

# En buena compañía

La gestión de los aspectos  
de propiedad intelectual de  
los contratos de franquicia.

URUGUAY

# Índice

Agradecimientos .....	5
Prefacio .....	6
<b>Introducción .....</b>	<b>8</b>
1. Diferentes modos de acrecentar un negocio próspero .....	9
2. Las clases de franquicia .....	12
3. Ventajas y desventajas de la franquicia .....	15
4. Las asociaciones de franquicias .....	18
<b>La preparación de la franquicia .....</b>	<b>20</b>
5. Estudio de viabilidad y prueba piloto .....	21
6. Divulgación .....	22
7. Cómo comercializar la franquicia .....	25
8. Condiciones que debe reunir el franquiciado .....	26

9. Debida diligencia del franquiciado ..... 26

**La formalización del contrato de franquicia ..... 30**

10. Legislación aplicable a la franquicia ..... 31

11. Principios fundamentales del contrato de franquicia ..... 34

12. Cláusulas fundamentales del contrato de franquicia ..... 34

**La explotación de la franquicia ..... 45**

13. El manual de explotación ..... 46

14. Mejoras y perfeccionamientos ..... 48

15. Formación ..... 49

16. Combinación de marcas ..... 50

17. Denominación social, nombre comercial y nombre de dominio ..... 52

**La extinción del contrato de franquicia ..... 55**

18. Causas de diferencias entre las partes en el contrato de franquicia ..... 56

19. Vigencia del contrato ..... 61

20. Condiciones de la cesión de la franquicia.....	64
21. Solución de diferencias .....	64
22. Cuestiones relativas a la rescisión del contrato .....	66
23. La acción colectiva .....	67
<b>Anexo: Glosario .....</b>	<b>68</b>

## Agradecimientos

Esta publicación es una adaptación a la normativa de Uruguay del documento originario publicado por la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) en 2019, titulado “[En buena compañía: La gestión de los aspectos de propiedad intelectual de los contratos de franquicia. Publicación de la OMPI N.º 1035](#)”, el cual se ha modificado para responder a la legislación nacional de Uruguay por el Abogado Matías Jackson Bertón en estrecha colaboración con la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial del Ministerio de Industria, Energía y Minería y de acuerdo con la licencia 3.0 IGO (CC BY 3.0 IGO). La Secretaría de la OMPI no asume responsabilidad alguna por la modificación o traducción del contenido original.

Descargo de responsabilidad: La información contenida en la presente guía no suple el asesoramiento jurídico profesional. Su principal objetivo es proporcionar datos básicos.

## Prefacio

Considerando la creciente importancia que posee la franquicia comercial como medio de expansión comercial y dada la función también decisiva que desempeña la propiedad intelectual a ese respecto, creemos que la publicación de una guía en la que se estudie la cuestión desde el ángulo internacional colmará una importante necesidad. Esperamos que esta guía sea un recurso útil e importante para los franquiciadores y los franquiciados de todo el mundo, particularmente los de los países pertenecientes a la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI)<sup>1</sup>, países en desarrollo y los países menos adelantados, en donde no hay o es escasa la experiencia en materia de franquicias.

También esperamos que sea de interés para los directores y demás personal directivo del franquiciador que necesitan comprender mejor las cuestiones de P.I. Además, puede ofrecer interés también para los estudiantes y el público en general, en el sentido de ofrecer una primera aproximación a una materia que resulta complicada. Con ese fin se ha procurado utilizar un lenguaje sencillo y fácil de comprender, y se ha evitado en la medida de lo posible la jerga especializada y la terminología técnica y jurídica.

La franquicia es un proceso complejo que presenta numerosas aristas, entre otras, el hecho de abarcar a distintas partes que forman una cadena de ramas operativas, que son independientes a la vez que dependen unas de otras.

En esencia, la franquicia consiste en conceder en licencia derechos de propiedad intelectual junto con un modelo consagrado de actividad comercial. Para el franquiciador, brinda la posibilidad de acelerar la expansión de su negocio, y para el franquiciado, un mejor rédito de la inversión y con menos riesgo que en otras condiciones, es decir, sin la ventaja que significa estar respaldado por una marca de sólido prestigio.

Teniendo presente ese concepto fundamental, la guía introduce al lector a las distintas fases del proceso de franquicia: la preparación, el contrato de franquicia, la gestión de la franquicia y, por último, la rescisión del contrato de franquicia.

La importancia de administrar los activos de propiedad intelectual de la franquicia es el hilo conductor de toda la publicación; en particular, en la guía se destaca la importancia de la marca y de los diversos derechos de propiedad intelectual en los que se funda la marca y que la sostienen y refuerzan.

---

<sup>1</sup>ALADI es un organismo intergubernamental que promueve la expansión de la integración de la región latinoamericana a fin de asegurar su desarrollo económico y social, teniendo como objetivo final el establecimiento de un mercado común. Se compone de trece países miembros: Argentina, Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Cuba, Ecuador, México, Panamá, Paraguay, Perú, Uruguay y Venezuela.

Confiamos en que esta publicación será un útil recurso para los que desean familiarizarse todavía más con la función vital que cumple la franquicia en la prosperidad de una empresa, en la creación de empleo y en el desarrollo económico general. Y lo que es más importante, esperamos que fomente una mayor comprensión y toma de conciencia acerca de la función que desempeña la propiedad intelectual en ese plano. Como tal, debería también servir para recalcar la importancia de gestionar debidamente los derechos de propiedad intelectual para que la franquicia pueda dar sus frutos.



1

# Introducción

# 1. Diferentes modos de acrecentar un negocio próspero

Toda empresa que ya sea próspera y que esté considerando la posibilidad de mejorar sus resultados puede optar por aumentar la producción de los artículos que ya ofrece o añadir productos o servicios que sean nuevos y mejores. En una u otra opción se precisa capital financiero, que tendrá que generarse dentro de la empresa u obtenerse de fuentes externas. Para obtener capital externo se puede recurrir a un préstamo o a la emisión de acciones.

Pero existen otras opciones que cabe considerar, por ejemplo, el establecimiento de asociaciones o de alianzas. En ese caso, a diferencia de las opciones anteriormente mencionadas, la empresa compartirá riesgos y recompensas con su socio. En función de los intereses y estrategias de la empresa es posible un amplio espectro de alianzas, relaciones y mecanismos de asociación, por ejemplo, pasar a ser representante, corredor (broker), distribuidor o comisionista, formar equipo con un fabricante para la subcontratación de componentes, y la creación de una empresa conjunta. Otra opción que no debe pasarse por alto es la posibilidad de adquirir otra empresa o de fusionarse con ella.

La franquicia constituye una de las estrategias más populares y en auge para la rentabilidad y la rápida expansión de las empresas, especialmente, en los casos en los que la empresa carece de capital financiero propio o no desea utilizarlo. Aun cuando se basa en elementos de otras estrategias de expansión comercial enumeradas anteriormente, el franquiciado constituye una persona jurídica independiente (que no es ni una empresa conjunta ni una asociación jurídica con el franquiciador) y su actividad consiste en reproducir en otras instalaciones la misma actividad que realiza el franquiciador. En definitiva, en la franquicia, de lo que se trata es de una licencia para explotar derechos de propiedad intelectual.

Cuando se quiere extender la actividad comercial a otras zonas (ya sea en el propio país o en el extranjero) hay que estudiar todas las posibilidades expuestas anteriormente. Obviamente, para tomar una decisión sobre la opción o combinación de opciones más idónea habrán de sopesarse ventajas y desventajas. Aunque la mayor parte de las empresas desean ejercer el mismo grado de control respecto de sus actividades en el extranjero que el que tienen en relación con las actividades en su país, la dificultad que entraña obtener crédito, junto con los obstáculos que suponen la distancia geográfica (como los obstáculos por la diferencia en los husos horarios, los usos comerciales y el idioma) puede verse acentuada por el hecho de trabajar en un entorno jurídico o reglamentario diferente. En dichas situaciones, puede que la franquicia sea la solución ideal.

## La franquicia

En la franquicia hay una sociedad (el **franquiciador**), dueña de un método particular de explotar la actividad comercial que ya está consagrado y que cede al **franquiciado** o titular de la **franquicia**

(que es un comerciante o alguien que tiene la intención de establecerse por su cuenta) el derecho de usar ese método propio (en otro emplazamiento, y por un plazo definido), a cambio del pago de un canon inicial, derecho de entrada o fee de ingreso y, posteriormente, los pagos periódicos correspondientes al canon de explotación. Junto con el derecho de usar su propio modelo de explotación, el franquiciador autoriza también el uso de sus conocimientos técnicos y derechos de propiedad intelectual, y además brinda al franquiciado formación y asistencia al inicio del contrato y a lo largo de éste.

En esencia, el franquiciado reproduce la actividad de la empresa que realiza la empresa franquiciadora con la dirección, control y asistencia de esta última.

Gracias a la licencia de franquicia (es decir, la autorización para usar los derechos de propiedad intelectual pertenecientes al franquiciador) el franquiciado podrá reproducir esa actividad. Los derechos de propiedad intelectual que se ceden por el contrato de franquicia son casi siempre las marcas y los derechos de autor y, con frecuencia, el secreto comercial, los diseños industriales y las patentes, según la naturaleza de la actividad en cuestión; en otras palabras, todo el espectro de los derechos de propiedad intelectual.

La franquicia es otro modo de acercar el producto o servicio al consumidor. Siempre que sea solvente el modelo de actividad comercial, la franquicia permitirá que prácticamente toda clase de compañías puedan penetrar en nuevos mercados de una manera eficaz en función de los costos. No obstante, cabe precisar que no todas las actividades se prestan a ser objeto de franquicia, pues es necesario que se pueda reproducir el negocio que se quiera ofrecer en franquicia. Las siguientes clases de actividad no admiten la reproducción y por ello no se prestan a la franquicia:

- » Actividades de naturaleza creativa. Son las que no se pueden enseñar fácilmente, pues obligan a poseer un talento especial, ya sea artístico o creativo.
- » Actividades de carácter técnico. No suelen ser objeto de la franquicia, pues casi siempre es breve el período de formación inicial que brinda el franquiciador. Sin embargo, una forma de solventar el problema es subcontratar el personal que posea la preparación técnica necesaria, como ocurre con las nuevas especies de franquicia.
- » Las actividades que registran escaso margen comercial y las que no se pueden sostener al cabo de cinco años o que presentan problemas intrínsecos por su naturaleza. En vez de resolver los problemas de "origen", la franquicia los agravará.

De la inmensa mayoría de actividades que admiten ser cedidas en franquicia, destacamos las tres categorías siguientes:

- » **La comercial o de distribución.** Hay un producto que es fabricado por el franquiciador (o por otro en su nombre) y que, a su vez, el franquiciado vende al consumidor con la marca del franquiciador. Son ejemplos de ese modelo de franquicia las industrias automotriz y petrolera, como Ford, Nissan, Exxon, Shell, etcétera. En esos casos, la franquicia suele estar res-

tringida a una zona geográfica determinada y el franquiciado paga el respectivo canon inicial por el derecho de entrar en la red de la franquicia. Sin embargo, el franquiciado no tiene que abonar el canon de explotación periódico por el derecho de comerciar usando la marca del franquiciador, pues éste gana con lo que le vende a aquél.

- » **La industrial o de producción.** El franquiciador vende al franquiciado los elementos imprescindibles o le brinda determinados conocimientos técnicos que, sumados a los controles de calidad permanentes que realiza el primero, permiten que el segundo pueda fabricar el producto final y venderlo al comercio minorista o, en algunos casos, directamente al consumidor. Coca-Cola trabaja de ese modo en muchos mercados del mundo, suministrando al franquiciado los elementos imprescindibles de la Coca-Cola (que está protegida por secreto comercial) para que él pueda fabricar el producto, que es vendido al comercio minorista que, a su vez, lo vende al público consumidor.
- » La integral o en sentido propio. El franquiciador es titular de un determinado método de explotación la actividad comercial y otorga al franquiciado el derecho de usar ese método, en el cual quedan comprendidos los respectivos derechos de propiedad intelectual, particularmente la marca. Son ejemplos de esta categoría de franquicia prestigiosas firmas internacionales como McDonald's, Hoteles Hilton y Starbucks. Como es la especie de franquicia más difundida, en el resto de la guía se hablará fundamentalmente de ella.

La franquicia integral o en sentido propio se distingue por los cuatro elementos siguientes:

- » El franquiciador concede al franquiciado una licencia para usar sus derechos de propiedad intelectual, principalmente sus marcas, pero también diseños industriales, patentes, derechos de autor,<sup>2</sup> así como sus secretos comerciales. La marca es el elemento más importante, pues en ella reposa el prestigio de la compañía, ya que el reconocimiento de la marca es lo que atrae a los clientes y estimula la demanda. Eso es lo que hace atractiva la franquicia para los interesados. Por ejemplo, si alguien abre un restaurante de hamburguesas y lo llama "John's Hamburgers," el resultado y la facturación anual dejarán que desear, y será imposible preverlos. Por otro lado, la franquicia de un "McDonald's" tiene un resultado casi asegurado y una facturación anual que se calcula en 2,3 millones de dólares estadounidenses.

<sup>2</sup> Para saber más sobre la propiedad intelectual se recomienda consultar las siguientes publicaciones de la OMPI: ¿Qué es la propiedad intelectual? (publicación N° 450: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_450\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_450_2020.pdf)); El secreto está en la marca - Introducción a las marcas dirigida a las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 900: <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4208&plang=ES>); Lo atractivo está en la forma - Introducción a los diseños industriales dirigida a las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 498: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_498\\_1.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_498_1.pdf)); Expresión creativa - Introducción al derecho de autor y los derechos conexos para las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 918: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo-pub-918-23-es-creative-expression-an-introduction-to-copyright-and-related-rights-for-small-and-medium-sized-enterprises.pdf>); e Inventar el futuro - Introducción a las patentes dirigida a las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 917: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo-pub-917-1-es-inventing-the-future.pdf>).

- » El franquiciador controla la forma en que el franquiciado explota la actividad autorizada, para lo cual éste debe seguir las instrucciones de un detallado manual de explotación en el que se explican con todo cuidado los capítulos vistos en el curso de formación inicial. Mediante visitas a las instalaciones y los relatos que presentan clientes ficticios el franquiciador se asegura de que el franquiciado ponga en práctica efectivamente el “sistema” que le cedió.
- » El franquiciador brinda al franquiciado formación, consejo y asistencia permanente.
- » El franquiciado abona al franquiciador el canon inicial y, luego, el canon de explotación periódicamente.

En resumen: la franquicia es un tipo especial de contrato de licencia por el cual el derecho de usar el modelo de actividad comercial se complementa con una licencia para explotar los derechos de propiedad intelectual correspondientes al modelo.

## 2. Las clases de franquicia

### La franquicia directa

El franquiciador puede firmar un contrato aparte con cada establecimiento franquiciado (franquicia individual), lo cual le permite ejercer un control directo sobre cada uno de ellos y obtener ganancias que no tiene que compartir con terceros. Sin embargo, la franquicia directa no será la solución ideal cuando los establecimientos se encuentren en otro país, en cuyo caso se suelen presentar problemas, entre otros, la repatriación de las ganancias, los límites que pesan sobre las remesas y las cargas tributarias, sin olvidar las dificultades relacionadas con las peculiaridades de cada país, como el idioma, la cultura, la legislación y los usos comerciales. Por consiguiente, en las transacciones internacionales se impone recurrir a la franquicia principal.

Si el negocio va bien, el titular de la franquicia individual podrá adquirir otros establecimientos y tendrá así una franquicia múltiple.

### La franquicia principal

El franquiciador puede recurrir a la franquicia principal (o Máster Franquicia), por la cual cede a una compañía el derecho de otorgar nuevas franquicias (subfranquicias) para que terceros puedan explotar el método propio del franquiciador en la zona pactada y según un plan de inauguración de locales. En garantía de esos derechos que recibe del franquiciador el franquiciado paga el canon inicial, que oscila entre cientos de miles y millones de dólares estadounidenses. Con la franquicia principal se logra ampliar notablemente la franquicia sin necesidad de destinar más personal que se encargue de administrar la red, pues en este caso es el propio franquiciado quien hace de franquiciador en el país convenido.

La desventaja de este método es que el franquiciador carece de control sobre los subfranquiciados (con quienes no tiene contrato alguno) y, en consecuencia, debe depositar en gran medida su confianza en una sociedad sobre la que no tiene más control directo que el pactado en el contrato de franquicia principal. De ahí que las grandes enseñas internacionales, como McDonald's, Starbucks, etcétera, escojan con suma precaución a quién otorgarán una franquicia principal.

### La franquicia regional

Por este contrato, el titular de la franquicia se compromete a abrir varios establecimientos (en vez de otorgar subfranquicias) en una zona definida y durante un período de tiempo estipulado. A grandes rasgos, presenta las mismas ventajas y desventajas que la franquicia principal, salvo que, incluso más que en ésta, el franquiciador corre el riesgo de poner todos los huevos en la misma cesta, pues se confía a una misma empresa la obligación de abrir varios establecimientos. Como en este tipo de contrato el franquiciado tiene que abrir los establecimientos por su propia cuenta, en vez de ceder a otros la franquicia (subfranquiciados), no se trata de una relación de franquicia entre el franquiciado y los nuevos establecimientos, sino entre el franquiciador y el franquiciado, pues hay un único franquiciado en este caso. Este tipo de contrato no es apropiado para la franquicia de establecimientos comerciales.

### La franquicia internacional

Hay cinco maneras de llevar una franquicia al extranjero:

- » El franquiciador otorga franquicias directas en el país elegido. La operación se dirige desde el propio domicilio social de la compañía o mediante una filial del extranjero.
- » El franquiciador constituye una filial en el extranjero y esa filial se encarga de conceder franquicias.
- » El franquiciador constituye una empresa conjunta con un tercero que conoce bien el otro país. La empresa conjunta otorgará las franquicias en ese país.
- » El franquiciador concede una franquicia principal.
- » El franquiciador concede una franquicia regional.

