publicación 19.04.2000

**Qué pasa**

(Empresas)

De la PC a los ladrillos. Gas de Repsol para las Pyme. Inversión de US\$ 3 millones. Emerson Electric en la Argentina. Carephone busca mercado.

En la dirección contraria a las empresas tradicionales que comienzan a operar on-line, el portal Bodas y Novias saltarán de Internet al mundo físico, con la apertura de su primer local en la Avenida del Libertador al 6000.

La compañía, que ofrece productos y servicios para casamientos, se propone ofrecer un complemento para su operatoria en la Red: allí venderá regalos y brindará asesoramiento para decorar salones de fiesta y programar lunas de miel.

Bodas y Novias nacieron en mayo del último año y acaba de recibir una inyección de tres millones de dólares a cambio del 37 por ciento de su participación accionaria. Tiene filiales en Brasil y México y ya puso en marcha su expansión hacia otros países de la región.

**Gas de Repsol para las Pyme**

La petrolera Repsol-YPF solicitó autorización al Ente Nacional Regulador del Gas para poder vender el fluido en forma directa y a precio diferenciado a las pequeñas y medianas empresas. Los consumos de esos clientes deberán superar los 5000 metros cúbicos diarios.

El programa se iniciaría a partir del mes próximo y Repsol-YPF se encargaría, también, de la distribución y transporte para abaratar los costos de sus nuevos clientes.

**Inversión de US\$ 3 millones**

Tras una inversión de tres millones de dólares se inauguró en Barrio Norte Oftalmos, un centro oftalmológico de alta complejidad que competirá con las clínicas Nano, Zaldívar y la Fundación Malbrán, que se cuentan entre los principales protagonistas del sector.

El establecimiento es consecuencia de la asociación de los doctores Alezzandrini, Nicoli, Madoz y Cavallari. Oftalmos ya suscribió convenios con las principales empresas de medicina privada.

En el edificio, que tiene cinco plantas, también se prestarán servicios de clínica médica y cardiológica.

**Emerson Electric en la Argentina**

In-Sink Erator, fabricante de trituradores para desperdicios de comida, se establecerá en el país, con la intención de alcanzar un volumen de ventas de 5000 unidades en lo que resta del año, con un crecimiento proyectado del 30% para 2001.

La firma norteamericana, una división de Emerson Electric, radicará centrales de distribución en la Argentina, México y Brasil.

En principio, venderá en locales de amoblamiento para cocina y electrodomésticos, y home centers. El producto se utiliza para eliminar basura orgánica.

Carephone busca mercado

Carephone, prestadora de servicios de teleasistencia, iniciará un programa de franquicias para extenderse al interior del país. La firma comercializa intercomunicadores que permiten a sus usuarios mantenerse en línea con la policía o los servicios sanitarios de urgencia.

Con una facturación global de 150 millones de dólares por año, tiene presencia en 20 países, y en la Argentina cuenta con locales en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires.

Sección Economía

Fecha de publicación 28.03.2000

## **Que pasa**

(Empresas)

Para comprar con descuento. Trapiche invierte. Alquiler de techos. Aperturas de Hertz Annie Millet.

Con una inversión inicial de un millón de dólares, ayer se presentó Todo Promociones, una compañía de Internet enfocada en los consumidores que desean obtener descuentos cuando acceden a productos y servicios de las marcas más reconocidas del mercado.

El lanzamiento se realizó en forma simultánea en Chile y Uruguay; en abril, la empresa comenzará a operar en México y Brasil, y antes de junio próximo también lo hará en Perú, Venezuela y Miami.

Todo Promociones, comandada por Matías Lynch, ya acordó alianzas regionales estratégicas con Gillete, Kodak, Garbarino, Burger King, Chrysler, Grupo de Revistas La Nación, Televisa, Falabella, Nintendo, Play Center, Lapa y Luchetti, entre otras.

La compañía ofrecerá cupones de descuento, siguiendo el ejemplo de Discount.com, Click on Coupons, The CouponWeb y CoolSavings.com, las cuatro líderes en el mercado norteamericano de las promociones.

Trapiche invierte

Trapiche, la bodega argentina líder en la exportación de vinos finos, invirtió 2 millones de dólares para ampliar su planta mendocina, que ahora tendrá capacidad para elaborar 3 millones de litros anuales.

La bodega, que durante 1999 despachó al exterior más de 7 millones de botellas, trabaja por estos días en la elaboración de una nueva familia de productos, y se dispone a lanzar un sitio de Internet para promover y comercializar sus vinos.

