

Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados



The image features two silhouettes of men standing side-by-side, each holding a handgun. The silhouette on the left is white, and the one on the right is orange. They are set against a black background. The text 'Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados' is overlaid on this image. 'Cómo se resuelven los' and 'conflictos entre' are in white, while 'franquiciados' is in yellow.

No siempre es un camino de rosas la relación entre franquiciador y franquiciado, sobre todo cuando este no está conforme con la rentabilidad de su negocio. Las desavenencias pueden surgir en cualquier momento, desde la fase precontractual hasta el fin de la relación, pero son más frecuentes después de la etapa de lanzamiento. En cualquier caso, conviene tener muy claros desde el principio los derechos y obligaciones de cada una de las partes, que deberían recogerse con nitidez en el contrato de franquicia

Revista **En Franquicia** / Texto: **Carmelo Hermoso de Mendoza**

▷ **Antes de decir 'sí quiero'.** Los conflictos entre franquiciados y franquiciadores pueden tener su origen en la etapa de "noviazgo", periodo que coincide con el momento previo a la firma del pre-contrato o del contrato. Es un lapso de tiempo en el que ambas partes intentan establecer un conocimiento mutuo. Y puede ocurrir, como explica Salvador Jiménez Mariscal, fundador del despacho de abogados SJ Mariscal Asociados y director de Arunda Gestión Integral de Franquicias, que el franquiciador, en su afán por intentar equilibrar la balanza entre las obligaciones legales de información al franquiciado y su propósito de expandir la red, "no sea demasiado objetivo en su forma de expresar los pros y los contras del negocio".

Por su parte, muchas veces el franquiciado considera, en esta etapa de entusiasmo, que "el negocio siempre será más fácil de poner en marcha si *a priori* acepta todos los requisitos del franquiciador, con la vana pretensión de poder hacer lo que quiera una vez que esté en funcionamiento", indica Mariscal.

Es una fase en la que, por una u otra causa, "todo el mundo tiende a callarse, cada cual por intereses distintos", asegura Mariano Palacios, consultor y abogado de FDS Consulting. Pero si una vez que el negocio comienza a rodar se da la mala fortuna de que este no funciona como era de esperar, entonces se buscan razones por falsedad o tergiversación de determinada infor-

▶
JOAN MANEL GILI
El director de Desarrollo de Comess Group afirma que si a un restaurante le cuesta arrancar, "siempre se le dan facilidades de pago o, incluso, se le condona la deuda hasta que alcance la rentabilidad".



mación que llevan a la "resolución o nulidad por vicio del consentimiento del contrato", reconoce Palacios.

Por esta razón, los expertos en franquicia recomiendan que, antes de decantarnos por una enseña, analicemos detenidamente el modelo de negocio y su viabilidad. Un planteamiento equivocado en esta fase previa nos acarreará multitud de problemas operativos posteriores, así como posibles conflictos y tal vez el fracaso empresarial.

Por tanto, además de estar convencidos de que la fórmula de la franquicia es la que más nos conviene a la hora de montar un negocio, es muy importante tener en cuenta la información precontractual si no queremos encontrarnos sorpresas desagradables *a posteriori*.

El franquiciador tiene la obligación de facilitarnos información sobre los elementos esenciales del acuerdo de franquicia. En esta información deben apa-

recer todos los datos de identificación de la enseña, la descripción del sector de actividad, contenido y características de la franquicia y de su explotación, y estructura y extensión de la red, así como los elementos del contrato de franquicia. No obstante, no está de más verificar y contrastar la propiedad de la marca, los signos distintivos que constituyen los elementos de identificación de la franquicia, su situación financiera o la pertenencia a asociaciones nacionales o internacionales del sector, así como si está o no inscrita en el Registro de Franquiciadores.

▷ **El año dulce.** Los inicios de cualquier negocio suelen estar plagados de dudas y tensiones. Son momentos complicados en

los que los franquiciados deben asimilar metodologías, conceptos y experiencias nuevas. En estas circunstancias lo habitual es que, ante cualquier duda, se consulte a la enseña o se le pida apoyo. Es lo que Santiago Barbadiño, director general de la consultoría de franquicias Barbadiño Asociados (vinculada a esta revista), denomina "año dulce". Un periodo de tiempo en el que por lo general el franquiciado no pondrá en tela de juicio las directrices estratégicas del negocio impuestas desde la central e intentará aplicar los manuales operativos como le indican.

Transcurrida la luna de miel, que dependiendo de la intensidad de la relación puede durar unos meses, un año o más tiempo, la dulzura comenzará a remitir. Por un lado, el asociado "empieza a sentirse más seguro en la gestión del negocio, a pensar que ya lo sabe todo y no necesita los consejos de la central. Por otra parte, no es raro ▶

Los principales motivos de conflicto entre el franquiciado y el franquiciador son de índole económica

➤ que se cuestione que lo que recibe a cambio de los cánones no está compensado con lo que le da el franquiciador”, explica el responsable de Barbadillo Asociados.

Asimismo, tampoco es extraño que haya franquiciados que no quieran esperar “a que los rendimientos del negocio tengan un crecimiento más o menos controlado, puesto que pretenden un aumento desmedido de las ventas en un corto espacio de tiempo”, indica Mariscal.

Esta fase suele afectar a una parte de los franquiciados que comienzan su andadura en el mundo empresarial, y en ocasiones acaba convirtiéndose en un verdadero foco de conflicto.