A la hora de implantar una empresa en el extranjero, hay que tener presente que los derechos de propiedad intelectual son, ante todo, de naturaleza territorial, es decir, se limitan a los territorios en los que se hayan originado o se hayan registrado/concedido. Dicho de otro modo, los derechos que existen en un país o región dados solo se pueden hacer valer en ese mismo país o región. Ése es el caso, particularmente, en lo que respecta a las marcas, los diseños industriales y las patentes. Por consiguiente, si una empresa prevé montar una operación de franquicia en el extranjero, es importante comprobar que los derechos de propiedad intelectual estén protegidos en ese territorio.

Existen tres maneras principales de registrar la propiedad intelectual en el extranjero:

- » **La vía nacional:** Para ello se solicita el registro en las oficinas de marcas y patentes de cada uno de los países donde se prevé explotar el derecho de propiedad intelectual. Es necesario realizar la solicitud en conforme a las leyes nacionales, lo que puede requerir la participación de un agente de la propiedad industrial, la traducción de documentos o el pago de las tasas correspondientes.
- » **La vía regional:** Las oficinas regionales ofrecen la protección en los territorios de sus estados miembros mediante una única solicitud regional.<sup>3</sup> Uruguay no es parte de ningún sistema regional de patentes.
- » **La vía internacional:** A través de sistemas internacionales como el Tratado de Cooperación en materia de Patentes (PCT) o el Sistema de Madrid, el titular de una patente o una marca puede protegerla en varios países (aquellos Miembros de la Unión de Madrid) mediante una única solicitud en su oficina nacional o regional. En junio de 2024 Uruguay aprobó su incorporación al PCT, lo que facilitará a los inventores uruguayos presentar sus solicitudes en el exterior estandarizando requisitos y utilizando su presentación en Uruguay como base para ocurrir en múltiples jurisdicciones. Sin embargo, aún no es miembro del Sistema de Madrid, por lo que no es posible recurrir a este mecanismo de registro de marcas.

En el caso de marcas registradas en Uruguay, cuando éstas se desean explotar en otros países, es conveniente registrarlas frente a las oficinas correspondientes, ya sea a través de la vía nacional o regional. Uruguay forma parte del Convenio de París, a través del cual se otorga un derecho de prioridad, pudiendo hacer prevalecer la fecha de presentación de la solicitud ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial, en cualquier país miembro del Convenio de la Unión de París, si la presenta dentro de los primeros 6 meses a partir de aquella.<sup>4</sup>

En definitiva, antes de firmar el contrato de franquicia, es esencial que el franquiciador tome la iniciativa de registrar sus derechos de propiedad intelectual en el país en el que se pretenda explotar la franquicia. También es esencial que el franquiciador tome esas mismas medidas en los territorios vecinos, ante la posibilidad de que en el futuro desee explotar la franquicia también en ellos. Algunas de las principales enseñanzas internacionales registran sus derechos de propiedad intelectual en todo el mundo o en una serie de países específicos muchos años antes de que empiecen a explotar la franquicia. Las empresas que cometen el error de no proteger sus derechos de propiedad intelectual en el país escogido y con mucha antelación suelen llevarse la desagradable sorpresa de que ha habido alguien suficientemente astuto que ya lo ha hecho, y no solo eso. Por ejemplo, puede haber registrado también determinados nombres de dominio en los que figure una marca particular y, por consiguiente, puede que una empresa se vea obligada a pagar sumas exorbitantes para recuperar los derechos.

<sup>3</sup> Algunas oficinas regionales de marcas son: Oficina de Marcas del Benelux (BTO), Oficina de Armonización del Mercado Interior de la Unión Europea (OAMI), Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI) y la Oficina Regional Africana de la Propiedad Industrial (ARIPO). Las oficinas regionales de patentes son: La Organización Africana de la Propiedad Intelectual (OAPI) (<http://www.oapi.int>); La Organización Regional Africana de la Propiedad Industrial (ARIPO) ([www.aripo.org](http://www.aripo.org)); La Organización Eurasiática de Patentes (EAPO) ([www.eapo.org](http://www.eapo.org)); La Oficina Europea de Patentes (EPO) ([www.epo.org](http://www.epo.org)); y La Oficina de Patentes del Consejo de Cooperación del Golfo ([www.gccpo.org](http://www.gccpo.org)).

<sup>4</sup> El listado completo de los países miembros del Convenio de la Unión de París se encuentra disponible en [https://www.wipo.int/wipolex/es/treaties/ShowResults?search\\_what=C&treaty\\_id=2](https://www.wipo.int/wipolex/es/treaties/ShowResults?search_what=C&treaty_id=2)

### 3. Ventajas y desventajas de la franquicia

<b>Ventajas de la franquicia</b>	
<b><i>Para el franquiciador</i></b>	<b><i>Para el franquiciado</i></b>
Mayor prosperidad de la empresa (con el dinero de terceros).	Aprovecha el reconocimiento de que goza una marca de prestigio.
Afluencia de capital nuevo gracias al canon de la franquicia.	Facilidades para poner en la práctica un modelo de actividad consagrado (no hay que comenzar desde cero).
Aumento de las ganancias gracias al canon de explotación.	Disponibilidad de formación, asistencia, conocimientos técnicos, mercadotecnia y financiación.
Los franquiciados trabajan mejor que los empleados.	Cartera de clientes consolidada.
Menores gastos de explotación.	El riesgo es menor.
Dispersión del riesgo.	Posee un derecho de propiedad sobre la actividad.
Organización central más reducida. Menor riesgo de ser defraudado por los directores de la compañía.	Estabilidad, dirección y control de calidad.
Posibilidad de comprar al franquiciado la franquicia que da buenos dividendos.	Oportunidad de prosperar al amparo de la franquicia. Cuando empieza a dar resultados, el franquiciado puede adquirir un segundo establecimiento (y tiene así la posibilidad de adquirir una franquicia múltiple).
	Derecho de exclusividad sobre la zona pactada.
	Menor gasto para adquirir las existencias y la maquinaria.

<b>Desventajas de la franquicia</b>	
<b><i>Para el franquiciador</i></b>	<b><i>Para el franquiciado</i></b>
Riesgos y gastos relacionados con la búsqueda y la formación de un franquiciado, y ayudarlo a poner en marcha la franquicia.	Grandes gastos de inicio de la actividad y canon de explotación.
Un franquiciado mal elegido puede llevar al desastre a toda la red de la franquicia.	Muy supeditado a las vicisitudes de la red: la mala reputación de un establecimiento afecta a toda la enseña.
Gastos de mantenimiento de la red de la franquicia.	Obligación de rendir cuentas, de seguir instrucciones detalladas y de mostrar la contabilidad.
Hay que revelar la documentación secreta de la compañía lo cual la deja en condición más vulnerable.	Escasa flexibilidad, pues es el franquiciador quien fija las pautas de la actividad, e imposibilidad de hacer uso de los conocimientos adquiridos gracias a la experiencia anterior.
Los ingresos se limitan a los cánones y regalías y no a las ganancias.	Pérdida de identidad: los clientes no saben quién es el dueño del establecimiento.
Los franquiciados presionan para que se hagan cambios.	Obligación de entregar al franquiciador toda mejora y todo perfeccionamiento realizados, que se pondrán a disposición de los demás franquiciados.

Ofrecer indumentaria de campo de calidad y que conecte con los orígenes de la Banda Oriental se encuentra en la misión y visión de *Tranquera*. Mediante la fabricación 100% nacional, *Tranquera* integra el espíritu campestre con las necesidades y la estética de la ciudad, ofreciendo a sus clientes comodidad y funcionalidad en cada prenda o accesorio.



Hoy en día *Tranquera* cuenta con 18 locales en todo el Uruguay, la mayoría de ellos en régimen de franquicia. Los franquiciados reciben la licencia de uso de la marca, el know-how, el diseño o la obra de cada local y se les brinda asistencia y asesoramiento permanente en el desarrollo del negocio. A través de este modelo, la empresa ya planea su expansión a otros mercados en el mediano plazo.

## Los derechos de marca y la expansión internacional

- » Las marcas son derechos de naturaleza territorial: poseen validez exclusivamente en el país o región en que están registrados, a menos que la marca sea sumamente conocida.
- » Para proteger la marca hay que proceder a su registro en los países escogidos. Al solicitar el registro de la marca hay que prever futuras estrategias de expansión del producto.
- » Hay que valerse del período de prioridad (seis meses) para solicitar protección en el extranjero.
- » Se escoge el idioma de la marca y se registran todas las variaciones. Conviene consultar a un especialista en idiomas y escoger una marca que tenga atractivo y que suene bien a los oídos de los consumidores del país.
- » Hay que cerciorarse de que no se infringen los derechos de marca de terceros. Para eso se debe realizar una búsqueda exhaustiva de marcas extranjeras que por su *apariencia* y *pronunciación* sean semejantes a la marca propia, o que posean el mismo *sentido*. También habrá que comprobar los *nombres de dominio* registrados.
- » Hay que familiarizarse con el sistema de marcas del país y no dar por supuesto que las leyes de marcas de los demás países son iguales a las de Uruguay. Es preciso conocer bien las complejidades de la legislación extranjera y contratar abogados con experiencia en PI. Hay que estar al tanto de datos como el hecho de si se trata de un país en el que se aplica el sistema del primer solicitante del registro de la marca o de un país en el que se aplica el sistema del primer usuario de la marca ¿Realiza la oficina de marcas el examen de los

motivos relativos de denegación?; ¿cómo es el régimen de oposiciones?; ¿cuánto tiempo lleva obtener el registro de la marca?; ¿es preciso contar con una autorización para otorgar los contratos de cesión y de licencia de marca?

## 4. Las asociaciones de franquicias

En muchos países existen asociaciones de franquicias y buena parte de ellas están agrupadas en el Consejo Mundial de la Franquicia (World Franchise Council, o WFC por sus siglas en inglés). La finalidad de dichas asociaciones es dar a conocer las ventajas de la franquicia y atraer la atención del público al respecto entre partes interesadas, incluido el público en general y los gobiernos. Aunque las asociaciones de franquicias suelen funcionar como lugares de contacto entre franquiciadores, hay asociaciones que van mucho más lejos en sus actividades, a saber:

- » promueven franquicias en su sitio web;
- » organizan cursos educativos;
- » orientan a los miembros sobre dónde encontrar asesoramiento profesional;
- » mantienen relaciones con órganos gubernamentales; presentan propuestas de reforma legislativa, planes y campañas;
- » establecen y hacen valer códigos de deontología en el ámbito de las franquicias;
- » siguen de cerca la conducta de los miembros;
- » ofrecen mecanismos de solución de diferencias.

En Uruguay, la Cámara Uruguaya de Franquicias (CAUFRAN) nuclea a 36 empresas que ofrecen el sistema de franquicia en diferentes rubros. Fundada en 2008, CAUFRAN tiene como fines la promoción y divulgación de las franquicias como modelo de negocios, brindando capacitaciones, espacios de contacto y estudios sobre el tema. Además, es socia fundadora de la Federación Iberoamericana de Franquicias (FIAF), una organización regional que nuclea las cámaras de Argentina, Brasil, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, México, Paraguay, Perú, Portugal, y Venezuela.

Existen también asociaciones o cooperativas de franquiciados que fomentan y protegen los intereses de los franquiciados en general o de los de un tipo determinado de franquicia. Al actuar de forma conjunta, los franquiciados tienen mayor poder de negociación del que tendrían si negociaran cada uno por su cuenta.. Además, actuar de forma conjunta es un medio más eficaz de difundir los problemas que afectan a todo el sistema de franquicias. Las asociaciones de franquiciados se ocupan también de defender los intereses de los franquiciados, orientan a los miembros que necesitan asesoramiento profesional y, en general, constituyen un foro para dar con soluciones a los problemas particulares que se les plantean.

El reconocido balneario de Punta del Este fue el escenario ideal para que las hermanas Lolita y Greta Engelman fundaran la boutique de indumentaria *Lolita*. Desde sus comienzos en el año 1960, la empresa de moda se caracterizó como un símbolo de aspiración y progreso, apostando a su crecimiento continuo. Así fue que, desde la apertura de su primera tienda en la ciudad costera de Uruguay, *Lolita* no ha parado de expandirse, conformando un grupo empresarial que explota diferentes marcas de nivel internacional.

Desde 2001, *Lolita* comenzó a utilizar el modelo de franquicias lo que le permitió llegar a más de 14 países alrededor del mundo. Para ello apostó no solo a su marca homónima sino también a su segunda marca *Symphorine*, enfocada en accesorios de moda. Además, la empresa funciona como distribuidor exclusivo de marcas internacionales en el mercado uruguayo, siendo la titular de la franquicia española *Springfield* para este país.

**Lolita** **SYMPHORINE**  **SPRINGFIELD**  
**Lu** by **Lolita**

# 2

## **La preparación de la franquicia**

## 5. Estudio de viabilidad y prueba piloto

Al examinar la posibilidad de conceder una franquicia, conviene realizar un estudio de viabilidad y pedir ayuda y asesoramiento de expertos en franquicias que puedan pronunciarse objetivamente.<sup>5</sup> En particular, conviene familiarizarse con el marco jurídico vigente y ponerse al tanto de si existen en el país asociaciones de franquicias y códigos de franquicia. También es importante que un establecimiento de la propia empresa ensaye la franquicia a fin de determinar si el concepto es viable o no, y llevar un registro de todo lo hecho y mejorar las actividades comerciales. Los conocimientos y la experiencia adquiridos durante el estudio de viabilidad y la prueba piloto serán el puerto de partida para elaborar el manual de explotación y los programas de formación, principales métodos utilizados para transferir información confidencial, secretos comerciales y conocimientos técnicos a los franquiciados.

No obstante, las pruebas piloto no constituyen un requisito legal ni tampoco se realizan en todos los países. No faltan las empresas y los métodos de franquicia que han cosechado buenos resultados sin haber realizado pruebas. *ComputerLand*, cadena de franquicias que llegó a contar con más de 800 establecimientos, no tenía ni una sola tienda cuando empezó a conceder franquicias a finales de los años setenta. La franquicia que concedía *ComputerLand* consistía sencillamente en una idea: una tienda minorista que vendía computadoras personales y accesorios. La idea resultó buena y se lanzó en el momento oportuno, gracias a lo cual en muy poco tiempo fue posible establecer una red internacional de franquicias relativamente considerables. Como es lógico, con la evolución radical del mercado de la informática a lo largo del tiempo, la cadena es hoy apenas una anécdota en la historia de las franquicias.

Otra cadena, *iSOLD It*, surgió al amparo del sitio de subastas *eBay* y comenzó con un único establecimiento en noviembre de 2003. La idea era servir de depósito para quienes quisieran vender artículos en *eBay*, previo pago de una comisión. El personal de la tienda se encargaba de hacer una fotografía digital de los artículos, de publicarlos en *eBay* y de cobrar el precio de la subasta y despacharlos al comprador. El 10 de diciembre de 2003, y unas semanas después de abrir ese centro de depósito, *iSOLD It* presentó una solicitud ante el California Department of Corporations para vender franquicias en los Estados Unidos de América. En 2006, ascendían a casi 200 los establecimientos que trabajaban bajo esa franquicia. No obstante, esa rápida expansión se vio acompañada de un declive todavía más rápido, pues muchos franquiciados, que habían invertido considerables sumas en el negocio -hubo incluso quien hipotecó su propia casa e invirtió los ahorros para la jubilación al final se percataron de que la idea tenía un defecto principal: no era lucrativa. De ahí que en poco tiempo desapareciera más de la mitad de la red de franquicias.

Crear una franquicia a partir de una idea que nunca ha sido ensayada en el mercado va en contra del principio más elemental de la franquicia. En China, para vender una franquicia hay que tener por lo menos dos establecimientos propios en el mercado que lleven un año funcionando.

<sup>5</sup> En Uruguay, los Agentes de Propiedad Industrial son los profesionales habilitados ante la Dirección Nacional de Propiedad Industrial para asesorar a personas físicas y jurídicas en asuntos de propiedad intelectual, incluyendo los relacionados con franquicias.

En los Estados Unidos de América se puede establecer una franquicia con poca experiencia y sin prototipo de la actividad, pero no conviene hacerlo.

## 6. Divulgación

En muchos países está legislada la obligación de declarar la concesión de franquicias, con la finalidad de que el interesado en adquirir la franquicia cuente con información suficiente antes de la venta acerca de la inversión y el contrato necesarios de modo que pueda decidir con conocimiento de causa. En Uruguay, no existe una regulación expresa y específica del contrato de franquicia por lo que la revelación de información antes de firmar el contrato se encuentra sujeta a la relación y negociación entre las partes.

Las legislaciones en materia de divulgación e inscripción en el registro de las franquicias surgieron porque se vendían franquicias sin valor o incluso ficticias a inversores que luego perdían todo o casi todo el capital. Un ejemplo muy conocido a ese respecto es el de *The Minnie Pearl*, cadena de restaurantes de pollo frito de los Estados Unidos de América, que vendió más de 2.000 franquicias, de las cuales se abrieron apenas 200 y ninguna de ellas sobrevivió.

Incluso en los países en los que no está legislada la obligación de información precontractual, lo prudente es firmar el contrato solamente si uno posee pleno conocimiento de todos sus pormenores. El franquiciador debe entregar al interesado por escrito la documentación sobre la franquicia, que debe ser veraz y completa, con antelación suficiente a la firma del contrato y en cualquier caso antes de recibir pago alguno por la operación. Sin embargo, en la práctica, el franquiciador no cumple con esa obligación, salvo que se lo exija la ley. Además de esa documentación que se debe entregar inicialmente, la ley contempla el requisito de informar periódicamente al franquiciado incluida la obligación de suministrar información actualizada periódicamente (por lo general, todos los años) de las modificaciones que haya en la documentación.

Sin olvidar las diferencias de legislación y usos vigentes en los diversos países, en lo que respecta a los requisitos de información, a continuación se explica lo que se considera “información completa y exacta”:

- » La descripción del tipo de franquicia ofrecida: licencia para abrir un único establecimiento o para abrir varios; franquicia principal o, franquicia regional; conclusiones de la puesta a prueba de la idea; antigüedad del franquiciador; identidad de quienes ocupan los cargos de la sociedad franquiciadora; relación y circunstancias de las franquicias ya concedidas, en su caso; competencia a que debe hacer frente el franquiciador; reglamentación especial de la actividad franquiciada (requisitos o autorizaciones particulares).
- » Los problemas del franquiciador: condenas por delitos de fraude o infracción de la ley de franquicias aplicadas a la propia sociedad franquiciadora o a sus directores; pleitos interpuestos por el franquiciador contra el franquiciado o por éste contra aquél en el año anterior; litigios pendientes que puedan afectar a la actividad franquiciada; actividades emprendidas

por otro u otros franquiciados en el mismo ramo y que fracasaron; y procedimientos de quiebra contra el franquiciador o sus cargos.

