



---

**Universidad de Valladolid**

**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Grado en Marketing e Investigación de Mercados**

**LA FRANQUICIA.  
ANÁLISIS  
COMPARATIVO ENTRE  
EL MODELO ESPAÑOL  
Y EL ITALIANO.**

Presentado por:

***María López Casado***

Tutelado por:

***Luisa María Esteban Ramos***

Valladolid, 19 de julio de 2016

# INDICE

<b>1. Introducción y objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Origen y evolución de la franquicia .....</b>	<b>5</b>
2.1. Nacimiento de la franquicia: la franquicia en Estados Unidos.....	6
2.2. La franquicia en Europa: la franquicia española .....	10
<b>3. Legislación y modelo de negocio: comparación entre franquicias españolas e italianas .....</b>	<b>14</b>
3.1. Definición de franquicia. Legislación española e italiana: análisis comparativo.....	14
3.1.1. Definición legal de franquicia.....	15
3.1.2. Registro de los franquiciadores.....	17
3.1.3. Información precontractual.....	17
3.1.4. Forma y contenido del contrato.....	20
3.1.5. Obligaciones generales de las partes.....	21
3.2. Caso real de una franquicia española y una italiana: análisis comparativo. ....	23
3.2.1. Descripción.....	23
3.2.2. Perfil del franquiciado.....	24
3.2.3. Modelos comerciales.....	25
3.2.4. Contrato.....	26
3.2.5. Éxito en cifras.....	27
<b>4. Conclusiones.....</b>	<b>28</b>
<b>5. Referencias bibliográficas.....</b>	<b>29</b>

## INDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

<b>1. Introducción y objetivos .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Origen y evolución de la franquicia .....</b>	<b>5</b>
Figura 2.1: Distribución por Industria.....	8
Figura 2.2: Top 100 Global Franchises 2016 .....	9
Figura 2.3: Franquicia en España. Enseñas.....	11
Figura 2.4: Franquicia en España. Establecimientos.....	12
Figura 2.5: Franquicia en España. Facturación.....	13
Figura 2.6: Franquicia en España. Empleos .....	13
<b>3. Legislación y modelo de negocio: comparación entre franquicias españolas e italianas .....</b>	<b>14</b>
Figura 3.1: Características modelos comerciales Dia Market, Dia Maxi y Eurospin .....	26
Figura 3.2: Número de establecimientos propios y franquiciados Dia y Eurospin .....	27

## **RESUMEN:**

En este trabajo se analiza en profundidad el sistema comercial de la franquicia, desde su nacimiento en Estados Unidos y evolución en este país pionero, hasta la llegada de esta fórmula en Europa y, con especial interés, en España. Se describe cómo ha evolucionado la franquicia en el territorio español, detallando cuál es su situación actual. Desde una perspectiva jurídico-legislativa, se analiza la normativa existente en este campo en España y en Italia, realizando un análisis comparativo de las mismas. Finalmente, para ilustrar con claridad el marco legislativo descrito, se toman dos casos reales de franquicia, una española y una italiana, y se realiza un análisis comparativo de sus principales características.

**Palabras clave:** Franquicia, evolución, marco legislativo

## **ABSTRACT:**

This project analyses the trading system of the franchise in depth since its birth in the United States as well as its evolution in this pioneering country until the arrival of this commercial formula to Europe, specially focused in Spain. It is described how the franchise has been developed in the Spanish territory, detailing what its current situation is. From a legislative and judicial perspective, it is analysed the existing legislation in this field in both, Spain and Italy, performing a comparative analysis of them. Finally, to clearly illustrate the described legislative framework, two real cases of franchise have been described, a Spanish one and an Italian one. Besides, a comparative analysis of its main features is performed.

**Keywords:** Franchise, evolution, legislative framework

## **1. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS**

La franquicia es un modelo de negocio considerado por un parte antiguo, pues fue en el siglo XIX cuando nació la primera forma de franquicia, pero por otra parte moderno, si se considera que fue en la segunda mitad del siglo XX cuando se produjo el boom de este sistema constituyéndose así como una fórmula comercial de gran importancia en el comercio minorista ¿Por qué? Fundamentalmente porque se trata de una modalidad de negocio en la que el propietario de la red puede expandir la misma ahorrándose el gran coste de invertir en nuevas instalaciones. Es decir, permite a un comerciante, que quizás no tenga grandes recursos, expandir su negocio y su marca aliándose con unos emprendedores o socios que deciden abrir un punto de venta bajo una enseña en muchos casos ya conocida en el territorio y reduciendo así los riesgos de abrir un nuevo negocio por cuenta propia. Así mismo, también el consumidor se beneficia de este sistema, pues allá donde vaya puede tener la garantía de encontrar un producto idéntico y no llevarse sorpresas (como es el caso de Burger King o McDonald's). Sin embargo, franquiciar un negocio no implica que el éxito esté garantizado ni que no existan riesgos.

Para comprender mejor este fenómeno se busca, ante todo, entender dónde y cómo nació la franquicia. Posteriormente, dado que el trabajo pretende analizar este fenómeno en el territorio español, identificar la primera forma de franquicia detectada en dicho país y estudiar su evolución temporal para entender y examinar la posición actual de la misma. Dado que uno de los factores a tener en cuenta cuando se decide apostar por este sistema es su legislación, se quiere analizar la regulación legal española e italiana en esta materia para luego, mediante un análisis comparativo, evidenciar las similitudes y diferencias que puedan existir entre ellas.

## **2. ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA FRANQUICIA**

El origen etimológico de la palabra franquicia se produce, como bien señala Bermúdez González (2002), en la Edad Media. Durante esta época los soberanos de algunas ciudades concedían a la servidumbre las denominadas Cartas Francas, es decir, privilegios gracias a los cuales se disponía de la posibilidad de explotar determinadas zonas del reino.

Igualmente la Iglesia Católica otorgaba dichas Cartas a ciertos súbditos con el objetivo de recaudar los impuestos para la misma.

## **2.1. NACIMIENTO DE LA FRANQUICIA: LA FRANQUICIA EN ESTADOS UNIDOS**

Siguiendo a Morejón Grillo (2008), la primera forma de franquicia nació durante los años 1850 y 1860 en Estados Unidos, periodo en el cual la empresa estadounidense Singer Sewing Machine Company asentó las bases del actual sistema de franquicia. Singer creó un red de empresarios independientes a los cuales les cobraba un canon por el derecho a distribuir, bajo una única marca (Singer), sus famosas máquinas de coser. Sin embargo, fue a principios del siglo XX cuando esta fórmula comercial comenzó a ser utilizada por grandes empresas norteamericanas:

- 1898: General Motors<sup>1</sup>, dado el gran problema de financiación que padecía, se vio obligada a desarrollar este sistema comercial, consintiendo a una red de concesionarios la posibilidad de vender sus automóviles.
- 1899: Coca-Cola Company, tal y como se detalla en su página web oficial<sup>2</sup>, decidió, mediante un acuerdo comercial, que suministraría su fórmula a otras empresas para que éstas la embotellasen y vendiesen por todo el territorio estadounidense.
- 1929: Howard Johnson<sup>3</sup>, dueño de un exitoso restaurante de comida rápida, firmó su primer acuerdo comercial para crear una cadena de restaurantes bajo su propio nombre.

Tras estos primeros pasos inició el despegue de la franquicia en esta nación. Tanto es así que, hoy en día, en Estados Unidos “cuando se habla de expandir un negocio una de las primeras opciones que se consideran son las franquicias, puesto que se han mostrado como el modelo más eficiente para la distribución de bienes y servicios en un mercado tan exigente y competitivo como el norteamericano.” (Alba Aldave, 2005, pp 36).