Alquiler de techos

RealTel de Argentina, empresa dedicada al alquiler de techos para la instalación de antenas y sistemas de comunicación inalámbrica, suscribió un acuerdo de cooperación estratégica con la Fundación Reunión de

Administradores, cuyos miembros operan 16.900 edificios en todo el país.

RealTel actúa como nexo entre los propietarios de los inmuebles y las empresas que buscan locaciones para instalar sus equipos, generando una compensación económica por los espacios cedidos.

La filial local de la firma norteamericana con sede en Chicago apuesta por una desregulación total en el mercado de las telecomunicaciones, que genere un aumento de la demanda de edificios para la instalación de antenas.

Hasta la fecha, ya ha suscripto más de 30 convenios, por lo que ya cuenta con un padrón de 100.000 propiedades en todo el país.

Aperturas de Hertz Annie Millet

Hertz Annie Millet, la rentadora de vehículos, abrirá la semana próxima cinco agencias en el interior. Se trata de franquicias ubicadas en Santa Fe, Río Gallegos, El Calafate, Trelew y Puerto Madryn. A fin de abril, en tanto, sumará otras tres en Ushuaia, Posadas y Puerto Iguazú. La firma tiene una facturación anual de \$12 millones de pesos y proyecta para el cierre del ejercicio en curso un crecimiento superior al 30 por ciento.

Sección Economía

Fecha de publicación 29.03.2000

## **QUE PASA**

(Empresas y mercados)

Yaga Entertainment, empresa local especializada en el montaje de bares y espacios temáticos, inició el desarrollo de una cadena de restaurantes bajo la marca John John. El proyecto, que contempla una inversión próxima a los dos millones de dólares, ya se puso en marcha con la inauguración del primer local en Reconquista al 900. La segunda apertura, en Palermo, se realizará el mes próximo.

La firma tiene la intención de expandirse con un agresivo plan de franquicias. Mediante esta modalidad ya cerró acuerdos para instalar otros dos restaurantes en Bariloche y en Córdoba.

Yaga Entertainment define su concepto gastronómico como "pub & casual restaurante".

Indumentaria de lujo para niños

Después de un extenso paréntesis de cuatro meses se reanuda la llegada a Buenos Aires de marcas extranjeras de indumentaria, tras el aluvión de un año atrás. Ahora es el turno de Tartine et Chocolat, la etiqueta francesa famosa en el mercado de la ropa para niños.

Dirigida a bebés y menores de 12 años, la casa de la diseñadora Catherine Painvin también propone zapatos, accesorios, muebles, cosméticos, juguetes, equipaje y alfombras. Conocida como la "Chanel de los chicos", tiene 130 tiendas distribuidas en las principales capitales del mundo.

Su primera boca porteña se inaugurará en Arenales al 1300.

Tres millones por el 30 por ciento

DeArriba.com, el sistema de navegación por Internet que permite a los usuarios de la web cobrar dinero por la

lectura de banners publicitarios, vendió el 30 por ciento de su capital accionario a por tres millones de dólares. La inversión fue realizada por Antarctic Ventures (el fondo inversor de Zolt y Federico Agardy) y CIMA Investment.

La compañía iniciada por Marcelo Montefiore, que fue lanzada en enero de este año, también tiene como socia a Collective Mind, que aportó tecnología y capital de trabajo en Brasil, México, Chile y Miami, a cambio del 5 por ciento de su propiedad.

De Arriba ya cuenta con una base de 40.000 usuarios.

Un nuevo Marriott

El grupo hotelero Marriott inauguró ayer, en Buenos Aires, su primer establecimiento cuatro estrellas de América del Sur, con el nombre Courtyard by Marriott Florida Street.

El establecimiento cuenta con 77 habitaciones, construidas sobre la Galería del Este, en la peatonal Florida. La dueña de la propiedad es la impulsora de proyectos inmobiliarios Hotelería y Desarrollos.

Negocio criollo

El Ladrillo, una de las casas de comida criolla más tradicionales de Buenos Aires, crecerá con franquicias: la firma apuesta por su expansión en el norte del Gran Buenos Aires, especialmente en Pilar y Tigre, una zona que sigue concentrando proyectos inmobiliarios.

Con 38 años de actividad, El Ladrillo cuenta con dos locales propios en Barrio Norte y Belgrano. La franquicia incluye el uso de la marca, el know-how y las empanadas, locros y pastelitos listos para cocinar.

Letes por 250 millones

El gobierno nacional colocó ayer Letras del Tesoro (Letes) por 250 millones de dólares a una tasa de interés de corte del 6,80%, a 91 días de plazo, según informó ayer la Secretaría de Financiamiento a cargo de Daniel Marx.

