

Franquicia: Herramienta de crecimiento de una marca



MARTA FERNÁNDEZ PEPPER

Abogada por la Pontificia Universidad Católica del Perú.

AUTORES NACIONALES

SUMARIO:

- I. Introducción.
- II. Definición.
- III. Sujetos del contrato de franquicia.
- IV. Elementos reales del contrato de franquicia.
 1. Transferencia del *know how*.
 2. La cesión de una marca.
 3. La asistencia técnica o comercial.
- V. Ventajas y desventajas del contrato de franquicia
- VI. Condiciones para ser una franquicia
- VII. Perú: casos exitosos de franquicias.
- VIII. Fracaso de las franquicias extranjeras.
- IX. Extinción del contrato.
- X. Franquicia: Herramienta de crecimiento de una marca.

PROPIEDAD INTELECTUAL

ADVOCATUS 134

RESUMEN:

En el presente artículo, se analiza la figura de la franquicia y cómo ésta se convierte en un poderoso instrumento para el desarrollo de una marca. Asimismo, se explican los conceptos medulares del contrato de franquicia, las partes que en él intervienen y sus principales características. Finalmente, se da cuenta de los éxitos y los fracasos de las franquicias en el Perú.

Palabras clave: Franquicia – Instrumento – Desarrollo de una marca – Asistencia técnica o comercial – Transferencia del know how.

ABSTRACT:

In this article, the term 'franchise' is analyzed, what it covers and how it becomes a powerful tool for the development of a trademark. The core concepts of the franchise contract are also explained, the parties involved in it and its main characteristics. Finally, it is explained the success and failure of franchises in Peru.

Keywords: Franchise – Instrument – Development of a trademark – Technical or commercial assistance – Transfer of know-how.

I. INTRODUCCIÓN

En el Perú, las franquicias se han ido desarrollando de forma paulatina, no obstante en los últimos años se ha acelerado su crecimiento, pues actualmente, las empresas las observan con particular interés al considerarlas herramientas útiles y eficaces que les permiten hacer crecer sus negocios, fortalecer sus marcas, incrementar sus ventas e incursionar en nuevos mercados nacionales e internacionales bajo un esquema de costos minimizados.

En el presente artículo, esbozaremos los conceptos relacionados al contrato de franquicia, esto es, su definición, los sujetos participantes en ella, sus elementos reales, las ventajas y desventajas, las condiciones que se deben tener en cuenta para dar una marca en franquicia, así como su implicancia en el desarrollo y crecimiento de una marca en el mercado.

II. DEFINICIÓN

El contrato de franquicia es un contrato *sui generis*, por lo que no posee una definición única en la doctrina. Por el contrario, encontramos

diversas opiniones que pretenden explicar su significado.

Así, por ejemplo, el Instituto de Derecho Dependiente de las Naciones Unidas –UNIDROIT¹– señala que el Contrato de Franquicia es una operación contractual entre un franquiciante y un franquiciado, en la cual el franquiciante ofrece o es obligado a mantener un interés permanente en el negocio del franquiciado, en aspectos tales como el *know how* y la asistencia técnica. El franquiciado opera bajo un nombre comercial conocido, un método y procedimiento que pertenece, o que es controlado por el franquiciante y, en el cual el franquiciante ha hecho o hará una inversión sustancial en su propio negocio y con sus propios recursos.

Por su parte, el jurista Marcelo Cherto² considera que el contrato de franquicia es un contrato por el cual el poseedor de un nombre o marca de una idea, de un método o tecnología, secreto o proceso; propietario o fabricante de un cierto producto o equipo y, un *know how* a él relacionado, otorga a alguien jurídica y económicamente independiente, licencia para explotar ese nombre o marca, en concesión con

1. El International Institute for the Unification of Private Law (Unidroit) es una organización intergubernamental independiente, destinada a estudiar las necesidades y los métodos para modernizar y armonizar el ordenamiento privado en derecho mercantil entre los estados y los grupos estados.
2. CHERTO, Marcelo. *Franchising*. Tercera Edición. McGraw/ Hill, Sao Paulo, 1989. p. 4.

tal idea, proceso, método, tecnología, productos y/o equipamiento.

