



UNIVERSIDAD PERUANA DE CIENCIAS APLICADAS

ESCUELA DE POSGRADO

PROGRAMA DE MAESTRIA EN DERECHO DE LA EMPRESA

Planteamiento regulatorio de las Franquicias en el Perú

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Para adoptar el grado académico de Maestro en Derecho de la Empresa

AUTOR

Vera Oliva, Kathleen Katherine (0000-0002-2202-2003)

ASESOR DE TESIS

Medina La Plata, Edison (0000-0001-5305-6516)

Lima, 23 de marzo de 2018

Título:

Planteamiento regulatorio de las Franquicias en el Perú

Objetivo general:

Analizar la regulación del Contrato de Franquicias como plan estratégico para el desarrollo sostenible de las franquicias en las empresas del sector retail en el Perú.

Objetivos específicos:

- Determinar las afectaciones a los inversionistas por la falta de regulación del contrato de Franquicia en las empresas del sector retail.
- Determinar los desincentivos en la inversión de una Franquicia en el Perú desde la perspectiva del planeamiento estratégico.
- Analizar el impacto positivo en la regulación del Contrato de Franquicias en el Perú.
- Determinar las garantías mínimas que deben estar reguladas para la implementación de las Franquicias en el Perú.

Justificación:

En nuestra Legislación Nacional no se encuentra regulado el Contrato de Franquicias, pese al crecimiento actual que ha generado este tipo de actividad comercial en nuestro País, cuyo incremento obedece a los resultados positivos que perciben los inversionistas como consecuencia de su implementación y desarrollo sostenible.

En ese sentido, resulta una propuesta favorable para los inversionistas, a manera de afianzar el desarrollo sostenible de las Franquicias en el Perú y lograr un adecuado planeamiento estratégico, que la Franquicia sea constituida como una institución jurídica en nuestro país.

Problema:

Existen empresas del sector Retail que no cuentan con la capacidad económica suficiente para el crecimiento de su unidad de negocio, generando la falta de expansión en su actividad comercial, pérdida de rentabilidad y falta de participación frente a sus competidores; lo cual puede ser superado y generar incentivos en los inversionistas a través de la implementación de Franquicias. Sin embargo, existe una afectación constante para la configuración del plan estratégico de las franquicias; debido a la falta de regulación en nuestro país.

Hipótesis:

El aumento del riesgo por la incertidumbre de los inversionistas ante la falta de regulación del contrato de Franquicias.

La falta de Regulación del Contrato de Franquicias genera desincentivos en la inversión privada.

La falta de Regulación del Contrato de Franquicias no permite generar una adecuada configuración del plan estratégico para esta actividad empresarial.

La implementación de Franquicias como planeamiento estratégico genera beneficios en el desarrollo sostenible de las empresas del sector Retail.

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado a mi familia por su apoyo incondicional, a las personas que me apoyaron en este reto profesional y a mi asesor, Edison Medina La Plata, por su orientación y dedicación.

Resumen Ejecutivo:

El presente trabajo de investigación tiene por finalidad presentar una propuesta regulatoria de las Franquicias en el Perú, con la finalidad de lograr la expansión comercial y consolidación de este sector en nuestro país, basado en la protección jurídica de los inversionistas que participan en esta actividad económica.

Para tal efecto, se ha propuesto un planteamiento regulatorio, considerando que la actividad comercial de las Franquicias es evolutiva y como consecuencia de ello, se debe contar con una regulación que permita tutelar las garantías mínimas de los inversionistas y no limitar la actividad comercial de este negocio.

En ese sentido, permitirá que el Franquiciado y Franquiciante puedan contratar con la seguridad de una protección jurídica que permita tutelar el licenciamiento de la marca otorgada, la reserva del know how y la prestación de la asistencia técnica continuada, que corresponde a los elementos fundamentales que se evidencian en la implementación de las Franquicias.

Del análisis realizado en el entorno nacional e internacional, se ha podido determinar los alcances logrados ante la implementación de la regulación al contrato de Franquicias, cuyos resultados favorables han permitido la exportación de Franquicias, consolidación en el país de la empresa matriz propietaria de la Franquicia, y el reconocimiento de la marca que la representa.

Asimismo, otro factor analizado corresponde a la importancia de la regulación desde el impacto del Franquiciado y Franquiciante, lo cual ha permitido establecer la necesidad de tutelar los derechos de ambas partes, en relación a los intereses que los representa durante el proceso de implementación de las Franquicias.

En nuestro país, podemos establecer que los consumidores han aceptado de manera favorable la inserción de las Franquicias y han generado la posibilidad que se exteriorice como un canal de venta exitoso y en crecimiento, debido al impacto económico que representa para nuestro país y para los inversionistas.

Las Franquicias en el Perú se han iniciado en el mercado nacional y han incursionado en el extranjero, principalmente en el sector gastronómico y en la actualidad se vienen expandiendo en diversos sectores, tales como educación, servicios especializados, estética y construcción; lo cual permite determinar que existe una oportunidad de crecimiento para los inversionistas.

Finalmente se ha procedido a analizar, a todos los sujetos intervinientes en las Franquicias, considerando la participación de los proveedores, consumidores y del Estado, quienes interactúan activamente en la ejecución e implementación de esta actividad comercial.

Abstract:

The purpose of this research is to present a regulatory proposal for franchises in Peru, with the aim of achieving commercial expansion and consolidation of this sector in our country, based on the legal protection of investors participating in this economic activity.

For this purpose, a regulatory approach has been proposed, considering that the commercial activity of the Franchises is evolutive and as a consequence, it must have a regulation that allows to protect the minimum guarantees of the investors and not limit the commercial activity of this deal.

In this sense, it will allow the Franchisee and Franchisor to contract with the security of a legal protection that allows for the licensing of the granted trademark, the reservation of know-how and the provision of continued technical assistance, which corresponds to the fundamental elements that they are evidenced in the implementation of the Franchises.

From the analysis carried out in the national and international environment, it has been possible to determine the scope achieved with the implementation of the regulation to the franchise contract, whose favorable results have allowed the export of franchises, consolidation in the country of the parent company that owns the franchise, and the recognition of the brand that represents it.

Another factor analyzed corresponds to the importance of regulation from the impact of the Franchisee and Franchisor, which has allowed to establish the need to protect the rights of both parties, in relation to the interests that represent them during the process of implementing the Franchises.

In our country, we can establish that consumers have favorably accepted the insertion of franchises and have generated the possibility to be externalized as a successful and growing sales channel, due to the economic impact it represents for our country and for investors.

The Franchises in Peru have started in the national market and have ventured abroad, mainly in the gastronomic sector and are currently expanding in various sectors, such as education,

specialized services, aesthetics and construction; which allows determining that there is a growth opportunity for investors.

Finally, it has proceeded to analyze all the subjects involved in the Franchises, considering the participation of suppliers, consumers and the State, who interact actively in the execution and implementation of this commercial activity.

Tabla de Contenido

INTRODUCCIÓN	1
CAPITULO PRIMERO	4
1.1 Antecedentes y análisis del entorno.....	4
1.2. Inserción de las Franquicias en el Perú.....	9
CAPITULO SEGUNDO.....	16
2.1. Lineamientos de los incentivos para la regulación de franquicias desde la perspectiva de un plan estratégico	16
2.2. Análisis para la implementación de franquicias en mercados internacionales	17
2.2.1. Análisis del entorno general.....	17
2.2.2. Análisis comercial.....	20
2.3. Análisis para la implementación de franquicias en mercados nacionales	22
2.3.1. Factores político - sociales.....	22
2.3.2. Factores económicos.....	23
2.3.3. Factores regulatorio - legales.....	23
2.3.4. Factores comerciales.....	24
2.4. Implementación de Franquicias en el Perú desde la perspectiva de la Empresa TAI LOY S.A.	26
2.4.1. Reseña de la empresa Tai Loy S.A.	26
2.4.2. Misión y vision de la empresa Tai Loy.....	27
2.4.3. Sector de aplicación de la franquicia Tai Loy	27
2.4.4. Formato de la Franquicia Tai Loy	28
2.4.5. Procedimiento para la adquisición de una franquicias Tai Loy.....	28
2.4.6. Suscripción del contrato de la franquicias Tai Loy	30
2.4.7. Modelo franquicia Tai Loy	31
2.5. Matriz de evaluación de factores externos e internos para la implementación de Franquicias en el Perú.....	33
CAPITULO TERCERO.....	36
3.1. Descripción y perfil estratégico de las franquicias en el Perú	36
3.1.1. Descripción del mercado de las Franquicias en el Perú.....	36
3.1.2. Estructura Organizacional de las Franquicias.....	37

3.1.3. Organización: Clientes, productos, proveedores	38
3.1.4. Perfil estratégico	40
3.1.5. Definición del problema	41
3.1.6. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	41
3.1.7. Matriz FODA	42
3.2. Caso Paradigmático Dominos Pizza y Mis Costillitas.....	43
3.2.1. Caso Dominos Pizza	43
3.2.2. Caso mis Costillitas	44
CAPITULO CUARTO	47
4.1 Configuración del plan estratégico en las franquicias de la Empresa TAI LOY	47
4.1.1 Antecedentes	47
4.2. Estructura del negocio.....	48
4.3. Perfil estratégico de la empresa	51
CAPITULO QUINTO	59
5.1. Propuesta del cambio regulatorio.....	59
CAPITULO SEXTO	62
6.1 Análisis de los beneficios obtenidos como consecuencia de la propuesta regulatoria de las franquicias.....	62
6.1.1. En los consumidores	62
6.1.2. En el Franquiciante	62
6.1.3. En el Estado	63
6.2. Impacto de la regulación de franquicias desde la perspectiva del Franquiciante	64
6.2.1. Los consumidores	64
6.2.2. El franquiciado.....	64
6.2.3. El Estado	65
CONCLUSIONES	67
RECOMENDACIONES.....	70
Glosario de Términos:.....	72
Bibliografía:	73

Tabla de Figuras

Figura 1 : Franquicias por país a nivel internacional al 2003	7
Figura 2 : Evolución del Sector de Franquicias en el Perú	10
Figura 3 : Sectores de expansión de las Franquicias en el Perú.....	11
Figura 4 : Registro de Franquicias ante INDECOPI.....	15
Figura 5 : Evolución del PBI de Perú 2003 - 2013	23
Figura 6: Sector de evolución de Franquicias en el Perú.....	25
Figura 7 : Misión y visión de la empresa Tai Loy	27
Figura 8 : Partes intervinientes en las Franquicias.....	37
Figura 9 : Matriz FODA de las Franquicias.....	42
Figura 11 : Expansión territorial de las tiendas Tai Loy.....	49
Figura 12 : Estructura organizacional de la empresa Tai Loy	50
Figura 13 : Estructura organizacional del área de Franquicias en la empresa Tai Loy	53
Figura 14 : Matriz FODA de las Franquicias Tai Loy.....	57

Índice de Cuadros

Cuadro 1 : Número de franquiciantes y establecimientos por país.....	9
Cuadro2 : Empresas registradas en el Registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera de la Oficina de Signos Distintivos de INDECOPI.....	14
Cuadro 3 : Mapa estratégico de los lineamientos que incentivan la implementación de Franquicias	16
Cuadro 4 : Requerimientos para la implementación de Franquicias	28
Cuadro 5 : Matriz de evaluación de factores externos y internos	33
Cuadro 6 : Sectores de desarrollo de las Franquicias en el Perú	36
Cuadro 7 : Franquicias Tai Loy en el Perú	51

INTRODUCCIÓN

El contrato de Franquicia no se encuentra regulado en nuestro país, sin embargo es necesario que sea constituido como una institución jurídica; a fin de evitar el incremento del riesgo en los inversionistas por la inseguridad que genera la falta de un marco legislativo específico en la materia y las barreras burocráticas que impiden el desarrollo sostenible de esta actividad en el Perú.

En ese sentido, nuestro Ordenamiento Jurídico Peruano no ha permitido que el contrato de Franquicia tenga una regulación en específico o evolucione a la par con el crecimiento de esta actividad empresarial; a diferencia de otras innovaciones comerciales, olvidando que el Derecho es un sistema normativo dinámico que debe ir acorde con la evolución de la sociedad.

La consecuencia que no exista una regulación específica en el contrato de Franquicia genera desincentivos en la inversión privada, siendo que las partes pueden asignar cláusulas que resulten aplicables a otras figuras jurídicas originando beneficios desproporcionados, desprotección a los inversionistas, contingencias potenciales no previstas y una inadecuada regulación que incrementa el riesgo en la afectación a los elementos esenciales que se conceden en una Franquicia.

Existen tres elementos básicos y esenciales que se intercambian mediante la concesión de una Franquicia, lo cual corresponde al licenciamiento de la marca, transmisión del know how y prestación de asistencia técnica continuada; por lo cual, dada la importancia que representan, deben tener una protección jurídica adecuada y específica.

Asimismo, la falta de una regulación en el contrato de Franquicia incentiva a las autoridades administrativas a generar barreras burocráticas o creación de formalidades no previstas, siendo que la falta de una regulación jurídica propia, produce un estado de indefensión tanto para el Franquiciante como para el Franquiciado.

La inserción de Franquicias en el Perú inicia en los años 80 a partir del ingreso de Kentucky Fried Chicken (KFC) y Mc Donalds, cuya aceptación fue inmediata por los consumidores y sin embargo se vio afectada en su expansión debido a los conflictos socioeconómicos que presentaba el país por la aparición de los atentados del terrorismo. ¹

¹ LUDEÑA ALMEYDA, YULY. 2012. El boom de las Franquicias en el Perú. Lima – Perú. Pág. 73.

La implementación de Franquicias es considerada en la actualidad como la vía más idónea para la expansión comercial y transfronteriza, debido a que reúne las características de puesta en marcha de un negocio con crecimiento acelerado en la actividad comercial internacional y genera beneficios económicos para el Franquiciado y Franquiciante.

En la legislación comparada, encontramos que países como Argentina, España, México, Estados Unidos, Francia y Brasil, cuyo mercado de Franquicias representa el 30% de sus ingresos por Comercios Minoristas, cuentan con una regulación propia y específica del Contrato de Franquicia dentro de su marco normativo; con lo cual permite concluir que es importante contar con una regulación propia.²

En nuestro país, no somos ajenos al crecimiento de las Franquicias, por cuanto según lo previsto por la Cámara Peruana de Franquicias, en los tres últimos años este sector ha crecido a una tasa anual del 20%, solo las Franquicias Nacionales aumentaron en más de 100%, llegando a representar el 50.3% del mercado en general; sin considerar a las Franquicias Extranjeras que llegaron a nuestro país para posicionar su marca en el mercado Peruano.³

Para efectos de medir la evolución de las Franquicias en nuestro país, hemos optado por analizar las etapas de consolidación de las Franquicias, siendo la primera etapa referida a la inserción de las Franquicias extranjeras en el Perú, la segunda etapa corresponde a la expansión de las Franquicias extranjeras en el Perú y aparición de las Franquicias Nacionales, la tercera etapa representa el crecimiento de las Franquicias Nacionales y la última etapa presenta el mayor crecimiento de las Franquicias Nacionales respecto a las extranjeras.

En la primera etapa de la consolidación de las Franquicias, se encuentra referida a la inserción en el mercado Peruano de una Franquicia Extranjera, la cual inicia principalmente con actividades comerciales relacionadas al giro gastronómico; cuya implementación en nuestro país, se realizó en los años ochenta.

La segunda etapa de consolidación de las Franquicias, se encuentra relacionada a la Expansión de las Franquicias extranjeras en diversos sectores de actividades comerciales, dándose inicio de la inserción de Franquicias Nacionales en proporciones mínimas a partir de los años noventa.

² www.gestion.pe.

³ www.elcomercio.com.pe

La tercera etapa de consolidación de las Franquicias, se encuentra direccionada al crecimiento de las Franquicias Nacionales y la diversificación de las actividades comerciales que son franquiciadas. En nuestro país se inicia este proceso en el año 2004.

La cuarta etapa de consolidación de las Franquicias, se encuentra vinculada a la Expansión de las Franquicias Nacionales en mayor porcentaje respecto a las Franquicias Extranjeras; países como México, Estados Unidos, Argentina, Brasil y Venezuela ya han alcanzado este nivel y en nuestro país se encuentra en proceso de inserción en este periodo a partir del 2016.

Sin embargo, para lograr la superposición de las Franquicias Nacionales en nuestro país respecto a las extranjeras, resulta necesario contar con una regulación propia; a fin de obtener los resultados alcanzados por Brasil, México y Argentina que hoy en día representan el 92%, 90% y 80% respectivamente, de Franquicias Nacionales en su país.⁴

Actualmente, según información transmitida por la Cámara Peruana de Franquicias, en nuestro país existen 239 franquicias nacionales que representan el 50.3% y respecto a las Franquicias Extranjeras ocupan el 49,7% con 236 franquicias en nuestro país, porcentaje que justifica que Perú se encuentra en la Cuarta Etapa de evolución de sus Franquicias.

Por lo tanto, considero que resulta fundamental para lograr un plan estratégico adecuando que permita alcanzar el cuarto nivel de consolidación de las Franquicias Nacionales en nuestro país, que se regule una legislación específica; a fin de evitar el aumento del riesgo en los inversionistas y en el desarrollo sostenible de la inversión privada.

⁴ www.elcomercio.com.pe

CAPITULO PRIMERO

1.1 Antecedentes y análisis del entorno

El origen de las Franquicias nace como resultado de las diferentes transacciones comerciales que se han realizado con anterioridad para el intercambio de bienes y servicios, lo cual ha permitido su perfeccionamiento hasta llegar en la actualidad a la denominación de Franquicia con características propias y elementos esenciales que la distinguen de otras actividades empresariales. En la historia se ha determinado el origen de las Franquicias a partir de la edad media, cuyo concepto inicial no guarda las mismas características de lo que hoy en día se ha ido perfeccionando en el tiempo.

En la edad media, nace el concepto de Franquicia en 1232 en Chambéry (Francia) proveniente del término francés Franc⁵, como un medio de exclusividad por ubicación y canalizado por sectores, mediante el cual los reyes otorgaban o concedían un privilegio a sus ciudadanos a través de una carta franca⁶; quienes, en virtud de la misma, podían realizar actividades tales como la pesca y la caza, las cuales eran reservadas a determinadas zonas del reino.

En la edad moderna, el primer antecedente de la Franquicia se da en los Estados Unidos con el otorgamiento a particulares por vía legislativa de la explotación de algunos servicios públicos, como fue el caso de los ferrocarriles y los bancos.

