

MICHEL KAHN

Profesor en el Centro de Estudios Internacionales del Franchising
(Universidad Robert Schuman, Estrasburgo III). Primer vicepresidente
del Instituto de Redes Europeas del Franchising y del Partenariado.

Franchising y partenariado

Creación de una cadena de franchising. Instrumentación
Criterios de selección. Relaciones entre las partes
Situación económica y jurídica del franquiciado
Resolución. Nulidad. Cesión del contrato
Partenariado: fórmula evolucionada del franchising

Traducción de la 3ª edición francesa

por LUISA H. V. WARSZAWSKI



EDITORIAL ASTREA
DE ALFREDO Y RICARDO DEPALMA
CIUDAD DE BUENOS AIRES

1998

ÍNDICE GENERAL

<i>Presentación a la edición argentina</i>	VII
<i>Prefacio a la tercera edición (1993)</i>	XIII
<i>Prefacio a la segunda edición (1987)</i>	XV
<i>Prefacio a la primera edición (1982)</i>	XVII
<i>Prólogo</i>	XIX

CAPÍTULO PRIMERO

CARACTERÍSTICAS DE LA FRANQUICIA

A) EVOLUCIÓN

§ 1. Los cuatro grandes períodos de la franquicia	1
a) Período prefranquicia: desde sus orígenes hasta 1970/71	1
b) Período de lanzamiento: desde 1970/71 hasta 1977	2
c) Período de madurez: desde 1977 hasta 1989	3
d) Período de pausa: desde 1984/85	3

§ 2.	Cifras del “franchising” en Francia	5
§ 3.	La franquicia en el mundo.....	7

B) TIPOLOGÍA DEL SISTEMA DE “FRANCHISING”

§ 4.	“Franchising” de distribución	8
§ 5.	“Franchising” industrial (o de producción) ...	8
§ 6.	“Franchising” de servicios	8

C) ESPÍRITU DEL “FRANCHISING”

§ 7.	La marca	9
§ 8.	El “know how”	11
	a) El “know how” debe ser secreto	13
	b) El “know how” debe ser sustancial	13
	c) El “know how” debe ser identificable	14
§ 9.	La asistencia técnica y/o comercial	14
	a) Antes de la apertura de la empresa franquiciada	14
	b) Después de la apertura de la empresa franquiciada	15

CAPÍTULO II

CÓMO LANZAR UNA CADENA DE “FRANCHISING” (SER FRANQUICIANTE)

A) EL “FRANCHISING”, UNA DECISIÓN ESTRATÉGICA

§ 10.	El “franchising”, una operación económica y financiera	17
	a) Autofinanciamiento de su desarrollo.....	17

	b) Realización de economías de escala	18
	c) Preparación de operaciones financieras...	19
§ 11.	El “franchising”, una operación “marketing” y comercial	19
	a) Afirmarse con mayor rapidez en los mer- cados	19
	b) Valorizar y capitalizar la marca	20
	c) Dominar la distribución	20
	d) Conquistar al consumidor	21

B) REQUISITOS PREVIOS A LA CREACIÓN DE UNA CADENA

§ 12.	Operación de pilotaje: experimentación del “know how”	22
§ 13.	Un “know how” transmisible: el “how to know”	26
§ 14.	El “package”: los instrumentos del éxito	27
	a) El manual de normas gráficas (Manog)	28
	b) El plan de instalación-tipo (Pat)	29
	c) El manual de venta (Manuvent)	29
	d) La carpeta de información	30
	e) El manual de procedimiento (Mapro)	31
	f) Manual económico-financiero	33
	g) El manual jurídico	34
§ 15.	Reclutamiento y selección de los franqui- ciados	36
	a) El reclutamiento	36
	1) Los diferentes métodos de recluta- miento	36
	2) Saber negociar su franquicia	37
	3) La obligación de la información pre- contractual	38