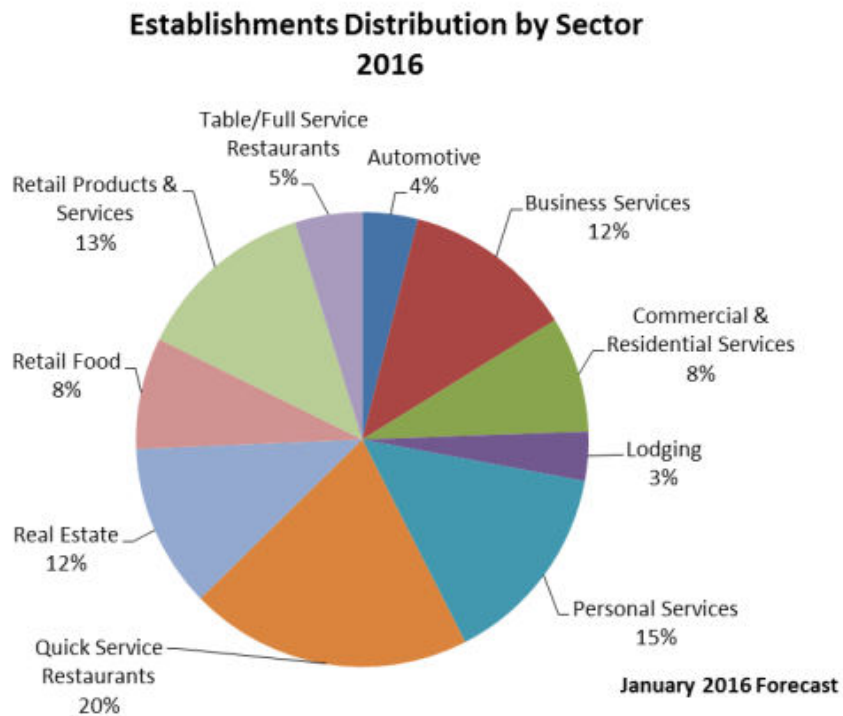
---

<sup>1</sup> <http://www.gm.com/company/history-and-heritage.html>

<sup>2</sup> <http://www.cocacolaespana.es/historia/origen-coca-cola#.Vtck8fnhDIU>

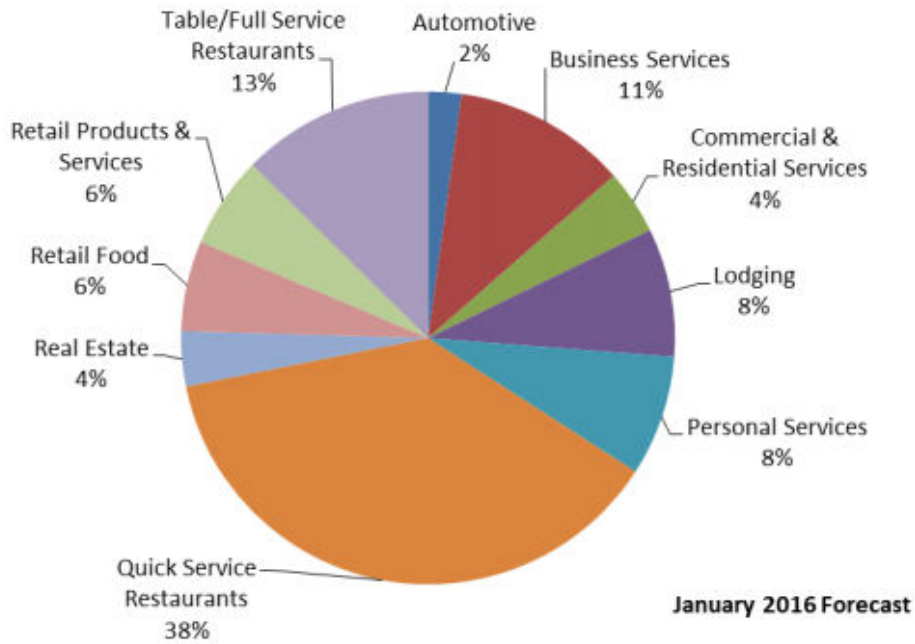
<sup>3</sup> <http://www.hojoland.com/history.html>

Un informe realizado por la International Franchise Association (IFA)<sup>4</sup> sobre las franquicias en Estados Unidos, revela que durante el 2015 este modelo de negocio contaba con 8.9 millones de puestos de trabajo, 780000 establecimientos y una aportación a la producción económica del país de 890 millones de dólares. El mismo informe ha dividido el negocio de las franquicias estadounidenses en diez industrias, y ha realizado una previsión, usando principalmente dos fuentes informativas (el Censo Económico de las franquicias y el database propiedad de la organización económica IHS Global Inside), de los establecimientos, el empleo y la aportación a la producción total de las mismas para el 2016:



<sup>4</sup> <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016>

### Employment Distribution by Sector 2016



### Output Distribution by Sector 2016

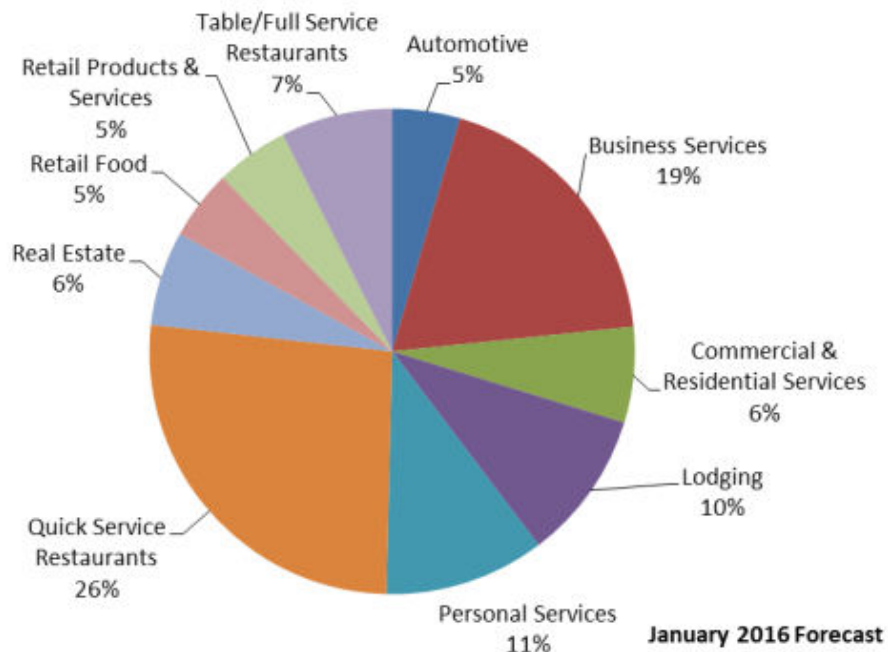


Figura 2.1: Distribución por Industria. Fuente: IHS Economics.

Los restaurantes de comida rápida se encuentran en un destacado primer puesto, ocupando el 20% del total de los establecimientos y el 38% del empleo de la franquicia.



Además se espera que el 26% de la contribución a la producción por parte de la franquicia en general la haga este sector. Cabe destacar que el segundo puesto del empleo de la franquicia es opucado por la industria Full Service Restaurants (13%), es decir restaurantes normales en los que el cliente paga después de comer. Por lo tanto se aprecia que la mitad del empleo de la franquicia pertenece al sector de la restauración, indicador de la importancia que tiene esta fórmula de negocio en este sector. De hecho las franquicias estadounidenses más difundidas a nivel mundial pertenecen al sector de la restauración (Burger King, McDonald's, KFC, entre otros).

El portal líder mundial de franquicias y oportunidades de negocio Franchise Direct<sup>5</sup> ha elaborado, en función de una serie de criterios, el ranking Top 100 Global Franchises 2016:

Rank	Nombre Franquicia	País	Industria
1	McDonald's	Estados Unidos	Comida Rápida
2	SUBWAY	Estados Unidos	Sanwich & Bagel
3	KFC	Estados Unidos	Comida Rápida
4	Burger King	Estados Unidos	Comida Rápida
5	Pizza Hut	Estados Unidos	Pizza
6	7 Eleven	Estados Unidos	Tienda de Conveniencia
7	Wyndham Hotels and Resorts	Estados Unidos	Hotel
8	InterContinental Hotels and Resorts	Reino Unido	Hotel
9	Hilton Hotels & Resorts	Estados Unidos	Hotel
10	Marriott International	Estados Unidos	Hotel

Figura 2.2: Top 100 Global Franchises 2016. Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, de las diez primeras franquicias del ranking nueve de ellas son estadounidenses, lo que indica el claro asentamiento y éxito de las mismas en el país en el que se dio por primera vez este sistema comercial.