De esta manera las Franquicias suscritas por el gobierno constituyeron un medio para desarrollar la prestación de servicios de manera rápida, eficiente y sin utilizar los fondos públicos del Estado. Las personas a quienes se les otorgaba tales derechos, se encontraban sujetas a fiscalización por parte del Estado, quien se encargaba de vigilar el adecuado desarrollo de las actividades conferidas; cuyo beneficio económico constituía en la exclusividad para el desarrollo empresarial en sectores específicos que le permitía obtener ganancias significativas a los franquiciados.

⁵ Franc: Proveniente del término franchise, sinónimo de privilegio o derecho.

⁶ Carta Franca: cartas que garantizaban privilegios de los ciudadanos.

En la edad contemporánea, la historia de las Franquicias continúa presentando como ejemplo a Estados Unidos, donde reaparece el término de Franquicia con las características que le son propias en la actualidad.

Esta época inicia con la colaboración de Empresarios Independientes para la obtención de un fin común, siendo en esta etapa donde las franquicias ingresan al mercado con marcas reconocidas que se han perfeccionado y consolidado como líderes en su sector.

En 1850, Estados Unidos es considerado como el país donde se inician las Franquicias, mediante la empresa dedicada al giro de fabricación y distribución de máquinas de coser llamada Singer Sewing Machine Company (Singer), la cual estableció un sistema de licencias con la finalidad de permitir a terceros la comercialización de las máquinas de coser que fabricaba.⁷

En ese contexto, entre los años 1850 y 1860, resultaban sumamente onerosos los costos laborales, como consecuencia de contratar vendedores que directamente comercialicen sus productos; lo cual impulsó a la empresa Singer a incursionar en las franquicias.

Singer decidió cambiar su estructura de negocio generando una red de concesionarios a quienes se les cobrara una participación por el derecho de distribuir sus máquinas de coser en determinados territorios, lo cual permitió a Singer fortalecer su marca y hacerla conocida en el territorio norteamericano.

En 1899, mediante la utilización de este sistema, Coca-Cola Company reforma la operación de su negocio a través de la comercialización del concentrado de sus bebidas mediante empresas franquiciadas, quienes se encargarían de expandir su marca y la red de distribución de sus productos en el mundo.

En ese sentido, el franquiciado asume en su integridad los costos y gastos operativos que generan la producción del envase y la comercialización del producto terminado, a cambio de recibir por parte del Franquiciante el producto pre elaborado y apoyo publicitario; posicionándose el día de hoy como Master en Franquicias.

En 1921 la Empresa Hertz Rent a Car decidió ampliar su red de distribución a través de concesiones similares a las franquicias, siendo hoy, el líder mundial en este rubro, con más de 370 Franquicias otorgadas en 1076 puntos de operación de servicios a nivel internacional.⁸

⁷ LUDEÑA ALMEYDA, YULY. 2012. El boom de las Franquicias en el Perú. Lima – Perú. Pág. 73.

⁸ LUDEÑA ALMEYDA, YULY. 2012. El boom de las Franquicias en el Perú. Lima – Perú. Pág. 74.

Posteriormente en 1898, General Motors Corporation, también adoptó el modelo de Franquicia como estrategia para incrementar su red de distribuidores, a fin de trasladar a terceros los gastos operativos de la inversión, siendo que no contaba con recursos económicos propios para incursionar en la apertura de sucursales y lograr su expansión.

La gestión del negocio que siguió General Motors, permitió dos aportes significativos para las franquicias, siendo que logró implementar la colaboración entre las partes intervinientes en una Franquicia, manteniendo los niveles razonables de independencia del Franquiciante y Franquiciado; cuya característica resulta aplicable al modelo de Contrato de Franquicias que rige en la actualidad.

Posteriormente con el perfeccionamiento de las técnicas aplicables a su expansión de negocio, logró el segundo aporte importante que se mantiene vigente en este modelo empresarial, otorgando exclusividad en un sector geográfico determinado; logrando en 1970 una verdadera eclosión de la franquicia.

Otro de los referentes más importantes en la incursión de franquicias, corresponde a la Empresa MC DONALDS, cuyo éxito es conocido a nivel mundial y se mantiene vigente a la fecha.

En 1937 los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron en Arcadia (California), un negocio dedicado a la comercialización de perros calientes; el cual posteriormente fue reformulado el 15 de mayo de 1940 mediante la apertura del primer restaurante denominado McDonald's Famous Barbecue en San Bernardino (California), dedicado a la venta de comida elaborada principalmente de barbacoa.⁹

Después de identificar que la mayor parte del dinero que ganaban procedía de la comercialización de hamburguesas, en 1948 los hermanos Richard y Maurice McDonald implementaron un innovador sistema de servicio rápido, siendo abierto con el nombre de McDonald's Famous Hamburgers, dedicado solo a la venta de hamburguesas, batidos y papas fritas; lo cual se convirtió en un éxito hasta la actualidad.

En 1953, los hermanos McDonald comenzaron a crear Franquicias de sus restaurantes y fue en ese momento donde obtuvo el nombre comercial de McDonalds que se mantiene vigente hasta la

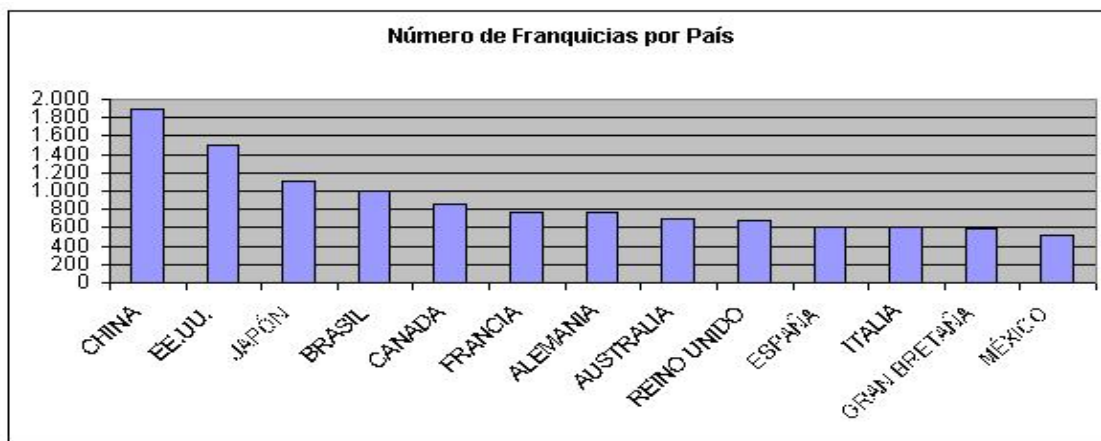
⁹ MCDONALDS. 2016. Dossier de Prensa. España. Pág. 2.

actualidad; logrando en 1966 la apertura de 500 Franquicias, con el posicionamiento a la fecha más de 36,000¹⁰ establecimientos a nivel mundial. ¹¹

La expansión de las Franquicias en Estados Unidos es notoria en los años 50, fecha en la cual se produce el auge de la expansión de Franquicias en este país; a través de las cadenas de comida rápida como Burger King, Kentucky Fried Chicken (KFC) y Mc Donalds, siendo que para el 2002 existían 316,000 establecimientos operando bajo esta línea de negocio.

El en año 2003, según el gráfico 1, el proceso de expansión de las Franquicias por país, es liderado por China, manteniendo Estados Unidos una participación importante como segundo lugar. Asimismo, Brasil se posiciona en el cuarto lugar, siendo el primer país sudamericano en lograr la incursión y expansión en este negocio. ¹²

Figura 1 : Franquicias por país a nivel internacional al 2003



Fuente: World Franchise Council (2003)

Las franquicias constituyen una apertura para la internacionalización de la economía, conforme podemos verificarlo con los antecedentes presentados a nivel mundial, permitiendo la expansión transfronteriza de marcas que han alcanzado una consolidación exitosa e importante en el tiempo; lo cual constituye una oportunidad para la inserción del Perú en el desarrollo comercial de este negocio.

¹⁰ MCDONALDS. 2016. Dossier de Prensa. España. Pág. 2

¹¹ MCDONALDS. 2016. Dossier de Prensa. España. Pág. 3.

¹² www.worldfranchisecouncil.net

El sistema de Franquicias se encuentra clasificado en cuatro etapas evolutivas, siendo estas las siguientes:¹³

- La primera etapa corresponde al ingreso en determinados espacios geográficos de Franquicias extranjeras, representadas económicamente por grandes grupos empresariales con nula participación de Franquicias nacionales. El giro de negocio desarrollado por estas Franquicias, se encuentra principalmente relacionado por el sector gastronómico.
- La segunda etapa se caracteriza por las primeras apariciones de Franquicias Nacionales, consolidación de las Franquicias extranjeras en el sector gastronómico y diversificación de otros giros empresariales.
- La tercera etapa está representada por el posicionamiento significativo en un 60% de las Franquicias extranjeras respecto a las nacionales, diversificación del giro de las Franquicias nacionales. Surge la aparición de las Cámaras de Franquicias e Instituciones del Estado orientadas a incentivar la inversión en este sector empresarial.
- La cuarta etapa es la consolidación del sector de Franquicias en el mercado nacional en mayores proporciones a las extranjeras, depuración de los protagonistas caracterizados por representar Franquicias Chichas regulación de las Franquicias y exportación de Franquicias nacionales.

En el Cuadro 1 se detalla una relación de franquicias en el mundo por número de franquiciantes y por número de establecimientos al año 2003, elaborada por World Franchise Council.

¹³ LUDEÑA ALMEYDA, YULY. 2012. El boom de las Franquicias en el Perú. Lima – Perú. Pág. 75.

Cuadro 1 : Número de franquiciantes y establecimientos por país.

PAÍS	FRANQUICIANTES	ESTABLECIMIENTOS
CHINA	1,900	87,000
EE.UU.	1,500	760,000
JAPÓN	1,100	220,000
BRASIL	1,000	43,500
CANADA	850	85,000
FRANCIA	765	34,745
ALEMANIA	760	41,000
AUSTRALIA	700	50,000
REINO UNIDO	677	35,600
ESPAÑA	610	23,276
ITALIA	606	36,547
GRAN BRETAÑA	590	32,100
MÉXICO	520	26,000
GRECIA	500	3,000
SUDAFRICA	373	20,515
ARGENTINA	370	12,000
PORTUGAL	363	3,000
BENELUX	360	16,540
AUSTRIA	260	4,000
VENEZUELA	260	1,400
URUGUAY	120	400
MARRUECOS	120	540
COLOMBIA	90	400
CHILE	74	500

Fuente: World Franchise Council (2003)

Países como Estados Unidos, España, Brasil, Francia, Argentina, Mexico y China se encuentran en la cuarta etapa al presentar una participación importante en la implementación de Franquicias y por haber optado por una regulación jurídica propia del Contrato de Franquicias.

1.2. Inserción de las Franquicias en el Perú

El Consenso de Washington realizado entre los años 1980 y 1990 sobre la adopción de Políticas Internacionales, permitió que el Estado Peruano adoptará tres políticas, Privatización, Liberalización y Austeridad Fiscal; las cuales conllevaron a poner énfasis en la liberalización de bienes y servicios, generándose en 1993 la promulgación de la Nueva Ley de Tratamiento de Inversiones y Capitales Extranjeros.

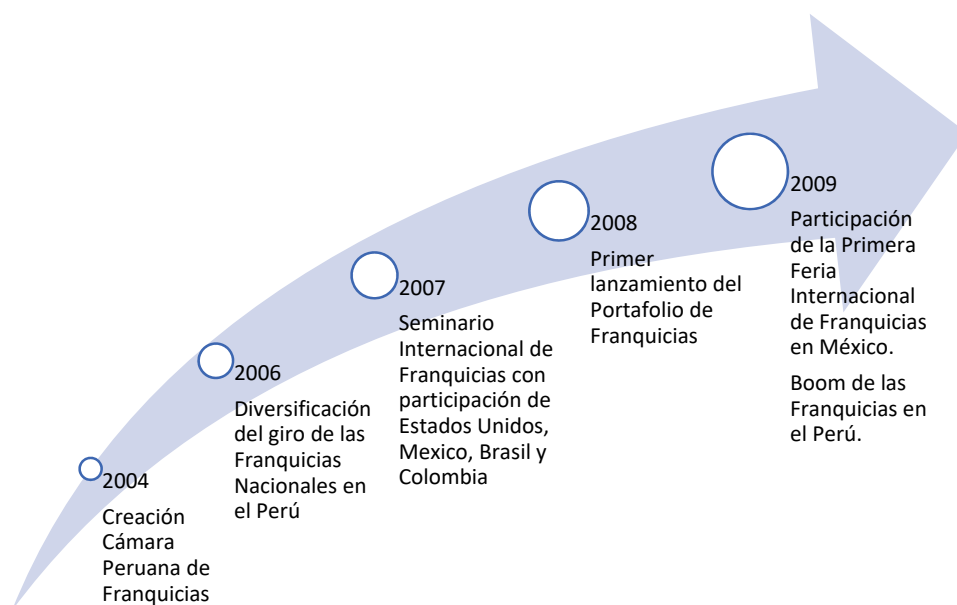
En nuestro país la implementación de las Franquicias extranjeras se inicia en los años ochenta con el ingreso al mercado nacional de Kentucky Fired Chicken (KFC) y Mc Donalds, dándose el boom

de las Franquicias en el año 2009, caracterizada por el sector de conversión de Franquicias locales y la importación constante de Franquicias extranjera. Con un incremento del 100% de Franquicias nacionales entre el 2009 al 2012 con 106 Franquicias, representadas por Corporación Educativa Pamer, Po llo Real, Frutix, La Gran Fruta, Las Canastas, entre otros.

Las Franquicias Peruanas que se han logrado exportar son Chinawok, Bambos, La Rosa Náutica, Pardos Chicken, Astrid y Gastón, Osaka, entre otros.

Según información presentada por PROM PERÚ, la evolución del sector de Franquicias en el Perú, se han desarrollo de la siguiente manera:

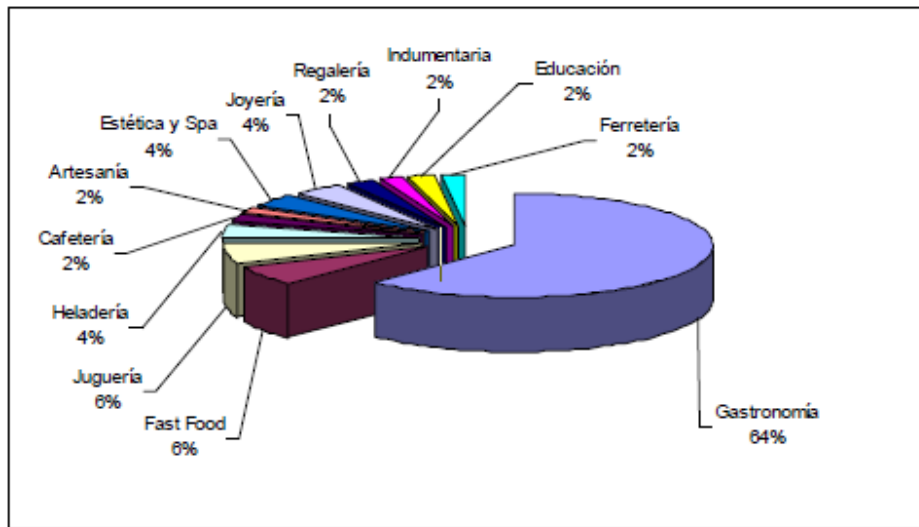
Figura 2 : Evolución del Sector de Franquicias en el Perú



Fuente: PROM PERÚ (2009)

Los sectores que se expanden a través de las Franquicias según el primer censo realizado por PROM PERÚ en el 2009, son los siguientes:

Figura 3 : Sectores de expansión de las Franquicias en el Perú



Fuente: PROM PERÚ (2009)

Las cuatro etapas evolutivas de las Franquicias Peruanas, se han desarrollado de la siguiente manera:

- La primera etapa corresponde al ingreso en el Perú de Franquicias extranjeras, representadas económicamente por grandes grupos empresariales tales como Kentucky Fried Chicken (KFC) en 1981, MC DONALDS en 1983, posteriormente con el ingreso del Grupo Corporativo Delosi ingresaron las Franquicias de Pizza Hut, Starbucks, Chilis, Burger King y Pink Berry, teniendo como común denominador el giro gastronómico. En esta etapa no hay participación de Franquicias nacionales.
- La segunda etapa inicia en la década de los noventa con la aparición de las primeras Franquicias Nacionales representadas por Mediterráneo Chicken, Pardos Chicken, La Romana y Pastipizza. Asimismo, se logró la consolidación de las Franquicias extranjeras en 1993 debido al reingreso del Perú a la Comunidad Internacional y a la promulgación de la Nueva Ley de Tratamiento de Inversiones y Capitales Extranjeros.

- La tercera etapa está representada por la Creación de Cámara de Franquicias en el Perú en el año 2004 y en el 2009 surge el boom de las Franquicias en nuestro país, con el posicionamiento y consolidación de las Franquicias Extranjeras y diversificación del giro de las Franquicias nacionales.
- La cuarta etapa correspondiente a la consolidación del sector de Franquicias en el mercado nacional en mayor proporción a las extranjeras se ha iniciado en nuestro país a partir del 2016, con una ventaja representada por el 50.34% y que continúa en crecimiento hasta la actualidad.

Sin embargo, nuestro país no ha podido culminar con la consolidación de esta cuarta etapa; debido a que existen dos factores que no han sido superados, correspondiente al retiro de las FranChichas¹⁴ en el mercado peruano y a la falta de regulación del Contrato de Franquicias.

La eliminación de los controles de precios, que provenían de una planificación estatal, debido a los cambios sugeridos por el Fondo Monetario Internacional, se estableció en Perú un tipo de cambio y tasas de interés libres, eliminándose a su vez la estabilidad laboral absoluta y creándose un sistema privado de pensiones.

Los cambios estructurales realizados en el Perú, promovieron las inversiones y el libre mercado, generándose la necesidad de constituir instituciones que velaran por el respeto y cumplimiento de la libre competencia, así como la protección de todas las formas de propiedad intelectual que comprende a los signos distintivos, derechos de autor, las patentes y la biotecnología.

En esta coyuntura se crea el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI), creado mediante Decreto Ley N° 25868 en noviembre del 1992. Sin embargo, en lo referente al sector de franquicias no hubo ninguna disposición que impusiera una obligación de registrar los contratos ni que permitiera registrar a las Franquicias.¹⁵

Con la finalidad de determinar el origen de las Franquicias, la inversión, el resultado de la creación de nuevos puestos de trabajos y la centralización de información para analizar y regular el

¹⁴ Franchicha: término atribuido a las franquicias falsas o informales, llamadas también franquicias chicas por no cumplir con los requisitos mínimos que le atribuyen la calidad de Franquicia.

