

EN PORTADA

# Negociar un contrato de franquicia

Ni toda idea es franquiciable ni todo contrato es negociable. El correcto funcionamiento de una red de franquicias exige una homogeneidad que está reñida con la capacidad que el emprendedor tiene para discutir con el franquiciador las condiciones de entrada a la cadena. Sin embargo, este margen existe y puede materializarse en una disminución en el canon de entrada, una exclusividad territorial más grande, unas formas de pago más flexibles...

Mari Carmen ROMERO

**S**on malos tiempos para la lírica, que dice la canción, pero no para la franquicia. La inestabilidad económica ha traído consigo una rebaja en los importes de los alquileres de los locales y, entre otros, una mayor capacidad de negociación del futuro asociado con los mandamases de las centrales. Llegan, pues, las grandes oportunidades. En este contexto, debemos recordar las palabras de Jordi Ruiz de Villa, socio del despacho de abogados Jausas: “Las estadísticas dicen que de cada 100 franquiciados, 95 mantienen su actividad al cabo de diez años; mientras que de cada 100 unidades de negocio que se ponen en marcha de forma individual, al cabo de una década solo cinco continúan”.

Si está valorando la posibilidad de formar parte de una red de franqui-

cias, y si está leyendo estas líneas a buen seguro lo está haciendo, sepa que se encuentra en un momento óptimo para iniciar una negociación con la central de sus sueños.

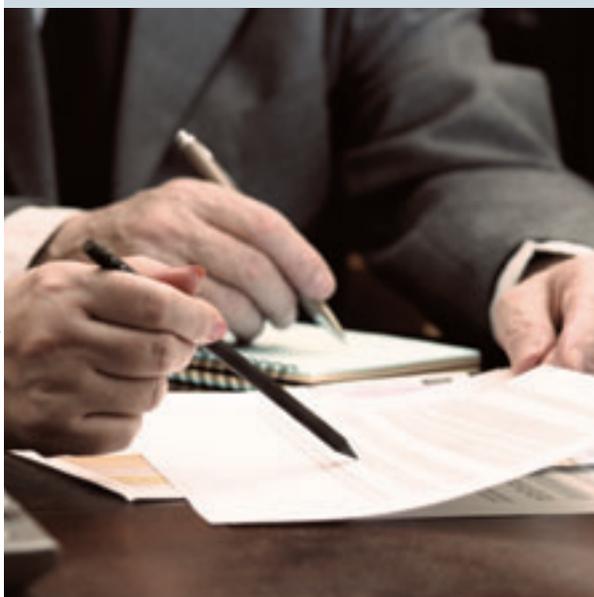
Según Miguel Cuadrapani, socio de Grupo Consulta, “todo es negociable, aunque habría aspectos que nunca deberían tocarse”. Más purista se muestra Xavier Vallhonrat, Presidente de la Asociación Española de Franquiciadores (AEF), que subraya que “si el contrato está bien redactado, nada debería ser negociable, solo aspectos muy concretos que podrían quedar reflejados en un anexo”. Pero en todo hay excepciones. Y estas pueden afectar a múltiples aspectos.

#### **Cesión de los derechos de franquicia**

Hace años, al propio Vallhonrat se le presentó una situación atípica:

## ¿QUÉ SE PUEDE NEGOCIAR EN UN CONTRATO?

En un contrato de franquicia no todo es negociable. Las redes con gran número de unidades en funcionamiento son más rígidas a la hora de sentarse a hablar, mientras que aquellas que se encuentran en fase de expansión se muestran más sensibles a posibles modificaciones de sus contratos tipo. Lo mejor, en ambos casos, es tener las ideas claras sobre qué se puede negociar y qué no en el sistema de franquicia:



### ES NEGOCIABLE...

- **EL ÁREA DE EXCLUSIVIDAD.**

Sobre todo cuando el número de unidades de una red es todavía pequeño, el futuro franquiciado podrá presionar a la central para que la zona en la que goza de exclusividad para explotar su negocio sea mayor. La zona de influencia se podrá ampliar o reducir en función de las características de la población en la que se vaya a poner en funcionamiento la franquicia. Asimismo, pueden llegarse a acuerdos sobre el número de franquicias que el asociado se obliga a abrir a lo largo del tiempo.

