



**Universitat Autònoma
de Barcelona**

**POSSIBLES CONFLICTES ENTRE FRANQUICIADOR I FRANQUICIAT I
LES SEVES SOLUCIONS**

AUTORA: JUDIT RODRÍGUEZ LLUÍS*

GRAU: ADMINISTRACIÓ I DIRECCIÓ D'EMPRESES

TUTOR: AMADEO SARRÀ RUIZ

DATA: 16.05.2014

***Agraïments: sr. Josep Gajo**

RESUM

En uns anys on la situació econòmica que viu el país és precària i una crisi està glopejant amb força, és difícil veure emprenedors decidits a invertir diners en nous projectes o empreses. Per això, franquiciar sorgeix com una bona opció per fer realitat les aspiracions de dirigir el teu propi negoci. Emprendre un local d'una marca ja coneguda pot suposar una oportunitat d'auto ocupació i una reducció del risc.

A més, en contrapartida, les empreses que necessiten créixer i ser més competitives també tenen com a bona alternativa decantar-se per aquest sistema, que suposa menys inversió, despeses d'explotació i costos laborals que optar per finançar el creixement a través dels propis mitjans.

Segons l'informe anual de l'Associació Espanyola de Franquiciadors, les dades a 2013 en Espanya indicaven que el nombre d'empreses en règim de franquícia ascendien a, aproximadament, 53.000, les quals donaven treball a més de 325.000 persones en múltiples sectors d'activitat.

Tot això ha sigut una motivació a l'hora d'escollir i realitzar aquest tema per al meu Treball de Fi de Grau. Però el meu objectiu va més enllà dels aspectes positius que es troben en el sistema de franquícia en els temps actuals de dificultats econòmiques. La meua intenció és documentar quins són els principals conflictes que poden sorgir en la relació entre les dues parts que formen el règim, anomenats franquiciador i franquiciat, per tal d'obtenir més coneixements sobre els aspectes que un futur empresari i l'empresa franquiciadora es podrien trobar. A més, mitjançant sentències i notícies de casos reals, intentaré apropar-me més a les veritables situacions que es poden donar. També em disposaré a cercar les possibles solucions que podrien evitar o resoldre aquests conflictes.

I, finalment, per acabar de tenir una visió més clara dels problemes de les franquícies i poder aclarir qualsevol dubte, realitzaré una entrevista a l'advocat de franquícies Josep Gajo, persona que compta amb una llarga experiència en aquest món.

ÍNDIX

1. LA FRANQUÍCIA.....	4
1.1 Definició	4
1.2 Les parts.....	4
1.3. Evolució a Espanya	4
2. CONFLICTES MÉS FREQUENTS ENTRE EL FRANQUICIADOR I EL FRANQUICIAT	7
2.1 Conflictes que pot provocar el franquiciat.....	8
2.1.1 <i>Falta de pagament de royalties i/o de cànon de publicitat i d'assistència.....</i>	8
2.1.2 <i>Adquisició de productes no autoritzats o manca de productes o serveis exclusius</i>	9
2.1.3 <i>Incompliment de mínims de facturació i/o d'existències</i>	10
2.1.4 <i>Trencament de normes d'imatge i/o marca</i>	10
2.1.5 <i>Utilització indeguda del know-how</i>	11
2.1.6 <i>Ocultació o falsejament de dades</i>	12
2.1.7 <i>Ús fraudulent de la marca al finalitzar el contracte</i>	12
2.2 Conflictes que pot provocar el franquiciador	13
2.2.1 <i>Transmissió d'una informació precontractual insuficient o no veraç</i>	13
2.2.2 <i>Inexistència o insuficiència del know-how transferit i de la formació.....</i>	13
2.2.3 <i>Inexistència o insuficiència d'assistència continuada comercial i/o tècnica.....</i>	14
2.2.4 <i>Incompliment d'obligacions de publicitat de xarxa i de producte o servei</i>	15
2.2.5 <i>Fixació de preus i de productes de manera injusta</i>	15
2.2.6 <i>Infracció de la zona d'exclusivitat</i>	16
2.2.7 <i>Competència cap al franquiciat (canibalisme).....</i>	17
2.2.8 <i>Abusos en la renovació/no renovació</i>	18
3. SOLUCIONS ALS CONFLICTES	19
3.1 La via judicial	20
3.2 L'arbitratge	21
3.3 La mediació.....	22
4. ENTREVISTA A JOSEP GAJO	24
5. CONCLUSIONS.....	28
6. BIBLIOGRAFIA	31

1. LA FRANQUÍCIA

Començaré el treball definint que és una franquícia, com es compon i quina és la situació actual en què es troba el sistema.

1.1 Definició

Podríem definir el terme Franquícia com un sistema de col·laboració entre dues parts, conegudes com el franquiciador i el franquiciat, jurídicament independents i iguals, amb virtut del qual el primer cedeix al segon, a canvi d'una contraprestació financera, l'exploració d'una franquícia per a comercialitzar determinats productes i/o serveis, generalment per un període i territori determinat. El contracte comprèn, com a mínim, l'ús d'una denominació o rètol comú i una prestació uniforme dels locals i/o dels mitjans de transport, la comunicació d'un know-how (conjunt de coneixements derivats de l'experiència del franquiciador) i la prestació continua d'assistència comercial o tècnica ¹.

1.2 Les parts

Les funcions que desenvolupen cada element en la franquícia ² són:

- Per una part, el franquiciador és el titular dels drets de propietat industrial o intel·lectual relatius a marques, noms comercials, rètols de l'establiment i d'un know how caracteritzat per una sèrie de productes i/o serveis explotats segons tècniques prèviament experimentades i de rendibilitat provada.
- Per altra banda, trobem el franquiciat, que obté amb el seu ingrés en la xarxa de franquícia, el dret a comercialitzar i explotar els productes i/o serveis en unes condicions operatives, econòmiques i geogràfiques preestablertes i controlades mitjançant l'assistència permanent del franquiciador.

1.3. Evolució a Espanya

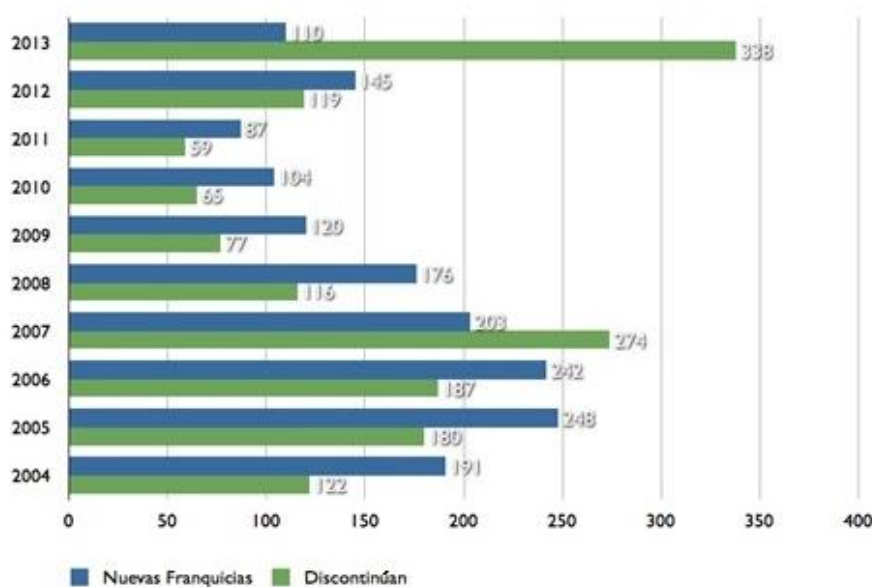
En temps de bonança econòmica, un gran número d'empreses franquiciadores, tant petites com mitjanes o grans, decidien implantar un model de negoci basat en la venda de franquícies en el mercat. Però, al mateix temps que aquestes es desenvolupaven amb intensitat, van anar apareixent els seus aspectes negatius.

¹ Real Decret 201/2010, de 26 de febrer, cap. II i GAJO FORTUNY, J., *La franquícia y su entorno (Franchising)*, CIMS 97,SL, Barcelona, 1999, pp. 89-91.

² ALONSO PRIETO, M., *Una franquicia para mi nuevo negocio: Todo lo que necesita conocer para ser franquiciado*, Ediciones Selina Olmedo, Madrid, 1997, pp. 27-31.

La franquícia és un sistema de fer negocis que afavoreix el desenvolupament de les empreses, però també posa en joc els recursos dels emprenedors. Mentre unes estaven compromeses i es rodejaven de professionals que les ajudaven en la seva planificació prèvia, s'organitzaven internament en conseqüència i es presentaven en el mercat seguint les condicions que exigeix el sistema de franquícia, altres utilitzaven aquest sistema com una oportunitat per a generar beneficis a curt termini i no seguir cap criteri més enllà dels seus propis interessos. La caiguda del sector immobiliari, la falta de crèdit, la incapacitat de competir en el mercat, la saturació excessiva o la selecció d'emprenedors incapacitats i sense aptitud han sigut algunes de les causes de la caiguda del sistema de franquícia³.

Gràfic 1: Evolució anual en la creació de noves xarxes de franquícies



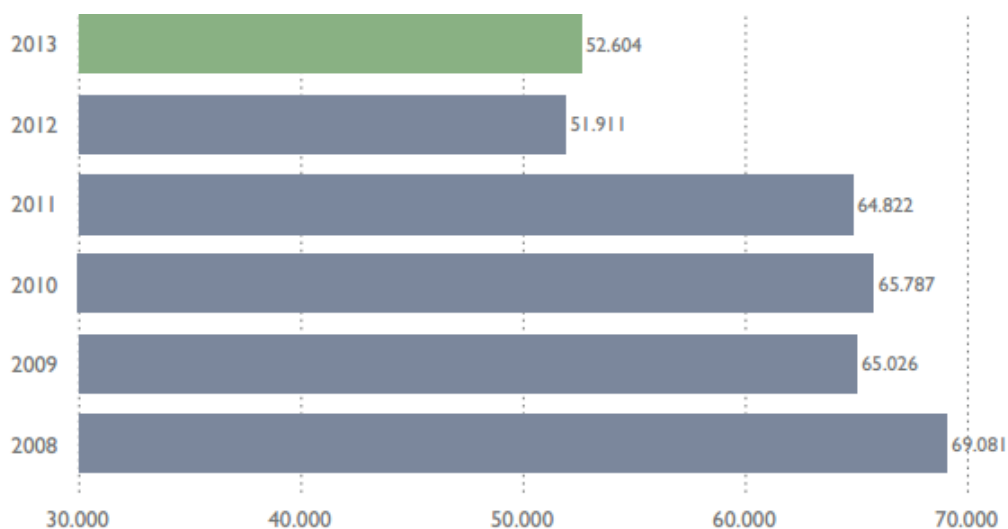
Font: Eduardo A. Tormo, 2013, www.gofranquicia.com

Com es pot comprovar en el gràfic, en els últims anys, i tal com explica Eduardo A. Tormo, la creació de noves franquícies s'ha vist reduïda, sent, en termes nets, de 89 noves xarxes en els últims deu anys. A més, se li ha d'afegir la pèrdua de 1.537 xarxes⁴.