¹⁵ www.indecopi.gob.pe

cumplimiento de las mismas frente a los consumidores y franquiciados. INDECOPI a través de la Oficina de Signos Distintivos se encarga del registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera, lo cual no es aplicable a todas las Franquicias por tratarse de un modelo específico este negocio.

En ese sentido, al no existir obligatoriedad de realizar al registro de las Franquicias, ésta tiene una connotación de carácter voluntario; por lo cual en el Perú las franquicias son contratos que involucran a las partes contratantes, franquiciante y franquiciado, sin que su incumplimiento esté sujeto a penalidad alguna, acorde con un criterio de economía de libre mercado donde se busca reducir los costos de transacción.

Como se muestra en el Cuadro 2, en el Perú sólo se encuentran registrados en el Área de Registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera de la Oficina de Signos Distintivos de INDECOPI diecinueve franquicias extranjeras.

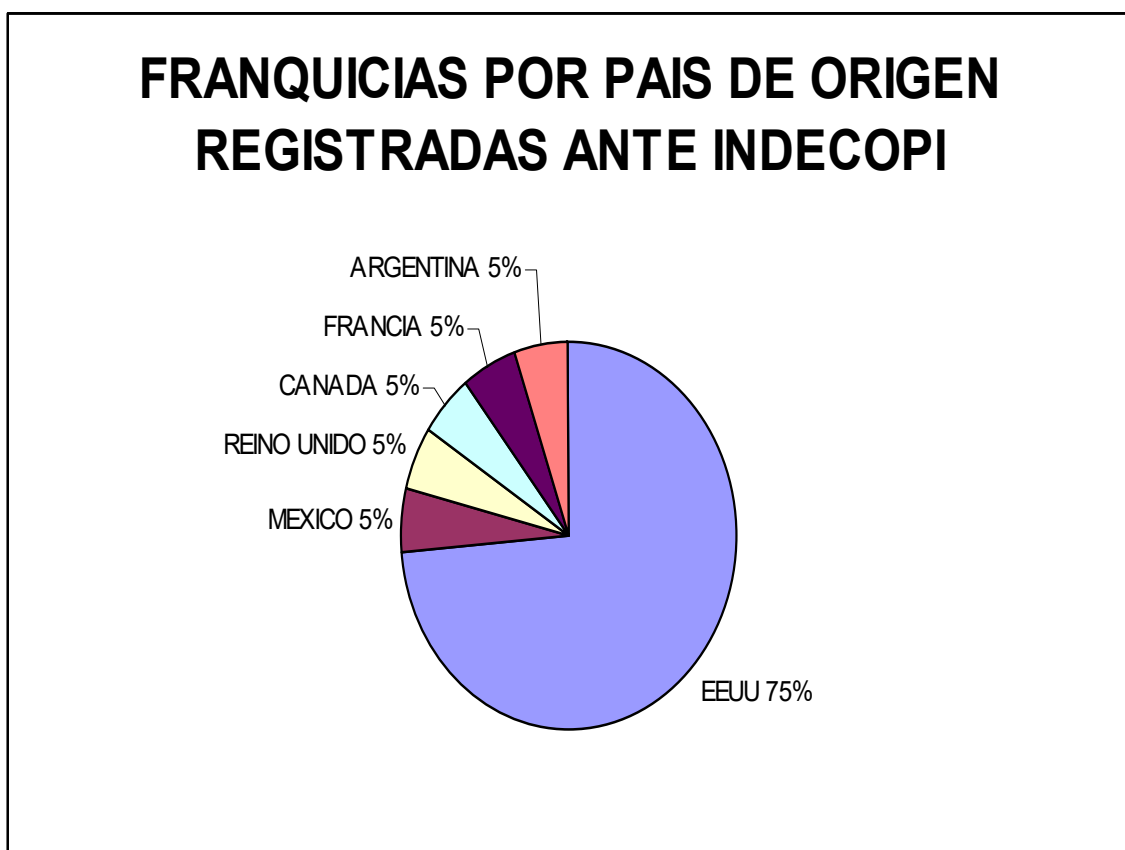
Cuadro 2 : Empresas registradas en el Registro de Contratos de Transferencia de Tecnología Extranjera de la Oficina de Signos Distintivos de INDECOPI

EMPRESA	RUBRO	PAIS EXPORTADOR	EMPRESA RESIDENTE
THE COCA COLA COMPANY	Industria de Bebidas no alcohólicas	EEUU	Diversas embotelladoras nacionales
BURGER KING CORPORATION	Comida rápida	EEUU	SAIDEL S.A.
PIZZA HUT. INC	Comida rápida	EEUU	SIGDELO S.A.
SIR SPEDDY INC	Servicios de impresión	EEUU	ANDIAMO S.A.
MEXICANA DE ELECTRODOMESTICOS S.A. DE C.V (INVERSIONES MOY)	Servicios de esparcimiento	MEXICO	GVA S.A.
PEPE (UK) LTD	fabricación de prendas de vestir	REINO UNIDO	NORTH PACIFIC S.A.
HELL QUICKI INC	Servicios de reparación de calzado, alteración de ropa y monogramas	EEUU	RUDOLF NOVY POBLETE S.A.
UNITED FACTORIES CORPORATION USA INC	Comercialización de Prendas de Vestir para niños	EEUU	DESARROLLOS DE VALERY S.A.
DOMINO'S PIZZA INTERNATIONAL INC	Comida rápida	EEUU	ANN ARBOR PERU S.A.
CHOICE HOTELS LATINA	Servicios de Hospedaje	EEUU	TURISMO CANAYMA S.A.
FIC HOLDINGS INC	Servicio de belleza femenino	EEUU	CORPORACION PI S.A.
HOLIDAY INN INC.	Servicios de hotelería	EEUU	INVERSIONES DON QUIJOTE S.A.
DUNKIN DONUTS INC	Pastelería	EEUU	NUTRA S.A.
NATIONAL CAR RENTAL SYSTEM INTERNATIONAL LTD	Alquiler de vehículos	EEUU	COPA S.A.
SUBWAY PARTNERS C.V.	Comida rápida	EEUU	PERSONAS NATURALES
MC DONALD'S CORPORATION	Comida rápida	EEUU	Mc.Donald's SISTEMAS DEL PERU S.A.
MAD SCIENCE GROUP	Actividades de entretenimiento y educativas orientadas a la ciencia	Canadá	DELOSI S.A.
MOD'ART INTERNATIONAL	Capacitación en diseño de modas	Francia	ASOCIACION CIVIL MODART PERU
LEONARDO ROBERTO GIORDANO	Salones de belleza	Argentina	ROBERTO IVAN LUKAC MIKLOS

Fuente: INDECOPI –2006

En el gráfico 4 podemos observar que, de las diecinueve franquicias extranjeras registradas, catorce de ellas, es decir el 75% son de origen estadounidense y las cinco (5) restantes corresponden a diversos países, Argentina, México, Reino Unido, Francia y Canadá; por lo cual se puede apreciar no todas las Franquicias extranjeras se encuentran registradas y respecto a las Franquicias peruanas ninguna se encuentran inscrita como tal, por no encontrarse inmersa dentro de la modalidad de Franquicia con Transferencia de Tecnología Extranjera.

Figura 4 : Registro de Franquicias ante INDECOPI

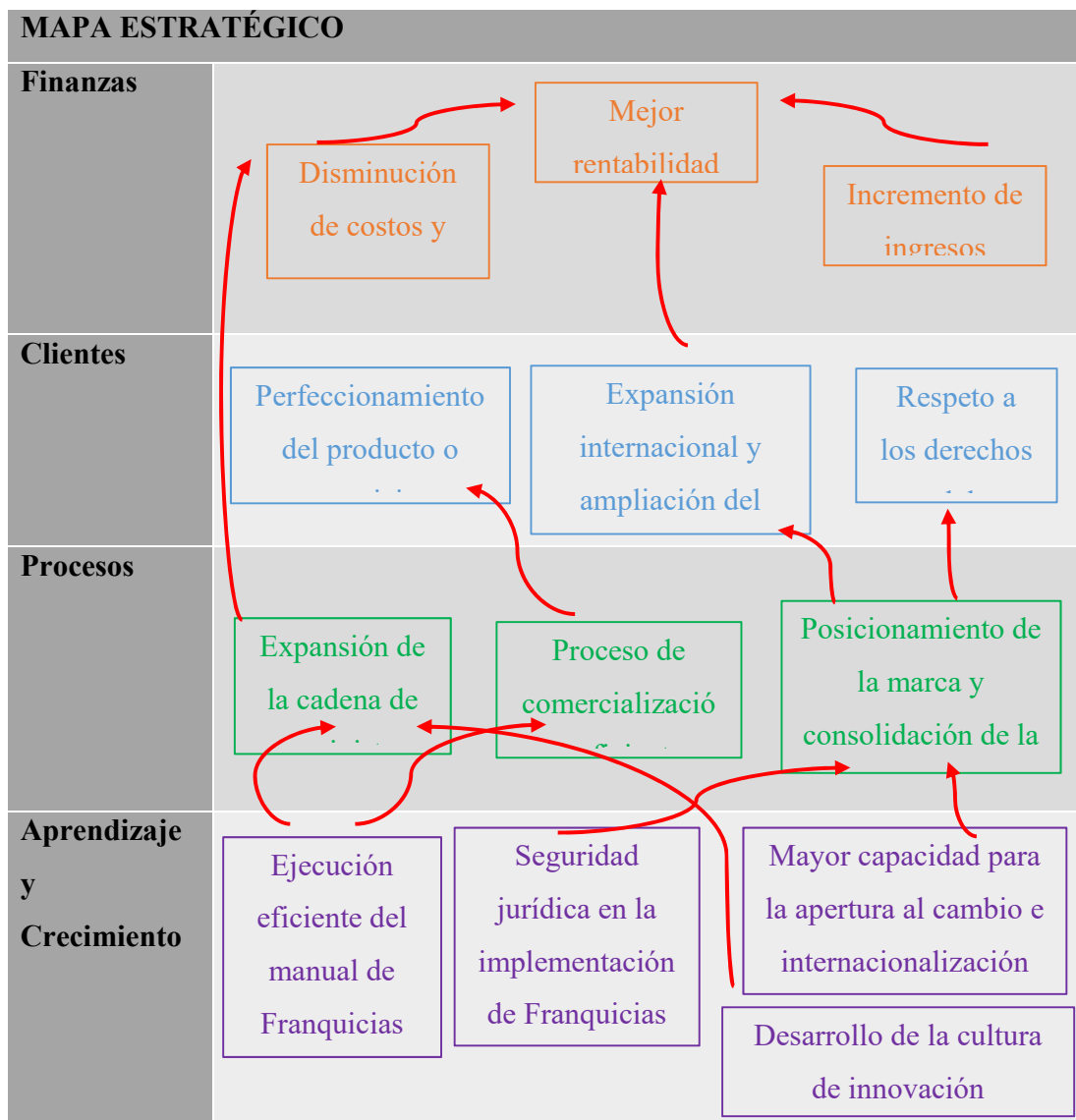


Fuente: INDECOPI - 2006

CAPITULO SEGUNDO

2.1. Lineamientos de los incentivos para la regulación de franquicias desde la perspectiva de un plan estratégico

Cuadro 3 : Mapa estratégico de los lineamientos que incentivan la implementación de Franquicias



Fuente: Elaboración propia - 2018

2.2. Análisis para la implementación de franquicias en mercados internacionales

2.2.1. Análisis del entorno general

2.2.1.1. Factores políticos

Parte del desarrollo que ha experimentado el país en los últimos años se debe a la implementación de una ambiciosa política de apertura comercial que ha permitido al país contar hoy con diecisiete (17) acuerdos comerciales en vigencia con las principales economías del mundo, entre ellas, Estados Unidos, Europa, China y Japón.

El Perú mantiene dentro de los más importantes acuerdos comerciales, el caso de Alianza del Pacífico, el Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP), Tratados de Libre Comercio, foros de integración y de desarrollo, entre otros, lo cual ha permitido que las exportaciones no tradicionales se incrementen en una tasa promedio anual del 16%.

Sin embargo, un tema pendiente e ineludible que el Perú debe enfrentar es cómo lograr depender cada vez menos de la producción de bienes primarios y de sus cotizaciones internacionales, alcanzando estándares de producción con alto valor agregado, diversificando la canasta exportadora de bienes y servicios, y generando cada vez más puestos de trabajo para los peruanos.

En ese sentido, para superar la deficiencia que tiene nuestro país frente a las exportaciones, las Franquicias tienen una participación importante que permitirá superar esta contingencia a través de la sinergia entre el Franquiciante y sus socios estratégicos, que permitan el intercambio de bienes o servicios que coadyuven a la expansión del negocio a nivel internacional y el intercambio de bienes que no se encuentren disponibles en el Perú para la elaboración de un producto final.

2.2.1.2. Factores socio culturales

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ha implementado a partir del 2005 el programa de inserción de las exportaciones en la educación escolar del sector público, con lo cual se ha

capacitado a 6 450 docentes de Educación Secundaria, provenientes de 3 500 centros educativos estatales de 20 regiones del país: Arequipa, Ayacucho, Ancash, Amazonas, Cajamarca, Cusco, Huánuco, Ica, Junín, Lambayeque, La Libertad, Loreto, Lima Provincia, Moquegua, Piura, Puno, San Martín, Tacna, Ucayali y Callao.

Estas regiones se han sumado a este gran esfuerzo de incluir la temática exportadora en los programas de educación secundaria, con la finalidad de incentivar principalmente la implementación de Franquicias en el extranjero.

2.2.1.3. Factores tecnológicos

En las últimas décadas algunos países asiáticos y los países miembro de las BRICS¹⁶ han acelerado su inversión en las tecnologías de la información, logrando que la capacidad innovadora no sea un atributo exclusivo de las economías desarrolladas.

Lo cual tiene como consecuencia una convergencia tecnológica que se desarrolla con énfasis a nivel regional (entre países de América Latina, Asia – Pacífico, etc.). En ese sentido, el desarrollo de las Tecnologías de la Información tendrá un impacto positivo en el flujo de comercio de servicios y los que cuenten con un alto componente de conocimiento en este sector irán adquiriendo mayor importancia a nivel global.

Con la finalidad de que la actividad comercial internacional alcance su real potencial, es imperativo que se promueva la investigación e innovación en las actividades empresariales, la adopción de nuevas tecnologías y la optimización de los procesos, que responda a las exigencias del mercado exterior para la implementación de Franquicias.

Para tal efecto, será necesario realizar:

- Promoción de la utilización de fondos concursables de transferencia tecnológica e innovación orientados a la exportación.
- Promoción de la investigación aplicada a necesidades del sector exportador.

¹⁶ BRICS: En la economía internacional se emplea esta abreviatura para hacer referencia a los países de Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica.

- Establecimiento de un sistema de alerta y vigilancia tecnológica y del Emprendimiento Exportador para la exportación.

2.2.1.4. Factores regulatorio-legales

En el año 2011, se publicó la Ley 29646, Ley de Fomento al Comercio Exterior de Servicios, cuyo objetivo principal fue favorecer la regulación integral sobre los servicios de comercio internacional conforme estos son concebidos por la legislación internacional, como sucede en el caso de bienes, y respondiendo a la política de homogenizar los criterios para definir las modalidades de la exportación de servicios.

La Ley 29646, Ley del Fomento al Comercio Exterior de Servicios, reconoce las cuatro modalidades de exportación de servicios, adecuándola a la realidad del comercio de servicios, y generando el cumplimiento al principio de imposición indirecta en el país de destino, comparable con el caso de la exportación de bienes, por lo que la Ley liberaba al empresario de exportar este 18% de costo tributario.

Otro de los resultados más importantes en materia de facilitación de comercio es el desarrollo de la Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE) creada en el 2014, la cual tiene como finalidad acelerar y facilitar los trámites de importación, exportación y otras transacciones comerciales que permitan a los inversionistas extranjeros viabilizar de las operaciones de comercio internacional.

La VUCE ha incorporado la totalidad de procedimientos administrativos vinculados al comercio exterior de mercancías restringidas, que implican 260 procedimientos de quince entidades públicas. Actualmente, más de 18 mil empresas y 8 mil ciudadanos, han realizado trámites a través de esta herramienta a nivel nacional, habiéndose emitido más de 400 000 autorizaciones por medios electrónicos y generando ahorros acumulados por más de 80 millones de soles.¹⁷

Por otro lado, se ha realizado la creación de Exporta Fácil que corresponde a un sistema logístico que permite dinamizar el envío de exportaciones, diseñado principalmente para el micro, pequeño y mediano empresario, a través del cual puede acceder a mercados internacionales de una manera simple, económica y segura por vía electrónica, aprovechando el sistema postal nacional que administra SERPOST.

¹⁷ Plan Estratégico Nacional Exportador. 2025. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Pág. 63.

A través del Exporta Fácil, se pueden realizar envíos de mercaderías con un valor de hasta US\$ 5 000. Cada exportación podrá contener bienes que no superen los 30 kilos cada uno, y el usuario podrá realizar todos los envíos que le sean necesarios para concretar su venta en el exterior.

Con la implementación del Seguro de Crédito a la Exportación para las PYMEs (SEPYMEX), se realizaron ampliaciones en su vigencia y se introdujeron una serie de mejoras con la finalidad de permitir que un mayor número de PYMEs se vean beneficiadas y accedan a un mayor monto en créditos. Desde su creación, el programa ha facilitado el desembolso de más de US\$ 2 343 millones en créditos pre embarque, registrando una baja siniestralidad como tasa promedio.¹⁸

En los tres últimos años, este sector ha crecido con una tasa anual del 20%, expansión que se considerará mayor para el 2018 debido a la entrega en vigencia de la nueva Ley de Exportación de Servicios promulgada en agosto del 2017 y del Decreto Supremo N° 067-2017 que fomenta la repatriación de capitales a través de beneficios tributarios, norma que impulsará el rubro de Franquicias.¹⁹

2.2.2. Análisis comercial

2.2.2.1. Competencia

La presencia de las Franquicias peruanas al 2016 en el extranjero se encuentran representadas por 50 empresas en el exterior, siendo el 67% de las franquicias posicionadas en mercados como Chile, El Salvador, México, Panamá y Ecuador.²⁰

En el 2017 la Organización de Estados Americanos (OEA) otorgó la primera edición del premio Patrimonio Cultural de las Américas a la gastronomía peruana, al establecer que representaba una importante contribución en este sector.

