

Oficina Económica y Comercial  
de la Embajada de España en Mumbai

## El modelo de franquicia en la India

# **El modelo de franquicia en la India**

Este estudio ha sido realizado por Eduardo Jiménez Sánchez bajo la supervisión de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Mumbai

**Julio 2012**

# ÍNDICE

<b>RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES</b>	<b>5</b>
<b>I. INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
1. Definición y características del sector y subsectores relacionados	7
<b>II. ANÁLISIS DE LA OFERTA</b>	<b>8</b>
1. Análisis cuantitativo	8
1.1. Datos sobre el modelo de franquicia	8
1.2. Sector Restauración	10
1.3. Sector Educación	13
1.4. Sector detallista (retail)	15
1.5. Principales ciudades	17
2. Análisis cualitativo	19
2.1. Percepción del modelo en la India	19
2.2. Principales dificultades para el modelo de franquicia en la India	24
2.3. Ubicación o localización	26
2.4. Sector restauración	28
2.5. Sector educación	31
2.6. Sector detallista	32
2.7. Competencia: sector restauración	34
2.8. Competencia: sector educación	35
2.9. Competencia: sector retail	36
<b>III. ANÁLISIS DEL COMERCIO</b>	<b>37</b>
1. Análisis cuantitativo	37
2. Evolucion del modelo de franquicia	39
3. Tipos de franquicia según el modelo de contrato	40
3.1. Franquicia directa	40
3.2. Filial o sucursal	40
3.3. Acuerdos de Desarrollo de Área	40
3.4. Acuerdos de master franquicia	41
3.5. Joint-Venture	41
3.6. Otras formas	41
4. Aspectos Legales	43
4.1. Tipo de entidades relevantes para el franquiciador	43
4.2. Sistema impositivo	46
4.3. Consideraciones para el aspecto laboral	46
4.4. Protección de marca	47
4.5. Bienes inmuebles	48
4.6. Leyes y organismos que regulan el mercado de la franquicia	48
4.7. Canon o cuota de franquicia	50

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

4.8. Procedimientos para la autorización de franquicias extranjeras en la India	52
4.9. Finalización de la franquicia	53
4.10. Despachos de abogados especializados en franquicias en la India	54
<b>5. Aspectos Contractuales</b>	<b>55</b>
5.1. Acuerdo de franquicia Vs Acuerdo de divulgación de franquicia	55
5.2. Principales puntos del contrato de franquicia	56
5.3. Errores típicos en los acuerdos de franquicia	58
<b>6. Condiciones de acceso</b>	<b>59</b>
6.1. Inversion Extranjera Directa (IED)	59
<b>IV. ANÁLISIS DE LA DEMANDA</b>	<b>62</b>
<b>1. Tendencias generales del consumo</b>	<b>62</b>
1.1. Factores sociodemográficos	62
1.2. Factores económicos	65
1.3. Distribución de la renta disponible	65
1.4. Tendencias del modelo de franquicia en la India	67
1.5. Tendencias legislativas para el modelo de franquicia	69
1.6. Tendencias legislativas para el sector de la restauración	71
<b>2. Análisis del comportamiento del consumidor</b>	<b>72</b>
2.1. Hábitos de consumo	72
<b>3. Percepción del producto español</b>	<b>73</b>
<b>V. ANEXOS</b>	<b>74</b>
<b>1. Listado de direcciones de interés</b>	<b>74</b>
<b>2. Ferias importantes del sector</b>	<b>75</b>
<b>3. Modelos de franquicia</b>	<b>76</b>
<b>4. Ventajas y Desventajas del sistema de franquicia</b>	<b>77</b>
<b>5. Comparativa de precios de locales Comerciales en las principales ciudades de la India y su evolución interanual</b>	<b>79</b>

# RESUMEN Y PRINCIPALES CONCLUSIONES

La IFA<sup>1</sup> define la franquicia como una continua relación en la que el franquiciador otorga el derecho a desarrollar un negocio, asesora en el suministro, formación de los empleados, compras y dirección a cambio de una remuneración por parte del franquiciado. El modelo de franquicia es un negocio exitoso para los franquiciados y representa una oportunidad de expansión para el franquiciador con una inversión mínima y un riesgo reducido.

La India presenta actualmente una gran oportunidad para el modelo de franquicia por lo que cada vez más, grupos internacionales y grandes empresas la eligen como método de entrada y expansión en el país. La gran extensión territorial de la India junto con su diversidad demográfica, estabilidad política y pujante economía está produciendo un crecimiento de la clase media que reclama productos y servicios más sofisticados. Esto representa una gran oportunidad para compañías extranjeras pero éstas desconocen las peculiaridades del mercado local. Por lo tanto, el modelo de franquicia representa una de las mejores formas de entrada al mercado.<sup>2</sup>

El modelo de franquicia en la India crece a un ritmo del 38% anual lo que representará, según la IFA, un tamaño de mercado de 7.200 millones de dólares en 2013. Un factor determinante ha sido la consolidación de las ciudades Tier I y Tier II como destinos de la gran distribución y progresiva apertura de las ciudades Tier II y Tier III a este canal. Además es relativamente fácil iniciar un negocio en términos de capital, aunque este aspecto tiene matices que se comentarán más adelante. Por último, el modelo de franquicia ofrece poco riesgo ya que hay disponibles marcas conocidas ya establecidas con una red de marketing y diferentes canales de ventas.

El documento se estructura en tres partes: análisis de la oferta, análisis del comercio y análisis de la demanda. En paralelo al estudio del modelo de franquicia en la India, se han seleccionado los tres sectores donde está más desarrollada la franquicia con el fin de analizar la situación de este modelo de negocio desde un punto de vista más práctico.

En la primera parte, se hace una exposición de la situación del modelo de franquicia y de los sectores de la restauración, educación y distribución comercial. En este apartado se observa

---

<sup>1</sup> International Franchise Association

<sup>2</sup> <http://www.articlerich.com/Article/Benefits-of-Starting-a-Franchise-Business-in-India/2045276>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

la evolución de los últimos años de los sectores y el modelo y hacia donde se espera que evolucione en los próximos años. También se incluye un análisis cualitativo del sector y de la competencia.

En el apartado de análisis del comercio se estudian los diferentes tipos de franquicia así como su implementación en el marco legal indio. Debido a la falta de legislación específica se analizan los diferentes aspectos legales y contractuales a tener en cuenta para la implantación del modelo en la India. Por último se analizan las peculiaridades de la Inversión Extranjera Directa (IED) para los sectores seleccionados.

En la última parte, análisis de la demanda, se exponen las tendencias generales de consumo de la sociedad india y cual es su evolución estimada. Además se incluyen apartados relacionados con tendencias para el modelo de franquicia, tendencias en la restauración y la percepción del producto español.<sup>3</sup>



---

<sup>3</sup> <http://www.pressreleasepoint.com/indian-franchise-outlook-2012-francorp-india>

# I ■ INTRODUCCIÓN

### 1. DEFINICIÓN Y CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR Y SUBSECTORES RELACIONADOS

La franquicia es un sistema de cooperación empresarial a través del cual una empresa (franquiciador o franquiciante) cede a otra (franquiciado) el derecho a desarrollar un negocio ya experimentado, que puede consistir en la comercialización y/o fabricación de productos o prestación de servicios, en una zona espacial determinada. La prestación del franquiciador será a cambio de una contraprestación económica, directa o indirecta –normalmente en forma de canon- a satisfacer por el franquiciado junto con una cuota inicial denominada cuota de franquicia o *Brand fee*.

Expertos afirman que la franquicia es el modelo de expansión de mayor crecimiento mundial para el sector detallista. La IFA estima que el crecimiento de este modelo en los próximos años esté impulsado por países en desarrollo como China, la India, Pakistán o Rusia.

Puesto que el sistema de franquicia es considerado un modelo para la expansión de un negocio, el sistema de franquicia puede establecerse en cualquier sector. No obstante, hay sectores donde predomina este modelo sobre el resto: sector detallista, restauración, hotelería, sanitario o educación.

# II. ANÁLISIS DE LA OFERTA

## 1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

La liberalización de la India, que comenzó en 1991, ha dado lugar a profundos cambios en su economía. La Inversión Extranjera Directa (IED) ha aumentado considerablemente las oportunidades de negocio y han aflorado interesantes actividades empresariales. La franquicia es uno de los medios de la revolución del mercado indio y las perspectivas del crecimiento de este modelo están apoyadas por una amplia demanda de empresarios emprendedores que hacen que la India sea un mercado con gran potencial.

La situación del mercado de franquicia en la India está en sus inicios. Tan sólo el 10%<sup>4</sup> del negocio de la India es mediante el sistema de franquicia mientras que es los EE. UU., el negocio generado a través de este modelo es del 70%.

### 1.1. Datos sobre el modelo de franquicia

Con la facturación anual que ronda los 3,3 mil millones de dólares el mercado de la franquicia actual se sitúa en 7,2 mil millones de dólares y, se espera que crezca hasta los 20 mil millones en 2013, lo que representa una tasa de crecimiento de entre 35-38% anual<sup>5</sup>. En el año 2010, había más de 1.200 franquiciadores en la India, de los que un 25% son de origen internacional mayoritariamente de los Estados Unidos.

El concepto de franquicia ha traído un cambio en la cultura del trabajo y del negocio en la India, apoyado en la tecnología e Internet. Además ha facilitado la creación de nuevos productos y servicios, asimismo ha activado el segmento *Premium*. Por lo general son la PYMES<sup>6</sup> los motores de la economía India y este modelo de negocio, basado en PYMES, alcanza un porcentaje de éxito del 85% frente al 90% de fracaso de las *startups*. Este dato muestra el éxito de este modelo de expansión en la India tanto para el franquiciado como el franquiciador.

---

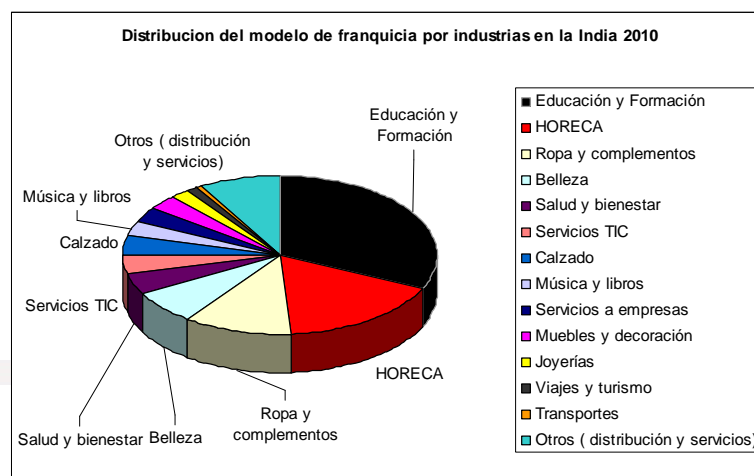
<sup>4</sup> Fuente: Franchise Association of India

<sup>5</sup> <http://maple-advisors.com/India%20Food%20Services%20Story%20Maple%20Capital%20Advisors.pdf>

<sup>6</sup> Pequeñas y Medianas Empresas



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA



Fuente: Francorp

Los cuatro sectores con un crecimiento más rápido en la industria de la franquicia india son: la restauración, educación, detallista y servicios. En el modelo de franquicia en la India, el sector de la educación tiene el mayor porcentaje franquiciado con un 38% del total del sector. Otros sectores como el detallista, alimentación o sanidad tienen porcentajes inferiores pero siguen esa línea. Los sectores de educación, detallista, restauración y servicios profesionales representan en 89% del negocio del franquiciado en la India

**Evolución del modelo de franquicia en diferentes sectores en el año 2011**

Sector	Crecimiento interanual
Educación	30%
Moda	27%
Restauración	45%
Salud	25%

Fuente: Francorp

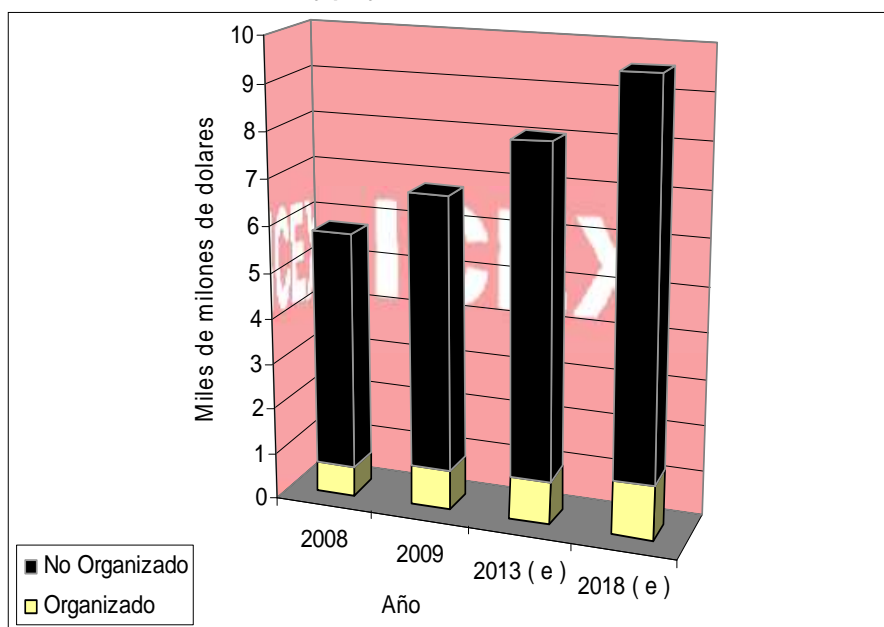
Por otra parte, el sector servicios aporta el 55% del PIB de la India y la franquicia en él representa oportunidades muy lucrativas. La franquicia en el sector servicios tiene costes reducidos y ofrecen altos rendimientos de la inversión. Los subsectores que han tenido un mayor crecimiento en los últimos años han sido los de servicios de educación y formación, servicios profesionales y servicios de hostelería.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 1.2. Sector Restauración

Según un estudio realizado por Maple Advisors<sup>7</sup>, se estima que el sector de la restauración en la India se sitúe en 8,1 mil millones de dólares en AF2013 y crezca a una tasa del 5-6% anual hasta el AF2018 cuando alcance un valor de 9,6 mil millones de dólares. El sector no organizado que copa casi el 84% del mercado total de la restauración está compuesto por “*dhabas*”, pequeños chiringuitos y restaurantes. El sector organizado acapara tan solo el 16% del mercado total y el canal franquicia forma parte de este segmento. Actualmente existen solo 175 franquicias en el canal restauración de las cuales el 75% pertenecen a empresas indias.

Tamaño del mercado y proyección del sector de la restauración en la India



Fuente: Maple Capital Advisors. Año 2011

Casi el 48% del gasto en los hogares indios es en la alimentación (54% en las zonas rurales y el 41% en zonas urbanas), sobre todo en los productos alimenticios básicos como cereales, aceites vegetales, azúcar, verduras, huevos, frutas, etc. La religión tiene una influencia importante en los hábitos alimenticios basados en una dieta vegetariana que están cambiando radicalmente de comer en casa a salir a comer fuera principalmente. Esta fase de transición está impulsada por diversas razones:

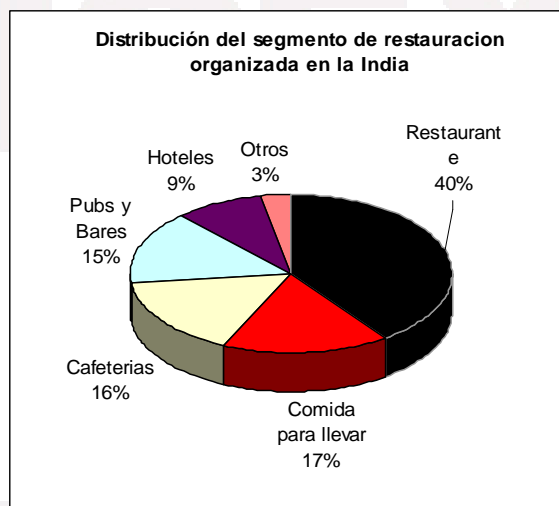
<sup>7</sup> <http://maple-advisors.com/India%20Food%20Services%20Story%20Maple%20Capital%20Advisors.pdf>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

- Aumento del número de mujeres trabajadoras
- Incremento de los ingresos disponibles en los hogares
- Crecimiento de las familias nucleares, en particular en la India urbana
- Exposición a los medios de comunicación mundiales
- Mejora de la logística
- Auge de los centros comerciales y multicines como única forma de entretenimiento.
- Creciente preferencia por restaurantes de “marca “.
- Comer fuera con la familia o amigos está relacionado con el tiempo de ocio.
- La población de 300 millones en el grupo de edad 13-24 años con poder adquisitivo entre 3.000 y 40.000 rupias indias al mes
- Incremento de la concienciación por la comida sana

La industria, da empleo directo a más de 5 millones de personas lo que representa 5 veces más que el macro sector de TI y contribuye con más de 220 millones de dólares al sistema tributario.

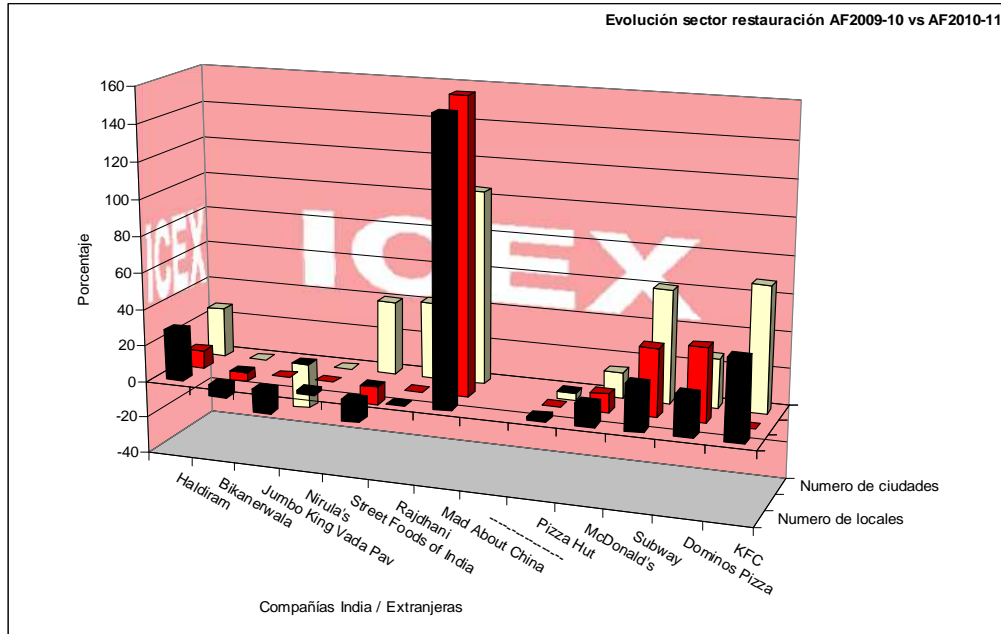
Del segmento organizado del sector de la restauración, el 40% lo representan restaurantes mientras que los pubs, cafés y clubs constituyen el 32%.



Fuente: NRAI, DataMonitor, Franchise India

Casi el 50 % de los indios comen fuera de manera regular lo que promedia comer fuera 1,2 veces al mes, este dato es 40 veces inferior al de Singapur donde prácticamente todas las comidas se hacen fuera de casa. Este dato se incrementará a lo largo de estos años y representa una oportunidad para el sector. El actual escenario de la restauración India se resume, según el presidente de la Franchise India Gaurav Marya en: “En unos pocos años, la población urbana de la India cambiará su hábito de comer fuera dos veces al mes a dos veces por semana”.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA



Fuente: Revista Images Franchise . Enero 2012

Estos datos indican que el sector está en una fase inicial muy atractiva, especialmente en el sector de restaurantes y cafeterías. Compañías tanto nacionales como internacionales están obteniendo muy buenos resultados en el mercado indio y están consiguiendo un renombre entre los consumidores como son McDonald, Dominos, KFC o Subway. Estas marcas han consolidado su presencia en la India a través del modelo de franquicia y otras nuevas marcas siguen el camino trazado. La tendencia general durante el pasado año es que las franquicias de restaurantes internacionales de comida rápida están teniendo una mejor evolución en el mercado que las nacionales, tal y como muestra el siguiente gráfico.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 1.3. Sector Educación

La industria de la educación es una de las mayores industrias del sector de servicios en la India. Actualmente, en torno a 200 franquicias están involucradas en el sector de la educación, lo que representa un 38% del sector. El incremento de la asunción de la importancia de la educación entre la población india y el éxito probado de las franquicias en el sector educación ha llevado a un auge en la cantidad de propietarios de negocios que quieren expandir sus marcas en el sector utilizando esta ruta comercial. La India es uno de los mayores mercados para la educación en el mundo en número de estudiantes lo que ofrece grandes oportunidades al modelo de franquicia.