³ TORMO, E., *Creixer en franquícia*, Gestión 2000, Barcelona, 2013, pp. 48-50.

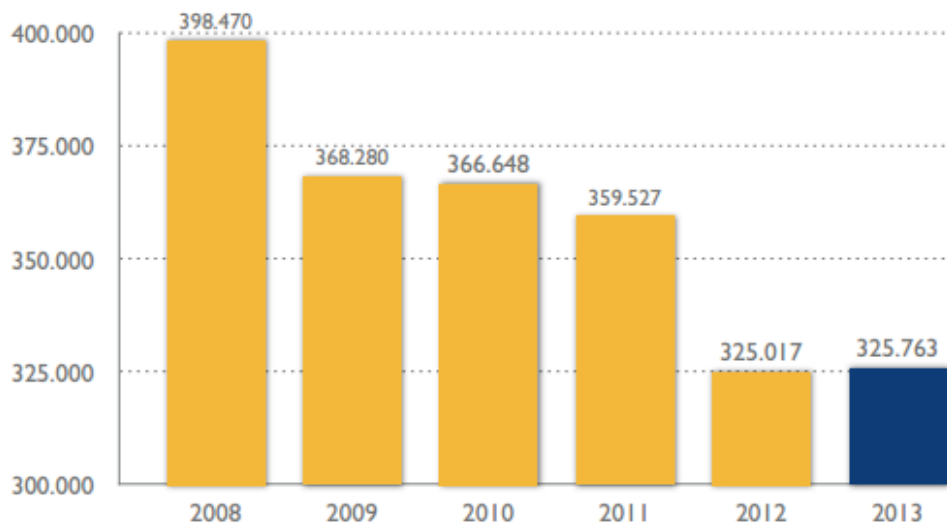
⁴ TORMO, E., "Regenerar el sistema de franquícia", a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 8 de gener de 2014). «Els orígens de la franquícia en Espanya es remunten als anys 60 quan empreses d'origen francès van introduir les seves cadenes d'establiments. Als anys 70, augmenta el número de franquícies espanyoles i europees, a més de la implantació d'importants ensenyes com McDonald's i Burger King. Als anys 90, la franquícia arriba a la seva etapa de maduresa i, des de llavors, no ha parat de créixer».

Gràfic 2: Evolució anual del nombre d'empreses en el sistema de franquícia



Font: Informe de la Franquícia 2014, www.tormofranchise.com

Gràfic 3: Evolució anual del nombre de treballadors en franquícia



Font: Informe de la Franquícia 2014, www.tormofranchise.com

En els darrers anys s'ha observat un declivi continuat en l'entorn i que progressivament ha afectat al conjunt de les empreses que operaven en el sector. Com es veu en els gràfics, el nombre d'empreses en sistema de franquícia s'ha reduït considerablement en els últims dos anys, així com les persones que treballaven en elles⁵. Aquesta situació pot provocar un augment dels conflictes entre el franquiciador i el franquiciat, que a continuació explicarem.

⁵ TORMO E. i SAN MARTÍN, P., "Informe de la Franquícia 2014", a <http://www.tormofranchise.com> (Consultada el 12 de març de 2014).

2. CONFLICTES MÉS FREQUENTS ENTRE EL FRANQUICIADOR I EL FRANQUICIAT

Hi ha una gran diversitat de problemes que provoquen els conflictes en una franquícia. Aquests vénen originats, habitualment, pel trencament de les obligacions pactades en el contracte inicial, per part del franquiciador o per part del franquiciat, o per ambdues parts. Per part dels franquiciats, els principals problemes es deriven de la mora en pagaments, distanciament de les polítiques i imatge de l'empresa i inclusió de productes o serveis no autoritzats. Per altra banda, les queixes més freqüents vénen per una percepció de poca o nul·la assistència o suport al franquiciat, pels preus en productes i per una rendibilitat menor a l'esperada ⁶.

Els tipus de conflictes més freqüents que es donen en les franquícies, basant-se en la Cort Espanyola de la Franquícia i diversos autors que comparteixen la mateixa opinió ⁷, són:

- Que pot provocar el franquiciat:
 - Falta de pagament de royalties i/o de cànon de publicitat i d'assistència.
 - Adquisició de productes no autoritzats o manca de productes o serveis exclusius.
 - Incompliment de mínims de facturació i/o d'existències.
 - Trencament de normes d'imatge i/o marca.
 - Utilització indeguda del know-how.
 - Ocultació o falsejament de dades.
 - Ús fraudulent de la marca al finalitzar el contracte.
- Que pot provocar el franquiciador:
 - Transmissió d'una informació precontractual insuficient o no veraç.
 - Inexistència o insuficiència del know-how transferit i formació.

⁶ ROS, J., "Conflictos entre franquiciador y franquiciados", a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 8 de gener de 2014), ALCÁZAR, E., "Resuelve conflictos en la relación franquiciante-franquicitario", a <http://www.soyentrepreneur.com> (Consultada el 16 de gener de 2014) i DI SCIASCIO, P., "Las franquicias", a <http://www.actiolegis.com.ar> (Consultada el 21 de gener de 2014).

⁷ CORTE ESPAÑOLA DE LA FRANQUICIA, "Arbitraje", a <http://www.comercio.mineco.gob.es> (Consultada el 8 de gener de 2014), MAÍZ CARRO, S., "Causas de resolución de los acuerdos de franquicia", a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 22 de gener de 2014), JIMÉNEZ MARISCAL, J., "Cuánto debe durar el contrato de franquicia", a *Enfranquicia*, nº82, 2005, pp. 3 i PÉREZ MARTELL, R., *El arbitraje en el contrato de franquicia*, Dijusa, Madrid, 2006. «L'arbitratge és un mètode privat per a la solució de desavinences en el que les parts interessades es sotmeten voluntàriament a la tutela d'un tercer de la seva confiança, anomenat àrbitre, per a què escolti i resolgui les diferències i disputes entre el franquiciador i el franquiciat».

- Inexistència o insuficiència d'assistència continuada comercial i/o tècnica.
- Incompliment d'obligacions de publicitat de xarxa i de producte o servei.
- Fixació de preus i de productes de manera injusta.
- Infracció de la zona d'exclusivitat.
- Competència cap al franquiciat (canibalisme).
- Abusos en la renovació/no renovació.

2.1 Conflictes que pot provocar el franquiciat

Els principals problemes que es presenten en quant a incompliment per part dels franquiciats son els següents:

2.1.1 Falta de pagament de royalties i/o de cànon de publicitat i d'assistència

El franquiciat ha de rebre una assistència per part del franquiciador durant el temps establert pel contracte de franquícia. Per a finançar-la, té la obligació de pagar regularment un *royalty* d'assistència per a poder comptar amb programes de recolzament, control i desenvolupament, que hauran sigut previstos prèviament en el contracte. En quant a la publicitat, el pagament del *royalty* per la promoció tant d'abast nacional com local per a cada un dels franquiciats, suposa una contrapartida de servei i compromís ⁸. Si s'incompleix, el franquiciador deixaria d'assistir en la gestió diària del negoci i de fer accions publicitàries.

Com a cas real amb aquest tipus de conflicte trobem la sentència de la franquícia Food Service Project, S.L. contra el seu franquiciat Vegabel Restaurants, S.L. per impagaments de royalties i cànon de publicitat, i que va resultar al seu favor. La part acusada va haver de retornar el deute acumulat dels dos anys en què no va realitzar els pagaments corresponents, període comprès entre febrer de 2008 i maig de 2010 ⁹.

A més, per exemple, la cadena de sabates Tino González té al jutjat tres franquiciats per impagaments degut, segons el seu director general, a la baixada de vendes. “Quan un franquiciat deixa de vendre el que fa immediatament és deixar de pagar al

⁸ VALLHONRAT, X., *Franquícias 2010, Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores* Madrid: BPMO Edigrup, 2010, pàg. 15-17 i FDS CONSULTING, “Las contraprestaciones periódicas en el contrato de franquicia: el *royalty*”, a <http://www.infofranquicias.com> (Consultada el 21 de gener de 2014).

⁹ Sentència núm. 319/2012 de 13 de novembre de 2012 del Jutjat de Primera Instància núm. 4 de Màlaga, provinent del procediment ordinari núm. 1193/2011.

franquiciador”, explica en el diari econòmic El Economista. El jutjat no ha decretat sentència a data actual ¹⁰.

2.1.2 Adquisició de productes no autoritzats o manca de productes o serveis exclusius

El franquiciador pot prohibir l’adquisició de determinats productes. Això pot ser degut, per exemple, a que el país on està ubicat el local no hi permeti la seva venda. L’incompliment pot suposar material requisat i l’anul·lació a l’empresa de l’autorització per a seguir venent ¹¹.

Un altre conflicte que es pot donar és quan el franquiciat falta amb la seva obligació d’oferir els productes de la marca. Aquesta manca pot suposar una baixada de vendes per a la franquícia degut a què el client, al no trobar l’opció que desitjava, l’adquirirà en un altre lloc. Per tant, es perdrà una venda i, possiblement, la continuïtat de consum d’aquell client. L’essència del negoci d’una franquícia ha de ser la venda dels seus productes exclusius ¹².

Aquestes situacions es podrien evitar introduint en el contracte una exclusivitat d’aprovisionament. El franquiciador pot obligar al franquiciat, mitjançant una clàusula en el contracte, a la compra de productes fixats per ell, imposant de quin proveïdor ha d’obtenir les mercaderies. En general, es fa sobre aquells productes essencials per a què la marca funcioni. La Normativa Europea, en el Reglament Europeu 2790/1999 relatiu a determinades categories d’acords verticals, permet a una cadena franquiciadora la imposició d’adquirir el 80% dels productes o, en alguns casos, el 100%, sempre i quant sigui capaç de justificar-ho. Si el franquiciador incomplís aquesta clàusula provocaria que el client, a l’hora de consumir en un establiment, es pogués no trobar amb la mateixa identitat i qualitat en el servei demanat representatiu d’aquella franquícia ¹³.

¹⁰ EL ECONOMISTA, “Franquicias: una solución con riesgo”, a <http://www.eleconomista.es> (Consultada el 9 de gener de 2014).

¹¹ POBLETE MONSALVE, A., “¿Puedo comprar productos en un país y revenderlos a otros?”, a <http://www.ventas-coronel.awardspace.com> (Consultada el 23 de gener de 2014).