- **EL CANON DE ENTRADA.** Igual que en el caso anterior, las negociaciones suelen limitarse a firmas jóvenes. De ser bien conducidas por el franquiciado, pueden saldarse con una bonificación en los cánones.

- **LOS ROYALTIES.** Durante un periodo concreto de tiempo, es posible llegar a un acuerdo sobre la cadencia en el pago de las obligaciones económicas a las que el franquiciado se compromete con el franquiciador.

- **LOS AVALES.** Generalmente, las centrales franquiciadoras exigen algún tipo de aval bancario. Este es otro de los aspectos que, según los expertos consultados por TOP FRANQUICIAS, el futuro asociado puede negociar con la dirección de la franquicia.

### ES INNEGOCIABLE...

- **LA OFERTA DE PRODUCTOS.**

Todos los establecimientos franquiciados tienen que comercializar exactamente los mismos artículos. Y en esto no hay negociación que valga.

- **EL APROVISIONAMIENTO.** Muy ligado a la anterior, se sitúa el abastecimiento. Para lograr la homogeneidad de la cadena, todos los franquiciados deben aprovisionarse de los mismos proveedores, normalmente impuestos por la central, que los homologa siguiendo unos estándares de calidad prefijados.

- **LA DURACIÓN DEL CONTRATO.**

Es igual para todos los componentes de la franquicia, ya que debe ser un tiempo suficiente para que el franquiciado logre amortizar su inversión. No obstante, para gustos inventaron los colores: en Best Credit, red especializada en intermediación financiera, la duración del contrato de franquicia es a definir por el candidato franquiciado.

“una persona muy mayor pedía que en caso de fallecimiento se cediesen los derechos de franquicia a su hijo; en principio, y salvo peculiaridades como esta, el contrato se firma con una persona concreta”.

Otra de estas excepciones la encontramos, siguiendo al Presidente de la AEF, en la zona de influencia de la franquicia, aquella área en la que solo podrá operar un asociado concreto. “Esta se puede ampliar o reducir en función de las características de la población donde se vaya a poner en funcionamiento la franquicia”, estima Vallhonrat.

Pues bien, si se puede negociar, negociemos. Mario Bautista, delegado de Tourline Express en Tetuán, se

Otra de estas excepciones la encontramos en la zona de influencia de la franquicia, aquella área en la que solo podrá operar un asociado concreto

vio en esta tesitura hace cinco años. En 2003 la empresa de transporte Publicourier, de la que era propietario, se fusionó con Tourline Express Tetuán. Hasta entonces, había trabajado con otra red nacional. “No hubo puntos de fricción –recuerda Bautista–, aunque sí negociación”. Esta se centró fundamentalmente en “las tarifas y la forma de pago”. Al final, “como en todos los pactos, nos adaptamos ambas partes, de tal manera

que procuramos llegar a acuerdos que fueran beneficiosos para todos”, relata el franquiciado.

#### Morirse de risa

Sin embargo, no todos han tenido la posibilidad de sentarse a hablar con la central. Javier Carvalho, franquiciado de dos locales de Subway en Barcelona, sabe que los contratos que las multinacionales presentan a los futuros asociados están más que cerrados: “Se



hace alguna excepción en localizaciones muy particulares, como aeropuertos, pero en el resto de los casos negociar las condiciones es prácticamente imposible; a una franquiciadora con más de 24.000 unidades le dices que quieres negociar y se muere de risa”.

Los franquiciados de la firma de bocardillerías no negocian con la central, pero sí con los proveedores a través de una cooperativa en la que se integran todos los miembros de la red. “Estamos obligados a aprovisionarnos por proveedores aprobados por la central, pero nosotros, a través de la cooperativa, negociamos el precio; incluso podemos proponer nuevos proveedores”, explica Carvallo, que abrió su primer establecimiento hace tres años.

Tampoco en el caso de The Wax, una cadena de centros de estética, son partidarios de realizar modificaciones del contrato, “ya que está auditado”. Sin embargo, Ferrán Noguero, Director de Expansión y Operaciones, reconoce que “en algunos casos hay condiciones especiales (multi-franquiciado) y se puede incorporar algún anexo en el que se reflejen estas situaciones”.