Teniendo en cuenta lo anterior, podemos decir que el Contrato de Franquicia es un contrato de colaboración empresarial, mediante el cual el franquiciante cede en uso su marca de producto o servicio por un tiempo determinado, transfiriéndole los conocimientos técnicos necesarios del concepto del negocio (*know how*), además de brindarle asistencia técnica y comercial al franquiciado, a cambio de una contraprestación.

III. SUJETOS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Como en toda relación contractual, en el contrato de franquicia participan dos partes: el franquiciante y el franquiciado.

El franquiciante es la parte que decide expandir su red de producción o distribución de bienes y/o servicios, mediante la participación de terceros con capital de inversión.

En cambio, el franquiciado es la persona natural o jurídica que hace uso de la marca, realiza el negocio y paga unas contraprestaciones periódicas, así como un derecho inicial o matrícula para hacer negocio bajo el nombre y sistema del franquiciante.

Para la validez del contrato de franquicia se requiere la participación de ambas partes, por cuanto las mismas deben manifestar su voluntad de suscribir dicho contrato.

IV. ELEMENTOS REALES DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

Los elementos reales del contrato de franquicia son los siguientes: (i) la transferencia del *know*

how, (ii) la licencia de uso de una marca y, (iii) la asistencia técnica o comercial.

1. Transferencia del *know how*.

Para efectos prácticos una definición de *know how* es la brindada por la Cámara de Comercio Internacional, citada por Herbert Stumpf, quien lo define como la totalidad de los conocimientos, del saber especializado y de la experiencia volcada en el procedimiento y en la realización técnica de la fabricación de un producto³.

El mismo Stumpf refiere que por *know how* han de entenderse, por ende conocimientos y experiencias de orden técnico, comercial y de economía de empresa, cuya utilización le permite o, llegado el caso, le hace posible al beneficiario no sólo la producción y venta de objetos, sino también otras actividades empresariales tales como organización y administración⁴.

2. La cesión de una marca.

La cesión de una marca implica el otorgamiento de la licencia de uso de la marca del franquiciante así como cualquier otro signo distintivo para el desenvolvimiento de la franquicia.

Para Chavanne y Bursa marca "es un signo sensible colocado sobre un producto o acompañado a un producto o a un servicio y destinado a distinguirlo de los productos similares de los competidores o de los servicios prestados por otros"⁵.

Por su parte, el artículo 134 de la Decisión 486, Régimen Común sobre Propiedad Industrial, en relación al concepto de marca, señala lo siguiente:

"La marca es un bien inmaterial constituido por un signo conformado por palabras o combinación de palabras, imágenes, figuras, símbolos, gráficos, logotipos, monogramas,

3. Stumpf, Herbert, *El contrato de Know How*, Traducido por Tomás A. Banzhaf, Editorial Themis, Bogotá, 1984 p. 5.

4. *Idem*, p. 12.

5. Citados por BERTONE, Luis Eduardo y CABANELLAS DE LAS CUEVAS, Guillermo. *Derecho de Marcas. Marcas, Designaciones y Nombres Comerciales*, Tomo I. Editorial Heliasta SRL, Argentina, 1989. pp 15-16.

retratos, etiquetas, emblemas, escudos, sonidos, olores, letras, números, color determinado por su forma o combinación de colores, forma de los productos, sus envases o envolturas y otros elementos de soporte, individual o conjuntamente estructurados que, susceptibles de representación gráfica, sirvan para distinguir en el mercado productos o servicios, a fin de que el consumidor o usuario medio los identifique, valore, diferencie, seleccione y adquiera sin riesgo de confusión o error acerca del origen o la calidad del producto o servicio”.

Es importante señalar que, en el mundo existen dos sistemas en relación con la protección de marcas: a) el sistema constitutivo y, b) la protección por el uso. Nuestro país se rige por el sistema constitutivo, esto es, el derecho sobre una marca nace con su inscripción ante la Oficina Competente, en este caso, el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Propiedad Intelectual (Indecopi). El periodo de vigencia de una marca es de 10 años, luego de lo cual el titular de la marca deberá solicitar oportunamente su renovación, teniendo un periodo de gracia de 6 meses adicionales luego de vencida ésta. No existe la obligación de registrar la marca, pero si no se hace, no se podrá impedir que otros la usen o eventualmente la registren.