¹² ESTEVE, A., “El éxito de una franquicia”, a <http://www.venmas.com> (Consultada el 9 de gener de 2014) i VILLAGRAN, L., “Franquicias y conflictos”, a <http://www.aefran.org> (Consultada el 13 de gener de 2014).

¹³ JIMÉNEZ MARISCAL, S., “Cláusulas muy delicadas”, a <http://www.emprendedores.es> (Consultada el 9 de gener de 2014); SETÓ, C., “La exclusividad en la franquicia: territorio y suministro”, a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 23 de febrer de 2014), SETÓ, C., “El aprovisionamiento en el contrato de franquicia”, a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 23 de febrer de 2014) i GENERALITAT VALENCIANA, “La franquicia”, a <http://www.portaldelcomerciante.com> (Consultada el 24 de febrer de 2014).

Per exemple, la cadena de supermercats Spar obliga al franquiciat a comprar el 95% dels productes al seu grup, Miquel Alimentació Grup, i a realitzar un mínim de dos comandes a la setmana ¹⁴.

2.1.3 Incompliment de mínims de facturació i/o d'existències

En el contracte, es pot establir clàusules a través de les quals el franquiciat es compromet a realitzar un volum de negocis mínim i a disposar, en tot moment, d'un mínim d'existències, volum que determina el franquiciador en base al rati de rotació de les existències i al període mitjà de subministres. El seu incompliment provoca problemes d'estoc que impedeixen atendre les comandes ¹⁵.

La franquícia Pemex té una estructura bàsica d'organització ben definida per les seves estacions de servei que depèn del tipus de franquiciat i dels serveis complementaris que s'ofereixen als clients. Una figura important en l'organigrama és la de Gerent d'Estació de Servei, encarregat, entre d'altres, de supervisar el control dels inventaris dels productes de la marca per mantenir existències suficients i així evitar incompliment de mínims ¹⁶.

2.1.4 Trencament de normes d'imatge i/o marca

El franquiciador cedeix la imatge de marca al franquiciat, en exclusiva i durant la vigència de la relació contractual, a canvi del pagament del corresponent cànon d'entrada i el royalty mensual pactat en el contracte inicial ¹⁷.

La imatge de la franquícia es pot veure debilitada degut a diverses causes. Una d'elles és, com va passar amb un franquiciador de la cadena de supermercats DIA, la venda al client de productes caducats, quantitat que ascendia a 200. Aquest fet va obligar a la central a trencar el contracte i es va poder veure afectada la seva imatge ¹⁸. També es va donar el cas en una franquícia de McDonald's a Xina, que la multinacional es va veure

¹⁴ SPAR, “¿Cuáles son las formas de pago y cómo se trabaja con los proveedores?”, a <http://www.sparmiquel.es> (Consultada el 13 de gener de 2014).

¹⁵ MUNDOFRANQUICIA, “Principales obligaciones y derechos de un franquiciado en el marco de una relación franquiciada”, a <http://www.comocomprarunafranquicia.com> (Consultada el 13 de gener de 2014) i CÁMARA MADRID, “ABC de la franquicia”, a <http://www.madridfranquicia.com> (Consultada el 22 de gener de 2014).

¹⁶ PEMEX, “Organización de una Estación de Servicio tipo”, a <http://www.ref.pemex.com> (Consultada el 14 de gener de 2014).

¹⁷ MUÑOZ GONZÁLEZ, M., “La imagen de marca en la franquicia”, a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 10 de gener de 2014).

¹⁸ CINCO DIAS, “DIA cierra su franquicia en Matalascañas por vender productos caducados”, a <http://www.cincodias.com> (Consultada el 10 de gener de 2014).

obligada a tancar degut al descobriment de la venda de productes en mal estat i l'ús de menjar del terra.

El mal etiquetatge per fer passar productes de categoria mitjana per alta i per modificar la data de caducitat també van ser els motius pels qual la cadena de supermercats Carrefour va perdre reputació en el mercat xinès per males pràctiques d'un dels seus franquiciats principals ¹⁹.

Una altra causa és l'incompliment dels estàndards de qualitat i la correcta atenció i servei als socis, que va donar mala imatge a la franquícia que donava nom a les instal·lacions d'un gimnàs, Body Factory, el qual va rescindir el contracte ²⁰.

2.1.5 Utilització indeguda del know-how

L'incompliment de mantenir en secret el know-how de la franquícia comporta perjudicis a la marca en quant a danys en la seva imatge i lucre a costa seva. Això és degut a què el know-how (saber fer) és, tal com trobem definit en el Real Decret 419/2006 del 7 d'abril, el conjunt de coneixements pràctics no patentats, derivats de l'experiència del franquiciador i, per tant, secrets, substancials i identificats, que no són generalment coneguts o fàcilment accessibles i que inclouen una informació important i suficientment completa per a la gestió de l'activitat empresarial.

El franquiciador, en el moment de firmar el contracte, es compromet a compartir amb els seus franquiciats una informació que és fonamental per a la bona marxa de la franquícia, el seu know-how ²¹.

Un exemple d'aquesta mala pràctica es va donar en la franquícia Neck & Neck, dedicada a la moda infantil, en diversos locals ubicats en ciutats espanyoles. Aquests establiments van utilitzar un sistema de vendes, decoració i models copiats de Jacadi, la marca de moda i complements de la que anteriorment eren franquiciats. El Tribunal va

¹⁹ PÚBLICO, "McDonalds y Carrefour se disculpan ante China por malas prácticas", a <http://www.publico.es> (Consultada el 10 de gener de 2014).

²⁰ DIARIO DE CÁDIZ, "Avalancha de denuncias por el cierre del gimnasio Body Factory", a <http://www.diariodecadiz.es> (Consultada el 10 de gener de 2014).

²¹ VIDAL-QUADRAS, M., "El Know-how y su protección en España", a <http://www.ub.edu> (Consultada el 23 de gener de 2014) i BLASCO PERIS, A., "La franquicia en restauración: Asegurar el negocio frente a la libertad de gestión", a <http://www.gestionrestaurantes.com> (Consultada el 23 de gener de 2014).

condemnar-los a la modificació d'aquests aspectes i al pagament d'una indemnització per danys i perjudicis ²².

2.1.6 Ocultació o falsejament de dades

El franquiciat té com a obligació donar periòdicament al franquiciador informació financera i comptable, així com els procediments en la gestió aplicada en l'empresa. A més, ha de permetre-li el lliure ingrés a la documentació. L'èxit del franquiciat va lligat al de l'empresa franquiciadora, els resultats són en benefici de la marca global, no de cada empresa ²³. Per tant, si el franquiciador oculta o falseja informació, es perjudiquen les dues parts.

2.1.7 Ús fraudulent de la marca al finalitzar el contracte

És habitual que, després d'un trencament contractual, el franquiciat no cedeixi en l'ús de la marca de la xarxa i continuï exhibint els rètols, cartells i altres distintius de la cadena, segueixi utilitzant la seva maquinària i material específic, vengui a pèrdua els productes de la marca franquiciada que encara reté com a estocs o desviï la clientela cap a altres establiments. Si aquestes actuacions no es finalitzen, el perjudici que causa a la imatge de la xarxa i al seu propi funcionament es converteixen en un dany pràcticament irreparable ²⁴.

El grup Muebles Rey manté un litigi amb un dels seus franquiciats, propietari d'un establiment de Sevilla per, un cop trencada la relació franquiciador-franquiciat que els unia, seguir utilitzant el seu rètol comercial. Posteriorment, el propietari del local va tancar, deixant deutes amb clients, els quals seguien associant-lo amb la marca. Per tal de preservar la seva imatge, el grup, tot i no ser el responsable dels perjudicis econòmics, va habilitar un grup de treball per a estudiar cada cas entre els afectats i buscar una solució particular per a cada un d'ells ²⁵.

²² Sentència núm. 754/2005 de 21 d'octubre de 2005 del TS, Sala 1ª, del Civil.

²³ SEPÚLVEDA, C. M., "La franquícia", a <http://www.gerencie.com> (Consultada el 10 de gener de 2014) i GENERALITAT DE CATALUNYA, "Franquícies", a <http://www.inicia.gencat.cat> (Consultada el 14 de gener de 2014).

²⁴ ROCAFUL, J., "Las medidas cautelares en el contrato de franquicia", a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 14 de gener de 2014).

²⁵ DIARIO DE SEVILLA, "El grupo Muebles Rey buscará una solución para cada afectado por el cierre en Tomares", a <http://www.diariodesevilla.es> (Consultada el 14 de gener de 2014).

2.2 Conflictes que pot provocar el franquiciador

L'Associació Espanyola per al Desenvolupament i Defensa del Franquiciat, AEDEF, assegura que la falta de legislació en els negocis de franquícies ha fet que moltes marques abusin dels franquiciats després de rebre la seva inversió i cànons. Les associacions d'afectats per les franquícies van començar el 1996 i des de llavors no han deixat de sorgir-ne noves ²⁶. Els principals conflictes es solen originar degut als següents problemes:

2.2.1 Transmissió d'una informació precontractual insuficient o no veraç

El franquiciador ha de proporcionar, prèviament a la celebració del contracte, informació econòmica, financera i tècnica al futur franquiciat, per tal que aquest pugui comprovar que el negoci en el qual s'endinsarà és realment viable i que es tracta d'un sistema provat. L'incompliment d'aquesta obligació, ja sigui per proporcionar informació insuficient o falsa, com prometre unes condicions determinades de subministrament o un creixement exponencial que no es produeix realment, pot provocar la invalidesa del contracte. El Real Decret 2485/1998, de 13 de novembre, regula les obligacions informatives que s'han d'aportar ²⁷.

Com a cas trobem el jutge va admetre a tràmit una querella contra CreditService dels seus franquiciats, els quals declaraven sentir-se enganyats per les promeses incomplertes de la central. A l'hora de firmar el contracte, se'ls havia garantit que la inversió realitzada es recuperaria en menys d'un any, fet que no es va produir, titllant a la franquícia de fracàs econòmic degut a la no consecució dels resultats esperats ²⁸.

2.2.2 Inexistència o insuficiència del know-how transferit i de la formació

Una causa habitual que provoca un conflicte és la inexistència o falta d'un know-how o saber fer comercial. Es dona quan el franquiciador no transmet el seu coneixement substancial i identificable sobre el sistema de comercialització. El franquiciat abona un cànon d'entrada com a contraprestació al know-how pel que, si no se li transmet, el contracte manca d'un element essencial sense el qual aquest no s'hauria celebrat.

²⁶ ARRIOLA, N., "Los restaurantes Foster's Hollywood alzan armas contra los amos de la marca", a <http://www.economiadigital.es> (Consultada el 24 de març de 2014).