El nivel de las tasas resultó muy similar al alcanzado en la colocación de los títulos de deuda pública que el Palacio de Hacienda realizó a mediados de mes, momento en el que el promedio pactado con las entidades oferentes fue del orden del 6,7 por ciento.

Por otra parte, y ante los resultados alcanzados, los bancos se mostraron su disposición de prestar dinero al Estado, al registrarse 44 ofertas por un total de 780.510.000 dólares.

Repsol–YPF y Petrobras

La compañía petrolera Repsol–YPF y la empresa estatal Petroleos Brasileños (Petrobras) anunciaron ayer un acuerdo para el intercambio de activos.

El mayor interés de la empresa española, que actualmente es propietaria de la ex compañía estatal argentina YPF, está en poder participar en, al menos, un 20 por ciento del campo marítimo de Albacora Ete, que tiene reservas calculadas en 700 millones de barriles y de donde se extrae el 70 por ciento del petróleo producido en Brasil.

En contrapartida, el acuerdo permitirá a YPF adquirir activos en upstream (exploración y extracción de crudo), y downstream (refinado, transporte y distribución de petróleo), además de incrementar su presencia en la

distribución de Brasil.

## **QUE PASA**

(Empresas)

La empresa de telefonía celular de Telecom inauguró su nueva red digital PCS (Personal Communication Service, según sus siglas en inglés) en la Capital Federal y sus alrededores. De esta manera se transformó en la primera compañía de telefonía móvil de la Argentina que cuenta con dos redes íntegramente digitales en funcionamiento, una en la banda común de los celulares –800 Mhz– y otra en la de 1900 Mhz, que es donde opera PCS.

Personal cuenta con 1.400.000 clientes en el país. La construcción de la red de PCS en Buenos Aires demandó una inversión de \$ 430 millones y permitirá la incorporación de nuevos canales para la transmisión de voz y datos.

Expansión en inglés

Wall Street Institute, una de las cadenas de centros de enseñanza de inglés más grandes del mundo, inició una nueva etapa de expansión en el país mediante franquicias. La firma acaba de inaugurar tres centros en Belgrano y Caballito, que se sumaron a los otros tres que ya funcionaban en Buenos Aires.

El objetivo para este año es llegar a siete centros en la Capital Federal y cuatro en el Gran Buenos Aires. Y en 2001 se darán los primeros pasos en el interior. El plan de inversiones es de US\$ 2,5 millones.

Wall Street Institute factura US\$ 230 millones por año y tiene su sede central en Barcelona. En 1996 fue adquirida por Sylvan Learning Systems, una de las corporaciones de franquicias educativas más grandes del mundo, que cotiza en la Bolsa de Nueva York y tiene una facturación de US\$ 850 millones.

Stafford Miller crece

Stafford Miller Argentina (SMA), subsidiaria de la norteamericana Block Drug Co., cerró 1999 con una facturación de US\$ 15 millones, que significó un crecimiento del 5% con respecto al año último.

Según los directivos de la compañía, el resultado tuvo que ver con la adquisición de Pelo Libre, una línea de productos para la pediculosis que se sumó a Kwell, con lo que SMA se quedó con una participación del 30% del mercado. También hicieron su aporte el reposicionamiento de Sensodyne, como una pasta dental de uso diario para dientes sensibles, y el lanzamiento de Block Uruguay, que le reportará a la empresa una facturación de más de US\$ 1 millón en su primer año de operaciones.

Por otra parte, SMA intentará reforzar su posición en la región mediante la reestructuración y ampliación de sus áreas de marketing y ventas, el lanzamiento de nuevos productos y el ingreso en otros países del Cono Sur.

Preparada para exportar

Bodegas Goyenechea invirtió US\$ 300.000 en la primera etapa de un plan para proteger sus viñas de la finca que tiene en Mendoza. La firma quiere asegurar la obtención de cosechas de excelente calidad para poder aumentar sus ventas en el exterior, y se calcula que para el año 2001 la inversión habrá alcanzado los 800.000 dólares.

Goyenechea es la bodega más antigua del sur de Mendoza y cuenta con 120 hectáreas de viñedos. Desde hace

33 años exporta sus productos a Holanda, Inglaterra, Suecia, Francia, Japón y Canadá, y su facturación estimada para el año 2000 es de US\$ 5 millones.