Las discrepancias que surgen entre franquiciados y franquiciadores suelen estar motivadas por múltiples causas, pero, como indica José Ros, de Delta Asesores, no vienen originadas normalmente por sus relaciones



Isabel Arriero

◀ **MARÍA ZAMÁCOLA**

“La tesorería tiene que estar muy desahogada porque si no, ante el más mínimo obstáculo, los números no salen y aparecen los problemas”, dice la directora de Expansión de Neck & Neck.

comerciales, “sino por el quebrantamiento por parte de una de ellas, o de ambas, de las obligaciones establecidas en el contrato, en la normativa legal aplicable a la franquicia o en las reglas del buen hacer que deben amparar estos acuerdos, y que están incluidas en el Código Deontológico Europeo de Franqui-

cia”.

▷ **Cuestiones económicas.** Los incumplimientos que pueden ser motivo de conflicto se suelen dar por el impago de cánones, por la venta de productos no autorizados, el falseamiento de datos o la utilización indebida del saber hacer, en el caso del asociado. O bien por la imposición

injustificada de fuentes de suministro, falta de formación, ausencia de publicidad en la red o competencia desleal por parte del franquiciador. Sin embargo, detrás de todas estas causas subyace un problema fundamental que tiene que ver con la cuestión monetaria, tal y como reconocen los asesores en franquicia. “Los principales motivos de conflicto son de índole económica”, afirma Arturo Holguín, consultor de Mundofranquicia Consulting. Y es que, como dice el adagio, “cuando la miseria entra por la puerta, el amor sale por la ventana”.

Las dificultades de liquidez –que en buena parte de los casos pueden llegar a convertirse en un impago de cuotas– no siempre tienen por qué desembocar en un conflicto entre las partes. “Cuando las cuentas no salen, los franquiciadores tienen bastante manga ancha y suelen aguantar y postergar el co- ➤

Juez, árbitro o mediador

Los conflictos que acaban en disputa son relativamente pocos para el elevado número de franquicias que existe en España. Según Jordi Ruiz de Villa Jubany, habitualmente los franquiciadores no permiten que los problemas lleguen a los tribunales, “puesto que prefieren soluciones pactadas”. No obstante cuando se llega a un punto de no retorno, la única solución que queda es la vía judicial o arbitral. Tradicionalmente, el cauce ordinario de resolución de conflictos han sido los tribunales. Según Mariano Palacios, el proceso

judicial no requiere ninguna “previsión contractual específica, puesto que supone un derecho de las partes”. A su juicio, las reglas procesales son claras y precisas, y *a priori* garantizan la igualdad de los medios de ataque y de defensa de las partes. Además, en caso de error judicial, existen sistemas de recursos como garantía adicional. El arbitraje, tal y como explica Guillermo Bermúdez González, autor de *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, “es un método extrajudicial privado para la solución de disputas, en el que las partes acuerdan

voluntariamente, con renuncia expresa a cualquier otro fuero que pudiera corresponderles, someterse a la decisión que un tercero imparcial y de su confianza –el árbitro– dictamine –laudo arbitral– para la resolución de los conflictos y diferencias que pudieran surgir entre ambos”. Es decir, un sistema que se pacta cuando todo va bien, por si acaso las cosas van mal. En opinión de Salvador Jiménez Mariscal, durante estos últimos años asistimos a una fase en la que el arbitraje se presenta como una nueva medida para la resolución de conflictos, alabando, y en

ocasiones exagerando, sus grandes ventajas, cuando en realidad no es que sea bueno o malo *per se*. “Los arbitrajes”, asegura, “son tan buenos como lo sean los árbitros. Y si queremos a los mejores tendremos que estar dispuestos a soportar unos costes que no siempre nos parecerán adecuados”. No obstante, no niega que, en términos generales, “sobre todo a partir de la ley de 26 de diciembre de 2003, resulta mucho más atractivo para el sector”. Para Jordi Ruiz de Villa Jubany, socio del despacho de abogados

Sigue en la página 22 •••

► bro de cánones. Lo normal es que el franquiciador cumpla con su objetivo de dar apoyo al emprendedor e intente arreglar la situación por otra vía que no sea la resolución del contrato por morosidad en los pagos”, asegura el consultor de FDS Consulting.

En este sentido, Joan Manel Gili, director de Desarrollo de Comess Group, reconoce que si por algún motivo se encuentran con que a un establecimiento le cuesta arrancar, “siempre se le dan facilidades de pago o, incluso, se le condona la deuda hasta que el local alcance cifras de rentabilidad”.

El exceso de endeudamiento puede llegar a ser motivo de dificultades y, a su vez, causa de conflictos con el franquiciador, debido a la imposibilidad de hacer frente a los pagos iniciales. Por este motivo, María Zamácola, directora de Expansión de Neck & Neck, opina que resulta

básico que las previsiones presupuestarias sean realistas. “Las cuentas de explotación que se facilitan tienen que basarse en un estudio muy exhaustivo. Si queda alguna duda sobre la posible viabilidad del negocio, lo mejor es no abrir un establecimiento. La tesorería tiene que estar muy desahogada, porque

Al comienzo, el franquiciado no suele poner en tela de juicio las directrices estratégicas impuestas por la central