- » Los gastos necesarios para poner en marcha la franquicia y explotarla: el canon inicial, los depósitos o pagos periódicos que no sean reembolsables y los gastos para pagar las existencias iniciales de mercadería, los letreros, la maquinaria y la publicidad. Otros gastos que el franquiciador no esté obligado a comunicar (según la legislación nacional) como el canon de explotación, y el precio de los suministros y los seguros.
- » Las restricciones que, en su caso, limiten la actividad del franquiciado, como los proveedores obligatorios, la prohibición de vender determinados artículos y la zona a que se deba restringir la explotación de la actividad.
- » Los derechos de propiedad intelectual (marcas, secretos comerciales, diseños industriales, derechos de autor y patentes) que pertenecen al franquiciador y cuyo uso para la franquicia éste cede al franquiciado, particularmente las fechas de caducidad de las patentes y las de renovación de los registros de marcas, así como el estado en que se encuentren en la zona cubierta por la franquicia, sin olvidar los litigios de propiedad intelectual que tenga el franquiciador.
- » Las cuentas anuales que revelen el estado en que se encuentra el patrimonio del franquiciador.
- » Las asociaciones profesionales o de franquicias a que pertenece el franquiciador.
- » Las cláusulas sobre retrocesión de derechos.
- » Los mecanismos para resolver las diferencias que surjan entre ambas partes y la indicación de cómo se distribuirán los respectivos gastos de litigación.
- » El ejemplar del formulario del contrato de franquicia en vigor (particularmente las cláusulas sobre prórroga, extinción y cesión del contrato).

### Café Martínez

La empresa argentina **Café Martínez** nació hace más de 90 años como el emprendimiento de Atiliano Martínez, un inmigrante asturiano que aprendió el oficio cafetero. Al día de hoy, la tercera generación de la familia Martínez ha construido una franquicia de referencia para la región que lleva adelante todo el proceso, desde la selección de los granos, hasta su tostado y envasado.



Con más de 170 sucursales distribuidas en Argentina, Uruguay, Paraguay y Bolivia, Café Martínez se convirtió en uno de los pioneros en el café de especialidad de la región. Sus integrantes han logrado una mezcla de tradición, calidad y familiaridad que se transmite a sus productos y servicios. Es que su oferta no se limita a servir café, sino que incorporó su marca a una variedad de comestibles como cápsulas para cafeteras hogareñas, alfajores, galletitas, y mermeladas que se venden en los propios locales de la franquicia. Para ello además cuenta con más de 50 marcas registradas ante el Instituto Nacional de la Propiedad Industrial (INPI) de Argentina e institutos de los otros países donde opera.



Fuente de las imágenes de los locales: <https://www.iprofesional.com/negocios/375907-cafe-martinez-por-que-nacio-de-un-historia-de-amor-prohibido>

### Ejemplo de capítulos de un documento de información previa del contrato de franquicia

- » Datos y estructura del franquiciador: filiales y nombre e información de los administradores, como títulos y antecedentes profesionales.
- » Experiencia de la sociedad franquiciadora durante un plazo prolongado.
- » Tipo de actividad que se quiere licenciar en la zona estipulada.
- » Diferencias (laudos arbitrales) y litigios (sentencias).
- » Procedimientos civiles o penales de que hayan sido objeto el franquiciador o uno de sus administradores.
- » Quiebra o suspensión de pagos del franquiciador y el franquiciador está bajo administración judicial o tiene obligaciones con fuerza ejecutiva.
- » Gastos y pagos en concepto del contrato (canon inicial, canon de explotación e inversión inicial aproximada) y plazos de entrega.
- » Relación de franquiciados actuales con datos de contacto.
- » Relación de los antiguos franquiciados (por ejemplo, de los tres últimos años), con datos de contacto, indicando, además, si fueron vendidas, se compraron al franquiciado o se decidió cerrarlas, etcétera.

- » Restricciones sobre los productos y servicios que pueda comprar o contratar el franquiciado, y relación de los productos y servicios que serán provistos por el franquiciador o los asociados de éste.
- » Demás obligaciones y prohibiciones que recaigan sobre el franquiciado.
- » Indicación sucinta de la aportación de capital necesaria.
- » Apoyo, publicidad, medios informáticos y formación que prestará el franquiciador.
- » Zona o emplazamiento para el cual se concede la franquicia, con indicación de los requisitos que deben reunir, así como la actividad realizada anteriormente en dichos establecimientos, en su caso.
- » Titularidad o licencia para utilizar derechos de propiedad intelectual que posee el franquiciador (marcas, secretos comerciales, derechos de autor, diseños industriales y patentes) que son necesarios para explotar la franquicia.
- » Obligación de confidencialidad o de no divulgación, según proceda.
- » Obligación de participar en la explotación de la franquicia.
- » Restricciones sobre lo que puede o no vender el franquiciado (productos o servicios).
- » Prórroga, extinción y cesión del contrato de franquicia.
- » Solución de diferencias.
- » Rendimiento económico de la franquicia, real y proyectado.
- » Relación de establecimientos que posee la franquicia e información sobre el franquiciado.
- » Estados financieros.
- » Contratos (documentos que se habrán de firmar).
- » Documentos justificantes (recibo que acredita que se ha recibido el documento de información precontractual).

## 7. Cómo comercializar la franquicia

La dificultad de seleccionar franquiciados no debe subestimarse pues la suerte de la franquicia depende de escoger a la persona adecuada.

Hay que entender qué hacen los franquiciados para encontrar la franquicia que les interesa. Más de las tres cuartas partes empiezan por consultar el sitio web del franquiciador y más de la mitad investigan otras marcas. Es probable que esas cifras aumenten en el futuro, de ahí que los franquiciadores tengan que velar por que su sitio web sea fácil de encontrar y de consultar y atractivo de cara a posibles franquiciados. El franquiciador debe también garantizar que su franquicia sea al menos tan interesante como la de la competencia en lo que se refiere al canon inicial, el canon

de explotación, la facturación y el rendimiento. Quienes buscan adquirir una franquicia suelen consultar sitios web de carácter general, empezando con las asociaciones de franquicias del país. Además, asisten a seminarios y ferias, es decir, que suelen estar bien informados sobre la cuestión y sobre las posibilidades que existen.

## 8. Condiciones que debe reunir el franquiciado

Aun cuando no existe un modelo de franquiciado, todos los franquiciados presentan una serie de características comunes, a saber:

- » Cuentan con el respaldo de la familia;
- » Dan muestras de determinación y son trabajadores;
- » Tienen espíritu comercial o son capaces de adquirirlo;
- » En determinados casos, demuestran dotes para la venta;
- » Poseen capital suficiente;
- » Están dispuestos a cumplir las condiciones de la franquicia.

En Uruguay no existe legislación específica sobre la información precontractual que deberán proveer los franquiciantes. Sin perjuicio de ello, es recomendable que entre los documentos entregados antes de la firma se incluyan las características del “franquiciador ideal”, como la experiencia, los estudios cursados y otras características que sean necesarias o convenientes. Al establecer criterios, la cadena ofrece orientación para contratar a los franquiciados más aptos.

Aun cuando sea lucrativa y se preste a la franquicia, una empresa puede resultar perjudicada si el trámite de selección de nuevos franquiciados se hace mal o con prisas. Es importante que el franquiciador fije con todo detalle los criterios que debe cumplir el franquiciado; no basta con que éste último disponga de suficientes recursos económicos para adquirir la franquicia. El franquiciador debe sopesar las posibilidades de que la relación sea provechosa para ambas partes, o sea, que se rija por las amplias pautas que se estipulan en un acuerdo de franquicia que puedan aceptar ambas partes.

## 9. Debida diligencia del franquiciado

A continuación figura una lista mínima de puntos que debe contener la lista de comprobación de todo franquiciado que actúe con debida diligencia:

- » Confirmar la validez de los derechos de propiedad intelectual que el franquiciador desea conceder en licencia al franquiciado. Con ese fin se deberá comprobar que las marcas sean válidas para la correspondiente clase de productos y servicios; que los derechos de autor y los secretos comerciales son objeto de la debida gestión y protección; y la fecha de expiración de toda patente y de todo diseño industrial y registro marca, además de si están protegidos en el territorio de explotación de la actividad. Si se prevé llevar la actividad a otra zona, deberán tomarse medidas para garantizar que se obtenga protección de la propiedad intelectual en dicha zona.
- » Hacer las siguientes preguntas a los actuales franquiciados:
  - Si la actividad sigue siendo lucrativa y, en caso afirmativo, cuáles son los factores que explican los buenos resultados obtenidos.
  - Cuánto tiempo les ha llevado empezar a ser rentables. Cuánto capital necesitaron para montar la empresa y llegar al punto de amortización.
  - Qué opinión tienen del franquiciador, en cuanto a la calidad de la información suministrada en el manual de explotación; la asistencia inicial, la formación y el apoyo suministrado; y si consideran que el franquiciador cuenta con un equipo de gestión suficientemente experimentado en mercadotecnia y en formación y asistencia.
- » En caso de que decidieran empezar de nuevo, si escogerían la misma franquicia y las razones para ello.
- » Ponerse en contacto con el mayor número posible de franquiciados que hayan abandonado ese sistema y determinar por qué razones.
- » Averiguar si el franquiciador procedió a una prueba piloto antes de poner en marcha la franquicia y por cuánto tiempo. Comprobar si el franquiciador tiene un manual de explotación así como un programa oficial de formación y asistencia y si ese programa es suficiente para explotar la franquicia. Aclarar si el negocio es factible y sus actividades viables. Aclarar si hay competencia que pueda afectar al negocio y, llegado al caso, desde cuándo existe dicha franquicia.
- » Si procede, averiguar el número litigios en los que haya sido parte el franquiciador; qué tipo de casos y el modo en que concluyeron.
- » Solicitar asesoramiento de un buen profesional o abogado especialista en franquicias sobre el documento de información precontractual y sobre las cláusulas del contrato de franquicia. Consultar con un contador toda información financiera suministrada o no suministrada por el franquiciador.
- » Averiguar si existen asociaciones de franquicias en el territorio que proceda y si el franquiciador pertenece a alguna de ellas, por cuanto la existencia de esas asociaciones y cooperativas son un indicio de que el sistema de franquicia se encuentra bastante asentado. En Uruguay se puede consultar a la Cámara Uruguaya de Franquicias (CAUFRAN) que ofrece asesoramiento y consejo entre los empresarios vinculados a diferentes franquicias locales e internacionales.

## PRÁCTICAS ÓPTIMAS PARA EXPLOTAR LAS MARCAS

LA SELECCIÓN DE LA MARCA. Elementos que se deben sopesar a la hora de escoger o crear una marca:

» Escoger una marca atractiva (que se distinga nítidamente de las demás). Las marcas propuestas se pueden clasificar en cinco categorías, según la mayor o menor fuerza de atracción que posean:

- Marcas en que se empleen palabras extravagantes o inventadas, pero que carecen de significado real. Desde el punto de vista legal son las más ventajosas, pues no hay otras que tengan más posibilidades de ser admitidas en el registro. Sin embargo, en lo que se refiere a la publicidad, no transmiten a los consumidores una idea clara del producto que se quiere vender y, por tanto, obligan a dedicar más medios, y dinero, a la publicidad. No obstante, una vez asentadas, esas marcas tienen una enorme fuerza de atracción. *Abitab* o *Kodak* son ejemplos de marcas de ese tipo.
- En las marcas arbitrarias figuran palabras o signos que tienen sentido, aunque carecen de relación lógica con el producto que se anuncia. También obligan a realizar abundante publicidad para crear la asociación entre la marca y el producto en la mente de los consumidores, aunque, igual que las marcas extravagantes o inventadas, son admitidas sin mayor problema en el registro. La marca *Mosca* para identificar una papelería es un ejemplo de ese tipo de marcas.
- Las marcas sugestivas son las que indican la naturaleza, calidad o atributos del producto, aunque no describen los atributos. Esas marcas se distinguen poco de las demás marcas. Conforme a la legislación de Uruguay, si se entiende que la marca sugestiva es muy descriptiva del producto, no podrá ser registrada. Como la marca describe el producto, o sus características, no se podrá impedir que terceros usen las mismas palabras para describir sus productos. *Ejemplos:* La marca *Soleado* para vender lámparas indicará que el producto sirve para iluminar al hogar.
- Las marcas descriptivas poseen escaso carácter distintivo y no reúnen las condiciones para gozar de protección, a menos que se demuestre que han adquirido ese carácter gracias a su extenso uso en el mercado.
- Las palabras genéricas carecen por completo de carácter distintivo y tampoco tienen derecho a gozar de protección.<sup>6</sup>

» Cerciorarse (hay que consultar bases de datos de marcas) de que nadie ha registrado la marca propuesta o una marca que, por su similitud, puede llevar a confusión.

» Abstenerse de imitar marcas existentes. Basta una leve modificación de una marca de la competencia o una falta de ortografía en el nombre de una marca famosa para que se deniegue el registro.

» Cerciorarse que la marca propuesta reúne todos los requisitos absolutos<sup>7</sup> que establece el registro.

» Comprobar que la marca es fácil de leer, escribir, pronunciar y recordar, y que se presta para su uso publicitario en todas las clases de medios de difusión.

<sup>6</sup> Para más información, véase el Anexo sobre los derechos de propiedad intelectual.

<sup>7</sup> *Ibidem*.

- » Asegurarse de que la marca no posea un significado o connotación inapropiados en el propio idioma o en el de los mercados de exportación.
- » Cerciorarse que el nombre de dominio correspondiente a la marca (es decir, la dirección de Internet) esté libre y se puede registrar.
- » Proteger las marcas figurativas. Cuando buscan un producto, los consumidores se suelen dejar guiar por los colores y la presentación gráfica. Por eso las empresas emplean en la marca un símbolo, logo, dibujo o una forma, solos o acompañados de una o más palabras. Esos elementos también quedan protegidos por la legislación de diseños industriales o de derecho de autor.

**3**

# **La formalización del contrato de franquicia**

## 10. Legislación aplicable a la franquicia

Es importante tener presente que la franquicia no está legislada expresamente en Uruguay y en consecuencia las disposiciones que la rigen se encuentran dispersas en diversas normas como el Código de Comercio<sup>8</sup>, la Ley de Defensa de la Competencia<sup>9</sup>, la Ley de Relaciones de Consumo<sup>10</sup>, y las que otorgan los derechos de marca, patentes y otros derechos de propiedad intelectual. Además, por las actividades que involucra la franquicia, puede contener aspectos a ser considerados por el derecho laboral y las normas aplicables a los arrendamientos de servicios y los contratos de agencia o distribución. Por ende, es importante examinar este marco jurídico para saber la legislación que será aplicable.

### Normas sobre la obligación de información previa al contrato

Las normas sobre la obligación de información previa al contrato de franquicia y sobre los requisitos registrales (inscripción de la franquicia en el registro que fija la ley) se deben observar antes de que nazca el contrato. En algunos países el franquiciador está obligado a brindar determinada información al futuro franquiciado (nueva franquicia o prórroga de la actual) antes de firmar el contrato o de pagar el precio. A veces, como ocurre en los Estados Unidos de América, la obligación de información previa al contrato está legislada minuciosamente.<sup>11</sup>

En Uruguay, la ley no obliga al franquiciador a entregar esa información al franquiciado antes de formalizar la relación. Por este motivo, incumbe al futuro franquiciado examinar debidamente la documentación que recibe del franquiciador y asesorarse con un profesional, en su caso.

### Requisitos registrales

Si bien en Uruguay no existe un registro de franquicias, la legislación obliga a registrar determinadas categorías de contratos comprendidos en ellas. Es éste el caso de las licencias de marcas y patentes registradas ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial (DNPI). En este sentido, la Ley N° 17.011 de Marcas establece que los contratos de franquicia que contengan una licencia de marca deben registrarse en el Registro de Licencias de Marcas a cargo de la DNPI.<sup>12</sup> Además, la Ley N° 17.164 de Patentes creó el Registro de contratos que tengan por objeto la “transferencia de tecnología investigación y desarrollo, contratos de franquicia y si-

<sup>8</sup> Código de Comercio. Ley N° 817 de 1865. 26 de mayo de 1865. (Uruguay). Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/codigo-comercio/817-1865>

<sup>9</sup> Ley N° 18.159 de 2007. Ley de Defensa de la Libre Competencia en el Comercio. 20 de julio de 2007. DO N° 27.288. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/18159-2007>

<sup>10</sup> Ley N° 17.250 de 2000. Ley de Relaciones de Consumo. Defensa del Consumidor. 11 de agosto del 2000. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17250-2000>

<sup>11</sup> Véase Pilettoff Thomas My Garner, W. Michael, “Franchise Relationships Laws” en Fundamentals of franchising, elaborado bajo la dirección de Barkoff, Rupert My Seldens, Andrew C., American Bar Association, 2008, Capítulo 5.

<sup>12</sup> Artículo 63 de la Ley N° 17.011 de 1998. Ley de Marcas. 25 de septiembre de 1998. DO N° 25.128. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17011-1998>

milares”.<sup>13</sup> En ambos casos, la inscripción ante estos registros permite hacer valer los derechos licenciados frente a terceros.