Sección Economía

Fecha de publicación 26.03.2000

### **Protagonistas**

(Más comunicados. "Proyección")

Más comunicados. CTI Móvil designó a Carlos Espinal Guifarro como presidente de la compañía. Además de asumir la responsabilidad del negocio de telefonía celular en el interior del país, el ejecutivo liderará la próxima introducción del servicio de PCS (servicios de comunicaciones personales) en Buenos Aires y las operaciones de larga distancia.

Anteriormente el nuevo directivo se desempeñaba como presidente de Codetel, la subsidiaria de GTE en la República Dominicana. Y previamente fue miembro del directorio y director del desarrollo corporativo de AXA, un grupo industrial mexicano. El empresario, nacido en Honduras, es ingeniero electrónico y realizó un posgrado en ingeniería de telecomunicaciones en Japón.

Espinal Guifarro sucederá a Eduardo Menascé, quien fue designado presidente de Interprise Solutions, una de las compañías resultantes de la fusión que se está llevando adelante entre GTE y Bell Atlantic.

Proyección. Con el objetivo de expandirse y consolidarse en las ciudades del interior, ING Insurance, compañía de origen holandés de seguros de vida con capitalización, desarrolló el proyecto de "Representaciones zonales". Para llevar adelante este proyecto durante el año 2000, la empresa invertirá \$ 20 millones. Mediante este programa los emprendedores de las ciudades del interior podrán desarrollar su propio negocio a través de franquicias. La empresa proyecta cerrar el año con más de 30 franquicias en todo el país.

Visto y Oído

"Lo que decimos es que, frente a una amenaza en un futuro cercano de una nueva devaluación del Brasil, tomemos medidas para impedir que nos golpee, porque hoy nos agarraría en un nivel de gran debilidad. Hay que ir a un Maastricht con un sistema de compensaciones macroeconómicas." Carlos Ruckauf, gobernador de la provincia de Buenos Aires

"Se pueden escuchar muchas declaraciones. Las significativas son aquellas de quienes están habituados en la negociación internacional por el máximo poder político de ambos Estados, el resto son librepensadores." Adalberto Rodríguez Giavarini, canciller argentino

"Respecto de la emergencia económica, la actitud del oficialismo me recuerda la historia del piloto que llama a la torre de control diciendo que está en emergencia. El copiloto le dice que los instrumentos indican que todo anda bien, a lo que el piloto responde: «Sucede que no sé leer los instrumentos»." Oscar Lamberto, diputado del Partido Justicialista

Sección Economía

Fecha de publicación 08.02.2000

Autor Juan Aznarez

## **Boca, el campeón de las ventas**

Plan: el club sumará nuevos puntos de comercialización en correos, shoppings e hipermercados; ya existen 700 productos con su marca. Boca no levanta el pie del acelerador a la hora de promover nuevos negocios. Pese a la recesión, que retrajo el consumo durante 1999, la familia de 700 productos con la marca del club comercializados generó una facturación de \$47 millones, lo cual representa un crecimiento de casi el 50 por ciento en relación con las ventas de 1998.

Para este año, más allá de lo que depare la suerte en el aspecto deportivo, el club aspira a mantener el invicto en la liga mayor de los billetes, con nuevas estrategias.

Llegó a un acuerdo con IRSA y Cencosud para abrir locales en sus shoppings. Ofrecerá los productos de licenciarios, la línea de indumentaria oficial confeccionada por Nike y entradas para los partidos en la Bombonera. Las primeras inauguraciones serán en Abasto, Alto Avellaneda, Alto Palermo y Unicenter.

Ocupará más góndolas en hipermercados y casas de deportes. Ya tiene vínculos con Jumbo y desembarcará en Tía-Norte.

Desarrollará una cadena de 150 franquicias para habilitar puntos de venta dentro de las sucursales del Correo Argentino.

Con la misma modalidad utilizada por Travepass, emitirá 100.000 tarjetas de afinidad que permitirán sumar puntos por las compras realizadas en su red de comercios. Se llamará Fanaticard y premiará a los consumidores más fieles.

## **Diario Clarín**

Lunes 27 de marzo de 2000

Finanzas y negocios: Franquicias y sociedad

### **Hoteles de lujo atraen a los inversores locales**

En los próximos dos años invertirían 800 millones de dólares en nuevos hoteles. Serán establecimientos con menos servicios pero más baratos

NATALIA MUSCATELLI

Según un informe de la Secretaría de Turismo, las inversiones de las grandes cadenas hoteleras internacionales realizadas en el período 1991–1999 superaron los 400 millones de dólares. Según el mismo trabajo, aquellas proyectadas para el bienio 1999–2001 duplicarían esa cifra.