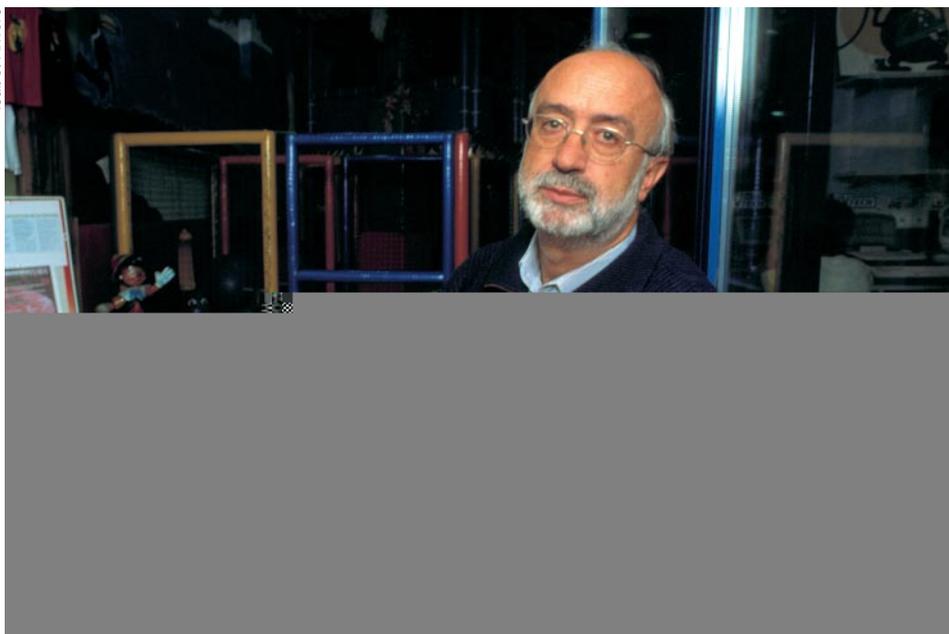
si no, ante el más mínimo obstáculo, los números no salen y entonces aparecen los problemas”.

En ocasiones, los reveses de tipo económico surgen por factores ajenos a las previsiones financieras o a la gestión del propio franquiciado. Una calle en obras, la apertura de un local de la competencia a poca distancia o la instalación de un centro comercial donde antes había un solar pueden significar que ►

Isabel Arriero

►
JUAN JOSÉ SAAVEDRA

“En ningún caso interesa llegar a los tribunales si se dejan de pagar los cánones, máxime cuando su importe mensual asciende a 300 euros”, afirma el responsable de Multiaventura.



*** Viene de la página 20

Jausas y asesor legal de la AEF, el arbitraje tiene múltiples ventajas. Por un lado, destaca la rapidez frente a los tribunales, “no ya sólo por la tramitación, que suele durar de seis a ocho meses, sino también porque, una vez dictado, un laudo es prácticamente irrecurrible”. Otro de los rasgos que Ruiz de Villa Jubany apunta como positivo es la especialización de los árbitros, “puesto que son nombrados entre abogados en ejercicio y ex magistrados con experiencia y amplia preparación en el mundo de la franquicia”. Unas virtudes de las

que carecen los jueces, “para quienes aun poniendo toda su voluntad, siempre habrá aspectos de cada negocio que no puedan apreciar del mismo modo”, matiza Salvador Jiménez Mariscal. Al margen del precio, otro de los inconvenientes que tiene el arbitraje es que, en principio, no cabe recurso alguno, excepto el de anulación en los casos previstos por la ley. Además, si una vez dictado el laudo el condenado no lo cumple, “hay que recurrir igualmente a los tribunales de justicia para su ejecución o cumplimiento forzoso”, advierte

Marina Bugallal. Aunque no hay datos sobre el número de conflictos que se resuelven mediante la vía judicial y arbitral, Santiago Barbadillo reconoce que “cada vez se incluye más la cláusula del arbitraje en los contratos de franquicia”. Esto se debe, según José María Lancho, a que es un sistema “que sobre todo protege y beneficia al franquiciador más que al franquiciado”. Al margen de la vía arbitral y judicial, en caso de conflicto también existe la posibilidad de recurrir a la mediación. Este es un proceso mediante el cual un

tercero, experto y neutral, asiste a dos personas o más para buscar soluciones negociadas a su conflicto. Cuando se opta por la mediación hay que hacerlo de modo abierto y dispuestos al diálogo como paso previo imprescindible para alcanzar soluciones mutuamente satisfactorias. A diferencia de la vía arbitral o judicial, la mediación no culmina en la obtención de una solución impuesta, “sino en un acuerdo de las partes según su propio criterio y con la ayuda del mediador”, señala Guillermo Bermúdez.

► el negocio que hasta ahora marchaba bien comience a renquear. “En estos casos, hay que analizar las posibles soluciones y poner los mecanismos correctores necesarios, bien sea haciendo campañas de comunicación o reforzando los menús”, afirma Susana García, encargada del Departamento Jurídico y de Compras de Dehesa Santa María.

Buena parte de las enseñas son bastante comprensivas a la hora de retrasar el cobro de cuotas si existen causas justificadas. El problema se plantea cuando el franquiciado, ya sea porque no obtiene la rentabilidad esperada o porque considera que está pagando un canon demasiado alto para lo que obtiene, se niega a hacer frente a sus obligaciones contractuales. En estos casos, las centrales suelen ser implacables. “Cuando un local lleva tiempo abierto y funciona, en cuanto se produce un impago, somos inflexibles”, afirma taxativamente el director de Desarrollo de Co-



Isabel Arriero

◀ **MARINA BUGALLAL**
La abogada del despacho Mariscal Asociados entiende que, en principio, “puede haber menos riesgos de conflictos en aquellas franquicias que funcionan desde hace varios años”.

mess Group.