## Normas por las que se rige la relación de franquicia

Aunque Uruguay no cuenta con legislación expresa sobre los contratos de franquicia, resultan aplicables los principios y normas generales de la contratación civil y comercial. Estas reglas resultan aplicables en lo que respecta a toda cuestión que pueda surgir antes de que nazca la relación de franquicia, y una vez formalizada la relación. Estos principios y normas generales atienden la preocupación por evitar las conductas de franquiciadores que sean injustas y contrarias a la ética comercial. Entre otras, cabe destacar las siguientes consideraciones:

- » **Rescisión injusta del contrato.** En general, la legislación obliga a demostrar que hay justa causa cuando el franquiciador quiere rescindir el contrato de franquicia. “Justa causa” quiere decir que una parte no ha cumplido sus obligaciones y que tampoco las cumple (corrige o subsana el incumplimiento) después de que la contraparte la intima a hacerlo. En supuestos graves, como condena penal, abandono de la franquicia y procedimiento de quiebra no se da la oportunidad de corregir el incumplimiento.
- » **Modificación de la relación de la franquicia.** La legislación prohíbe al franquiciador realizar modificaciones sustanciales de la franquicia en vigor, y en ese caso es obligatorio presentar una solicitud ante la institución oficial correspondiente y obtener la autorización. Además, deberá entregar a todos los franquiciados una versión abreviada del documento de información precontractual en el que se exponga la propuesta de modificación.
- » **Derecho de prórroga de la franquicia.** El franquiciador debe tener justa causa para negarse a renovar la franquicia. Con ello se busca proteger al franquiciado para que pueda cosechar las ganancias de la actividad que ha explotado.
- » **Usurpación de la zona pactada o intromisión en la clientela ajena y redes de distribución.** El franquiciado queda protegido si el franquiciador pretende inaugurar otro establecimiento en las cercanías de su local (“proximidad injustificada”). En ese caso, podrá reclamar que le sea ofrecido primeramente el nuevo establecimiento (“derecho de tanteo”) o, en su defecto, una compensación por la clientela que pierda por esa causa.
- » **Otras prácticas.** A veces, las leyes de defensa de la competencia y relaciones de consumo permitirán proteger a las partes de prácticas abusivas, como por ejemplo: la exoneración general de responsabilidad y la renuncia a formular las manifestaciones y garantías escritas o verbales que se pactan en el contrato; la restricción del derecho de libre asociación de los franquiciados; el establecer diferencias entre unos y otros franquiciados; y la imposición de obligaciones desmedidas en lo que se refiere a los resultados que deba alcanzar el franquiciado. Aunque estas disposiciones pertenecen a materias que no guardan relación directa con la franquicia, también la rigen.

<sup>13</sup> Artículo 111 de la Ley N° 17.164 de 1999. Propiedad Industrial, Ley de Patentes. 2 de septiembre de 1999. DON° 25.360. Disponible en: <https://www.impo.com.uy/bases/leyes/17164-1999>

## La defensa de la competencia

Los actos que restringen, distorsionan o impiden la libre competencia suelen estar prohibidos por la legislación nacional (por ejemplo, en los Estados Unidos de América estas normas se denominan “ley de monopolios” o “Antitrust laws” y en otros muchos países, ley o política de competencia desleal, y ley de prácticas comerciales justas). Es el caso de Uruguay, en donde la Ley N° 18.159 prohíbe este tipo de prácticas. La fuerza de negociación del franquiciador es superior a la del franquiciado, y eso puede dar lugar a numerosas formas de abuso en perjuicio de éste y, en última instancia, del consumidor. Por eso diversas normas del Derecho de la competencia son aplicables al contrato de franquicia.

Los siguientes pactos del contrato de franquicia están prohibidos por el Derecho de la competencia:

- » **Imposición de precios.** Es una especie de medida de concertación de precios por la cual el franquiciador impone un precio de reventa mínimo para los productos y servicios que entrega al franquiciado. El franquiciador puede recomendar el precio de reventa o imponer un precio máximo, pero no puede obligar ni tratar de inducir a que se respeten esos precios ni tampoco establecer precios mínimos o fijos.
- » **Exclusividad territorial.** Los franquiciadores delimitan la zona en que se ha de explotar la franquicia, lo cual puede servir para crear monopolios en ese mercado. Casi siempre la competencia de productos sustituibles impedirá que surjan efectos perjudiciales para la competencia, aunque convendrá asesorarse con expertos que conozcan el medio.
- » **Imposición de proveedores u obligación de abastecimiento exclusivo.** El franquiciador estipula que suministrará directamente al franquiciado determinados productos y servicios o, en su defecto, que deberán ser adquiridos al proveedor que él establezca. Al franquiciador le interesa que se mantenga la calidad de los productos o servicios que distribuye el franquiciado; en consecuencia, puede establecer quienes han de ser los proveedores, mientras que no se trate de un contrato del tipo “atado”, que se considera ilícito (véase el párrafo siguiente). Por tanto, el franquiciado tiene el derecho de abastecerse con otros proveedores, siempre que lo consienta el franquiciador. El consentimiento del franquiciador depende por lo general de lo que indican las pruebas y la calificación del nuevo proveedor, y se obtiene si se garantiza el prestigio, la calidad y el fondo de comercio del franquiciador.
- » **“Contrato atado” o imposición de compra de un surtido completo.** En este tipo de contrato la venta del producto queda supeditada a que el comprador adquiera asimismo un segundo producto, que, si no fuera por esa obligación, no compraría o conseguiría en otra parte en otras condiciones. En el contrato de franquicia, se vende un producto con la condición de que el franquiciado compre otro producto (productos o servicios) al propio franquiciador o a sus asociados.

### Otras disposiciones legales

La relación de franquicia se rige también por la legislación tributaria, de trabajo, control de cambios y seguros, así como por la de alimentos y demás normas de protección del consumidor.

## 11. Principios fundamentales del contrato de franquicia

En el contrato de franquicia debe haber un equilibrio de las partes, aunque, en la práctica, el más favorecido es el franquiciador. Es así porque el franquiciador siente la necesidad de proteger su posición con el argumento de que él corre la mayor parte del riesgo, pues cede a otro el derecho de usar su valiosa propiedad intelectual, sobre todo la documentación secreta y los conocimientos técnicos.

En el contrato de franquicia siempre se hace referencia al manual de explotación. El manual se debe ajustar a lo que dicen las cláusulas del contrato de franquicia, por lo cual los pactos más importantes no tienen que figurar en el manual de explotación, sino en el propio contrato.

## 12. Cláusulas fundamentales del contrato de franquicia

### Las partes

Se indica el nombre y demás señas de las partes contratantes. La parte que cede los derechos es el franquiciador y la parte que los recibe es el franquiciado.

### Definiciones

En esta cláusula del contrato, que puede estar en inglés, se estipula el sentido que tendrán determinados términos, que expresan los elementos más importantes de la relación contractual, para que esos términos signifiquen siempre lo mismo.

### Derechos cedidos

Se estipulan con precisión los derechos que se ceden al franquiciado.

- » Carácter de la licencia de franquicia que otorga el franquiciador: con exclusividad o sin ella.
- » La zona o territorio para el que concede la licencia de franquicia y en la cual el franquiciador no podrá otorgar otras franquicias.

- » Los derechos de propiedad intelectual cuya explotación se cede al franquiciado. Esta cláusula puede incluir la licencia de marca o reflejarse en un contrato aparte.

### **Precio del contrato**

Por lo general, hay tres clases de precio que debe entregar el franquiciado: el canon inicial, que es una cantidad fija o suma a tanto alzado, y que también se denomina “canon” o “precio de la franquicia” o “derecho de entrada”; el canon de explotación, que es un porcentaje de la facturación bruta; y por último, hay sumas que se pagan una sola vez en concepto de la prórroga del contrato, publicidad, administración, etcétera.

### **Plazo**

El plazo inicial del contrato oscila de 5 a 10 años, según la clase de actividad, y existe el derecho de prorrogarlo.

### **Normas objetivas para asegurar que se cumpla el contrato**

Para asegurarse de que el franquiciado cumple todas las condiciones pactadas en el contrato de franquicia, el franquiciador tendrá derecho a inspeccionar, sin previo aviso, el establecimiento y la actividad del franquiciado para comprobar si se respetan las normas de la franquicia y determinar lo que debe hacer (o no debe hacer) para que se sigan observando esas normas.

### **No ser agencia**

Una cláusula en la que se estipule que el franquiciado no es agente del franquiciador ni su asociado. Se aclara así que el franquiciado deberá responder él mismo por las obligaciones que contraiga.

### **Obligaciones del franquiciador (orientación y asistencia)**

El franquiciador tiene que ayudar a establecerse al franquiciado y para ello le brinda la siguiente asistencia inicial:

- » Asesoramiento para buscar el local.
- » Asesoramiento sobre el uso de la maquinaria y sobre cómo acondicionar y amueblar el local.
- » Asesoramiento general para poner en marcha la franquicia.
- » Empezar una campaña de relaciones públicas.
- » Entregar un ejemplar del manual de explotación y de la documentación referida a la red.
- » Dictar la formación inicial al personal del franquiciado.

- » Es preciso registrar la marca en la zona pactada antes de que las partes puedan formalizar el contrato de franquicia.

Además, el franquiciador deberá prestar al franquiciado la siguiente asistencia permanente:

- » Brindar asesoramiento y orientación sobre la actividad.
- » Suministrar los productos.
- » Formar al personal.
- » Brindar la orientación y asistencia necesarias para mantener la calidad de los productos y servicios que explota el franquiciado gracias a los derechos de propiedad intelectual que le cede el franquiciador.
- » Indemnizar al franquiciado o brindarle asistencia si debe litigar a raíz de una denuncia por actos de infracción de la propiedad intelectual.

### Obligaciones del franquiciado

Del mismo modo, el franquiciado contrae las siguientes obligaciones, entre otras:

- » Obtener en propiedad o en arriendo uno o más locales o lugares para explotar la actividad que recibe en franquicia. El local o lugar deberá cumplir los criterios precisos y objetivos que fije el franquiciador: emplazamiento, características, acondicionamiento y decoración, maquinaria, mobiliario, accesorios, letreros, etcétera. El franquiciador se reserva el derecho de inspeccionar y de autorizar el emplazamiento o local antes de que pueda ser inaugurado.
- » Explotar la actividad conforme se indica en el manual de explotación.
- » Acondicionar el local y dotarlo de los accesorios que indique el franquiciador.
- » Emplear exclusivamente los artículos de escritorio, las facturas, los membretes y los productos que entregue o autorice el franquiciador.
- » Adquirir de los proveedores autorizados que estipule el franquiciador los productos que éste no entregue directamente.
- » Emplear en la actividad exclusivamente los letreros y los artículos de embalaje que hayan sido autorizados por el franquiciador.
- » Cumplir las normas del franquiciador referidas a las condiciones del local y no realizar modificación alguna sin el consentimiento del franquiciador.
- » Hacer todo lo posible para dar a conocer y extender la actividad.
- » Explotar la actividad en el horario que establezca el franquiciador.
- » Velar por que el personal vista correctamente (deberá llevar uniforme, si lo estipula el franquiciador), cuide la pulcritud y sea amable.

- » Antes de ser contratados, los jefes del franquiciado deberán realizar el curso de formación del franquiciador y contar con la autorización de éste.
- » Cuando lo solicite el franquiciador, brindar información a los interesados en obtener la franquicia.
- » Proteger los secretos comerciales y demás documentación de propiedad del franquiciador.
- » Informar al franquiciador de los actos de infracción de los derechos de propiedad intelectual cometidos por terceros o que puedan cometerse.
- » Informar al franquiciador de las denuncias de actos de infracción de que sea objeto el franquiciado.
- » Abonar en fecha los cánones de la franquicia.
- » No hacer nada que pueda dañar la reputación y el fondo de comercio de la franquicia y de las marcas correspondientes.

### Documentación contable

El franquiciado tiene la obligación de llevar los libros de cuentas y de presentar periódicamente estados contables al franquiciador. A veces se estipula incluso que deberá seguir un método contable especial para que el franquiciador pueda comparar los resultados de los distintos franquiciados. También debe permitir que los libros de cuentas sean inspeccionados por el franquiciador.

### Publicidad

Es muy habitual que el franquiciado deba contribuir periódicamente a un fondo aparte que el franquiciador crea expresamente para sufragar la mercadotecnia y la publicidad para el conjunto de la franquicia. Además, se suele pedir al franquiciado que invierta un importe mínimo en publicidad a nivel local, que suele ser un porcentaje de la facturación bruta. Si hay que hacer publicidad en un caso particular (como para un establecimiento determinado), dicha publicidad deberá ser aprobada por la agencia de publicidad, a su vez elegida por el franquiciador. En su defecto, el franquiciador se puede reservar el derecho de examinar la publicidad antes de difundirla y también tiene el derecho de vetarla, con lo cual el franquiciado debe utilizar exclusivamente los medios publicitarios que le entregue o autorice el franquiciador.

### Seguros

El franquiciador vela por que el franquiciado contrate los seguros necesarios previendo que pueda ser demandado por los actos que cometa este último. El franquiciado tiene la obligación de asegurar el negocio y de entregar al franquiciador copia de las pólizas y el justificante de que pagó las primas.

## Venta del negocio

Por lo general, el franquiciado no tiene derecho a transmitir la franquicia sin el consentimiento del franquiciador y en ese caso éste goza del derecho de preferencia, que es un privilegio por el cual, antes de buscar otro comprador, el franquiciado se la debe ofrecer primero a él. El franquiciador puede aprobar o rechazar al adquirente que presente el franquiciado, aunque si no quiere comprar la franquicia, no se podrá oponer a la cesión si carece de motivos justificados y siempre que se cumplan normas mínimas estipuladas por el franquiciador y que el actual franquiciado no se encuentre en estado de incumplimiento del contrato. Si el franquiciador vende el negocio, los derechos y obligaciones contraídos con el franquiciado se transmitirán al nuevo titular de la franquicia.

## Prohibición de competir

Para proteger la red de la franquicia se prohíbe al franquiciado dedicarse a una actividad similar durante el plazo convenido y posteriormente. En la práctica, la prohibición de competir posterior al contrato dura uno o dos años después de la fecha en que expira la franquicia. Como esas cláusulas son miradas con reserva por los tribunales, es importante darles un carácter “prudencial” o “proporcionado”, sobre todo las prohibiciones impuestas una vez expira la franquicia; se entenderá que la prohibición resulta “prudencial” si es limitada en lo que se refiere a la extensión del período y a la zona.

## Propiedad intelectual

En el pacto por el que se otorga al franquiciado el derecho de explotar la franquicia también se cede el derecho de usar la propiedad intelectual que pertenece a la franquicia. En una cláusula aparte se estipulan los derechos de propiedad intelectual – marcas, diseños industriales, derechos de autor, secretos comerciales y patentes – correspondientes a la franquicia. Y se aclarará que son de propiedad del franquiciador o que éste los posee en licencia. Además se acuerdan mecanismos para proteger los derechos y evitar que sean infringidos, como la obligación de respetar la naturaleza secreta de los secretos comerciales para lo cual el franquiciado deberá seguir las instrucciones recogidas en el plan de explotación de dichos secretos.

En el contrato de franquicia se establece asimismo que el franquiciado deberá restituir o retornar (“retrocesión”) al franquiciador una licencia para usar las mejoras y perfeccionamientos que haya realizado en las patentes de este último. Hay que informarse bien de la legislación en la materia a la hora de redactar esa cláusula, pues en algunas jurisdicciones se considera que las licencias exclusivas de ese tipo son restrictivas de la competencia.

Si el franquiciado extiende el uso de la marca con licencia a una nueva clase de productos o servicios que no figuren en el registro de marca que posee el franquiciador, será preciso extender la protección de la marca a los nuevos productos y servicios. En el contrato se debe estipular con claridad la parte que se encargará de presentar la solicitud para ampliar la protección de la marca y la parte que será propietaria de la marca.

También será preciso convenir mecanismos para el caso de infracción de los derechos de propiedad intelectual del franquiciador, precisando la parte que se encargará de denunciar la infracción, las consecuencias si el franquiciador no presenta la denuncia y si el franquiciado será o no indemnizado en ese caso. En algunos contratos se establece que el franquiciado no puede presentar una denuncia por los actos de infracción sin el consentimiento previo del franquiciador. En el caso de las franquicias exclusivas se puede autorizar a hacerlo si el franquiciador no presenta denuncia dentro de un plazo determinado y tras haber recibido una notificación del franquiciado. No obstante, en todos los supuestos el franquiciado tiene derecho a sumarse a la denuncia que interponga el franquiciador para obtener el resarcimiento de los daños y perjuicios causados por la infracción.

En el caso de que la patente cedida al franquiciado infrinja los derechos de propiedad intelectual de terceros, el franquiciador deberá tramitar la licencia que le permite hacer uso de esos derechos y cederla gratuitamente al franquiciado. Además, deberá indemnizar al franquiciado si éste resulta culpable de infracción por utilizar la patente que él le cedió.

En algunas jurisdicciones se pacta asimismo una cláusula por la cual el franquiciado renuncia a impugnar la validez de los derechos de propiedad intelectual del franquiciador.

Después de que se extingue el contrato el franquiciado no puede usar las marcas del franquiciador y tiene prohibido revelar los secretos comerciales que le fueron entregados a raíz de la franquicia.

### Indemnización y gastos del proceso

En el contrato de franquicia se estipula casi siempre que si el franquiciador es demandado por causa de la explotación de la franquicia, el franquiciado deberá resarcirle los daños y perjuicios que sufra a raíz de ello.

### Causas de rescisión del contrato

El franquiciador puede desvincularse del contrato por causa de los siguientes actos del franquiciado:

- » No comienza a explotar la actividad dentro de los tres meses posteriores a la fecha de la firma del contrato (según la actividad).
- » Incumple alguna de las obligaciones contraídas. Si el incumplimiento es de naturaleza grave, no quedará obligado a conceder al franquiciado la oportunidad de subsanarlo (remediarlo).
- » Incumple reiteradamente las obligaciones de pago contraídas con el franquiciador.
- » Se constata que la documentación que acompaña a la solicitud de la franquicia presenta elementos graves de falsedad o engaño.
- » Es objeto de procedimiento de quiebra o insolvencia (concurso).