Sin embargo, no se trata de negocios que se financian exclusivamente con capitales extranjeros: participan, en un alto porcentaje, inversores locales. Estos construyen los hoteles que, después, son operados o franquiciados por las marcas más importantes.

La cadena Holyday Inn inauguró el jueves su hotel Select Abasto, un ejemplo de franquicia. El edificio se construyó con los 18 millones aportados por la empresa Ixia S.A. (del rubro papelería) y la financiera Concred: el presidente del grupo es Felipe Tenenbaum.

"A cambio de usufructuar la marca, el inversor local debe pagar un 1,5% de la facturación anual a la cadena, más un 5% para inversiones de marketing y un canon fijo por el sistema de reservas", explicó Manuel

Martínez Peña, gerente del hotel del Abasto.

¿Cuáles son las ventajas que tiene el inversor local? "El poder de la marca, la presencia internacional, el acceso al sistema mundial de reservas y la auditoría sobre la calidad que realiza la cadena", resume el empresario.

"Aunque la inversión en hotelería es a largo plazo – explica el mexicano Eliberto Graciá, de la consultora Horwath– las grandes cadenas están interesadas en desarrollarse en este país, que aún no explota realmente el turismo".

El viajero internacional busca una marca reconocida, coincide en el sector. "Y las cadenas están buscando inversores para desarrollarse", dice Graciá. "En el mundo, la tendencia es que las cadenas dominen el mercado, muy por encima de los hoteleros independientes, que no pueden competir en reservas, en promoción y en servicio. Solo hay excepciones como el Alvear, que es reconocido y que sobresale más allá de la marca", ejemplifica.

La semana pasada se inauguró en la zona norte el Sheraton Pilar Hotel & Convention Center. El séptimo hotel de esa cadena en el país es propiedad de Jomalu S.A., un grupo de capitales presidido por el ex supermercadista Juan Mirena. Está operado por la cadena mundial Sheraton y demandó una inversión de 27 millones de dólares.

En el caso de la cadena NH Hoteles, que apunta a ejecutivos, la inversión en el país fue directa y de 80 millones de dólares, según Enrique Fortín, director de la cadena para Iberoamérica. El empresario apuntó además que no cree en la saturación del mercado: "Va a haber una selección natural en el sector", explicó.

NH es socio, en la Argentina, en un 25%, de Equity International, un fondo de inversión americano. La cadena aquí tiene cuatro hoteles: Latino (Buenos Aires), dos Panorama (Córdoba) y otro en Tucumán. En mayo, la cadena inaugurará el Jousten, a metros de la Bolsa y el NH Florida. Todos de 4 estrellas.

"Lo importante de la cadena es el efecto red: que el pasajero encuentre en todos los sitios la misma calidad", explica Fortín.

La apertura de nuevos formatos (habitaciones menos lujosas, con tarifas más accesibles) forma parte de la adaptación al mercado del negocio hotelero.

La francesa Accor inauguró en marzo del 99 un hotel en Mendoza y planea abrir 14 Ibis (los 3 estrellas de la cadena) en los próximos 5 años. Sol Meliá, del Grupo Cinco, inauguró un 4 estrellas en la Capital con una inversión de 12 millones.

Marriott International inaugurará el martes el Courtyard (Florida al 900) y planifica hoteles en las principales ciudades durante los próximos diez años.

Los hoteleros parecen no desconocer la situación del mercado. El sector creció un 77% en la última década, según datos de Horwath. La participación de la hotelería y la gastronomía en el PBI casi se duplicó: la hotelería pasó del 0,3% al 0,6%, la gastronomía, del 1% al 1,8 y el sector hotelero gastronómico del 1,3% al 2,4.

- **Caso Practico más resaltante**

**[www.McDonalds.com.ar](http://www.McDonalds.com.ar)**

**La Empresa**

Corría el año 1986, cuando por primera vez en la Argentina se levantaban los Arcos Dorados y por primera vez los argentinos vivían la experiencia McDonald's, con los ingredientes que la hacen única: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Después de más de 10 años, McDonald's ya tiene alrededor de 200 locales en más de 10 ciudades y es frecuentado por miles de personas diariamente. Profundos cambios socioeconómicos tuvieron impacto en la sociedad argentina durante los últimos años. McDonald's acompañó estos cambios y como resultado, los argentinos descubrieron que en McDonald's pueden encontrar comida de excelente calidad, servicio amable y rápido, y limpieza a un precio accesible. Hemos logrado que la marca McDonald's sea reconocida en el "país del bife y las papas fritas".

Hoy seguimos creciendo y afianzando nuestro liderazgo.