Pero, dependiendo del modelo de negocio, la presión que pueda ejercer el franquiciador será mayor o menor. En franquicias donde el producto es sumi-

Cuando el asociado se siente más seguro en la gestión, empieza a pensar que no necesita los consejos de la enseña

nistrado por la central, la coacción es mucho más eficaz que si se trata de una enseña de servicios. “Si un asociado se niega a pagar, simplemente no le mandamos camisas”, dice José Luis González-Hontoria, director comercial de Artesanos Camiseros.

En aquellas cadenas que se nutren de modestos cánones por servicio o publicidad, se evita a toda costa que cualquier impago acabe convirtiéndose en

un contencioso judicial ya que, como indica Juan José Saavedra, responsable de Multiaventura, “en ningún caso interesa llegar a los tribunales, máxime cuando el canon mensual que se cobra asciende a 300 euros”.

En esta misma línea se expresa Juan Carlos Gabilondo, director regional de Alfa Inmobiliaria. “Tenemos un canon de mantenimiento de 300 euros y un canon de publicidad de 60. Son cantidades que normalmente no suponen un gran esfuerzo para nuestros franquiciados. Y, en todo caso, no merece la pena el enfrentamiento. Siempre se puede encontrar una solución”, admite Gabilondo.

► **Pecados de juventud.** En teoría no existe una relación directa entre conflictividad y grado de experiencia de las enseñas. El hecho de llevar más tiempo franquiciando no significa que no se produzcan disputas en la red. Sin embargo, la práctica demuestra que es mucho más fácil encontrarse con problemas ►

Los franquiciadores ganan

En raras ocasiones los problemas que surgen entre franquiciados y franquiciadores terminan en los juzgados o en las cortes de arbitraje. Esto no quiere decir que no existan disputas entre unos y otros. Lo que sucede es que, normalmente, se suelen resolver sin mayores problemas mediante algún tipo de acuerdo. “Tiene que ser algo muy relevante para acabar en los tribunales”, reconoce María Zamácola, directora de Expansión de Neck & Neck, enseña que cuenta con más de un centenar de

franquiciados y que en los últimos años únicamente ha tenido un pleito judicial. Aunque el número de conflictos que no son resueltos de manera pactada entre el franquiciado y el franquiciador es pequeño, hay algunos que han trascendido a la esfera mediática, como ha ocurrido con Cantina Mariachi, Telepizza, Nacex o, el más reciente, de Aló. De los pleitos resueltos, como es el caso de Cantina Mariachi, perteneciente a Comess Group, la sentencia dictada por la Audiencia

Provincial de Barcelona no sólo echa por tierra la demanda de la asociación de franquiciados de la marca, que acusaba a la enseña de mala gestión y de un encarecimiento de los precios de la materia prima, sino que además sienta jurisprudencia. El tribunal considera que todos los establecimientos de Comess Group deben suministrarse de proveedores homologados como garantía de calidad, servicio y homogeneidad de los productos que se sirven en la red.

Otro de los casos resueltos y que también falla a favor del franquiciador es la demanda interpuesta contra Telepizza por la asociación de franquiciados de la cadena, recientemente desestimada por el juzgado de primera instancia de Alcobendas (Madrid). El juez considera que el contrato de franquicia establece que la homologación de los productos debe hacerla la enseña y que, por tanto, no cabe la posibilidad de que los franquiciados contraten un proveedor alternativo.

➤ no resueltos en franquiciadores noveles que en aquellos que han alcanzado un alto grado de madurez. Esto se debe a que, “en la medida en que una cadena lleva años de experiencia, conoce mejor el mercado, ya que tiene parámetros de comparación y, por tanto, hay más garantía de éxito de los franquiciados. Y el éxito, precisamente, es un factor que reduce la conflictividad”, opina Jordi Ruiz de Villa Jubany, socio del despacho de abogados Jausas y asesor legal de la AEF.

Marina Bugallal, abogada del despacho Mariscal Asociados, entiende que en principio “puede haber menos riesgos de conflictos en aquellas franquicias que ya existen y funcionan des-

Las franquicias suelen saber qué y cómo compra el asociado, con lo cual es muy difícil que este les oculte ventas

de hace varios años. Además, resulta más fácil comprobar de primera mano, a través de otros asociados, sus experiencias, problemas y, en definitiva, su realidad”.

Sin embargo, en las fases de crecimiento de las redes, en el momento en que comienza a consolidarse y aumentar el número de unidades operativas, es cuando se producen mayores tensiones, según Santiago Barbadillo. “En el periodo en que

más franquiciados entran a formar parte de la red pueden surgir conflictos, porque el franquiciador le dedica más tiempo al crecimiento que al soporte. En ese momento, el emprendedor que se incorpora a la enseña espera recibir un trato personal, puesto que para él supone el negocio de su vida, pero el franquiciador tiene que dedicar su atención no sólo a la expansión, sino también a todos los franquiciados”. El responsable de Barbadillo Asociados entiende que “esta fase, hasta que se logra asentar la red, es bastante peligrosa y no exenta de conflictos. Por un lado, la cadena está en pleno crecimiento, pero por otro no tiene una experiencia completa y, a veces, sus estructuras son limitadas para atender la expansión y la llegada de nuevos franquiciados”, advierte.