<sup>5</sup> <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/>

Es decir, en Estados Unidos nació la primera forma de franquicia y además actualmente detenta un papel fundamental, siendo el país en el que han nacido las franquicias más famosas del mundo.

## **2.2. LA FRANQUICIA EN EUROPA: LA FRANQUICIA ESPAÑOLA**

En el caso de Europa, fue en Francia donde este modelo de negocio se utilizó por primera vez. En la primera mitad del siglo XX la fábrica francesa de lanas La Lainière<sup>6</sup>, localizada en Robaix, se asoció con un número de empresas detallistas, las cuales se comprometieron a vender sus productos garantizándole la exclusividad de la marca.

En España, como bien señala Díaz Ruíz (2010), la franquicia se inició en el sector automovilístico. En 1950 un grupo de comerciantes y empresarios solicitaron una licencia a la compañía francesa Renault para poder producir sus vehículos manteniendo la marca de la misma en el territorio español. De esta manera en 1951 Renault se instaló en Valladolid con el nombre FASA-Renault. Durante el mismo periodo la Sociedad Española de Automóviles de Turismo (SEAT) puso en marcha la fabricación de modelos de coches bajo la licencia de FIAT pero con marca SEAT, ya que, años antes, firmó un acuerdo con la empresa italiana mediante el cual la misma cedía el know-how para la fabricación de sus modelos de automóviles a cambio del pago de royalties. Por lo tanto se puede apreciar que la primera forma de franquicia que apareció en el país se basaba fundamentalmente en la cesión del know-how por parte del franquiciador (en el caso de Renault se cedió además el uso del nombre de la marca).

En 1959 nació Spar Española<sup>7</sup>, integrándose como miembro de Spar Internacional. Dicha cadena franquiciadora de alimentación fue una de los precursores de la franquicia actual, es decir, aquella en la que además del know-how se ceden marcas, nombres comerciales, rótulos, patentes, derechos de autor, etc. En las siguientes décadas, hasta alcanzar el siglo XXI, de

---

<sup>6</sup>

[http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/egf/donnees\\_efg/1991\\_006/1991\\_006\\_FICHE.html](http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/egf/donnees_efg/1991_006/1991_006_FICHE.html)

<sup>7</sup> <http://www.spar.es/centros-distribucion.html>

acuerdo con Miquel S., Parra, Lhermie y Miquel M. J. (2008) esta fórmula comercial evolucionó de la siguiente manera:

- Años 70: Ritmo de crecimiento lento dado el desconocimiento del modelo a nivel profesional. Durante este periodo aparecen cadenas básicamente de procedencia multinacional: Burger King y Prenatal, entre otras.
- Años 80: Inicia el despegue de la franquicia en España gracias a la entrada de la misma en la Comunidad Económica Europea. Se produce la introducción de grandes franquicias extranjeras, como McDonald's, y la creación de algunas franquicias españolas, como MRW y Mango.
- Años 90: Pleno crecimiento de las franquicias. En esta década nacen numerosas firmas españolas, exitosas hoy en día, como Pans & Company, DIA, Naturhouse, Adolfo Domínguez, Barceló Viajes, Clínicas Vital Dent, Imaginarium, Lizarran Tapas Selectas, Beep y Cervecerías Gambrinus, entre otras.

El periodo 2000 – 2015 se analiza gracias a los datos estadísticos del *Informe 2016 La Franquicia en España* de la AEF<sup>8</sup>. En primer lugar cabe destacar que el número de enseñas (marcas distintivas bajo las cuales opera el franquiciador y todos los franquiciados que se adhieran) se ha duplicado desde 2001 hasta 2015, pasando de 646 enseñas a 1232, de las cuales 1014 son de origen español y 218 proceden de 28 países extranjeros. Se aprecia el asentamiento y el éxito de esta fórmula en el país ya que desde su instauración el número de enseñas franquiciadas ha evolucionado positivamente.

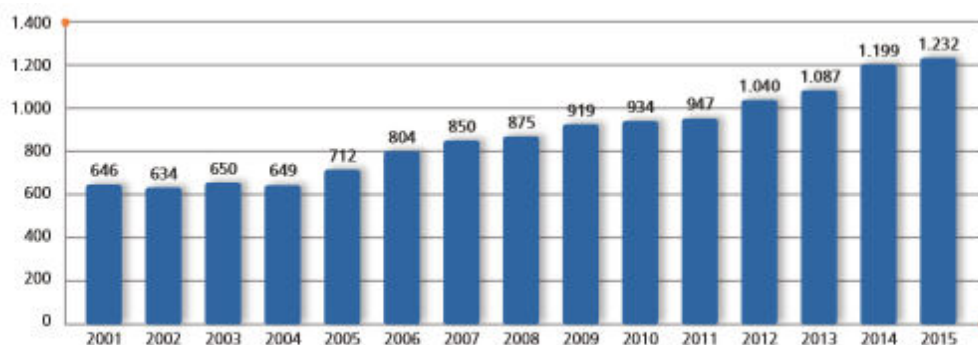


Figura 2.3: Franquicia en España. Enseñas. Fuente: AEF

<sup>8</sup> <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2016/04/Memoria-AEF-Cajamar-informe-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2016.pdf>

En cuanto al número de establecimientos operativos en los que se desarrollan las franquicias, desde el 2001 hasta el 2008 se produjo un crecimiento continuo del número de locales abiertos. Posteriormente debido a los efectos de la crisis económica muchos franquiciadores y franquiciados se vieron obligados a cesar su actividad, ocasionándose así un estancamiento e incluso una disminución (en algunos años) de tales establecimientos. Sin embargo, desde 2013 gracias a los signos de mejora económica esta variable ha comenzado a recuperarse y a despegar nuevamente. De esta manera al final del 2015 estaban abiertos 65810 locales bajo el régimen de franquicia. Del total, 19685 pertenecen a franquiciadores (establecimientos propios) y 46125 son locales franquiciados (establecimientos franquiciados).

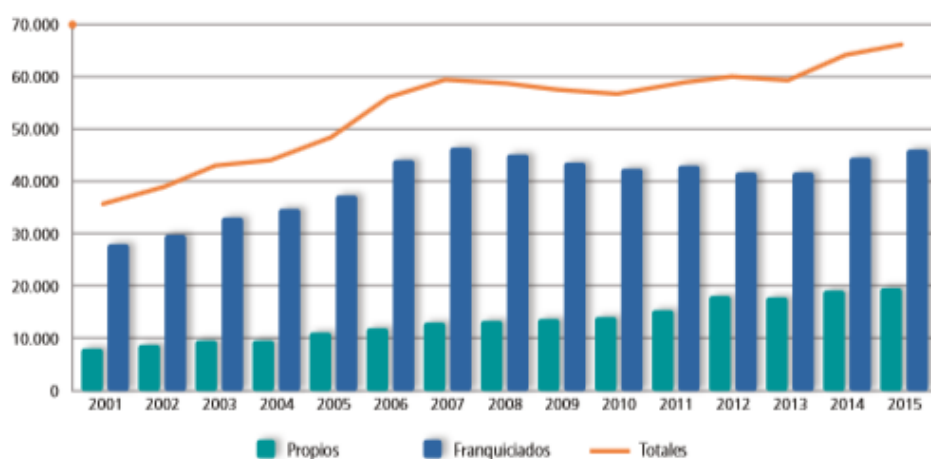


Figura 2.4: Franquicia en España. Establecimientos. Fuente: AEF

Respecto a la facturación conseguida por el sistema de franquicias se observa un comportamiento similar al del número total de establecimientos. Es decir, desde 2001 hasta 2008 se ha registrado un aumento de la facturación obtenida. Después, coincidiendo con los años de la crisis económica se ha producido un descenso, siendo 2009 y 2010 los años en los se han recabado menos ingresos . Desde 2013, año en el que la economía ha comenzado a recuperarse, las franquicias han ido incrementado su facturación. En 2015 se facturaron 26482 millones de euros, 11305.1 facturados por los establecimientos propios y 15176.8 millones por los establecimientos franquiciados.