Para McDonald's ser líder no es sólo una cuestión de tamaño sino también de actitud. McDonald's tiene plena conciencia de su responsabilidad con las comunidades en donde está situado. Por eso, cada miembro de la organización pone toda su pasión para servir a nuestros clientes de manera que ellos se sientan siempre lo más cómodos posible.

Nos sentimos orgullosos de nuestros logros, pero esto no nos impide querer superar, siempre, las expectativas.

Ser una buena compañía es una vocación de McDonald's desde sus orígenes. McDonald's es una buena compañía para comer.

McDonald's es una buena compañía para trabajar.

McDonald's es una buena compañía para vivir

## **Presentación**

McDonald's es mundialmente reconocido, tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: **Nuestros Franquiciados**. McDonald's y sus Franquiciados constituyen la organización más importante en Locales de Comida de Servicio Rápido. La creación de McDonald's data de 1955 cuando Ray Kroc inauguró su primer local en Des Plaines, Illinois. Actualmente existen más de 26.000 locales distribuidos en 115 países constituyendo una marca consagrada con una clientela fiel de más de 40 millones de personas por día. Es importante remarcar que hace sólo 44 años, desde que Ray Kroc abrió nuestro primer local, seguimos sosteniendo los mismos principios de **CALIDAD, SERVICIO, LIMPIEZA Y VALOR** sobre los que él siempre insistió. En Argentina, el primer local de McDonald's llegó a través de Arcos Dorados S.A. y fue inaugurado en 1986 en el barrio de Belgrano, en la Ciudad de Buenos Aires. A lo largo de todos estos años, atravesando numerosos planes económicos y cambios de moneda, llegamos a 1999 con más de 164 puntos de venta en todo el país. Nuestra experiencia en el reclutamiento, la selección y la formación de Franquiciados calificados, así como la relación de mutua confianza que tenemos con cada uno de ellos, han sido factores determinantes de nuestro sostenido crecimiento.

Como parte de la familia McDonald's, los riesgos son considerablemente más bajos que en cualquier otra situación donde estuviera empezando un negocio en forma individual. McDonald's tiene éxito porque cuenta con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales y el Franquiciado se integra al mismo con valores y expectativas claras y compartidas. McDonald's concibe el sistema de Franquicias como una auténtica asociación entre un Empresario independiente y una Compañía, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en todo el mundo.

Así es como McDonald's ha forjado su éxito y juntos, usted y nosotros, forjaremos nuestro futuro. Si usted

quiere hacer un buen negocio, piense en McDonald's. ¡Estamos buscando gente como usted!

## **Sistema**

Toda la gran experiencia adquirida por McDonald's, sumada a la sofisticada tecnología de nuestros tiempos, está a disposición de todos los franquiciados a través de un equipo de especialistas que ofrece consultoría en las más diversas áreas incluyendo: operaciones, marketing, administración, finanzas, recursos humanos, entrenamiento, compras, desarrollo inmobiliario e ingeniería de equipos. Para adquirir los conocimientos necesarios para la operación y administración del local y para sentirse totalmente conocedor y seguro del éxito de su negocio, el futuro franquiciado deberá participar de un programa de entrenamiento de aproximadamente 9 meses. Asimismo, el sistema McDonald's de Franquicias es el único en el mundo que incluye en su entrenamiento un curso de una semana en la Universidad de la Hamburguesa en Chicago, EE.UU. La Franquicia siempre se otorga a una persona física y no a un grupo de inversores, corporaciones o sociedades. Nuestra larga experiencia demuestra que este es un factor muy importante para el éxito del local y consecuentemente para el mismo franquiciado. Todas las inversiones en el área inmobiliaria, incluyendo selección de la ciudad, búsqueda del lugar, adquisición del terreno, proyecto y construcción del local, son integramentes asumidas por McDonald's. De esta forma, el candidato a Franquicia no necesita movilizar recursos propios en las normalmente voluminosas inversiones relacionadas con este aspecto. El franquiciado también podrá contar con la experiencia de los proveedores aprobados y desarrollados en el sistema. Con esta filosofía, el franquiciado de McDonald's deberá dedicarse con *exclusividad* a la operación diaria del local, lo que significa que le está vedado involucrarse directa o indirectamente con cualquier otro tipo de negocio. La operación de un local de McDonald's no es una excepción a la frase popular "el ojo del amo engorda el ganado".