Una vez rescindido el contrato, el franquiciado tendrá las siguientes obligaciones:

- » Cesar la explotación de las marcas del franquiciador, en particular los nombres comerciales, los nombres de dominio y demás derechos de propiedad intelectual, y en lo sucesivo no podrá presentarse en calidad de titular de la franquicia.
- » Abonar las obligaciones de pago contraídas con el franquiciador, estén o no vencidas.
- » Restituir sin excepción los manuales, publicaciones, material publicitario, artículos de oficina, impresos membretados, facturas y todo el material que indiquen la existencia de una asociación con el franquiciador.
- » Entregar al franquiciador la relación íntegra de los clientes y de los interesados que obren en su conocimiento.
- » Abstenerse de usar o de revelar los secretos comerciales y demás documentación secreta que haga referencia al método o la red de la franquicia.
- » Abstenerse de ejercer competencia con el franquiciador por el plazo establecido.
- » Suprimir las listas de números de teléfono y otros datos de contacto o, en su defecto, entregarlos al franquiciador o a quien éste indique.

### Foro a que se someten las partes

Si se pretende explotar la franquicia en un país distinto del país del franquiciador o en otra jurisdicción, las partes deberán pactar la legislación por que se regirán las cuestiones referidas a la validez, la ejecución y la interpretación del contrato.

### Solución de diferencias

En el supuesto de que haya surgido una diferencia entre el franquiciador y el franquiciado, en vez de recurrir a la vía judicial, las partes podrán escoger la mediación o el arbitraje. Se buscará primeramente componer la diferencia por mediación y, si resulta infructuosa, se seguirá la vía del arbitraje y, luego, la vía judicial. Si se sigue la vía arbitral, en el contrato de franquicia se deberán estipular las normas de arbitraje por que se regirán las partes y el lugar en que se cumplirá el procedimiento. En la cláusula de solución de diferencias también se pactará la parte que correrá con los gastos de litigación y los conceptos que será preciso abonar. Es posible recurrir a los servicios de solución de diferencias que presta el Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI. En tal caso, en esa cláusula del contrato de franquicia las partes acordarán someterse a la mediación de la OMPI y, de no mediar acuerdo, recurrir al procedimiento de arbitraje acelerado.<sup>14</sup>

<sup>14</sup> Cláusula que recomienda la OMPI sobre la mediación seguida, en ausencia de solución, de arbitraje [acelerado] (<http://www.wipo.int/amc/es/clauses/index.html#2>).

## Constancias que deja el franquiciado

Por último, el franquiciado realiza diversas manifestaciones para dejar constancia de lo siguiente: a) que ha tenido bastante tiempo para examinar y sopesar la inversión en la franquicia; b) que ha tenido la oportunidad obtener asesoramiento profesional sobre las cuestiones patrimoniales y jurídicas; y c) que, en su caso, se han respetado los plazos que establece la ley para cumplir la obligación de publicidad previa a la formalización del contrato de franquicia.

### BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE LAS MARCAS

LA PROTECCIÓN DE LA MARCA. Registrar la marca

En Uruguay, el registro de la marca otorga una serie de protecciones y ventajas:

- » Exclusividad nacional: El titular del registro de marca posee el derecho exclusivo de utilizar la marca para el comercio en todo el país.
- » Facilita la protección de los derechos: El registro de la marca conlleva la presunción de propiedad y con ella el derecho inherente de impedir que sea usada por terceros. Ello reduce la carga de la prueba en caso de litigio: es decir, el propietario no tiene que probar que la marca es válida, que él es el titular, que la marca posee un fondo de comercio ni que su uso por terceros le ha causado daños y perjuicios. Cuando la marca está registrada además, se puede reclamar más dinero por los daños y perjuicios que causa la infracción y acceder a acciones penales contra quienes la estén utilizando indebidamente.
- » Desalienta a los infractores: En primer lugar, el registro autoriza a emplear el símbolo ® junto al nombre de la marca, lo cual alerta a todos de que la marca está registrada. En segundo término, la marca que está registrada aparecerá en el informe de búsqueda realizado por otra empresa con la intención de registrar una marca que sea idéntica o que por su semejanza pueda llevar a confusión, lo cual desalentará a quienes quieran hacerlo. Por último, algunas oficinas de marcas rechazan registrar la marca para una determinada clase de productos o servicios cuando entienden que por su semejanza pueda llevar a confusión con otra marca de esa misma clase.
- » Activo valioso: Es mucho más fácil vender una marca registrada o darla en licencia.
- » Obtención de recursos: A veces la marca registrada con una buena reputación puede servir para obtener fondos de las instituciones de crédito que se dan cuenta de la importante relación entre las marcas y la prosperidad de la empresa.
- » Impide las importaciones: En muchos países el titular de la marca registrada puede inscribir-la también en un registro que lleva la Administración de aduanas, previo pago de una suma. De esa forma la Aduana podrá inspeccionar e incautar los productos falsificados en que se utilice la marca registrada, pero el titular no podrá gozar de esta asistencia si no ha registrado la marca.

## VENTAJAS DE USAR EL SISTEMA DE MADRID

Uruguay no forma parte del Sistema de Madrid, sin embargo, se incluye este apartado a manera de brindar información sobre el sistema internacional de registro de Marcas

La ventaja principal del Sistema de Madrid es que el dueño de la marca puede registrarla en uno o más países que son miembros del sistema, para lo cual le basta con presentar:

- » Una única solicitud internacional;
- » En un mismo idioma; y
- » Con arreglo a una misma serie de tasas y plazos.

Con posterioridad, basta un único trámite para mantener y renovar el registro internacional. De esa forma el Sistema de Madrid permite **reducir los trámites y gastos administrativos** necesarios para registrar y mantener las marcas en varios países.

En el sitio web de la OMPI ([www.OMPI.int/madrid](http://www.OMPI.int/madrid)) se encontrará respuesta a todas las dudas sobre el Sistema de Madrid: quién puede presentar la solicitud y dónde, relación de los miembros del Sistema, formularios, requisitos generales del trámite, los textos legales, los servicios por Internet, etcétera.

Desde 1957, Droguería Paysandú provee a hogares e industrias productos químicos de alta calidad. Dentro de su stock es posible encontrar productos de limpieza, mantenimiento de piscinas, material para laboratorios, reactivos químicos, fertilizantes e insumos veterinarios. El objetivo de la empresa es ser, a través de su conocimiento especializado, el eslabón más confiable tanto en la cadena productiva Industrial como en todo lo vinculado a la higiene del hogar y personal.

Para ello, Droguería Paysandú transformó su modelo de negocio para adaptarlo a la venta minorista, contando hoy con 27 locales de *retail*. Con ese fin, apostó por el modelo de franquicias, lo que le ha permitido expandirse al interior de Uruguay, con presencia en 8 departamentos además de Montevideo. En el proceso de franquicia, la empresa acompaña a los franquiciados en el diseño del local, la administración interna y la atención al público. Además, al producir la mayor parte de los artículos en venta, Droguería Paysandú permite la compra centralizada a un único proveedor, lo que simplifica notoriamente la gestión del franquiciado y le permite acceder a precios preferenciales.



## LA PROTECCIÓN DEL SECRETO COMERCIAL DE LA <sup>15</sup>

- » En el contrato de franquicia el franquiciador deberá incluir una estipulación extensa de lo que considere “secreto comercial”. Por ejemplo: “A los efectos del presente contrato, por documentación secreta o confidencial se entenderá, a título meramente enunciativo y sin carácter limitativo, los manuales, contratos, datos de los clientes, datos de los proveedores, documentación contable, listas de precios, conocimientos técnicos, métodos, técnicas, compilaciones, fórmulas, programas o criterios referidos a la explotación de la franquicia y a los productos o servicios que son objeto de ésta”.
- » Asimismo dejará constancia expresa de que los elementos que se consideran secreto comercial se entregan al franquiciado en concepto de licencia y no de propiedad, es decir, no se venden.
- » Se pactará que el franquiciado tiene prohibido desarmar o realizar operaciones de descompilación o de “ingeniería inversa” (para conocer el secreto de fabricación) con los elementos protegidos por el secreto comercial que se le entregan en licencia.
- » El franquiciado deberá manifestar que no infringe restricciones establecidas por un antiguo patrón o por una franquicia que haya poseído anteriormente y que no revelará ni hará uso de los secretos comerciales pertenecientes al antiguo patrón o franquiciador para la actividad de la actual franquicia.
- » Se resaltarán la importancia de mantener en reserva los secretos comerciales de la franquicia y con ese fin se deberá recoger expresamente una cláusula por la que el franquiciado manifieste que está en conocimiento de los secretos comerciales del franquiciador y que, por su considerable valor, dichos secretos comerciales le brindan una ventaja relativa frente a la competencia.
- » Se estipulará expresamente que el franquiciado tendrá restringidos el uso y la divulgación sin autorización de los secretos comerciales de la franquicia y se le prohibirá asimismo que entregue documentos o publique artículos referidos a la franquicia o las actividades de ésta, si previamente ellos no son examinados y aprobados para su publicación por el franquiciador.
- » Se convendrá asimismo que, en el supuesto de que el franquiciado decida desvincularse de la franquicia, quedará obligado restituir sin dilación los secretos comerciales y los elementos en que se plasman los secretos comerciales y a dejar constancia expresa de que no posee en ningún caso título de propiedad sobre dichos secretos y elementos.
- » También se recogerán directrices particulares sobre los manuales de explotación para proteger el secreto comercial del franquiciador, como los siguientes: limitar el conocimiento de los secretos comerciales exclusivamente a aquellos empleados de la franquicia que deban hacer uso de ellos para el desempeño de su labor; obligar al cierre con llave de todas las oficinas, armarios y salas de archivo en que se guarde la documentación secreta; rotular debidamente todos los elementos en que se plasme el secreto comercial para que se distingan claramente de los demás; limitar el uso de las computadoras y de las máquinas de fotocopia y digitalización; y además de establecer una clave de protección en todas las computadoras, cifrar las comunicaciones electrónicas en que se haga mención a los secretos comerciales.

<sup>15</sup> Thomas Oppold: Top Ten Ways to Help Protect Your Franchise's Trade Secrets; reproducido con autorización de la International Franchise Association, que publica la revista Franchising World.

- » Estipular que el franquiciado deberá otorgar un contrato de trabajo con todo trabajador que deba tener conocimiento de los secretos comerciales del franquiciador en el cual figuren los siguientes pactos: prohibición de revelación de dichos secretos, condiciones restrictivas de su uso y obligación de notificar los puestos que el trabajador desempeñe posteriormente.
- » Estipular asimismo que el franquiciado celebrará periódicamente reuniones con el personal de la franquicia para instruirlos sobre la obligación de preservar los secretos comerciales del franquiciador. Asimismo, cuando se extinga la relación de trabajo, deberá hacer que el trabajador deje constancia por escrito de las obligaciones contraídas con la franquicia para el período posterior al fin de la relación.

# 4

## **La explotación de la franquicia**

## 13. El manual de explotación

El manual de explotación es la esencia misma de la red de la franquicia y de él depende enteramente la suerte de toda la red. El manual complementa el proceso de formación y es un medio de consulta sumamente útil, pues además de aclarar las dudas más comunes, guía al franquiciado a través de las distintas etapas de la explotación de la franquicia.

Además de abordar detalles específicos acerca de la actividad y del ramo de la franquicia, el manual suele constar de los siguientes capítulos y abordar las siguientes cuestiones:

### Introducción

- » Breve descripción de la actividad de la franquicia;
- » Tareas del franquiciado;
- » Asistencia que prestará el franquiciador;
- » Características de la red de la franquicia;
- » Peculiaridades del método del franquiciador;
- » Marcas y demás derechos de propiedad intelectual que se explotarán.

### Método de explotación de la franquicia

- » Descripción detallada del método y de sus elementos.

### Medios necesarios para la franquicia (relación de los elementos necesarios para explotar la actividad, los cuales dependen del ramo):

- » Maquinaria;
- » Instrucciones de manejo de la maquinaria;
- » Desperfectos de la maquinaria;
- » Productos, mercancías o inventarios;
- » Tecnología: Dispositivos (computadoras, tablets o celulares) y software;
- » Vehículos necesarios.

### Instrucciones específicas (relación pormenorizada de todos los asuntos referidos a la explotación de la actividad):

- » Formularios estándar;
- » Trámites comunes;
- » Libros de cuentas;

- » Estados contables;
- » Pago de los derechos de la franquicia;
- » Cuestiones de contabilidad y tributarias, con explicación del modo de rellenar los formularios respectivos;
- » Comprobación de caja y trámites con bancos;
- » Normas sobre uso de cheques, tarjetas de débito y tarjetas de crédito;
- » Obligaciones del personal;
- » Uniforme;
- » Formación del personal;
- » Normas disciplinarias del personal;
- » Breve descripción de la legislación del trabajo;
- » Descripción de los puestos de trabajo;
- » Horario comercial;
- » Características y evolución del ramo comercial en que opera la franquicia;
- » Existencias mínimas;
- » Fijación de precios;
- » Seguros.

### **Publicidad y campañas comerciales:**

- » Prensa local;
- » Compañías de relaciones públicas;
- » Normas sobre lanzamiento de la franquicia;
- » Medios publicitarios;
- » Publicidad en el establecimiento comercial;
- » Normas sobre publicidad en la zona de la franquicia;
- » Recomendaciones sobre relaciones públicas y marketing.

### **Local/Establecimiento**

- » Recomendaciones sobre el emplazamiento y tamaño ideal de la tienda;
- » Acondicionamiento y decoración del local;
- » Criterios sobre la presentación y exposición de los productos;

- » Pulcritud;
- » Tramitación de reclamaciones.

### **Formularios (toda la documentación y los formularios necesarios para llevar la franquicia):**

- » Formularios de contabilidad y para operaciones bancarias;
- » Hojas de pedido;
- » Artículos de escritorio;
- » Formularios relativos a la legislación de protección de datos de carácter personal;
- » Contratos de trabajo.

### **Asuntos jurídicos;**

Enumerar la legislación, y las licencias y autorizaciones correspondientes.

### **Directorio del personal del franquiciador**

- » Lista de los empleados del franquiciador con indicación del cargo y relación de dependencia jerárquica;
- » Números de teléfono y demás indicaciones útiles.

El manual de explotación debe contener todo lo que el franquiciado necesita saber para administrar debidamente la franquicia, de modo que todos los franquiciados puedan aplicar de manera uniforme y coherente el modelo de explotación, que es la esencia de la franquicia. Se pretende así que los consumidores reciban el mismo servicio en todos los establecimientos de la franquicia y, en consecuencia, mantener el prestigio y la reputación de la enseña. Millones de consumidores acuden diariamente a las tiendas de McDonald's, no necesariamente por el hecho de que sirvan las mejores hamburguesas, sino porque el consumidor encuentra siempre las mismas hamburguesas en una tienda o en otra. El carácter homogéneo del servicio es lo que atrae al público y lograr eso es uno de los fines últimos del manual de explotación.

## **14. Mejoras y perfeccionamientos**

A lo largo de la franquicia es ineludible que tanto el franquiciador como el franquiciado realicen mejoras y perfeccionamientos. En el contrato de franquicia se pacta que el franquiciado tiene la obligación de poner en práctica las mejoras obtenidas por el franquiciador y asimismo que las mejoras que él mismo realice deberá cederlas al franquiciador o dárselas en licencia.

## 15. Formación

Se deberá brindar al franquiciado formación inicial, pues suele desconocer la actividad de la franquicia, y dicha formación deberá ir completándose de forma regular.

La formación inicial suele ser gratuita, en el sentido de que su costo se incluye en el canon inicial que pagará al franquiciador. La formación inicial consiste en clases y explicaciones en el propio lugar de trabajo. La formación permanente es remunerada al precio de costo y no se considera una ganancia para el franquiciador, pues redundaría en provecho de todos que el personal de la red esté bien formado. En la actualidad, es muy habitual que la formación se imparta por Internet; se ponen así al alcance de todos los franquiciados los medios didácticos necesarios, como videos y podcasts.

En los últimos veinte años, *Juan Valdez* se ha convertido en sinónimo de café colombiano. A través de esta marca, la Federación Nacional de Cafeteros que representa a más de 548.000 familias caficultoras comercializa y distribuye café de alta calidad a todo el mundo.

A través del programa de franquicias, *Juan Valdez* se encuentra presente en 40 países, con 551 tiendas especializadas. Para proteger las normas de calidad y servicio de la compañía, los interesados en adquirir la franquicia deben reunir experiencia en el negocio de *retail*, alimentación o bebidas, elaborar un plan de negocios que atienda las particularidades locales y del mercado de café, y contar con liquidez patrimonial a cinco años.

Además del registro de su tradicional logo como marca, la Federación Nacional de Cafeteros registró en 2005 la identificación geográfica "Café de Colombia" en diversos países. Este registro permite identificar y garantizar el origen de los productores y distribuidores de café colombiano así como sus estándares de calidad.



### El control de calidad

La esencia del contrato de franquicia es la licencia de marca, que junto con los demás derechos de propiedad intelectual como el secreto comercial, los derechos de autor, los diseños indus-

triales y las patentes, sustenta el prestigio de la marca. La marca es el elemento vital de la franquicia, y protegerla y fortalecerla reviste una importancia decisiva para el franquiciador y para el franquiciado, pues la prosperidad de ambos depende de que se logre mantener la marca y, con suerte, realzar su atractivo.

Para mantener el atractivo de la marca, hay que cuidar su calidad y conservar inalterable la imagen que el público tiene de ella. El franquiciador cede a otro (el franquiciado) el derecho de usar la marca, pero no se puede desentender de la responsabilidad de velar por la calidad de los productos y servicios que llevan la marca y por que se mantenga la coherencia en toda experiencia visual y emocional de interacción con la marca. Es decir, prescindiendo del establecimiento de la franquicia al que acude, el consumidor deberá encontrar siempre el mismo producto. Otra razón por la que el franquiciador no puede dejar de lado esa obligación, pues el control de calidad es vital para mantener el atractivo de la franquicia y el valor del fondo de comercio de la marca. Si decaen las normas de calidad en un establecimiento de la red, eso afectará a toda la franquicia. El franquiciador no se puede desentender, pues en su calidad de propietario de la marca, tiene la obligación legal de velar por que la persona a la que ha dado la licencia (en este caso, el franquiciado), mantenga el control de calidad. Si el franquiciador no cumple esa obligación, se entenderá que hace abandono de la marca y perderá sus derechos sobre ella. El hecho de conceder en licencia una marca sin realizar controles de calidad se conoce con el nombre de práctica de “nuda licencia”.