#### Condiciones económicas

En Macson, una red de ropa de hombre que gestiona 27 tiendas, se negocian “las ayudas marginales/económicas según inversión” y bajo ningún concepto se habla de “la ubicación del local”, precisa Manuel Obradors, Gerente de la enseña de origen catalán.



## La franquicia del futuro



### SERVICIOS A DOMICILIO



**HOME PERSONAL SERVICES** es una organización especializada en la gestión de servicios personales a domicilio. La primera franquicia de nuestro país que definió, profesionalizó y desarrolló un modelo de negocio dirigido al sector de las empleadas del hogar. Hoy, con la experiencia acumulada desde 1991, puede ofrecer tres tipos diferentes de franquicia pero con un mismo estilo, el estilo HPS. Basado en el rigor (ISO 9001:2000), la honestidad (SA 8000:2001 de responsabilidad social), y por supuesto la rentabilidad. La aspiración a una calidad de vida superior y la demanda de los servicios a domicilio son una tendencia de futuro, como las franquicias de HPS.



**Servicios domésticos y atención a personas de la 3ª edad.**  
 Ámbito: Poblaciones a partir de 200.000 habitantes.  
 Modelo: Centro de negocios.



**Servicios domésticos y atención a personas de la 3ª edad.**  
 Ámbito: Poblaciones de menos de 50.000 habitantes.  
 Modelo: Autoempleo.



**Servicios de enfermería, servicios profesionales, atención médica y cuidados paliativos.**  
 Modelo: Centro de negocios.



Contacto: Cristina Martínez • franquicias@homepersonalservices.com  
 Tel. 902 360 395 • www.homepersonalservices.com

Algo similar sucede en Prink. Andrea Fermiani pasó a formar parte de la red de rellenado de cartuchos hace algo menos de dos años. Buscaba un negocio en crecimiento y la firma le convenció por su soporte y por los precios de su amplia variedad de productos. Pudo negociar ciertas condiciones económicas y empezar a operar tras aportar una pequeña cantidad. Lejos de su alcance quedó la zona de influencia, algo innegociable para los responsables de la enseña.

Decolux es un caso distinto. Pablo Pacheco, responsable de Expansión del grupo, explica que “nosotros como central aportamos a una empresa de reformas, nueva o en reconversión, valores y activos muy claros y tangibles. Marketing y publicidad conjunta, herramientas de gestión tanto en la elaboración de presupuestos como en la explotación de la propia empresa asociada”. En su caso, “el asociado es libre a la hora de contratar los oficios y comprar los materiales”.

#### Un contrato atípico

El contrato de franquicia, explica Marina Bugallal, socia de Mariscal&Asociados Abogados y responsable de su departa-

tamento de franquicias, “no está sometido a una regulación específica”. El ámbito legislativo en el que se enmarca guarda relación con la obligación de que la enseña se haya dado de alta en el Registro de Franquiciadores y que haya proporcionado al futuro franquiciado la información precontractual necesaria. Por lo demás, está regido por el Código Civil y el Mercantil.

Por tanto, la negociación está abierta. Aunque muchos aspectos dependerán de las habilidades negociadoras del futuro franquiciado, en líneas generales Miguel Cuadrupani, de Grupo Consulta, considera que “las negociaciones son más sencillas en los arranques de la franquicia; alrededor de las diez primeras franquicias que se otorgan son más negociadas”. Otra cosa bien distinta nos encontramos cuando hablamos de enseñas con una amplia trayectoria, como el mencionado caso de Subway.

#### Habilidades negociadoras

Pero, ¿cómo ha de encarar el emprendedor la negociación de un contrato de franquicia? Una vez que ha recopilado toda la información rela-

“Las negociaciones son más sencillas en los arranques de la franquicia; alrededor de las diez primeras franquicias que se otorgan son más negociadas”



Miguel CUADRUPANI y Gonzalo FERNÁNDEZ, Grupo Consulta

## SEGUNDO ROUND: TOCA **RENOVAR** EL CONTRATO

Si en el primer contrato que firmamos para pasar a formar parte de una cadena de franquicias nos cerraron las puertas a la negociación, en la renovación puede que encontremos una nueva oportunidad. Todo dependerá, según Miguel Cuadrupani, socio de la consultora Grupo Consulta, “del mercado y de la situación general del franquiciador”.