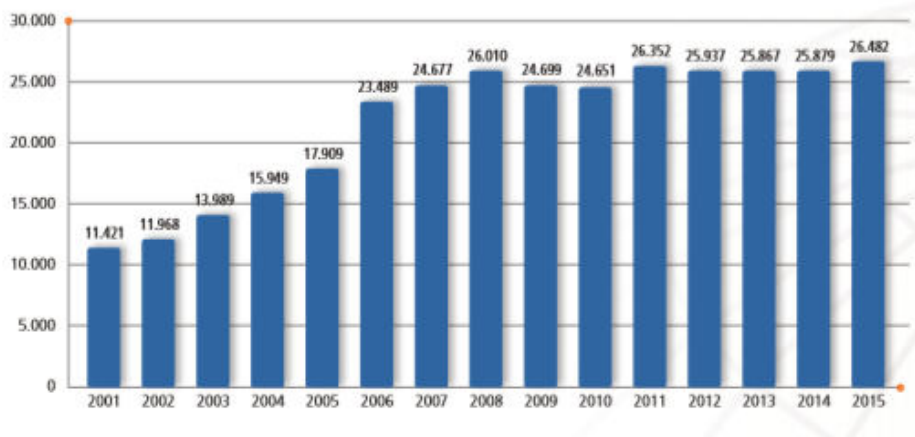


Figura 2.5: Franquicia en España. Facturación. Fuente: AEF

Por último, en relación a los puestos de trabajo que crea esta red en España, destaca un fuerte aumento desde 2002 hasta 2007, coincidiendo con la bonanza económica. Con la llegada de la recesión al país este sistema tuvo dificultades para seguir generando tanto empleo. De hecho en el periodo 2009-2010 se registró un ligero descenso de los puestos de trabajo creados. Desde 2013 se ha retomado el crecimiento llegando así a emplear en 2015 a 253913 personas bajo el régimen de franquicia, 91732 trabajadores en establecimientos propios y 162181 en establecimientos franquiciados.

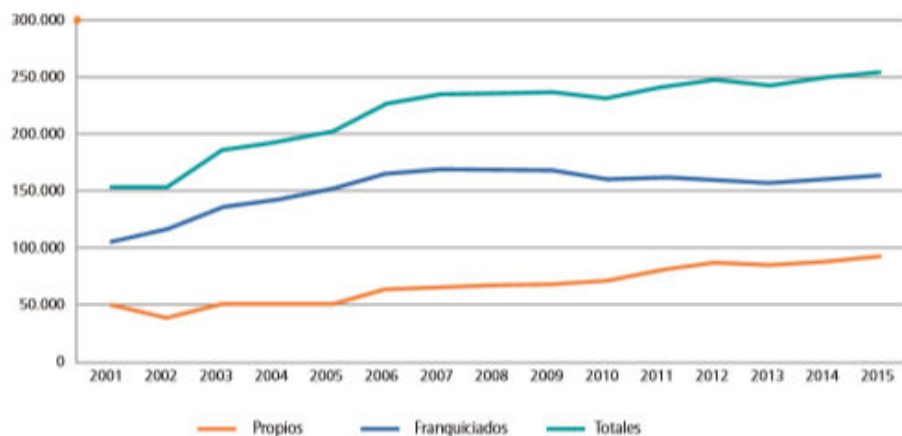


Figura 2.6: Franquicia en España. Empleos. Fuente: AEF

### **3. LEGISLACIÓN Y MODELO DE NEGOCIO: COMPARACIÓN ENTRE FRANQUICIAS ESPAÑOLAS E ITALIANAS**

#### **3.1. DEFINICIÓN DE FRANQUICIA. LEGISLACIÓN ESPAÑOLA E ITALIANA: ANÁLISIS COMPARATIVO**

Para dar una primera definición de la franquicia se recurre a la Europa Franchise Federation (EFF), la cual reagrupa federaciones y asociaciones nacionales de franquiciadores europeos, dado que al compararse dos naciones europeas se necesita dar una descripción de la franquicia que sea válida en ambos países. La EFF aprobó en 1972 el Código Deontológico Europeo de la Franquicia (última modificación en 2003), que no tiene carácter jurídico pero obliga a las asociaciones nacionales adheridas a la Federación (veintiuno actualmente, entre ellas la Asociación Española de Franquiciadores y la Associazione Italiana del Franchising), y a los miembros de las mismas, a acatar lo recogido en el código. En este último se define la franquicia como “sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídica y financieramente independientes , el Franquiciador y sus Franquiciados, en la cual el Franquiciador otorga a sus Franquiciados un derecho que obliga a este último (a cambio de una contribución financiera directa o indirecta) a utilizar el distintivo y/o marca de productos y/o de servicios, el "saber hacer" y demás derechos de propiedad intelectual, sostenido por la prestación continua de asistencia comercial y/o técnica, dentro del marco y por la duración del contrato de Franquicia escrito, establecido entre las partes, a tal efecto.”

En cuanto a la regulación de esta fórmula comercial, se procede a hacer un análisis comparativo de los principales preceptos reguladores de la misma en España y en Italia. Previamente cabe destacar que en España no existe una regulación legal específica de las franquicias. Solamente existe una serie de normas que regulan fundamentalmente los deberes precontractuales de las partes y el registro necesario de los franquiciadores, pero no el contrato en sí:

- La Ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista, que dedica a la franquicia su artículo 62. Con este acto se incluye la franquicia como una modalidad más de comercio minorista.
- Real Decreto 201/2010 que amplía lo expuesto en la ley anterior sobre la actividad de la franquicia y explicita la necesidad del registro previo de los franquiciadores.

Se aprecia como “la jurisprudencia, sin mucho esfuerzo, va elaborando unos principios rectores de la relación jurídica de la franquicia, partiendo esta escasa regulación, del Código Deontológico Europeo de la Franquicia y de la normativa europea de directa aplicación en el territorio nacional”. (Burgos Pavón y Fernández Iglesias, 2014, pp. 142).

Sin embargo en Italia si existe una ley nacional específica reguladora del sistema de franquicia: Ley 129/2004 de Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale, que fue aprobada el 6 de mayo de 2004 y entró en vigor el 24 de ese mismo mes. Posteriormente, en 2005, se elaboró el Decreto 204/2005 destinado solamente a los franquiciadores que hayan operado fuera del país (Italia) y quieran desarrollar su actividad en el territorio nacional. También en este caso, como bien señala Dassi (2006), esta legislación italiana sobre la franquicia se ha inspirado en el Codice Deontologico dell'Associazione Italiana del Franchising (elaborado en 1995), que a su vez tiene como predecesor el Código Deontológico Europeo.

### **3.1.1. Definición legal de franquicia**

El Real Decreto 201/2010 define en el artículo 2 la franquicia como “actividad comercial que se realiza en virtud de un contrato por el cual una empresa, el franquiciador, cede a otra, el franquiciado, en un mercado determinado, a cambio de una contraprestación financiera directa, indirecta o ambas, el derecho de explotación de una franquicia, sobre un negocio o actividad mercantil que el primero venga desarrollando anteriormente con suficiente experiencia y éxito, para comercializar determinados tipos de productos o servicios, y que comprende, por lo menos: el uso de una denominación o rótulo común u otros derechos de propiedad intelectual o industrial y una

presentación uniforme de los locales o medios de transporte objeto del contrato; la comunicación por el franquiciador al franquiciado de unos conocimientos técnicos o un saber hacer, que deberá ser propio, sustancial y singular; y la prestación continúa por el franquiciador al franquiciado de una asistencia comercial, técnica o ambas durante la vigencia del acuerdo; todo ello sin perjuicio de las facultades de supervisión que puedan establecerse contractualmente”. Este concepto y los tres elementos destacados están recogidos de manera muy similar en el Código Deontológico Europeo.