El mercado de la educación en la India ha sido testigo de una serie de novedades y cambios en los últimos años, que se ha traducido en un aumento significativo en el tamaño del mercado comparado con años anteriores. Durante estos años, las familias apuestan cada vez más por la educación de sus descendientes como elemento básico para mejorar el nivel económico de la familia. Al mismo tiempo, la India posee una de las mayores poblaciones jóvenes del mundo que demandan educación básica y demandarán una educación superior.

Con un tamaño de mercado de 50.000 millones de dólares anuales y más de 450 millones de estudiantes, el sector estima que necesita inversiones de aproximadamente 100.000 millones de dólares antes del 2014 para satisfacer la creciente demanda del sector. Estos son algunos de los motivos por lo cuales se estima una tasa de crecimiento del 10-15% anual en el sector de la educación durante los próximos años.

Tamaño del mercado (miles de millones de dólares)

Segmento	2008	2012	Tasa de crecimiento anual
K-12	20	34	14%
Educación superior	6,5	10,3	12%
Academias	0,3	0,6	19%
Pre escolar	0,3	1	35%
Formación profesional	1,6	4	26%

Fuente: IBEF

El tamaño del mercado estimado del segmento denominado K-12<sup>8</sup>, que cubre los alumnos de 3 a 19 años, en 2012 será de 34.000 millones de dólares, con un aumento del 14% en comparación con 20.000 millones de dólares del 2008. Las cifras correspondientes para el sector de la educación superior son de 10.300 millones en 2012 con un incremento del 12% en comparación con los 6.500 millones del 2008. En cuanto al segmento de institutos de entrenamiento éstos serán testigos de un aumento del 17% desde los 0,3 miles de millones de

<sup>8</sup> Es la designación utilizada para la educación primaria y secundaria que abarca desde los 4/6 años hasta los 17/19 años

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

dólares en 2008 hasta los 0,6 miles de millones en 2012 (E). Por otro lado, el mercado de pre-escuelas en el país aumentará un 36% desde los 300 millones de dólares hasta el 1.000 millones y la formación profesional desde los 1.600 millones de dólares hasta los 4.000 millones en 2012 (p).

El mercado pre-escolar indio se convertirá en el más grande del mundo en los próximos años, actualmente el sector tiene un valor de 750 millones de dólares y hay perspectivas que llegue a 1.000 millones para el año 2012<sup>9</sup>. Este auge del sector estará más acentuado en centros urbanos como las ciudades Tier I, Tier II y Tier III.

Los cursos de formación profesional en los campos de la aviación, idiomas, hostelería, comercio minorista, servicios financieros y de seguros copan casi un tercio de la cuota total de la educación impartida a través de franquicias, seguido por la formación en el sector de las TI<sup>10</sup>. La franquicia en el sector pre-escolar ha crecido sobre todo en la última década y, como se ha comentado anteriormente, representa una gran oportunidad.

En resumen, el sector de la educación tiene un gran potencial para el sector franquicia y se estima crecimientos de dos dígitos para los próximos años. Esto representa una gran oportunidad de negocio para el modelo de franquicia pero existen segmentos dónde es más natural expandirse mediante el modelo como pueden ser el segmento de academias o centros pre-escolares.

ICEX

---

<sup>9</sup> Arun Arora, Presidente de la Serra Internacional Pre-Escolar

<sup>10</sup> Tecnologías de la Información

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 1.4. Sector detallista (retail)

El sector de la distribución organizada en la India comenzó a principios de 1990 en las principales ciudades de la India: Delhi y Mumbai. Durante los siguientes años, se produjo un proceso de conceptualización y expansión del modelo hacia otras ciudades, como Hyderabad o Bangalore, que se ha consolidado en los últimos años con la entrada de competidores internacionales.

**Sector distribución en la India 2010**

<b>Tamaño del mercado</b>	425 mil millones de dolares americanos
<b>Penetración del sector organizado</b>	6%
<b>Segmento no organizado</b>	12 millones de <i>kiranas</i>
<b>Crecimiento del sector (10 años)</b>	15%
<b>Crecimiento del sector organizado (10 años)</b>	35%

Fuente: Technopack Research 2010

La industria minorista de la India creció a una tasa compuesta de crecimiento anual del 14,6%<sup>11</sup> durante el período AF2007-2011<sup>12</sup>. Este crecimiento es atribuido a la pujante economía india, el aumento del consumo privado y el cambio en los hábitos de consumo de la población india. Estos nuevos hábitos reclaman una mayor calidad de vida debido al incremento de la clase media, una mayor proporción de mujeres trabajadoras y un aumento de los niveles de penetración de la distribución organizada. La India actualmente tiene una de las mayores redes de comercio minorista del mundo, el sector está experimentando un crecimiento exponencial, que tiene lugar no sólo en las principales ciudades y áreas metropolitanas, sino también en las ciudades Tier-II y Tier-III.

De todos los segmentos de venta al por menor, la contribución de "alimentación" representa el 58% de las ventas totales al por menor durante el AF2011-2012. Tras él, el segmento "ropa y calzado" registro un 10,5% del total de ventas al por menor durante el mismo periodo. Sin embargo, en términos de crecimiento, el segmento de "entretenimiento, libros y equipos deportivos" se calcula que ha superado a otros segmentos del comercio minorista, registrando una tasa compuesta de crecimiento anual del 21,3% durante el período AF2007-2011.

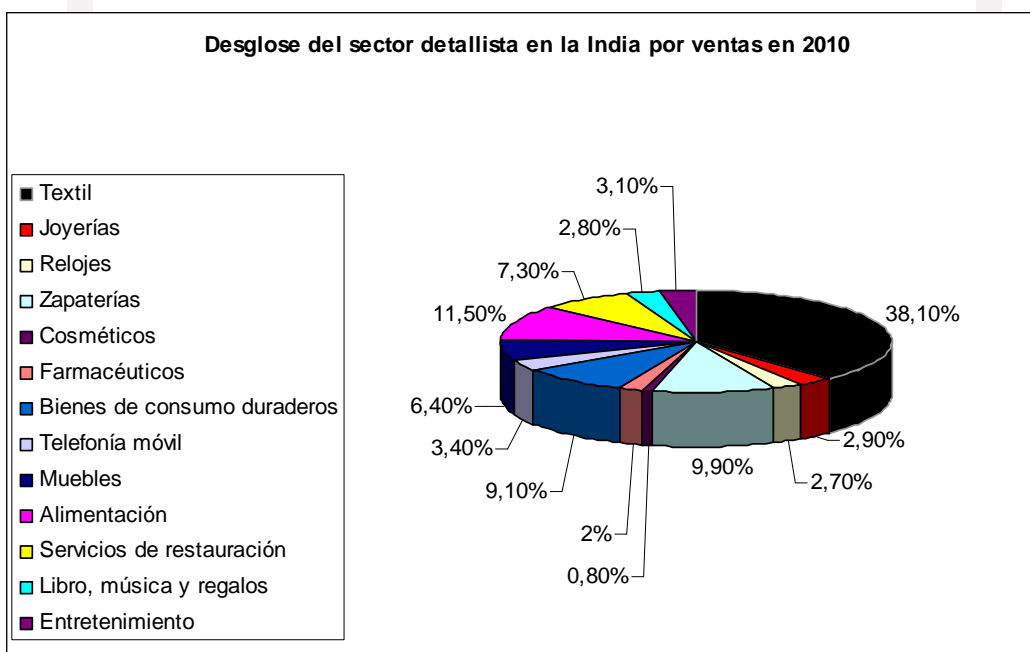
<sup>11</sup> Fuente Credit Analysis & Research Limited, May 2012.

<sup>12</sup> Año fiscal indio que comprende los meses de Abril hasta Marzo.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

A pesar del crecimiento, la industria minorista de la India sigue estando muy fragmentada, la venta al por menor organizado todavía en una etapa incipiente representa un minúsculo porcentaje del total del mercado minorista de la India. Durante el periodo AF2007-2011, el comercio minorista organizado en la India creció a una tasa de crecimiento anual compuesto del 26,4%, una tasa superior al crecimiento de la venta al por menor total en la India.

De las ventas minoristas organizados durante AF2011-2012, la contribución del segmento de "Ropa y Calzado" sigue siendo el más elevado con un 37%. A continuación el de "Alimentos y comestibles" registra el 24,2% del total de las ventas minoristas del sector organizado. Cabe destacar que la penetración del segmento "Alimentos y comestibles" se mantiene en el 2,8% debido al dominio de los puntos de venta no organizados de productos frescos y comestibles.



Fuente: PWC - Ene 2011, Aranca Research

Se estima que la industria minorista de la India crezca a una tasa de crecimiento anual compuesto del 14,8% durante el periodo AF2012-2015. Es importante destacar que la penetración de la distribución organizada en el total de venta al por menor se estima que alcance el 8,8% en AF2015, y un 20 % en el AF2020 gracias a la creciente presencia de los minoristas en las ciudades Tier II y Tier III y acompañado de un aumento del gasto en artículos discrecionales. Actualmente la tasa de penetración del segmento organizado es de aproximadamente el 6%.

El crecimiento de la población india y la urbanización ofrecen un enorme mercado para el comercio minorista organizado el cual ha irrumpido como uno de los mayores sectores de la economía, con un tamaño total de mercado de 425.000 millones de dólares en 2010.<sup>13</sup>

<sup>13</sup> Fuente IBEF



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

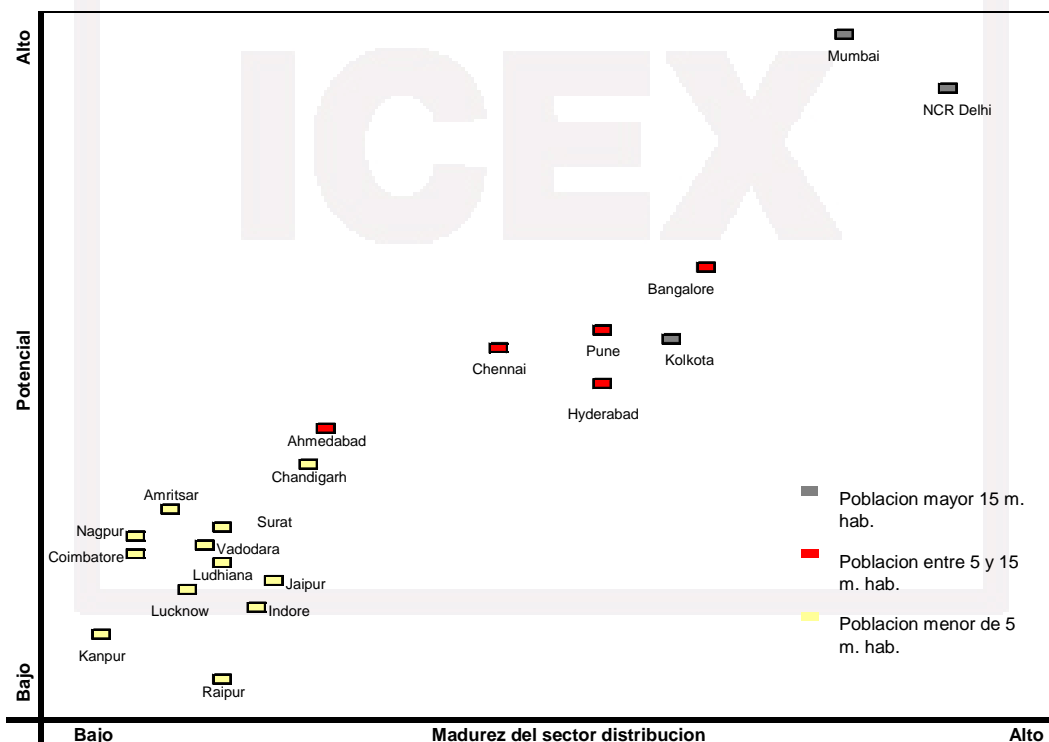
El modelo de franquicia encaja perfectamente en el sector de la distribución minorista. Los consumidores acuden a los establecimientos a comprar y adquieren unas costumbres asociadas con la marca. El franquiciador se encarga de potenciar y promocionar la imagen de marca, por otro lado, los franquiciados son los responsables de la distribución del producto a través de puntos de ventas.

### 1.5. Principales ciudades

Las principales ciudades de la India, como Delhi o Mumbai, ofrecen grandes ventajas para cualquier negocio orientado al gran público ya que albergan millones de clientes potenciales con gran capacidad de compra, alto nivel de urbanización y buenas infraestructuras. Sin embargo, a lo largo de esta última década la competencia se ha acentuado y los alquileres se han disparado afectando a la rentabilidad de los negocios.

Como alternativa, muchos empresarios han detectado mejores oportunidades en ciudades secundarias, Tier II y Tier III, donde los alquileres son más asequibles, hay menos competencia, los salarios son considerablemente más bajos y los consumidores empiezan a decantarse por los grandes centros comerciales y nuevas formas de distribución.

Comparativa del potencial de las algunas ciudades Tier I, Tier II y Tier III en el sector de la distribución moderna.



Fuente : Real Estate Intelligence Service ( Jones Lang LaSalle)

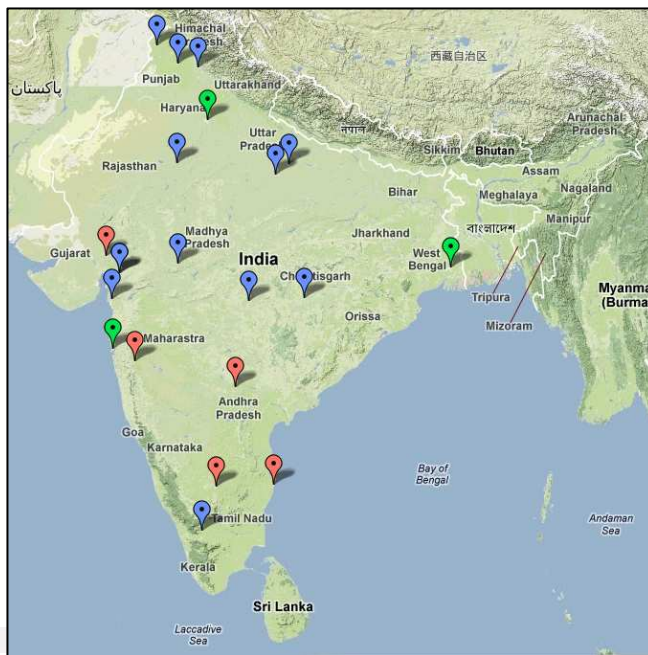
Se estima que el crecimiento del sector de la distribución moderna crezca en torno al 35 % en las ciudades Tier I, mientras que un 60% anual en las ciudades Tier II y Tier III durante los próximos años.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

Evidentemente, no son exclusivamente las ciudades Tier I las que empiezan a interesarse por las marcas de moda, comida rápida y estilo de vida moderno. Gracias a la televisión y la telefonía móvil, las ciudades secundarias están mejor interconectadas y la clase consumista aspira a ser como la de las grandes ciudades.

Un reciente artículo de una revista especializada<sup>14</sup>, revela que las ciudades Tier II están experimentando un rápido crecimiento del gasto en consumo. Mientras que el comercio moderno creció de media un 28% en el año 2011 en la India, en ciudades como Jaipur o Indore el sector crece a un ritmo del 40% y 39% respectivamente. Esta tendencia de crecimiento en las ciudades Tier II se reforzará en el futuro, afirma el estudio.

En 2005, las seis ciudades más importantes de la India suponían el 66% de la distribución moderna, en tan solo 4 años este valor se redujo hasta el 47%. La contribución de las ciudades Tier II, Tier III a la distribución moderna creció en torno al 20-25% anual. La razón de este crecimiento es que los habitantes de estas ciudades secundarias están siendo influenciados por las tendencias de consumo y moda de las grandes metrópolis lo que está incrementando su consumo. Esta es una oportunidad para el sector detallista moderno pero es necesario reorientar y adaptar el modelo de negocio.



Localización de las ciudades Tier I, Tier II y Tier III comentadas en la gráfica anterior.

<sup>14</sup> “Beyond the metros”. Images Retail. Mayo 2012.

### 2. ANÁLISIS CUALITATIVO

#### 2.1. Percepción del modelo en la India

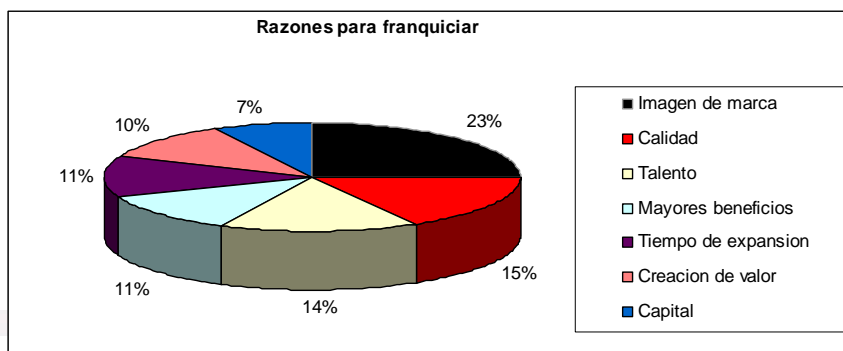
En la India, existe una aprensión al modelo de franquicia que se debe a varios mitos como por ejemplo la sensación de que es un modelo de expansión de bajo coste con una mínima garantía de éxito.

Sin embargo, esta situación está cambiando y así lo confirman los datos sobre el modelo en los sectores donde se desarrolla. Para conocer en detalle las peculiaridades de las franquicias en la India, IFA realiza una encuesta anual de la que se han obtenido las siguientes conclusiones:

- Razones para franquiciar.

La principal razón por la que se franquicia es la construcción de una imagen de marca (23%) en contra de la idea original de necesidad de capital (7%). Esto coincide con el hecho de que la mayoría de las franquicias son PYMES y tienen limitaciones en el presupuesto de marketing para la creación de la marca por lo que se utiliza el modelo de franquicia como una herramienta de marketing.

El franquiciado habilita el concepto de visibilidad y da una mayor experiencia en el producto. La economía india hoy en día presenta predisposición a nuevas marcas, productos, conceptos y experiencias por lo que las inversiones que se realizan en el desarrollo de marca darán buenos resultados en el futuro. La imagen de marca es la principal razón para el franquiciado, sin embargo, también asegura calidad, atrae talento, logra mejores beneficios, reduce el tiempo de expansión, crea mayor valor y fuentes de beneficio.



Fuente: Indian Franchise Association 2011

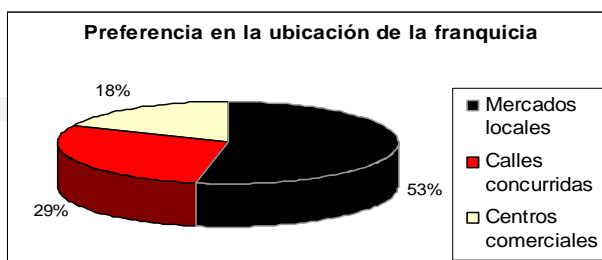
Uno de los mayores problemas afrontados por los franquiciadores es la localización y ubicación del negocio. La situación del sector inmobiliario hace difícil emprender un negocio viable debido a los altos costes de alquiler en las principales ciudades. Esta circunstancia preocupa a los franquiciadores quienes lo consideran el principal problema.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

Para el 34% de los encuestados, el alquiler es el principal problema para su negocio aunque también preocupa el correcto emplazamiento (26%), el reducido conocimiento del consumidor local (15%) o el equipo contratado (15%).

Si se analiza la preferencia de la ubicación dentro de una localidad, el 53% de los encuestados prefieren ubicarse en mercados locales a calles concurridas (29%) o centros comerciales (18%), con el fin de reducir los costes de establecimiento.

Los altos alquileres originan tensiones en la liquidez junto con otros costes como el personal, marketing que, idealmente, deberían ser en torno al 25% de las ventas. La localización es una decisión estratégica para la expansión de la marca que en el caso de pequeñas tiendas debería suponer en torno un 10% del total de ingresos del negocio. Por otro



Fuente: Indian Franchise Association 2011

lado, el gasto en una buena ubicación reduce los costes necesarios para conseguir una afluencia adecuada además de una mayor visibilidad.

- Garantías.

Para ayudar a los franquiciados a establecer su negocio y hacer que éste funcione con éxito, muchos franquiciadores facilitan a sus franquiciados una garantía mínima como parte del paquete de franquicia. Esta garantía mínima se otorga de dos maneras: o subsidio en efectivo o mediante un contrato. El franquiciador o bien pagará al franquiciado un subsidio en efectivo acordado por mes o se le concederá un contrato de suministro con el fin de ayudarle a generar ingresos.

Los franquiciadores que creen en su negocio lo trasladan a un modelo de riesgo compartido donde los beneficios para el franquiciador los obtiene en función de los resultados del franquiciado. Sin embargo, la denominada garantía mínima se ha convertido en una fianza donde el franquiciador asegura un retorno de la inversión en un periodo de tiempo establecido. Es necesario que el franquiciado indio se vuelva menos adverso al riesgo y reduzca el importe de esta garantía o traslade al modelo basado en resultados para que el riesgo asumido por ambas partes esté más equilibrado.