²⁷ LORENZETTI, R. L., *Tratado de los Contratos*, Rubinzal Culzoni Editores, Argentina, 1999, tom III, pp. 690; BARBERÁ, J. M., "Mi franquicia no funciona, ¿Qué hago para salir del negocio sin perder dinero?", a <http://www.economista.es> (Consultada el 13 de març de 2014) i T4 FRANQUICIAS, "Antes de entrar en una franquicia", a <http://www.canarias7.es> (Consultada el 19 de març de 2014).

²⁸ AGÈNCIA EFE, "Juez admite a trámite una querella contra CreditServices de sus franquiciados", a <http://www.invertia.com> (Consultada el 13 de març de 2014).

Aquesta informació la rep el franquiciat mitjançant el Manual d'Operacions (eina on s'explica com gestionar un establiment franquiciat) i la formació inicial i continua. El franquiciador té la obligació de transmetre el know-how tant al començament de la relació com durant el temps de vida del contracte, ja que les tècniques adoptades pel sistema es van actualitzant per a tenir en compte l'experiència guanyada en l'exercici i el desenvolupament de noves millores ²⁹.

En l'Estudi de Satisfacció del Franquiciat, elaborat per primer cop l'any 2013 per Barbadillo y Asociados Consultores, S.L. a partir d'una enquesta per mostreig realitzada a 550 franquiciats, es conclou que un 42% dels enquestats consideren que la formació rebuda abans de l'inici de l'activitat és deficient degut a la seva curta durada, l'escassa profunditat i la falta de reciclatge amb el pas del temps. D'aquests, un 32% al·lega haver de ser autodidacta per no fracassar en la seva empresa. A més, un cop posada en marxa la franquícia, un 28% confirma rebre una escassa o nul·la supervisió. Acusen de, fonamentalment, no rebre visites periòdiques del personal de la seva central ³⁰.

2.2.3 Inexistència o insuficiència d'assistència continuada comercial i/o tècnica

L'assistència per part del franquiciador és un element bàsic en el sistema, necessari per a la transferència efectiva de la tecnologia. No complir amb aquesta obligació suposa la possible restricció del contracte. És un servei o conjunt de serveis que es subministren abans, durant i després de la firma del contracte i que consisteixen en mantenir una atenció cap al franquiciat i resoldre els possibles problemes que es puguin presentar ³¹.

Un local de Pravia, Astúries, va guanyar el judici que mantenia amb el seu franquiciador, Red de Inmobiliarias Asturianas, per falta de manteniment del sistema informàtic, que va portar a la desaparició de la seva web. A més, també va ser acusat de falta de formació i assistència posterior, amb escasses intervencions telefòniques, i falta de promoció ³².

²⁹ INSTITUTO INTERNACIONAL PARA LA UNIFICACIÓN DE DERECHO PRIVADO, "Guía para los acuerdos de franquicia principal internacional", a <http://www.unidroit.org> (Consultada el 24 de gener de 2014) i FDS CONSULTING, "¿Cuáles son las razones por las que un franquiciado puede demandar a un franquiciador?", a <http://www.infofranquicias.com> (Consultada el 25 de gener de 2014).

³⁰ BARBADILLO Y ASOCIADOS CONSULTORES, S.L., "Primer Estudio de Satisfacción del Franquiciado", a <http://www.franquiciadores.com> (Consultada el 27 de gener de 2014).

³¹ VELÁSQUEZ RESTREPO, C., "Aspectos jurídicos del modelo empresarial de franquicia", a <http://www.carlosvelasquezasociados.com> (Consultada el 27 de gener de 2014).

³² Sentència núm. 1/2011 de 11 de gener de 2011 de l'Audiència Provincial d'Oviedo.

2.2.4 Incompliment d'obligacions de publicitat de xarxa i de producte o servei

El franquiciador té la obligació d'invertir en una publicitat que beneficiï a tota la cadena i que serveixi per a millorar la notorietat de la marca. A canvi, rep el *royalty* que paga el franquiciat. Si aquest no obté la contrapartida de servei i compromís, no farà el pagament estipulat en el contracte. És important que el franquiciador mantingui una fluida comunicació amb la seva xarxa sobre les necessitats i l'aplicació del pressupost publicitari ³³.

Un cas el trobem en la xarxa d'establiments Pizza World, de la qual Mixor, S.A.U. n'és el franquiciador, i que va ser denunciat per l'absència de campanyes de promoció i publicitat en els mitjans de comunicació per a la difusió dels seus productes. Aquesta manca va dificultar la seva expansió i les possibilitats de negoci que el franquiciat esperava tenir quan va firmar el contracte, a més d'incórrer en el risc de perdre prestigi i la notorietat aconseguida. Es va fallar al seu favor ³⁴.

2.2.5 Fixació de preus i de productes de manera injusta

Segons el Reglament Comunitari 4087/88, es prohibeix la fixació de preus per part del franquiciador, podent només marcar un preu màxim i efectuar recomanacions o llistes indicatives de preus suggerits. L'única excepció es dóna en els casos de campanyes concretes i limitades de llançament de nous productes ³⁵.

Una dotzena de franquiciats d'establiments de Carrefour van acusar a la cadena d'obligar-los a vendre alguns productes a pèrdua, és a dir, per sota del preu de cost que assumeix el supermercat. Això es feia mitjançant ofertes d'articles amb preus molt baixos per tal d'atraure clients. La mateixa denúncia també es va llançar públicament des de diverses organitzacions agràries ³⁶. A més, trobem el cas dels franquiciats dels

³³ SOTO, A., "Franquicia, Know-How y Propiedad Industrial", a <http://www.abogadosdefranquicia.com> (Consultada el 27 de gener de 2014); KISER RODRÍGUEZ, L., "Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada", a <http://www.crecemype.pe> (Consultada el 27 de gener de 2014) i VALLHONRAT, X., *Franquicias 2010...*, op. cit., p.17.

³⁴ Sentència núm. 122/2012 del 27 de febrer de 2012 de l'Audiència Provincial de Madrid, provinent del procediment ordinari núm. 198/2005.

³⁵ MUNDO FRANQUICIA, "¿Puede el franquiciador imponer al franquiciado el precio de venta?", a <http://www.mundofranquicia.com> (Consultada el 24 de febrer de 2014) i GARCÍA, F., "¿Cómo redactar un contrato de franquicia?", a <http://www.agmabogados.com> (Consultada el 24 de febrer de 2014).

³⁶ EL MUNDO, "Carrefour, demandado por sus franquiciados por vender a pérdida", a <http://www.elmundo.es> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

restaurantes 100 Montaditos, obligats a vendre tots els seus productes a preus que els impossibilita ser rentables i que provoquen fortes pèrdues ³⁷.

En quant a la imposició de productes, el franquiciador pot obligar, mitjançant una clàusula d'aprovisionament exclusiu, a comprar els productes que ell fixi. Si abusa de la situació, és possible que provoqui que els franquiciats es vegin obligats a comprar tot a la central a preus, en molts casos, més alts que altres del mercat. Es tracta d'una pràctica no permesa legalment ³⁸.

Varis franquiciats de la cadena de supermercats DIA estan a l'espera del dictamen del Tribunal per la denuncia que van imposar a la central degut al possible excés de poder que executa sobre la reposició de productes. La franquícia és qui decideix els productes a reposar, i no ho fa en funció dels articles que tenen més o menys sortida en cada botiga ni dels que tenen en estoc, que serien els criteris més raonables. Aquesta pràctica abusiva ja ha sigut comprovada per la Comissió Nacional de la Competència ³⁹.

2.2.6 Infracció de la zona d'exclusivitat

La zona d'exclusivitat o d'influència és l'àrea sobre la qual el franquiciat té dret a explotar el seu negoci. En el contracte s'han de fixar amb claredat quins són els factors per a determinar-la. Aquests poden ser el radi geomètric o la densitat de població per metre quadrat segons el districte o el municipi que es tracti. Al definir-se aquesta zona, el franquiciat s'assegura que ninguna altra unitat operativa que exploti la mateixa marca podrà ser instal·lada en les seves proximitats.

Els conflictes poden estar motivats per dues causes. Per un costat, la invasió de la zona d'exclusivitat i, per l'altra, l'atorgament de territoris no suficientment rentables⁴⁰. Trobem el cas de la cadena de restaurants Mis Costillitas a Perú, que va ser denunciat per un franquiciat per l'obertura d'un nou establiment en la seva zona d'influència

³⁷ EL ECONOMISTA, "Rebelión en 100 Montaditos: los franquiciados se unen contra las ofertas que fija la marca", a <http://www.economista.es> (Consultada el 23 de març de 2014).

³⁸ JIMENEZ MARISCAL, S., "Cláusulas muy delicadas", a <http://www.emprendedores.com> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

³⁹ LA OPINIÓN DE ZAMORA, "Franquiciados de supermercados DIA denuncian una presunta estafa", a <http://www.laopiniondezamora.es> (Consultada el 26 de febrer de 2014) i EL DIARIO.ES, "El PSOE pide al Gobierno investigar a los supermercados DIA por su relación con los franquiciados", a <http://www.eldiario.es> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

⁴⁰ BENAVENTE, A., "Franquicias y zona de exclusividad", a <http://www.urbeabogados.com> (Consultada el 22 de març de 2014) i JIMENEZ MARISCAL, S., "Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados y franquiciadores", a <http://www.mariscal-abogados.es> (Consultada el 22 de març de 2014).

exclusiva, generant-li un gran perjudici econòmic i sobre el qual la Cambra de Comerç de Lima es va pronunciar a favor, obligant a la central al tancament de la nova franquícia i al corresponent pagament de tots els danys i perjudicis causats ⁴¹.

2.2.7 Competència cap al franquiciat (canibalisme)

No està permesa tota pràctica feta pel franquiciador que impliqui un canibalisme o una competència deslleial al franquiciat. Desenvolupar una xarxa pròpia o concessionària paral·lela a la xarxa de franquícies o beneficiar a les botigues pròpies o externes són algunes d'aquestes males praxis ⁴².

En aquesta direcció trobem el cas d'una vintena de franquiciats de Rodilla, una cadena de restaurants de sandvitxos, els quals van demandar a la seva matriu per la creació d'una nova ensenya denominada Go Gourmet, el negoci de la qual era molt semblant i suposava la venda de productes gairebé iguals sota el nom d'una altra marca. La central es va veure obligada a paralitzar el projecte ⁴³.

Per altra banda, els franquiciats de la firma de moda nupcial Rosa Clará es mostren crítics amb la companyia per la seva política de vendre part de la col·lecció a altres botigues multimarca, el que consideren que afecta a les seves vendes ⁴⁴. En aquesta situació també es trobaven els franquiciats de Mango a Irlanda, que acusaven a la central de no proveir-los correctament, desviant estocs a favor de les seves botigues pròpies ⁴⁵.