El artículo 1 de la Ley italiana 129/2004 define la franquicia como “contrato entre dos sujetos jurídicos, económica y jurídicamente independientes, en base al cual una parte concede a la otra la disponibilidad, a cambio de una contraprestación, de un conjunto de derechos de propiedad intelectual o industrial relativos a la marca, denominaciones comerciales, enseñas, modelos de utilidad, derechos de autor, know-how, patentes, asistencia técnica y comercial, introduciendo al franquiciado en un sistema constituido por una pluralidad de distribuidores franquiciados, con el objetivo de comercializar determinados bienes o servicios.”

Ambos legisladores han dispuesto una definición similar de la franquicia. Las semejanzas que se extraen permiten establecer los componentes básicos de una franquicia:

- Franquiciador: Sujeto que concede al franquiciado el derecho a utilizar su modelo de negocio.
- Franquiciado: Sujeto que desarrolla una nueva actividad, con los elementos que le cede el franquiciador, bajo la tutela del mismo.
- Royalties: Cantidad económica que el franquiciado paga al franquiciador periódicamente por todas las prestaciones que el segundo le suministra a lo largo de la vida del contrato. Este elemento no es imprescindible para desarrollar una actividad de franquicia, pues muchos franquiciadores deciden operar bajo este sistema sin exigir cuotas de pago periódicas (como se verá en los casos reales del apartado 3.2.).



- Cesión de uso del franquiciador al franquiciado de una serie de elementos necesarios para desarrollar su nueva actividad: know-how, derechos de propiedad intelectual o industrial, marcas, símbolos, distintivos, etc.
- Asistencia técnica y comercial prestada por el franquiciador durante la duración del acuerdo.

### **3.1.2. Registro de los franquiciadores**

En la legislación española se hace referencia a la obligación de registro de los franquiciadores en el artículo 5 del Real Decreto 201/2010, que establece que aquellas personas físicas o jurídicas que quieran desarrollar en España una actividad de franquicia, deberán inscribirse mediante la comunicación de sus datos en el plazo de tres meses desde el comienzo de tal actividad en el registro de la comunidad autónoma donde pretendan iniciar la misma, o, en el caso en el que dicha comunidad no prevea la necesidad de comunicación de datos, en el registro de franquiciadores del Ministerio de Industria Turismo y Comercio. La naturaleza de este requisito es administrativa, con carácter informativo y publicitario. Posteriormente, el artículo 5 continúa argumentando que los franquiciadores que no comuniquen sus datos en ese plazo establecido quedarán expuestos a una sanción económica, como establecido en la ley 7/1996 de Ordenación del Comercio Minorista. Esta última en su artículo 65 clasifica esta falta de comunicación como infracción muy grave y en el artículo 68 dispone que las infracciones de este calibre serán penalizadas con una multa de 30000 a 900000 €. Finalmente, el artículo 5 establece que los franquiciadores que operen en un Estado Miembro de la UE y quieran comenzar su actividad en España, sin establecimiento permanente en la misma, deberán solamente comunicar el inicio de su actividad a los órganos previamente citados.

En cambio la normativa italiana no expresa ninguna obligación por parte del franquiciador de registrarse previamente.

### **3.1.3. Información precontractual**

El artículo 3 del Real Decreto 201/2010 declara que al menos veinte días antes de firmar el contrato de franquicia o de cualquier pago del franquiciado al franquiciador, este último deberá entregar por escrito al franquiciado un documento que contenga la siguiente información no engañosa:

- Datos de identificación del franquiciador: nombre o razón social, dirección, datos de inscripción en el registro anteriormente citado y el estado del capital social del último balance cuando se trate de una compañía mercantil. Los franquiciadores extranjeros también tendrán que comunicar los datos de inscripción que hayan tenido la obligación de facilitar en los registros de sus países.
- Acreditación de tener en España, y en vigor, el título de propiedad o licencia de uso de la marca y signos distintivos, y la duración de los mismos. Además se aportarán los documentos relativos a los posibles recursos judiciales interpuestos que puedan perjudicar a la marca.
- Descripción general del sector de actividad en el que opera el negocio de franquicia.
- Experiencia del franquiciador: fecha de creación de la empresa, etapas de su progreso y desarrollo del sistema franquiciado.
- Contenido y propiedades de la franquicia y de su explotación: explicación general del modelo del negocio, características del know-how y de la asistencia comercial o técnica que el franquiciador prestará a sus franquiciados, y estimación de las inversiones y gastos necesarios para iniciar la actividad.
- Estructura y amplitud de la red en España: forma de organización del sistema de franquicia y número de establecimientos asentados en España, diferenciando aquellos explotados por el franquiciador de los que operan en régimen de franquicia. Así mismo se indicarán cuántos franquiciados han dejado de formar parte de la red en los dos últimos años, justificando la causa correspondiente.
- Elementos fundamentales del acuerdo de franquicia: obligaciones y derechos de las partes, duración del contrato, condiciones de resolución y/o renovación del mismo, compensaciones económicas, pactos de

exclusivas, y limitaciones del franquiciado correspondientes al modelo de negocio.

De manera muy similar, la Ley italiana 129/2004, expone en su artículo 4, como obligación del franquiciador, que al menos treinta días antes de la firma del contrato tiene que entregar al franquiciado una copia del mismo y una serie de documentos:

- Datos de identificación del franquiciador: razón y capital social y, bajo petición del franquiciado, copia del balance de los últimos tres años o desde el comienzo de la actividad si el mismo se ha producido hace menos de tres años.
- Indicación de las marcas que se utilicen en el negocio con su correspondiente licencia de uso.
- Breve descripción de los elementos esenciales que caracterizan la actividad objeto de negocio.
- Lista de los establecimientos, propios y franquiciados, que actualmente operan en la red de franquicia.
- Descripción de las variaciones anuales del número de franquiciados y de su ubicación de los últimos tres años o desde el inicio de la actividad si el mismo se ha producido hace menos de tres años.
- Breve descripción de los posibles procesos judiciales o arbitrarios interpuestos al franquiciador, y resueltos en los últimos tres años, que puedan afectar al sistema de franquicia.

El segundo apartado de este artículo especifica que, los tres últimos puntos citados, pueden limitarse a la actividad ejercida en Italia (para aquellos franquiciadores que operen en más de un país), entendiéndose así que el resto de información tiene que aludir a todos los países en los que el franquiciador opere. En el caso en el que el franquiciador haya operado con anterioridad solo en el extranjero y ahora quiera comenzar su actividad en Italia tendrá que comunicar, además de los tres primeros puntos citados, una información adicional que queda recogida en el artículo 2 del Decreto 129/2004.

Se aprecia la similitud de la información precontractual requerida en ambos países. Este acto tiene el objetivo, de acuerdo con Baldi y Venezia (2011), de suministrar al franquiciado toda la información relativa a la posible nueva actividad para que tenga un amplio conocimiento de la propuesta del franquiciador y valore, antes de la firma del contrato, la conveniencia de entrar en la red de franquicia.

#### **3.1.4. Forma y contenido del contrato**

En España, como ya se ha anticipado previamente, este tipo de contrato no tiene una normativa específica que lo regule, por lo que no existe un modelo estándar. La normativa citada nada dice al respecto de la forma y contenido del contrato. La única interpretación que se puede extraer del Real Decreto 201/2010, a mi juicio, es que el artículo 3 en su último apartado, definido como “Elementos esenciales del acuerdo de franquicia”, incluye lo que se podría entender como elementos esenciales o mínimos que debería recoger un contrato de este tipo. Por otro lado, dado que este es un contrato mercantil, y siguiendo al artículo 51 del Código de Comercio, se permite la libertad de forma.