El 61% utiliza garantía basada en resultados, mientras que un 13% aún utiliza la garantía mínima y un porcentaje idéntico no ofrece ningún tipo de garantía o protección.

- Cambios en la propuesta inicial de franquicia.

Antes de que el franquiciador establezca el modelo final de franquicia para su organización, se tiene que optimizar la propuesta inicial haciendo pequeñas adaptaciones. La exclusividad territorial (54%) es una de las condiciones más negociadas en el acuerdo de franquicia, seguido de la cuota de franquicia (36%) y la inversión inicial requerida (27%). Otras condiciones negociadas son el canon y el emplazamiento del establecimiento.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

La negociación y la firma del acuerdo son procesos críticos para el negocio, especialmente durante la *due diligence*. Por ejemplo, la planificación territorial para el franquiciador es fundamental. Asimismo, las diferencias en la dirección del negocio pueden originar consecuencias a largo plazo. Por lo tanto, es importante que el franquiciado considere normal incorporar pequeñas modificaciones al igual que el inversor sea también razonable durante la negociación.

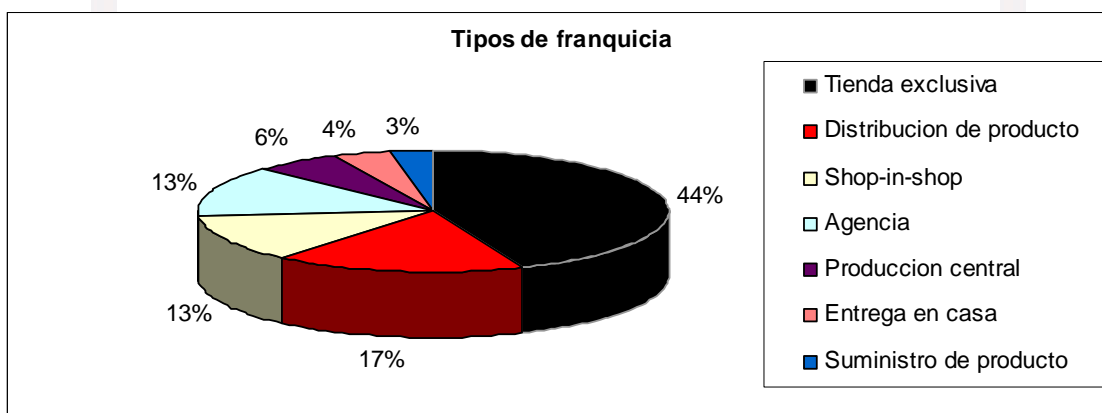
- Peso de la franquicia

La mayoría de las empresas generan la mitad de sus ingresos a través de sus franquiciados lo que implica que se trata de un modelo de negocio exitoso en la India. La eficiencia operacional y financiera es importante para sustentar la rentabilidad del negocio.

- Tipos de franquicia

La franquicia en la India puede ser dividida entre detallista y no detallista, la principal diferencia es la prioridad dada a la ubicación. Un ejemplo de negocio detallista cuyo éxito depende principalmente de la ubicación es una heladería. Por otro lado, para una academia de preparación de exámenes, como ejemplo de comercio no detallista, la ubicación tiene menor repercusión en sus resultados y existen otros factores más importantes como por ejemplo, la tasa de éxito. En ambos casos es preferible una tienda o local en exclusiva con la que se pueda construir la imagen de marca, una de las fortalezas de la franquicia.

Aunque la tienda exclusiva es el modelo más utilizado, la situación del sector inmobiliario limita esta opción en la mayoría de las ciudades. El formato *shop-in-shop* aligera el coste operacional y también tiene buena acogida el concepto de co-patrocinio por lo que estas opciones irán cogiendo más peso. También hay que destacar que el formato de agencia, que era el típico utilizado para hacer negocios en la India, está perdiendo peso muy rápidamente.



Fuente: Indian Franchise Association 2011

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

Si analizamos según los tipos de franquicia empleados los resultados indican que el preferido FoCo (38%), CoFo(35%) , FoFo(15) y CoCo(12%).<sup>15</sup>

- Tiempos de maduración y ejecución

Según los encuestados, una empresa necesita una media de 10 años operando para iniciar la expansión mediante el modelo de franquicia, la mayoría de los franquiciadores actualmente tienen una experiencia de 5 años con el modelo de franquicia.

Cuando un franquiciador comienza su programa piensa que será capaz de conseguir su primer franquiciado en un plazo de entre 5 y 10 meses. Este es un indicador del alto grado de aceptación de nuevos negocios en la economía actual y que los inversores están normalmente dispuestos a arriesgar capital en negocios y modelos innovadores.

La franquicia es un modelo óptimo para emprendedores indios con capital pero con mucha aversión al riesgo. Sin embargo, el franquiciador debe ser prudente y selectivo a la hora de incorporar franquiciados ya que ha de asegurar una capacidad financiera mínima para conseguir el éxito del negocio.

- Etapa de incorporación de franquiciados

Ninguno de lo encuestados pensó en abandonar durante el proceso de incorporación a la franquicia. Este es un interesante indicador sobre el buen momento que atraviesan los pequeños inversores. Desde la pasada década, este modelo ha motivado a pequeños ahorradores a invertir e incrementar su capital. El mercado indio es hoy en día receptivo a los conceptos de franquicia por lo que el proceso de incorporación de franquiciados no es complicado.

Durante esta importante etapa se pone a prueba el modelo de negocio entre los inversores. Una errónea elección de los franquiciadores puede generar problemas a medio o largo plazo por lo que se recomienda planificarlo y ejecutarlo cuidadosamente. Se recomienda no dejarse llevar por la oleada inicial de inversores.

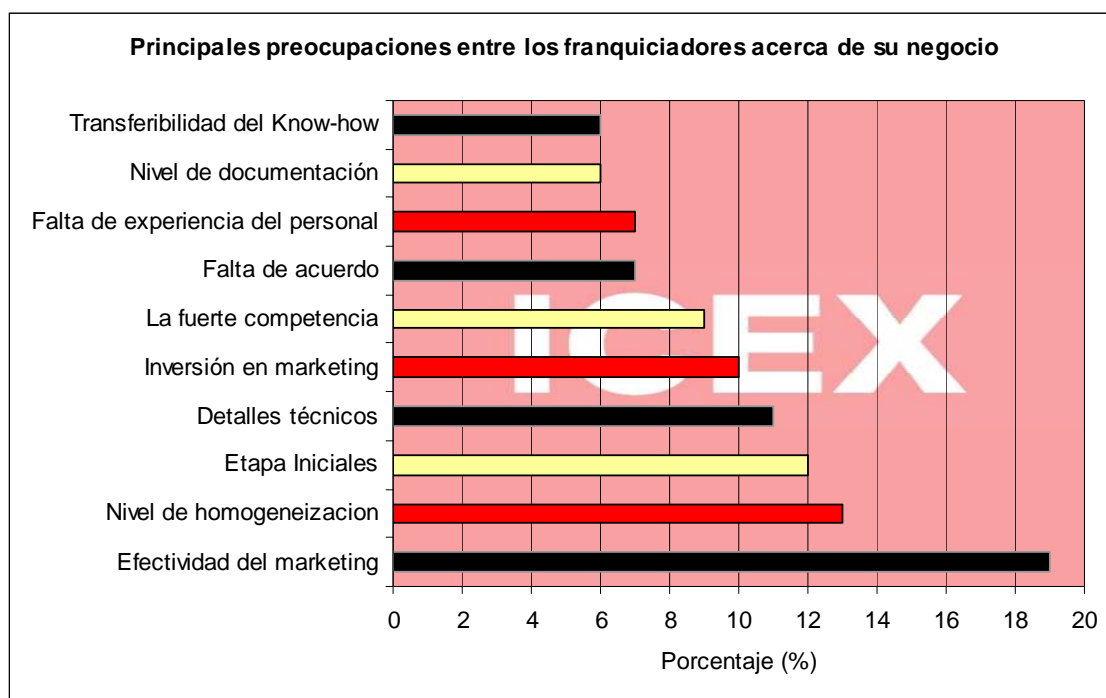
- No es fácil comercializar y vender un modelo de franquicia.

El incremento de la calidad de los inversores y la optimización de la inversión implica un desarrollo efectivo del marketing, lo que supone un gran reto. La asunción de que la expansión de la franquicia es relativamente fácil puede originar una red poco estable que presente fisuras a corto plazo. Por lo tanto, la promoción de una franquicia no solo significa vender el negocio de la franquicia, también implica vender el modelo a un inversor apropiado. Los gastos de marketing necesarios para encontrar a un inversor correcto son considerables y, cada vez más, un mayor número de franquiciadores se centran e invierten en ello. Otro importante grupo de franquiciadores opina que invertir en marketing genera una mayor expectación al inversor.

---

<sup>15</sup> Conceptos explicados en el ANEXO 4

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA



Mientras se estructura la red de franquicias, el franquiciador debe mantener un robusto modelo de negocio. La formación es la primera necesidad. Una franquicia basada en un buen equipo con la adecuada formación tiene mucha demanda ya es una de las limitaciones del mercado indio.<sup>16</sup> Estos datos indican que el sistema de franquicia ya ha evolucionado desde un formato cuestionable a un modelo admisible de expansión de negocios en la India y es una muy buena opción como forma de entrada al mercado.

<sup>16</sup> IFA <http://www.franchiseindia.org/pdf/IFA-white-paper.pdf>



## **EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA**

---

### **2.2. Principales dificultades para el modelo de franquicia en la India**

Hay varios ejemplos de compañías internacionales que han utilizado la franquicia como ruta para expandirse en la India como Reebok, Bata, Levis, McDonalds, Pizza Hut, etc. La implementación de este modelo de expansión en la India no es sencilla debido a las dificultades, por ejemplo, en la selección de la localización e ubicación, la captación de franquiciados, la motivación de los mismos una vez establecida la red de franquicias, etc.

#### ***Ubicación***

Anteriormente se han mencionado las complicaciones de la localización en la India y como es uno de las principales dificultades para el desarrollo del modelo por lo general. La selección de la ciudad y más adelante su ubicación dentro de la misma son los primeros pasos necesarios para evaluar la viabilidad del negocio.

#### ***Captación de franquiciados***

Una vez iniciada el modelo de franquicia, pueden surgir discrepancias entre el franquiciador y franquiciado para adaptar el modelo a un nuevo entorno, problemas en el suministro o falta de motivación. Por lo tanto, el franquiciador aparte de traspasar un modelo de negocio debe conseguir mantener una relación estable con sus socios comerciales.

Con la introducción de los nuevos conceptos de franquicia, han aumentado las posibilidades y la oferta de franquicias. La falta de flexibilidad y rigidez de las condiciones de franquicia pueden suponer para el franquiciador un posible franquiciado para la marca. Asimismo, es primordial que el franquiciador sea flexible en la fase de negociación del contrato y en la política de marca para mantener el atractivo entre sus potenciales socios.

Igualmente, el modelo de negocio debe ser lo suficientemente sólido y exitoso para destacar sobre el resto de la oferta de franquicias por lo que es conveniente que el modelo tenga unas bases sólidas, que sean transferibles, y a la vez tenga la capacidad de modificarlas según las necesidades del cliente sin deteriorar por ello la imagen de marca.

#### ***Canales alternativos de suministro y ventas no declaradas***

El franquiciador corre el riesgo de ser traicionado o manipulado por el franquiciado como en el caso de que éste se provee a través de otros canales para incrementar el margen o vender productos fuera del catálogo acordado. Esta situación es más probable en el caso de productos estándar donde no hay patentes involucradas.

La única medida para el control de esta situación es construir una relación de confianza con el franquiciado e imponer una cláusula de penalización en el caso de que se incumplan las condiciones de suministro o venta.

#### ***Motivación de los franquiciados***

Se ha observado que conseguir un franquiciado es más sencillo que mantenerlo motivado y conseguir que obtenga beneficios. No obstante, es importante recordar que si la franquicia no está generando beneficios, el franquiciador empezará en breve a perder ingresos. Luego, es necesario todo el apoyo del franquiciador para conseguir una relación *win-win* para su socio. Por un lado, este apoyo debe ejecutarse mediante el lanzamiento de promociones, contratos de suministros o formación para el franquiciado. Por otro lado, el franquiciador de-



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

be potenciar la imagen de marca mediante marketing *Above the Line (ATL)* en medios de comunicación masivos.

Estas dificultades son reales y han de afrontarse para incrementar la penetración de la marca y alcanzar una red de franquicias que merezca el esfuerzo realizado.

### ***Relación Franquiciador-Franquiciado***

Cualquier relación estable requiere un compromiso entre las partes. En el caso de las franquicias, esta relación debe estar basada en los fundamentos de confianza, convicción, comunicación activa, objetivos comunes y respeto mutuo. Estos principios son la base adecuada para conseguir el éxito que ambas partes reclaman.

La asociación franquiciador - franquiciado es una relación que requiere tiempo, energía y recursos que compartirán las partes y por lo que deben apoyarse mutuamente.

En ocasiones, la falta de entendimiento puede originar disputas. Los franquiciados se perciben como emprendedores que quieren trabajar independientemente. Sin embargo, el negocio de franquicia con el que trabajan pertenece a una marca que debe apoyar, lo que suele colisionar con sus expectativas. En otras, los franquiciadores ven a los franquiciados como clientes en vez de socios comerciales. Por estas razones, a veces el objetivo común de construir una imagen de marca no se alcanza.

Las disputas son normales en los acuerdos contractuales y se pueden resolver de tres maneras: la mediación, el arbitraje o el litigio. La mediación es un modo de resolución de disputas no regulado por lo que las partes pueden o no aceptar la decisión. El litigio es la manera legal de resolver la discordancia. Entre ambos extremos está la resolución de disputas por arbitraje donde una persona u organismo neutral elegido por las partes resuelve la disputa. Ambas partes se comprometen contractualmente a aceptar la resolución de arbitraje.

Se recomienda utilizar esta vía para la resolución de disputas e incluirla como cláusula en el contrato de franquicia

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### 2.3. Ubicación o localización

Actualmente los costes de alquiler del sector inmobiliario hacen más complicado aún que un negocio de franquicia, sea rentable o no. Los alquileres representan en torno al 70% de los costes operacionales en las grandes ciudades. Por consiguiente, este coste puede hacer que un negocio quiebre o sea un éxito.

La mayoría de los expertos en franquicias aseguran que una buena ubicación es un factor clave para el éxito del negocio. La búsqueda de una buena localización implica un profundo análisis de la ubicación que incluya el solar, la afluencia estimada, presencia de otras marcas, competidores, presencia de productos complementarios, disponibilidad de parking, visibilidad y accesibilidad.

Una localización puede ser idónea para un modelo de franquicia específico pero no válido para otro. Luego, es importante entender la naturaleza del producto o servicio ofertado y el cliente objetivo para acertar con la ubicación. A continuación se muestran algunos ejemplos de localizaciones dentro de las ciudades

#### ***Calles principales de las ciudades***

Este concepto en la India es bastante antiguo y popular. Se refiere a las calles comerciales más populares. Por ejemplo Khan Market y South Extension en Nueva Delhi, Colaba Causeway en Mumbai o Sector 17 en Chandigarh.

Estas localizaciones tienen elevados costes de alquiler (1.000 Rs. por pie cuadrado en Khan market) y poca disponibilidad. Además, suelen albergar locales tradicionales familiares como sastrerías o joyerías, quienes son propietarios del local o tienen antiguos contratos de alquiler con rentas muy bajas (100 Rs por el alquiler de un local de 3.000 pies cuadrados). En estas ubicaciones las marcas *premium* de accesorios, moda, etc., son las únicas capaces de soportar los altos alquileres y gracias a la ubicación refuerzan la imagen de marca y el prestigio debida a la alta afluencia. Económicamente estos locales no son adecuados para un negocio de franquicia fuera del segmento *premium* como salones de belleza o supermercados aunque en ocasiones son utilizados por los franquiciadores para crear imagen de marca a lo que se denomina *flagship store*.

#### ***Centros comerciales***

Este concepto es un concepto de tienda recientemente introducido en la India y se está convirtiendo en el primer centro de ocio, compras y restauración en las grandes metrópolis. Estos espacios presentan un ambiente más relajado que en las calles principales.

El rápido crecimiento de pequeñas comercios organizados ha originado la expansión de los centros comerciales. Actualmente existen en torno a 5 millones de metros cuadrados de centros comerciales en la India y se espera que alcancen los 12 millones en 2015 con un crecimiento anual estimado del 17%.

Los locales en estos centros son más asequibles económicamente que en las calles principales (450 Rs por pie cuadrado en un centro comercial del Sur de Delhi) y hay una mayor disponibilidad por lo que es la ubicación preferida para marcas nacionales e internacionales.

Los centros comerciales son muy apropiados para el concepto de franquicia. Sin embargo, es necesario evaluar algunos puntos, aparte de la localización del centro comercial, antes de decidirse por instalar el negocio en un centro comercial. Estos puntos son función del nego-

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

cio de franquicia que se desee implantar aunque siempre es importante conocer el modelo del centro comercial (alquiler o propiedad), la afluencia, tipo de locales vecinos, etc.

### ***Mercadillos de barrio***

Estos mercados están ubicados en barrios residenciales y son frecuentados por clientes que desean satisfacer sus necesidades diarias de alimentación, artículos de aseo personal, medicinas, etc.

Pueden ser mercados registrados o estar integrados dentro del complejo residencial. Los alquileres son asequibles y permiten segmentar muy bien al cliente objetivo. Las franquicias que trabajan en productos de higiene personal, salones de belleza, farmacias, tiendas de alimentación o guarderías encajan bien en estas localizaciones

Coste de locales comerciales en las principales ciudades de la India

Calles Principales	Coste medio Rs. / pie	Evolución interanual	Centro Comercial (zona)	Coste medio Rs. / pie	Evolución interanual
<b>Mumbai</b>					
Calles Principales	433	17,34%	Centros Comerciales	341	4%
<b>NCR (Delhi)</b>					
Calles Principales	588	5,85%	Centros Comerciales	294	0%
<b>Kolkata</b>					
Calles Principales	210	26,27%	Centros Comerciales	374	7%
<b>Ahmedabad</b>					
Calles Principales	118	18,63%	Centros Comerciales	80	26%
<b>Bengaluru</b>					
Calles Principales	219	12%	Centros Comerciales	208	-2%
<b>Chennai</b>					
Calles Principales	142	22%	Centros Comerciales	232	0%
<b>Hyderabad</b>					
Calles Principales	127	13%	Centros Comerciales	178	7%

Fuente: Images franchise Julio 2012

### ***Otras ubicaciones emergentes***

Los aeropuertos, con la modernización que están sufriendo en la India, son lugares idóneos para el modelo de franquicia de los sectores de la restauración, moda, tiendas de libros o regalos.

Los hoteles de cinco estrellas albergan marcas *premium* cuyo cliente objetivo son los turistas extranjeros, ejecutivos y empresarios con alto poder adquisitivo.

Por último, las estaciones de tren o metro son ideales para franquicias de formato *express* como restauración, librerías, tiendas de complementos para móviles.

Para seleccionar una adecuada ubicación, hay varios aspectos a considerar como la afluencia y la demanda generada por los establecimientos cercanos. La población de una localidad es también un parámetro crítico ya que, por ejemplo, la cadena de supermercados Big Bazaar estima que necesita al menos 300.000 clientes al mes para poder ser viables. Sin embargo, en las ciudades pequeñas esta viabilidad se obtiene a través de tiendas más reducidas acorde a la población.

La mejor ubicación en las pequeñas localidades está lejos de los grandes centros comerciales, de momento, y es preferible situarse en calles céntricas con gran afluencia. Los consumidores aún no están acostumbrados al ambiente de los grandes centros comerciales y prefieren acudir a las calles céntricas para realizar compras. Aunque esta tendencia varía de

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

ciudad a ciudad ya que en otras pequeñas localidades los centros comerciales están teniendo bastante éxito y el comportamiento del consumidor está evolucionando.

Otros parámetros a tener en cuenta es la renta per capita, festividades regionales, aspiraciones y educación de los potenciales consumidores. Además es fundamental ofrecer el producto con una proposición única de valor adecuada. Se ha demostrado que la franquicia ha sido una buena estrategia para algunas marcas que se han expandido en pequeñas localidades. En el apartado 6 de los anexos se puede encontrar una comparativa de los precios de los locales comerciales en diferentes ciudades y barrios de la India.

### 2.4. Sector restauración

Atraídos por la creciente economía e inmensa clase media, multitud de empresas (sobre todo estadounidense) están entrando en el mercado indio para vender sándwiches, hamburguesas, helados, café o salchichas. Estas empresas siguen el camino trazado por las grandes cadenas de restauración que llevan presentes en la India varias décadas como Domino's, Pizza Hut., Subway, TGI Friday's, Taco Bell o Papa John's

Según la IFA, más de un tercio de los nuevos restaurantes abiertos operan bajo el modelo de franquicia. El rápido desarrollo de los centros comerciales también ha favorecido la implantación de negocios bajo el modelo de franquicia. Entre los segmentos más demandados para el modelo están los de alta cocina, restaurantes de comida rápida y cafeterías.