Dentro de la exclusividad que la marca otorga a su titular se han considerado doctrinariamente dos esferas, una positiva y otra negativa. Por la primera se permite al titular usarla, cederla o conceder licencia sobre la marca. La segunda, la negativa, implica que el titular está facultado para prohibir (*ius prohibendi*) que terceros usen la marca y, en consonancia, oponerse al uso y registro de signos idénticos o similares al suyo⁶.

Cuando el titular (franquiciante) de una marca debidamente inscrita ante la Oficina de Marcas concede una licencia de marca a favor de un tercero (franquiciado), como consecuencia de

la suscripción de un contrato de franquicia, está haciendo uso de su facultad positiva.

3. La asistencia técnica o comercial.

La asistencia técnica y/o comercial, es un elemento complementario a la transferencia del *know how*. Este servicio debe ser permanente, tanto anterior a la apertura del negocio como posterior al mismo.

Al respecto, Constantin de Nicholls menciona que el manejo de información por específica o por menorizada que fuere, no siempre es suficiente para obtener el resultado o eficiencia deseada y hay otros aspectos que deben ser tomados en cuenta y que constituyen los elementos que integran el saber. En primer término, la habilidad técnica caracterizada por no existir sino en relación con los individuos que la poseen y por no poder ser transmitida mediante elementos o documentos o descripciones verbales. El segundo elemento, lo constituye todo aquel bagaje que resulta de una experiencia acumulada (conocimientos de orden empírico) que no se expresa en datos, planos o especificaciones, pero permiten resolver situaciones cuando ellas se presentan (...). El tercer elemento lo constituye el hecho de que la realización de procesos técnicos parece ir requiriendo cada vez de un apoyo más constante, de una compleja estructura de análisis y elaboración en la producción de bienes y servicios (...). Los aspectos mencionados, experiencia técnica acumulada no puede transmitirse por un acto único de entrega de información y medios técnicos de alta especialización, constituyen el objeto de una prestación denominada “asistencia técnica” o “asesoramiento técnico”.

V. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL CONTRATO DE FRANQUICIA

La suscripción de un contrato de franquicia determina la existencia de ventajas y desventajas

6. Proceso 54-IP-2000, Marca: CERVITAN, publicado en la Gaceta Oficial N° 612, del 25 de octubre del 2000.

7. Constantin de Nicholls y Jaime Trujillo García. *El Know How*: Tesis de Grado de la Pontificia Univ. Javeriana de Colombia, Bogotá, 1986, pp. 76 - 77.

comerciales para el franquiciante como para el franquiciado.

Para este efecto, analicemos cada uno de ellos:

a) Las ventajas que se generan a favor del franquiciante son⁸:

- Facilita la rápida expansión de la empresa del franquiciante con recursos ajenos.
- Se agranda la imagen y la presencia del negocio.
- Cobertura más eficiente de los mercados distintos de la empresa matriz.
- Se invierte el capital que se dejó de invertir en la expansión, para la correspondiente publicidad y difusión del sistema, así como también en la investigación y desarrollo de nuevos y mejores productos.

b) Las desventajas que se generan para el franquiciante son⁹:

- El franquiciante pierde control o dominio en el manejo de los franquiciados, en comparación con su red propia, lo cual resulta lógico porque el franquiciado no es un empleado del franquiciante, éste tiene un grado de autonomía en el manejo diario del negocio.
- Falta de flexibilidad en los negocios. Cuando se tiene una red propia es fácil cambiar los productos o servicios, así como las estrategias de mercado y otras modificaciones; y,

- Tiene que compartir la rentabilidad con los franquiciados.

c) Las ventajas que se generan a favor del franquiciado son¹⁰:

- El riesgo de quiebra es bastante más reducido por tratarse de un negocio probado y exitoso, que cuenta con una marca fuertemente difundida. No requiere de experimentos ni estudios anteriores para probar suerte en el mercado con bienes y servicios propios;
- El negocio se inicia sin costo de tiempo y publicidad para hacer conocer el producto;
- Reducción en los costos de diseño para la instalación y operación del negocio;
- Posibilidad de desarrollo constante de nuevos productos y técnicas;
- Asistencia técnica y entrenamiento permanente por parte del franquiciante en todas las etapas del negocio;
- Se consigue, asimismo, economía de escala, debido a que el franquiciado no es el único que compra los insumos; con él concurren todos los franquiciados del sistema, por lo que se obtienen mayores descuentos; y, exclusividad territorial.