## **Aspirante**

- Espíritu emprendedor, dinamismo y fuerte deseo de éxito.
- Trayectoria empresarial exitosa.
- Conocimientos en el área de ventas y habilidad para relacionarse con la gente.
- Disposición para participar de un entrenamiento que, en régimen de tiempo integral, llevará aproximadamente 9 meses.
- Voluntad de residir en la zona donde funcionará el local.
- Cumplimiento de requisitos financieros.

## **Requisitos Financieros**

El Sistema de Franquicias de McDonald's funciona sobre la base de que la compañía se ocupa de hacer toda la evaluación del sitio y selecciona el lugar, obtiene el terreno y construye el edificio. El franquiciado realiza la inversión en equipamiento y gastos de pre-apertura. La capacidad financiera mínima requerida es de \$120.000. El costo de derecho de la franquicia es de U\$S45.000.- La inversión en equipamiento (cocina, sillas, mesas, decoración, iluminación, carteles, etc.) es de aproximadamente \$450.000 +IVA.

Adicionalmente, el franquiciado deberá afrontar los gastos de pre-apertura hasta el inicio de su explotación comercial. Estos incluyen, entre otros, gastos de selección y entrenamiento de su personal, publicidad y acciones pre-apertura y gastos de entrenamiento los que ascienden a \$80/100.000 + IVA. También deberá efectuar un depósito de \$15.000. -, los que le serán devueltos al finalizar el contrato de Franquicia (20 años).

La inversión total asciende así aproximadamente a U\$S600.000. Existen dos maneras de acceder a nuestra Franquicia. Para una franquicia convencional el Franquiciado deberá disponer del 40% de esta suma (o sea \$240.000) líquidos, comprobables y que le pertenezcan. El saldo podrá ser financiado por determinadas entidades bancarias locales, las que poseen una línea de crédito para franquiciados de McDonald's. La otra manera de acceder la llamaremos franquicia no convencional y el aspirante deberá disponer de \$120.000. -. La modalidad de este último contrato es una opción cuyo objetivo es el de facilitar una fórmula de acceso a la

Franquicia McDonald's para candidatos excepcionales que sin embargo no reúnen la disponibilidad financiera necesaria para optar por una franquicia convencional. En este caso McDonald's compra el equipamiento y lo alquila al Franquiciado. La duración de este tipo de contrato es de 3 años, y el franquiciado puede ejercitar su opción de compra en cualquier momento a partir del primer día del segundo año. Una vez ejercida la opción el Franquiciado puede recurrir a financiación bancaria para completar el total del costo de la Franquicia. Los costos de desarrollo y equipamiento del local son los mismos para ambas categorías y la duración es de 20 años.

• **Franquicias de Mercado**

**EL NOBLE REPULGUE**

<b>Rubro:</b>	<b>Alimentario</b>
<b>Locales propios:</b>	<b>2</b>
<b>Locales franquiciados:</b>	<b>58</b>
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$10.000</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	<b>\$70.000</b>
<b>Stock Inicial:</b>	<b>No</b>
<b>Inversión Total:</b>	<b>\$80.000</b>
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	<b>18 meses</b>
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	<b>No</b>
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>\$100. – por semana</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	<b>\$500.000</b>
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	<b>entre 36 y 60 meses</b>
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	<b>Sí</b>
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	<b>Sí</b>
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	<b>No</b>
<b>Promedio de empleados por local:</b>	<b>10</b>
<b>Año de creación de la</b>	

**DELICITY**

<b>Rubro:</b>	<b>Panadería – Cafetería</b>
<b>Locales propios:</b>	<b>3</b>
<b>Locales franquiciados:</b>	<b>65</b>
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$15.000</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	
<b>Stock Inicial:</b>	<b>No</b>
<b>Inversión Total:</b>	<b>\$80.000</b> <b>Kiosco: \$15.000</b>
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	<b>No</b>
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>2%</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	
<b>Promedio de empleados por local:</b>	
<b>Año de creación de la empresa</b>	

## EUROPRESSING

<b>Rubro:</b>	<b>Tintorerías rápidas</b>
<b>Locales propios:</b>	
<b>Locales franquiciados:</b>	
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$3.000. /\$10.000. /\$15.000. /\$20.000. –</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	<b>\$24.000. /\$57.500. /\$66.000. /\$99.000. –</b>
<b>Stock Inicial:</b>	<b>\$2.800. /6.000. /\$7.000. /\$8.500. –</b>
<b>Inversión Total:</b>	

<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	2%
<b>Royalty de publicidad:</b>	apertura: \$200. /\$1.500. /\$2.000. /2.500. –
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	
<b>Manual de operaciones:</b>	Sí
<b>Publicidad Conjunta:</b>	
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	Sí
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	
<b>Promedio de empleados por local:</b>	
<b>Año de creación de la empresa</b>	