	b) La selección de los franquiciados: los “kits” de selección	41
	1) El perfil humano	41
	2) El perfil económico	45
	3) La experiencia del franquiciado	46
	4) Perfil de la ubicación del punto de venta	48
§ 16.	Cálculo de los cánones	49
	a) Derecho inicial global (RIF)	50
	b) Canon de explotación proporcional (REP) o “royalty”	50
	c) Métodos de cálculo	50
§ 17.	Los distintos contratos de “franchising”	53
	a) El contrato de pilotaje	54
	b) El contrato de opción o contrato de reser- va de zona	55
	c) El contrato de “franchising”	58
	1) Cláusulas obligatorias inherentes a la franquicia	60
	a) Cláusulas relativas a la marca y a la insignia	60
	b) Cláusulas relativas al “know how”	61
	c) Cláusulas relativas a la asistencia técnica y/o comercial	63
	2) Cláusulas beneficiadas por la exención, no inherentes a la franquicia	63
	3) Cláusulas prohibidas, llamadas cláusu- las negras	64
	d) El contrato de “corner”: el “franchise corner”	65
	e) El contrato de “master franchise”	66
§ 18.	“Check-up” del futuro franquiciante	68

CAPÍTULO III
INTEGRAR UNA RED DE “FRANCHISING”
(SER FRANQUICIADO)

A) LAS VENTAJAS

§ 19.	La transmisión de un éxito comercial	76
	a) El beneficio de la notoriedad de una marca	76
	b) La adquisición de un “know how”	76
	c) Una formación inicial y permanente	76
§ 20.	La garantía de la interdependencia	83
	a) La garantía de la independencia	83
	b) El apoyo logístico de la central	84
§ 21.	Las ventajas económico-financieras	74
	a) Facilidades para el financiamiento	84
	b) Reducción de los costos de implantación, funcionamiento y suministro	85

B) COMPROMISOS DEL FRANQUICIADO

§ 22.	Al comienzo de la explotación	86
	a) Inversión inicial	86
	b) Derecho inicial global	87
	c) La publicidad para el lanzamiento	89
§ 23.	Durante la explotación	89
	a) Canon de explotación proporcional	89
	b) Financiamiento de la publicidad local	90
	c) Respecto de las normas y del procedi- miento	91
	d) Los compromisos contractuales	92

C) CÓMO ELEGIR SU RED

§ 24.	Introducción	94
	a) El franquiciado frente a diferentes redes	94
	b) La prudencia del candidato-franquiciado	95
§ 25.	Elección correcta del sector	95
	a) Estudio de su perfil	96
	1) Examen de uno mismo	96
	2) Elección del sector de actividad	97
	3) La capacidad de inversión	98
	b) Conocer al franquiciante y a su red	99
	1) Conocer al franquiciante	99
	a) Sobre la persona	99
	b) Sobre el hombre de negocios	100
	2) El documento de información precontractual (DIP; ley Doubin)	101
	c) Control de la marca y de la insignia	102
	d) Examen cualitativo del saber hacer (“know how”)	103
	1) El saber hacer (“know how”)	103
	2) Métodos de transmisión del “know how”	105
	a) Formación inicial	105
	b) Formación permanente	106
	e) Conocimiento del mercado local y del producto	107
	1) Colección de productos/servicios	107
	2) Situación en el mercado actual y futuro	108
	a) El mercado debe ser, a la vez, duradero, importante y solvente	109
	b) Asesoramiento con consultoras y expertos	109
§ 26.	Cálculo de la rentabilidad del “know how” ..	110

a)	Rendimiento de los capitales invertidos ..	111
b)	Resultados de explotación estimativos	114
c)	Resultados de explotación estimados actualizados	115
d)	Tiempo mínimo de retorno	122
§ 27.	“Check-up” del candidato-franquiciado	123

CAPÍTULO IV

LA VIDA DE LA RED

A) LA COMUNICACIÓN INTERNA EN LA RED

§ 28.	Relaciones franquiciante/franquiciado	131
a)	El ámbito jurídico	131
b)	El ámbito psicológico o las relaciones interpersonales	132
c)	El ámbito económico	133
§ 29.	Las estructuras de diálogo	133
a)	El consejo consultivo	133
b)	Las comisiones de trabajo	134
c)	La información interna. Utilización de los medios de comunicación	134
d)	Los seminarios	135
e)	La auditoría sobre la “performance”	135