El director de marketing de la compañía Yum Restaurants India, que dirige restaurantes como Pizza Hut y KFC, comenta que comer fuera está alcanzando gran popularidad. Los consumidores se están volviendo más opulentos y buscan lugares para salir fuera, entretenerse y cortar la rutina diaria de comer en casa. Las opciones para ocupar el tiempo libre en la India son reducidas. La familia típica en la India actualmente pasa el tiempo entre compras, cines y saliendo fuera a comer.

El dinero de plástico favorece nuevos formatos como centros comerciales, multicines y zonas de restauración lo que ha favorecido el crecimiento en el sector *Food & Beverages*. Otro factor que ha favorecido el desarrollo del sector es el hecho que la mayoría de la población ocupa su tiempo de ocio en centros comerciales

La India tiene el potencial para ser un gran mercado y las oportunidades a largo plazo para los minoristas son inmensas. De acuerdo con Mc Kinsey Global Institute (MGI), es probable que la India cuadruple su consumo y se convierta en el quinto mayor consumidor por tamaño de mercado, con un continuo crecimiento económico para el año 2025. Una encuesta de confianza de los consumidores de Nielsen<sup>17</sup> ha clasificado a la India como uno de los mercados de más rápido crecimiento en el mundo y la creencia actual entre los consumidores de que la recesión pronto será una cosa del pasado, ha alimentado la confianza de los indios. De acuerdo con informes recientes<sup>18</sup>, el sector consumidor indio está atrayendo más interés, tanto de capital privado como fusiones y adquisiciones. La naturaleza fragmentada del sector minorista y la liberalización de la economía indica que el mercado será cada vez más atractivo para los gigantes del sector extranjero. Algunos empresarios de la India de

---

<sup>17</sup> The Nielsen Company es una empresa de información y medios a nivel global. Fuente: Nielsen Global Online Survey

<sup>18</sup> Fuente: Nielsen Global Online Survey

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

servicios de alimentación están ejecutando planes masivos de expansión ya que espera que la industria crezca un 48% hasta los 667,49 millones de dólares en los próximos dos años. Un gran número de compañías de servicio de alimentación extranjeras ya han comentado su intención de entrar en la India.

La popularidad de la comida rápida está aumentando en detrimento de la comida casera y *currys* tradicionales que caracterizan la cocina India. Por estos motivos, parece que el negocio de la restauración, junto con el del ocio, crecerá más y mejor durante los próximos años apoyado por el incremento del numero de familias y los apretados horarios laborales.

Desde los años 90, la industria de la restauración ha pasado por distintas fases. Desde un desarrollo inicial de la industria en las principales ciudades Tier I, hasta la consolidación del negocio, incremento de la penetración y “organización” del sector a través de cadenas de restauración

En cuanto a la estructura de la industria, el segmento desorganizado domina el sector de la restauración en la India. Este segmento tiene poca capacidad técnica y comprende los denominados *dhabas* y restaurantes callejeros con precios desde las 10 hasta las 100 rupias indias.

Por otro lado, el segmento organizado está formado por restaurantes de alta cocina, restaurantes familiares, bares, restaurantes de comida rápida, centros de restauración, cafés y pequeños *kiosks* que venden comida china, maíz o perritos calientes. El precio por comensal de estos establecimientos varía de 100 hasta más de 3.000 rupias en algunos casos

Estructura del sector de restauracion en la India , precios por comensal

Segmento	Tipo	Comentarios	Precio medio (Rs)
Desorganizado	Dhabas	Puestos callejeros, carritos, tiendas de dulces	10-100 Rs
Organizado	Restaurantes alta cocina	Restaurantes con menú de cocina especifica, decorado, personal culificado.	750 - 3000 Rs
	Restaurantes familiares	Restaurante con precios medios , con un ambiente informal. Es el punto intermedio entre comida rapida y restaurantes de alta cocina	250 - 750 Rs
	Bares	Locales que sirven alcohol como sports bar, clubs , etc	500 - 3000 Rs
	Restaurantes de comida rapida	Caracterizados por servicio rapido, precios reducidos, sin servicio de mesa, con servicio de entrega a domicilio.	100 - 350 Rs
	Centros de restauracion	Restaurantes ubicados en centros comerciales , aeropuertos o estaciones de tren	100 - 300 Rs
	Cafes	Locale que sirve principalmente cafés y bebidas sin centrar mucho su negocio en la comida	100 - 200 Rs
	Kiosks	Pequeños lcoales especializados en comida como helados, comida china, maíz, etc.	100 - 200 Rs

Fuente: Maple Capital Advisors. 2011

Uno de los principales retos de la industria es la regulación y licencias. El sector está regulado por múltiples normas y requiere un amplio conocimiento y paciencia para obtenerlas. Son necesarias hasta 10 licencias básicas para iniciar un restaurante y la duración de éstas son

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

de 1 a 3 años. La IED está permitida al 100% por la ruta automática para el sector hotelero y restauración en la India por lo que los inversores extranjeros no necesitan aprobación del Banco Central.

La industria, por otro lado, está muy fragmentada y es muy competitiva sobre todo en el segmento organizado. La situación del país está incrementando la entrada de nuevos competidores lo que ha hecho crecer aún más la competencia en el sector.

Otro de los principales problemas de la industria es la falta de infraestructuras, la falta de transporte acondicionado y suministro de energía. En torno al 30% de los cultivos en la India se pierden por problemas en el transporte lo que presiona los precios de los productos al alza sin asegurar su calidad. La cadena de frío es uno de los grandes retos del gobierno actual con lo que se pretende mejorar a través de tecnología de producción, transporte y almacenes acondicionados a la calidad de los productos que llegan a los consumidores finales,

Otros problemas generales del sector detallista también están presentes en el sector de la restauración como son el de la propiedad, mano de obra poco cualificada o falta de centros de formación adecuados.

ICEX

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2.5. Sector educación

El sector de la educación en la India se puede clasificar en el negocio *core* o núcleo, secundario y auxiliar. La división *core* representa los centros escolares, universidades, escuelas de negocios y pre escolares. El sector secundario representa a los participantes del sector que contribuyen al núcleo principal por ejemplo mentores, tutores o academias. Por último, la industria auxiliar que compila aquella industria que sin ser específica del sector es utilizado por el sector de la educación. En esta división entran las empresas fabricantes de libros, uniformes, material escolar, aplicaciones informáticas específicas, etc.

Cada una de estas divisiones tiene sus peculiaridades en cuando a la aplicación del modelo de franquicia. Por ejemplo, la implementación del modelo de franquicia en el segmento *core* es complejo ya que, aparte de estar regulado y las necesidades de inversión inicial, son necesarias generaciones para crear una imagen de marca. Por otro lado, la franquicia en el sector secundario o auxiliar es más común por su poca o nula regulación, reducidas necesidades de capital inicial y una mayor facilidad para la creación de imagen de marca en un corto periodo de tiempo. A continuación se muestra un resumen de las estrategias para cada una de las divisiones comentadas.

Estrategias para el franquiciado en el sector de la educación

	Core	Secundario	Auxiliar
<b>Franquiciable</b>	Complicado, mercado regulado.	Si	Si
<b>Regulado</b>	Si	No	No
<b>Localización</b>	Dónde haya menos competencia	Próximo a colegios o universidades	Irrelevante
<b>Costes de marketing</b>	Se reducen al cabo de los primeros 5 años	Estables o crecientes debido a los programas de expansión de marca	Se mantienen estables o crecen
<b>Inversión inicial mínima</b>	> 5 cr.	1 - 2 cr.	< 1 cr.
<b>Break Even</b>	Estimado en 4 años	Estimado en 2 años	Según el segmento
<b>Indicador de éxito</b>	Colegio (admisiones)	Academias ( mejores marcas, superar exámenes)	Capacidad de adaptación a nuevas tendencias
	Escuelas de Negocios (empleos de sus alumnos)		
<b>Flujo de caja</b>	Estable debido a que es un modelo de prepago	Crece al igual que lo hacen los gastos	Es menor por lo general que el valor de la empresa
<b>Retorno</b>	Efectivo	Efectivo o préstamos	Plusvalías
<b>Forma de financiación</b>	Deuda	Capital Riegos	Angel

Fuente: Centre for Management

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2.6. Sector detallista

La India está sufriendo un proceso de reactivación después de la recesión sufrida a nivel mundial en los últimos años. El sector del comercio minorista organizado es testigo del aumento gradual de afluencia y en consecuencia un aumento en las ventas. A pesar de ello, los márgenes operativos de los minoristas no logran mejorar debido al aumento de los costes de los productos con descuentos y ofertas promocionales. Para agravar la situación, el incremento de los intereses ha afectado negativamente a los márgenes de los minoristas.

Competencia en el sector según formatos de tienda en la India

Formato de tienda	Principales marcas	Segmento	Comentarios
Tiendas multisegmento separadas por departamentos	Pantaloon	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	48 locales en la India
	Trent	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	40 locales en la India
	Shoppers Shop	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	30 locales en la India
	Reliance retail	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	Bajo la marca Trents
Hypermercados	Pantaloon	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	145 bajo la marca Big Bazaar
	HyperCITY	Alimentación, tecnología, muebles, etc	10 tiendas en ciudades como Jaipur, Hyderabad, Amritsar, Thane, Ludhiana.
	Reliance retail	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	Bajo la marca Star Bazaar
	Spencer's	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	Bajo Spencer's Hyper
Supermercados	Aditya Birla Retail	Alimentación	Más de 500 locales
	Spencer's	Alimentación	Bajo la marca Daily con 188 locales
	Reliance fresh	Alimentación	Subsidiaria de Reliance Retail
	KB Fair Price Shop	Alimentación	123 locales. Subsidiaria de Pantaloons
	REI 6 Ten	Alimentación	350 locales principalmente en ciudades Tier II y Tier III de la zona norte y sudeste de la India
Tiendas específicas	Titan Industries	Joyería, relojería y óptica	Varias marcas :Worl of Titan (300 locales), Tanishq (130) y Titan Eye (70)
	Vijay Sales	Electrónica de consumo	Empresa con más de 45 años de experiencia en el mercado Indio
	Croma	Electrónica de consumo	Subsidiaria de Tata Group
	E-Zone	Electrónica de consumo	Subsidiaria del grupo Future Group. Con tienda electrónica.
	Viveks	Electrónica de consumo	Otros negocio del grupo son los depósitos (Viveks Lockers) y la distribución (Viveks Agencies)
	Landmark	Libros, música y entretenimiento	Con tienda on line y 18 locales repartidos por ciudades Tier I
	Crossword	Libros, música y entretenimiento	Con tienda electrónica. Se expande bajo el modelo de franquicia.
	Odyssey	Libros, música y entretenimiento. Óptica y juguetes bajo otras marcas	Tiene hasta 58 tiendas con diversos formatos repartidos por la India.
Cash & Carry	Metro	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	Pionera en este formato. Actualmente tien 5 tiendas repartidas entre Mumbai, Kolkata, Hyderabad y Bangalore
	Bharti Walmart	Alimentación, moda, cuidado personal, etc	Dos tiendas en Amritsar y Punjab

Fuente : KPMG international 2011

Durante la segunda mitad del AF2011-12, los minoristas fueron testigos de la desaceleración en el gasto de los consumidores. Esto a su vez dio lugar a un incremento de inventario, en promedio, que en última instancia afecta a su ciclo de capital de trabajo. Además, con las tasas de interés en su apogeo durante AF2011-12 y la falta de vías de recaudación de fondos de los mercados de capitales, la disponibilidad de capital sigue siendo una limitación importante para los minoristas. Igualmente, estos continúan enfrentándose a desafíos tales



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

como los altos alquileres de los locales sobre todo en las ciudades principales, los impuestos y otras regulaciones políticas, la ineficiencia en la gestión de la cadena de suministro y la contracción del consumo.

Contrariamente a estos problemas, se estima un crecimiento del consumo interno del país que impulse el crecimiento del comercio minorista en la India motivado por el incremento de la clase media, aumento del poder adquisitivo, mayores facilidades del crédito al consumo y los cambios en las tendencias de consumo. Es importante destacar también que la penetración de la distribución organizada en el total de venta al por menor se incrementará gracias a la creciente presencia de los minoristas en las ciudades Tier II y Tier III acompañado de un aumento del gasto en artículos discrecionales. Además, en un intento de aumentar los márgenes se estima que los minoristas recurran a medidas como el aumento de la cuota de las marcas blancas en las ventas en tiendas totales, reducción del nivel de gasto operacionales, etc.

En el segmento organizado hay presencia de grandes grupos empresariales indios como Reliance Industries o Tata Group quienes han aprovechado la normativa de Inversión Extranjera Directa (IED) para establecer alianzas con grandes grupos de la distribución internacionales. Por ejemplo, Reliance Industries estableció una alianza con Marks & Spencer para abrir 50 tiendas en la India o con Hamley's con quien iniciará 20 locales. Asimismo, Tata Group acordó con Tesco el suministro de productos y asesoramiento para su filial de Big Bazaar. El grupo español Inditex, estableció una alianza con Trent en febrero de 2009 para introducirse en la India. Actualmente, los minoristas extranjeros están entrando en el mercado indio para competir en un mercado liberalizado que presenta grandes oportunidades comerciales.

Como se ha comentado anteriormente, el modelo se ajusta perfectamente al sector de la distribución minorista. Empresas como Bata, especialista en el sector del calzado, o MyMobile, sector de telefonía móvil, están expandiendo su negocio en la India mediante el modelo de franquicia con bastante éxito<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> [http://www.moneycontrol.com/news/results-boardroom/bata-plans-rs-100cr-capex-for-fy13-co-to-open-150-stores\\_737915.html](http://www.moneycontrol.com/news/results-boardroom/bata-plans-rs-100cr-capex-for-fy13-co-to-open-150-stores_737915.html)

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2.7. Competencia: sector restauración

Las marcas de restauración internacionales llevan tiempo considerando el mercado Indio como un destino de inversión muy atractivo y muchos de ellos llevan años operando en el país. Hay muchas oportunidades en la industria de la restauración como comida rápida, comida sana, heladerías, batidos, zumos, bares, etc. y la mayoría puede operar bajo el modelo de franquicia. La IFA tiene registradas en torno a 465 franquicias relacionadas con el sector de la restauración y bebidas. A continuación algunos ejemplos de empresas franquiciadas y sus características

Nombre de la Franquicia	Actividad	Inversión necesaria (Rupias Indias)	Brand fee	Royalty	Exclusividad territorial	Porcentaje del retorno sobre la inversión	Payback	Ciudades preferidas	Localización	Formación	Duración del contrato
<b>Marcas Nacionales</b>											
Pizza Corner (Global Franchise Architect India Pvt. Ltd)	Cocina Italiana	2 m - 8 m Rs			Si	20 - 25%	4 años	Calle principal o centros comerciales. Local visible desde la calle	Local de 200 - 2000 pies cuadrados	Manual de franquiciado, soporte en campo	6 años
Baskin- Robins	Heladería y pastelería	1 m - 2 m Rs			Si	30% - 40 %	2 - 3 años	Café, Parlour, Kiosks	No disponible	Manual de franquiciado, soporte en campo	3 años
Masala Country, Dosa Plaza y Shanghai Post (Club City Hospitality)	Cocina India y China	1 m - 2 m Rs			Si	20%	2 - 3 años	Centros comerciales, calles principales, autopistas	Local de 400- 13 000 pies cuadrados	Manual de franquiciado, soporte en campo	5 años
Dosa n Chutney, China Wall y Darya ( Moto Mahal Deluxe Hospitality)	Cocina India y China	3 m - 5 m Rs			No	Desde el 25%	2 - 3 años	Centros comerciales.	Local de 1000- 3 000 pies cuadrados	Manual de franquiciado, soporte en campo	9 años
Café Desire	Venta de café y bebidas con dulces o pequeños aperitivos	0,5 m - 1 m Rs	50 000		Si	80% anual	2 años		2200 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo	1 año
Kaati Zone	Cocina rápida India	0,5 m - 1 m Rs			No	15 - 35 %	1 - 3 años		Local de 80-800 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo y formación específica en Bangalore	9 años
Little Italy	Cocina Italiana y Mexicana	10 m - 20 m	150 000	50%	SI	39%	3 años	Locales comerciales	Local de 2200 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo, formación específica	7 años
Brew Berrys	Cafetería, pastelería, pizzería, ocio	1 m - 2 m Rs	Incluido	6%	Si	40%	2-3 años	Centros comerciales y calles principales	Local de 500- 2 000 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo, formación específica en las oficinas centrales	De por vida
<b>Marca Internacionales</b>											
The Pizza Company	Cocina Italiana	Desde 50 m Rs				20 % - 30%	3- 4 años	Tier I , Tier II y Tier III	Local de 3 900- 4 400 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo, formación específica en las oficinas centrales	10 años
Café Jubilee	Cafetería , Bistro	10 m - 20 m Rs	2,8 m Rs		Si	12%	ROI en 3 años		Local de 2 700 - 3 800 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo, formación específica	7 años
Sunsshine Kebabs	Cocina turca y mediterranea	1 m - 2 m Rs	250 000 Rs	6%	No	30%	2 - 3 años	Centros comerciales y calles principales	Local de 200 - 1 000 pies cuadrados	Manual de franquiciado, asistencia en campo, formación específica	5 años
Dunkin Donuts		En proceso de negociación con Jubilant Foodworks Ltd									
Dairy Queen		En proceso de negociación con Reliance Retail									
Statbucks Coffee		En alianza con Tata Cofee									
Otras franquicias	McDonald's, TGI Friday's, Taco Bell, Pizza Hut, Dominos Pizza, Ruby Tuesdays, Barista, Costa, Wetzel Pretzel, Papa John's and KFC.										

Fuente: Indian Franchise Association, Franchise Plus, Info Franchise.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2.8. Competencia: sector educación

Según la IFA, hay en torno a 1.262 franquicias que se dedican directa o indirectamente al sector de la educación. La franquicia tiene en este sector la mayor penetración en la India, dónde una de cada tres empresas son franquicias. El siguiente cuadro muestra algunas franquicias en la India y sus características.

Tipo	Nombre de la Franquicia	Actividad	Inversión necesaria (Rupias Indias)	Brand fee	Royalty	Exclusividad territorial	Porcentaje del retorno sobre la inversión	Payback	Ciudades preferidas	Localización	Formación	Duración del contrato
Nac.	Smart Kids Creation India Pvt Ltd	Centro pre escolar	50.000 - 200.000			Si	400%	5 meses	No	Zonas residenciales	Manuales y en campo	5 años
Nac.	Epitome Educational Society	Formación profesional	1.000.000 - 2.000.000			Si	150%	6-12 meses	Este de la India	Proximidad centros escolares o calles principales	Manuales, formación de campo e informatica	3 años
Nac.	Trained Brain Education Private Limited	Formación para profesores de pre escolar	1.000.000 - 2.000.000	200	10%	Si	60%	2 años		Zona comercial de áreas residenciales	Manuales, formación de campo e informatica	De por vida
Nac.	Eth education	Centro de formación en TI	50.000 - 200.000	50.000	0%	No	100%	6 meses	No	Local de al menos 50 metros cuadrados	Manuales, formación de campo e informatica	De por vida
Nac.	Career Launcher	Centros de preparación de exámenes CAT, MAT, etc	200.000 - 500.000			Si	100%	18 meses	No	Proximidad centros escolares. Tamaño mínimo 150 metros cuadrados	Manuales, formación de campo e informatica	3 años
Nac.	Edu-MASTERS Training Institute	Centros de formación en técnicas aeroespaciales	50.000 - 200.000	Hasta 250.000	Hasta 14%	Si	35%	3-4 meses	No	Al menos 75 metros cuadrados	Manuales, formación en cliente , soporte informatico.	1 años
Nac.	Aptworks Global	Formación en SAP	2.000.000 - 3.000.000	100.000 anual	22%	Si	Buena	1 año	Ciudades con parques tecnológicos		Manuales, formación en cliente , soporte informatico	5 años
Nac.	My Apple	Preescolar	500.000 - 1.000.000	185000	10%	Si	9%	3 años	No	Proximo a zonas residenciales	Manuales, formación en cliente , soporte informatico	10 años
Nac.	AISECT Ltd	Formación en TI	200.000 - 500.000			No	150 -200%	1 años	No	No	Manuales, formación en cliente , soporte informatico	De por vida
Nac.	The Gate Academy Pvt. Ltd.	Formación para GATE and PSUs	200.000 - 500.000	150000	40% - 85%	Si			Próximo a universidades de ingeniería		Manuales, formación en cliente , soporte informatico	3 años
Nac.	ICR Education services	Preparación de exámenes para ingreso a la universidad	50.000 - 200.000		50%	No	400%	18 meses	No	Locales comerciales centricos	Manuales, formación en cliente , soporte informatico	3 años
Nac.	Teleman Institute of Wireless Technologies Pvt. Ltd.	Formación en tecnologías inalámbricas	1.000.000 - 2.000.000	Variable	Variable	Si	50%	18 meses	No	Proximo a estaciones de tren, autobuses o zonas universitarias	Manuales, formación en cliente , soporte informatico	3 años
Nac.	Technology Incubation Center CIU	Formación de tercer grado: MBA, TI, etc	1.000.000 - 2.000.000		45%	No	45 % de la tasa de inscripción	Instantanea	Ciudades	Al menos 90 metros cuadrados	Formación online y asistencia en la apertura	1 años
Nac.	Maxmind Abacus & Vedic Academy	Formación en Matemáticas	30.000			Si	200 - 400 %	6 meses	No	Cerca de zonas residenciales	Manuales, asistencia en campo y la apertura	De por vida
Nac.	Alma Limited	Formación en IT	10.000.000 - 20.000.000	25000	No	Si	Superior al 100%	3 meses	No	Calles principales con gran afluencia con al menos 50 metros cuadrados y dos habitaciones	Manuales, asistencia en campo y la apertura	1 años
Int.	IndiaCan Education Pvt Ltd	Formación varias ramas: Idiomas, profesional	1.000.000 - 2.000.000	200.000	35%	No		3 años		Calles centricas en locales bien asilados acusticamente	Manuales, asistencia en campo y la apertura	3 años

Fuente: Indian Franchise Association

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2.9. Competencia: sector retail

El sector tiene en torno a 255 franquicias que se reparten en varios segmentos específicos como moda, alimentación, óptica, alimentación. A continuación se muestra un cuadro con ejemplos de franquicias en la India.