### La Veneciana

<b>Rubro:</b>	Heladería Artesanal,
<b>Locales propios:</b>	13
<b>Locales franquiciados:</b>	Sin datos
<b>Fee de Ingreso:</b>	No informa
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	desde \$50.000
<b>Stock Inicial:</b>	desde \$5.000
<b>Inversión Total:</b>	desde \$55.000
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	entre 6 meses y un año
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	3%
<b>Royalty de publicidad:</b>	No
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	

<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	<b>5 años</b>
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	<b>Sí</b>
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	<b>Sí</b>
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	<b>No es necesaria</b>
<b>Promedio de empleados por local:</b>	<b>entre 2 y 10 depende de las dimensiones</b>

### **PINTURERÍAS PRESTIGIO**

<b>Rubro:</b>	<b>Pinturera</b>
<b>Locales en operación</b>	<b>40</b>
<b>Locales propios:</b>	
<b>Locales franquiciados:</b>	
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$25.000. –</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	<b>\$35.000. –</b>
<b>Stock Inicial:</b>	<b>1 mes de facturación</b>
<b>Inversión Total:</b>	
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>1%</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	

<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	
<b>Promedio de empleados por local:</b>	
<b>Año de creación de la empresa</b>	

## REAL ALOE VERA

<b>Rubro:</b>	<b>Cosmética Natural</b>
<b>Locales propios:</b>	<b>1</b>
<b>Locales franquiciados:</b>	<b>2</b>
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$5.000. – / \$10.000. –</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	<b>\$24.000. –aproximadamente</b>
<b>Stock Inicial:</b>	<b>\$12.000. – aproximadamente</b>
<b>Inversión Total:</b>	<b>\$41.000. – / \$46.000. –</b>
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	<b>No</b>
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>4% más IVA</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	<b>desde \$70.000. – mas IVA</b>
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	<b>3 años</b>
<b>Renovación del contrato:</b>	<b>automática por dos años</b>
<b>Territorio exclusivo:</b>	<b>Sí</b>
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	<b>No</b>
<b>Promedio de empleados por local:</b>	<b>2</b>
<b>Año de creación de la empresa</b>	<b>1980</b>

## AVON

<b>Rubro:</b>	<b>Productos Cosméticos</b>
<b>Locales propios:</b>	<b>1</b>
<b>Locales franquiciados:</b>	<b>2</b>
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>\$5.000</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	
<b>Stock Inicial:</b>	
<b>Inversión Total:</b>	<b>\$60.000</b>
<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	<b>3%</b>
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>1%</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	<b>\$240.000</b>
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	<b>Sí</b>
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	<b>No</b>
<b>Promedio de empleados por local:</b>	<b>2</b>
<b>Año de creación de la empresa</b>	<b>1986</b>

## Vanity Fair

<b>Rubro:</b>	<b>Textil, ropa interior y lencería</b>
<b>Locales propios:</b>	<b>3</b>
<b>Locales franquiciados:</b>	<b>5 exclusivos y 2 corner</b>
<b>Fee de Ingreso:</b>	<b>No</b>
<b>Inversión Inicial sin stock:</b>	<b>\$550 x mt2</b>
<b>Stock Inicial:</b>	<b>entre \$30.000 y \$40.000</b>
<b>Inversión Total:</b>	

<b>Tiempo de recupero de la Inversión:</b>	<b>variable</b>
<b>Renovación de stock:</b>	
<b>Royalty sobre ventas:</b>	<b>No se cobra</b>
<b>Royalty de publicidad:</b>	<b>2% de la facturación</b>
<b>Ventas previstas 1er. año:</b>	<b>\$600.000</b>
<b>Ventas previstas 2do. año:</b>	
<b>Venta media anual:</b>	
<b>Utilidad Bruta 1er año:</b>	
<b>Utilidad Bruta 2do. año:</b>	
<b>Rentabilidad anual bruta:</b>	
<b>Duración del contrato:</b>	<b>3 años</b>
<b>Renovación del contrato:</b>	
<b>Territorio exclusivo:</b>	<b>Sí</b>
<b>Manual de operaciones:</b>	<b>Sí</b>
<b>Publicidad Conjunta:</b>	<b>Sí</b>
<b>Número de habitantes mínimo/zona</b>	
<b>Superficie del local:</b>	
<b>Capacitación:</b>	<b>Sí</b>
<b>Experiencia previa del Franquiciado:</b>	<b>No</b>
<b>Promedio de empleados por local:</b>	<b>3</b>

44

30