Per últim, un franquiciat de Burger King que gestionava quatre establiments a Catalunya va iniciar un judici contra la cadena per pràctica de canibalisme. Segons el demandant, la franquícia força als petits franquiciats a traspasar els seus restaurants per

⁴¹ CÁMARA DE COMERCIO DE LIMA, "Cámara de Comercio de Lima se pronunció a favor de demanda de IFS contra empresa que incumplió contrato de franquicia Mis Costillitas", a <http://www.bizusaperu.com> (Consultada el 22 de març de 2014).

⁴² AMADOR, J., "¿Qué no es una franquicia?", a <http://www.elblogdejosepamador.wordpress.com> (Consultada el 12 de març de 2014).

⁴³ EL PAÍS, "Los sándwiches de la ira", en <http://www.elpais.com> (Consultada el 12 de març de 2014) i EXPANSIÓN, "Rodilla paraliza su proyecto de restaurantes Go Gourmet", a <http://www.laexpansion.com> (Consultada el 12 de març de 2014).

⁴⁴ ECONOMIA DIGITAL, "Malestar en la red de franquicias de Rosa Clará", a <http://www.economiadigital.es> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

⁴⁵ TORMO, "Mango cierra sus tiendas en Irlanda por problemas con sus franquiciados", a <http://www.tormo.com> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

tal d'estalviar costos. Si no s'accepta la coacció, s'inicia una tàctica de paralització de subministres ⁴⁶.

2.2.8 Abusos en la renovació/no renovació

El franquiciador pot incloure en el contracte una clàusula de pròrroga o renovació. Es pot donar un abús si aquest estableix un termini de duració curt on el franquiciat no pugui recuperar la seva inversió. També es donaria en el cas que, un cop resolt el contracte a data de finalització, establís a prop una nova franquícia amb un altre franquiciat o de gestió pròpia, a la vista de l'èxit obtingut per l'antic, per aprofitar-se de la situació.

El supòsit de renovació no obliga a pagar un nou cànon d'entrada i, per tant, el franquiciador el podria reclamar. Els termes i condicions de renovació han de ser raonables, equitatius i substancialment similars a aquells oferts a altres franquiciats similarment situats ⁴⁷.

⁴⁶ CINCO DIAS, "Un franquiciado de Burger King reclama al grupo 8,4 millones por canibalismo", a <http://www.cincodias.com> (Consultada el 26 de febrer de 2014).

⁴⁷ JIMÉNEZ MARISCAL, S., "El contrato de franquicia: Cómo negociar los contratos de franquicia", a <http://www.mmlegal.es> (Consultada el 31 de gener de 2014) i INFOFRANQUICIAS, "10 aspectos a tener en cuenta en el contrato de franquicia", a <http://www.infofranquicias.com> (Consultada el 31 de gener de 2014).

3. SOLUCIONS ALS CONFLICTES

Molts d'aquests conflictes exposats es podrien evitar amb una bona redacció del contracte inicial, on s'han de considerar aspectes com els drets i responsabilitats de cada part. La claredat en la seva presentació pot esquivar malentesos futurs, males interpretacions i, per tant, prevenir la generació de problemes. És essencial que existeixi una obligació clara del franquiciat a mantenir la qualitat, prestigi i imatge del producte o servei del franquiciador, qui alhora s'ha d'obligar a donar assistència tècnica per aconseguir aquests objectius. A més, s'ha d'evitar tota clàusula abusiva, massa restrictiva o contrària a la llibertat contractual, i preveure les possibles causes d'acabament de la relació, incloent les responsabilitats associades a un incompliment de contracte ⁴⁸.

S'ha de preveure la controvèrsia i la seva gestió amb la finalitat d'obtenir un acord durador i beneficiós per ambdues parts. Per aconseguir-ho, és important anticipar-se a aquests conflictes i regular en el contracte de franquícia els diferents mecanismes que ajudin a gestionar-los. Un exemple seria acordar unes negociacions obligatòries prèvies a acudir a un tribunal, o sigui, fixar un número determinat de reunions on les parts exposarien els seus interessos amb la finalitat de trobar una solució negociada. A més, això ajudaria a generar confiança entre els interlocutors i a fomentar la seva relació ⁴⁹.

Per Greg Nathan i Jason Garcia, experts en relacions de franquícies, els conflictes no només sorgeixen com a conseqüència de les tensions legals sinó que, amb la mateixa importància, vénen deguts a factors econòmics, com una baixada de la demanda, i psicològics. Aquesta perspectiva dóna importància a factors crítics com són les relacions humanes, les percepcions i les emocions, que ajuden a la resolució dels problemes i que, amb freqüència, són passats per alt ⁵⁰.

Un cop sorgits els primers inconvenients, una bona comunicació és la base indispensable per superar-los. És l'única manera de conèixer les necessitats de la firma, dels comerciants i dels clients per transmetre i sostenir una visió empresarial comuna. Si

⁴⁸ ABADÍA, E., *Expertos en franquicia*, MundoFranquicia Consulting, Madrid, 2006, pp. 85-87 i NIEHAUS, W., "Legales: El contrato de franquicia como práctica para prevenir conflictos", a <http://www.elfinancierocr.com> (Consultada el 27 de març de 2014).

⁴⁹ SETÓ, C., "¿Cómo gestionamos el conflicto en nuestro contrato de franquicia?", a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 29 de març de 2014).

⁵⁰ NATHAN, G., "The role of Psychology in Franchise relationships", a <http://www.franchiserelationships.com> (Consultada el 29 de març de 2014) i GARCIA, J., "Conflicto y franquicia: la Perspectiva Legal. Una aproximación pobre", a <http://www.togas.biz> (Consultada el 29 de març de 2014).

la comunicació és permanent i en les dues direccions, permet establir un procés que genera confiança entre les parts i crea les condicions per a una metodologia de resolució de les diferències. El conflicte sorgeix quan, o bé el franquiciador o bé el franquiciat, talla la comunicació. Això provoca el trencament de la relació, en molts casos irrecuperable⁵¹.

Un cop provades totes les possibilitats, i si el conflicte segueix sense resoldre's, s'obren diverses vies: la via judicial o l'extrajudicial, que inclou l'arbitratge i la mediació. Franquiciador i franquiciat poden elegir a quina fórmula acudir, tenint en compte els avantatges que cada una de les opcions té. Totes tres requereixen la figura d'una persona externa a la xarxa.

3.1 La via judicial

La vida judicial és actualment en Espanya la forma més utilitzada de resoldre qualsevol conflicte sorgit de la celebració d'un contracte de franquícia, amb un gran nombre de sentències existents. Els avantatges que presenta acudir a aquesta fórmula són, entre d'altres, la formalitat del procediment, amb estrictes regles de prova, la possibilitat d'apel·lar la decisió que es dicti en primera instància i què, en conseqüència, una Secció de l'Audiència Provincial pot arribar a revisar la decisió de l'òrgan inferior.

Però també planteja inconvenients, com són la lentitud per resoldre els conflictes, que acostumen a requerir una solució ràpida, degut a la sobrecàrrega que tenen els tribunals d'aquest ordre jurisdiccional, i la notorietat pública que representa acudir a judici, on es corre el risc de publicitat no desitjada i això podria obstaculitzar futures relacions empresarials, tant del franquiciador amb altres franquiciats com del franquiciat amb un altre franquiciador. A més, també trobem el seu alt cost i la carestia de la justícia civil⁵².

Segons Jason Garcia i Salvador Jiménez Mariscal, advocat de franquícies, un altre desavantatge que trobem és la deficient preparació i la qualitat tècnica dels jutges, que no coneixen la realitat de les franquícies i els quals sempre hi hauran aspectes de cada negoci que no podran apreciar correctament. Opinen que, quan el conflicte arriba al sistema judicial, la sort juga un paper important i no es té certesa de qui serà el

⁵¹ PRESS E. i YUSSEM, M., "Franquicias y mediación", a <http://www.epconsultores.com> (Consultada el 27 de març de 2014) i GARCÍA, J., "Conflicto", a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 27 de març de 2014).

⁵² PÉREZ MARTELL, R., *El arbitraje en el contrato de franquicia*, Dijusa, Madrid, 2006, pp. 19-21.

guanyador, ja que no influeix la raó ni les proves, ni el dret, ni el rigor jurídic. Segons Garcia, és impossible que una resolució judicial doni sortida o solució al problema.

Aquesta visió negativa contrasta amb l'opinió de Mariano Palacios, advocat de FDS Consulting, que ressalta que les regles processals són clares i precises i que a priori garanteixen la igualtat dels mitjans d'atac i defensa de les parts. Es tracta d'un procés judicial que no requereix d'una previsió contractual específica degut a que suposa un dret pel franquiciador i el franquiciat ⁵³.

3.2 L'arbitratge

Es pot establir en el contracte unes clàusules relatives a la solució de conflictes, mitjançant les quals s'estableixi l'arbitratge i/o la conciliació com a mètode de resolució en cas de necessitar la figura d'un tercer, evitant haver d'anar als Tribunals de Justícia. En el seu defecte, podria ser aquesta la via en cas de mutu acord de les parts. En aquest sentit, la Federació Europea de Franquícies va firmar un conveni de col·laboració amb la Cort Espanyola de la Franquícia, institució arbitral especialitzada en la resolució de conflictes ⁵⁴.

L'arbitratge és un mètode extrajudicial privat per a la solució de disputes, en el que les parts interessades acorden voluntàriament sotmetre's a la decisió d'un tercer imparcial i de la seva confiança, l'àrbitre, per a que els escolti i dictamini la resolució definitiva de les diferències que han sorgit ⁵⁵.

Els avantatges que destaquen són la seva rapidesa, tant per la tramitació, que sol durar entre sis i vuit mesos, com perquè, un cop dictada la resolució, aquesta no es pot gairebé mai recórrer, i la seva especialització, ja que els àrbitres són advocats en exercici i ex-magistrats amb experiència i amplia preparació en el món de la franquícia. També per la seva simplicitat, deguda a la dedicació exclusiva del tercer en l'assumpte que les parts

⁵³ GARCIA, J., “¿Es el arbitraje una ventaja?”, a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 29 de març de 2014); JIMÉNEZ MARISCAL, S. i PALACIOS, M., “Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados y franquiciadores”, a <http://www.mariscal-abogados.es> (Consultada el 29 de març de 2014); GARCIA, J., “Conflicto: otra visión”, a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 29 de març de 2014) i GARCIA, J., “Divina justicia “Apañola””, a <http://www.elblogdelafranquicia.com> (Consultada el 29 de març de 2014).

⁵⁴ ASOCIACIÓN EUROPEA DE ARBITRAJE, “Corte Española de la Franquicia”, a <http://www.aeade.org> (Consultada el 29 de març de 2014) i GRUPO IUS ABOGADOS Y CONSULTORES DE FRANQUICIAS, “Qué es la resolución extrajudicial de conflictos”, a <http://www.registroidfranquiciadores.com> (Consultada el 31 de març de 2014).