De ahí que, en ocasiones, como explica el asesor legal de la AEF, se produzcan situaciones problemáticas, ya que

“al crecer mucho una red puede acabar buscando –por saturación– ubicaciones que no son muy rentables”.

La inexperiencia de las redes de franquicia no tiene por qué aumentar los riesgos de conflicto con los franquiciados. Bien es verdad que, como recomiendan los expertos, “hay que ser cautelosos en aquellos negocios relativamente nuevos y que,

además, sean desconocidos para el emprendedor”, alerta Bugallal. Se refiere a franquicias que por lo general se basan en una propuesta de negocio poco experimentada, y que no cuentan con los recursos humanos y financieros suficientes para asegurar la asistencia necesaria al asociado.

No obstante, existen modelos de negocio noveles tan válidos como los que llevan mucho tiempo en el mercado. “La idea de que los negocios de reciente creación están abocados al fracaso no es cierta”, asegura Salvador Jiménez Mariscal. Aunque matiza que sólo es posible que funcionen siempre que exista buena fe y voluntad por parte del franquiciador y del franquiciado. En estos casos, el primero debe ser lo suficientemente sincero con el segundo al exponerle su experiencia y expectativas de negocio. Y el franquiciado, a su vez, tiene que ser consciente del riesgo que está asumiendo”.

Además, en los negocios de nuevo cuño, pese a que es más fácil cometer errores, “es cuando el franquiciado menos los tiene en cuenta, porque ambos están empezando y no son capaces de calibrar lo que sería un servicio pleno”, apunta Barbadillo.

➤ **Sectores complicados.** Más que sectores problemáticos, existen –como explica Santiago Barbadillo– áreas de actividad más complicadas que otras. “Hay sectores en los que el rol del franquiciador tiene una mayor trascendencia. Por el contrario, existen otros en los que, por ➤

Por parte del franquiciado

- Falta de pago de cánones.
- Caso omiso a las directrices del franquiciador en cuanto a imagen, marca, normas de actuación comercial, publicitaria, administrativa o precios recomendados.
- Venta de productos no autorizados (en los supuestos en que exista una exclusividad de producto o servicio o gama obligatoria de productos o servicios).
- No asistencia a la formación.
- Competencia desleal: violación de los derechos de propiedad intelectual e industrial del franquiciador.
- Ocultación o falseamiento de datos.
- Utilización indebida del saber hacer durante el desarrollo del contrato.

Principales causas de desavenencias

Por parte del franquiciador

- Imposición de precios en el contrato.
- Imposición injustificada de fuentes de aprovisionamiento.
- Inexistencia del saber hacer o sistema operativo.
- Falta de asistencia técnica o comercial.
- Falta de formación.
- Falta de publicidad de la red, producto o servicio.
- Competencia con el franquiciado.
- Infracción de la zona de exclusividad del franquiciado.

► pura operativa, tiene un papel más pasivo y no necesita estar metido en el negocio del franquiciado. En estos casos puede parecer que la central no hace nada y, si surge cualquier tipo de problema, siempre será más fácil achacarle las culpas”.

A juicio de Arturo Holguín, tienden a producirse menos problemas en los sectores que se hallan muy desarrollados en franquicia que en aquellos que son incipientes. “Un sector que lleva mucho rodaje es fácil que haya limado todas las asperezas que se dan al inicio”, justifica.

Para Salvador Jiménez Mariscal, la conflictividad no se puede calibrar por sectores. En su opinión hay negocios que son más tentadores para que el franquiciado incumpla sus obligaciones, porque aprecia una mayor sencillez en el saber hacer. Y pone como ejemplo más frecuente el caso de la restauración, “quizá por ser uno de los que más inversión requiere y en el que con mayor rapidez aumentan las ventas”.

Por el contrario, en los conceptos basados en el servicio, según el responsable de Arunda Gestión Integral de Franquicias, el asociado precisa más tiempo para cometer infracciones, “al necesitar de la confianza del cliente y su fidelización”. A partir de ese momento, cuando el negocio da muestras de pujanza –situación que, según Jiménez Mariscal, suele coincidir con la segunda mitad del contrato–, “el franquiciado no ve el momento de que transcurra el plazo que



Isabel Arriero

◀ **JOSÉ LUIS GONZÁLEZ-HONTORIA**

“Si un franquiciado de nuestra enseña se niega a pagar, simplemente dejamos de mandarle camisas”, reconoce el director comercial de Artesanos Camiseros.

resta para poder desarrollar el negocio como le venga en gana. Estas circunstancias se suelen dar con mucha frecuencia en sectores especializados en limpieza en seco o peluquería”.

► **El canon de publicidad.** Esta cuota constituye el pilar básico en que se sustenta la comunicación de la red. La política publicitaria suele estar marcada y dirigida desde la central de franquicia: campañas genéricas, de ámbito nacional o regional, que buscan incrementar la notoriedad, la imagen y el prestigio de la marca. Normalmente este tipo de acciones corre por cuenta de la central, que se financia a través de las aportaciones de los franquiciados, aunque hay enseñanzas que no cobran este tributo.