Tipo	Nombre de la Franquicia	Actividad	Inversión necesaria (Rupias Indias)	Brand fee	Royalty	Exclusividad territorial	Porcentaje del retorno sobre la inversión	Payback	Ciudades preferidas	Localización	Formación	Duración del contrato
Int.	US Dollar Store (Nanson Overseas Pvt.Ltd )	Productos con valor inferior a 100 Rs.	500,000 - 1,000,000 Rs		Sin Royalty	Si	35%	6 meses	Tier II y Tier III	Calles centricas y centros comerciales	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales	De por vida
Int.	Reebok	Ropa deportiva y calzado	5,000,000 - 10,000,000			No	Mínimo 16% - 18%	1 año	Cualquiera	Calles comerciales o centros comerciales. Local de al menos 1200 pies cuadrados	Manual de operaciones y asistencia en campo	4 años
Nac.	RMCL Retail	Productos de oficina y del hogar	2,000,000 - 3,000,000	100000	10% - 25%	Si	90% - 100 %	1 años	Sin especificar	Sin especificar	Manual de operaciones y asistencia en campo	5 años
Nac.	Sleek International	Cocinas	2,000,000 - 3,000,000	Negociable	Negociable	Si	Negociable	Negociable	Negociable	Visible desde la calle con escaparate para 5 cocinas	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales de Mumbai	De por vida
Nac.	Green lands	Plantas	200,000 - 500,000	150000	45%	Si	Negociable	1 año	Ciudades del Norte, Sur y Este	Luagres con gran afluencia	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales de Mumbai	5 años
Nac.	Marshalls Enterprise India Pvt. Ltd	Decoración	500,000 - 1,000,000	500000	30%	Si	30%	2 años	Cualquiera	Zonas comerciales con parking	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales de Mumbai	5 años
Nac.	Titaneye-plus	Óptica	3,000,000 - 5,000,000	55000	25%	No			Cualquiera	Sin especificar	Asistencia en campo	de por vida
Nac.	Khadi	Productos ecológicos	2,000,000 - 3,000,000	ninguno	Ninguno	No			Cualquiera	Local mínimo de 50 metros cuadrados	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales.	3 años
Nac.	Liberty Shoes Ltd	Calzado	1,000,000 - 2,000,000	Negociable	Negociable	Negociable		Negociable	Cualquiera	Local mínimo de 100 metros cuadrados	Asistencia en campo	De por vida
Nac.	Foresight Vision Care Comapnay Pvt. Ltd.	Óptica	1,000,000 - 2,000,000	75000 - 30000			20% - 40%	2 años	Estados del este , sur y centro	Local mínimo de 40 metros cuadrados	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales de Mumbai	5 años
Nac.	PrimeHouseware	Menaje del hogar y cocina	2,000,000 - 3,000,000	100000	Negociable	No		1 año	Mumbai , Pune y Nagpur.	Local mínimo de 80 metros cuadrados	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales de Daman	1 año
Nac.	Godrej & Boyce Mfg Co Ltd	Muebles y electrodomesticos	2,000,000 - 3,000,000		15%	No		2 años	Cualquiera	Local mínimo de 400 metros cuadrados en zonas comerciales o residenciales	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales.	3 años
Nac.	Next Retail India Ltd	Electronica de consumo	3,000,000 - 5,000,000	100000	8%	Si	25%	2 años	Cualquiera	Local mínimo de 100 metros cuadrados	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales.	5 años
Int.	IN10CITY PTE LTD	Librería y Biblioteca	500,000 - 50,000,000	100000	20% - 40%	No	100%	1 año	Cualquiera	Dentro de universidades o parques tecnológicos con al menos 100 metros cuadrados	No requerida	2 años
Nac.	Natuzzi India	Muebles	10,000,000 - 20,000,000			Si		2 años	Cualquiera	Local de al menos 250 metros cuadrados	Manual de operación, asistencia en campo y formación en oficinas centrales.	3 años

Fuente: Indian Franchise Assotiation

# III. ANÁLISIS DEL COMERCIO

## 1. ANÁLISIS CUANTITATIVO

La India es un país que cambia rápidamente. Actualmente el país está siendo testigo de un boom de consumo sin precedentes. Mientras que el resto del mundo todavía se enfrenta el impacto de la desaceleración de la economía, la India está creciendo a aproximadamente un 6-8% anual, y se encuentra entre los 5 destinos más atractivos para la inversión extranjera. Esta economía de rápido crecimiento ha llevado a una población de más de 300-350 millones de indios con altos ingresos disponibles que empuja la demanda de consumo en la India. Algunos factores que contribuyen al aumento del consumo incluyen la joven población de la élite urbana, el aumento de la renta disponible, los nuevos modos de vida, la penetración de la televisión por satélite, la atracción por los productos occidentales, la exposición internacional, y una mayor oferta de productos.

De la población india con más de mil millones, cuyo crecimiento es del 2,5% anual, aproximadamente 300-350 millones forman la demanda real que tienen capacidad de compra productos de alta calidad y servicios. Muchos en el cada vez mayor segmento de “renta media” busca productos de calidad internacional y esta tendencia es probable que continúe durante los próximos años lo que alimentará el crecimiento de la demanda<sup>20</sup>

Hoy en día la situación del mercado indio es idónea para el desarrollo de modelos de negocio innovadores. El sistema de franquicia ha sido un modelo de expansión muy prolífero a través de varios sectores y formatos. Algunas industrias como la educación, F&B o moda han estado constantemente aprovechando su crecimiento a través de diferentes modelos de franquiciado de productos/servicios.

La alta flexibilidad del sistema de franquiciado durante la reciente crisis económica ha confirmado la robustez del modelo. Hoy en día, 7.200 miles millones de dólares de la industria del franquiciado están aún en fase de maduración hacia la consolidación en un modelo de negocio práctico.

Por lo tanto, se prevé un crecimiento de en torno al 35% en los próximos años, sin embargo, las autoridades aún no se han dado cuenta del potencial de este tipo de negocio. Los regu-

---

<sup>20</sup> <http://www.globaltrade.net/f/business/text/India/Operating-a-Business-Franchise-Market-in-India.html>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

ladores deberían facilitar el movimiento de capital y tecnología que reestructurará el negocio de franquiciado. Puesto que no existe legislación específica para el modelo, es necesario avanzar en un marco legislativo específico para el modelo de franquicia como ocurre en países donde el modelo ya está consolidado.

Asimismo la situación está en continuo cambio, los inversores se están volviendo más cautos a la hora de establecer una relación duradera y el riesgo se comparte entre el franquiciador y el franquiciado. Por lo tanto, la implicación de ambas partes es esencial para replicar el exitoso modelo de negocio y para crear una relación beneficiosa para ambas partes.



### 2. EVOLUCION DEL MODELO DE FRANQUICIA



La implantación desde cero de una franquicia requiere seguir unas etapas para lograr una red de franquicia rentable y a su vez construir una imagen de marca para mantener la rentabilidad del modelo. El cuadro superior resume estas etapas que incluyen una fase previa de desarrollo donde se realizará un estudio de viabilidad, diseño de la marca o la planificación de la expansión y posteriormente una etapa de implementación con la selección de franquiciadores como paso más importante.<sup>21</sup>

<sup>21</sup> [http://www.franchiseindia.org/pdf/ifa\\_franchise\\_development\\_program\\_proposal.pdf/](http://www.franchiseindia.org/pdf/ifa_franchise_development_program_proposal.pdf/)  
[http://www.franchiseuae.com/pdf/Franchise\\_India\\_presentation.pdf](http://www.franchiseuae.com/pdf/Franchise_India_presentation.pdf)

### 3. TIPOS DE FRANQUICIA SEGÚN EL MODELO DE CONTRATO

Los siguientes tipos de franquicia son algunos de los medios utilizados internacionalmente para expandir el modelo:

#### 3.1 Franquicia directa

Bajo este sistema, el franquiciador otorga el derecho a franquiciados individuales en un país extranjero a través de un contrato internacional. Los principales problemas asociados a este tipo de franquicias son las dificultades del franquiciador para controlar el desempeño de las franquicias, ya que éstas se encuentran en otro país, y la asistencia que se debe proporcionar al franquiciado durante la duración del contrato. También hay que tener en cuenta la cuestión de los derechos de propiedad intelectual e industrial en el país extranjero y la fiscalidad. Además, ha de analizarse la estructura del contrato de franquicia y la existencia de tratados entre los países implicados que puedan influir en materia de fiscalidad.

Una cuestión importante es claramente la elección de la ley y jurisdicción. Hay una tendencia entre los franquiciadores hacia su propia legislación nacional, incluso si la franquicia es explotada en otro país. Otro punto importante es la ley acerca de transferencia de tecnología que pueda ser aplicable. Se observa que la franquicia directa no se utiliza ampliamente a nivel internacional.

#### 3.2 Filial o sucursal

Una filial o una sucursal son dos métodos que a menudo son considerados juntos. La diferencia deriva del hecho de que una subsidiaria o filial, aunque controlado por el franquiciador, es una entidad legal separada mientras que una sucursal no lo es. Cualquiera que sea la diferencia, una ventaja de este enfoque es que el franquiciador está presente en el país extranjero como una empresa. El contrato, en este caso es un contrato doméstico y por lo tanto sujeto a la legislación local.

Los problemas asociados con este tipo son similares a los de expandir la franquicia en el mercado de origen. Además, el franquiciador deberá enviar a su personal al país extranjero para la puesta en marcha de las operaciones lo que implica gestionar el permiso de trabajo y residencia.

#### 3.3 Acuerdos de Desarrollo de Área

Estos acuerdos tradicionalmente implicaban una alianza por la que el desarrollador se le otorga el derecho a abrir un número de locales con un programa predeterminado y dentro de un área determinada. Estos acuerdos en el pasado se han utilizado sobre todo en el franquiciado doméstico, pero ahora se están utilizando cada vez más en la franquicia internacional.

Los puntos importantes que han de ser considerados incluyen el número y la densidad de comercios que se abrirán, el calendario detallado de desarrollo y las consecuencias del incumplimiento de la programación. En dichos convenios, el desarrollador tendrá que contar con importantes recursos financieros para ser capaz de abrir los puntos de venta acordados.



### 3.4 Acuerdos de master franquicia

En el ámbito internacional, este enfoque se utiliza ampliamente. En lo que respecta a los acuerdos de este tipo, el franquiciador otorga a una persona en otro país, el sub-franquiciador, el derecho exclusivo dentro de un determinado territorio a abrir puntos de venta de franquicias por sí mismo o conceder el derecho a sub-franquiciados.

En este caso, hay dos acuerdos en cuestión: un acuerdo internacional entre el franquiciador y el sub-franquiciador (el contrato de franquicia maestra) y un acuerdo de franquicia nacional entre el sub-franquiciador y cada uno de los sub-franquiciados (el acuerdo de sub-franquicia). El franquiciador transmite todos sus derechos y deberes al sub-franquiciador, quien estará a cargo de la ejecución del acuerdo de sub-franquicia y del desarrollo general y de la red en ese país. Todos los franquiciadores podrán demandar al sub-franquiciado en caso de incumplimiento del sub-contrato de franquicia.

Las ventajas de este sistema son que el sub-franquiciador está familiarizado con el mercado local, tienen conocimiento de las leyes de su país y es conocedor burocracia local para obtener los permisos necesarios. Las desventajas consisten en que los rendimientos financieros del franquiciador podrían ser menores debido a que depende del sub-franquiciador el éxito del sistema de franquicia en la región.

### 3.5 Joint-Venture

En el caso de las empresas mixtas, el franquiciador y un socio local crean una joint-venture. Esta empresa entra en un acuerdo de franquicia principal con el franquiciador, y procede a abrir puntos de venta de franquicias y conceder a sub-franquicias como haría un sub-franquiciador.

Un acuerdo de este tipo deberá tener en cuenta la legislación sobre empresas mixtas además de todas las legalidades de los implicados. Los problemas principalmente surgen del hecho de que pueden crearse conflictos de interés para el franquiciador. Una de las ventajas es que podría ser una manera de resolver el problema de la financiación de las operaciones de franquicia en países donde los recursos económicos son escasos.

### 3.6 Otras formas

No hay un límite a las modificaciones que se pueden hacer en las formas de franquicias anteriormente comentadas para acomodarlas a las demandas del potencial franquiciador o franquiciado. Otras formas de franquicias, o combinaciones aparecen en contadas ocasiones como por ejemplo:

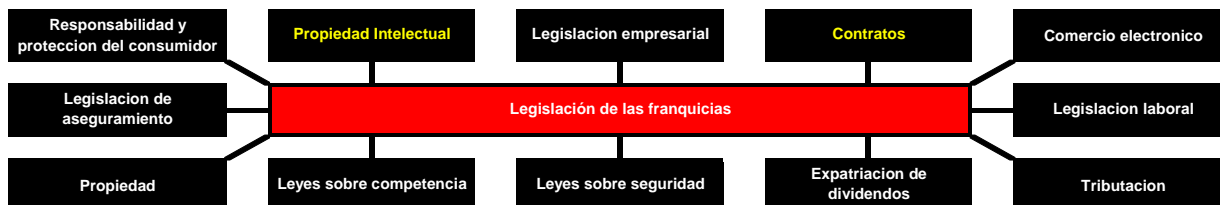
- Multi-unidad de Franquicias
- Afiliación o conversión de Franquicias
- Franquicia dentro de una franquicia
- Acuerdo de Gestión
- Franquicia de buy-in

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

<b>Tipos de Franquicia</b>	<b>Uso Internacional</b>
<b>Franquicia directa</b>	No es utilizada comúnmente en el ámbito internacional. Se implementa a través de un contrato internacional con cada uno de los franquiciados.
<b>Filial o sucursal</b>	Tiene presencia en el país por lo que los contratos son domésticos y se rigen por las leyes locales.
<b>Acuerdos de Desarrollo de Área</b>	Cada vez más utilizado en el ámbito internacional. Se trata en un plan específico y organizado de expansión en una región otorgado a un desarrollador.
<b>Master Franquicia</b>	Es el más utilizado internacionalmente. Se otorga el derecho al Master Franquicia a sub-franquiciar dentro de un territorio determinado, siendo el responsable de las operaciones y funcionamiento en la región asignada.
<b>Joint Venture</b>	Empresa mixta en el país destino que puede actuar como Master Franquicia.
<b>Otros</b>	Combinación de las anteriores. Son poco usuales.

### 4. ASPECTOS LEGALES



#### 4.1. Tipo de entidades relevantes para el franquiciador

Según el tipo de franquicia con la que se quiera trabajar será necesario elegir entre algún de estos tipos de entidades:

##### ***Empresas individuales o de un único propietario (Sole Proprietorship).***

En esta opción un solo individuo posee, gestiona y controla la totalidad del negocio. Las empresas individuales o *sole proprietorship* constan de las siguientes características:

- No requiere formalidades legales complejas. Este tipo de sociedad sólo requiere obtener la licencia de la administración local correspondiente.
- El propietario tiene control absoluto sobre todos los aspectos del negocio aunque puede contratar empleados.
- Las pérdidas o beneficios del negocio son pertenecientes únicamente al propietario.
- No hay separación legal entre el propietario y el negocio.
- La responsabilidad del propietario es ilimitada.

##### ***Asociación (Partnership)***

Una asociación se define como la relación entre dos o más personas que han acordado compartir los beneficios de un negocio gestionados por ellos mismos o alguno de ellos en representación del resto. Sus principales características son:

- El número mínimo de socios requeridos es 2 y el máximo 20 (10 para el sector bancario).
- No hay separación legal entre los socios y el negocio.
- Salvo pacto en contrario, todos los socios tienen derecho a participar en la gestión de la actividad del negocio.
- La responsabilidad de los propietarios es ilimitada.
- Hay restricciones a la transferencia de derechos, es decir, ningún socio puede transferir sus derechos o intereses a otra persona sin el consentimiento del resto.
- Son sociedades con una esperanza de vida limitada, ya que se disolverán en el momento en el que se produzca la bancarrota, jubilación o muerte de alguno de los socios.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### *Limited liability partnership*

Desde el 1 de abril de 2010, la IED en aquellos sectores donde ésta es permitida en un 100% por la ruta automática de aprobación, puede llevarse a cabo mediante la creación de una Limited Liability Partnership. Esta forma societaria combina la flexibilidad de los acuerdos de colaboración (partnership) y las ventajas de status legal y responsabilidad limitada de apostar por la creación de una compañía en la India.

Gracias a la flexibilidad en su estructura y su operación, esta nueva forma jurídica será muy útil para pequeñas y medianas empresas en general, y para las empresas del sector servicios en particular.

Las LLP en la India están gobernadas por el Limited Liability Partnership Act de 2008. Las principales características de estas sociedades son las siguientes:

- Las LLP son una entidad con separación legal de sus fundadores, puede poseer activos a su nombre.
- Al contrario que los accionistas de una empresa, sus socios tienen el derecho de dirigir el negocio directamente
- Un socio no es responsable de la mala conducta o negligencia de otro socio
- Como mínimo se requieren dos socios
- Debe existir una intención de lucro
- Hay derechos de sucesión
- Los derechos y obligaciones de los socios en una LLP, serán gobernados por el acuerdo entre éstos, y tienen la flexibilidad de modificar los acuerdos a su gusto. Los derechos y obligaciones de los socios deben estar establecidos según la ley.
- La responsabilidad de los socios es limitada a su contribución en la LLP. No se responde con bienes personales, excepto en el caso de fraude.
- Las LLP tienen la obligación de mantener cuentas anuales. Sin embargo, solo se requiere auditoría de éstas si la contribución excede los 2,5 millones de rupias (44.650 euros) o si los ingresos por ventas anuales superan los 4 millones de rupias (71.430 euros).

En definitiva, una LLP es ventajosa porque tiene menores costes de fundación, menos requisitos legales, es fácil de dirigir y de disolver, no requiere un capital mínimo, los socios no son responsables de los actos del resto de socios, y lo más importante, no está sujeta al Minimum Alternate Tax. Por el contrario, la desventaja es que una LLP no puede cotizar en bolsa y, por lo tanto, no puede obtener financiación por esa vía. Para incorporar una LLP habrá que acudir al Registrar of Companies (ROC).

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### *Sociedad (Company).*

Esta sería la opción por la que se regularían las empresas extranjeras a través de sus filiales y Joint Ventures. Se rigen por la Company Act de 1956 (Ley de Sociedades), heredera del derecho inglés. El Register of Companies (ROC, Registro de Sociedades) y el Company Law Board (CLB, Consejo de Sociedades), ambos dependientes del Department of Company Affairs son los organismos encargados de vigilar el cumplimiento de esta ley.