⁵⁵ BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G., *La franquicia: elementos, relaciones y estrategias*, ESIC Editorial, Madrid, 2002, pp. 224.

han encomanat, i la flexibilitat, ja que queda a elecció del franquiciat i el franquiciador el número d'arbitres, les dates de les audiències i el lloc on es celebraran aquestes.

Per altra banda, presenta una sèrie d'inconvenients, com poden ser la dificultat per a aplicar mesures cautelars, el cost econòmic que representa i els problemes que es poden tenir a l'hora d'obtenir determinades proves ⁵⁶.

Per Francisco González de Cossío, advocat i àrbitre, aquest mètode no només és útil, sinó que també és idoni per solucionar problemes en matèria de franquícies, degut als aspectes destacats anteriorment, com són l'especialització del tribunal, la flexibilitat i la velocitat ⁵⁷.

Segons Jiménez Mariscal, les opinions favorables a aquest mètode són en ocasions exagerades. Assegura que els arbitratges seran tan bons com ho siguin els àrbitres, per tant, que el seu èxit depèn de la figura del tercer. I, a més, per a què ho sigui s'ha de suportar uns costos no sempre adequats. Marina Bugallal, sòcia de Mariscal&Abogados, adverteix un altra inconvenient, el d'haver de recórrer igualment als tribunals de justícia si, un cop dictada la decisió, el condemnat no la compleix ⁵⁸.

En definitiva, el que es pretén amb l'arbitratge en la franquícia és trobar una solució el més abans possible i de la manera més cordial, de forma que la relació entre les dues parts no es vegi perjudicada i, si fos possible, que la seva resolució permetés continuar la relació contractual ⁵⁹.

3.3 La mediació

Al marge de la via judicial i arbitral, també trobem la mediació. Es tracta d'un procés mitjançant el qual un tercer, expert i neutral, assisteix a franquiciador i franquiciat per a buscar solucions negociades al seu conflicte. S'ha de fer de manera oberta i disposats al diàleg com a criteris imprescindibles per a trobar solucions mútuament satisfactòries.

⁵⁶ ASOCIACIÓN COMUNITARIA DE ARBITRAJE Y MEDIACIÓN, "El arbitraje y la franquicia", a *Revista especial franquicia*, 3º Trimestre, 2003, pp. 2; i NEGOCONSULTER, "¿Qué es el arbitraje?", a <http://www.benegocios.wordpress.com> (Consultada el 29 de març de 2014).

⁵⁷ GONZÁLEZ DE COSSÍO, F., "Disputas en franquicias: utilidad e idoneidad del arbitraje", a <http://www.camex.com.mx> (Consultada el 31 de març de 2014).

⁵⁸ JIMÉNEZ MARISCAL, S. i BUGALLAL, M., "Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados y franquiciadores", a <http://www.mariscal-abogados.es> (Consultada el 31 de març de 2014).

⁵⁹ TORMO, "El arbitraje, una opción paralela a la vía judicial", a <http://www.tormo.com> (Consultada el 31 de març de 2014).

A diferència dels dos mètodes anteriors, amb la mediació no s'obté una solució imposada, sinó un acord segons la decisió de les parts i amb l'ajuda del mediador. Aquest facilita el procés i ajuda a aclarir arguments, exposant possibles solucions que des d'una perspectiva subjectiva potser no s'havien plantejat, però no realitza un judici sobre l'assumpte. Per tant, com a avantatges trobem la flexibilitat i la manca de formalismes que permeten a les dues parts establir les bases de la negociació trobant per ells mateixos una solució, i també el fet que es tracta d'un procés voluntari a baix cost i que resol el conflicte en setmanes.

La mediació s'ha d'utilitzar si es desitja continuar amb la relació. Si la confiança entre les parts s'ha trencat, el mètode només podria causar més problemes. Per això, els conflictes tractats més freqüents són aquells que involucren clients o proveïdors, persones que no es volen perdre degut a evitar una baixada de vendes o la paralització d'un subministrament. També es sol aplicar en els problemes interns amb socis, que afecten al desenvolupament del negoci, i en les relacions internacionals, amb el risc de no poder exportar ⁶⁰.

⁶⁰ DEPARTAMENTO DE CORPORACIONES DE CALIFORNIA, "Mire antes de saltar: una guía para comprar una franquicia", a <http://www.dbo.ca.gov> (Consultada el 1 d'abril de 2014); FUNDACIÓN NOTARIAL SIGNUM, "La mediación y el arbitraje para las franquicias. Una solución rápida y eficaz para resolver conflictos", a <http://www.mundofranquicias.es> (Consultada el 7 d'abril de 2014) i BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G., "Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados y franquiciadores", a <http://www.mariscal-abogados.es> (Consultada el 1 d'abril de 2014).

4. ENTREVISTA A JOSEP GAJO

Josep Gajo i Fortuny és advocat en exercici pel Col·legi d'Advocats de Barcelona des de 1968 i fundador i director del Bufet d'Advocats Gajo Fortuny. Expert en franquícies, dret contractual i cobrament d'impagaments, és membre vitalici del plenari de cultura del Col·legi d'Advocats de Barcelona, President de la Delegació catalana de la Cort Europea d'Arbitratge i Conseller Internacional del “Centro Internazionale Ricerche Giuridiche Iniziative Scientifiche” de Milà. Col·laborador de diaris, revistes nacionals i estrangeres i emissores de ràdio, ha publicat dos llibres, *Introducción a la franquicia* i *La franquicia y su entorno*.

1. Què el va motivar a entrar en el món de la franquícia?

Vaig començar el 1989, quan vaig acompanyar a França a un client que volia ser franquiciador per a què parlés amb l'advocat Olivier Gast, persona dominadora del tema, i l'informés de com funcionava la franquícia. A l'esmentat Gast l'havia conegut en una conferència que va impartir en el Col·legi d'Advocats de Barcelona en aquell mateix any, el qual em va engrescar i confirmar el meu gran interès per conèixer aquest món com a advocat de franquícies, després de resoldre tots els dubtes i preguntes que m'havien sorgit.

2. Han canviat els contractes de franquícia ara que fa uns anys? Més restrictius o menys? Favorable a franquiciador, franquiciat o equilibrat?

En comparació amb fa uns anys, els contractes de franquícies han canviat molt en quant a la seva regulació, però no en quant al seu contingut, ja que hem passat de tenir un reglament específicament dedicat a la franquícia, el nº 4087/87 de la Unió Europea, a estar englobats dins del reglament sobre vendes verticals. Que siguin més o menys restrictius dependrà de la persona que els redacti.

Els contractes actualment són, sense cap dubte, més desfavorables al franquiciador degut a la clàusula de la seva durada. De manera estàndard, la durada dels contractes està fixada en cinc anys i, a partir del cinquè, el franquiciat es pot aprovisionar, mitjançant la compra a altres empreses que no siguin el franquiciador, d'un 20% dels seus productes.

3. Creu que les lleis actuals sobre franquícia són suficients o caldria aplicar-hi noves normatives? En cas de faltar-ne, sobre què seria necessari? I en cas de ser suficient, per què llavors sorgeixen conflictes?

Em sembla que el món de la franquícia actualment compta amb suficient legislació. En canvi, hi ha diversos advocats que sí que busquen restringir més el contingut dels contractes.

Els conflictes no sorgeixen per la manca de suficients lleis sinó per dos motius principals. Per una banda, per la incapacitat de gestionar del franquiciat, que no adquireix les condicions necessàries per atendre a un client, com és tenir-hi bon tracte. I, per l'altra, la inadequació del lloc de l'establiment, on franquícies que necessiten molta clientela no poden pagar el cost que suposa estar en un carrer principal d'una gran ciutat (lloguer, royalties i publicitat, entre d'altres) i no obtenen suficients beneficis.

A més, trobem, en relació amb l'anterior, quan el franquiciat no paga i quan el franquiciador enganya amb un fals rendiment.

4. Són més probables els conflictes provocats pel franquiciador o pel franquiciat? És molta la diferència? Quins són els més típics?

Són igualment probables els conflictes provocats tant pel franquiciador com pel franquiciat. Pràcticament, la diferència observada és nul·la. La majoria de vegades es resolen amistosament i, per tant, no arriben a les meves mans.

Per part dels conflictes provocats pel franquiciador, els més típics són els relacionats amb la falta de compliment de les seves obligacions, que serien fer la formació adequada, complir amb els subministraments, ser rigorós a l'hora de facturar, tractar al franquiciat com un empresari independent i no com a un subordinat, etcètera.

En quant als provocats pel franquiciat, els més freqüents són els ocasionats per l'impagament de les seves condicions econòmiques.

5. Han augmentat els conflictes en els últims anys o eren més freqüents antigament? A què creu que es deu?

Actualment, els conflictes entre franquiciador i franquiciat augmenten en progressió aritmètica, és a dir, de manera constant, però no trobem un augment o una disminució clara, sempre n'hi han hagut i sempre pels mateixos motius o molt semblants.

6. Un cop apareix el conflicte, la relació entre el franquiciador i el franquiciat es fa irrecuperable o es podria mantenir? Què passa més sovint?

Es produeixen les dues opcions, que la relació es mantingui o que sigui irrecuperable. Ens podem trobar situacions on el franquiciador i el franquiciat poden superar les dificultats que s'hagin pogut produir o que, quan estem davant d'un conflicte molt greu, la relació es faci irrecuperable. Això és, en la meua opinió, el que passa més sovint.

Una situació greu la trobaríem quan el franquiciat es resisteix a abandonar el local, volent vendre l'estoc a un preu més baix, espatllant així la imatge de la marca i la obligació d'aquesta de mantenir un estoc mínim necessari. El franquiciador només pot marcar un preu màxim, de manera que el franquiciat té un marge entre el preu de cost i el fixat.

En canvi, com a problema superable trobaríem els produïts per mals entesos, però on segueix havent-hi un respecte entre les dues parts. No es tracta d'incompliments greus, sinó, per exemple, d'un mal subministrament, enviant diferents productes dels demanats, o el fet de no pagar el corresponent a les condicions firmades en el contracte.

7. Quin mètode li sembla el més adequat per a solucionar els conflictes (via judicial, arbitratge o mediació)? Per què?

Per a mi, la via judicial i l'arbitratge són dos mètodes igualment vàlids. Ara bé, abunda més resoldre les qüestions per la via judicial degut a la falta de cultura arbitral dels advocats, els quals pensen que mitjançant l'arbitratge deixarien de percebre els honoraris d'un procediment judicial i que el seu paper es veuria canviat.

Jo, com a advocat, en els contractes incloc l'opció que el franquiciador pugui triar entre utilitzar un o l'altre en el supòsit que s'hagin de donar per acabades les relacions amb el franquiciat. En tretze anys formant part de la Cort d'Arbitratge Europeu, hem tingut pocs casos d'arbitratge. Això és degut a la falta d'inclusió d'aquesta clàusula per parts dels advocats.