El canon de publicidad puede llegar a ser motivo de discusión cuando se produce un conflicto entre franquiciado y franquiciador. Y no sin razón, porque, como explica Joan Manuel Gili, director de Desarrollo

de Comess Group, “siempre se ha percibido como un ingreso extra para la central”. No obstante, Santiago Barbadillo reconoce que para algunas enseñanzas es una tentación convertir el canon de publicidad en un ingreso encubierto del que no se da ningún tipo de explicación a los asociados. Entre otras cosas porque en pocos contratos se especifica “que la central esté obligada a dar justificación alguna sobre lo que se hace con el fondo de *marketing*”, matiza Mariano Palacios.

Aunque los franquiciadores no se autoimpongan en el contrato la obligatoriedad de dar cuentas de cómo se utiliza este fondo, Santiago Barbadillo considera que, desde un punto de

Un franquiciado no se puede escudar en que la Coca-Cola pueda ser sustituida por otro producto similar

vista ético, deberían explicar cómo se administra y a qué tipo de acciones se dedica. “Luego el franquiciado estará de acuerdo o no con el éxito o fracaso de la inversión, pero al menos sabrá cómo se gasta ese dinero”.

Al margen de las dudas que puedan surgirle al franquiciado sobre el destino que se le da al fondo de *marketing*, también desde el otro lado de la barrera puede haber reticencias y hasta conflictos por la mala utilización que se haga de la marca a través de la publicidad local y específica adaptada a cada territorio de exclusividad. Cualquier acción de carácter promocional, publicitario o de patrocinio que queramos realizar en nuestro negocio deberá contar siempre con la supervisión y el beneplácito del franquiciador. Hay que tener en cuenta que, aunque las campañas se lleven a cabo sólo en la zona de exclusividad de nuestro territorio, estaremos utilizando la imagen de la red, y esto afecta tanto al franquiciador como al resto de los integrantes de la enseña.

Por tanto, es recomendable que antes de pensar en una posible acción de publicidad lo comentemos con la central, ya que ellos tienen una visión mucho más global del negocio y más experiencia en esta materia. Y, al mismo tiempo, es la vía más adecuada para no cometer errores y evitar problemas con el franquiciador

► **Exclusividad.** Otro de los posibles motivos de conflicto que puede llegar a suscitarse en- ►

► tre franquiciados y franquiciadores tiene que ver con las zonas de exclusividad. El territorio concedido para llevar a cabo la actividad en franquicia nos permitirá actuar libremente en un área delimitada, evitando así que la enseña pueda instalar otra unidad, ya sea propia o franquiciada. Según Santiago Barbadillo, esto supone también una cortapisa para el franquiciado, puesto que no le está permitido "ejercer labores activas de captación de clientes fuera de esa zona".

Los conflictos en las áreas de exclusividad pueden estar motivados por varias causas. Por un lado, la invasión de una zona ajena a la asignada y que entre en confrontación con los intere-

"A veces un asociado no paga la cuota porque considera que no hay saber hacer ni asistencia técnica adecuada"

ses de otro franquiciado o del propio franquiciador. Por este motivo es importante contar con un plano bien detallado que especifique los límites territoriales y las condiciones en que asumimos esa exclusividad. No hay que olvidar que se pueden dar casos en que la central de franquicia se reserve el derecho a instalarse en un centro comercial dentro de una zona ya concedida, con el perjuicio que esto ocasionaría.

Por otro lado, en los procesos de expansión de las redes de franquicia puede ocurrir que se otorguen territorios a sabiendas de que no resultan lo suficientemente rentables. Se da entonces el fenómeno de lo que José María Lancho, letrado del despacho de abogados Vicor y Asociados, denomina "información asimétrica", que consiste en "la omisión de datos fundamentales de la situación del negocio o de sus perspectivas de futuro". Según Lancho, se dan casos en los que las empresas franquiciadoras tienen calculados los índices de crecimiento y su viabilidad económica de manera un tanto ajustada. "Si esta información, como puede ser la rentabilidad

de determinada zona de exclusividad, se omite al franquiciado, se le estaría causando un grave perjuicio y sembrando el germen de un posible conflicto, ya que la veracidad de los datos puede determinar el compromiso del asociado con la enseña".

► **Aprovisionamiento.** Aunque existen enseñas en las que el aprovisionamiento no es uno de los pilares de su modelo de negocio, en la gran mayoría de los sistemas de franquicia basados en el producto "las relaciones de aprovisionamiento entre el franquiciado y el franquiciador o la central de compras seleccionada por este son una parte fundamental del contenido de los contratos de franquicia", expli- ►

La visión de 3 franquiciados / 01 Manuel García, de Jamaica Coffee Shop

"Al principio tuve problemas con el masterfranquiciado"

Al cabo de los años Manuel García tiene claro que cualquier problema llevado al extremo puede acabar degenerando en un conflicto. En su caso, tras casi una década al frente de una cafetería Jamaica Coffee Shop, ha aprendido que las diferencias que pueden surgir en el día a día de la relación con el franquiciador hay que resolverlas



Isabel Arriero

de forma rápida.

Aunque tras estos dos lustros de rodaje al frente del negocio García reconoce que ha habido momentos de tensión, sobre todo al inicio, "cuando la masterfranquicia estaba en otras manos", en la actualidad "no existen mayores discrepancias que las habituales". Como puede ser el canon de publicidad general que cobra la enseña, un tributo que García considera que no tiene mucho sentido. "A mí me sirve la publicidad que se hace en mi zona de influencia y no la generalista que pueda hacer la marca", asegura. Sin embargo, asume que el canon de publicidad tiene que pagarlo necesariamente, le guste o no, "ya que así está recogido en el contrato".