En ese sentido, las Franquicias Peruanas aún no han logrado su internacionalización, lo cual permitirá el crecimiento de más empresas en el exterior, principalmente del sector gastronómico el cual mantienen una relevante trayectoria internacional y lidera el giro de las Franquicias que se encuentran constituidas en el exterior.

¹⁸ Plan Estratégico Nacional Exportador 2025. 2016. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Perú. Pág. 60.

¹⁹ Diario El Comercio, 2017

²⁰ www.revistas.pucp.edu.pe.

2.2.2.2. Consumidores

- Favorecen la entrada de nuevos competidores y el perfeccionamiento de productos y servicios.
- Protección de los derechos del consumidor.
- Sostenibilidad económica y social de las franquicias.
- Generación de oferta y demanda para los productos y servicios.
- Generan el perfeccionamiento de los productos y servicios.

2.2.2.3. Socios-Franquiciantes

- Mejoran la distribución de productos y servicios a través de un mercado uniforme bajo el formato de red de distribuidores homogéneos.
- Permite competir con cadenas de franquicias nacionales e internacionales, debido a la expansión de red de distribuidores que representan las franquicias.
- Crecimiento y expansión del negocio a corto plazo.
- Ahorro en los costos y gastos operativos, administrativos del negocio.
- El riesgo de la inversión es asumido por el franquiciado.
- Permite al franquiciado que pueda operar a través de una marca consolidada y reconocida en el sector.
- Incrementa el valor y posicionamiento de la marca.
- No existe pérdida de control de la empresa, siendo que el Franquiciante sigue teniendo la dirección del negocio.
- El franquiciante recibe una contraprestación mensual, sin realizar ningún tipo de inversión en la franquicia.
- Seguridad jurídica para las partes intervinientes en el contrato de franquicia
- Protección a los elementos esenciales tales como marca, know how, asistencia técnica continuada, que son susceptibles de verse afectados significativamente por la falta de protección jurídica.
- Protección respecto a las leyes tributarias, laborales.
- Protección de los derechos y obligaciones del franquiciante.
- Cumplimiento de los derechos y obligaciones del franquiciado.

- Responsabilidad social frente al empleo, entorno social y consumidores.
- Protección de la propiedad intelectual en mercados internacionales.
- Adecuación y estandarización de actividades económicas reguladas.
- Apertura del comercio exterior como consecuencia de la seguridad jurídica.
- Diminución de barreras burocráticas e ilegales.
- Incremento y perfeccionamiento de la producción o generación de bienes y servicios.
- Aumento de tratados internacionales que beneficien el libre comercio, la eliminación de barreras burocráticas y arancelarias.
- Perfeccionamiento de la importación y exportación de productos.
- Optimización de trámites y procesos administrativos para la creación de franquicias y de los elementos que contiene.
- Sanciones legales frente al incumplimiento de las partes intervinientes al contrato de franquicia.
- Uniformidad de los trámites administrativos para la implementación de Franquicias, así como la adaptación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Estado frente a la formalización de las franquicias y apertura de locales comerciales que corresponden a una franquicia.

2.3. Análisis para la implementación de franquicias en mercados nacionales

2.3.1. Factores político - sociales

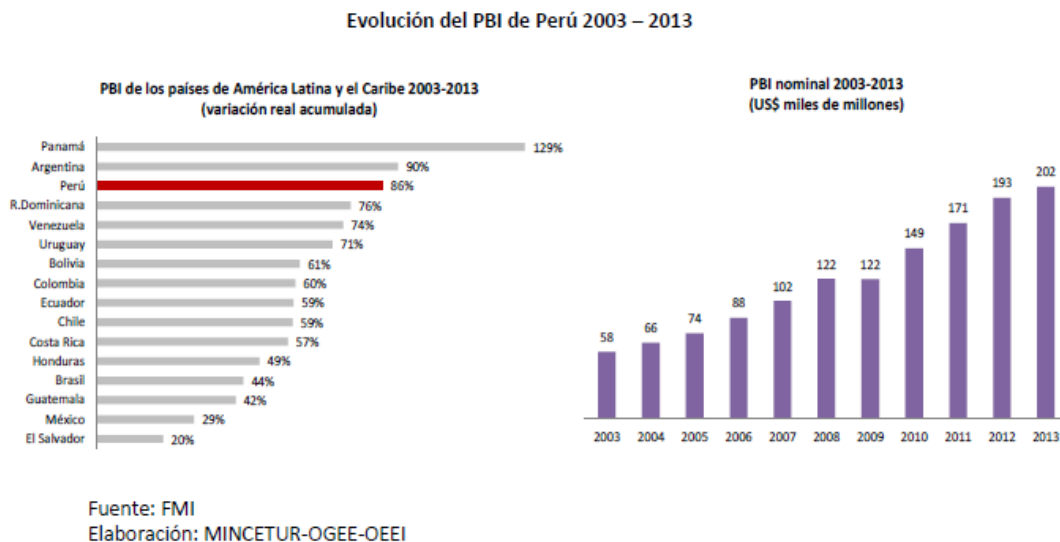
Con la finalidad de promover la creación y el desarrollo de las Franquicias en el Perú se creó en el 2004 la Cámara Peruana de Franquicias, la cual alberga a la fecha a 45 empresas nacionales con miras al consolidar su posicionamiento en el mercado nacional y migrar hacia mercados internacionales.

2.3.2. Factores económicos

En el periodo 2003-2013, el Perú mantuvo un desempeño económico importante, creciendo en términos reales a una tasa promedio anual de 6,4% y alcanzando un crecimiento acumulado de 86%, con lo que registró uno de los mayores crecimientos en la región.

En este periodo, el Producto Bruto Interno (PBI) en términos nominales se triplicó, llegando en el 2013 a US\$ 202 316 millones, mientras que el PBI per cápita alcanzó los US\$ 11 1247, monto que representó un incremento de 98% con respecto al valor del 2003. El buen comportamiento de la economía obedeció, principalmente, a la expansión de la inversión privada y de las exportaciones de bienes, que en el 2013 representaron 20,8% y 21% del PBI, respectivamente.

Figura 5 : Evolución del PBI de Perú 2003 - 2013



La inversión en Franquicias es rentable si se tiene en cuenta que luego de cinco años de haber iniciado un negocio solo el 18% sigue funcionando, mientras que en ese mismo período el 92% de las franquicias continúa en operaciones.²¹

2.3.3. Factores regulatorio - legales

- Creación de las Franquicias como una Institución Jurídica.
- Confianza para la inversión en Franquicias nacionales como consecuencia de la seguridad jurídica que genera contar con una propia regulación.

²¹ Diario El Comercio. Franquicias Peruanas en el Extranjero. 2016

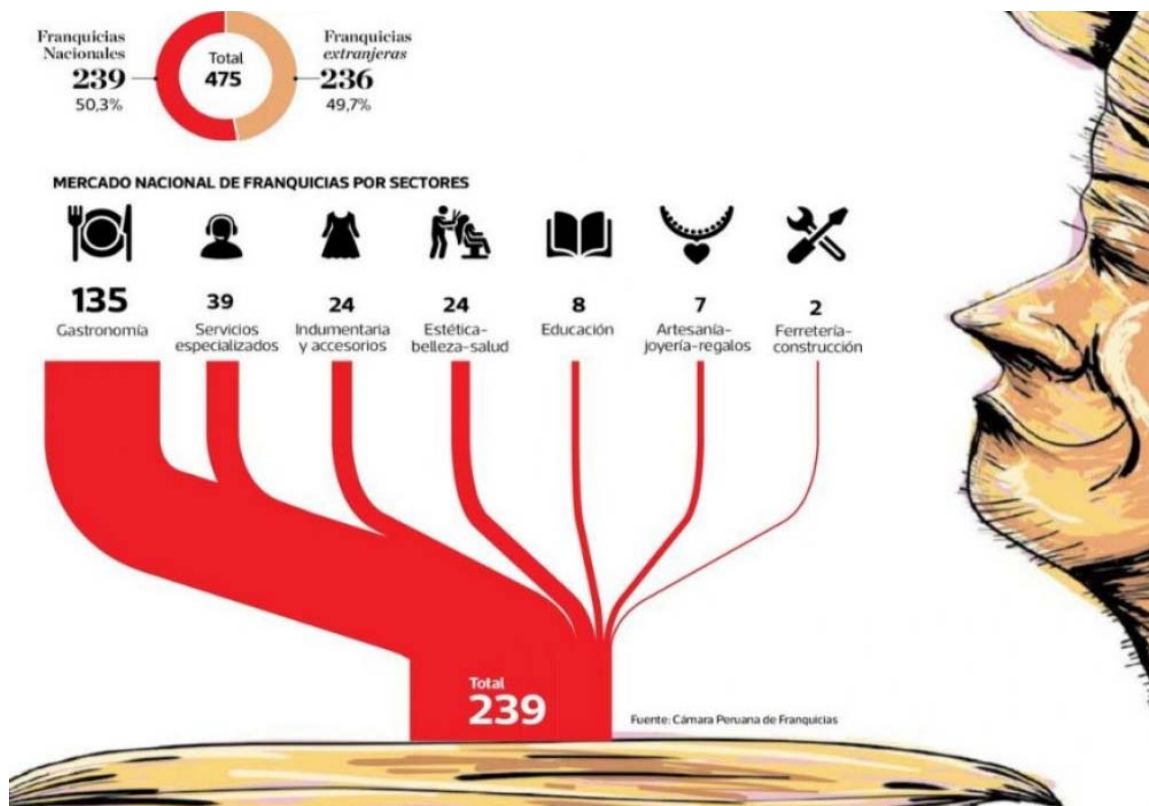
- Diminución de barreras burocráticas e ilegales.
- Aumento de tratados internacionales que beneficien el libre comercio, la eliminación de barreras burocráticas y arancelarias.
- Protección a los derechos laborales.
- Obtención de beneficios tributarios a través del Decreto Supremo N° 067-2017 que fomenta la repatriación de capitales a través de beneficios tributarios.
- Cumplimiento de los derechos y obligaciones del Franquiciado y Franquiciante.
- Optimización de trámites y procesos administrativos para la creación de franquicias y de los elementos que contiene.
- Sanciones legales frente al incumplimiento de las partes intervinientes al contrato de franquicia.
- Uniformidad de los trámites administrativos para la implementación de Franquicias, así como la adaptación del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del Estado frente a la formalización de las franquicias y apertura de locales comerciales que corresponden a una franquicia.

2.3.4. Factores comerciales

Según la Cámara Peruana de Franquicias (CPF) después de la hegemonía que tuvieron las marcas extranjeras en una primera etapa en nuestro país, el crecimiento de las marcas locales será la tendencia para el año 2018, llegando a representar el 60% del mercado total.²²

²² Diario El Comercio. Franquicias Peruanas ganaran terreno frente a Extranjeras. 2018.

Figura 6: Sector de evolución de Franquicias en el Perú



Fuente: Diario El Comercio, 2018

En la imagen anterior se puede verificar que el universo de Franquicias en nuestro país asciende a 239, de las cuales 239 corresponden a Franquicias Nacionales y 236 Franquicias extranjeras, continuando la expansión y superposición de la Franquicias Peruanas.

Según lo manifestado por el Director del Centro de Franquicias de la Cámara de Comercio de Lima, Alfredo Taboada, si bien las Franquicias de Comidas y Gastronomía, han seguido creciendo en el mercado Peruano, el sector medicamentos, minimarkets, librería, juguetería, ferretería y educación, también tendrán un importante avance este año.²³

Los factores comerciales que impulsan la apertura de Franquicias en el mercado nacional, son los siguientes:

- Mejoran la distribución de productos y servicios a través de un mercado uniforme bajo el formato de red de distribuidores homogéneos.

²³ Diario El Comercio, 2017.

- Favorecen la entrada de nuevos competidores y el perfeccionamiento de productos y servicios.
- Permite competir con cadenas de Franquicias nacionales e internacionales, debido a la expansión de red de distribuidores que representan las Franquicias.
- Crecimiento y expansión del negocio a corto plazo.
- Ahorro en los costos y gastos operativos y administrativos del negocio.
- El riesgo de la inversión es asumido por el franquiciado.
- Permite al franquiciado que pueda operar a través de una marca consolidada y reconocida en el sector.
- Permite la expansión del negocio.
- Incrementa el valor y posicionamiento de la marca.
- No existe pérdida de control de la empresa.
- El franquiciante recibe una contraprestación mensual, sin realizar ningún tipo de inversión en la Franquicia.
- Incremento en la tasa de empleabilidad.
- Representación del mercado nacional de Franquicias del % en relación a las Franquicias extranjeras.
- Aceptación de los consumidores finales frente al consumo bajo la modalidad de Franquicias.

2.4. Implementación de Franquicias en el Perú desde la perspectiva de la Empresa TAI LOY S.A.

2.4.1. Reseña de la empresa Tai Loy S.A.

TAI LOY S.A. es una persona jurídica de derecho privado, constituida bajo las Leyes Peruanas en 1965, dedicada inicialmente a la comercialización mayorista de artículos de bazar en su local comercial ubicado en Jr. Andahuaylas N° 748 del Distrito de Cercado de Lima.

En 1976 realiza la expansión al giro de su negocio, incorporando en la comercialización de su canal mayorista, la venta de útiles escolares y de oficina.

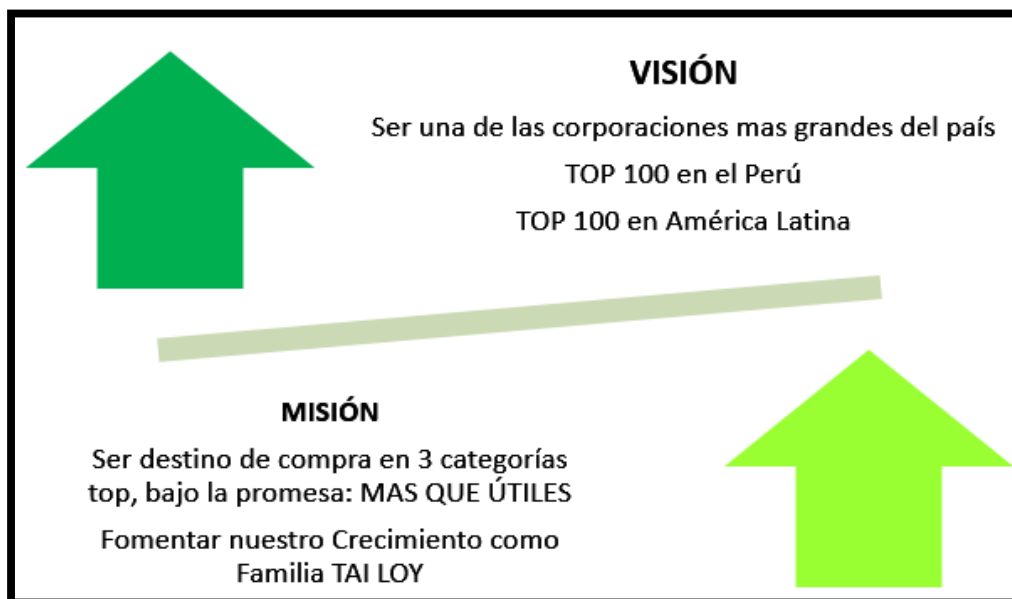
En aras de su expansión territorial, realiza la apertura de nuevos locales comerciales en Lima y provincias, obteniendo en 1998 siete tiendas en Lima, en el año 2000 y 2002, inaugura un establecimiento en Chiclayo y Arequipa respectivamente.

En el año 2009 se realiza el lanzamiento de la nueva imagen corporativa de TAI LOY y con la visión de incursionar en el sector retail y corporativo, incorporando a su giro de negocio la comercialización de juguetes.

Finalmente, en el año 2015 cumple 50 años de participación en el mercado peruano con 47 establecimientos comerciales a nivel nacional y con la incursión en nuevas líneas de negocio tales como el canal E-commerce y Franquicias.

2.4.2. Misión y vision de la empresa Tai Loy

Figura 7 : Misión y visión de la empresa Tai Loy



Fuente: www.tailoy.com.pe.

2.4.3. Sector de aplicación de la franquicia Tai Loy

La Franquicia de la Empresa TAI LOY se realizará bajo el formato del canal Retail dentro del Territorio Peruano.

2.4.4. Formato de la Franquicia Tai Loy

Está dividido en tres sectores, según el siguiente detalle:

Cuadro 4 : Requerimientos para la implementación de Franquicias

Tamaño de Franquicia	Consideraciones técnicas	Inversión
Formato Express	Metraje mínimo: 180 m2	Fee de ingreso: S/ 94,400 Inversión aproximada: S/ 617,400
Formato Mediano	Metraje mínimo: 300 m2	Fee de ingreso: S/ 118,000 Inversión aproximada: S/ 869,000
Formato Grande	Metraje mínimo: 600 m2	Fee de ingreso: S/ 118,000 Inversión aproximada: S/ 1,239,500

Fuente: Formulario de Franquicias TAI LOY S.A. – 2018

2.4.5. Procedimiento para la adquisición de una franquicias Tai Loy

El procedimiento para la adquisición de una franquicia TAI LOY está dividido en las siguientes etapas:

- Evaluación
- Selección del territorio de la Franquicia TAI LOY
- Acuerdo de intención para la adquisición de una Franquicia TAI LOY

2.4.5.1. Evaluación

El primer paso para la adquisición de una Franquicia TAI LOY, corresponde al llenado de una solicitud del postulante a la franquicia, la misma que posteriormente es materia de evaluación en el plazo de 3 días hábiles; a fin de dar por aceptado o no, al Franquiciado.

La evaluación del postulante a la franquicia, es realizada en los siguientes extremos:

Evaluación financiera: permite comprobar la capacidad económica y crediticia del franquiciado, la cual será medida en función a la inversión necesaria para la implementación de la franquicia TAI LOY; obteniéndose la información de lo reportado por las centrales de riesgos y de las referencias comerciales, bancarias que hayan sido consideradas en la ficha de solicitud.

En el supuesto en que el postulante a la franquicia tenga calidad de accionista, la evaluación se extenderá a las empresas que represente en su condición de socio.

Evaluación legal-financiera: permite comprobar la capacidad económica del postulante a una franquicia TAI LOY, desde la perspectiva de la valoración de los bienes muebles o inmuebles; a fin de verificar la capacidad del capital necesario para la inversión que debe realizar el solicitante.