Recomanaria acudir als tribunals de justícia en cas de voler recuperar impagaments i usar l'arbitratge quan ens trobem davant d'un incompliment en general de contracte, per anul·lar o per discutir qualsevol relació, degut a la

lentitud i el cost que suposa la via judicial, on el franquiciador es podria trobar en la situació de no trobar el franquiciat després de tant temps.

8. Amb la crisi econòmica actual, aconsellaria a una persona embarcar-se en el projecte de franquiciar? Ho veu amb menys risc que iniciar una empresa pròpia? Què creu que ha de tenir una persona per decidir ser un franquiciador?

Certament, en els moments actuals, aconsellaria ser franquiciat degut a l'autoocupació i què, òbviament, té menys risc ser franquiciat que obrir un establiment multi marca. Començar disposant del recolzament d'una marca coneguda té un efecte positiu, però cal tenir en compte que no totes les franquícies ho són. En canvi, ser franquiciador requereix tenir un know-how (saber fer) i també una marca notòria, dos aspectes difícils d'aconseguir.

Per ser un franquiciador, una persona ha de ser un emprenedor d'èxit. Es recomana la fórmula anomenada 3x2 o 2x3. És a dir, per franquiciar s'han de tenir, o bé tres botigues pròpies amb resultat econòmic positiu durant dos anys, o dos establiments amb beneficis durant tres anys.

5. CONCLUSIONS

Abans de donar per finalitzat el meu Treball de Fi de Grau, extrauré les conclusions a les que he pogut arribar després de la recerca realitzada i les explicacions d'una persona entesa en el món de la franquícia com és l'advocat Josep Gajo.

En aquest treball queda plasmat aquells conflictes més freqüents que es produeixen entre les dues parts formants d'una franquícia, el franquiciador i el franquiciat que, tal com podem extreure de l'entrevista, no s'han vist augmentats per la situació econòmica que estem vivint, com en un principi es podria pensar. Tot i què en època de bonança moltes empreses van decidir implantar un model basat en la venda de franquícies en el mercat com una oportunitat per a generar beneficis a curt termini i únicament mirar pels seus interessos, seleccionant emprenedors incapacitats i sense tenir capacitat de competir, el nombre de conflictes, tal com ens diu el sr Gajo, ha crescut de manera constant.

Alhora de cercar informació, ha sigut de més fàcil excés aquella relacionada amb els conflictes provocats per al franquiciador, ja que és més comú trobar sentències i notícies que tinguin com a figura culpable l'empresa. A més, podem trobar diverses pàgines web dedicades a exposar les condicions que viuen els franquiciats, com és el cas dels afectats dels supermercats DIA, que compta amb una associació pròpia de denúncia (<http://www.asociacion-afectados-franquicias-supermercados.com>), o els franquiciats de la cadena de complements Aïta, anomenada “Franquicias Aïta... o cómo arruinarse”, que, tal com anuncien, fan pública la seva experiència per evitar que a altres emprenedors els passi el mateix, i ho fan publicant el dia a dia i el desenllaç de la denúncia que van interposar a la central, a més de la seva lluita constant un cop rebuda la sentència (<http://www.franquiciasaitaocomoarruinarse.wordpress.com>).

L'Associació Espanyola per al Desenvolupament i Defensa del Franquiciat, AEDEF, assegura que la falta de legislació en els negocis de franquícies ha fet que moltes marques abusin dels franquiciats després de rebre la seva inversió i cànons. Les associacions d'afectats per les franquícies van començar el 1996 i des de llavors no han deixat de sorgir-ne de noves.

Tot i així, segons varies persones enteses, els motius principals de l'aparició dels conflictes vindria relacionada amb la figura del franquiciat, persona que pot incórrer en diferents errors a l'hora d'embarcar-se en el projecte de franquiciar. Aquests poden ser,

tal com opina el sr Gajo, la seva incapacitat de gestionar, no tenint un bon tracte amb el client, caràcter essencial per la venda de productes o serveis, o l'elecció inadequada de l'emplaçament de l'establiment. Aquest segon aspecte va ser la causa del fracàs de la franquícia de gelat de iogurt del sr Juan Luis Miravet, autor del llibre “¿Por qué fracasé con mi franquicia?”, el qual considera l'equivocació del lloc del local el seu error més greu, causa principal de l'acabament del seu negoci i, a més, exculpa la central del seu desastre.

Els casos tractats són comprovants de la quantitat de sentències i notícies públiques que han anat sorgint durant els anys. En trobem principalment un per cada conflicte exposat, però són un gran nombre els existents. Aquests són tant d'empreses poc conegudes com de marques molt notòries pels consumidors, com ho són les cadenes de restaurants McDonald's o Burger King o els supermercats Carrefour i Dia. Per tant, les situacions que viuen les parts no són alienes a tots nosaltres.

Com hem pogut veure al llarg del treball, són moltes les possibles causes que provoquen el sorgiment d'un conflicte i moltes les situacions en que una de les dues parts vol portar l'assumpte per una via que no inclou el diàleg. Els problemes es podrien evitar amb una bona redacció del contracte o amb una bona comunicació entre les parts. Com explica el sr Gajo, poden haver mals entesos que, si segueix havent-hi respecte, no tenen per què acabar amb el trencament de la relació.

Per solucionar aquests, hem vist que es disposa de tres mètodes: la via judicial, l'arbitratge i la mediació. Són diversos els experts amb opinions partidàries a uns o altres. La majoria destaca els mateixos aspectes a l'hora d'exposar els motius de la seva elecció, però hi assignen diferent pes d'importància. Aquests serien, per exemple, la velocitat, la qualitat i dedicació del tercer i la formalitat de la decisió, que pot venir imposada o acordada. L'experiència viscuda pel sr Gajo ens indica que acudir als jutjats és i ha sigut sempre el mètode més utilitzat per resoldre la relació entre franquiciador i franquiciat, ja que, com a membre de la Cort Europea d'Arbitratge des de fa tretze anys, han sigut pocs els arbitratges tractats. Per tant, tot i els inconvenients que podríem trobar i els quals s'han exposat en anteriors apartats, com són el seu alt cost, la lentitud i la manca de preparació dels tercers, la via judicial es podria considerar el mètode elegit per excel·lència en el món de la franquícia, a falta que, en un futur, els advocats

incloguin més freqüentment en el contracte una opció referent a la possibilitat que les parts puguin elegir un o altre segons la seva decisió.

Així, doncs, dono per finalitzat el meu treball havent complert els objectius que m'havia proposat en un començament. Aquests no eren més que realitzar una guia per a, en el moment donat que un emprenedor amb suficient entusiasme i convenciment estigui decidit a franquiciar, tingui prou informació per embarcar-se en el nou projecte sabent les situacions més freqüents a les que es podria trobar i, per tant, podent obrir el seu establiment amb més seguretat. Per part del franquiciador, també em resultava important saber quins són els problemes en que es podria veure envoltat en el cas de decidir ampliar la seva xarxa mitjançant franquícies per a què, donada la situació, pugui fer les pertinents valoracions i tenir el convenciment que és aquesta manera d'expansió la més idònia.

6. BIBLIOGRAFIA

1. Libres:

- a. ABADÍA, E. 2006. Expertos en franquicia. Madrid: MundoFranquicia Consulting.
- b. ALONSO PRIETO, M. 1997 Una franquicia para mi nuevo negocio: Todo lo que necesita conocer para ser franquiciado. Madrid: Ediciones Selina Olmedo.
- c. BERMÚDEZ GONZÁLEZ, G. 2002. La franquicia: elementos, relaciones y estrategias. Madrid: ESIC Editorial.
- d. GAJO FORTUNY, J. 1999. La franquicia y su entorno (Franchising). Barcelona: CIMS 97,SL.
- e. LORENZETTI, R. L. 1999. Tratado de los Contratos. Argentina: Rubinzal Culzoni Editores.
- f. MIRAVET, J. L. 2014. ¿Por qué fracasé con mi franquicia? Barcelona: Profit Editorial.
- g. PÉREZ MARTELL, R. 2006. El arbitraje en el contrato de franquicia. Madrid: Dijusa.
- h. TORMO, E. 2013. Crecer en franquicia. Barcelona: Gestión 2000.
- i. VALLHONRAT, X. 2010. Franquicias 2010, Libro Oficial de la Asociación Española de Franquiciadores. Madrid: BPMO Edigrup.

2. Documents online:

- a. Agència Efe. 2009. Juez admite a trámite una querrela contra CreditServices de sus franquiciados. <http://www.invertia.com>. Consultada el 13 de març de 2014.
- b. Alcázar, E. 2007. Resuelve conflictos en la relación franquiciante-franquicitario. <http://www.soyentrepreneur.com>. Consultada el 16 de gener de 2014.
- c. Amador, J. 2011. ¿Qué no es una franquicia?. <http://www.elblogdejosepamador.wordpress.com>. Consultada el 12 de març de 2014.
- d. Arriola, N. 2013. Los restaurantes Foster's Hollywood alzan armas contra los amos de la marca. <http://www.economiadigital.es>. Consultada el 24 de març de 2014.
- e. Asociación Europea de Arbitraje. 2014. Corte Española de la Franquicia. <http://www.aeade.org>. Consultada el 29 de març de 2014.

- f. Barbadillo y Asociados Consultores, S.L. 2014. Primer Estudio de Satisfacción del Franquiciado. <http://www.franquiciadores.com>. Consultada el 27 de gener de 2014.
- g. Barberá, J.M. 2010. Mi franquicia no funciona, ¿Qué hago para salir del negocio sin perder dinero? <http://www.economista.es>. Consultada el 13 de març de 2014.
- h. Benavente, A. 2013. Franquicias y zona de exclusividad. <http://www.urbeabogados.com>. Consultada el 22 de març de 2014.
- i. Bermúdez González, Bugallal, Jiménez Mariscal i Palacios. 2009. Cómo se resuelven los conflictos entre franquiciados y franquiciadores. <http://www.mariscal-abogados.es>. Consultada el 22 de març de 2014.
- j. Blasco Peris, A. 2010. La franquicia en restauración: Asegurar el negocio frente a la libertad de gestión. <http://www.gestionrestaurantes.com>. Consultada el 23 de gener de 2014.
- k. Cámara de Comercio de Lima. 2013. Cámara de Comercio de Lima se pronunció a favor de demanda de IFS contra empresa que incumplió contrato de franquicia Mis Costillitas. <http://www.bizusaperu.com>. Consultada el 22 de març de 2014.
- l. Cámara Madrid. 2014. ABC de la franquicia. <http://www.madridfranquicia.com>. Consultada el 22 de gener de 2014.
- m. Cinco Días. 2013. DIA cierra su franquicia en Matalascañas por vender productos caducados. <http://www.cincodias.com>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- n. Cinco Días. 2013. Un franquiciado de Burger King reclama al grupo 8,4 millones por canibalismo. <http://www.cincodias.com>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- o. Corte Española de la Franquicia. 2014. Arbitraje. <http://www.comercio.mineco.gob.es>. Consultada el 8 de gener de 2014.
- p. Departamento de Corporaciones de California. 2014. Mire antes de saltar: una guía para comprar una franquicia. <http://www.dbo.ca.gov>. Consultada l'1 d'abril de 2014.
- q. DI SCIASCIO, P. 2014. Las franquicias. <http://www.actiolegis.com.ar>. Consultada el 21 de gener de 2014.