La forma jurídica más habitual en la India sería una Sociedad Anónima (Public Company) y presentaría los siguientes rasgos:

- Capital: El “memorándum” de constitución debe establecer el capital social autorizado, el número de acciones (ordinarias o preferentes) y el desembolso mínimo exigible antes del comienzo de la actividad.
- Socios fundadores, y número de accionistas: se requiere un mínimo de 7 accionistas.
- Las personas no residentes o extranjeras pueden ser accionistas con la aprobación del RBI.
- Consejo de administración: se requiere un mínimo de 3 miembros. No existen restricciones sobre la residencia o nacionalidad de los miembros.
- Mano de obra: Las sociedades industriales deben emplear un mínimo de 100 trabajadores y tener comités de empresa en los que estén representados los gestores y trabajadores.
- Obligaciones informativas: En general, todas las sociedades deben presentar los oportunos libros de contabilidad y las cuentas auditadas en el Registro Mercantil. La práctica contable está basada en la del Reino Unido.<sup>22</sup>

Cabe señalar que para un franquiciador extranjero que desea establecer franquicias en la India no es necesario crear una entidad en la India. La franquicia se puede establecer mediante un acuerdo de franquicia bajo la tutela de un conjunto existente de leyes relacionadas con el negocio de franquicia.

Sin embargo, si el franquiciador extranjero tiene intención de crear una entidad en la India, la forma más conveniente de la entidad empresarial sería una empresa constituida con arreglo a la Ley de Sociedades de 1956 y en virtud de la política de inversión extranjera directa de la India.

De acuerdo con las normas y reglamentos de la ley de administración de divisas de 1999 (FEMA *Foreign Exchange Management Act*), una persona residente fuera de la India puede invertir en una propiedad india, partnership o LLP con una autorización previa del Banco Central de la India (RBI) y con restricciones en determinados sectores<sup>23</sup>. En el apartado 6.1 se analiza más detalladamente el tema de la Inversión Extranjera Directa (IED).

---

<sup>22</sup> Más información en Guía de inversiones en India 2011. Pag. 104. Oficina Comercial de España en Mumbai. <http://www.oficinascomerciales.es/icex/cma/contentTypes/common/records/mostrarDocumento/?doc=4542355>

<sup>23</sup> Franchise 2011 in 32 jurisdiction Worldwide. <http://www.franchise.org>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### 4.2. Sistema impositivo

Si es residente en la India, los ingresos del franquiciador de los cánones o cuota de franquicia serían tratados como ingresos del negocio en la India y estará sujeto a impuesto sobre la renta. Sin embargo, si el franquiciador no es residente en la India y franquicia su negocio desde fuera de la India, se podrá beneficiar del posible tratado de doble imposición entre la India y el país de residencia del franquiciador que le exima de pagar impuestos en el país de residencia. Desde febrero de 1995 existe un acuerdo de doble imposición entre España y la India.<sup>24</sup>

En el cálculo de la cuantía del impuesto devengado por el franquiciador o franquiciado las leyes fiscales de la India contemplan las deducciones y estas pueden ser importantes a efectos de planificación fiscal. A veces, estas deducciones son relativas a alquileres, reparaciones y seguros de los locales utilizados para el negocio, depreciación, gastos de investigación y otros gastos del capital, adquisición de derechos de patente o derechos de autor. Sin embargo, la disponibilidad de ventajas fiscales depende del tipo de franquicia, el producto de la franquicia y su ubicación.<sup>25</sup>

El tipo impositivo actual bajo la ley india para las royalties y tasas de servicios técnicos, generalmente es del 10% (más los recargos aplicables y el impuesto de educación –education cess) de los ingresos brutos. Los tratados para evitar la doble imposición que India tiene con terceros países, generalmente también contienen un tipo impositivo del 10% de los ingresos brutos.

Se ha introducido una nueva sección (206AA) en el Income-Tax Act, 1961, que establece que cada destinatario de ingresos en la India debe obtener un Permanent Account Number (PAN) y registrarse en la oficina de impuestos. Esta nueva normativa se aplica tanto a personas físicas como jurídicas, y por tanto todas las empresas extranjeras que estén obteniendo ingresos en India deben obtener el PAN para poder beneficiarse de tasas impositivas mejores. Con la nueva normativa, si una empresa no dispone del PAN, aunque el tratado para evitar la doble imposición prevea un tipo impositivo menor, la empresa estará obligada a tributar a una tasa del 20%.

### 4.3. Consideraciones para el aspecto laboral

En general, en la India, salvo acuerdo entre las partes, el franquiciador y el franquiciado no comparten una relación cliente-agente en el desarrollo del negocio. Sin embargo, si el franquiciador es no residente en la India, siempre es preferible y aconsejable incorporar las cláusulas en el contrato de franquicia que delimitan las responsabilidades, incluidas las responsabilidades con respecto a los empleados, asegurando que los empleados del franquiciado no se consideran empleados del franquiciador.

En caso de que el franquiciador extranjero envíe la capacitación del personal y supervisores a la India, los sueldos asignados a estas personas pueden estar sujetos al impuesto sobre la

---

<sup>24</sup> Fuente: [http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Tributaria/CDI/BOE\\_India.pdf](http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/NormativaDoctrina/Tributaria/CDI/BOE_India.pdf)

<sup>25</sup> <http://www.sethassociates.com/franchising-law-in-india.html>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

renta personal, aunque puede que exista un acuerdo que haga deducir el impuesto en la fuente o que se graven como trabajadores por cuenta propia (profesionales).

Para determinar la imposición sobre la renta de los empleados expatriados en la India, hay que tener en cuenta el estado de su residencia. A las personas físicas se les considera residentes cuando o bien hayan residido en la India en el año imponible durante 182 días o más o durante los cuatro años precedentes al año imponible, han residido en la India por un periodo total de 365 días o más, habiendo permanecido en el año imponible durante al menos 60 días. Las personas físicas residentes tributan en la India por todas sus rentas, independientemente de donde se generen. Los residentes no habituales sólo tributan por aquellas rentas que proceden de negocios controlados o con sede en la India, o por el ejercicio en este país de su profesión.<sup>26</sup>

### 4.4. Protección de marca

En la India existe un marco bien establecido de protección de los derechos de propiedad intelectual (DPI) relacionados con marcas registradas, derechos de autor, invenciones, tecnología, diseños, etc. Según las actividades comerciales de la franquicia, las siguientes leyes de propiedad intelectual serían relevantes:

- Ley de Marcas de 1999.
- Copyright Act de 1957
- Ley de Diseños de 2000
- Ley de Patentes de 1970.

Con el fin de proteger las marcas del franquiciador, es recomendable tenerlos registrados bajo la Ley de Marcas de 1999. Los derechos de marca son de carácter territorial, el registro de una marca en cualquier otro país no proporcionará ningún tipo de protección legal de la franquicia en la India, por lo tanto, una demanda por infracción no puede ser presentada en un tribunal de justicia. Sin embargo, es posible llevar a cabo una acción por usurpación, que es un derecho común, a pesar de que esta protección no es tan fuerte como la protección otorgada a las marcas registradas en la India. La infracción de marcas registradas en la India en nombre del franquiciador, y la infracción en los casos de usurpación, da el derecho legal al franquiciador a presentar una demanda de medidas cautelares, complementada por una querrela criminal contra el infractor. El franquiciador puede también reclamar daños y perjuicios o el potencial de pérdida de beneficios y/o ordenar la destrucción de los productos infractores etiquetas y marcas.

Una vez registrado, una marca es válida por un período de 10 años con la disposición de la renovación antes del vencimiento y en algunas ocasiones posteriormente.

Si la marca no fuese renovada antes de la expiración del período de 10 años, será eliminada de los archivos del Registro de Marcas.

Un franquiciador de know-how e información confidencial, tales como secretos comerciales, diseños y derechos de autor, tiene la misma protección que si se tratase de marcas en virtud del conjunto de leyes existentes en la India. El procedimiento descrito anteriormente y el

---

<sup>26</sup> Más información en Guía de inversiones en India 2011. Oficina Comercial de España en Nueva Delhi.



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

conjunto de leyes de protección de marca son suficientemente eficaces para proteger los derechos de propiedad intelectual tanto del franquiciador como del franquiciado.

Además, la protección de un franquiciador de marcas comerciales y know-how puede ser más eficaz mediante la inclusión de cláusulas adecuadas relativas a la protección de la franquicia en el acuerdo, y la inclusión de una obligación expresa por parte del franquiciado de respetar la marca y el know-how.

### 4.5. Bienes inmuebles

De acuerdo con las leyes vigentes en la India, un no residente no puede comprar o vender una propiedad en la India. Un franquiciador no residente tendrá que constituir una sociedad en la India y, a partir de entonces, la empresa india podrá comprar los bienes inmuebles. Los franquiciadores locales no tienen restricciones para la adquisición de propiedades dentro de la India y el franquiciador estará sometido al cumplimiento de las leyes locales, que varían de un estado a otro. Sin embargo, es normal que la responsabilidad sobre la propiedad en un negocio de franquicias, que se engloba dentro del acuerdo de franquicia, pertenezca al franquiciado y no al franquiciador. Las leyes relativas a bienes raíces son las siguientes:

- Ley de Transferencia de Bienes 1882, que regula la venta, hipoteca, arrendamiento y donaciones de bienes inmuebles;
- Ley de la Servidumbre 1882, que se ocupa de las licencias de bienes inmuebles;
- Ley de Registro 1908, que regula el registro de acuerdos y documentos;
- Ley de Estampillas 1899 y la legislación estatal correspondiente, que se refiere a la tasa del impuesto de timbre;
- Legislación de control de alquiler, que regula los arrendamientos y alquiler de bienes inmuebles, y
- Otras normas de desarrollo y reglamentos pertinentes, y las disposiciones pertinentes de la FEMA<sup>27</sup> donde está la normativa sobre la propiedad adquirida por una persona no residente.

### 4.6. Leyes y organismos que regulan el mercado de la franquicia

No existe legislación específica en la India frente a la franquicia. Sin embargo, en el capítulo 5 de la Ley de Finanzas 1999, define una “franquicia” como “un acuerdo por el que se concede al franquiciado el derecho de representación a la venta o fabricación de los bienes o prestar servicios o llevar a cabo cualquier proceso identificado con el franquiciador, sea o no una marca comercial, marca de servicio, nombre comercial o el logotipo o cualquier otro símbolo.”

La franquicia en la India está básicamente construida sobre los principios del derecho contractual, a saber el Contrato Ley de 1872 -, mientras que la Ley de Administración de Divisas

---

<sup>27</sup> *Foreign Exchange Management Act*



## **EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA**

---

de 1999 regula todas las actividades que implican inversiones extranjeras y las remesas. Las diversas leyes que puedan ser relevantes incluyen:

- Indian Contract Act 1872;
- Copyright Act 1957. Última enmienda en 1999;
- Trademark Act 1999;
- Patent Act 1970. Última enmienda en 2005;
- Geographical Indication of Goods (Registration & Protection) Act 1999;
- Semiconductor Integrated Circuits Layout Design Act 2000;
- Monopolies and Restrictive Trade Practices Act 1969 (the MRTP Act);
- Competition Act 2002;
- Specific Relief Act 1963;
- Consumer Protection Act 1986;
- Sale of Goods Act 1930;
- Income Tax Act 1961;

La legislación específica de la actividad incluye:

- Prevention of Food Adulteration Act 1954;
- Drug & Cosmetic Act 1940;
- Pharmacy Act 1948;

Leyes de bienes inmuebles, que incluyen

- Transfer of Property Act 1882;
- Indian Easement Act 1882;
- Registration Act 1908;
- Indian Stamp Act 1899
- Legislación estatal

Legislación sobre el empleo y el bienestar, que incluye

- Apprentices Act 1961;
- Child Labour Act 1986
- Contract Labour (Regulation and Abolition) Act 1970;
- Employees Provident Funds and Miscellaneous Provisions Act 1952;
- Employers Liability Act 1938;
- Employees State Insurance Act 1948;
- Equal Remuneration Act 1976;
- Factories Act 1948;

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

- Industrial Disputes Act 1947;
- Minimum Wages Act 1948;
- Maternity Benefit Act 1961;
- Payment of Bonus Act 1965;
- Workmen's Compensation Act 1923;
- Payment of Gratuity Act 1972;
- Payment of Wages Act 1936; and
- Trade Unions Act 1926.

Aparte de esta legislación general, es importante recordar que no existe legislación específica para el negocio de franquicia pero hay varias razones<sup>28</sup> para apoyar la idea de que se esté trabajando en ello.

### 4.7. Canon o cuota de franquicia<sup>29</sup>

El canon es un porcentaje de los ingresos que por contrato entrega el franquiciado al franquiciador. Éste porcentaje de canon varía según cada sector y puede alcanzar hasta un valor del 40% en el sector de la educación, un 7% para el de la restauración o un 3% para el sector minorista.

La FEMA y el RBI regulan las condiciones de pago en virtud de acuerdos de franquicia (tales como los derechos de franquicia, gastos por administración, honorarios de desarrollo, tasas administrativas, gastos de regalías y honorarios técnicos), donde una de las partes es una entidad no india, que incluye la cantidad a pagar y el procedimiento para el envío de estos pagos fuera de la India. El RBI establece ciertos requisitos en el momento de envío de los pagos del canon o cuota por el franquiciado fuera de la India.

El gobierno de la India permite que los franquiciadores extranjeros cobren regalías de hasta el 1% de las ventas nacionales y el 2% de las exportaciones para el uso de la marca del franquiciador extranjero o marca comercial, sin la transferencia de tecnología. Las leyes de la India también permiten incluir otras cuotas a ser abonadas por los franquiciados de la India con sus homólogos extranjeros por el uso de tecnología extranjera, que incluye manuales, sistemas, etc. por una suma total de hasta 2 millones de dólares y cánones del 5 % en las ventas nacionales y el 8% de las exportaciones. Además, las compañías extranjeras pueden ofrecer servicios de consultoría y recibir hasta 1 millón de dólares por proyecto. Los montos en exceso de estos límites están permitidos pero con el permiso del Gobierno de la India. Esta normativa permite que un franquiciador extranjero pueda estructurar su negocio en la India, de tal forma que se asegure de que pueda repatriar el importe máximo desde la India.

El Gobierno ha especificado la fórmula que se debe cumplir para el cálculo de las regalías antes de que la empresa extranjera pueda remitir los fondos de la India. Si el contrato de

---

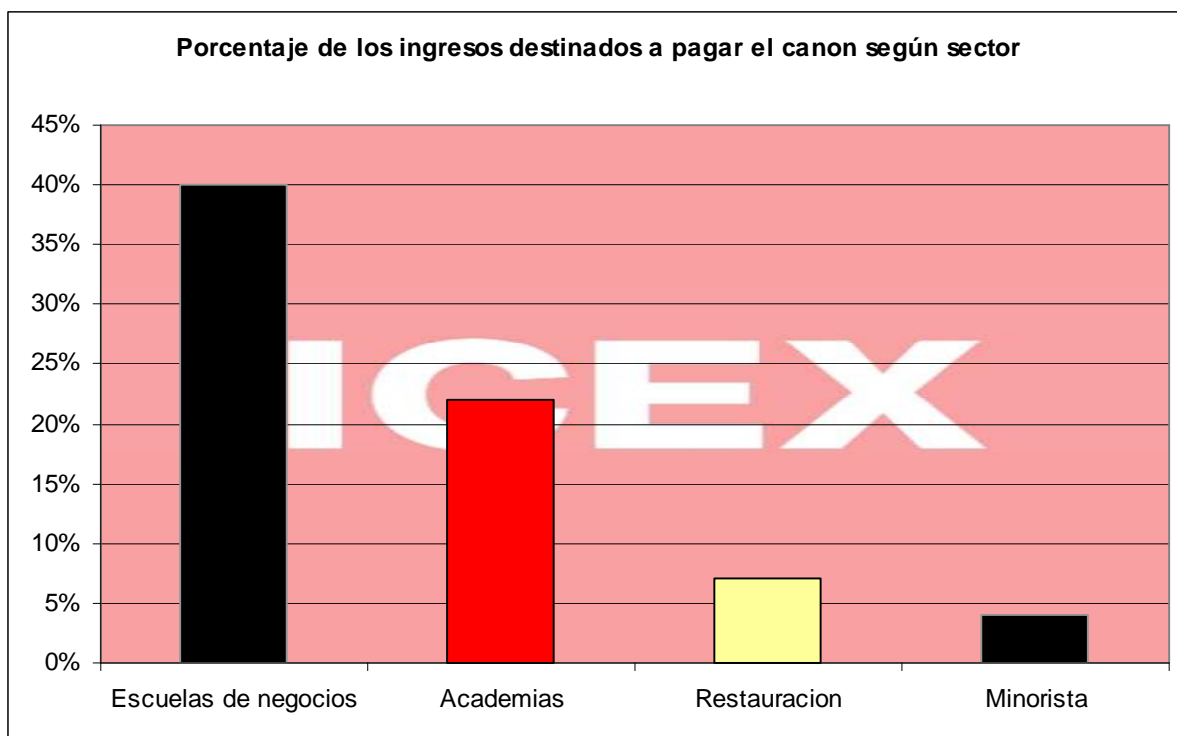
<sup>28</sup> Vease el apartado VI.1.9 sobre tendencias legislativas

<sup>29</sup> Seth Associates (Consultores legales) <http://www.sethassociates.com/franchising-law-in-india.html>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

franquicia propone cánones o derechos de una suma global más allá de los límites especificados, es necesario la aprobación del Consejo de Promoción de Inversiones Extranjeras<sup>30</sup>.



Fuente: [www.greatindiafranchise.com](http://www.greatindiafranchise.com)

<http://www.greatindiafranchise.com/handbook.pdf>

[http://www.franchiseuae.com/pdf/Franchise\\_India\\_presentation.pdf](http://www.franchiseuae.com/pdf/Franchise_India_presentation.pdf)

---

<sup>30</sup> Foreign Investment Promotion Board

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 4.8. Procedimientos para la autorización de franquicias extranjeras en la India

El procedimiento de aprobación es complejo y burocrático. La solicitud ha de realizarse a la Secretaría de Asistencia Industrial (SIA, *Secretariat for Industrial Assistance*) en el departamento de Desarrollo de Ingeniería Industrial a través del formulario FC (SIA) junto con 10 copias adicionales. No hay tasas que abonar al presentar la solicitud.

Una vez presentada, la Unidad de Asistencia Empresarial (EAU) le asigna un número de registro. La solicitud se envía a la sección 1 de Colaboración Exterior en la SIA, que envía el documento a los distintos departamentos, como a la sección de consejo técnico o al departamento de asuntos económico. Además se le remite al correspondiente ministerio administrativo para examinar el expediente. Sus comentarios, junto con otros documentos se recopilan antes de la Junta de Aprobación de Proyectos (*Project Approval Board, PAB*). La Junta tiene en cuenta la necesidad de conocimiento, tecnología y los términos del acuerdo de franquicia.

Las propuestas que sólo afecten a una colaboración financiera o una combinación de colaboración financiera y tecnológica se envían al Consejo de Promoción de Inversión Extranjera (*Foreign Investment Promotion Board, FIPB*). Si la inversión en el proyecto es hasta 6.000 millones de rupias, la solicitud se envía para su decisión final al comité encargado (empowered Committee) encabezada por el Ministro de Hacienda. En lo que respecta a los proyectos que requieran más de 6.000 millones de rupias, la solicitud se envía al consejo de ministros (cabinet comité) para la aprobación final. La Sección 2 de la SIA publica la aprobación definitiva en un plazo de aproximadamente 45 días a partir de la presentación de la solicitud.

La aprobación por parte del gobierno puede requerir modificar los términos de la franquicia, incluyendo la forma de pago del royalty. Si las modificaciones solicitadas no son favorables para el negocio de franquicia, se puede presentar una apelación a la Secretaría Administrativa correspondiente. Será necesario enviar una copia de la reclamación presentada por el solicitante y enviar una copia a la Sección 2 de la Colaboración Extranjera SIA.

#### Procedimientos para la autorización de franquicias extranjeras en la India

Etapa	Comentarios
Presentación de solicitudes	Presentación de la solicitud en la SIA, Secretariat for Industrial Assistance, a través del formulario FC.
Resolución	Tras 45 días, se comunica al interesado la resolución de la solicitud. En ocasiones para la aprobación debe ser necesario modificar el contrato de franquicia.
Alegaciones	Si nos se está de acuerdo con la resolución es posible presentar alegaciones a las modificaciones requeridas a la SIA.

### 4.9. Finalización de la franquicia

La terminación de un sistema de franquicia internacional es sin duda uno de los asuntos mas complicados para un franquiciador. No sólo es necesario que el franquiciador afronte las disposiciones legales, que a menudo son muy complejas, con importantes compensaciones sino que debe decidir qué ocurre con las franquicias en el territorio después de la terminación.

#### *Cuestiones Comerciales*

La posibilidad de poner fin a un acuerdo de franquicia con un Master Franquicia/desarrollador/franquiciado plantea la cuestión de qué sucederá con la franquicia en el país después de la terminación. La respuesta inevitablemente dependerá del valor actual y el potencial valor de la franquicia en el mercado. Si la franquicia tiene en el territorio un gran número de puntos de venta rentables en marcha, por lo general se les permite continuar. Otra manera es cancelar el derecho del Master franquicia a abrir nuevos negocios

Si la única posibilidad es la terminación total, las opciones para el franquiciador son:

- Retirarse del territorio
- Ponerse en la posición del master franquicia
- Nombrar a un nuevo Master franquicia para todo el territorio.