2.4.5.2. Selección del territorio de la Franquicia Tai Loy:

En el formato de solicitud de adquisición de la Franquicia, el solicitante deberá consignar el territorio (distrito o departamento) para la implementación de la Franquicia TAI LOY, teniendo la posibilidad de considerar dos opciones de espacios geográficos donde propone la apertura de la franquicia.

Entre los establecimientos TAI LOY, deberá respetarse una distancia mínima de m2.

En el supuesto que el espacio propuesto por el solicitante no sea aceptado, tendrá la posibilidad de presentar en el plazo de 5 días hábiles posteriores dos opciones adicionales o elegir una de las propuestas presentadas por TAI LOY.

La selección del espacio geográfico tiene como criterios la ubicación en avenidas principales, que cumplan los estándares mínimos de seguridad, limpieza y zonas comerciales.

2.4.5.3. Acuerdo de Intención para la adquisición de una Franquicia Tai Loy:

Una vez suscrito el Acuerdo de Intención, el Franquiciado deberá precisar a los 120 días calendarios contados a partir de la suscripción del acuerdo, cuyo plazo no podrá excederse de la fecha prevista para la apertura de la Franquicia y de suscripción del Contrato de Franquicia lo siguiente:

- Ubicación exacta donde funcionará la Franquicia
- Información de la persona jurídica y física que administrará y suscribirá el Contrato de Franquicia
- Información del inmueble designado para la operación de la Franquicia TAI LOY

Este documento es legalizado y suscrito por ambas partes.

En el Acuerdo de Intención se establecen las consideraciones mínimas para la apertura de una Franquicia TAI LOY, tales como espacio geográfico (distrito o departamento) y plazo para la apertura de la franquicia.

Solo es posible realizar la apertura de Franquicias en los meses de mayo a noviembre, con la cantidad máxima de cinco Franquicias por año.

A la firma del acuerdo, el Franquiciado deberá cancelar el importe correspondiente al 20% del derecho de afiliación a la Franquicia, cuyo saldo será entregado a la suscripción del Contrato de Franquicia.

2.4.6. Suscripción del contrato de la franquicias Tai Loy

Previo a la firma del contrato de Franquicia, el Franquiciado deberá proporcionar proyecto del contrato de arrendamiento del inmueble donde operará la Franquicia, conjuntamente con el estudio de títulos que permita la aprobación de TAI LOY S.A. del establecimiento propuesto por el Franquiciado.

El Contrato de Franquicia tiene los siguientes elementos esenciales:

- Ubicación de la Franquicia
- Cláusula de vigencia contractual y contraprestaciones económicas
- Cláusula de separación del personal
- Cláusula de licenciamiento de marca, know how
- Cláusula de asistencia técnica continuada
- Cláusula de prohibición de cesión contractual
- Cláusula de indemnidad a favor de TAI LOY
- Obligaciones del Franquiciado y Franquiciante
- Responsabilidad del Franquiciado y Franquiciante
- Cláusula de confidencialidad
- Cláusula de garantía: Carta fianza
- Cláusula de Resolución contractual

2.4.7. Modelo franquicia Tai Loy

Una vez suscrito el Contrato de Franquicia, el Franquiciado inicia el plan de inducción con la presentación del equipo Gerencial de TAI LOY y la capacitación de cada una de las áreas funcionales que interactúan en la operación de la Franquicia.

2.4.7.1. Asesoría técnica continuada

Durante la etapa de operación de la Franquicia existe la obligación de TAI LOY S.A. en calidad de Franquiciante, con la finalidad de brindar el soporte necesario para lograr una Franquicia exitosa y prevenir futuras contingencias que puedan afectar la MARCA TAI LOY.

La asesoría técnica comprende dos elementos:

- Asistencia técnica a través de manuales, conformados por cuatro ejemplares físicos que conforman el Manual de Franquicias.
- Asistencia técnica a través de las áreas operativas de TAI LOY S.A. que se encuentran relacionadas con la implementación y apertura de la Franquicia, tales como: infraestructura, sistemas, legal, contabilidad, marketing y ventas.
- Asistencia técnica a través de las áreas funcionales de TAI LOY S.A. que se encuentran relacionadas con la operatividad de la Franquicia, tales como: sistemas, legal, contabilidad, cobranzas, compras, marketing y ventas.

2.4.7.2. Manuales

- Puesta en marcha del Negocio
- Manual del Personal
- Manual de Operaciones (Retail, Control del Gestión, Atención al cliente, Marketing y Publicidad).
- Procedimientos diarios y sistemas

2.4.7.3. Asistencia técnica a través de las áreas operativas de Tai Loy S.A.

Desde el punto de vista de infraestructura, deberá indicar la relación de proveedores y profesionales tales como proyectistas, electricistas, arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros estructurales, implementación de sistemas de seguridad e implementación de mobiliario.

Desde el punto de vista del departamento legal, deberá revisar el proyecto del contrato del local comercial donde operará la franquicia, revisar el tipo de sociedad inscrita en SUNARP que administrará la Franquicia, asegurar dentro de la póliza contratada por TAI LOY S.A. a la franquicia, enviar el objeto social que deberá estar inscrito en Registros Públicos, realizará el estudio de títulos del inmueble que será arrendado por el Franquiciado, solicitar el registro del libro de reclamaciones web, remitir los rotulados exigibles por ley al interior de la tienda, registrar ante DIGESA el establecimiento comercial y hacer seguimiento a la obtención de las autorizaciones Municipales tales como permiso de letreros, Certificado de Defensa Civil y Licencia de Funcionamiento.

Desde el punto de vista de contabilidad, deberá orientar el registro del establecimiento ante SUNAT, facturar las contraprestaciones y hacer seguimiento a la emisión de los comprobantes electrónicos.

Desde el punto de vista de marketing, deberá brindar la información de los proveedores encargados de elaborar elementos publicitarios, establecer el diseño de la fachada y del interior del establecimiento.

Desde el punto de vista de ventas, deberá proporcionar el stock inicial para el inicio de la operación de la Franquicia.

Desde el punto de vista de sistemas, deberá proporcionar la información de los proveedores de sistemas, equipos de cómputo y telefonía.

2.4.7.4. Asistencia técnica a través de las áreas funcionales de Tai Loy S.A.

Desde el punto de vista de sistemas, deberá revisar el correcto funcionamiento de los sistemas instalados en la tienda Franquiciada, evaluar y requerir el mantenimiento de los equipos de cómputo o telefonía.

Desde el punto de vista del departamento legal, deberá orientar la respuesta de los reclamos, revisar los legales de las promociones comerciales, revisar las contestaciones de demandas o denuncias judiciales, realizar los descargos de DIGESA, INDECOPI, Municipalidades y cualquier otra entidad administrativa.

Desde el punto de vista de contabilidad, deberá revisar las facturaciones de ventas de las Franquicias, facturar los servicios que correspondan al Franquiciado.

Desde el punto de vista de cobranzas, deberá verificar y hacer seguimiento a la cancelación de las contribuciones que corresponden al Franquiciado.

Desde el punto de vista de compras, deberá revisar el stock de los productos comercializados en la tienda franquiciada e indicar el sugerido de llenado de mercadería en el establecimiento.

Desde el punto de vista de marketing, deberá remitir las promociones y publicidad en la tienda Franquiciada.

Desde el punto de vista de ventas, deberá remitir la lista de precios de los productos que comercializará la Franquicia.

2.5. Matriz de evaluación de factores externos e internos para la implementación de Franquicias en el Perú

Cuadro 5 : Matriz de evaluación de factores externos y internos

FACTOR	Valor Actual	Valor Ideal	Brecha
Oportunidades			
Internacionalización de la Empresa	07	10	3
Incremento del valor de la Marca	08	10	2
Acceso a nuevos mercados	05	10	5
Generación de empleabilidad	07	09	2
Diminución de gastos y costos operativos	08	09	1
Consolidación de la Empresa en el mercado nacional	08	10	2
Incremento en ventas	07	09	2
Seguridad jurídica por la regulación contractual	04	10	6
Consolidación de Franquicias en el Perú	08	10	2
Superposición de Franquicias Nacionales	08	10	2
Incremento de inversiones Extranjeras en el Perú	07	09	2
Amenazas			
Canibalización del mercado por apertura Franquicias	03	10	7

Pérdida de la Reserva del know how	01	09	8
Afectación de la marca licenciada en la Franquicia	04	10	6
Segmentación de la capacidad de consumo	04	10	6
Conservación de la línea de negocio	03	10	7
Conservación de la imagen institucional	03	10	7
Disminución del consumo por competencia	03	10	7

Fuente: Elaboración propia, 2018

En la matriz de evaluación de factores externos e internos para la implementación de Franquicias en el Perú, se ha considerado al valor actual, a la calificación que se asigna a las empresas que han incursionado en el sector de Franquicias en el país, con la perspectiva de determinar la estimación ideal que debería alcanzar para lograr una Franquicia de éxito.

En ese sentido, corresponde analizar la brecha más próxima a cumplir el valor ideal y viceversa.

Dentro de las ventajas obtenidas, se han obtenido los siguientes resultados:

- Disminución de gastos y costos operativos, que permiten al Franquiciante, mediante la inversión de un tercero, obtener un ingreso fijo según los plazos pactados; cuyo resultado positivo se ve reflejado en el valor real alcanzado.
- Seguridad jurídica por la regulación contractual propuesta, permitirá superar la brecha establecida entre el valor real e ideal, con la finalidad de proporcionar seguridad jurídica a los inversionistas nacionales y extranjeros, quienes podrán establecer relaciones comerciales en este sector.
- Generación de empleabilidad ante la apertura de cadenas de Franquicias que genera nuevas oportunidades de trabajo en nuestro país.
- En el acceso a nuevos mercados tenemos una alta probabilidad de crecimiento, debido a la importante expansión que han logrado las Franquicias peruanas en el extranjero, cuyo

sector ha crecido principalmente en el sector gastronómico con más de 81 Franquicias peruanas en el exterior al 2016 y cuya aceptación ha sido favorable por los consumidores.²⁴

- Las empresas peruanas que han incursionado en el sector de Franquicias han logrado consolidarse en el mercado nacional como consecuencia de la aceptación de los consumidores y de los inversionistas que han apostado por este negocio; permitiendo el aumento de las Franquicias peruanas respecto a las extranjeras en nuestro país.

Dentro de las amenazas, se han obtenido los siguientes resultados:

- No existe canibalización en el mercado nacional por Franquicias, lo cual resulta favorable para los inversionistas, siendo que mantiene la posibilidad de seguir incrementado este canal de ventas y de explorar nuevos rubros que a la fecha no vienen siendo desarrollados por este sector.
- Asimismo, existe un adecuado control respecto a la reserva del know how, siendo que no se evidencian en el mercado la aparición de competencias en el sector.
- Respecto a la afectación de la marca otorgada en licenciamiento en la Franquicia, no tenemos antecedentes en el Perú que puedan generar desincentivos en los inversionistas frente a este supuesto.
- La segmentación de la capacidad de consumo no ha generado implicancias mayores en el sector de Franquicias, siendo que por el contrario los consumidores han aceptado este tipo de negocios, que se ve reflejado en el crecimiento de las Franquicias en el Perú y en los ingresos que se obtienen a través de este canal de venta.

²⁴ www.elcomercio.com.pe

CAPITULO TERCERO

3.1. Descripción y perfil estratégico de las franquicias en el Perú

3.1.1. Descripción del mercado de las Franquicias en el Perú

El sector de las Franquicias en el Perú está representado por Franquicias Nacionales en 50.3% y por Franquicias Extranjeras en 49.7%, siendo principalmente liderado desde los inicios de este canal en nuestro país hasta la fecha por el giro gastronómico.

Actualmente los sectores de Franquicias en nuestro país se han posicionado en los siguientes giros económicos, según el siguiente orden de prelación:

Cuadro 6 : Sectores de desarrollo de las Franquicias en el Perú

Sector	Cantidad de Franquicias
Gastronomía	135
Servicios especializados	39
Indumentaria y accesorios	24
Estética, belleza y salud	24
Educación	8
Artesanía y Joyería	7
Ferretería y Construcción	2

Fuente: Diario El Comercio, 2018

Los resultados alcanzados por el desarrollado del sector de Franquicias en el Perú han permitido que nuestro país inicie su aparición en la cuarta etapa del proceso de implementación de Franquicias, en donde se encuentran posicionados los países líderes en este tipo de negocio.

La cuarta etapa de este proceso está conformada por países que han alcanzado la superposición mayoritaria de Franquicias nacionales en su territorio en relación a un porcentaje mínimo de Franquicias extranjeras, además de la exportación de Franquicias y de contar con una regulación

propia que permite la seguridad jurídica de los inversionistas para generar expansión y consolidación en el sector.

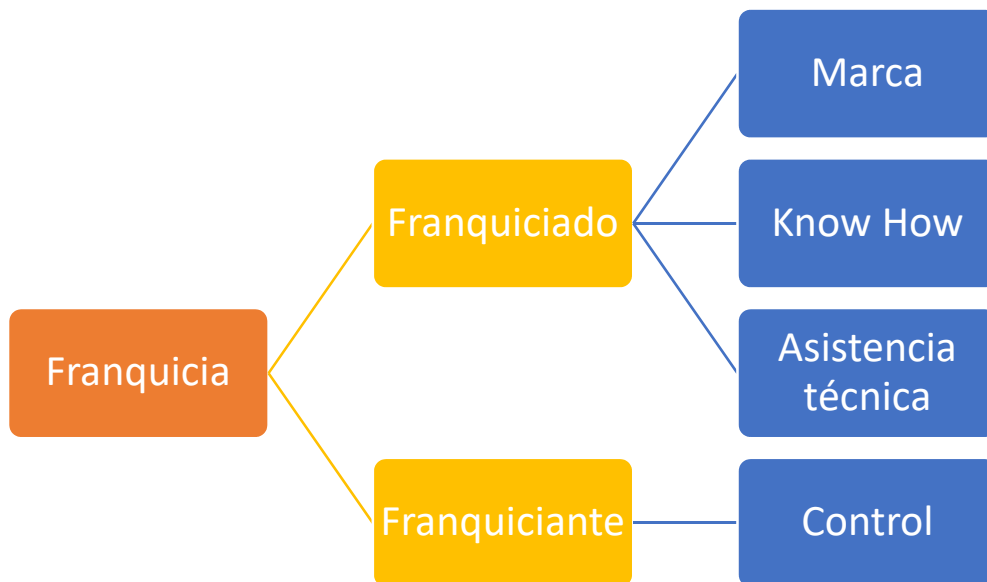
Al respecto las Franquicias Peruanas incursionaron en el extranjero a partir del año 1997 mediante la Empresa de comida rápida Bombos, que se convirtió en la primera Franquicia peruana en el exterior²⁵.

Con fecha 2004 se realizó la creación de la Cámara de Franquicias con la finalidad de fomentar la incorporación de nuevos inversionistas en este sector, siendo el objetivo la consolidación de las Franquicias en el cuarto sector, representado por la superposición de las Franquicias Peruanas en el territorio nacional respecto a las Franquicias Extranjeras, cuya brecha empezó a incrementarse a partir del año 2016.

En la actualidad, las Franquicias Peruanas han logrado expandirse en 16 países, principalmente en los mercados de Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, México, Panamá, Ecuador, El Salvador y Estados Unidos²⁶.

3.1.2. Estructura Organizacional de las Franquicias

Figura 8 : Partes intervinientes en las Franquicias



Fuente: Elaboración propia, 2018

²⁵ www.revistas.pucp.edu.pe

²⁶ www.revistas.pucp.edu.pe

La estructura de las Franquicias en el Perú está conformada por la empresa Franquiciante que mantiene su posicionamiento como marca y consolidación en el mercado. El Franquiciante es quien ejerce el control respecto a la empresa Franquiciada y respecto a los elementos esenciales que le han sido transferidos por el Franquiciante, los cuales corresponden a la marca, know how y asistencia técnica continuada.

3.1.3. Organización: Clientes, productos, proveedores

- Organización

Es importante que la organización de la Empresa Franquiciante genere la cultura de apertura al cambio e integración de este negocio, con la finalidad que cada uno de sus trabajadores se sienta identificado y con la predisposición de integrarse al plan estratégico de la Empresa Franquiciada; a fin de lograr sinergia entre las áreas que permitan la operación adecuada del negocio y como consecuencia el éxito de la Franquicia.

En ese sentido la apertura al cambio de cada integrante de las empresas inmersas en la implementación de Franquicias, es decir de la empresa Franquiciante y Franquiciada, lo cual es fundamental para obtener los resultados fijados como objetivos.

- Clientes:

De las Franquicias establecidas en el Perú, el 80 % corresponde al sector retail, de las cuales el consumidor peruano está cada vez más atento a la llegada de Franquicias internacionales, con una participación significativa frente a sus aperturas.²⁷

En ese sentido, el consumidor peruano tiene una aceptación favorable hacia las Franquicias, debido al reconocimiento de la marca que representan y la seguridad que generar por su trayectoria.

²⁷ www.peru-retail.com

El presidente de Front Consulting Perú, Simón Plana, comentó que Barbarian (cervecería), La Estación de Barranco, Ciruderm (clínica estética) y Gram (confitería) han decidido expandirse bajo el concepto de Franquicia en el Perú en el 2018, en respuesta a la aceptación de los consumidores por este canal de negocio.

Respecto a la expansión internacional, para el 2018 se ha concretado que la sanguchería La Lucha ha suscrito convenios para su expansión en Chile y Colombia, siendo que la gastronomía peruana ha logrado una importante preferencia y aceptación en los consumidores de las Franquicias aperturas en el exterior.²⁸

- Productos

Los productos que son suministrados a través de las Franquicias, son canalizados dependiendo la estrategia del negocio y el grado de dificultad en la elaboración del producto.

Las empresas del rubro de servicios, presentan mayor énfasis en resguardar la homogeneidad del servicio, infraestructura y presentación de la marca que representan, dentro de los parámetros que son establecidos por el Franquiciante.

Las empresas dedicadas a la comercialización de bienes van a preferir suministrar directamente a los Franquiciados, los bienes destinados para su distribución en la cadena de Franquicias con la finalidad de resguardar los estándares de calidad y la homogeneidad del producto.

- Proveedores

La participación de los proveedores en la implementación de Franquicias tiene dos vertientes, por un lado, tiene un impacto económico y en el segundo escenario tiene una

²⁸ www.peru-retail.com

participación estratégica por la importancia en la estandarización de los servicios que proporcionará a la Franquicia.

Desde el punto de vista económico, permitirá igualar los beneficios de la obtención de una línea de crédito y fijación de precios igual o similar a la del Franquiciante.