Por otra parte, también reconoce que la central no es excesivamente pertinaz a la hora de obligar en el suministro de todos los artículos en la cadena logística. "Hay una serie de productos referenciados que son obligatorios, porque forman parte de la esencia del negocio, como son el café o el azúcar. Pero en otros hay bastante manga ancha, y esto relaja la relación. Lo mismo que a la hora de proponer novedades", explica.

► can Enrique Carlos Díez de Castro, Antonio Navarro y Francisco Javier Rondán, coautores de *El sistema de franquicia. Fundamentos teóricos y prácticos*.

Por ley, una cadena puede imponer cláusulas contractuales de no competencia durante los cinco primeros años de vida de una franquicia, prohibiendo la venta de productos o servicios de otras marcas. Asimismo, puede obligarnos a que nos aprovisionemos de determinados productos en más del 80% del total de las compras, siempre que sea para mantener la identidad y reputación comunes a la red. Sin embargo, esta imposición no puede tener nunca una duración superior a 5 años, salvo que el local o terreno donde se ubique

“Para algunas cadenas es una tentación convertir el canon de publicidad en un ingreso encubierto”

la franquicia sea propiedad del franquiciador o este lo haya arrendado a terceros y a su vez (subarrendado) al franquiciado.

Transcurrido dicho periodo de tiempo el franquiciado quedará libre de esta obligación. Lo que ocurre es que, como buena parte de las enseñas tiene contratos de cinco años, la cláusula de aprovisionamiento exclusiva acaba renovándose de forma automática.

No obstante, cuando por la causa que sea surjan conflictos relacionados con el suministro

obligatorio de productos, hay distinguir muy bien entre aquellos que son esenciales para la calidad o uniformidad de la oferta en toda la red de lo que son imposiciones que únicamente responden a intereses económicos del franquiciador. Para algunos letrados, este tipo de cláusulas puede ser desarmable desde el punto de vista legal si el género no resulta esencial para mantener el buen nombre e imagen de la cadena.

Pero antes de emprender cualquier tipo de litigio conviene sopesar todos los riesgos que se corren, máxime teniendo en cuenta las sentencias dictadas a favor de Comess Group (Cantina Mariachi y otras marcas) y Telepizza, en las que los jueces re-

conocen que la homologación de productos debe hacerla la enseña y, por tanto, no cabe la posibilidad de que los franquiciados contraten un proveedor alternativo sin previo consentimiento de aquella. De esta manera, un franquiciado no se puede escudar –como hizo el demandante de Cantina Mariachi– en que la Coca-Cola pueda ser sustituida por otro producto similar, ya que, según la sentencia de la Audiencia Provincial de Barcelona favorable a Comess Group, “la obligación impuesta a los franquiciados de suministrarse a través de un operador logístico es legal, equitativa y no constituye ningún abuso de relación de dependencia”.

► **Ventas ocultas.** Otros con- ►

La visión de 3 franquiciados / 02 Fernando Vaquero, de Acadomia

“De haber surgido un conflicto no habría abierto una segunda franquicia”



Oscar Elias

Tras casi una década trabajando como director de Carrefour, Fernando Vaquero decidió el pasado año que había llegado el momento de dedicarse a sus propios negocios y dejar la gestión empresarial por cuenta ajena. Antes de decantarse por Acadomia, Vaquero indagó “en los sectores más dispares, valorando todo tipo de franquicias,

desde agencias financieras a inmobiliarias”. “Estaba abierto a una oportunidad de negocio para dedicarle el 50% de mi tiempo”.

Las buenas perspectivas que Vaquero ha visto en esta franquicia le han animado a abrir, en tan sólo ocho meses, un par de centros bajo la marca Acadomia. “Es una prueba de que no he tenido ningún problema ni conflicto con la central, ya que de haber sido así no habría abierto una segunda franquicia”, afirma.

Vaquero reconoce que, hasta la fecha, todo lo prometido por la marca se ha ido cumpliendo con bastante precisión. El único pero que le pone a la central es que la cuenta de explotación que presenta es demasiado optimista. “No te engañan, pero el umbral de rentabilidad de salida es superior”, asegura.

Por lo demás, entiende que este tipo de empresa tiene dos patas básicas para llevarla con éxito. Por un lado, el local. “Si te equivocas, estás muerto”, afirma con rotundidad. Por otro, la persona que se contrate como coordinador pedagógico, “ya que será la cara visible del negocio”.

► flictos que se pueden dar en la relación de franquicia vienen motivados por la tentación de algunos asociados de ocultarle ventas a la central. Una práctica que es vista como una manera de aumentar la cuenta de resultados sin pasar por el previo control del franquiciador ni abonarle el correspondiente canon.

Aunque en ocasiones esta merma en la caja se pueda producir, por lo general las enseñas cuentan con mecanismos de control para evitarla. Se trata funda-

Una red puede imponer cláusulas de no competencia durante los 5 primeros años de vida de una franquicia

mentalmente de herramientas de carácter informático, mediante programas de ventas, que permiten conocer en todo momento el estado de un establecimiento. De esta manera, las redes que trabajan con plataformas de distribución y suministradores homologados saben qué y cómo compra el franquiciado, con lo que cual es muy fácil comprobar si hay cualquier tipo de desviación. "No obstante, siempre puede haber algo de picaresca a la hora de no incluir las ventas en el sistema, pero resulta marginal. Por otra parte, es muy difícil dejar de declarar ingresos, ya que habría que dejar de comprar a la plataforma, y esto supone un incumplimiento muy grave", reconoce el responsable de Desarrollo de Co-

Cualquier acción de carácter promocional de nuestro negocio deberá contar con el beneplácito del franquiciador

mess Group.