Pasado el plazo de validez de nuestro contrato, “no debería contemplarse el pago de un canon, pero sí una revisión de las condiciones, tanto de los *royalties* como de los avales”, afirma Cuadrupani. La negociación puede ser larga porque, en general, “las condiciones tenderán a endurecerse”. Sin embargo, todavía hay margen para la negociación: “si el franquiciador tiene un franquiciado que funciona bien, puede que en la renovación este pueda mejorar su situación; si no cumple con las expectativas del franquiciador en cuanto a resultados, puede encontrarse en la situación opuesta”, estima Marina Bugallal, socia del despacho Mariscal&Asociados y responsable del departamento de franquicias.

Las obligaciones económicas tenderán a incrementarse cuando el mercado haya obligado a la central a la adaptación del concepto inicial de negocio. Jordi Ruiz de Villa, socio del despacho Jausas, ofrece un ejemplo muy significativo: “con el cambio del papel a la tecnología digital, las cadenas de fotografía han tenido que modificar su forma de trabajar; para adaptarse a la nueva situación, los franquiciados deben realizar una mayor contribución para que se pueda desarrollar un departamento de I+D que permita reenfocar la actividad”.

No es infrecuente tampoco que el franquiciado se comprometa a implantar la imagen de la franquicia vigente en ese momento coincidiendo con la renovación del contrato.

## OPINIÓN

## ¡OJO CON LO QUE FIRMAS!



José Augusto **SÁNCHEZ**,  
Presidente de la Asociación Española para  
el Desarrollo y Defensa del Franquiciado  
(AEDEF)



902 40 40 50  
www.aedef.com  
Número de registro: 161737

Prácticamente en todas nuestras intervenciones intentamos transmitir la idea de que la precipitación no es una buena consejera a la hora de decidirse por ser empresario franquiciado. En este capítulo, si cabe, es cuando esta expresión alcanza su máxima expresión. La elección del concepto o negocio es un trabajo previo necesario, pero nunca debemos dejar para la firma del contrato el criterio de la buena voluntad de las partes. Hay que tener en cuenta que dicho contrato es elaborado por el franquiciador y la cruda realidad nos dice que esa voluntad inicial no siempre se mantiene a lo largo del tiempo, cobrando especial importancia el contenido de las cláusulas del contrato. Por ello destacamos algunas consideraciones previas a la firma:

- Información sobre las empresas con consulta al Registro de Franquiciadores y al Registro Mercantil. Esta información se puede conseguir también a través de [www.aedef.com](http://www.aedef.com).
- Visita personal en el domicilio de los posibles candidatos para ampliar información y obtener direcciones de actuales franquiciados de la marca, para poder realizar visitas personales a varios de ellos y obtener así información *in situ* de cómo funciona el negocio

- Verificar la realidad de la información financiera presentada en el plan de negocio teórico que seguramente le ha entregado el franquiciador.
- Especial cuidado debe tenerse en el aspecto del tiempo necesario para la recuperación de la inversión y la duración prevista en el contrato y en las cláusulas para la renovación del mismo.
- La exclusividad de zona y el potencial de la misma, ubicación y coste de los alquileres en función de las ventas previstas y del coste del personal necesario.
- Sistema de aprovisionamiento, condiciones de exclusividad y forma de pagos.
- La revisión previa del contrato con un abogado experto en franquicias es indispensable, ya que las obligaciones previstas para el franquiciado suelen ser más claras que las que asume el franquiciador en caso de que algo falle.

¿Por qué debemos elegir bien? A esta sencilla pregunta sólo cabe una respuesta: ¡porque nuestro futuro personal y profesional está en juego! Es una lástima ver, cuando uno pasea por las calles de cualquier ciudad, la ilusión con la que se abren negocios y tras unos meses observar cómo se van cerrando.

tiva a la enseña, como aconsejan la Asociación de Franquiciadores y la de Franquiciados, Bugallal sugiere, en el plano económico, “intentar asumir las menos cantidades fijas posibles”. Detrás de esta recomendación se encuentran dos objetivos: evitar asumir cargas importantes que lastren el negocio y, en segundo lugar, asegurarse el respaldo del franquiciador con pagos variables. “De esta forma, la central tendrá una mayor implicación con la unidad franquiciada”, determina la abogada.