- r. Diario de Cádiz. 2010. Avalancha de denuncias por el cierre del gimnasio Body Factory. <http://www.diariodecadiz.es>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- s. Diario de Sevilla. 2013. El grupo Muebles Rey buscará una solución para cada afectado por el cierre en Tomares. <http://www.diariodesevilla.es>. Consultada el 14 de gener de 2014.
- t. Economía Digital. 2013. Malestar en la red de franquicias de Rosa Clará. <http://www.economiadigital.es>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- u. El Economista. 2013. Franquicias: una solución con riesgo. <http://www.eleconomista.es>. Consultada el 9 de gener de 2014.
- v. El Economista. 2014. Rebelión en 100 Montaditos: los franquiciados se unen contra las ofertas que fija la marca. <http://www.eleconomista.es>. Consultada el 23 de març de 2014.
- w. El Mundo. 2012. Carrefour, demandado por sus franquiciados por vender a pérdida. <http://www.elmundo.es>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- x. El País. 2012. Los sándwiches de la ira. <http://www.elpais.com>. Consultada el 12 de març de 2014.
- y. El Diario. 2014. El PSOE pide al Gobierno investigar a los supermercados DIA por su relación con los franquiciados. <http://www.eldiario.es>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- z. Esteve, A. 2014. El éxito de una franquicia. <http://www.venmas.com>. Consultada el 9 de gener de 2014.
- aa. Expansión. 2003. Rodilla paraliza su proyecto de restaurantes Go Gourmet. <http://www.laexpansion.com>. Consultada el 12 de març de 2014.
- bb. FDS Consulting. 2014. ¿Cuáles son las razones por las que un franquiciado puede demandar a un franquiciador? <http://www.infofranquicias.com>. Consultada el 25 de gener de 2014.
- cc. FDS Consulting. 2014. Las contraprestaciones periódicas en el contrato de franquicia: el royalty. <http://www.infofranquicias.com>. Consultada el 21 de gener de 2014.
- dd. Fundación Notarial Signum. 2014. La mediación y el arbitraje para las franquicias. Una solución rápida y eficaz para resolver conflictos. <http://www.mundofranquicias.es>. Consultada el 7 d'abril de 2014.
- ee. García, F. 2012. ¿Cómo redactar un contrato de franquicia? <http://www.agmabogados.com>. Consultada el 24 de gener de 2014.

- ff. García, J. 2006. ¿Es el arbitraje una ventaja? <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- gg. García, J. 2007. Conflicto y franquicia: la Perspectiva Legal. Una aproximación pobre. <http://www.togas.biz>. Consultada el 29 de març de 2014.
- hh. García, J. 2007. Conflicto: otra visión. <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- ii. García, J. 2007. Conflicto. <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 27 de març de 2014.
- jj. García, J. 2008. Divina justicia “Apañola”. <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- kk. Generalitat de Catalunya. 2012. Franquicias. <http://www.inicia.gencat.cat>. Consultada el 14 de gener de 2014.
- ll. Generalitat Valenciana. 2014. La franquicia. <http://www.portaldelcomerciante.com>. Consultada el 24 de febrer de 2014.
- mm. González de Cossío. 2013. Disputas en franquicias: utilidad e idoneidad del arbitraje. <http://www.camex.com.mx>. Consultada el 31 de març de 2014.
- nn. Grupoius Abogaods y Consultores de Franquicias. 2012. Qué es la resolución extrajudicial de conflictos. <http://www.registrodefranquiciadores.com>. Consultada el 31 de març de 2014.
- oo. Instituto Internacional para la Unificación de Derecho Privado. 1998. Guía para los acuerdos de franquícia principal internacional. <http://www.unidroit.org>. Consultada el 24 de gener de 2014.
- pp. Jiménez Mariscal, S. 2013. Cláusulas muy delicadas. <http://www.emprendedores.com>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- qq. Jiménez Mariscal, S. 1998. El contrato de franquicia: Cómo negociar los contratos de franquicia. <http://www.mmlegal.es>. Consultada el 31 de gener de 2014.
- rr. InfoFranquicias. 2014. 10 aspectos a tener en cuenta en el contrato de franquicia. <http://www.infofranquicias.com>. Consultada el 31 de gener de 2014.
- ss. Kiser Rodríguez, L. 2009. Franquicias: La elaboración de una idea de negocio, en base a la oportunidad detectada. <http://www.crecemype.pe>. Consultada el 27 de gener de 2014.

- tt. La Opinión de Zamora. 2012. Franquiciados de supermercados DIA denuncian una presunta estafa. <http://www.laopiniondezamora.es>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- uu. Maíz Carro, S. 2004. Causas de resolución de los acuerdos de franquicia. <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 22 de gener de 2014.
- vv. Mundo Franquicia. 2014. ¿Puede el franquiciador imponer al franquiciado el precio de venta? <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 24 de febrer de 2014.
- ww. Mundo Franquicia. 2011. Principales obligaciones y derechos de un franquiciado en el marco de una relación franquiciada. <http://www.comocomprarunafranquicia.com>. Consultada el 13 de gener de 2014.
- xx. Muñoz González, M. 2013. La imagen de marca en la franquicia. <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- yy. Nathan, G. 2013. The role of Psychology in Franchise relationships. <http://www.franchisereationships.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- zz. NegoConsulter. 2014. ¿Qué es el arbitraje? <http://www.benegocios.wordpress.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- aaa. Niehaus, W. 2013. Legales: El contrato de franquicia como práctica para prevenir conflictos. <http://www.elfinancierocr.com>. Consultada el 27 de març de 2014.
- bbb. Pemex. 2014. Organización de una Estación de Servicio tipo. <http://www.ref.pemex.com>. Consultada el 14 de gener de 2014.
- ccc. Poblete Monsalve, A. 2014. ¿Puedo comprar productos en un país y revenderlos a otros? <http://www.ventas-coronel.awardspace.com>. Consultada el 23 de gener de 2014.
- ddd. Press E. i Yussem, M. 1998. Franquicias y mediación. <http://www.epconsultores.com>. Consultada el 27 de març de 2014.
- eee. Público. 2012. McDonalds y Carrefour se disculpan ante China por malas práctica. <http://www.publico.es>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- fff. Real Decret 201/2010, de 26 de febrer, cap. II. <http://www.boe.es>. Consultada el 8 de gener de 2014.
- ggg. Rocaful, J. 2014. Las medidas cautelares en el contrato de franquicia. <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 14 de gener de 2014.

- hhh. Ros, J. 2013. Conflictos entre franquiciador y franquiciados. <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 8 de gener de 2014.
- iii. Sentència núm. 1/2011 de 11 de gener de 2011 de l'Audiència Provincial d'Oviedo. <http://portaljuridico.lexnova.es>. Consultada el 27 de gener de 2014.
- jjj. Sentència núm. 122/2012 del 27 de febrer de 2012 de l'Audiència Provincial de Madrid, provinent del procediment ordinari núm. 198/2005. <http://portaljuridico.lexnova.es>. Consultada el 24 de febrer de 2014.
- kkk. Sentència núm. 319/2012 de 13 de novembre de 2012 del Jutjat de Primera Instància núm. 4 de Màlaga, provinent del procediment ordinari núm. 1193/2011. <http://www.juntadeandalucia.es>. Consultada el 9 de gener de 2014.
- lll. Sentència núm. 754/2005 de 21 d'octubre de 2005 del TS, Sala 1^a, del Civil. <http://www.supremo.vlex.es>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- mmm. Sepúlveda, C. M. 2008. La franquicia. <http://www.gerencie.com>. Consultada el 10 de gener de 2014.
- nnn. Setó, C. 2007. ¿Cómo gestionamos el conflicto en nuestro contrato de franquicia? <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 29 de març de 2014.
- ooo. Setó, C. 2007. El aprovisionamiento en el contrato de franquicia. <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 23 de febrer de 2014.
- ppp. Setó, C. 2008. La exclusividad en la franquicia: territorio y suministro. <http://www.elblogdelafranquicia.com>. Consultada el 23 de febrer de 2014.
- qqq. Soto, A. 2013. Franquicia, Know-How y Propiedad Industrial. <http://www.abogadosdefranquicia.com>. Consultada el 27 de gener de 2014.
- rrr. Spar. 2014. ¿Cuáles son las formas de pago y cómo se trabaja con los proveedores? <http://www.sparmiquel.es>. Consultada el 13 de gener de 2014.
- sss. T4 FRANQUICIAS. 2013. Antes de entrar en una franquicia. <http://www.canarias7.es>. Consultada el 19 de març de 2014.
- ttt. Tormo. 2006. El arbitraje, una opción paralela a la vía judicial. <http://www.tormo.com>. Consultada el 31 de març de 2014.
- uuu. Tormo. 2008. Mango cierra sus tiendas en Irlanda por problemas con sus franquiciados. <http://www.tormo.com>. Consultada el 26 de febrer de 2014.
- vvv. Tormo, E. 2013. Regenerar el sistema de franquicia. <http://www.mundofranquicia.com>. Consultada el 8 de gener de 2014.

- www. Tormo E. i San Martín, P. 2014. Informe de la Franquicia 2014. <http://www.tormofranchise.com>. Consultada el 12 de març de 2014.
- xxx. Velásquez Restrepo, C. 2007. Aspectos jurídicos del modelo empresarial de franquicia. <http://www.carlosvelasquezasociados.com>. Consultada el 27 de gener de 2014.
- yyy. Vidal-Quadras, M. 2010. El Know-how y su protección en España. <http://www.ub.edu>. Consultada el 23 de gener de 2014.
- zzz. Villagran, L. 2006. Franquicias y conflictos. <http://www.aefran.org>. Consultada el 13 de gener de 2014.

3. Artículos de revista de publicació online:

- a. Asociación Comunitaria de Arbitraje y Mediación. 2003. El arbitraje y la franquicia. *Revista especial franquicia*, 3º Trimestre: 2.
- b. Jiménez Mariscal, J. 2005. Cuánto debe durar el contrato de franquicia. *Enfranquicia*, nº82: 3.