Desde el punto de vista estratégico, proporcionará seguridad al Franquiciante respecto a la homogeneidad y estandarización durante la ejecución de la Franquicia, no solo referido al servicio a proporcionar sino también por la adecuada implementación.

3.1.4. Perfil estratégico

Las Franquicias Peruanas fundamentan su estrategia de expansión a través del sector retail y principalmente enfocado en el giro gastronómico desde sus inicios, lo cual se ha ido perfeccionando en el tiempo hasta lograr su apertura en el exterior.

Con la finalidad de lograr el posicionamiento deseado, tienen una visión relacionada con la oportunidad de precio-servicio o precio-producto, homogeneidad y estandarización del servicio o producto, a fin de obtener:

- Incremento en el valor de la marca licenciada en la Franquicia.
- Marca atractiva para la expansión en el canal de Franquicias.
- Identificación y preferencia de los consumidores frente a la marca.
- Integración entre la empresa Franquiciante y Franquiciada para la dirección y generación de valor en la Franquicia.
- Respeto por la normativa legal vigente frente a sus consumidores.
- Fidelización de clientes.
- Incremento en ventas.
- Liderazgo en el sector y consolidación en el mercado.
- Cumplimiento de las obligaciones contractuales asumidas frente al Franquiciante.

3.1.5. Definición del problema

El principal problema de las Franquicias en el Perú consiste en la falta de una estrategia sistemática que permita incorporar un plan estratégico que incorpore a todas las áreas intervinientes dentro de la organización y que forman parte de la implementación de una Franquicia; con la finalidad de lograr una sinergia que permita el éxito y consolidación de la misma.

Otro de los problemas consiste en la existencia en el mercado nacional de Empresas que no representan a una marca fortalecida para dar inicio al franquiciamiento de la misma. En ese sentido inducen en error a los inversionistas con proyecciones de ventas utópicas, generando la venta de una Franchicha en vez de Franquicia.²⁹

Finalmente, la falta de identificación de las deficiencias y oportunidades de mejoras en las Franquicias, no permiten disminuir los riesgos de la inversión y la consolidación de los objetivos propuestos en las Franquicias.

3.1.6. Enfoque y descripción de la solución prevista

La solución para los problemas detectados consiste en la elaboración de un plan estratégico que resulte aplicable a cada caso en concreto, siendo que la implementación de cada Franquicia es un universo diferente a cualquier otro giro económico que se desarrolle en el sector de Franquicias.

En ese sentido, es necesario recalcar que no existe un plan estratégico en general para las Franquicias y por el contrario se deberá elaborar dicho plan para cada Franquicia en específico.

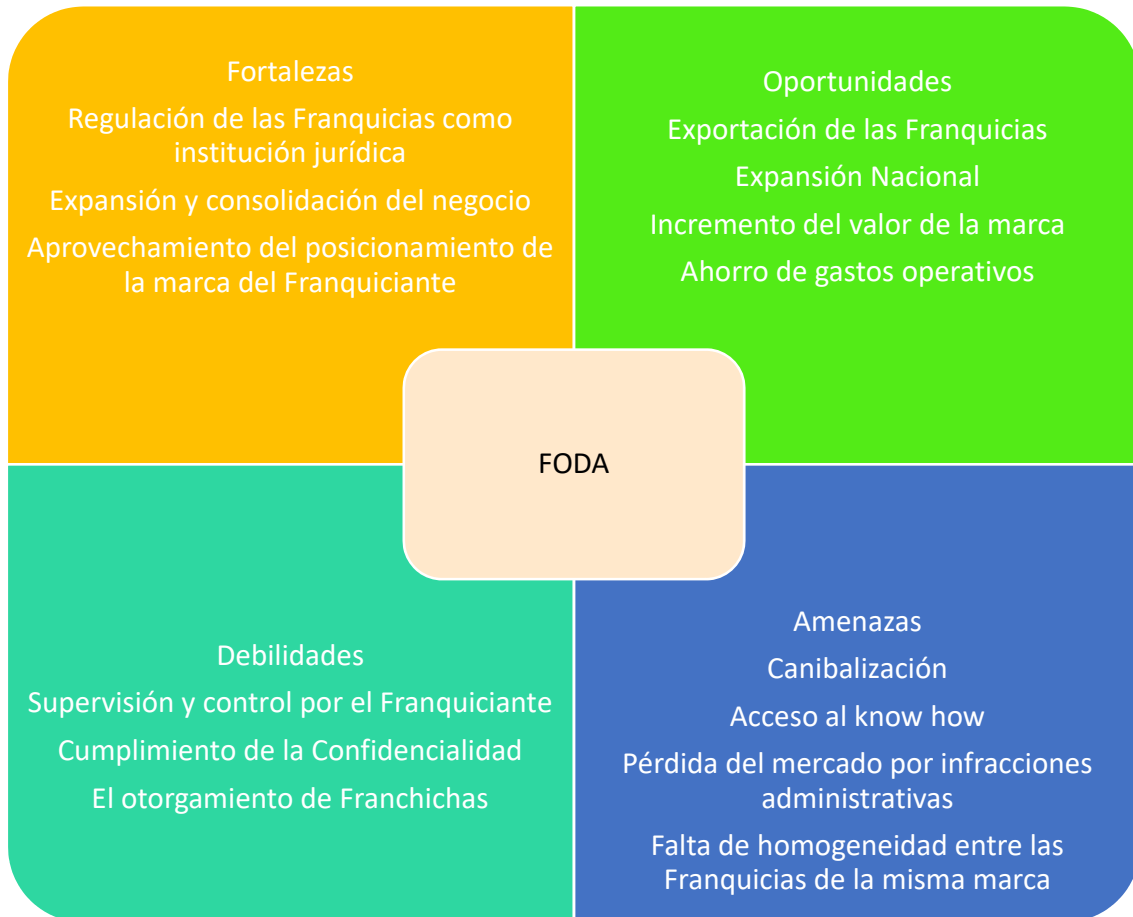
Asimismo, se deberán establecer los requisitos o parámetros mínimos que requiere una Empresa para franquiciar su marca, a fin de evitar la propagación de las denominadas Franchichas

Por otro lado, se deberá identificar las principales contingencias y establecer el área responsable de la ejecución y supervisión, a fin de generar los mecanismos de seguridad en el negocio, rentabilidad, posicionamiento de la marca, notoriedad en el giro del negocio y estándares de calidad superiores al promedio.

²⁹ Franchichas: Término asignado a las Franquicias que no cumplen propiamente con los requisitos de una Franquicia debido a la falta de notoriedad y reconocimiento de la marca que representan, además de la falta de expansión y consolidación del negocio que representan.

3.1.7. Matriz FODA

Figura 9 : Matriz FODA de las Franquicias



Fuente: Elaboración propia, 2018

3.2. Caso Paradigmático Dominos Pizza y Mis Costillitas

3.2.1. Caso Dominos Pizza

Los acontecimientos presentados con DOMINOS PIZZA corresponden al primer caso en el Perú que representa la inadecuada supervisión del Franquiciante y el incumplimiento de las obligaciones asumidas por el Franquiciado.

En ese contexto, las obligaciones incumplidas por el Franquiciante corresponden a:

- Inadecuado control de calidad
- No adquirir los bienes dentro de los parámetros de calidad aptos para el consumo humano

Cabe precisar que el Franquiciante corresponde a una empresa cuya central opera desde Estados Unidos, sin embargo no podemos asumir que la distancia entre la empresa matriz y la Franquicia, han impedido una adecuada supervisión por parte del Franquiciando, siendo que existen antecedentes que demuestran lo contrario.

En el año 2009, los trabajadores de una de las sucursales de DOMINOS PIZZA en Estados Unidos, denunciaron el incumplimiento de los mecanismos de higiene y salubridad requeridos para la producción de los productos que se comercializan en esa cadena de negocio.³⁰

En ese sentido podemos corroborar que el Franquiciante no había realizado una adecuada supervisión en el desarrollo comercial de sus franquicias que permita verificar el cumplimiento de las etapas productivas para la operación de Dominos Pizza, en aras de resguardar el prestigio de su marca y resguardar la integridad de sus consumidores.

Los incumplimientos detectados, están acompañados de una inadecuada supervisión de los reclamos y falta de fidelización de los clientes, siendo que el Franquiciado tenía conocimiento de la deficiencia en los controles de calidad de sus establecimientos a través de reclamos presentados por esta índole; sin embargo, la empresa lejos de solucionarlos no tuvo la diligencia debida para mejorar la higiene en sus establecimientos y la salubridad en la elaboración de los productos que comercializa.

El conflicto por la falta de homogeneidad y el incumplimiento en los parámetros de calidad prestados por la cadena de suministro de la marca Franquiciada en el Perú, desencadenó con la

³⁰ www.elcomercio.com.pe.

ocurrencia registrada por uno de los consumidores, quien realizó una grabación que mostraba la imagen de un insecto en el interior de la pizza.

Luego de los antecedentes registrados, se genera la pérdida de la confianza y pérdida de credibilidad frente a los consumidores, debido al impacto negativo que afectó a la marca a nivel nacional, generando el cierre de la cadena de restaurantes de DOMINOS PIZZA por el plazo aproximado de 2 años.

Colateralmente, se presentaron otros daños a la marca, tales como el fortalecimiento de la competencia, la cuantificación de los daños causados por el cierre de la cadena de restaurantes y por los gastos que debió realizar el Franquiciado para recuperar la confianza de los clientes y volver a competir en el sector.

La reapertura de los restaurantes de la cadena de Franquicias de DOMINOS PIZZA en el Perú se realizó en agosto del 2016, con la estrategia de haber incorporado el proyecto denominado “Pizza teater”, que consiste en un espacio para que los clientes puedan verificar el actual proceso productivo para la elaboración de sus pizzas y de esta manera recuperar en el tiempo la confianza de los consumidores.³¹

Al término del 2017 la cadena de Franquicias terminó el año con 10 establecimientos comerciales en el Perú y tiene previsto realizar una inversión de \$ 191 millones para la apertura de 500 tiendas hasta el 2022, con la finalidad de continuar con su expansión en México, Colombia y España.³²

En el caso presentado, nos encontramos frente a la omisión por el Franquiciante y Franquiciado en relación a la supervisión de la cadena de Franquicias que otorga, y a la inobservancia de los mecanismos de higiene y salubridad para la elaboración de los productos que comercializa, respectivamente.

3.2.2. Caso mis Costillitas

El caso de MIS COSTILLITAS se presentó como consecuencia del incumplimiento del Contrato de Franquicia suscrito por el INTERCONTINENTAL FUSION TRADE SAC en calidad de Franquiciado y en calidad de Franquiciante por RIBS & COSTILLAS ABASTECIMIENTOS PARRILLEROS SAC.

³¹ www.elcomercio.com.pe

³² www.peru-retail.com

El incumplimiento se generó debido a la afectación de los derechos del Franquiciado, al haberse infringido la territorialidad en exclusiva que le correspondía en los distritos de Pueblo Libre, Magdalena y Callao; sin embargo el Franquiciante omitió lo establecido en el contrato y otorgó a favor de un tercero la autorización para la apertura de una Franquicia en Bellavista – Callao.³³

Debido al incumplimiento generado en el contrato de Franquicia, el Franquiciado en uso de lo establecido en el contrato respecto a la solución de controversias, interpuso demanda arbitral en contra del Franquiciante por el incumplimiento del territorio exclusivo que le había sido otorgado según contrato celebrado.

Cabe precisar que en el supuesto que no se haya previsto el fuero arbitral para la solución de controversias, sino que por el contrario se hubiese pactado la solución de conflictos ante el Poder Judicial; es probable que nuestro Poder Judicial se hubiese pronunciado en contra del Franquiciado; debido a que no contamos con magistrados especializados en la materia que permitan llevar a cabo un proceso sin arbitrariedades, considerando la falta de una regulación específica para las Franquicias.

Las afectaciones que se produjeron en contra del Franquiciado corresponden a:

- Los gastos generados por iniciar un proceso de arbitraje
- La venta pérdida por el tiempo en que el Franquiciado se vio afectado por el conflicto de territorio exclusivo hasta la solución del proceso arbitral.
- Los gastos por asesoría de un abogado

El arbitraje se siguió ante la Cámara de Comercio de Lima, mediante arbitro único, quien falló a favor de la empresa Intercontinental Fusión Trade SAC y en contra RIBS & COSTILLAS ABASTECIMIENTOS PARRILLEROS SAC; estableciendo lo siguiente:

- Se deje sin efecto el Contrato de Franquicia que ha celebrado RIBS & COSTILLAS ABASTECIMIENTOS PARRILLEROS SAC, respecto a la Franquicia aperturada en Bellavista Callao.
- Cumpla con pagar una indemnización a favor del Franquiciado, como consecuencia del daño generado ante el incumplimiento contractual.

En ese contexto la implementación de una regulación específica para el contrato de Franquicias, debe permitir la generación de las garantías necesarias para el adecuado desarrollo de este tipo de

³³ www.larepublica.pe

negocio, además del correcto pronunciamiento y juzgamiento de las Autoridades Administrativas y Judiciales que resulten competentes.

CAPITULO CUARTO

4.1 Configuración del plan estratégico en las franquicias de la Empresa TAI LOY

4.1.1 Antecedentes

La Empresa TAI LOY S.A. fue fundada en 1965, funcionando inicialmente con un establecimiento comercial ubicado en el distrito de Cercado de Lima, cuya expansión local y nacional se realizó entre los años 1998 y 2000.

Debido al crecimiento acelerado que logró la Empresa, tuvo la necesidad de buscar una marca que represente esta expansión y crecimiento del negocio como parte de su estrategia, por lo cual decide cambiar su imagen en el 2009; cuya marca conformada por el cubo amarillo con las letras TAI LOY en su interior, lo representa hasta la actualidad.

Habiendo logrado la expansión y consolidación del negocio, así como el posicionamiento de líder en su rubro, optó en el 2015 por implementar el canal de Franquicias en su actividad comercial.

Figura 10 : Evolución histórica de la empresa Tai Loy



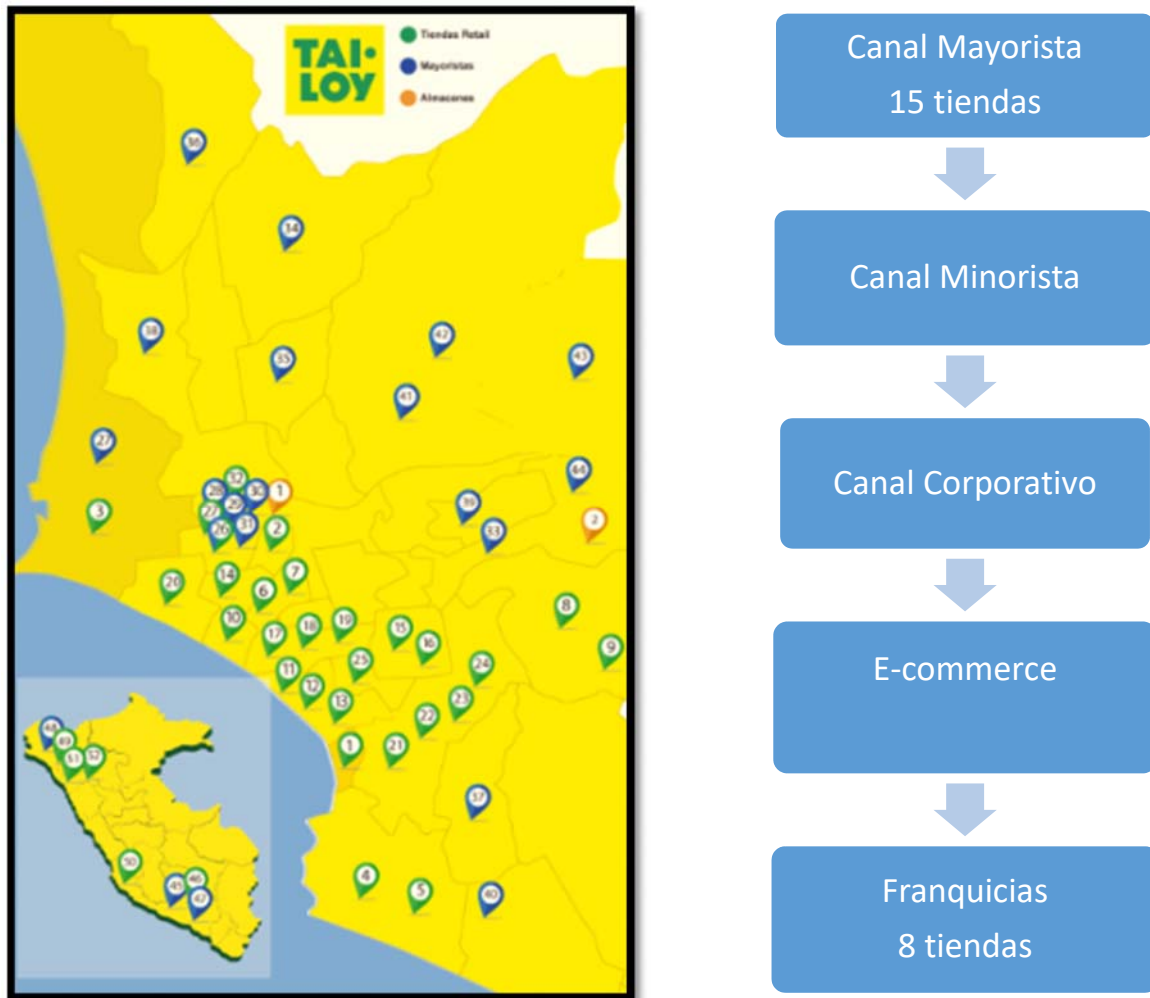
Fuente: www.tailoy.com.pe

4.2. Estructura del negocio

- Canales de venta:

La empresa TAI LOY presenta cinco canales de venta conformado por canal retail, mayorista, corporativo-institucional, E-commerce y Franquicias.