Los enfrentamientos más frecuentes entre franquiciadores y franquiciados se centran en la falta de formación y asistencia por parte de la central al asociado; por eso, la socia de Mariscal&Asociados insiste en la

**La duración del contrato tiene importancia. Basta con saber que el periodo debe ser lo suficientemente largo para que el asociado pueda amortizar su inversión**

necesidad de que “en el propio contrato quede lo más explicitado posible ese soporte; debería plasmarse, por ejemplo, la duración de la formación, los niveles de experiencia que tendría que alcanzar el franquiciado, la periodicidad con la que el franquiciador visitará al franquiciado, etc.”.

También la duración del contrato tiene importancia. En líneas generales, basta con saber que el periodo debe ser lo suficientemente largo para que el asociado pueda amorti-

zar su inversión. No obstante, nunca está de más tener en consideración que “no debe ser excesivamente largo porque si al franquiciado le va bien, a la hora de negociar podrá mejorar sus condiciones; y si le va mal, podrá poner fin a la relación contractual lo antes posible”. En un último apunte, Bugallal también advierte sobre periodos demasiado cortos: “hay veces que cuando el negocio empieza a dar resultados positivos el plazo expira”.



#### **Duración de las negociaciones**

La duración de las negociaciones es, evidentemente, variable. En The Wax, por ejemplo, “oscila en función de si el franquiciado tiene local o no, ya que en el primer caso los tiempos se acortan; de media se han de considerar dos meses”, señala su Director de Expansión.

La renovación es un buen momento para que el franquiciado intente mejorar, o al menos mantener, las condiciones de su contrato. El asociado no tendrá que pagar de nuevo el canon de entrada a la red, salvo acuerdo previo en ese sentido. Lo normal es que el franquiciador apro-



Marina **BUGALLAL**,  
Mariscal&Asociados



## **Tu franquicia de moda hombre**

PARA MÁS INFORMACIÓN

**902 488 088**

[franquicias@macson.es](mailto:franquicias@macson.es)

[www.macson.es](http://www.macson.es)

## ASÍ NEGOCIAN LOS FRANQUICIADOS

Andrea **FERMIANI**,  
franquiciado de Prink en Madrid

“Negocié la inversión y la forma de pago”

**¿En qué aspectos se centró la negociación previa a la firma del contrato de franquicia con Prink?**

Principalmente en la inversión y en la forma de pago. En mi caso la negociación fue muy breve. Acordamos que aportara una pequeña cantidad para trabajar y no me exigieron aval bancario.

**¿Cómo cambiarán sus condiciones al renovar el contrato?**

Las condiciones económicas se mantendrán, e incluso habrá partidas que se reducirán al ser mayor el número de locales que forman parte de la red.



Javier **CARVALLO**,  
franquiciado de Subway en Barcelona

“El franquiciado debe resignarse a aceptar las condiciones”

**¿Qué aspectos del contrato de franquicia negoció con la central?**

Realmente ninguno. En Subway el contrato con el franquiciado es un documento cerrado en el que no hay margen de negociación, solo en casos excepcionales en localizaciones muy particulares, como aeropuertos. Al ser una red de más de 24.000 locales, el franquiciado ha de resignarse a aceptar las condiciones que le impongan.

**¿Hay alguna cláusula excesivamente abusiva?**

El contrato es sumamente extenso y complicado... No obstante, estoy viendo cumplidas mis expectativas y el apoyo que recibo es satisfactorio.



## ASÍ RESPONDEN LOS FRANQUICIADORES

Pablo **PACHECO**,  
responsable de Expansión de Grupo Decolux

“Antes de formalizar el contrato, se firma una opción de compra”

**¿Cuál es el margen de negociación del que goza el asociado de Decolux?**

Nosotros como central aportamos a una empresa de reformas, nueva o en conversión, valores y activos muy claros y tangibles, como marketing y publicidad y herramientas de gestión. El asociado es libre a la hora de contratar los oficios y comprar los materiales.

**¿Durante cuánto tiempo se prolonga la negociación?**



Antes de firmar el contrato formalizamos la opción de compra con el objetivo de conocernos y de que el candidato reserve su zona o ámbito de trabajo. En este período, de dos o tres meses, buscamos oficina y nos vamos preparando. Nuestra estrategia es que la firma de contratos se produzca de forma simultánea en grupo, ya que los periodos de formación son más provechosos cuando se pueden compartir.