La falta de asistencia técnica es otro de los motivos que pueden generar conflictos entre un franquiciado y un franquiciador. "A veces un franquiciado no paga la cuota porque llega al convencimiento de que no hay saber hacer ni asistencia técnica adecuada", explica el responsable de Delta Asesores.

Precisamente, la asistencia técnica y la formación son dos de los aspectos vitales para el buen funcionamiento de una

franquicia. Por desgracia, en ocasiones, como denuncia Santiago Barbadillo, "hay enseñas que no dedican ni el tiempo ni los recursos suficientes para hacer un seguimiento en condiciones. Y como consecuencia se dan casos en los que el franquiciado se halla muy poco controlado y desasistido".

También sucede que hay franquicias que prometen mucho y hacen muy poco. Por este motivo, como explica María Zamácola, es preferible "vender menos expectativas de las que se vayan a cumplir y evitar que esto degeneren en un conflicto".

► **A esperar un año.** Hay un aspecto muy importante que no se puede pasar por alto cuando un contrato de franquicia se extin-

La visión de 3 franquiciados / 03 Francisco Valentín, de Fastway Courier

"La central aún no ha desarrollado la red lo suficiente"



Isabel Arriero

Pese a la juventud de Francisco Valentín, que cuenta con 33 años, es una persona curtida en el terreno de la mensajería, profesión en la que comenzó cuando tenía 18 años. En este periodo de tiempo ha tenido la oportunidad de crear varias empresas por cuenta propia y sumarse a la enseña Fastway Courier. "En este sector, o tienes detrás una marca con prestigio o es complicado crecer y desarro-

llarte en el mercado", justifica Valentín.

Por este motivo decidió, hace unos meses, ponerse bajo el paraguas de esta enseña de origen neozelandés. Valentín reconoce que para alguien que esté habituado a trabajar por su cuenta puede resultar inicialmente difícil asumir las directrices que le marca la central, lo que a veces deriva en un conflicto. En su caso, hasta el momento, no se ha producido ninguna controversia ni desavenencia con los criterios y con la forma de trabajar de la red. Por el contrario, le ha abierto "más oportunidades de negocio".

Al ser una franquicia que lleva relativamente poco tiempo instalada en el mercado, opina que uno de los problemas fundamentales es "que la central aún no ha desarrollado la red lo suficiente", ya que su ámbito de actuación se centra fundamentalmente en el área de Levante, Ciudad Real y Albacete. "Esto está frenando nuestro crecimiento", afirma. Asimismo, Valentín no oculta que la franquicia necesita madurar todavía para asentar bien las bases. Una cuestión que, por otra parte, disculpa, "porque es una red joven".

que: las cláusulas de competencia poscontractual.

De acuerdo con la normativa europea, este pacto obliga a no abrir ningún establecimiento o llevar a cabo una actividad comercial idéntica o similar a la establecida en la zona de exclusividad durante un periodo de un año. Sin embargo, este tipo de pactos no es aplicable a todas las cadenas; sólo se puede imponer cuando sea imprescindible para mantener el saber hacer transmitido. De hecho hay multitud de cadenas que no incluyen esta cláusula y permiten al asociado, una vez finalizada la relación, operar como quiera. “No ponemos ninguna pega para que nuestros ex franquiciados puedan seguir ejerciendo la actividad, incluso en el mismo local”, reconoce Saavedra.

Por su parte, el responsable regional de Alfa Inmobiliaria afirma que la central no solamente permite a sus franquiciados abandonar la enseña en cualquier momento, sino que no les pone ningún impedimento en el caso de que deseen seguir dedicándose a asuntos inmobiliarios.

Con el objetivo de protegerse de la competencia poscontractual, en muchos contratos se recogen cláusulas para evitar que un franquiciado, a través de una sociedad interpuesta, pueda abrir un negocio parecido al que regentaba en la misma zona o local. Estas limitaciones suelen alcanzar a parientes y familiares hasta de segundo grado. No obstante hay muchos ex franquicia-

dos que recurren a diversas tretas para seguir dirigiendo un negocio similar en la sombra, ya que suele ser bastante complicado demostrar la existencia una sociedad interpuesta.

Por este motivo, para dificultar cualquier tipo de competencia, e incluso para no perder el fondo de comercio generado durante la vigencia del contrato en un determinado local, algunos franquiciadores utilizan diversas estratagemas. “Incluyen cláusulas que les proporcionan el derecho a disponer del local del franquiciado una vez terminado el contrato. De esta forma se aseguran también, si lo esti-

“Cada vez se incluye más el arbitraje en los contratos porque beneficia más al franquiciador que al franquiciado”

man oportuno, la continuación del negocio con otro asociado y, por tanto, que el punto de venta no cierre y cuente como fracaso de la enseña”, señala Enrique Carlos Díez de Castro. Este tipo de disposiciones aparece en el contrato de alquiler del establecimiento, siempre y cuando el arrendador las permita.

Las cláusulas pueden llegar incluso más lejos y obligar al franquiciado a cederle el local al término del contrato, en el caso de que fuese arrendado, o alquilárselo si el franquiciado fuera propietario del mismo. Y ya sabemos que, en caso de incumplimiento, el conflicto estará servido. **EF**