d) Las desventajas que se generan para el franquiciado son¹¹:

- Al igual que el franquiciante, el franquiciado tiene menor libertad de acción

8. Instituto Peruano de Derecho Mercantil. *Tratado de Derecho Mercantil*. Tomo III. Editorial Gaceta Jurídica. 1ª Edición 2008. Lima. p. 316.

9. *Idem*, pp. 316-317.

10. *Idem*, p. 317.

11. *Idem*, pp. 3117-318.

en la gestión de su negocio, lo que podría ser entendido en muy pocas oportunidades para iniciativas individuales;

- Hay una limitación en el precio y en el volumen de ventas; y,
- Hay una menor flexibilidad para transferir, vender o cerrar el negocio, toda vez que el franquiciante es quien autoriza la transferencia de la unidad franquiciada; y en el caso de decidir cerrarla, el franquiciado deberá pagar una penalidad si así se estableció en el contrato.

VI. CONDICIONES PARA SER UNA FRANQUICIA

Si tenemos un negocio que se encuentra identificado por una marca o cualquier otro signo distintivo que con el transcurrir del tiempo, se ha ido posicionando en el mercado así como en la mente de los consumidores, ¿ello implica que este negocio se encuentra listo para ser franquiciado?

Para responder esta pregunta, a continuación señalamos algunas características que advertirían que un negocio se encuentra listo para ser dado en franquicia:

- a) Debe ser un concepto transmisible:

"Transferir el saber". A través de manuales, videos, programas de capacitación, cursos, etc.

Un concepto será transmisible en la medida que el concepto que se ha construido sobre la marca pueda ser materializado a través de soportes físicos.

Podemos citar como ejemplo: los manuales de la preparación de la hamburguesa "McDonald's".

- b) Debe contar con una marca:

El franquiciante debe ser titular de la marca, la misma que debe estar debidamente

registrada ante la oficina de marcas correspondiente al territorio en el que se pretende otorgar la franquicia.

Es importante indicar que la falta de registro ocasionará que el titular no ostente ningún derecho marcario sobre el signo, puesto que, la titularidad sobre el mismo nace con la inscripción en el registro.

- c) Contar con un concepto diferenciado y atractivo:

Una diferenciación en base a una experiencia de compra completa, en relación a las existentes en el mercado.

En efecto, un concepto será diferenciado y atractivo en la medida que sea original, esto es, que posee características propias que la hagan atractiva a la vista de los franquiciados.

- d) Debe ser rentable:

No sólo debe ser bueno el concepto. El franquiciante debe poder responder con claridad preguntas financieras como: inversión inicial, *pay back*, utilidades, entre otros.

Al respecto, se debe considerar que el franquiciado demostrará interés en obtener una franquicia de una marca siempre y cuando verifique que la misma le generará ingresos y/o utilidades.

Si el negocio cumple con las características antes mencionadas, podemos decir que se encuentra listo para emprender un nuevo camino: CONVERTIRLO EN FRANQUICIA.

VII. PERU: CASOS EXITOSOS DE FRANQUICIAS

En el Perú, las franquicias se han ido desarrollando de forma paulatina, centrándose principalmente en algunos sectores como: el gastronómico, el cual ha logrado posicionarse como un referente en su sector a nivel mundial.

La gastronomía peruana ha sido considerada entre las mejores cocinas del mundo ("The Economist" la sitúa entre las doce y "Le Monde" entre las tres mejores junto a la china y francesa). El sector crece a un ritmo que dobla el crecimiento de PBI.

Recientemente, el Perú fue elegido Mejor Destino Culinario del Mundo en los *World Travel Awards 2016*¹², obteniendo el primer lugar y desplazando a importantes destinos culinarios como son: Australia, China, Francia, India, Italia, entre otras.