Ferran **NOGUEROL**,  
Director de Expansión y Operaciones de The Wax

“En algunos casos hay condiciones especiales”

**¿Hasta qué punto pueden variar las condiciones del contrato de The Wax?**

No somos partidarios de realizar modificaciones del contrato, ya que está auditado. Sin embargo, en algunos casos hay condiciones especiales (multi-franquiciados), y para reflejarlas se puede incorporar algún anexo.

**¿Cuál es la duración del contrato?**

Diez años, creemos que es un periodo que favorece al franquiciado, ya que le da tiempo de generar unos buenos beneficios.



Mario **BAUTISTA**,  
delegado de Tourline Express Tetuán

“Hubo negociación sobre tarifas y forma de pago”

**A la hora de negociar el contrato de franquicia, ¿cuáles fueron los principales puntos de fricción?**

No hubo puntos de fricción, aunque sí negociación, sobre todo de las tarifas y la forma de pago.

**¿Qué recomendaría a un futuro franquiciado que tiene que negociar un contrato de franquicia?**

Básicamente que demande el plan de actuación para los próximos cinco años de la enseña y, si le convence, que se identifique plenamente con la marca. De la calidad que ofrezca el grupo –de la cual son responsables también todos y cada uno de los franquiciados– dependerá la buena marcha de la empresa.



Manuel **OBRADORS**,  
Gerente de Macson

“La ubicación del local es innegociable”

**¿Qué es negociable y qué es innegociable en Macson?**

Son negociables las ayudas marginales/económicas según la inversión. Es innegociable la ubicación del local.

**¿Qué importancia tiene la cláusula de confidencialidad?**

Damos mucha importancia a la confidencialidad, aunque a día de hoy nunca hemos tenido problemas en este sentido.



# 4 NEGOCIOS EN UN MISMO LOCAL

www.videomania.info  
902 444 008 / 627 470 198

**VIDEO MANIA**  
CARRERA DE ORO

- ▶ Nº 1 en expansión
- ▶ Grandes campañas de marketing y publicidad
- ▶ Rentabilidad las 24 horas
- ▶ Sin canon de entrada
- ▶ Productos anunciados en TV



**"Tu negocio desde 266 €/mes"**  
o una cuota única de 12.900 €

www.vendingmania.com  
902 366 755 / 627 470 198

**VENDING MANIA**

- ▶ 24 horas
- ▶ Sin empleados
- ▶ Dedicándole 2 horas a la semana
- ▶ Aproveche un escaparate o local desde 4 mt2.

El kiosko del siglo 21



ZUMOS desde 105 €/mes

BAGGIETTES SANDWICH & PIZZA desde 237 €/mes

PALOMITAS desde 47 €/mes

PACK OFFICE CAFE + GASEOS + REFRESCOS IDEAL OFERTAS desde 99,90 €/mes

**copyplay**

FABRICACIÓN PROPIA

AREALIFE

- ▶ Primera franquicia en conversiones digitales
- ▶ Reparación de todas las videoconsolas