En cambio la Ley italiana 129/2004, en su artículo 3, si hace alusión directa a la forma y el contenido que ha de tener todo contrato de franquicia. Establece que tal contrato deberá ser redactado por escrito, bajo pena de nulidad. Además si es un contrato a tiempo determinado el franquiciador tendrá que garantizar al franquiciado una duración mínima, no inferior a tres años, suficiente para que éste pueda amortizar la inversión realizada. Esta duración podrá no ser respetada en el momento en el que una de las partes resuelva el contrato por incumplimiento de la otra. Por último dispone que en el contrato se deberá indicar:

- Cantidad de inversiones y de posibles gastos de entrada que el franquiciado deba sostener antes del inicio de la actividad.
- Modalidad de cálculo y de pago de royalties, y la eventual cantidad mínima de ventas que el franquiciado deba realizar.
- Posible zona de exclusividad territorial en relación a otros franquiciados y a otras unidades de venta gestionadas por el mismo franquiciador.

- Características del know-how que el franquiciador cede al franquiciado.
- Modalidad de reconocimiento de una posible aportación (mejora o desarrollo) del know-how por parte del franquiciado.
- Características de los servicios ofrecidos por el franquiciador, relativos a la formación y a la asistencia técnica y comercial.
- Condiciones de renovación, resolución o posible cesión del contrato.

Es aquí donde se encuentra la diferencia principal entre las dos normativas objeto de comparación. Es decir, mientras en la legislación española nada se dice de la materia contractual debido a una falta de regulación por parte del legislador en este ámbito, en la ley italiana se explicita la forma en la que ha de ser redactado el contrato, la duración mínima del mismo y los elementos esenciales que debe contener. Se evidencia, por una parte, la falta de normativa española a este respecto y por otra, la precisión de la ley italiana en el contenido contractual. De todos modos, aunque en el caso español no se haya establecido con claridad un contenido mínimo, la lógica hace pensar que incluirá una información similar a la requerida obligatoriamente por la normativa italiana. Por último, cabe destacar que, de acuerdo a la idea defendida por Domínguez García (2013), por lo general el franquiciador elabora el contrato en manera unilateral y no personalizada para cada nuevo franquiciado, es decir, dispone de un contrato estándar para todos los que se quieran adherir a la red.

### **3.1.5. Obligaciones generales de las partes**

En el caso español no se dedica ningún apartado exclusivo a las obligaciones de las partes. Sin embargo, además de las obligaciones pactadas por las partes y establecidas en el contrato, del Real Decreto 201/2010 se pueden extraer las siguientes obligaciones y deberes:

- Obligación de inscripción y comunicación de datos en el registro por parte de los franquiciadores (artículo 5), cuya falta conlleva la sanción ya mencionada. Además el franquiciador deberá referir las alteraciones que se produzcan de los datos inicialmente comunicados y de los establecimientos propios y franquiciados (artículo 8). De no ser así, se dará de baja de forma automática a la empresa franquiciadora y se

determinará la imposibilidad de la misma de seguir desarrollando tal actividad.

- Deber de comunicación precontractual de una serie de informaciones, ya citadas, veraces y no engañosas, por parte del franquiciador (artículo 3).
- Deber del franquiciado de confidencialidad de toda la información que le suministre el franquiciador antes y durante el ejercicio de su actividad (artículo 4).

Contrariamente la Ley italiana 129/2004 hace una clara referencia a las obligaciones de las partes en sus artículos 4, 5 y 6:

- Obligaciones precontractuales (artículo 6). El franquiciador deberá actuar en todo momento de buena fe y suministrar al franquiciado toda información que este último considere necesaria para concretar el contrato, a no ser que se trate de información objetivamente reservada o cuya divulgación suponga la violación de los derechos de un tercero. En caso de no proporcionar la información requerida por el franquiciado el franquiciador deberá justificar las causas de su falta. Por su parte, el franquiciado tendrá que comportarse en todo momento con lealtad y buena fe y proporcionar al franquiciador todo dato que se considere oportuno para la estipulación del contrato, aunque no haya sido requerido por este último.
- Obligación del franquiciador (artículo 4). Deberá entregar al franquiciado una copia del contrato y una serie de documentos ya comentados.
- Obligación del franquiciado (artículo 5). No podrá transferir su sede o establecimiento sin el previo consentimiento del franquiciador. Además deberá guardar, y hacer que sus dependientes guarden, confidencialidad sobre la actividad objeto de negocio, aún después de la resolución del contrato.

También en esta materia encontramos algunas similitudes. En ambas naciones los franquiciadores han de suministrar al franquiciado información previa a la firma del contrato, para crear un cuadro que refleje la situación de la empresa. Así mismo se aprecia el interés de los legisladores por la confidencialidad que ha de preservar el franquiciado, protegiendo así al franquiciador.

En ninguna de las normativas se especifica durante cuánto tiempo el franquiciado ha de guardar silencio.

### **3.2. CASO REAL DE UNA FRANQUICIA ESPAÑOLA Y UNA ITALIANA: ANÁLISIS COMPARATIVO**

Se toman como ejemplo dos empresas (una perteneciente a cada nación) que operan usando esta fórmula comercial en el mismo sector de actividad y se hace un análisis comparativo de las mismas. Se han elegido dos grandes cadenas de supermercado discount: Dia y Eurospin. Dia forma parte de la Asociación Española de Franquiciadores y, respectivamente, Eurospin pertenece a la Associazione Italiana del Franchising. Ambas asociaciones nacionales son miembros de la Europa Franchise Federation, por lo que estas dos tiendas de descuento han de respetar, además de su legislación nacional, el Código Deontológico Europeo de la Franquicia. Antes de comenzar con el análisis conviene presentar brevemente las empresas elegidas.

#### **3.2.1. Descripción**

Dia, es decir Distribución Internacional de Alimentación<sup>9</sup>, comenzó su andadura en 1979 cuando abrió su primera tienda en Madrid introduciendo así, por primera vez, el formato discount en el territorio español. En 1989 adoptó la franquicia como forma de negocio, abriendo en ese mismo año la primera franquicia Dia. En la actualidad esta cadena reagrupa varios formatos de distribución. Concretamente cuenta con diez tipos de establecimientos: Dia Market, Dia Fresh, Fresh by Dia, Dia Maxi, La Plaza de Dia, Max Descuento y Cada Dia como tiendas con la enseña Dia, Clarel y El Árbol como marcas adquiridas por el grupo y, Minipreço y Mais Perto como marcas con las que la compañía opera en Portugal. Además cabe destacar su red internacional, pues opera en España, Portugal, Argentina, Brasil y China.

Eurospin nació en el 1993 en Italia como gran tienda discount. Al año siguiente abrió su primera franquicia. Actualmente es un grupo denominado Eurospin Italia<sup>10</sup>, que está constituido por cinco sociedades operativas italianas, cada una de las cuales gestiona los puntos de venta Eurospin (todos bajo el mismo

---

<sup>9</sup> <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/>

<sup>10</sup> <http://www.eurospin.it/gruppo.cfm>

formato) de una determinada zona: Spesa Intelligente, actúa principalmente en Verona, Eurospin Tirrenica, opera en el centro del país, Eurospin Lazio, gestiona la región del Lacio, Eurospin Puglia, controla la región de la Puglia y Eurospin Sicilia, administra Sicilia. Además cuenta con otra sociedad operativa, Eurospin Eko, en Eslovenia. Eurospin Italia es la matriz del grupo, pues es la que gestiona la actividad de compra del mismo y concentra las actividades de control de calidad, investigación y desarrollo, logística, marketing y recursos humanos, entre otras. El grupo, no contento con el éxito de sus formatos discount, ha decidido diversificar la actividad, fundando Eurospin viajes y Eurospin Fotografía.

### **3.2.2. Perfil del franquiciado**

Dia pone a disposición del público una amplia información sobre sus franquicias en una página web dedicada a la Franquicia Dia<sup>11</sup>. En ella los posibles franquiciados encuentran datos que les permite decidir si unirse al grupo o no. El perfil de los franquiciados requeridos por la compañía es:

- Personas con vocación emprendedora, que tengan ilusión por desarrollar este proyecto.
- Personas con capacidad de aprender, organizar, gestionar y motivar a un equipo, así como la capacidad de comunicar con el consumidor.
- Personas que se comprometan con el grupo Dia y que cumplan las condiciones pactadas en el contrato.