En el Perú se han otorgado 89 franquicias en el sector gastronómico entre marcas nacionales y extranjeras, las cuales representan el 59% de franquicias existentes en el mercado peruano.

A continuación, vemos un cuadro sobre los diferentes sectores económicos así como el número de franquicias que se han otorgado en cada una de ellos.

SECTORES	NÚMERO DE FRANQUICIAS	PORCENTAJE
GASTRONOMÍA	89	59%
ESTÉTICA, BELLEZA Y SALUD	15	10%
INDUMENTARIA Y ACCESORIOS	14	9%
ARTESANÍA, BELLEZA Y SALUD	7	5%
EDUCACIÓN	5	4%
FERRETERÍA Y CONSTRUCCIÓN	2	2%
SERVICIOS ESPECIALIZADOS	18	11%
TOTAL	150	100%

*Fuente: *Front Consulting Perú*

12. Disponible en: <<https://www.worldtravelawards.com>>

13. Disponible en: <<http://www.pardoschicken.pe/restaurantes>>.

14. Disponible en: <<http://elcomercio.pe/gastronomia/peruana/gran-fruta-jugos-naturales-comida-sana-todos-noticia-839979>>.

En este sentido, podemos citar algunos casos exitosos de franquicias nacionales.

a) Polleria Pardos Chicken¹³

Pardos Chicken nace del sueño de un grupo de empresarios visionarios que desean llevar una pequeña parte de nuestro sabor peruano al mundo. Pero no solo no se concentran en el sabor, sino en brindar una experiencia única y un ambiente acogedor, diseñado para que su cliente se sienta como en la sala de su casa.

Combinando ese cuidado por los detalles, las cantidades exactas y el toque preciso de sabor, han llevado a su plato de bandera al siguiente nivel: se han convertido en sus embajadores a nivel mundial. Hoy, Pardos Chicken es toda una Cadena de Restaurantes con sedes en Chile y Estados Unidos, pero todo empezó en 1986 en Miraflores.

b) La Gran Fruta¹⁴

Es una empresa peruana, familiar conformado por dos abogados, una arquitecta, un médico y un chef. Es una cadena de jugos naturales y sanguches caseros, donde cada uno aporta un ingrediente distinto para ofrecer comida sana en un lugar acogedor.

En el año 2006 abrieron su primera tienda en San Isidro. Ahora tienen ocho, entre locales propios y franquicias.

La propuesta de La Gran Fruta es ofrecer comida completamente saludable. Sus jugos se hacen con frutas frescas del día, que les llegan directamente del mercado, y las carnes para los sanguches las preparan en casa. Esa es la diferencia frente a otras juguerías.

c) Colegios Pamer¹⁵

En 1986, dos estudiantes de ingeniería crearon un grupo de estudio especializado en preparar a postulantes a la Pontificia Católica del Perú. Con la buena acogida y resultados obtenidos, pronto se vieron en la necesidad de ponerle un nombre al grupo y, tras combinar ingeniosamente las letras de sus nombres y apellidos nació Pamer.

Tres años después, el grupo de estudio se transformó en academia, era claro que habían encontrado su camino: convertirse en una asociación educativa, que gracias al éxito obtenido en los exámenes de ingreso, no tardó en expandirse.

En 1999 abrieron la línea de preparación para la Universidad Nacional Mayor de San Marcos y, tres años después y por recomendación de los padres de familia, el primer colegio Pamer. Con la exigencia académica y formación de personas de éxito como norte, se abrieron dos líneas especializadas nuevas: en el 2003, una para la postulación a la Universidad Nacional de Ingeniería; y, en el 2009, otra para la Universidad Nacional Agraria La Molina.

En el 2003, abrieron también los colegios Pamer en varios distritos de la capital, tomando como base la experiencia y logros obtenidos en las academias, con un comprobado sistema de tutoría y exigencia académica.