#### *Asuntos Legales*

Toda cuestión acerca de competencia y conflicto de leyes es absolutamente vital para el propietario en el caso de finalización. La terminación es por lo general resultado del incumplimiento del contrato de franquicia y siempre que la notificación esté debidamente presentada, la terminación entra en vigor. Algunas de las cuestiones legales que se deben tener en cuenta son:

- Derechos de propiedad intelectual Es importante que después de la terminación, el franquiciador tome medidas para proteger sus marcas registradas y derechos de propiedad intelectual de los abusos por parte del Máster franquicia, desarrollador o franquiciado.
- Atrasos en los pagos de las cantidades declaradas es un asunto un poco más fácil de afrontar ya que el franquiciador tiene que sopesar los pros y los contras de entrar en litigio.
- Bienes Raíces - Al menos parte de los bienes inmuebles utilizados en el negocio propiedad del Master Franquicia, desarrollador o franquiciado pueden ser transferidos. La valoración creará grandes dificultades.
- Buena Voluntad. Otra cuestión que puede surgir es el Master Franquiciado / desarrollador/ Franquiciado quiera mantener algo del fondo de comercio establecido en la franquicia y llevar a cabo la actividad en el territorio bajo un nombre diferente.

La terminación se debe evitar en lo posible. Sin embargo, si la situación ocurre hay que dar una respuesta aceptable que se debe ejecutar con rapidez y eficacia. Es esencial realizar una cuidadosa planificación de los procedimientos legales y de las acciones posteriores a la comercialización.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### 4.10. Despachos de abogados especializados en franquicias en la India<sup>31</sup>

A continuación se presenta un listado de despachos de abogados con experiencia en la implantación de franquicias en la India. Esta lista es únicamente informativa y no vinculante por lo que se recomienda analizar las empresas antes de trabajar con ellas.

Empresa	Pagina Web
Deval Patel Associates	<a href="http://www.dpa.firm.in/">http://www.dpa.firm.in/</a>
Kanga & Co	<a href="http://www.kangacompany.com">http://www.kangacompany.com</a>
Anand & Anand	<a href="http://www.anandandanand.com/">http://www.anandandanand.com/</a>
Nishith Desai Associates	<a href="http://www.nishithdesai.com/">http://www.nishithdesai.com/</a>

---

<sup>31</sup>[http://www.way2franchise.com/legal/view/recommended\\_law\\_firms\\_that\\_practice\\_and\\_specialise\\_in\\_indian\\_franchisi#.T3qYHGEaNWI](http://www.way2franchise.com/legal/view/recommended_law_firms_that_practice_and_specialise_in_indian_franchisi#.T3qYHGEaNWI)

### 5. ASPECTOS CONTRACTUALES

#### 5.1. Acuerdo de franquicia vs. Acuerdo de divulgación de franquicia<sup>32</sup>

Un acuerdo de franquicia es un documento legal que obliga al franquiciado y franquiciador. En este documento se detallan las expectativas y obligaciones del franquiciador y de los franquiciados. A menudo es un conjunto de normas establecidas por el franquiciador que debe cumplir el franquiciado.

Este acuerdo está diseñado de manera que asegure que todos los franquiciados de una franquicia son tratados en el mismo nivel y se hace para asegurar la uniformidad y la imparcialidad del modelo.

Este contrato se firma a menudo después de negociar el acuerdo, mientras que un Documento de Divulgación de Franquicia (*Franchise Disclosure Document*, FDD en sus siglas en inglés) es un documento ofrecido mucho antes de la fijación de la oferta. El potencial franquiciado lo revisará antes de decidir si quiere seguir adelante con la franquicia en particular.

La información proporcionada por el FDD incluye detalles sobre la historia de la organización y su evolución. Asimismo contiene la divulgación de las demandas que se han producido dentro de la empresa. Además incorpora una serie de datos financieros e información sobre el canal de distribución de la compañía y describe lo que un franquiciado se le autoriza a publicar o comentar con un tercero. El acuerdo de franquicia por el contrario dispone de directrices para ejecutar y operar el negocio.

A continuación se enumeran los principales puntos de un acuerdo de franquicia:

- Explicación del contrato - En este apartado, se define el tipo de relación que una franquicia tiene con el franquiciador.
- Manual de Operaciones - El manual de operaciones es la sección del acuerdo que detalla las pautas que el franquiciado debe legalmente seguir en la operación del negocio tal y como indica el franquiciador. El franquiciado debe tener en cuenta que el contenido del documento es confidencial.
- Los derechos de propiedad - Los derechos de propiedad esbozan cómo se va a utilizar el nombre de la franquicia, así como los procedimientos de marketing y publicidad que se realizarán y que el franquiciado debe apoyar. Además, el documento incluye la cantidad que los franquiciados están obligados contribuir para las acciones locales de marketing.
- Gestión del emplazamiento el mantenimiento del local es otro elemento que se describe en el acuerdo. Esta cláusula incluye tipos y plazos de mantenimiento y mejoras que deben hacerse en el local.

---

<sup>32</sup>[http://www.way2franchise.com/legal/view/franchise\\_agreement\\_vs\\_franchise\\_disclosure\\_document#.T3qX62EaNWI](http://www.way2franchise.com/legal/view/franchise_agreement_vs_franchise_disclosure_document#.T3qX62EaNWI)

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 5.2. Principales puntos del contrato de franquicia<sup>33</sup>

El siguiente cuadro muestra los principales puntos que se han de considerar en un contrato de franquicia.

Nº	Principales Puntos	Comentarios
1	Cuota de franquicia	
2	Localización	Derecho a seleccionar la ubicación, alquilarlo. Contrato de arrendamiento estándar. Planos y especificaciones del local y mobiliario
3	Propiedad de marcas	Uso del nombre y sus disputas. Cumplimiento del manual de operaciones. Utilización de los productos, sistemas o suministros según las especificaciones. Normas de utilización de la marca
4	Entrenamiento y asistencia	Formación obligatoria y asistencia para la inauguración e inicio de las operaciones
5	Asistencia en campo	Asesoramiento continuo y suministro de material de marketing como boletines, nuevos productos o técnicas.
6	Publicidad	Aprobación previa de todas las acciones de marketing, publicación de catálogos, envases o materiales de promoción
7	Manual de operaciones	Deberes, confidencialidad y propiedad intelectual
8	Información confidencial	Protección necesario del Know-how, formulas o secretos comerciales
9	Reparación y mantenimiento	Mantenimiento de interiores y exteriores. Creación de un fondo para renovar el mobiliario
10	Contabilidad y registros	Debe mantener un registro completo según lo prescrito Proporcionar los informes Permitir la inspección de los registros Proporcionar los estados financieros auditados Informes semanales y pagos de royalties
11	Normas de calidad y rendimiento	Establecer la uniformidad Los suministros deben ajustarse a las especificaciones Indicar el tipo, calidad y cantidad de los suministros.
12	Modificación del sistema	Establecer el derecho del franquiciador a modificar el modelo. Prohibir a los franquiciados modificaciones no autorizadas.
13	Servicios continuos y pago de royalties	Determinar el programa necesario para proporcionar el apoyo y servicio de consultoría. Costes directo e indirectos del proyecto por la prestación de servicios continuos Establecer que porcentaje del royalty y la cuota de servicio sea suficiente para cubrir los costes y que el retorno sea razonable por el uso de la franquicia. Nombre, concepto y sistema Condiciones del pago de regalías
14	A. Protección del franquiciado y franquiciador	
	B. Establecer las cantidades necesarias para la protección	Compensación al trabajador Responsabilidad general de los productos y lesiones corporales Daños en la propiedad
15	Plazos. Determinar plazos para	Las disposiciones de renovación y la terminación deben ceñirse a la ley La renovación condicionada a la situación del negocio Coordinar con el contrato de arrendamiento
	Corto Plazo	Asegurar el royalty para franquiciador Más seguridad para el franquiciado
	Largo Plazo	Ajuste del royalty al alza, si se desea Eliminar los franquiciados no deseados Permite la ejecución de nuevos términos y condiciones
16	Convenios	Establecer restricciones a la capacidad del franquiciado para competir, desviar negocio, contratar empleados y divulgar los secretos-comerciales sujeto a las leyes estatales y la competencia Recursos del franquiciador

<sup>33</sup> [http://www.way2franchise.com/legal/view/franchise\\_agreement\\_checklist#.T3qYGmEaNWI](http://www.way2franchise.com/legal/view/franchise_agreement_checklist#.T3qYGmEaNWI)



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

17	<b>Finalización</b>	<p>Quiebra (Bancarrota)</p> <p>Pre aviso varía según estado</p> <p>Falta de pago de regalías de las tasas</p> <p>El incumplimiento con la presentación de informes o datos financieros</p> <p>Vacaciones o abandono de las instalaciones</p> <p>El incumplimiento de contrato de franquicia</p> <p>El perjuicio de sistema y marcas</p> <p>La pérdida de la licencia</p>
18	<b>Derechos y deberes de las partes tras el vencimiento o la rescisión</b>	<p>El franquiciado debe abonar las cantidades adeudadas</p> <p>El franquiciado debe dejar de usar la marca</p> <p>El franquiciador tiene el derecho de comprar los activos físicos</p> <p>El franquiciador tiene derecho al mobiliario y los elementos identificados por las marcas</p>
19	<b>Inicio y horas de operación</b>	<p>Especificar cuando se inicia el acuerdo</p> <p>Determinar las horas y días de atención acorde a la legislación</p>
20	<b>Tranferencia del negocio</b>	<p>Establecer las condiciones bajo las cuales franquiciado puede vender</p> <p>Establecer la cuota de transferencia</p> <p>Establecer derecho de la aprobación</p> <p>Pago de las tasas y adeudos</p> <p>No denegable por motivos injustificados</p> <p>Exigir la formación del nuevo franquiciado</p>
21	<b>Finalización de la franquicia</b>	<p>Los franquiciados pueden solicitar continuar con la franquicia</p> <p>Los franquiciados pueden vender</p> <p>El franquiciador puede comprar los activos y bienes raíces</p> <p>Proporcionar fórmula de pago de participaciones</p>
22	<b>Derecho de suscripción preferente</b>	<p>El franquiciado debe notificar la oferta de buena fe</p> <p>El franquiciador puede comprar al mismo precio que el comprador</p>
23	<b>Operación en caso de invalidez o muerte</b>	<p>El franquiciador tiene el derecho de operar</p> <p>Eximir de responsabilidad</p>
24	<b>Impuestos y permisos</b>	<p>Exigir el pago de impuestos, gravámenes, la evaluación, el equipo, y las facturas anteriores</p> <p>Exigir el cumplimiento de todas las leyes federales, estatales y locales.</p> <p>Requerir la obtención de todos los permisos, certificados y licencias necesarios</p>
25	<b>Colaboradores externos</b>	<p>No agente, socio o empleado de la Franquicia</p> <p>No puede incurrir en responsabilidad al franquiciador</p> <p>El franquiciado asumirá el coste de su derecho a la defensa.</p>
26	<b>Cláusula de no renuncia.</b>	<p>La falta de ejecución por el franquiciador no es una renuncia</p> <p>La recepción de los pagos no es renuncia</p>
27	<b>Notificaciones</b>	<p>Forma de aviso</p> <p>Fecha de notificación</p>
28	<b>La responsabilidad por infracción</b>	<p>El pago de los gastos, los honorarios de los abogados los asumirá la parte declarada en rebeldía.</p>
29	<b>Acuerdo integro</b>	<p>Anula los acuerdos anteriores</p> <p>Prevé modificaciones, cambios o variación únicamente por escrito.</p>
30	<b>Nulidad</b>	<p>Cada sección del contrato es divisible</p> <p>El franquiciador puede poner fin al acuerdo si las partes consideren ilícitas e influyen sobre la</p>
31	<b>Arbitraje (donde y cuando sea aplicable)</b>	<p>Proporciona la selección de los árbitros</p> <p>Arbitraje sería obligatorio</p>
32	<b>Franquiciado</b>	<p>Definir término "franquicia" para incluir a los sucesores y todas las partes de interés</p>
33	<b>Advertencias</b>	<p>Aviso legal como a las alegaciones formuladas</p> <p>El franquiciado asume los riesgos</p> <p>El éxito del negocio no se puede garantizar</p> <p>El éxito del negocio también depende de la capacidad del franquiciado</p>

Fuente : Way2Franchise

### 5.3. Errores típicos en los acuerdos de franquicia<sup>34</sup>

Por lo general se confía la redacción del acuerdo de franquicia a un despacho de abogados especialista, aunque siempre es importante tener una idea de las cláusulas que contendrá así como los puntos clave y acuerdos alcanzados. Anteriormente se han comentado las principales cláusulas de un típico acuerdo de franquicia, a continuación se destacan los principales errores que se suelen comenten:

- **Excluir ciertas cláusulas:** A sabiendas o no, una gran cantidad de abogados de franquicia, o bien no tienen la suficiente experiencia sobre el negocio de las franquicias de su cliente o, peor aún, no tienen ningún conocimiento acerca de las franquicias finalizan los contratos sin incluir alguna de las cláusulas.
- **La superposición de las cláusulas:** En muchas ocasiones, los contratos de franquicia tienen cláusulas que se superponen. Esto no suele ser problemático, ya que por lo general habrá algunas cláusulas que se siempre se superponen. Sin embargo, a veces, las cláusulas superpuestas acaban causando confusión y, cuando falta claridad en los acuerdos se pueden crear conflictos y demandas judiciales.
- **Cláusulas poco claras:** Una gran cantidad de cláusulas que forman parte del contrato de franquicia no son lo suficientemente amplias dejando margen para una interpretación errónea. Durante el litigio, el general, el franquiciado termina ganando en el beneficio de la duda.
- **Errores de modificación:** Por ejemplo, un empresario necesita una ayuda específica y el franquiciador puede asistirle más allá del apoyo estándar establecido. Esta cláusula debería ser incorporada en el contrato de franquicia. Sin darse cuenta terminan firmando el último borrador modificado, sin tener en cuenta los matices más finos establecidos en anteriores contratos de franquicia cerrados.
- **Fallo del negocio:** Una franquicia no es un seguro contra el fracaso del negocio, aunque a veces lo parezca. El empresario tiene que saber que esa oportunidad de negocio, como cualquier otro, es propensa al fracaso. Aunque es posible compensar los compromisos adquiridos por el equipo de ventas si se incluye en el contrato.
- **Enfoque equivocado:** Dado que, la franquicia en la India no está regulada (a diferencia de China, EE.UU., Reino Unido, Australia y otros países) hay una gran cantidad de firmas de abogados de franquicia que no se la toman en serio como deberían así que es importante contrastar el despacho al que se dirige con referencias.

---

<sup>34</sup>[http://www.way2franchise.com/legal/view/common\\_mistakes\\_exclusions\\_in\\_franchise\\_agreements#.T3qX8GEaNWl](http://www.way2franchise.com/legal/view/common_mistakes_exclusions_in_franchise_agreements#.T3qX8GEaNWl)

### 6. CONDICIONES DE ACCESO

#### 6.1. Inversión Extranjera Directa (IED)

Tras años de proteccionismo en el sector de la distribución, en noviembre de 2011 el gobierno aprobó la liberalización de la IED. Sin embargo, las empresas extranjeras se ven frenadas por la cláusula de abastecimiento obligatoria de por lo menos un 30% de las pequeñas industrias nacionales y artesanales en el caso de que se llegue a un 51% de IED.

Además, la situación ha llegado a un punto muerto debido a la oposición de los partidos políticos y grupos de interés. Mientras el debate por la Inversión Extranjera directa continúa, cerca de 250 empresas internacionales del sector de la restauración y moda prestan servicio en el mercado Indio. Lo interesante es que más de la mitad de estas compañías extranjeras están presentes a través del modelo de franquicia.

Esta estrategia de entrada es una de las preferidas en sectores como el de la restauración a través de la estructura de master franquicia otorgado a un socio local. Un ejemplo es Domino's, que actualmente es la mayor cadena de restauración internacional en la India. Por supuesto, a la espera de la liberalización de la IED, Starbucks ha elegido entrar al mercado indio a través de un socio local mientras que Denny's Corp esta planeando estar mediante licencias regionales.

Algunas compañías internacionales presentes a través de franquicia

Año de inicio	Marca
1995	Domino's
1996	Pizza Hut
2000	Cookie Man
2002	Gianni Versace, Nine West
2003	Hugo Boss
2004	Bylgari, Canali
2005	Aldo, Just Cavalli, Moschino, Costa Coffee
2006	Kappa, Hard Rock Café, Valentino
2007	Sbarro, The Coffee Bean & Tea Leaf
2008	Bottega Veneta, Kenzo, Paul Smith
2009	Jimmy Choo, Tie Rack, Cinnabon
2010	California Pizza Kitchen
2011	Adolfo Dominguez, Quiznos, Country Chicken

Fuente :Images Franchise . Enero 2012

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

En el caso del sector de moda, en los primeros años tras la liberalización, pocas empresas eligieron la franquicia como modo de entrada. Muchas compañías optaron por licencias para tener un rápido acceso al mercado con una inversión mínima, o establecieron filiales. Otras eligieron Joint-Venture como forma de entrada lo que les permitió controlar las operaciones en el mercado indio, la adaptación del producto, la cadena de valor y pudieron desarrollar la marca.

No obstante, durante la última década la tendencia ha cambiado y muchas marcas de moda han optado por elegir la franquicia como forma de entrada. La reducción gradual, según las directrices de la OMC<sup>35</sup>, de los aranceles de importación junto con la ausencia de una amplia plataforma de distribución multimarca junto con la necesidad de utilizar exclusivas marcas como herramienta de marketing, los inversores inmobiliarios quienes son potenciales clientes de Masters Franquicia y la situación del sector inmobiliario, en cuanto al gran desarrollo de centros comerciales, han creado las condiciones adecuadas para el desarrollo de las franquicias.

La liberalización de la inversión extranjera ha permitido que varias marcas hayan convertido sus actuales franquicias o licencias en acuerdos de cooperación en Joint-Venture o implantaciones. La compañía Mango ha estado presente en la India a través de franquicia desde hace una década a través de un acuerdo con Major Brands antes de entrar mediante licencia con DLF Brand este año.

### IED en la India

Sector	Sub sector	% IED Permitido	Ruta	Comentarios
<b>Restauración</b>	Restauración	100	Automática	
<b>Educación</b>	Construcción de centros educativos core	100	Automática	Mínimos de tamaño, inversión y tiempos de ejecución
	Colegios primarios	100	Automática	Consultar regulación específica
	Universidades	100	Automática	Cualquier centro que ofrezca formación universitaria ha de asociarse a una universidad oficial
	Resto	100	Automática	
<b>Distribución</b>	Cash & Carry	100	Automática	
	Multimarca	51	Aprobación gubernamental	
	Monomarca	100	Aprobación gubernamental	Para inversiones superiores al 51% es obligatorio que al menos un 30% del valor de los productos comercializados procedan de PYMES indias.

Fuente :Ministry of Commerce & Industry, Department of Industrial Policy & Promotion (DIPP)

[http://dipp.nic.in/EnglishPolicies/FDI\\_Circular\\_01\\_2012.pdf](http://dipp.nic.in/EnglishPolicies/FDI_Circular_01_2012.pdf)

Está claro que la situación ideal para una marca internacional es tener el control y propiedad de todas las operaciones y tiendas en la India pero esta situación también incrementa el riesgo y las necesidades de financiación. La asignación de licencias ofrece un menor control y no es muy recomendable, por lo tanto entre otras queda elegir entre Joint Venture o franquiciar como alternativa a la estructura corporativa. Aunque una Joint Venture es preferible

<sup>35</sup> Organización Mundial del Comercio. <http://www.wto.org>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

sobre una franquicia, es cierto que no está exenta de riesgo ya que, por ejemplo, hay que analizar y seleccionar cuidadosamente al socio mediante Due Diligence. Sin embargo, la franquicia puede considerarse un método idóneo para tantear un mercado.

La franquicia puede ser una forma de entrada rápida para el sector de la distribución que permite tantear el éxito o no de un negocio. Las marcas internacionales se aseguran unos ingresos mínimos en forma de cánones y permite una rápida expansión. Además un socio local con conocimiento del mercado local y con la capacidad de adaptar el modelo al mercado ayuda a asegurar que la oferta se adapte a la demanda.