GRABA DE FORMA RAPIDA Y SEGURA TUS ARCHIVOS DE CD'S Y DVD'S

RECUPERA MÁS DEL 90% DE TUS CD'S, DVD'S Y VIDEOCASSETES DAÑADOS

ELIMINA RAYAS MUY PROFUNDAS

LA MÁS RÁPIDA DEL MERCADO

EN 8 MESES SE AMORTIZA CON SOLO REPARAR 7 DISCOS AL DÍA

INVERSIÓN DE 2000€

TARIFA CLIENTE 4 €



Modelo: C231R 0233

TARIFA CLIENTE 4 €



Modelo: 28.26 €/mes

www.marvel.es  
902 366 755 / 627 470 198

**MARVEL FOR KIDS**

RIESGO = 0 vendiendo un solo producto pagas la cuota

Tu corner MARVEL desde 14,99 €/mes + IVA de 400 €

**"TU HIJO SERÁ EL PROTAGONISTA"**

FABRICACIÓN PROPIA

...DESPERTADORES QUE TE DAN LOS BUENOS DIAS DIRIGIÉNDOSE A TI POR TU NOMBRE



POSTERS, TABLAS DE CRECIMIENTO, POEMAS, CD'S INTERACTIVOS DE CUENTOS Y MÚSICA PERSONALIZADO CON EL NOMBRE DE TU HIJO



...PELIJOS QUE CANTAN MENCIONADO TU NOMBRE



\*seleccionamos MAYORISTAS

Renting a 60 meses cuota neta, aparte IVA. - Consultar nuestros modelos

## ROTO EL CONTRATO, LAS OBLIGACIONES CONTINÚAN



Jordi **RUIZ DE VILLA**,  
Socio de Jausas Abogados

¿Qué pasa cuando el franquiciado abandona una red de franquicias? Tanto si la experiencia no le ha sido grata como si lo que quiere es montárselo por su cuenta tras los conocimientos adquiridos, ha de considerar ciertas obligaciones postcontractuales que pueden limitar su capacidad de actuación. No son obligatorias, pero están incluidas en un buen número de contratos de franquicia.

La cláusula postcontractual por excelencia es la de no competencia. Para evitar que el franquiciado aproveche las enseñanzas de la franquiciadora para establecerse de forma autónoma, constituyéndose en competencia de la central, se prohíbe “el desarrollo de actividad objeto de franquicia, en el territorio en el que se estableció el negocio y durante un plazo que no puede superar el año”, explica Jordi Ruiz de Villa, socio del despacho Jausas.

Pero esta cláusula no es aplicable a todas las situaciones. Como excepción, Ruiz de Villa señala “los casos de reconversión, en los que el franquiciado ya contaba con una experiencia; si un emprendedor que gestiona una óptica decide unirse a una cadena, no sería lógico que al término del contrato se le impidiera proseguir su actividad, dado que ha adquirido un conocimiento en la cadena, pero también ha aportado un valor”.

Lo que sí se puede exigir es que el franquiciado “deje de utilizar la parte confidencial relativa al *know-how* de la empresa”. Esta es, en opinión del abogado especializado en franquicias, “tanto o más importante que la anterior”.

Como no son incompatibles, no sería de extrañar que pudiera encontrarse con las dos cláusulas en un contrato de franquicia.

Y si el asociado ya no forma parte de la red, ¿qué sucede si se incumplen estas estipulaciones? Sucede que tendrá que hacer frente a las indemnizaciones estipuladas en el contrato, que pueden contemplar desde una penalización diaria durante el tiempo que se incumplan las obligaciones postcontractuales hasta un único montante económico muy elevado.

veche para actualizar las condiciones del asociado. El endurecimiento de estas dependerá de la buena marcha o no del negocio del franquiciado, de la situación de la cadena y del mercado en general.

A pesar de las precauciones, para que el matrimonio empresarial que presupone la firma del contrato de franquicia no termine en un divorcio prematuro, Xavier Vallhonrat insiste en que “ambas partes deben partir con la actitud de que el contrato lo van a utilizar poco. La relación debe basarse en la confianza y sobre todo en el *feeling* entre franquiciador y franquiciado”. Si el perfil de franquiciado está definido y la selección por parte de la central se ha hecho correctamente, “el contrato debería

Las desavenencias  
“matrimoniales”  
deberán reconducirse  
por la vía del diálogo.  
Si el objetivo es que la  
relación subsista, deberá  
analizarse cuál es el  
motivo de insatisfacción

guardarse en el cajón y evitar que saliera del mismo”.

**Desavenencias “matrimoniales”**  
Las desavenencias “matrimoniales” deberán reconducirse siempre por la vía del diálogo. Si el objetivo es que

la relación subsista para ambas partes, como en un primer momento se entiende, deberá analizarse cuál es el motivo de insatisfacción e intentar resolverlo. En este sentido, Jordi Ruiz de Villa estima que “cuando se trata de un problema de incumplimiento de pagos por parte del franquiciado, el franquiciador debe tener flexibilidad y facilitarle un plan de pagos razonable; se puede llegar incluso a condonar *royalties* y a reforzar el apoyo al franquiciado con campañas de marketing”. Cuando es el franquiciador el que no cumple con sus obligaciones de asistencia, “el asociado debe reflexionar sobre si esas obligaciones asistenciales son necesarias y si tienen su justa contrapartida en el contrato”. ■