Actualmente cuentan con más de 12,000 alumnos en etapa escolar y 8,000 en preuniversitaria. Asimismo tenemos una plana docente, entre profesores y tutores, de 1,200 personas.

d) Rosatel¹⁶

Rosatel comenzó en 1994 con un aporte de US\$750 y un local en Miraflores,

prestado por tiempo indefinido. No era una tienda como lo es ahora, era solo un servicio de pedidos por teléfono. La idea de tener una florería se fue sembrando en la universidad. Pardo, estudiante de administración de empresas de la Universidad de Lima, estaba convencido de que habría un alto margen de ganancias, pero no era tan fácil llegar a conseguirlo. Las florerías que existían por entonces no buscaban rentabilidad ni resultados, pues hacían un trabajo muy artesanal, sin proyecciones en el mercado. No había modelos que imitar.

En 1999 facturó su primer millón de dólares.

Los meses de febrero y mayo, por efecto del Día de San Valentín y del Día de la Madre, representan el doble de ingresos de cualquier otro mes.

Solo en Lima tiene más de 600 repartos de regalos al día.

Actualmente, Rosatel tiene ocho tiendas en Lima y cuatro en provincias. Además de tres locales por medio de franquicias en México y uno más en Chile.

e) Topy Top

Se trata de una empresa familiar que fue fundada hace 25 años por los hermanos Flores dedicada a la confección y venta de prendas de vestir, cuyos orígenes se remontan a Huancavelica, uno de los lugares más pobres de los Andes del Perú.

En 1982 ya tenían 12 tiendas en Lima y 10 años más tarde inauguraron una planta modelo de exportaciones para Bolivia, Argentina, Ecuador, Brasil y los Estados Unidos.

Actualmente cuenta con 50 establecimientos comerciales en Lima y en Venezuela.

15. Disponible en: <<http://pamer.edu.pe/corporacion/node/3>>.

16. Disponible en: <<http://trabajofinalsig-rosatel.blogspot.com/2010/12/trabajo-final-rosatel.html>>.

f) Lavanderías Aki

Lavandería Aki es una empresa familiar que nació con la idea de brindar un servicio de calidad total en lavado al seco y al agua.

Fundada hace 16 años, Lavandería Aki Dry Cleaners S.R.L. ha logrado posicionarse como una de las mejores lavanderías en el mercado.

Su ámbito de acción comprende a los distritos de La Molina, Surco, Camacho, Monterrico, San Borja, San Isidro y Santa Catalina principalmente.

En el año 2000 Aki logra encontrarse entre las primeras 5000 empresas "Top del Perú".

g) La Panka

La Panka es una propuesta *gourmet* novedosa y diferente, fusión de comida tradicional peruana y brasas que mezclan un ambiente con estilo propio.

Su gastronomía innovadora como su pollo, anticuchos ganadores de Mistura 2011, costillas de miel de chancaca y la personalísima forma de presentación de sus platos han logrado posicionarse con éxito en la preferencia del público en sólo 4 años.

La Panka a través de franquiciados, tiene proyectado llevar su marca a países como Chile, Panamá, El Salvador, EE.UU, Ecuador y Colombia.

Para ello, se encuentran comprometidos a brindar el soporte y apoyo continuo a sus franquiciados para lograr el fortalecimiento de la marca a nivel mundial.

Finalmente, podemos citar otros casos de franquicias nacionales: La Romana, Pappas, Sibarita (franquicia industrial), Chocolates

Helena, Michéle Belau, Codimax (ferreterías), Koketa, Los Portales, Hostal Los Tambos (Arequipa), Fondo de la Cultura Económica, entre otras.

VIII. FRACASO DE FRANQUICIAS EXTRANJERAS EN EL PERÚ

Cuando una marca es reconocida y prestigiosa en el mercado, suele ser atractiva tanto para los franquiciados como para los consumidores que desean adquirir sus productos o contratar sus servicios.

No obstante, en algunos casos ello resulta insuficiente pues pese a la trayectoria que posea la marca franquiciada en su país de origen o a nivel mundial, no suele recibir la misma acogida en el país al que ingresa por primera vez.

Así, por ejemplo varias franquicias extranjeras tuvieron una experiencia fallida en el Perú, y regresaron una década después, como es el caso de *Hard Rock Café*, *Subway* o *Taco Bell*, y varias otras que se retiraron y no han regresado: *Blockbuster* (tienda de alquiler de videos), *Swensens* (helados dietéticos), *Blimpie* y *Miami Subs* (sándwiches submarinos), *Sir Pizza*, *Carlos & Charles*, *Sr. Frogs*, entre otros.