Figura 11 : Expansión territorial de las tiendas Tai Loy

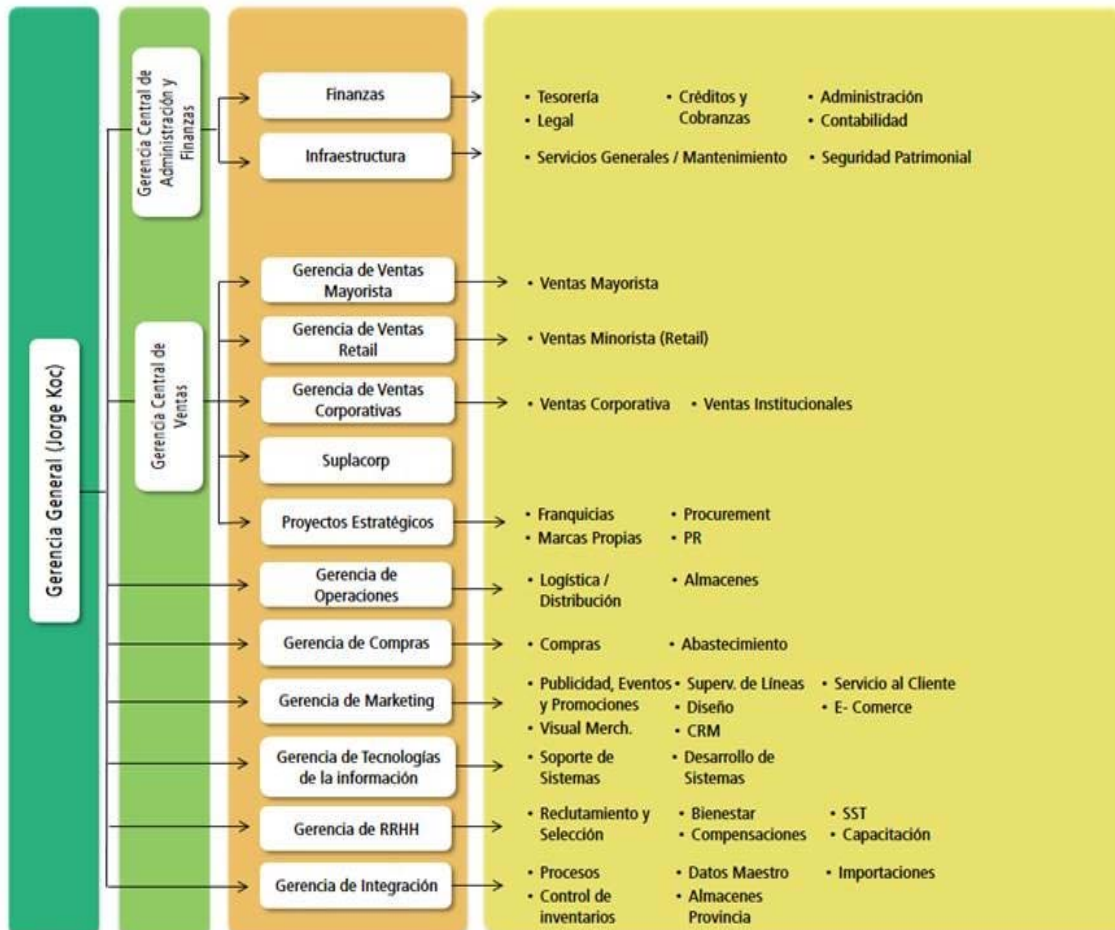


Fuente: www.tailoy.com.pe

El canal de Franquicias de la empresa TAI LOY S.A. fue aperturado en el año 2015, fecha en la cual la empresa contaba con 50 tiendas a nivel nacional y con la participación en el mercado nacional del 45%, que lo consolidaba como líder en su rubro.

- Estructura de la Organización Interna de TAI LOY S.A.

Figura 12 : Estructura organizacional de la empresa Tai Loy



Fuente: Libro de Memorias TAI LOY, 2017

La empresa inició en el año 2015 un plan estratégico integrado, desde adentro hacia afuera, que incluía la participación de todas las áreas de la organización. Parte de este proyecto incluía la implementación de Franquicias como nueva unidad de negocio, creándose en el mismo año la Gerencia de Planeamiento estratégico, quien lideraba el proyecto.

Las áreas de la organización que participaron en el proyecto de implementación de Franquicias corresponde a Gerencia General, Compras, Legal, Infraestructura, Contabilidad, Finanzas, Sistemas, Legal, Marketing, Ventas y Planeamiento estratégico.

La primera etapa para la incorporación de Franquicias, comprendía la elaboración del contrato de Franquicias, el Acuerdo de Intención para la Adquisición de la Franquicia, el diseño del perfil del Franquiciado y el procedimiento para la evaluación de los postulantes a las Franquicias.

La segunda etapa consistió en la elaboración del capital de inversión del Franquiciado, además de la creación del procedimiento para la implementación de Franquicias y del Manual del Franquiciado.

4.3. Perfil estratégico de la empresa

- Territorio:

Las Franquicias de la empresa TAI LOY tiene a la fecha 8 establecimientos comerciales en Lima y provincias, cuyas aperturas se realizaron según el siguiente detalle:

Cuadro 7 : Franquicias Tai Loy en el Perú

FRANQUICIA	APERTURA
PIURA – PIURA	2015
JAEN – CAJAMARCA	2016
LOS OLIVOS – LIMA	2016
SANTA ANITA – LIMA	2016
VENTANILLA – LIMA	2017
VILLA EL SALVADOR – LIMA	2017
HUACHO – LIMA	2017
OPEN PLAZA PIURA – PIURA	2017

Fuente: Libro de Memorias de TAI LOY S.A., 2017

La apertura de las Franquicias se realiza en los meses de mayo a octubre, con la finalidad que el Franquiciante pueda otorgar el soporte y asistencia técnica necesaria sin afectar la operatividad del negocio, debido a los periodos estacionales del giro comercial que TAI LOY representa.

Por ello, el número máximo de franquicias que se pueden aperturar por año es de 5, al estar los meses de noviembre a marzo comprometidos con la Campaña Navideña y Escolar, debido a la alta demanda para la comercialización de útiles escolares y juguetes que componen el giro especializado y líder de TAI LOY S.A.

Cabe precisar, que en el plan estratégico se ha considerado al número de apertura de Franquicias, de 25 tiendas Franquiciadas, con formato retail.

- Clientes

Dirigido a padres de familia, estudiantes en edad escolar y universitarios.

- Marketing

Generación de valor agregado mediante la incorporación de nuevos mecanismos de venta, tales como vales escolares y gift card (tarjetas de regalo) que pueden ser canjeados en todos los establecimientos comerciales del canal retail de TAI LOY S.A., incluido Franquicias.

La inversión para la incorporación de este nuevo mecanismo de venta es realizada por el Franquiciante, permitiendo un beneficio adicional y directo al Franquiciado debido al tráfico de clientes que realizan el consumo a través de las Franquicias y a cambio el Franquiciante percibe un porcentaje por el canje de estos productos en sus establecimientos.

Las promociones son homogéneas, es decir los precios de descuento y liquidaciones, son aplicables también a las Franquicias en las mismas condiciones que las establecidas para las tiendas propias de TAI LOY.

Cabe precisar que los Franquiciados no se encuentran facultados para generar o publicar promociones o descuentos que no se encuentren autorizados por TAI LOY S.A.

Por otro lado, el diseño exterior e interior, así como los materiales para su implementación, son uniformes respecto a las tiendas propias de TAI LOY, con la finalidad de mantener el ornato en todos los establecimientos, lo cual incluye la homogeneidad en el mobiliario y vestimenta de los colaboradores.

Finalmente, el material publicitario es diseñado por el área de marketing de la matriz de TAI LOY S.A., cuya reproducción, fecha de publicación y selección de contenido es establecida por el Franquiciante.

- Proveedores

TAI LOY remite la relación de proveedores con la cual el Franquiciado se encuentra obligado a contratar, salvo excepciones, que deberán ser previamente autorizadas por el Franquiciado.

El Franquiciado a cambio recibe como beneficio por la contratación de los proveedores de TAI LOY la aplicación de descuento por volumen y el establecimiento de tarifas corporativas que aminoras los gastos de inversión.

Cabe recalcar que existen proveedores que por el grado de importancia o contingencias que pueden representar en la operación del negocio, no admiten excepción e incluso son contratados directamente desde TAI LOY, tales como la contratación de la póliza de seguros, los pagos por derecho de autor ante APDAYC e UNIMPRO, así como las empresas de redes y telecomunicaciones.

En ese sentido, el Franquiciante busca disminuir el riesgo ante la Falta de renovación o contratación de una póliza de seguros que no cobertura cualquier contingencia frente a sí mismo o terceros, además de sanciones administrativas o judiciales que lo puedan incluir como tercero civilmente responsable.

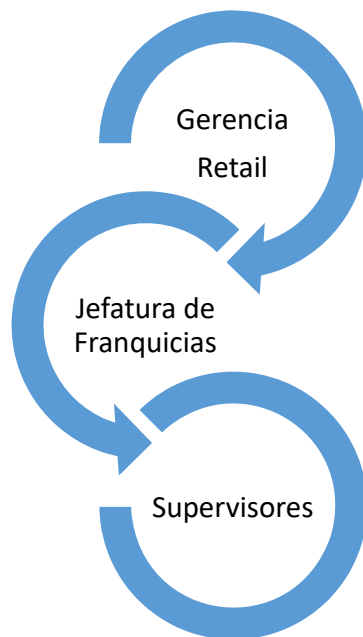
El formato de Franquicia que corresponde a TAI LOY S.A. genera el suministro de los bienes que son comercializados desde el Franquiciante como proveedor exclusivo, lo cual exonera al Franquiciado del pago de regalías mensuales.

Finalmente es necesario ratificar que el desempeño de los proveedores en la Franquicia TAI LOY es sumamente importante para disminuir los riesgos en la operación del negocio, lograr los alcances comerciales-económicos previstos y la homogeneidad en la atención y presentación de todos sus establecimientos.

- Asistencia técnica continuada

La estructura organizacional de la asistencia técnica continuada que ofrece a sus socios Franquiciados, se detalla a continuación:

Figura 13 : Estructura organizacional del área de Franquicias en la empresa Tai Loy



Fuente: Manual de Franquicias TAI LOY, 2016

El Franquiciado, tiene definido la jerarquía y obligaciones de las personas que lo representan y están cargo de velar por sus intereses y obligaciones dentro de TAI LOY S.A.

Respecto a la asistencia en la operación del negocio, se encuentra dividido en tres etapas:

- a. Asistencia técnica a través de manuales, conformados por cuatro ejemplares físicos que conforman el Manual de Franquicias, cuyo contenido es confidencial, según el siguiente detalle:
 - Puesta en marcha del Negocio
 - Manual del Personal
 - Manual de Operaciones (Retail, Control del Gestión, Atención al cliente, Marketing y Publicidad).
 - Procedimientos diarios y sistemas

- b. Asistencia técnica a través de las áreas operativas de TAI LOY S.A. que se encuentran relacionadas con la implementación y apertura de la Franquicia, tales como: infraestructura, sistemas, legal, contabilidad, marketing y ventas.
 - Desde el punto de vista de infraestructura, deberá indicar la relación de proveedores y profesionales tales como proyectistas, electricistas, arquitectos, ingenieros civiles,

ingenieros estructurales, implementación de sistemas de seguridad e implementación de mobiliario.

-Desde el punto de vista del departamento legal, deberá revisar el proyecto del contrato del local comercial donde operará la franquicia, revisar el tipo de sociedad inscrita en SUNARP que administrará la Franquicia, asegurar dentro de la póliza contratada por TAI LOY S.A. a la franquicia, enviar el objeto social que deberá estar inscrito en Registros Públicos, realizará el estudio de títulos del inmueble que será arrendado por el Franquiciado, solicitar el registro del libro de reclamaciones web, remitir los rotulados exigibles por ley al interior de la tienda, registrar ante la Dirección General de Salud Ambiental - DIGESA el establecimiento comercial y hacer seguimiento a la obtención de las autorizaciones Municipales tales como permiso de letreros, Certificado de Defensa Civil y Licencia de Funcionamiento.

-Desde el punto de vista de contabilidad, deberá orientar el registro del establecimiento ante SUNAT, facturar las contraprestaciones y hacer seguimiento a la emisión de los comprobantes electrónicos.

-Desde el punto de vista de marketing, deberá brindar la información de los proveedores encargados de elaborar elementos publicitarios, establecer el diseño de la fachada y del interior del establecimiento.

-Desde el punto de vista de ventas, deberá proporcionar el stock inicial para el inicio de la operación de la Franquicia.

-Desde el punto de vista de sistemas, deberá proporcionar la información de los proveedores de sistemas, equipos de cómputo y telefonía.

- c. Asistencia técnica a través de las áreas funcionales de TAI LOY S.A. que se encuentran relacionadas con la operatividad de la Franquicia, tales como: sistemas, legal, contabilidad, cobranzas, compras, marketing y ventas.

-Desde el punto de vista de sistemas, deberá revisar el correcto funcionamiento de los sistemas instalados en la tienda Franquiciada, evaluar y requerir el mantenimiento de los equipos de cómputo o telefonía.

-Desde el punto de vista del departamento legal, deberá orientar la respuesta de los reclamos, revisar los legales de las promociones comerciales, revisar las contestaciones de demandas o denuncias judiciales, realizar los descargos de DIGESA, INDECOPI, Municipalidades y cualquier otra entidad administrativa.

-Desde el punto de vista de contabilidad, deberá revisar las facturaciones de ventas de las Franquicias, facturar los servicios que correspondan al Franquiciado.

-Desde el punto de vista de cobranzas, deberá verificar y hacer seguimiento a la cancelación de las contribuciones que corresponden al Franquiciado.

-Desde el punto de vista de compras, deberá revisar el stock de los productos comercializados en la tienda franquiciada e indicar el sugerido de llenado de mercadería en el establecimiento.

-Desde el punto de vista de marketing, deberá remitir las promociones y publicidad en la tienda Franquiciada.

-Desde el punto de vista de ventas, deberá remitir la lista de precios de los productos que comercializará la Franquicia.

- Franquiciado

El Franquiciado debe tener capacidad económica y experiencia en el desarrollo de negocios similares en el sector, ambas condiciones son necesarias y obligatorias para poder postular como candidato a una Franquicia TAI LOY.

Para efectos de postular a una franquicia TAI LOY se deberá llenar la siguiente solicitud:

Una vez enviada la solicitud, es remitida para evaluación en el plazo máximo de 3 días calendarios, el cual podrá ser ampliado en el supuesto que exista información incompleta en la solicitud o si la información emitida es insuficiente para culminar la evaluación, con lo cual se realizará el requerimiento con la información faltante cuyo plazo de evaluación es de 4 días calendarios, contados a partir de recibida la información.

Frente al resultado favorable de la evaluación al postulante a la Franquicia, se remite un correo con la aceptación y se procede con la ejecución de las siguientes fases:

- a. Suscripción del Acuerdo de intención para la apertura de una Franquicia TAI LOY
- b. Presentación del Franquiciante al Equipo de Gerencia de TAI LOY
- c. Suscripción del Contrato de Franquicia

- Franquiciante

El Franquiciante corresponde a la Empresa TAI LOY S.A. quien otorga mediante la Franquicia lo siguiente:

- a. Licenciamiento de la Marca TAI LOY
- b. Asistencia técnica continuada
- c. Know How

Los tres elementos principales, entre otros necesarios para el funcionamiento de la Franquicia son entregados a cambio de la adquisición mensual de los bienes que serán comercializados a través de la Franquicia y que serán suministrados exclusivamente por TAI LOY S.A.

Además del pago con fee de ingreso, que será pagadero conjuntamente con la suscripción del Acuerdo de Intención para la apertura de una Franquicia TAI LOY.

- Matriz FODA

Figura 14 : Matriz FODA de las Franquicias Tai Loy



Fuente: Elaboración propia, 2018

CAPITULO QUINTO

5.1. Propuesta del cambio regulatorio

La propuesta del cambio regulatorio, consiste en la incorporación en el Código de Comercio de la regulación específica del Contrato de Franquicia, que permita incorporar en dicho cuerpo normativo los siguientes artículos que resultan aplicables y necesarios para su inclusión en nuestro Ordenamiento Jurídico:

Primero: Definición de Franquicia

Es la relación contractual bilateral entre el Franquiciante y el Franquiciado, mediante la cual el primero autoriza al Franquiciado a fabricar y/o comercializar los bienes y/o servicios bajo su marca, contra el pago de ciertas retribuciones económicas.

Segundo: Las partes del Contrato de Franquicia

Franquiciante: Persona jurídica, titular de la marca, know how, que serán cedidas durante el funcionamiento de la Franquicia.

Franquiciado: Persona jurídica, destinada intuito personae para la ejecución, explotación y uso temporal de la marca, know how, mediante la fabricación y/o comercialización de los bienes y/o servicios que han sido designados por el Franquiciante.

Tercero: Formalidad

El contrato de Franquicia deberá ser celebrado por escrito, bajo sanción de nulidad.

Cuarto: Acuerdo de Intención para la apertura de Franquicias

Previo a la firma del contrato, es obligatoria la firma del Acuerdo de Intención para la Apertura de la Franquicia, donde se deberá establecer obligatoriamente la siguiente información:

- Identificación y domicilio de las partes
- Modelo de negocio, Marca o relación de marcas que forman parte del sistema de Franquicia
- Plazo para la apertura de la Franquicia
- Plazo para la suscripción del contrato de Franquicia
- Limitación del territorio
- Confidencialidad
- Prohibición de competencia

- Pagos aplicables a la Franquicia
- Prohibición de cesión o transferencia de Franquicia
- Solución de conflictos

El acuerdo es bilateral, deberá ser suscrito por escrito, como máximo a los 07 días hábiles de comunicado por el Franquiciante el otorgamiento de la Franquicia a favor del Franquiciado.

Quinto: Retribución económica

Las retribuciones económicas del contrato de Franquicias corresponden a las regalías y Fee de ingreso.

El Fee de ingreso corresponde al pago inicial, por concepto de ingreso al mercado bajo la red de Franquicias de titularidad del Franquiciante, salvo pacto en contrario por las partes.

Regalías corresponden al precio que paga el Franquiciado al Franquiciante de manera mensual, trimestral o anual por el disfrute de la marca, salvo pacto en contrario por las partes.

Sexto: Nulidad por precio fijado unilateralmente

El contrato de Franquicia es nulo cuando la determinación del precio se deja al libre arbitrio de una de las partes.

Séptimo: Obligaciones del Franquiciado

- No competir con el Franquiciante durante el funcionamiento de la Franquicia, incluso hasta 10 años posteriores de culminado el contrato de Franquicia, salvo pacto en contrario entre las partes.
- Mantener en confidencialidad la información proporcionada por el Franquiciante por cualquier medio de transmisión de comunicación, durante el plazo pactado entre las partes.
- Registrar la Franquicia ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI).
- Mantener la homogeneidad en los términos y condiciones establecidas por el Franquiciante.
- Cumplir con el Pago por concepto de Fee de ingreso, salvo pacto en contrario.
- Cumplir con el Pago de regalías, salvo pacto en contrario.
- Usar los signos distintivos autorizados por el Franquiciante, respetando las condiciones establecidas para tal efecto.
- Cumplir con el funcionamiento de la Franquicia, dentro del territorio asignado en el Contrato de Franquicia.