Como queda ilustrado, el franquiciador ejerce un control considerable sobre la forma en que el franquiciado lleva la franquicia para que en toda la red se respeten ciertas normas de calidad fijadas de antemano. El control de la calidad empieza en el momento de escoger el franquiciado y continúa a lo largo de la explotación de la franquicia. El manual de explotación es la base de la explotación de la franquicia y, por consiguiente, brinda una pauta objetiva para evaluar si el franquiciado cumple o no las normas de calidad establecidas. Para asegurar el control de calidad, hay que velar por que se cumplan los requisitos y normas fijados en el manual de explotación. La formación inicial y constante, seguida de visitas periódicas programadas, y otras realizadas al azar, al establecimiento del franquiciado, constituyen un medio sumamente útil de garantizar que el método de la franquicia se aplique en todos sus aspectos y que la reputación de la marca permanezca intacta.

## 16. Combinación de marcas

Se entiende por “combinación de marcas” el hecho de que dos o más marcas se unan para realizar las respectivas actividades de franquicia bajo el mismo techo. La principal ventaja que ofrece ese sistema es que contribuye a reducir los gastos, al compartirse los gastos generales y los gastos corrientes, y al mismo tiempo se agranda la cartera de clientes, pues es muy probable que un local en el que haya dos o más marcas en vez de una sea más visitado.

Entre las ventajas que suele presentar la combinación de marcas están:

- » Agrandar la cartera de clientes/ganar cuota de mercado y por consiguiente incrementar la facturación;
- » Reducir el importe de la inversión y los gastos de explotación; dividir los gastos generales y formar al personal para que sepa hacer las labores que son comunes a ambos franquiciados;
- » Sacar el máximo provecho de las iniciativas de comercialización y de los ingresos generados;
- » Reforzar la posición frente a la competencia;
- » Realzar el valor de la marca ante el consumidor;
- » Fortalecer varias marcas al mismo tiempo.

Si la combinación de marcas no se lleva a cabo debidamente, los propietarios del negocio corren un gran riesgo de crear confusión en el cliente, lo que a su vez puede traducirse en una pérdida de valor de la marca, y como la marca es la columna vertebral de la franquicia, toda pérdida a ese respecto puede ser catastrófica para el propietario de la marca. Entre las medidas prácticas que se pueden tomar para evitar que eso ocurra están:

- » Las dos empresas que deseen realizar una combinación de marcas deben ser de naturaleza complementaria; entre los ejemplos de lo que puede ser complementario en ese sentido están una librería y un café, o una gasolinera y un establecimiento de comida rápida. No obstante, aun cuando la proximidad de las empresas puede ofrecer un mayor número de ventajas al consumidor, debe haber bastante distancia en la naturaleza de la actividad pues de lo contrario se corre el riesgo de confundir al consumidor, que pensará que hay alguna relación entre ambos negocios.
- » Aunque estén bajo el mismo techo, será necesario que haya un espacio suficiente entre una y otra empresas. Además, en lo que respecta a su aspecto general, se destacará la identidad específica de cada una. Además, los logotipos y letreros respectivos deben ser distintos.
- » Cuando las marcas combinadas aparezcan juntas en el material de comercialización o publicitario, cada empresa debe contar con un sistema para las cuestiones de diseño como el tamaño de letra, los colores, el espacio de separación y los agradecimientos; se evitará así dentro de lo posible el riesgo de confusión entre marcas o de pérdida de valor de las mismas. Por último, en el contrato de combinación de marcas será preciso estipular que el fondo de comercio generado por cada empresa irá en beneficio de cada propietario.

## PRÁCTICAS ÓPTIMAS EN LA GESTIÓN DE LAS MARCAS.

MANTENER LA SOLIDEZ DE LA MARCA: El uso correcto de la marca

Una vez registrada la marca hay que preocuparse de su mantenimiento en el Registro de marcas, realizando los trámites y pagando las tasas de renovación. Además, es menester mantener su prestigio en el mercado, utilizándola de forma diligente como se indica a continuación:

- » Emplear el símbolo ®, que indica que se trata de una marca registrada.
- » Distinguir la marca del texto que la acompaña mediante letras en mayúscula, negrita o cursiva, o poniéndola entre comillas.
- » Utilizar la marca siempre de la misma forma. Si la marca está registrada con una grafía, diseño, color o tipo de letra particular, velar por que siempre sea utilizada de la misma forma. No hay que modificarla, por ejemplo, utilizando guiones, abreviándola o expresándola mediante una combinación o abreviación (por ejemplo, se escribirá “estilográfica Montblanc”, y no “Mont Blanc”).
- » No se debe usar la marca como un sustantivo. La marca se usará exclusivamente como adjetivo (por ejemplo, hay que decir “bloques de construcción Lego”, no “los Lego”).
- » No se debe usar la marca como un verbo (por ejemplo, se dirá “retocado con el programa informático Adobe Photoshop”, no “photoshopeado”).
- » No se debe usar la marca en plural (por ejemplo, se dirá “los caramelos Tic Tac”, no “los tic tacs”).
- » Establecer directrices y prácticas óptimas claras que enseñen el uso de la marca al personal, los proveedores, los distribuidores y los consumidores. Velar por que todos los interesados observen sin excepción las normas y directrices.

## 17. Denominación social, nombre comercial y nombre de dominio

El franquiciador deberá sopesar si autoriza a los franquiciados a que usen el nombre de la franquicia en una denominación social, nombre comercial o nombre de dominio. Además, deberá controlar también los nombres de dominio que pretenda utilizar el franquiciado si en ellos ha de figurar el nombre de la franquicia.

La necesidad de reproducir todos los aspectos de la actividad comercial franquiciada se ejemplifica en la panadería y confitería de origen uruguayo Medialunas Calentitas.



Con más de quince años de historia, Medialunas Calentitas ha crecido desde su local original en el balneario de La Barra, Departamento de Maldonado a ser reconocida en tres países de la región. A través del sistema de franquicias expandieron su marca a 9 locales distribuidos en Argentina, Paraguay y Uruguay.

Mantener la calidad y el reconocimiento de sus sabores es esencial para los franquiciantes de Medialunas Calentitas. En sus franquicias prestan especial atención a las características de sus productos, que son elaborados y horneados en el día, en las propias instalaciones del franquiciado. Para ello, garantizan la excelencia en las materias primas seleccionadas y forman a los franquiciados y su personal en los procesos de cocina y administración de la empresa.

En el proceso, el franquiciado obtiene acceso a todos los productos (medialunas, empanadas, sandwichería, postres, cafetería, etc.), obteniendo las recetas y el *know-how* del negocio. El sabor de las medialunas es característico de la marca, por lo cual el franquiciante participa de la capacitación y el entrenamiento durante un lapso hasta contar con la plena conformidad respecto de las capacidades de todo el equipo operativo y gerencial.



### Elementos de la protegidos por derecho de autor:<sup>16</sup>

- » Formularios, como contratos, hojas de pedido, cuadros y hojas de inspección.
- » Medios didácticos para la formación de los franquiciados (videos, guías, podcasts, etcétera) o del público, si la franquicia se dedica a la enseñanza.
- » Publicidad y medios publicitarios: publicidad por televisión, prensa escrita e Internet, carteleras, folletos y demás medios publicitarios concebidos expresamente para el establecimiento.
- » Prospectos de la franquicia.
- » Programas informáticos creados expresamente para llevar la franquicia.
- » Sitios web e ilustraciones, como los dibujos de personajes emblemáticos, ya sean personas o animales; por ejemplo, Ronald McDonald (*McDonald's*), Coronel Sanders (*Kentucky Fried Chicken*) o el oso de Candy (*Candy Sweet*).
- » Menús, boletines, fotografías y planos.
- » Elementos gráficos en las camionetas de reparto, coches y demás vehículos que se emplean para la franquicia.

<sup>16</sup>Extraído de "Copyright Protection: The Forgotten Stepchild of a Franchise Intellectual Property Portfolio", por Mark S. Vanderbroek y Jennifer M. D'Angelo, 84 Franchise Law Journal (volumen 28, N° 2, otoño de 2008), pág. 84.

**5**

# **La extinción del contrato de franquicia**

## 18. Causas de diferencias entre las partes en el contrato de franquicia

La solución de las diferencias relativas a franquicias se rige por dos principios fundamentales. Por un lado, y dentro de lo posible, el franquiciador no deberá dar la impresión de que quiere imponerse al franquiciado con un criterio sumamente legalista. Por otro lado, tampoco podrá mostrarse incauto y permitir que el franquiciado decida por su cuenta las cláusulas del contrato de franquicia y las partes del manual de explotación que desea cumplir. No es fácil conciliar ambos principios.

Cuando surge una diferencia entre las partes en la franquicia, no conviene que el franquiciador busque imponerse con argumentos legalistas, salvo en casos de incumplimiento muy grave del contrato, como alentar a que los demás franquiciados incumplan el contrato, revelar información confidencial, utilizar indebidamente las marcas y demás derechos de propiedad intelectual de la franquicia, tener intención de establecer un negocio competidor; no pagar los cánones estipulados. En esos supuestos, la obligación ineludible del franquiciador es proceder con rapidez y eficacia para que la contraparte no se salga con la suya y que ello sirva de advertencia a los demás franquiciados. A menos que el problema sea muy grave, habrá que dialogar con el franquiciado para buscar una solución. Lo ideal es empezar por la negociación, y si eso falla, recurrir a la mediación y en última instancia al arbitraje. La vía judicial debe ser el último recurso. Una manera de allanar el camino es incluir una cláusula de solución de diferencias en el contrato, por la que las partes queden obligadas a recurrir a la mediación de la OMPI y, si no hay acuerdo, al arbitraje acelerado.<sup>17</sup>

### Cuestiones litigiosas más habituales en un contrato de franquicia:

- » **Incumplimiento de los pagos:** Una de las causas de mayor número de diferencias es el impago del canon de explotación cuando el franquiciado que lleva ya un tiempo en la actividad deja de pagarlo porque considera escaso el rédito que obtiene.
- » **Elección del emplazamiento y usurpación de la zona estipulada o intromisión en la clientela ajena y redes de distribución:** Por lo general incumbe al franquiciado escoger el emplazamiento y el franquiciador debe ayudarlo, pero en última instancia tiene derecho a rechazar el lugar elegido. El rechazo del emplazamiento que escoge el franquiciado puede provocar diferencias entre las partes. También surgen problemas cuando el franquiciado entiende que se usurpa su zona por que el franquiciador abre establecimientos competidores a proximidad del territorio que se le ha asignado. Hay otras maneras de competir con el franquiciado, como vender los productos por Internet o en establecimientos que radican en el territorio asignado.

<sup>17</sup> La cláusula que recomienda la OMPI sobre la mediación seguida, en ausencia de solución, de arbitraje acelerado puede consultarse en: (<http://www.wipo.int/amc/es/clauses/index.html#2>).

- » **Prácticas y procedimientos contables:** El contrato de franquicia impone al franquiciado la obligación de presentar amplia información para que el franquiciador pueda evaluar el rendimiento y comprobar si se cumplen el pago del canon de explotación y las demás obligaciones del contrato. Muchas diferencias se deben a la no presentación de información.
- » **Uso indebido de fondos para publicidad:** En la franquicia se constituye un fondo especial para publicidad, con las aportaciones de los franquiciados y gracias al cual se sufraga la publicidad de toda la enseña. El empleo con otros fines del capital de ese fondo se considera “uso indebido” y genera un litigio.
- » **Supervisión y apoyo:** Uno de los atractivos que tiene la franquicia como forma de hacer negocios es el apoyo permanente que brinda el franquiciador al franquiciado a lo largo de todo el contrato. La falta de formación y del apoyo convenidos es fuente de litigio.
- » **Proveedores autorizados:** Para mantener el control de calidad, lo habitual es que los franquiciadores exijan que los franquiciados adquieran determinados artículos a proveedores autorizados, y en algunos casos, a los franquiciadores mismos. Si el franquiciado averigua que puede comprar más barato los mismos artículos a otros proveedores, no podrá hacerlo sin el consentimiento del franquiciador.
- » **Precio de venta de la materia prima:** Otra causa de descontento es cuando el franquiciado no se beneficia de las rebajas que hace el fabricante al franquiciador. Las economías de escala es una de las ventajas que el franquiciado espera obtener de la franquicia; y de ahí que aspire a comprar materia prima a un precio más barato que si la comprara por su cuenta. El conflicto surge si los franquiciados creen que la competencia paga menos por esa misma materia prima.
- » **Diferencias de trato:** Por norma general, las ventajas que el franquiciador ofrece a un franquiciado deben hacerse extensivas al resto de los franquiciados, salvo que se pueda justificar que, por circunstancias especiales, las ventajas solo pueden ofrecerse exclusivamente a un franquiciado.
- » **Cesión de la licencia de franquicias :** Si, por la razón que sea, el franquiciado desea vender la franquicia, el franquiciador deberá facilitar ese proceso y ayudarlo a encontrar un interesado en comprarla. El franquiciador solo podrá rechazar la candidatura de compradores potenciales que proponga el franquiciado si tiene razones fundadas para ello.
- » **Falsas declaraciones por el equipo de gestión y ventas del franquiciador:** Otra causa de litigios son las falsas declaraciones realizadas por los empleados del franquiciador a los interesados en adquirir la franquicia para convencerlos de que firmen el contrato. Lo más habitual es inflar las previsiones de beneficios o no exponer correctamente las condiciones de la inversión inicial). Por consiguiente, es importante poner en guardia a los equipos de gestión y ventas del franquiciador sobre el peligro de la exageración a los fines de vender la franquicia. Además, en materia de divulgación previa a la firma, hay que esforzarse por brindar información certera y llevar adelante una negociación de buena fe, por cuanto al no hacerlo se corre el riesgo de ser demandado por el franquiciado y por las instituciones competentes por responsabilidad pre-contractual.

- » **Modificación del método de explotación y del nombre de la marca:** Dentro de lo posible, los franquiciadores propiciarán que los franquiciados participen en la modificación del método de explotar la franquicia y en la búsqueda de un nuevo nombre para la marca. Ambos trabajos suelen entrañar costos elevados; por consiguiente, es preciso que los franquiciados estén totalmente de acuerdo y se comprometan con los cambios propuestos. En la medida en que el cambio del nombre de la marca implique un cambio en la marca o la creación de una variante de la misma, habrá que tener en cuenta las consecuencias jurídicas de esos actos, tanto en la titularidad y como en el derecho a utilizar la marca; esa cuestión debe ser abordada y aclarada debidamente.
- » **Diferencias en materia de propiedad intelectual:** Por lo general, las diferencias surgen en este ámbito por el hecho de que el franquiciado no utilice los derechos de propiedad intelectual concedidos por el franquiciador según lo pactado; un tercero infringe los derechos y se debe decidir a quién corresponde interponer la denuncia y correr con los gastos; el franquiciado es demandado por infracción de derechos de propiedad intelectual y hay que establecer si el franquiciador está obligado a sumarse al pleito en defensa del franquiciado o a indemnizarlo. También surgen problemas una vez extinguido el contrato si el franquiciado continúa utilizando la propiedad intelectual de la franquicia o revela información confidencial adquirida durante la relación de franquicia. En los casos en los que el franquiciador procura evitar que el franquiciado utilice la marca una vez expirado el contrato, se suele alegar en su contra que no tomó medidas para velar por que el franquiciado se adhiera a normas específicas de control de calidad como se había pactado y que, por consiguiente, abandonó los derechos sobre la marca en razón de una “nuda licencia”. Otro ejemplo de problema que puede originar un litigio de propiedad intelectual es que el franquiciador no haya registrado la marca al crear la franquicia y el franquiciado haya procedido al registro de la misma en su propio nombre; cuando se produce ese tipo de situaciones, lo normal es introducir una cláusula en el contrato por la cual el franquiciado transfiere la marca al franquiciador. La otra posibilidad es que el franquiciador funcione o realice sus actividades bajo una marca específica, pero permita que los franquiciados añadan una descripción geográfica, como “Londres” o “Reino Unido”. En esos casos, el franquiciado a veces hace valer sus derechos sobre la marca y la descripción geográfica. De ahí que deba evitarse ofrecer al franquiciado la posibilidad de añadir descripciones en la marca.

La posibilidad de que se produzcan litigios y malentendidos podría minimizarse si se mantiene una documentación adecuada. Además, una labor concienzuda por parte del franquiciador durante el proceso de selección del franquiciado puede contribuir a evitar o minimizar futuros problemas. La selección adecuada del franquiciado es fundamental para el éxito de la franquicia. Aun cuando no hay garantías, el hecho de que el franquiciador haya invertido la debida cantidad de tiempo y de energía para realizar una evaluación detenida de la idoneidad y las cualificaciones del franquiciado (experiencia, solvencia patrimonial, motivación y compromiso) puede suponer muchos menos conflictos. Análogamente, es importante que el franquiciado

tome también sus precauciones, solicitando asistencia de expertos y estudiando debidamente las obligaciones financieras potenciales en que puede incurrir a los fines de estar seguro de que podrá cumplir esas obligaciones y de que el negocio será rentable.

## LA GESTIÓN DE LOS SECRETOS COMERCIALES

### 1. Hay que hacer un inventario de los secretos comerciales:

#### i. Información científica y técnica:

##### a. Información sobre los productos:

→ Características técnicas, y recetas, compuestos y fórmulas que son de propiedad del franquiciador

##### b. Información referida a la fabricación:

→ Métodos y conocimientos técnicos que se emplean en la producción;

→ Dispositivos físicos y los correspondientes manuales de servicio o de mantenimiento;

→ Métodos, técnicas, procedimientos y diseños de prototipos;

→ Planos, dibujos técnicos, croquis y diagramas y características mecánicas.