En relación con las razones que motivaron esta experiencia fallida, el Dr. Juan Carlos Mathews en su Artículo *Franquicias: ¿cuándo fracasan?*¹⁷, brinda las siguientes explicaciones:

- Deficiente gestión de la franquicia: fallas en administración, planeamiento y/o control del negocio. La responsabilidad es compartida, ya que se trata prácticamente de una cogerencia entre el franquiciante y el franquiciado.
- Incapacidad de adaptación: casos en los que la franquicia se mantiene muy poco flexible para poder ofrecer un producto estandarizado a un público que lo busca esté

17. Disponible en: <<http://semanaeconomica.com/escala-global/2014/05/27/franquicias-cuando-fracasan/>>.

donde esté. Sin embargo, hay plazas –el Perú es una–, donde la tropicalización del producto y/o del servicio es necesaria. Por ejemplo, la incorporación de chicha morada, Inca Kola o arroz en algunas propuestas gastronómicas del exterior.

- c) Insuficiente evaluación del mercado meta: hay varios casos en el Perú donde primó el olfato sobre la evaluación del mercado. Las marcas locales no deben ser subestimadas. Basta ver cómo entran *Mc Donald's*, *Burger King*, etc., y esa categoría sigue siendo liderada largamente por *Bembos*. La ubicación de los establecimientos, más aún en ciudades con el tráfico de Lima, resulta clave.
- d) Cambios en el entorno: coyunturas de crisis como las que se han dado recientemente o se vienen dando obligan muchas veces a adecuar las propuestas (precio, promociones, clubes, etc.) que ayuden a fidelizar a un cliente mucho más cuidadoso a la hora de gastar y que permanentemente compara las propuestas con otras alternativas.
- e) Comprensión integral de la propuesta de valor: muchos negocios ofrecen algo más que el producto o el servicio que parece promocionarse. Ofrecen un punto de encuentro, estatus, etc. Muchos cafés tienen ese enfoque. Lo intangible puede ser lo más importante.
- f) Dependencia de personal clave: un negocio respaldado en un personaje determinado puede ser frágil. Si se aleja ese personaje, el impacto sobre la franquicia puede ser muy fuerte y los competidores se encargarán de que así sea.
- g) Limitaciones para reinventarse: hay negocios que están estáticos, mientras el mercado cambia y la competencia se ajusta a esos cambios. El aprovechamiento de las redes sociales es un ejemplo de ello. Algunas marcas no ex-

plotan estos canales para informar sobre la historia de su marca, experiencias alrededor del mundo, apoyo a programas sociales, etc.

La expansión de las franquicias continúa, pero la mortandad también. La clave es revisar permanentemente el negocio, ajustarlo, replantearlo y mejorarlo permanentemente indica el referido autor.

Para una mejor ilustración de casos de franquicias extranjeras que han fracasado en nuestro país, a continuación detallamos las siguientes:

■ Blockbuster (tienda de alquiler de videos)

Blockbuster pertenece a un conglomerado de empresas de comunicación en EE.UU., Columbia Broadcasting System (CBS), propiedad de Viacom, que posee entre otros a *MTV*, *Show Time*, *Nickelodeon* o *Paramount Pictures*, con 39 canales de televisión y 184 emisoras de radio.

Además de videos, la cadena en el Perú ofrecía otros productos (como golosinas), los cuales en el 2005 representaron el 30% de sus ventas totales.

Video International Perú, representante de cadena en el país, está en liquidación. Las ventas de la franquicia cayeron 50% en el 2005 y 20% más en el 2006.

Todo ello, determino que la empresa *Blockbuster* (empresa de alquiler de videos) fracasará en nuestro país.

¿Qué motivó la salida de *Blockbuster* del país? La gran culpable, qué duda cabe, es la piratería. En el 2005, las tiendas de alquiler de video en el Perú facturaron US\$4 millones (a mediados de los años 90 el mercado formal sobrepasaba los US\$10 millones), monto insignificante frente a las cifras de piratería de música y videos que, según cifras del Indecopi, movió unos US\$300 millones en el 2005¹⁸.