- Cumplir con lo previsto en el Manual de Operación de Franquicias.
- Adquirir los bienes o servicios de los proveedores designados por el Franquiciante, salvo pacto en contrario.

Octavo: Obligaciones del Franquiciante

- Otorgar la exclusividad del territorio establecido en el Contrato de Franquicia.
- Mantener en confidencialidad la información proporcionada por el Franquiciado por cualquier medio de transmisión de comunicación, durante el plazo pactado entre las partes.
- Ceder temporalmente la marca a favor del Franquiciado.
- Brindar la asistencia técnica continuada a favor del Franquiciado.
- Proporcionar el Manual de Franquicias a partir de la suscripción del contrato de Franquicias.

Noveno: Plazo contractual

El plazo mínimo para la celebración del Contrato de Franquicia es de 7 años, contados a partir de la suscripción del Contrato de Franquicia.

Décimo: Resolución Contractual

El contrato de Franquicia quedará resuelto de pleno derecho ante el incumplimiento de las obligaciones asumidas por las partes establecidas en el artículo séptimo y octavo, salvo pacto contrario.

Décimo Primero: Responsabilidad

El personal que opera en la Franquicia y que es contratado por el Franquiciado no tiene ningún vínculo de naturaleza contractual o laboral con el Franquiciante, por lo cual este último no asumirá responsabilidad frente los trabajadores del Franquiciado; salvo resulte aplicable por la Ley de la materia.

Décimo Segundo: Ley Aplicable

Será aplicable al contrato de Franquicia, respecto a lo que no se encuentre regulado en la presente ley, según resulte aplicable en la Ley de la Materia.

CAPITULO SEXTO

6.1 Análisis de los beneficios obtenidos como consecuencia de la propuesta regulatoria de las franquicias

6.1.1. En los consumidores

- Eliminación de monopolios y concertación de los precios, generando la uniformidad de precios que no afecten los derechos del consumidor ni del Franquiciado frente al poder de decisión que tienen al respecto los Franquiciantes.
- Seguridad jurídica y perfeccionamiento de los bienes y servicios, ante sanciones atribuibles al Franquiciante por el inadecuado suministro de los bienes y servicios, por la falta de asistencia técnica continuada o por la inadecuada instrucción del manual de Franquicias.
- Identificación del responsable, frente a contingencias surgidas durante la operación de las Franquicias; según la delimitación de obligaciones y responsabilidades asumidas por el Franquiciante y Franquiciado.

6.1.2. En el Franquiciante

- Seguridad respecto a la periodicidad de la asistencia técnica continuada por parte del Franquiciante.
- Protección del espacio asignado para la apertura de la franquicia, respecto a la no violación del territorio asignado por el Franquiciante para el desarrollo del negocio.
- Protección de las condiciones económicas acordadas para la implementación de la Franquicia correspondiente al pago de regalías y al derecho de afiliación (fee de ingreso).
- Acceso oportuno del know how y al licenciamiento de la marca.
- Acceso oportuno al Manual de Franquicias con el contenido necesario para la operación de la Franquicia.
- Cumplimiento de la vigencia del Contrato de Franquicia y de las obligaciones establecidas para la penalización o resolución del contrato de Franquicias.

- Respaldo del reconocimiento y posicionamiento de la marca correspondiente a la Franquicia para el otorgamiento de líneas de crédito y aceptación de condiciones económicas frente a Entidades del Sistema Financiero, Aseguradoras, entre otros proveedores.
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento de los términos comerciales establecidos en el Contrato de Franquicia o en el Acuerdo de Intención para la apertura de una Franquicia tales como territorialidad, plazo de inicio para el funcionamiento del negocio, vigencia del contrato y las contraprestaciones pecuniarias.

6.1.3. En el Estado

- Incremento a puestos de trabajo (tasa de empleabilidad).
- Identificación del sujeto pasivo de sanción frente a infracciones a la Ley.
- Uniformidad de los procedimientos administrativos para trámites de obtención de licencias, permisos y autorizaciones.
- Incremento de las exportaciones ante la apertura internacional de las Franquicias
- Ingreso de inversionistas extranjeros para la implementación de Franquicias.
- Mejora de recursos y materia prima
- Incremento del consumo de bienes y servicios provenientes de Franquicias nacionales.
- Incremento de la recaudación de tributos como consecuencia de la implementación de Franquicias nacionales y extranjeras.
- Otorgamiento para las Franquicias existentes al momento de la regulación del Contrato de Franquicias para la adecuación a la entrada en vigencia de la Norma.
- Adecuación de la normativa de los Organismos Reguladores, Gobiernos Locales, Regionales y Municipales para la omisión de trámites administrativos frente a la apertura de una cadena de Franquicias en el Perú.
- Adecuación de la Superintendencia de Banca y Seguros para el financiamiento de Franquicias y certidumbre en el otorgamiento de seguros permitiendo la inclusión de la contratación desde el Franquiciante.

6.2. Impacto de la regulación de franquicias desde la perspectiva del Franquiciante

6.2.1. Los consumidores

- Identificación y regulación de sanciones por las contingencias que pueden afrontar los Franquiciados frente a los consumidores, por el incumplimiento de las obligaciones asumidas por el Franquiciante.
- Inclusión de programas de Responsabilidad social durante la operación de la Franquicia, los cuales deberán ser ejecutados por el Franquiciado.
- Resguardo de los Derechos de los Consumidores debido a la implementación obligatoria de un libro de reclamaciones virtual para la administración del Franquiciante de los reclamos consignados en los establecimientos de los Franquiciados.
- Resguardo de los Derechos de los Consumidores debido a la prohibición de la Concertación de precios.
- Resguardo de los Derechos de los Consumidores debido a la homogeneidad en la asignación de precios.
- Resguardo de los Derechos de los Consumidores debido al control y autorización por parte del Franquiciante de las promociones y descuentos de los bienes que son comercializados.

6.2.2. El franquiciado

- Seguridad jurídica respecto a la transmisión del know how a favor del Franquiciado, con sanciones y penalidades establecidas frente a los supuestos de incumplimiento en la reserva del know how.
- Seguridad jurídica respecto a los acuerdos de confidencialidad suscritos en la celebración del Acuerdo de Intención para la adquisición de una Franquicia y del Contrato de Franquicia, mediante el cual se permita a través de la regulación delimitar la información considerada confidencial en este tipo de negocio.
- Seguridad jurídica respecto al licenciamiento de la marca que se otorga a favor del Franquiciado, con la finalidad de establecer las sanciones y penalidades que protejan al Franquiciante frente a la inobservancia de los procedimientos establecidos en el manual de

Franquicias, know how, obligaciones de no hacer o del incumplimiento de la Legislación vigente.

- Seguridad jurídica respecto a la obligatoriedad de suscribir el Acuerdo de Intención para la Adquisición de la Franquicia, con los términos y condiciones esenciales para la operación de una Franquicia.
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento de las obligaciones y penalidades por incumplimiento de las cláusulas contractuales que son propias del Contrato de Franquicia.
- Asignación eficiente de las obligaciones y responsabilidades del Franquiciante.
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento eficiente del Manual de Franquicias.
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento de los términos comerciales tales como precio
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento en los precios acordados para la remuneración por concepto de regalías y derecho de afiliación.
- Seguridad jurídica respecto al cumplimiento de la Cláusula de No Competencia al término de la vigencia del Contrato de Franquicia.
- Incremento del mercado de adquisición de Franquicias a través de la adquisición por los Franquiciados.
- Seguridad jurídica ante la obligatoriedad de la legalización de los Contratos o Acuerdos suscritos entre el Franquiciante y Franquiciado.

6.2.3. El Estado

- Regulación de los límites para el pago de regalías y derecho de afiliación. Seguridad para el Estado para la generación de programas de inversión para la apertura de Franquicias
- Eliminación de barreras burocráticas.
- Seguridad para la delegación de bienes o servicios ejecutados por Empresas privadas, a través de la implementación de Franquicias en reemplazo de los contratos de Consorcio.
- Adecuar las normas que resulten aplicables a las Franquicias para la operación eficiente de la misma.
- Identificación del sujeto pasivo de sanción frente a infracciones a la Ley.
- Uniformidad de los procedimientos administrativos para trámites de obtención de licencias, permisos y autorizaciones.

- Otorgamiento para las Franquicias existentes al momento de la regulación del Contrato de Franquicias para la adecuación a la entrada en vigencia de la Norma.

CONCLUSIONES

- La implementación de Franquicias permite reducir los costos y gastos operativos.
- La regulación de Franquicias como institución jurídica con tratamiento legislativo propio, genera confianza para la inversión de los Franquiciados.
- Los países que tienen una regulación específica de las Franquicias, han logrado consolidarse como los países con mayor número de Franquicias nacionales y exportación significativa de Franquicias.
- La implementación de Franquicias permite mejorar el Producto Bruto Interno (PBI).
- El Perú para lograr una sólida y amplia expansión de Franquicias Peruanas en el exterior, necesita contar con una regulación jurídica propia al Contrato de Franquicias.
- Las Franquicias Peruanas en el extranjero han generado un buen precedente de confianza y consolidación en su expansión internacional.
- La implementación de Franquicias genera la negociación de nuevos Acuerdos y suscripción de Tratados Internacionales entre los países desarrollados, con miras al crecimiento en este sector y en las exportaciones.
- La implementación de Franquicias mejora la economía del país y el ámbito socio-económico.

- La Regulación del Contrato de Franquicias es necesaria para resguardar los elementos esenciales del Contrato tales como know how, asistencia técnica continuada y el licenciamiento de la marca.
- Las Franquicias son un mecanismo rentable para la expansión del comercio debido al ahorro en la implementación de una Franquicia.
- Los consumidores en el Perú han aceptado favorablemente el consumo a través de las Franquicias.
- Los consumidores en el extranjero han aceptado favorablemente el consumo a través de las Franquicias Peruanas.
- La implementación de Franquicias ha permitido el perfeccionamiento de los bienes y servicios frente a la competencia.
- La implementación de Franquicias ha disminuido la creación de monopolios.
- Las Franquicias en el Perú han crecido principalmente en el sector gastronómico.
- Las Franquicias en el Perú han superado al 2018 a las franquicias extranjeras.
- Las Franquicias permiten la expansión local de los negocios y favorecen al crecimiento de las pequeñas y medianas empresas.

- Las Franquicias disminuyen el riesgo de la inversión debido al reconocimiento de la marca que representan en el mercado.
- Las Franquicias permiten consolidar el crecimiento de una Empresa en el mercado.
- Las Franquicias permiten incrementar el valor de la marca que representan.
- Los inversionistas consideran un mercado atractivo para la inversión de Franquicias si es que existe una regulación jurídica propia de este negocio.
- La implementación de Franquicias nace principalmente de la aceptación y apertura al cambio de la empresa Franquiciante y de sus colaboradores.
- La suscripción del Acuerdo de Intención para la adquisición de una Franquicia es obligatoria para generar seguridad jurídica a la celebración del contrato de Franquicia y evitar la retractación de las partes intervinientes.
- No existe un planeamiento estratégico para todas las franquicias, se debe elaborar un plan para cada Franquicia en concreto.

RECOMENDACIONES

- En las Franquicias donde su ejecución y operación requiere fundamentalmente de capacidades especializadas en los Franquiciados, para que pueda operar con éxito la Franquicia, se deberá incluir la evaluación de tales criterios de análisis que permitan una elección asertiva del postulante a la Franquicia.
- Los Franquiciados previo a la suscripción del contrato de Franquicia, deberá realizar un estudio de mercado de la Franquicia que desea adquirir, con la finalidad de evaluar la rentabilidad del negocio.
- El Franquiciado deberá tener de preferencia, experiencia en el giro de negocio con el que funcionará la Franquicia; a fin de que pueda operar de manera eficiente.
- El capital social del Franquiciado deberá tener la capacidad financiera suficiente que permita el funcionamiento sostenible de la Franquicia.
- El contrato de Franquicia deberá requerir al Franquiciado la constitución de una garantía personal o real a favor del Franquiciante, que permita disminuir el riesgo en la operación del negocio.
- El Franquiciante deberá supervisar el cumplimiento de las obligaciones asumidas por el Franquiciado, con la finalidad de disminuir los riesgos de pérdida de confianza de los clientes y afectaciones a la marca que ha sido licenciada por la Franquicia.
- El Estado debe incorporar en sus procedimientos administrados para el otorgamiento de permisos o autorizaciones para el funcionamiento de la Franquicia y para la

comercialización de los bienes regulados, a fin de reducir las barreras burocráticas por parte del Estado.

- Para la inversión en una Franquicia se deben analizar según el giro del negocio, los sobrecostos por la falta de Licencias o Autorizaciones de las Entidades Estatales.
- La implementación de Franquicias es recomendable para la pequeña y mediana empresa, que pueden encontrar en la Franquicia la obtención de mayores ingresos económicos y retorno a corto plazo de la inversión, debido al posicionamiento de la marca que los representa.
- El registro de las Franquicias ante el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI) permitirá a los inversionistas conocer el número de Franquicias que operan por marcas, el giro de negocio que representan el mayor número de Franquicias y la disponibilidad del territorio, a fin de que pueda tomar una decisión asertiva para la inversión a realizar en este sector y evitar fraudes por parte del Franquiciante.

Glosario de Términos:

- Franchise: Término francés cuyo significado corresponde a privilegio o concesión, posteriormente se le asignó la denominación de franchising en América del Norte.
- Fee de ingreso: Pago por derecho de entrada, para la apertura e implementación de una Franquicia. El pago se realiza una sola vez a favor del Franquiciante.
- Intuitio personae: La relación entre las partes intervinientes en el contrato de Franquicia, sustentada en la identidad y cualidades personales de las partes que generar confianza entre sí.
- Know how: Conocimiento acerca de la manera de hacer algo, es un bien inmaterial fruto de la mente humana, se transmiten secretos, experiencias, no cosas, es reservado, no público. Considerado como un secreto empresarial, respecto a la experiencia basada en la operación de un negocio o actividad comercial.
- Marcas: Signo distintivo de Propiedad Intelectual, que permite distinguir un producto o servicio de otro en el mercado. Es uno de los elementos principales que se entrega en licenciamiento mediante las Franquicias.
- Manual de Franquicias: Descripción detallada por escrito de todos los procesos necesarios para la operación adecuada de la Franquicia, la cual es proporcionada y diseñada por el Franquiciante.
- Nombres Comerciales: Signo que sirve para identificarse a una persona jurídica, mediante el reconocimiento que constituye frente a los consumidores o terceros, en calidad individualización de persona jurídica.
- Retail: Sector económico que corresponde a las empresas especializadas en la comercialización masiva de productos o servicios uniformes suministrados a través de una cadena de establecimientos a nivel local, nacional o internacional.
- Royaltie: Concepto aplicable al contrato de Licencia o al contrato Franquicia, cuyo pago corresponde al disfrute y explotación de la marca otorgada por el Franquiciante o licenciataria.

Bibliografía:

- **Normativa**

Código Civil Peruano

Reglamento de la Cámara Peruana de Franquicias

Ley N° 30641: Ley que fomenta la Exportación de Exportación de Servicios

Decreto Supremo N° 067-2017.

Decisión N° 291 de la Comisión del Acuerdo de Cartagena

Decreto Legislativo N° 662: Ley de Promoción de la Inversión Extranjera

Decreto Legislativo N° 807: Ley sobre Facultades, Normas y Organización del Indecopi

Decreto Legislativo N° 823: Ley de Propiedad Industrial

T.U.O. de Procedimientos Administrativos de Indecopi

Ley 29646, Ley de Fomento al Comercio Exterior de Servicios

Artículo 27 de la Ley de Impuesto a la Renta

- **Diarios**

Diario El Comercio

Diario Gestión

- **Recursos Electrónicos**

www.peru-retail.com

www.elcomercio.com.pe

www.gestion.pe

www.revistas.pucp.edu.pe

www.larepublica.pe

www.indecopi.gob.pe

www.worldfranchisecouncil.net

www.tailoy.com.pe

- **Libros**

Aspectos jurídicos de los contratos atípicos

Chulia Vicent, Eduardo

**El contrato de franquicia como herramienta para el crecimiento empresarial en el Perú :
propuestas para su regulación**

Quenta Silva, Edward Pedro

El contrato de franquicia internacional

López Guzmán, Fabián

El sistema de franquicia : fundamentos teóricos y prácticos

Díez de Castro, Enrique Carlos

El contrato de franquicia

Cáceres Barraza, César Augusto

La franquicia como alternativa de crecimiento empresarial en el Perú *1a ed.*

Sánchez Jiménez, Alan Nilton

Libro de Memorias de TAI LOY

TAI LOY S.A.

Manuel de Franquicias Tai Loy

Tai Loy S.A.

Problemas generales del contrato franquicia

Muñoz Hernández, Rosario Alicia

- **Revistas**

Alcances sobre la aplicación del contrato de franquicia comercial en la realidad jurídica peruana (un acercamiento al mundo del derecho de los negocios propósito del franchising)

Cáceres Barraza, César A.

Gaceta jurídica N° 47 (oct. 1997)

Contrato de franquicia

Ramírez Pari, Jorge

Actualidad empresarial N° 34 (mar. 2003)

Dossier Mc Donalds España (2016)

McDonalds – Sede España

El contrato de franquicia

Asesor empresarial N° 528 (marzo 1, 2017).

El contrato de franchising : elementos esenciales y reglas aplicables

Soria Aguilar, Alfredo F.

Athina : revista de derecho de los alumnos de la Universidad de Lima Año 8, N°11 (2014).

Enfoque legal de la franquicia

Informativo Caballero Bustamante N° 527 (set. 2003)

¿Es necesario regular el franchising?

Benavides Torres, Eduardo

Ius et veritas N° 15 (nov. 1997)

El franchising y las normas legales

Business, negocios en el Perú N° 24 (set. 1996)

El boom de las Franquicias en el Perú. Lima

Ludeña Almeyda, Yuly. 2012. (2012)

Reflexiones sobre el contrato de franquicia: contrato de colaboración empresarial y diferencias con figuras jurídicas similares

Silva Santisteban Díaz, Alfredo

Revista de economía y derecho Año II N°41 (2014).

Plan Estratégico Nacional Exportador 2025 (2016)

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

Principales características del contrato de franquicia

Northcote Sandoval, Cristhian.

Actualidad Empresarial N° 374 (mayo, 2017).