Dichos candidatos pueden optar por dos modelos de gestión diferentes, a concordar la viabilidad con la compañía:

- El franquiciado invierte: Se convierte así en el propietario del local, que puede ser una tienda nueva o una reconversión del mismo. Se prevé que el retorno de la inversión inicial se produzca en seis años. Dia presta su apoyo financiero a los franquiciados que optan por este tipo de gestión con medidas como: concesión de un aval para respaldar un préstamo, que varía entre los 4000 y los 25000 euros, o autorización de financiación del stock inicial hasta en sesenta meses sin intereses.

---

<sup>11</sup> <http://franquicia.dia.es/>



- Franquiciado gestiona: Dia es el dueño del establecimiento ya que realiza toda la inversión menos el stock inicial, que lo ha de financiar el franquiciado con la opción de pagarlo en sesenta meses sin intereses. Además este último se ocupa de gestionar el punto de venta y el personal que trabaja en el mismo.

Por su parte, Eurospin en su página web oficial detalla el perfil de franquiciados solicitado:

- Operadores comerciales con espíritu emprendedor.
- Emprendedores dispuestos a operar con una enseña de valor y a asumir la filosofía de empresa de Eurospin.

Además relata lo que ofrece a sus franquiciados:

- Un gran volumen de negocios en su punto de venta.
- Precios competitivos, manteniendo siempre la calidad de los productos.
- Garantía de seriedad y confianza gracias a una amplia experiencia en el sector.
- Fuertes estrategias de marketing orientadas a garantizar una alta visibilidad de la enseña en todo el territorio nacional.

Lógicamente el perfil de franquiciado buscado por ambas empresas es muy similar: personas con espíritu emprendedor capaces de gestionar un establecimiento, respetando siempre la filosofía de empresa.

### **3.2.3. Modelos comerciales**

Los potenciales franquiciados han de estar informados de los requisitos necesarios para abrir un nuevo punto de venta Dia o Eurospin. Con los datos online de la Franquicia Dia y de la Associazione Italiana del Franchising (Assofranchising<sup>12</sup>), se obtiene la siguiente tabla:

---

<sup>12</sup> <http://www.assofranchising.it/it/soci-effettivi/item/34-eurospin.html>

			
Inversión Inicial	120000€ equipamiento + 80000€ stock inicial	150000 €equipamiento + 110000€ stock inicial	400000€
Canon Entrada	300	300	No hay
Superficie Min.	200 m <sup>2</sup>	500 m <sup>2</sup>	900 m <sup>2</sup>
Población Min	2000 hab.	7000 hab.	10000 hab.
Royalty periódico	No hay	No hay	No hay

Figura 3.1: Características modelos comerciales Dia Market, Dia Maxi y Eurospin. Fuente: Elaboración propia.

Se observa que para abrir un punto de venta Eurospin se requiere una inversión general superior a la solicitada por los establecimientos Dia. En concreto: una inversión inicial mayor, una superficie del local con dimensiones más grandes y un área de población más extensa. Es decir, Eurospin trabaja con un único tipo de formato comercial, pero el mismo tiene mayores dimensiones y se ubica en zonas más pobladas. Por el contrario, Dia cuenta con mas variedad comercial (diez tipos de formatos), pero utilizan espacios mucho menores y no necesariamente se dirigen a grandes núcleos de población. Por último cabe destacar que ninguna de estas dos fórmulas de franquicia exige a sus franquiciados el pago de royalties periódicos. Se trata de un elemento, como ya se anticipó en el apartado 3.1.1., que no en todos los acuerdos se exige.

### 3.2.4. Contrato

Dia explicita, en la fuente anteriormente citada, la información relativa al contrato de la franquicia:

- Dia envía al posible franquiciado un documento de Información Precontractual con toda la información del nuevo proyecto.
- La duración del contrato es uno o dos años, finalizados los cuales se renueva automáticamente por otro año, salvo que cualquiera de las partes renuncie al mismo. Ambas partes tienen pleno derecho a exigir la extinción del contrato.

- Se atribuye exclusividad geográfica al posible franquiciado.

Eurospin en lo referente al contrato solo desvela, en la página web oficial de la Assofranchising, la duración que pacta con sus franquiciados: el contrato tiene una duración inicial de cinco años. Acabado tal periodo el contrato se renueva trienalmente (si ninguna de las partes expresa su deseo de extinguirlo).

Aquí si se aprecia una diferencia entre ambas cadenas, derivada de la diferente normativa de cada nación en materia contractual. Dia deja abierta la posibilidad de que el contrato dure uno o dos años, pues la legislación española nada dice de cuanto deba durar un contrato de este tipo. Sin embargo Eurospin, ha establecido un duración inicial mayor ya que, recordando el artículo 3 de la Ley italiana 129/2009, la duración de un contrato de franquicia debe tener una duración mínima que pueda garantizar al franquiciado la recuperación de las inversiones realizadas y que no sea inferior a tres años. Por lo que es lógico este periodo mínimo establecido por Eurospin, pues dadas las grandes inversiones que se requieren para entrar en la red, el plazo de recuperación de las mismas también será amplio.

### 3.2.5 Éxito en cifras

Gracias a los datos suministrados en manera personalizada por Eurospin y a datos encontrados en la página web de la compañía Dia<sup>13</sup> se elabora la siguiente tabla:



	E.Propios	E.Franqui ciados	Total		E.Propios	E.Franqui ciados	Total
España	2987	1954	4941	Italia	602	406	1008
Resto países	1034	1743	2777	Eslovenia	44	2	46
Total	4021	3697	7718	Total	646	408	1054

Figura 3.2: Número de establecimientos propios y franquiciados Dia y Eurospin: Elaboración propia.

<sup>13</sup> <http://www.diacorporate.com/es/negocio/franquicias-dia>

Dia está mucho más expandida que Eurospin, no solo a nivel nacional sino también a nivel internacional. Estas grandes diferencias pueden deberse a varias razones. En primer lugar, hay que tener en cuenta la diferencia cultural y económica existente en ambos países. Aunque se trate de dos naciones muy similares, quizás la franquicia como modelo de negocio en los supermercados italianos no está tan difundido como en España. Además si consideramos que en Italia la situación económica es más delicada seguramente habrá menos emprendedores dispuestos a asumir un nuevo proyecto. En segundo lugar, Dia no requiere ni inversión ni espacios tan grandes como los de Eurospin para abrir un nuevo negocio, lo que podría contribuir a una proliferación más fácil de los mismos. Por último, el tiempo de creación: Dia se fundó en 1979 mientras Eurospin nació en 1993, por lo que en estos catorce años de diferencia Dia ha trabajado duro para expandir su negocio.

#### **4. CONCLUSIONES**

La franquicia es conocida actualmente por todos ya que es un tipo de negocio que está a la orden del día. Además, durante la última gran crisis económica vivida, muchas compañías adoptaron la franquicia para expandir su negocio y muchos emprendedores decidieron entrar a formar parte de una red de este tipo, pues vista la delicada situación era más seguro entrar a competir al mercado con una marca ya conocida. Sin embargo, pocos saben que su origen se remonta al siglo XIX. Así mismo, han debido pasar unos cuantos años desde su nacimiento para que se afianzase en las economías, pues al inicio, al tratarse de una nueva fórmula, pocos apostaban por ella. Con el paso del tiempo se ha ido comprobando como la mayor parte de los emprendedores que optan por franquiciar su negocio tienen éxito. En el caso español el boom de este fenómeno se produjo tarde (última década del siglo XX), pero desde entonces cada vez tiene más peso en la economía.