##### c. Tecnología informática:

→ Códigos fuente y códigos objeto de programas informáticos los cuales no hayan sido publicados;

##### d. Documentos de diseño de programas informáticos;

##### e. Algoritmos, fórmulas y cuadros de flujo de datos.

→ Solicitudes en trámite de patentes y de modelos de utilidad y cuadernos de laboratorio;

→ Antecedentes “negativos”: defectos de la actividad que no se han podido resolver y proyectos de investigación abandonados;

#### ii. Información estratégica

→ Planes de explotación, de publicidad y de mercadotecnia;

→ Ideas literarias plasmadas; métodos comerciales o de explotación que confieran una ventaja particular;

→ Estrategias de inversión;

→ Informes de estudios de mercado y de seguimiento de la competencia;

→ Contratos: datos de información confidencial de mercadotecnia, tarifas de publicidad, nuevos nombres de productos y marcas, diseños o elementos gráficos de los artículos de embalaje, etcétera.

iii. Información financiera

- Datos sobre costos y precios;
- Previsiones financieras;
- Facturación y catálogos de precios;
- Salarios y planes de retribución del personal.

iv. Información comercial

- Contratos con proveedores;
- Acuerdos;
- Base de datos y compilaciones de datos electrónicos;
- Información sobre los clientes;
- Información sobre el personal.

2. Medidas de protección:

i. Referidas al personal:

- a. Fomento de toma de conciencia/fuertes medidas de observancia;
- b. Contratos o cláusulas y pactos restrictivos (prohibición de competir y prohibición de contratar personal o de ganar clientes que pertenecen a la contraparte);
- c. Comprobar que el nuevo personal que proceda de firmas de la competencia no haya cometido actos de apropiación indebida de secretos comerciales;
- d. En el manual del personal hay que hacer hincapié en la importancia de los secretos comerciales y de los procedimientos que hay que seguir para proteger esos secretos;
- e. Utilizar acuerdos de confidencialidad en las relaciones con consultores, socios, contratistas, etcétera.

ii. Medidas de protección:

- a. Guardar con llave la documentación;
- b. En las computadoras hay que emplear una contraseña, además de programas antivirus y cortafuegos, etcétera;
- c. La documentación se entregará exclusivamente a quienes deben hacer uso de ella;
- d. Los documentos se distinguirán con leyendas como “confidencial”, “prohibida la reproducción”, etcétera;
- e. Se pondrá sumo cuidado a la hora de utilizar los aparatos y accesorios portátiles (computadoras, teléfonos, llaves USB);
- f. Restricción del acceso; registro en la recepción, libro de visitas, acompañantes para las visitas, letreros de “prohibida la entrada”, “exclusivamente personal autorizados”, tarjetas de acceso;
- g. Vigilar el uso de las fotocopiadoras, escáner y computadoras. Los documentos no se arrojarán a la papelera, sino que se destruirán con la máquina trituradora;
- h. Vigilar la transmisión de documentos por Internet.

## 19. Vigencia del contrato

El contrato de franquicia suele durar cinco o diez años. Un pequeño porcentaje de los contratos no llega a los cinco años. Franquicias como McDonald's, Burger King, Subway y KFC otorgan licencias de veinte años, lo que se explica por la duración de los contratos de arrendamiento de los franquiciados y el elevado capital necesario para poner en marcha el negocio.

La ventaja de pactar un contrato de cinco años es que el franquiciador podrá presentar un nuevo contrato de franquicia con nuevas condiciones y nuevos cánones cada vez que deba renovarse el contrato, aun cuando la introducción de condiciones y cánones diferentes puede dar pie a conflicto. Además, los contratos de cinco años permiten que el franquiciador no proceda a la renovación si los resultados del franquiciador dejan mucho que desear. Si en el contrato no se estipula el derecho del franquiciado a una renovación automática, será más fácil por lo general para el franquiciador rechazar la prórroga que rescindir el contrato. Las causas de rescisión de un contrato en este ámbito están a veces contempladas en la legislación nacional.

A los fines de establecer un plazo inicial razonable debe tenerse en cuenta el tipo de actividad, los requisitos y la inversión necesaria para entender el negocio así como el rédito que deje.

### Causas de rescisión anticipada del contrato

Es sumamente importante preservar el derecho a rescindir el contrato, pues de cara al mundo exterior, los franquiciados son el propio franquiciador. Por ejemplo, poquísimos clientes de los restaurantes KFC están al corriente de que, en realidad, no son clientes de ese restaurante, antes bien, clientes de otra entidad cuya conexión con ese restaurante es el contrato de franquicia. Por consiguiente, si el franquiciado actúa mal, lo normal es que el franquiciador desee tomar medidas inmediatas para evitar perjudicar a la marca; entre esas medidas puede estar la rescisión del contrato de franquicia. Por consiguiente, para el franquiciador es sumamente importante que en el contrato se estipule el derecho a rescindir este último en el supuesto de que el franquiciado incumpla determinadas disposiciones del contrato. Por lo general, los contratos de franquicia no suelen contener cláusulas similares que concedan esas mismas facultades al franquiciado.

Con la salvedad de las normas del derecho uruguayo que regulan las causas de rescisión de un contrato, a continuación, se exponen varios principios rectores en lo que respecta a las cláusulas de rescisión de los contratos de franquicia:

- » Es preciso estipular de forma clara y sin dejar espacio para el equívoco las situaciones en las que el franquiciador podrá ejercitar la facultad de rescindir el contrato. Hay que enumerar las situaciones que pueden dar pie a ese derecho. Los tribunales de determinados países no ven con buenos ojos que una parte (sobre todo cuando esa parte tiene más poder económico que la otra) tenga derecho a rescindir un contrato a largo plazo por incumplimientos

relativamente leves del contrato de franquicia. En los Estados Unidos de América, el documento de información precontractual es todopoderoso. El franquiciador puede rescindir un contrato de franquicia firmado por veinte años si el franquiciado se retrasa tres días en el cumplimiento de las obligaciones de pago, siempre y cuando esa cláusula figure en el documento de información precontractual.

- » Determinadas causas de incumplimiento son tan graves que exigen una rescisión inmediata; entre esas causas están las situaciones en las que el franquiciado está involucrado en actos de competencia desleal; ha violado derechos de propiedad intelectual, ha divulgado información confidencial, está alentando a los demás franquiciados a que no cumplan el contrato de franquicia o está declarando intencionadamente menos de lo facturado. En función de la situación de que se trate, el franquiciador deberá considerar la posibilidad de adoptar una posición alternativa, por ejemplo, ofrecer asistencia al franquiciado por la vía de la negociación y la mediación antes de emprender acciones judiciales que podrían llevar a la rescisión del contrato.
- » En el contrato debe estipularse un plazo de notificación y, según las circunstancias, la facultad de subsanar o remediar el incumplimiento. Por último, si hay que proceder a la rescisión, debe actuarse de forma justa y razonable.

### La prórroga del contrato

En general, el franquiciado espera que tras el plazo inicial le sea concedida una prórroga de al menos 15 o 20 años para explotar la franquicia, siempre y cuando se cumplan las condiciones estipuladas. En caso de reventa (cesión de un franquiciado a otro) de la franquicia se deberá conceder al nuevo franquiciado un plazo “garantizado” para explotar la franquicia equivalente al que se ofrece a todo nuevo franquiciado, y no solo el período restante estipulado en la franquicia original.

En la cláusula de prórroga se recogen, entre otras, las siguientes condiciones:

- » El franquiciado deberá notificar al franquiciador la voluntad de renovar el contrato, por lo general, entre tres a nueve meses antes de que expire el mismo. El plazo exacto de notificación suele depender del tiempo que tardaría el franquiciador en encontrar un nuevo franquiciado si el actual no quiere renovar el contrato de franquicia.
- » El franquiciado no deberá tener antecedentes de incumplimiento grave, debe haber cumplido el contrato en términos generales y no deberá encontrarse en estado de incumplimiento en la fecha en la que notifique la solicitud de prórroga o cuando ésta surta efecto. En los contratos de franquicia habría de evitarse la introducción de cláusulas que priven de la facultad de prórroga al franquiciado en caso de incumplimiento leve o menor, pues esas circunstancias son inevitables en el mundo de la franquicia.

- » El franquiciado deberá renunciar a toda acción interpuesta contra el franquiciador. La razón de ser de esa cláusula es que el franquiciador no tenga que preocuparse de que puedan interponerse acciones judiciales en relación con hechos que tuvieron lugar durante el “antiguo” contrato; ambas partes deben comenzar desde cero. Con esa cláusula, en esencia, el franquiciador concede la prórroga a condición de que el franquiciado no lo demande en virtud del anterior contrato. Hoy en día, esa cláusula se recoge habitualmente en los contratos de franquicia.
- » El franquiciado tiene la obligación de tomar todas las medidas necesarias para garantizar que cumple las normas estipuladas por el franquiciador puede ocurrir que éste haya renovado la marca o impuesto requisitos adicionales de material después de firmar la franquicia que ahora se quiere prorrogar.
- » Puede que el franquiciador tenga que pagar un canon de renovación. Como el interés primordial del franquiciador es que, en la medida en que haya funcionado de forma satisfactoria, el franquiciado permanezca en la franquicia, si se fija el canon de prórroga, deberá ser la cantidad mínima necesaria para reembolsar los gastos jurídicos y administrativos en que incurra el franquiciador para formalizar el nuevo contrato de franquicia.
- » El franquiciado puede perder el derecho de prórroga si ha obtenido malos resultados. Aun cuando hay muchas reservas sobre si es o no conveniente fijar requisitos mínimos en materia de resultados durante el plazo del contrato (en algunos países no existen), la inclusión de un requisito de una cláusula de rendimiento mínimo en el contrato de prórroga es totalmente distinto. Los franquiciadores deben considerar la posibilidad de incluir una disposición en el sentido de que no tienen obligación de prorrogar el contrato si los resultados obtenidos por el franquiciado no superan el tramo del 10% de la escala, aun cuando eso solo funciona si los territorios dados en franquicia o las zonas de captación son comparables en términos generales.
- » El nuevo contrato que deberá firmar el franquiciado será el que esté vigente a la fecha de la prórroga. En la mayor parte de los casos, el franquiciador puede fijar a su gusto las condiciones del nuevo contrato de prórroga, pues no sabe qué resultados tendrá la franquicia ni conocer de antemano qué cambios tendrán lugar en la legislación. Se trata de un asunto delicado: ¿puede el franquiciador, en el momento de renovación de la franquicia, realizar cambios radicales como aumentar el canon por los servicios de gestión, del 5% al 15%? La respuesta dependerá de las leyes y prácticas de cada país.

## 20. Condiciones de la cesión de la franquicia

En el contrato de franquicia se suele estipular que el franquiciador podrá transmitir libremente a un tercero la actividad y el contrato de franquicia. Por otro lado, el franquiciado solo podrá transmitir el negocio a una persona que acepte el franquiciador y que reúna los criterios de selección fijados por éste. Además, en el contrato de franquicia suele constar una disposición que otorga al franquiciador un derecho de opción prioritaria para adquirir el negocio del franquiciado si el franquiciado quiere venderlo o para ceder el contrato de franquicia. Igualmente importante es el requisito de que el franquiciador quede satisfecho con los resultados obtenidos por el nuevo comprador en el programa de formación.

## 21. Solución de diferencias

Como en cualquier relación, comercial o de otro tipo, las cosas pueden salir mal. La prudencia y el sentido común aconsejan, por consiguiente, que se reflexione sobre posibles problemas que pueden plantearse y estropear una relación que por lo demás es buena. Ese consejo se aplica a todas las relaciones comerciales pero es particularmente importante en el contexto de las franquicias, en el que se contempla una relación a largo plazo de estrecha y regular colaboración entre el franquiciador y el franquiciado. Anticiparse a los acontecimientos suele ser la mejor prevención. No obstante, sí, pese a todos los esfuerzos, surgen problemas, el modo en que se aborden y se solucionen será decisivo para la perduración de la franquicia.

El franquiciador y el franquiciado siempre pueden recurrir a la vía judicial en caso de incumplimiento de las disposiciones del contrato y en algunos casos ésa será la mejor forma de resolver una diferencia. No obstante, habida cuenta de la complejidad del proceso, sobre todo, los gastos que acarrea y el tiempo que lleva, lo más sensato será buscar otra salida a la situación. Los métodos más comunes a ese respecto son la mediación y el arbitraje, pues no duran tanto tiempo y, en el caso de la mediación, son menos onerosos. En particular, el arbitraje es el mejor método para solucionar diferencias cuando las partes están en diferentes países.

Lo normal es que en el acuerdo se prevea la posibilidad de recurrir a la mediación y/o al arbitraje. A diferencia de la mediación, el arbitraje se parece más al pleito clásico, pues el procedimiento termina con la decisión del árbitro, y por lo general, esa decisión se debe ejecutar. Por otro lado, la mediación es menos formal. Las partes eligen por consenso a un mediador a quien incumbe facilitar la solución de la diferencia y para lo cual procura hacer que las partes se pongan de acuerdo. Es decir, el mediador no posee autoridad para tomar una decisión sobre el asunto en sí, sino que su autoridad se limita a propiciar que las partes encuentren una solución satisfactoria para ambas. Durante el trámite de la mediación se ofrece a las partes la oportunidad de exponer sus respectivas posiciones al mediador, tanto en presencia de ambas como en privado. Las deliberaciones mantenidas en privado son confidenciales. Por lo general, antes

de recurrir a uno de ambos métodos de solución de diferencias se aconseja a las partes que intenten recomponer la situación por la vía informal, de ser posible, conversando cara a cara.

En Uruguay diversas organizaciones ofrecen servicios de mediación y arbitraje para resolver las disputas comerciales. Si las conversaciones informales no logran solucionar las diferencias, franquiciador y franquiciado pueden recurrir a algunos de los siguientes centros:

- » Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI.<sup>18</sup>
- » Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio y Servicios del Uruguay.<sup>19</sup>
- » Centro de Mediación y Arbitraje de la Liga de Defensa Comercial (LIDECO).<sup>20</sup>
- » Centro de Mediación del Poder Judicial.<sup>21</sup>
- » Centro de Resolución de Conflictos de la Asociación de Escribanos del Uruguay.<sup>22</sup>

### Servicios de solución de diferencias que presta el Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI

El Centro de Arbitraje y Mediación de la OMPI (el Centro de la OMPI) es reconocido por su neutralidad en la solución de diferencias en el ámbito internacional. Brinda mecanismos alternativos para la solución de diferencias, como la mediación, el arbitraje y el arbitraje acelerado con arreglo al Reglamento de Arbitraje Acelerado de la OMPI, y por esos servicios cobra unas tasas que no tienen fines lucrativos.

En la jurisprudencia del Centro de la OMPI figuran casos de propiedad intelectual y otros conflictos comerciales, como los de licencia y distribución, contratos de licencia y de coexistencia de marcas, regalías, y pactos de exclusividad y de rescisión del contrato. El Centro de la OMPI cuenta con mediadores y árbitros de todo el mundo, entre ellos, especialistas en franquicias, que pueden ser designados por las partes para los procedimientos llevados ante la OMPI.

El Centro de la OMPI ha elaborado modelos de cláusulas contractuales que pueden utilizarse en los contratos de franquicia, y brinda una infraestructura por la cual se asignan administradores experimentados y plurilingües para llevar los procedimientos de mediación y de arbitraje acelerado. El administrador del procedimiento brinda asistencia a las partes, ayuda a designar el mediador y el árbitro o árbitros, facilita la comunicación, se encarga de las cuestiones económicas, y asimismo puede brindar asistencia logística. Las partes de los casos que se ventilan ante la OMPI tienen a su disposición el servicio electrónico de presentación de demandas (WIPO ECAF), gracias al cual ellas y los demás interesados en el procedimiento pueden presentar los documentos por vía electrónica para facilitar la comunicación. El Centro de la OMPI vela por la eficacia de todos los aspectos del procedimiento.

Los reglamentos de arbitraje y mediación de la OMPI y las cláusulas recomendadas, así como otros recursos, pueden consultarse en el sitio web: <http://www.wipo.int/amc/es/>

<sup>18</sup> Disponible en: <https://www.wipo.int/amc/es/>

<sup>19</sup> Disponible en: <https://www.arbitraje.com.uy>

<sup>20</sup> Disponible en: <https://www.lideco.com/lideco/centro-de-mediacion-y-arbitraje.html>

<sup>21</sup> Disponible en: <https://www.poderjudicial.gub.uy/institucional/centros-de-mediacion.html>

<sup>22</sup> Disponible en: <https://www.aeu.org.uy/Servicios/Centro-de-Resolucion-de-Conflictos-uc2203>

## 22. Cuestiones relativas a la rescisión del contrato

Una vez rescindido el contrato, el franquiciador se tendrá que ocupar de las repercusiones de la rescisión en la reputación de la franquicia y el riesgo de que el antiguo franquiciado haga uso de la marca, los secretos comerciales y la demás documentación secreta y conocimientos técnicos adquiridos a raíz del contrato. Con ese fin se estipulan cláusulas para proteger la marca y la imagen de marca; esas disposiciones se conocen también como pactos de no-competencia y que restringen el derecho del antiguo franquiciado de ejercer una actividad que compita con la franquicia.

De ahí que, para proteger la reputación de la franquicia, el antiguo franquiciado deba tomar una o varias de las medidas siguientes:

- » Cancelar el registro de la licencia de uso de la marca concedida por el franquiciador.
- » Cambiar los letreros y la decoración del local y de los vehículos.
- » Restituir toda la publicidad, artículos de embalaje, de mercadotecnia y medios publicitarios que guarden relación con la franquicia.
- » Cesar el uso de los artículos de escritorio, elementos impresos, sitios web, etcétera, que lleven las marcas de comercio, marcas de servicio, nombres comerciales y nombres de dominio del franquiciador y demás elementos que guarden relación con la franquicia.
- » Restituir todos los manuales de explotación.
- » Cesar el uso del método del franquiciador.
- » Cesar el uso del material del franquiciador que está amparado por derecho de autor.

Además, el franquiciador se puede reservar el derecho de comprar el inmovilizado material (los bienes materiales) de la actividad según una fórmula fijada de antemano (como el costo depreciado) y de hacerse con el contrato de arriendo del local donde se ejerce la actividad. En ese caso, el franquiciado perderá por completo el negocio. Muchos franquiciadores ejercitan esos derechos y luego venden el local a un nuevo interesado como franquicia “llave en mano”.