B) EVITAR LA OBSOLESCENCIA Y EL ENVEJECIMIENTO DE LA RED

§ 30.	Velar por la unidad de la red	136
a)	Control de los franquiciados o la medida de la calidad y del nivel de los resultados	136

	b) Las relaciones entre los antiguos y los nuevos franquiciados	137
	c) Necesidad de un contrato suficientemente flexible	138
§ 31.	Reactualizar su fórmula	138
	a) ¿Por qué reactualizar su fórmula?	138
	1) Para responder a las mutaciones del mercado	138
	2) Para reemplazar un “marketing” obsoleto	139
	3) Para modificar su colección, su gama, su surtido	139
	b) Los riesgos de la reactualización de la fórmula	140

C) FINALIZACIÓN DE LAS RELACIONES CONTRACTUALES

§ 32.	Fin del contrato antes del plazo	141
	a) Nulidad de contrato	141
	1) Defecto de causa (artículo 1131 del Código Civil francés)	141
	2) Dolo (artículo 1116 del Código Civil francés)	142
	3) Indeterminación del precio	143
	b) Resolución del contrato	144
§ 33.	Finalización del contrato al vencimiento	145
§ 34.	Cesión de la empresa del franquiciado	145
§ 35.	Efectos de la finalización de las relaciones contractuales	146
	a) Efectos relativos a los elementos inherentes a la franquicia	146
	b) Otros efectos de la finalización del contrato	147

D) ARBITRAJE

§ 36.	Definición	149
§ 37.	Funcionamiento	149
§ 38.	Ventajas e inconvenientes	150

CAPÍTULO V**EVOLUCIÓN DEL “FRANCHISING”
HACIA EL PARTENARIADO****A) CAUSAS DE LA MUTACIÓN**

§ 39.	Mercados turbulentos	152
§ 40.	La comunicación: una nueva estrategia para el éxito	152
§ 41.	El retroceso del “franchising”	153

B) PARTICULARIDADES Y VENTAJAS DEL PARTENARIADO

§ 42.	El partenariado: un intercambio de experiencias	155
§ 43.	El partenariado: una relación participativa ..	156
	a) Una gestión participativa	156
	b) Tomas de decisión democráticas	157
	1) El consejo consultivo	157
	2) Forma de funcionamiento del consejo consultivo	158
	3) Misión del consejo consultivo	159
	4) Los otros órganos de participación....	161
§ 44.	El derecho y el partenariado	162

	a) El panorama jurídico	162
	b) Contrato de partenariado.....	163
§ 45.	Cuadro recapitulativo de las principales diferencias entre “franchising” y partenariado	166

CAPÍTULO VI

LA EXPORTACIÓN DE LAS REDES

A) ¿POR QUÉ EXPORTAR EL “FRANCHISING” O EL PARTENARIADO?

.....	170
-------	-----

B) ¿CÓMO EXPORTAR SU FÓRMULA?

§ 46.	Condiciones básicas para la exportación	171
	a) Diagnóstico interno de la red	171
	b) Adaptación del concepto a las exigencias del país extranjero	172
	c) Panorama del contexto socioeconómico de algunos países.....	176
	1) Alemania	176
	2) Bélgica	177
	3) Europa del sur	178
	a) España	178
	b) Portugal	179
	c) Italia	180
	4) Europa del Este: Hungría	180
	5) Estados Unidos.....	181
	6) Brasil	183

7) Japón	184
8) Hong-Kong	186
§ 47. Técnicas para implantación de una red en el extranjero	186
a) El “franchising” directo	187
b) El “franchising” principal (o “master franchise”).....	187
c) La cogestión (o “joint venture”)	188
d) La filial	189

ANEXOS

Modelo de contrato de “franchising”	193
Los diez mandamientos del franquiciado	199
Los diez mandamientos del franquiciante	200
Modelo del reglamento del consejo consultivo	201
Ley Doubin	206
Decreto 91-337	207
Reglamento de la Comisión Europea (CEE) 4087/88	210
Decreto del 21 de febrero de 1991.....	224
Código de Deontología Europea del “franchising” ...	225
<i>Bibliografía</i>	229