En cuanto al análisis comparativo realizado de la normativa española e italiana, se puede decir que hay una semejanza entre ellas, pues en ambas se tratan los deberes precontractuales de las partes y se especifica, para proteger al franquiciado, el tipo de información precontractual que se le ha de entregar. No obstante existe una diferencia principal: en España no existe una ley

dedicada a la franquicia mientras en Italia el legislador si ha querido dedicar una ley a esta fórmula. Por ello, a mi juicio, la legislación italiana está más avanzada en este ámbito. Además su regulación es más concreta y específica, ya que incluye argumentos tan importantes como la forma y el contenido del contrato y las obligaciones de las partes en manera detallada. La norma española ( Real Decreto 201/2010) dedica al registro de los franquiciadores la mitad del Real Decreto. Nadie dice que no sea importante, pero, si se trata de forma tan extensa el registro, ¿por qué el legislador no incluyó también algún artículo referente al contrato?. De un lado se puede pensar que así el legislador ha querido dejar total libertad a las partes a la hora de redactar el mismo. De otra parte se puede considerar como un falta de información y un fracaso de todos los intentos de regulación de la materia llevados a cabo. Por otro lado, en ambas legislaciones se echa de menos las sanciones, pues se especifican, sobre todo en el caso de la ley italiana, las obligaciones de las partes pero muy poco se dice de las sanciones correspondientes si no se cumplen tales obligaciones ( en el caso español solo se expresa la sanción económica que conlleva no registrarse en el registro de franquiciadores).

En definitiva, me sorprende que ante la proliferación de la fórmula de la franquicia falte regulación al respecto (como el caso español) o si existe la misma, sea ambigua (como el caso italiano). Por lo tanto, a pesar del gran avance de la franquicia, a los legisladores aún les queda trabajo por delante a este respecto.

## **5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

### **LIBROS Y E-BOOKS**

Aldave M. C. (2005): *Franquicias: Una perspectiva mundial*. Fondo Editorial FCA, México.

Baldi, R. y Venezia, A. (2011): *Il contratto di agenzia : la concessione di vendita, il franchising*. Giuffrè, Milán.

Bermúdez G. J. (2002): *La franquicia: Elementos, relaciones y estrategias*. ESIC Editorial, Madrid.

Bortolotti F. (2007): *Manuale di diritto della distribuzione*. CEDAM, Padova.

Burgos G. y Fernández M.S. (2014): *La franquicia: tratado práctico y jurídico*. Pirámide, Madrid.

Dassi, A. (2006): *Il contratto di franchising*. CEDAM, Padova.

Díaz J. J. (2010): *Seat: Ambición de superarse*. Profit Editorial, Barcelona.

Domínguez M. A. (2013): “El contrato de franquicia”, en Bercovitz A. y Calzada M. A., *Contratos Mercantiles Tomo I*, Aranzadi Editorial, Navarra, pp. 844-917.

Gómez D. y Gregorio C. (2004): *Los contratos en el marketing internacional*. ESIC Editorial, Madrid.

Jiménez G. J. y Díaz A. (2015): *Lecciones de derecho mercantil*. Tecnos Editorial, Madrid.

Miquel S., Parra F., Lhermie C. y Miquel M. J. (2008): *Distribución comercial*. ESIC Editorial, Madrid.

Morejón A. (2008): *El contrato de franquicia*. Universidad de Cienfuegos Carlos Rodríguez, Cuba.

Sánchez F. (2015): *Principios de derecho mercantil*. Aranzadi Editorial, Navarra.

## **NORMATIVA**

España:

- Ley 7/1996, de 15 de enero, de *Ordenación del Comercio Minorista*, en Boletín Oficial del Estado.
- Real Decreto 201/2010, de 26 de febrero, *por el que se regula el ejercicio de la actividad comercial en régimen de franquicia y la comunicación de datos al registro de franquiciadores*, en Boletín Oficial del Estado.

Italia:

- Ley 6 mayo 2004, n. 129 *Norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale*, en Gazzetta Ufficiale.

- Decreto 204/2005, *Regolamento recante norme per la disciplina dell'affiliazione commerciale di cui l'articolo 4.2 della legge 6 maggio n. 129*, en Gazzetta Ufficiale.

Unión Europea. *The European Code of Ethics for Franchising & its national Extensions & Interpretations* de 2004, en <http://www.eff-franchise.com/Data/Code%20of%20Ethics.pdf>

## **INFORMES Y DATOS ESTADÍSTICOS ONLINE**

Asociación Española de Franquiciadores (2016) “La franquicia en España”. Disponible en <http://www.franquiciadores.com/wp-content/uploads/2016/04/Memoria-AEF-Cajamar-informe-La-Franquicia-en-Espa%C3%B1a-2016.pdf> [Consulta: 22/03/2016]

Dia (2015): “Una franquicia ganadora”. Disponible en [file:///C:/Users/maria/Downloads/Dossier\\_Franquicias.pdf](file:///C:/Users/maria/Downloads/Dossier_Franquicias.pdf) [Consulta: 22/04/2016]

Franchise Direct (2016): “Top 100 Global Franchises - Rankings (2016)”. Disponible en <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings/> [Consulta: 15/03/2016]

International Franchise Association (2016): “Franchise Business Economic Outlook for 2016”. Disponible en <http://emarket.franchise.org/FranchiseOutlookJan2016>. [Consulta: 15/03/2016]

## **ARTÍCULOS ONLINE:**

Bordonaba V., Palacios L.L. y Polo Y. (2009): “Evolución del sistema de franquicia en España: un estudio en los sectores de moda y hostelería”, Mercasa, pp.64-76. Disponible en [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_064-076\\_franquicias.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_064-076_franquicias.pdf) [Consulta: 02/04/2016]

Procesa (2010): “Estudio sobre el uso del sistema de franquicias”, pp. 5-29. Disponible en <http://www.procesa.es/attachments/article/83/F> [Consulta: 12/04/2016]

Ramírez J. M. y Quattrociocchi B. (2009): “El sistema de franquicias en Italia: una oportunidad de internacionalización para las enseñas españolas”, Mercasa, pp. 77-84. Disponible en [http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag\\_077-084\\_Italia.pdf](http://www.mercasa.es/files/multimedios/pag_077-084_Italia.pdf) [Consulta: 01/03/2016]

### **PÁGINAS WEB:**

Archives Nationales (Sin fecha): “Ficha de Lainiere de Roubaix”. Disponible en [http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/egf/donnees\\_efg/1991\\_006/1991\\_006\\_FICHE.html](http://www.archivesnationales.culture.gouv.fr/camt/fr/egf/donnees_efg/1991_006/1991_006_FICHE.html) [Consulta: 13/03/2016]

Assofranchising (Sin fecha): “Socios efectivos: Eurospin”. Disponible en <http://www.assofranchising.it/it/soci-effettivi/item/34-eurospin.html> [Consulta: 01/05/2016]

Coca-Cola (2014): “La historia de Coca-Cola: cuando el 94% del planeta conoce tu nombre”. Disponible en <http://www.cocacolaespana.es/historia/origen-coca-cola#.Vtck8fnhDIU> [Consulta: 11/03/2016]

Dia (Sin fecha):

- “Historia”. Disponible en <http://www.diacorporate.com/es/compania/historia/> [Consulta: 25/04/2016]
- “Franquicias Dia”. Disponible en <http://www.diacorporate.com/es/negocio/franquicias-dia> [Consulta: 25/04/2016]

Eurospin (Sin fecha):

- “Eurospin – la compra inteligente”. Disponible en <http://www.eurospin.it/gruppo.cfm> [Consulta: 02/05/2016]
- “Franquiciarse”. Disponible en <http://www.eurospin.it/affiliarsi.cfm> [Consulta: 02/05/2016]

Franquicias Dia (Sin fecha): “Preguntas frecuentes: perfil”. Disponible en <http://franquicia.dia.es/preguntas-frecuentes> [Consulta: 23/04/2016]



HojoLand (Sin fecha): “Historia de HoJo's”. Disponible en <http://www.hojoland.com/history.html> [Consulta: 11/03/2016]

International Franchise Association (Sin fecha): “Sobre las franquicias”. Disponible en <http://www.franchise.org/about-franchising> [Consulta: 05/03/2016]

General Motors (Sin fecha): “Historia y patrimonio”. Disponible en <http://www.gm.com/company/history-and-heritage.html> [Consulta: 11/03/2016]

Spar Española (Sin fecha): “La primera cadena de supermercados independientes del mundo”. Disponible en <http://www.spar.es/centros-distribucion.html> [Consulta: 14/03/2016]