18. Disponible en: <<http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=786>>.

Según los distribuidores de videos y algunos publicistas, *Blockbuster* falló en dos puntos: Primero, en enfocarse en producciones hollywoodenses –las cuales son copiadas por millones en el mercado negro y ofrecido a S/3.00- y que no haya dirigido sus baterías al alquiler de producciones latinoamericanas, europeas o asiáticas, 99,9% de las cuales no son estrenadas en salas limeñas; y, segundo, en no diseñar estrategias y promociones enfocadas a captar más clientes y lo que es más importante, fidelizarlos.

■ Yogen Früz

Hacia mediados de los noventa se instaló en Lima *Yogen Früz*, franquicia canadiense dedicada a la venta de helados en base a yogurt. El negocio no marchó bien, lo que llevó al cierre de sus operaciones casi un año después cuando ya contaba con establecimientos en la avenida Larco y la calle Conquistadores, entre otras ubicaciones.

¿Fue el consumidor local el principal responsable del fracaso de *Yogen Früz* en el Perú? Los ejecutivos de *Fruzco*, empresa que opera la franquicia en Chile, están convencidos que no fue así. Por ello en agosto del 2008 la firma obtuvo la licencia para relanzar la cadena en el mercado peruano que ahora opera bajo la razón social *Fruzco Perú*. Serán en total 21 establecimientos los que *Yogen Früz* inaugurará en su retorno al Perú, cuya fecha aún no ha sido anunciada¹⁹.

Yogen Früz ingresó al mercado peruano en el 2010 y aparentemente la venta y comercialización de los helados va muy bien.

IX. EXTINCIÓN DEL CONTRATO

El contrato de franquicia es uno de duración prolongada, por razón de la inversión, la capta-

ción de nueva clientela y por la determinación de la zona asignada²⁰.

Esta relación prolongada implica el tener que dar un aviso de culminación del contrato, y si es necesario, cubrir una indemnización que se debería pactar²¹.

Ello es así por cuanto la culminación de una relación contractual requiere la comunicación previa a la parte afectada, a fin de poner en su conocimiento la extinción del contrato.

Asimismo, constituye una práctica usual que se pacte en el contrato el pago por indemnización de daños y perjuicios cuando con la extinción del contrato se genere un perjuicio al franquiciante.

X. FRANQUICIA: HERRAMIENTA DE CRECIMIENTO DE UNA MARCA

Las marcas son activos intangibles de las empresas, las cuales pueden llegar a alcanzar un gran valor comercial en el mercado, pudiendo incluso valer más que cualquier otro activo de la empresa.

Cuando esto sucede, es importante tener una visión empresarial sobre la marca, por cuanto ésta podría ofrecernos una nueva oportunidad de seguir creciendo, a través de los contratos de franquicia.

Será viable franquiciar mi marca, si deseo expandir mi negocio y minimizar costos. Nada más rentable en términos de costo – beneficio que crecer comercialmente sin tener que incurrir en gastos adicionales, por el contrario recibiendo a cambio de ésta una contraprestación económica.

Además, otra ventaja es que el franquiciado conoce el mercado local, por lo que resultaría

19. Disponible en: <<https://laplaza peru.wordpress.com/tag/yogen-fruz/>>.

20. MONTÓYA MANFREDI, Ulises. *Derecho Comercial*. Tomo III. Editorial Grijley. Lima, 2006. p. 329.

21. *Ibidem*, pg. 329.

innecesario realizar un estudio de mercado, determinando así que las probabilidades de una eventual quiebra en ese lugar se reduzcan.

Claro está que, independientemente del lugar en que se otorgue la franquicia, siempre se debe conservar el concepto de la marca con la que los consumidores se han venido identificando, para ello será necesaria la transferencia de los conocimientos técnicos (*know how*) a favor del franquiciado.

Adicionalmente, el franquiciante debe brindar asistencia técnica y comercial al franquiciado para el correcto funcionamiento del negocio, de ello dependerá el éxito que alcance la franquicia en ese territorio en particular.

En este orden de ideas, consideramos que el contrato de franquicia constituye una herramienta trascendental para el crecimiento y desarrollo de una marca, permitiendo al titular de ésta competir de manera más eficiente en el mercado, satisfaciendo necesidades que directamente no podría llevar a cabo.