El pacto de prohibición de competir, que impide que el antiguo franquiciado compita con la franquicia, es considerado una restricción al comercio y surtirá efectos únicamente si se entiende que la restricción es de carácter prudencial o proporcionado. Para eso la restricción debe cumplir las tres condiciones siguientes:

- » La duración de la restricción. En general, se recomienda un año como máximo.
- » El alcance de la restricción. En determinadas jurisdicciones se reglamenta expresamente este asunto, por lo cual es importante examinar la legislación correspondiente. La restric-

ción debe limitarse a la actividad que es objeto de la franquicia. Por ejemplo, si el franquiciado lleva una hamburguesería, resultará nula por excesiva la cláusula que le prohíba dedicarse a “actividades del ramo de la alimentación”.

- » La zona restringida. La zona en la que se prohíbe competir con la franquicia deberá limitarse a la que se pactó en el contrato y, si no está estipulada con precisión, se entenderá que es la “zona de influencia” del establecimiento franquiciado. Es decir, si el 80% de los clientes del franquiciado vive a cinco kilómetros del local no tendría justificación alguna prohibir una zona más extensa.

## 23. La acción colectiva

Cuando se presentan problemas con el franquiciador el franquiciado no suele animarse a emprender solo la batalla en los tribunales. Aunando esfuerzos, los franquiciados que se encuentran en una situación similar podrán interponer una acción colectiva en nombre del grupo de franquiciados. En las jurisdicciones en que no es común la acción colectiva, los franquiciados con problemas semejantes podrán sumarse a la acción emprendida por otros. Para protegerse de esa eventualidad el franquiciador suele estipular que, en caso de litigio o arbitraje, el franquiciado podrá presentar exclusivamente las reclamaciones propias y no las de terceros.



6

# **Anexo: Glosario**

## Derechos de propiedad intelectual<sup>23</sup>

La propiedad intelectual se refiere a las creaciones de la mente: invenciones, obras literarias y artísticas, así como símbolos, nombres e imágenes utilizadas en el comercio. La propiedad intelectual se divide en dos categorías: la propiedad industrial y el derecho de autor.

La propiedad industrial incluye las patentes de invenciones, las marcas, los diseños industriales y las indicaciones geográficas. El derecho de autor, incluye obras literarias, tales como novelas, poemas y obras de teatro, películas, obras musicales, obras artísticas, tales como dibujos, pinturas, fotografías y esculturas, y diseños arquitectónicos. Los derechos conexos al derecho de autor incluyen los derechos de los artistas intérpretes y ejecutantes sobre sus interpretaciones y ejecuciones, los de los productores de fonogramas y los de los organismos de radiodifusión respecto de sus programas de radio y televisión.

Si bien las leyes de propiedad intelectual de la mayoría de los países avanzan hacia una mayor armonización, el carácter de esas leyes sigue siendo nacional (o regional, cuando un grupo de países acuerdan una ley regional de propiedad intelectual), y su vigencia se limita al territorio del país o la región en cuestión. Por consiguiente, un derecho de propiedad intelectual obtenido en una jurisdicción determinada solo es válido en esa jurisdicción.

### Las marcas

La marca es un signo distintivo que indica que ciertos productos o servicios han sido producidos o proporcionados por una persona o empresa determinada. El sistema ayuda a los consumidores a identificar y comprar un producto o servicio que, por su carácter y calidad, indicados por su marca única, se adecua a sus necesidades.

La marca ofrece protección a su titular, garantizándole el derecho exclusivo a utilizarla para identificar productos o servicios, o a autorizar a un tercero a utilizarla a cambio de un pago. El período de protección varía, pero una marca puede renovarse indefinidamente, siempre que se abonen las tasas correspondientes y que sea usada de forma permanente. Los tribunales hacen respetar la protección de las marcas y, en la mayoría de los sistemas, tienen la potestad de sancionar la infracción de las marcas.

Las marcas pueden consistir en una palabra o en una combinación de palabras, letras y cifras. Pueden consistir asimismo en dibujos, símbolos, signos tridimensionales como la forma y el embalaje de los productos, y en algunos casos incluso signos auditivos como la música o sonidos vocales, fragancias o colores utilizados como características distintivas. Además de las marcas que identifican el origen comercial de productos y servicios, existen otras categorías

<sup>23</sup> Extraído de ¿Qué es la propiedad intelectual? (publicación N° 450 de la OMPI (E) ISBN 978-92-805-1155-40: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_450\\_2020.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_450_2020.pdf)), salvo el título correspondiente al secreto comercial, que ha sido tomado de La clave de la propiedad intelectual Guía para pequeños y medianos exportadores, publicada por el Centro de Comercio Internacional y la Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (OMPI) (adaptada a Uruguay: <https://www.wipo.int/en/web/business/sme-intermediaries-toolkit>).

de marcas. Las marcas colectivas son propiedad de una asociación cuyos miembros las utilizan para identificarse con un nivel de calidad y otros requisitos establecidos por la asociación. Ejemplos de dichas asociaciones son las asociaciones de contables, ingenieros o arquitectos. Las marcas de certificación se conceden a un producto que satisface determinadas normas, pero no se restringen a los miembros de organizaciones. Pueden ser concedidas a cualquiera que pueda certificar que los productos en cuestión satisfacen ciertas normas establecidas. Las normas de calidad aceptadas internacionalmente “ISO 9000” son un ejemplo de estas certificaciones ampliamente reconocidas.

La protección jurídica de la marca en Uruguay se obtiene principalmente mediante el registro, con algunos derechos generados mediante el solo uso. El registro se obtiene presentando la correspondiente solicitud ante la Dirección Nacional de la Propiedad Industrial. Las solicitudes de registro de marca se suelen rechazar por “motivos absolutos” en los siguientes casos:

- » **Nombres genéricos:** Por ejemplo, no se puede registrar la marca SILLA para vender sillas; será rechazada, pues “silla” es el nombre genérico del producto;
- » **Nombres descriptivos:** Son palabras que se emplean en el comercio para describir el producto en cuestión. Por ejemplo, la marca DULCE será rechazada para vender chocolates por ser descriptiva. Del mismo modo, los términos elogiosos o que expresan una cualidad, como RÁPIDO, EL MEJOR, CLÁSICO o INNOVADOR, darán pie a objeciones similares, a menos que sean parte de una marca que, por lo demás, es distintiva;
- » **Marcas engañosas:** Estas marcas son las que engañan o pueden confundir al consumidor sobre la naturaleza, calidad u origen geográfico del producto. Por ejemplo, vender margarina con la marca VACA será rechazada, pues se entiende que confundirá a los consumidores, ya que la asociarán con los derivados de la leche (es decir, la manteca);
- » **Marcas que se consideren contrarias al orden público y la moral:** Las palabras e ilustraciones que se considere que quebrantan las normas de la moral y la religión no suelen ser aceptadas para su registro como marcas;
- » Las banderas y los escudos de armas, signos oficiales de control y emblemas de Estados y de organizaciones internacionales que hayan sido comunicados a la Oficina Internacional de la OMPI suelen estar excluidos del registro.

La solicitud se rechaza por “motivos relativos” cuando la marca entra en conflicto con derechos de marca anteriores, es decir, con una marca idéntica o semejante que ya ha sido registrada para un tipo de producto idéntico o similar.

Véase asimismo El secreto está en la marca - Introducción a las marcas dirigida a las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 900: <https://www.wipo.int/publications/es/details.jsp?id=4208&plang=ES>)

## El secreto comercial

En términos generales, toda información comercial confidencial que otorgue a una empresa una ventaja competitiva puede considerarse un secreto comercial. El mismo puede estar relacionado con cuestiones técnicas, por ejemplo la composición o el diseño de un producto, un método de fabricación, o los conocimientos especializados<sup>24</sup> necesarios para llevar a cabo determinada operación. Los elementos comúnmente protegidos como secretos comerciales incluyen procedimientos de fabricación, resultados de investigaciones de mercado, perfiles de consumidores, listas de proveedores y clientes, listas de precios, información financiera, planes empresariales, estrategias comerciales, estrategias publicitarias, planes de comercialización, planes y métodos de ventas, métodos de distribución, diseños, dibujos, planos arquitectónicos, planes de trabajo, mapas, etcétera.

Si bien las condiciones varían de un país a otro, existen algunas normas generales que definen lo que puede ser considerado secreto comercial. La información generalmente conocida o fácilmente comprobable no puede protegerse como un secreto comercial. Incluso la información difícil de obtener puede perder su condición de información protegida si el titular no adopta las precauciones apropiadas para mantener la confidencialidad o el secreto. La información debe tener valor comercial y por eso es un secreto, y el poseedor de la información debe haber adoptado medidas razonables para mantener la confidencialidad o el secreto (por ejemplo, mediante acuerdos de confidencialidad o no divulgación con todo aquel que tenga acceso a la información secreta). El mero hecho de llamar secreto comercial a una información no le otorgará esa condición.

El poseedor de un secreto comercial puede evitar que otros lo adquieran, divulguen o utilicen indebidamente. Sin embargo, la legislación concerniente al secreto comercial no da derecho a impedir que las personas adquieran o utilicen la información legítimamente, es decir, sin recurrir a medios ilícitos ni violar acuerdos o leyes nacionales.

A diferencia de otras formas de propiedad intelectual, entre ellas las patentes, las marcas y los diseños industriales, el mantenimiento de un secreto comercial es básicamente una forma de auto-protección. La protección del secreto comercial dura mientras la información se mantiene confidencial. Una vez que la información se hace pública, acaba la protección del secreto comercial.

## Derecho de autor y derechos conexos

El derecho de autor abarca un conjunto de leyes que conceden a los autores, artistas y demás creadores la protección de sus creaciones literarias y artísticas, generalmente llamadas “obras”. Un ámbito de derechos estrechamente relacionado con el derecho de autor es el de los “derechos conexos”, que son similares o idénticos al derecho de autor, aunque a veces más limitados y de menor duración. Los beneficiarios de los derechos conexos son los artistas in-

<sup>24</sup> Los conocimientos técnicos no son siempre un secreto comercial, pues se entiende que constituyen una amplia categoría de conocimientos y técnicas que son propios de la compañía y que se podrán considerar secreto comercial en caso de que reúnan las condiciones establecidas.

térpretes y ejecutantes (por ejemplo los actores y los músicos) en lo que respecta a sus interpretaciones y ejecuciones; los productores de grabaciones sonoras (por ejemplo, de casetes y discos compactos) en relación con sus grabaciones; y los organismos de radiodifusión respecto de sus programas de radio y de televisión. Las obras amparadas por el derecho de autor incluyen, entre otras, novelas, poemas, obras de teatro, obras de referencia, periódicos, programas informáticos, bases de datos, películas, composiciones musicales, coreografías, pinturas, dibujos, fotografías, esculturas, obras arquitectónicas, anuncios publicitarios, mapas y dibujos técnicos.

Los creadores de obras protegidas por derecho de autor y sus herederos y derechohabientes (por lo general denominados “titulares de derechos”) gozan de ciertos derechos básicos en virtud del derecho de autor. Detentan el derecho exclusivo de utilizar, o autorizar a terceros a que utilicen, la obra en condiciones convenidas de común acuerdo. El titular o los titulares de derechos sobre una obra pueden prohibir o autorizar: su reproducción bajo distintas formas, incluida la publicación impresa y la grabación sonora; su interpretación o ejecución pública, así como su comunicación al público; su radiodifusión; su traducción a otros idiomas; y su adaptación, como en el caso de una novela adaptada como guión cinematográfico. En virtud de los derechos conexos se conceden derechos similares, entre otros, de fijación (grabación) y de reproducción.

Muchos tipos de obras protegidas por derecho de autor y derechos conexos requieren una gran distribución, comunicación e inversión financiera para ser divulgadas con éxito (por ejemplo, las publicaciones, las grabaciones sonoras y las películas); de ahí que los creadores suelen ceder los derechos sobre sus obras a empresas con mayor capacidad para desarrollarlas y comercializarlas, a cambio de una compensación en forma de pagos y/o regalías (compensación basada en un porcentaje de los ingresos generados por la obra).

Los derechos patrimoniales del derecho de autor tienen una duración, estipulada en los tratados pertinentes de la OMPI, que comienza con la creación y fijación de la obra y dura por lo menos 50 años a contar desde la muerte del creador. Las distintas legislaciones nacionales pueden fijar plazos de protección más largos. Este plazo de protección permite que tanto los creadores como sus herederos y derechohabientes se beneficien económicamente de la obra durante un período de tiempo razonable. Los derechos conexos tienen un plazo de protección más corto, normalmente 50 años a contar desde su interpretación o ejecución, grabación o radiodifusión.

La protección mediante derecho de autor de los artistas intérpretes y ejecutantes también incluye derechos morales, que equivalen al derecho de reivindicar la paternidad de una obra y de oponerse a modificaciones de la misma que puedan atentar contra la reputación del creador.

La protección del derecho de autor y los derechos conexos se obtiene automáticamente sin necesidad de efectuar ningún registro ni otros trámites. No obstante, en Uruguay existe un sistema nacional de registro facultativo y de depósito de obras llevado por la Biblioteca Nacional. Este sistema facilita, por ejemplo, las aclaraciones de las controversias relacionadas con la titularidad o la creación, las transacciones financieras, las ventas, las cesiones y transferencias de derechos. Numerosos autores y artistas intérpretes y ejecutantes no tienen la capacidad ni

los medios para hacer respetar jurídica y administrativamente el derecho de autor y los derechos conexos, especialmente teniendo en cuenta la utilización mundial cada vez mayor de los derechos literarios, musicales y de interpretación o ejecución. A raíz de ello, la creación y el fortalecimiento de organizaciones o “sociedades” de gestión colectiva se está convirtiendo en una tendencia necesaria y cada vez mayor en muchos países. Estas sociedades pueden proporcionar a sus miembros los beneficios derivados de la experiencia y eficacia administrativa y jurídica de la organización, por ejemplo, recolectando, administrando y desembolsando las regalías obtenidas por la utilización, interpretación o ejecución nacional e internacional de las obras de sus miembros. Asimismo, ciertos derechos de productores de grabaciones sonoras y organismos de radiodifusión también se suelen administrar colectivamente.

Para más información, véase Expresión creativa - Introducción al derecho de autor y los derechos conexos para las pequeñas y medianas empresas (publicación N° 918: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo-pub-918-23-es-creative-expression-an-introduction-to-copyright-and-related-rights-for-small-and-medium-sized-enterprises.pdf>)

## Patentes

Una patente es un derecho exclusivo concedido a una invención, ya sea un producto o un procedimiento, que debe ser susceptible de aplicación industrial (útil), nueva (original) e implicar una “actividad inventiva” (no ser de carácter obvio). Una patente proporciona a su titular protección para su invención. La protección se concede por un período limitado que suele ser de 20 años a partir de la fecha de presentación de la solicitud.

La protección de una patente significa que el titular de una patente tiene el derecho exclusivo de impedir a otros la producción, utilización, ofrecimiento en venta, venta o importación de su invención. Por lo general, la observancia de los derechos de patente se hace respetar en los tribunales que, en la mayoría de los sistemas, tienen atribuciones para impedir las infracciones a la patente. Por otra parte, un tribunal puede declarar nula una patente si un tercero consigue ponerla en entredicho.

El titular de una patente tiene el derecho de decidir quién puede, o no puede, utilizar la invención patentada durante el período en el que la misma está protegida. El titular de la patente puede dar su permiso, o licencia, a terceros para que utilicen la invención de conformidad con términos establecidos de común acuerdo. El titular puede asimismo vender el derecho de explotar la invención a un tercero, que se convertirá entonces en el nuevo titular de la patente. Cuando la patente expire, expirará también la protección y la invención pasará a ser de dominio público; es decir, el titular deja de detentar derechos exclusivos sobre la invención, que pasa a estar disponible para su explotación comercial por parte de terceros.

Todos los titulares de patentes están obligados, a cambio de la protección mediante patente, a divulgar públicamente información sobre su invención, a fin de enriquecer el acervo total de conocimientos técnicos del mundo. Este volumen creciente de conocimiento público promueve una mayor creatividad e innovación en otras personas. Así pues, las patentes propor-

cionan no solo protección para el titular, sino también información e inspiración valiosa para las futuras generaciones de investigadores e inventores.

El primer paso para obtener una patente consiste en presentar una solicitud de patente. La solicitud de patente contiene, por lo general, el título de la invención, así como una indicación sobre su ámbito técnico; debe incluir los antecedentes y una descripción de la invención, en un lenguaje claro y con detalles suficientes para que una persona con un conocimiento medio del ámbito en cuestión pueda utilizar o reproducir la invención. Estas descripciones suelen ir acompañadas por material gráfico, por ejemplo, dibujos, planos o diagramas, que permiten describir más adecuadamente la invención. La solicitud contiene asimismo varias "reivindicaciones", es decir, información que determina el alcance de la protección que concede la patente.

Para más información, véase *Inventar el futuro - Introducción a las patentes dirigida a las pequeñas y medianas empresas* (publicación N° 917: <https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo-pub-917-1-es-inventing-the-future.pdf>)

## Diseños industriales

Los diseños industriales (también conocidos como dibujos y modelos industriales, en función de si son bidimensionales o tridimensionales) representan el aspecto ornamental o estético de un artículo. Pueden incluir características tridimensionales, como la forma o la superficie de un artículo, o bidimensionales, como los diseños, las líneas o el color. Los diseños industriales se aplican a una amplia variedad de productos industriales y artesanales que abarcan desde instrumentos técnicos y médicos, a relojes, joyas y otros artículos de lujo; desde electrodomésticos y aparatos eléctricos, a vehículos y estructuras arquitectónicas; desde estampados textiles, a bienes recreativos. Para estar protegido por la mayoría de las legislaciones nacionales, un diseño industrial debe ser nuevo u original y no funcional. Esto significa que el carácter de un diseño industrial es esencialmente estético y la legislación no protege ninguno de los rasgos técnicos del artículo en cuestión.

Cuando se protege un diseño industrial, el titular, es decir la persona o entidad que ha registrado el diseño, goza del derecho exclusivo contra la copia no autorizada o la imitación del diseño industrial por parte de terceros.

Para más información, véase *Lo atractivo está en la forma - Introducción a los diseños industriales dirigida a las pequeñas y medianas empresas* (publicación N° 498: [https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo\\_pub\\_498\\_1.pdf](https://www.wipo.int/edocs/pubdocs/es/wipo_pub_498_1.pdf))