Además, a diferencia de mercados más desarrollados donde se han establecido formatos de grandes plataformas, en la India las opciones se limitan a asociarse a grandes centros comerciales. Una buena manera de alcanzar al consumidor es establecer una alianza con un franquiciado que tenga acceso al sector inmobiliario del sector de la distribución. En estos acuerdos, el franquiciador necesita asegurarse que el modelo de negocio sea fiable en términos de personal, infraestructura y que sea fácilmente escalable.<sup>36</sup>

ICEX

---

<sup>36</sup> Más detalles sobre IED en [http://dipp.nic.in/English/Policias/FDI\\_Circular\\_01\\_2012.pdf](http://dipp.nic.in/English/Policias/FDI_Circular_01_2012.pdf)

# IV. ANÁLISIS DE LA DEMANDA

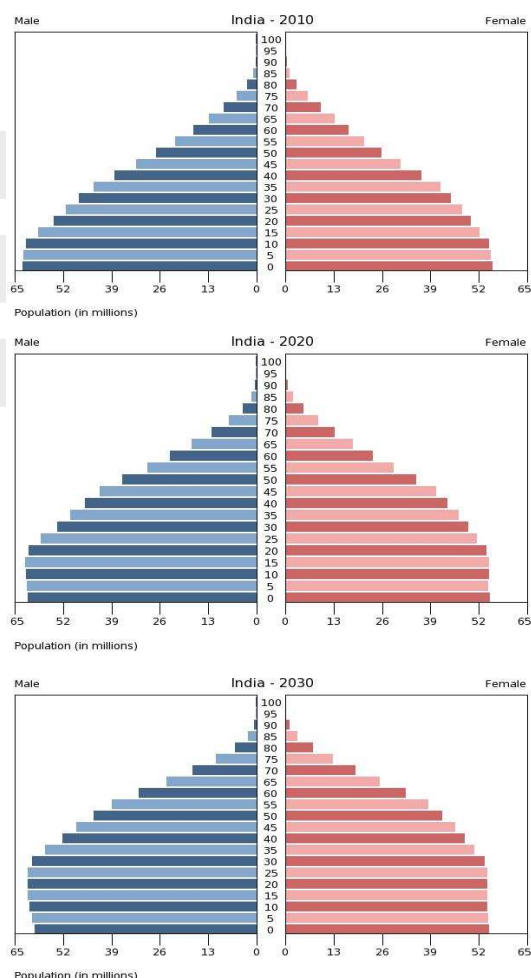
## 1. TENDENCIAS GENERALES DEL CONSUMO

### 1.1. Factores sociodemográficos

El principal factor sociodemográfico de la India es la superpoblación y el rápido crecimiento demográfico. En 2010, el país contaba con una población de 1.214 millones de personas. Es previsible que en 2020, la cifra alcance la cantidad de 1.368 millones de personas y, en 2030, 1.500 millones de personas.

La pirámide de población india muestra, en la actualidad, una forma de campana clásica, propia de los países en vías de desarrollo con gran potencial de crecimiento. La gran mayoría de la población se concentra en tramos de edad inferiores a los 30 años. A partir de esta edad, el número de personas se reduce paulatinamente hasta alcanzar los 90 años.

En 2020, la pirámide de población mantendrá forma de campana. Diez años más tarde, la forma se consolidará. A partir de 2020, la tasa de natalidad se estabiliza e, incluso, en 2030 se puede observar una reducción de los tramos de edad entre 0 y 5 años. A medida que el tiempo pase, las mejoras en las condiciones sanitarias y el crecimiento económico provocarán un engrosamiento de la población menor de 30 años, uno de los grupos de consumidores más propensos al gasto en ocio y educación para sus descendientes.



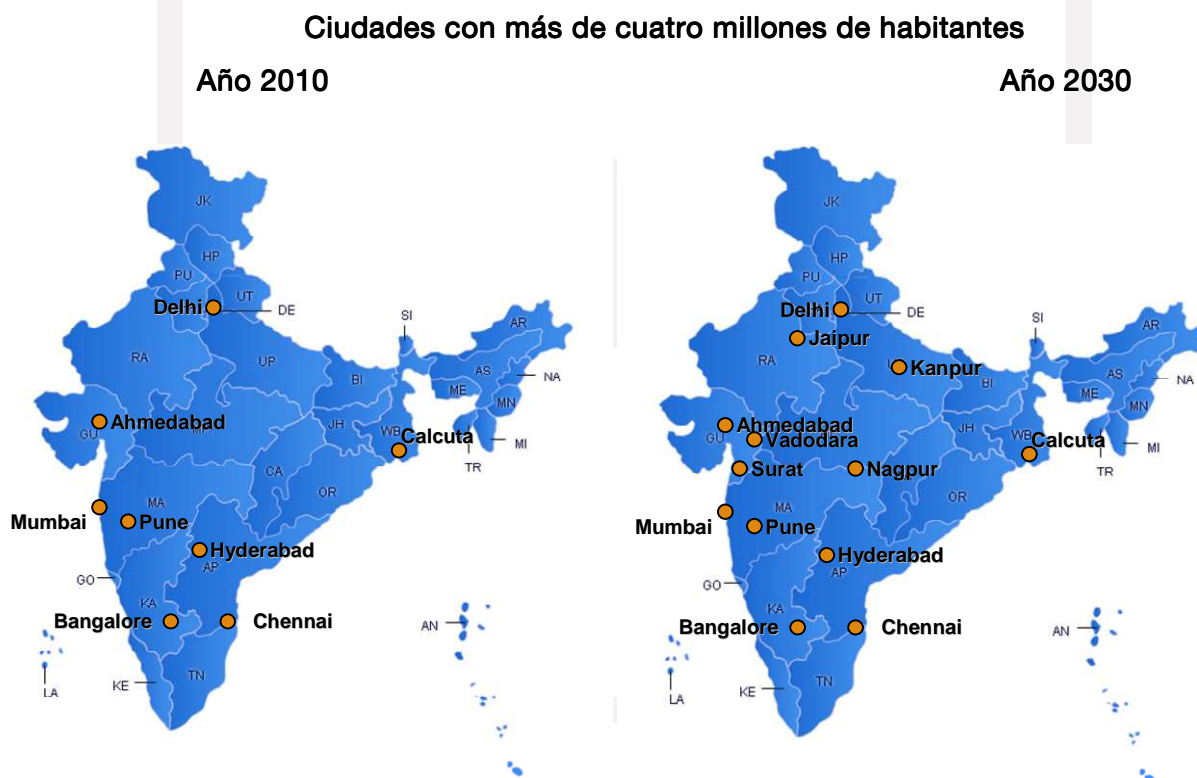
Fuente: U.S. Census Bureau [www.census.gov](http://www.census.gov)

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

Conforme a un estudio de la consultora The Boston Consulting Group<sup>37</sup>, en el año 2010 el 31% de la población vivía en zonas urbanas y para 2020 alcanzará el 35%. Otro estudio del 2010<sup>38</sup>, revela que durante los próximos 20 años, el 70% de los nuevos trabajos se crearán en ciudades, lo que supondrá que, en 2030, el 40% de la población total india viva en ciudades.

Como consecuencia, se prevé que la población de las ciudades indias se incremente de 340 millones en 2008 a 590 millones en 2030. Tal incremento implica una transformación urbana en escala y rapidez sólo comparable en el mundo a la sufrida por las ciudades chinas.

La urbanización es un fenómeno común a todos los Estados indios. Por primera vez en su historia, la India tendrá cinco grandes estados (Tamil Nadu, Gujarat, Maharashtra, Karnataka y Punjab) cuya población urbana será superior a la rural. Actualmente, la India cuenta con 42 ciudades que superan el millón de habitantes. En 2030, serán 68 ciudades. Habrá 6 megaciudades con más de 10 millones o más de las cuales, al menos dos (Mumbai y Delhi) estarán entre las cinco ciudades más grandes del mundo en 2030.



Las grandes marcas están centrando su negocio y su expansión en las denominadas ciudades Tier I y Tier II donde están saturando el mercado. En estas ciudades, los costes operacionales y las ventas crecen pero no en la misma proporción. Mientras tanto, el resto de

<sup>37</sup> The Boston Consulting Group. The Tigers Roars . Febrero 2012

<sup>38</sup> McKinsey Global Institute, «India's urban awakening: Building inclusive cities, sustaining economic growth»; April 2010



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

ciudades están peor atendidas y sus ciudadanos están alcanzando un alto poder adquisitivo. Un ejemplo de la deslocalización de la distribución moderna hacia las ciudades secundarias es el hecho de que las ciudades menores de un millón de habitantes han superado a las grandes metrópolis en comercio electrónico. Esta situación la confirma Kashyap Vadapalli, ejecutivo de eBay India, que asegura que en su estrategia en las ciudades Tier I, Tier II y pequeñas localidades están al mismo nivel, y que estas ciudades ofrecen un gran potencial para la distribución moderna. Sin embargo, actualmente el 70% del comercio electrónico se desarrolla en las 10 principales ciudades, el comercio electrónico mueve en torno a 460 mil millones de rupias Indias anuales.

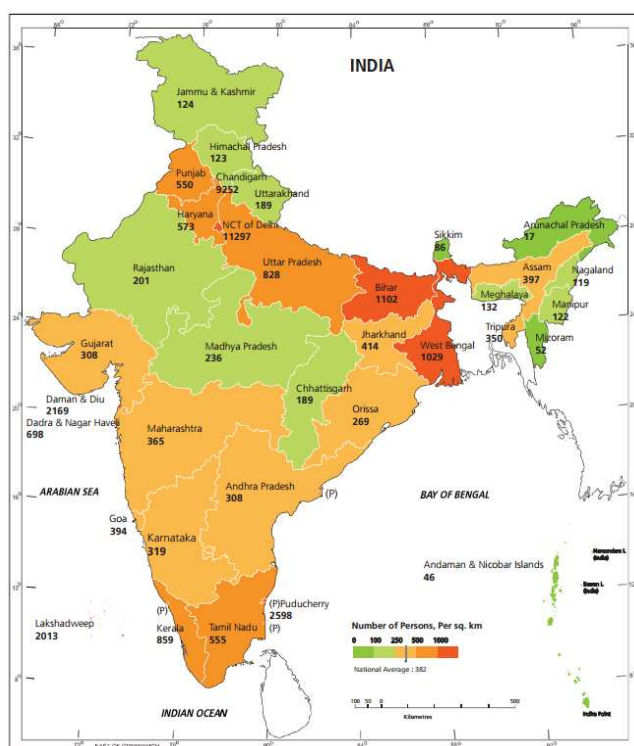
La única manera de mantener el actual crecimiento de las principales cadenas de distribución es expandiendo la red y creando mercado en ciudades secundarias. Además, estas nuevas ubicaciones ofrecen alquileres más reducidos de los que se obtienen beneficios antes y más fácilmente. Esta situación no se puede conseguir en las grandes metrópolis. Las ventas en estas pequeñas ciudades, en contra de lo que pueda parecer a priori, alcanzan los niveles de las grandes metrópolis gracias a la reducida competencia.

Por otro lado, con un 30% de la población subdesarrollada, el sector de la distribución comercial moderna, y el modelo de franquicia, representan una gran oportunidad de negocio en los estados del este de la India de West Bengal, Bihar, Assam, Jharkhand y Orissa.

Esta región destaca por su alta densidad de población, alquileres bajos y falta de competencia que unido con la creciente demanda hace que el ambiente sea óptimo para el desarrollo de la distribución moderna.

Por ejemplo, la cadena de zapaterías Bata, que se expande bajo el modelo de franquicia, está creciendo a un ritmo del 30 – 40% anual en ciudades como Patna (Estado de Bihar), Ranchi (Jharkhand) o Jamshedpur (Jharkhand), Asansol (West Bengal) o Durgapur (West Bengal) y tiene planes de expansión masiva en la región. En enero de 2012 había en torno 200 tiendas de Bata en la región y ninguna tenía pérdidas según el director general de Bata en la India, el Sr. Gopalakrishnan.

Density of Population, India, States and Union Territories: 2011



Fuente Ministry of Home Affairs. Gov. Of India.



## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

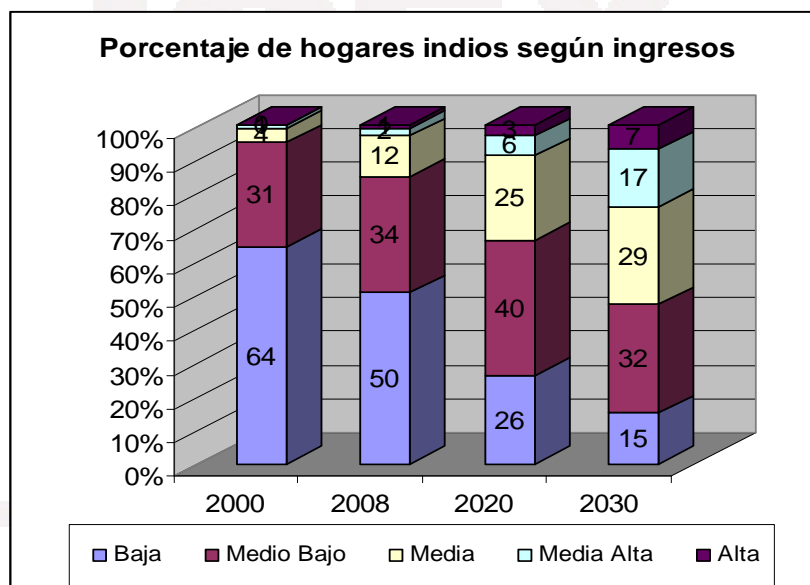
### 1.2. Factores económicos

La India comenzó su proceso liberalizador en 1991. Sin embargo, ha sido en los últimos años cuando se ha convertido en centro de la atención mundial ya que, durante los años fiscales<sup>39</sup> 2006 a 2008, su PIB creció a tasas superiores al 9%, para ralentizarse hasta el 6,7% en el AF2009. En los años fiscales siguientes, la economía ha vuelto a acelerarse con un crecimiento del 7,4% en AF2010 y 7,9%<sup>40</sup> en AF2011.

Todo lo expuesto permite validar las conclusiones del conocido informe de Goldman Sachs “Dreaming with BRICs: The path to 2050” que predice que la India será en 2050 la tercera economía mundial detrás de China y Estados Unidos. En 2010 la India fue la 11ª economía del mundo en términos del PIB nominal (1.430.020 millones de dólares USA) y la 4ª en PIB en paridad de poder adquisitivo (4.060.392 millones de dólares USA)<sup>41</sup>.

### 1.3. Distribución de la renta disponible

Aún descontando el factor de la paridad de poder de compra, las clasificaciones de ingresos no sirven como un indicador eficaz de las tendencias de propiedad y el consumo en la economía. En consecuencia, el Consejo Nacional de Investigación Económica Aplicada (NCAER), el principal institución de la India de investigación económica, ha lanzado un sistema de clasificación alternativo basado en los indicadores de consumo, que es más relevante para determinar los patrones de consumo de diversas clases de productos.



Esta clasificación divide en cinco las clases de hogares de los consumidores, que van desde los indigentes hasta los más ricos, y difieren considerablemente en su comportamiento de

<sup>39</sup> El año fiscal indio del año N es el periodo comprendido entre 1 de Abril del año N-1 al 31 de Marzo del año N

<sup>40</sup> Ministry of Finance, Annual Report 2010-2011

<sup>41</sup> Fondo Monetario Internacional

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

consumo y en los patrones de propiedad a través de varias categorías de productos. Estas clases existen en las zonas urbanas, así como en los hogares rurales, y el consumo y las tendencias pueden diferir significativamente entre las familias de ingresos similares en zonas urbanas y rurales.

El rápido crecimiento económico y la mejora de las oportunidades de empleo y de negocios han hecho a su vez aumentar los ingresos disponibles. La nueva clase media, definida como aquellos hogares con una renta disponible de entre 200.000 y 1.000.000 de rupias, comprende actualmente alrededor de 50 millones de personas, aproximadamente el 5% de la población del país. Así, en 2025 el tamaño de la clase media se incrementará a cerca de 583 millones de personas, o lo que es lo mismo, el 41% de la población.

Por otro lado, la extrema pobreza rural ha disminuido del 94% que había en 1985 a un 61% en 2005. Además se prevé un descenso al 26% para el año 2025.

La clase opulenta, que se define como la que cuenta con ingresos por encima de 1.000.000 de rupias al año, se estima aumentará desde el 0,2% de la población en la actualidad a un 2% en 2025. Asimismo se espera, que este último segmento, dedique al consumo nacional el 20% de su riqueza en 2025, frente al 7% que destinan actualmente.<sup>42</sup>

ICEX

---

<sup>42</sup> CII Confederation of Indian Industry

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 1.4. Tendencias del modelo de franquicia en la India

Por lo general, la mayoría de los sectores en la India están muy fragmentados y compuestos por un porcentaje significativo de competidores no organizados. La tendencia general es hacia la organización de los sectores con el fin de obtener sinergias, reducciones de costes y una mayor optimización del negocio. El modelo de franquicia facilita esta organización por lo que tiene muy buena aceptación en los sectores donde el modelo está consolidado internacionalmente como el de restauración, distribución comercial, sanidad o educación.

Principales tendencias	
Contractuales	Eliminación de la cuota de franquicia
	Eliminación del canon de franquicia
Financiación privada de franquiciado	
Localización	Otras ubicaciones distintas a los centros comerciales o calles principales como aeropuertos, estaciones de tren, etc.
Sectores <sup>43</sup>	Sanitario: clínica de atención primaria
	Comercio especializado: libros, discos, regalos, etc.
	Educación pre escolar y guarderías
	Salud y cuidado personal: spa y gimnasios
Público objetivo	Segmento joven mediante adaptación del modelo.

A pesar de la buena aceptación del modelo de franquicia en la India es fundamental para los inversores que éste evolucione para mantener el interés. De este modo, se destacan algunas tendencias que se han detectado para los próximos años en el modelo de franquicia

#### ***Eliminación del canon***

Analizando la tendencia de la industria de los últimos años, se observa que algunos franquiciados no pagan derechos de franquicia después de un tiempo o bien, no continúan con la franquicia. Una de las razones es que los franquiciados tan solo requieren un plan de negocio y material de marketing y promoción para comenzar su negocio.

El modelo de franquicia sin pago de canon tiene gran expectación y se espera que crezca en los próximos años. Esta innovación será para el modelo de franquicia el siguiente paso para la consolidación y fortalecimiento de su posición en el mercado.

#### ***Modelo sin pago inicial***

Debido a la fuerte competencia, las franquicias están eliminando el pago inicial de la cuota de franquicia con el fin de reducir la carga financiera inicial por parte del franquiciado.

<sup>43</sup> Fuente: <http://www.franchiseindia.com/articles/Franchise-Insights/Franchise-Trends/Potential-sectors-for-franchising-in-2012-514/>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### ***Franquicias con financiación privada***

Las franquicias utilizan la financiación privada, de los franquiciados, para el crecimiento y desarrollo de las marca. En la misma línea que la tendencia de la eliminación de la cuota inicial, alguno franquiciados solicita financiación privada para el desarrollo de la franquicia. Esto es debido en parte a la situación del sector inmobiliario ya que es necesaria una gran inversión y la financiación privada ayuda a la reducción del capital del franquiciado. De la misma manera, las grandes compañías de inversión privadas solicitan cada vez más franquicias para ayudarles en la expansión, así como en la reducción de costos.

### ***Otras localizaciones de la franquicia***

Los expertos del sector opinan que los centros comerciales y calles principales pronto estarán obsoletos. Por ejemplo, la modernización de los aeropuertos ha originado nuevos "puntos de venta al por menor" de la India y algunas franquicias han optado por este canal que está menos saturado. Además son un emplazamiento ideal para potenciar la imagen de marca ya que tiene una gran afluencia. Por ejemplo, la marcas *Pavers England* ha puesto en marcha recientemente su franquicia en el aeropuerto doméstico de Mumbai.

### ***Clínicas***

La sociedad india reclama una sanidad accesible, asequible y de calidad lo que representa una oportunidad al concepto de 'clínicas al por menor' para el sector sanitario. Se conocen como centros de atención primaria y serán utilizados por los principales competidores para atraer clientes por lo que necesitarán mano de obra especializada y una red de distribución altamente eficiente que es donde se presenta la oportunidad para el modelo de franquicia.

### ***Segmento jóvenes***

El segmento de los jóvenes en la India tiene mucha fuerza por lo que varias marcas de franquicia están sacando provecho de este auge. Será necesario adaptar el modelo a los gustos y tendencias de los jóvenes consumidores.

### ***Comercio especializado***

El segmento especializado es considerado como el sector mejor estructurado de venta en la India, las tiendas especializadas representan alrededor del 5% del mercado minorista de la India. Esto demuestra el potencial de crecimiento en este segmento que encabeza la distribución organizada y que presenta una gran oportunidad de negocio.

En esta categoría se incluyen bienes de consumo duraderos, como libros, música y regalos, artículos para el hogar, farmacias, teléfonos móviles, la salud y productos de belleza.<sup>44</sup>

---

<sup>44</sup> Fuente: [http://www.franchiseindia.com/magazine/2011/december/TOP-TRENDS-OF-2011\\_82-3-1/](http://www.franchiseindia.com/magazine/2011/december/TOP-TRENDS-OF-2011_82-3-1/)

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

### 1.5. Tendencias legislativas para el modelo de franquicia

Un entorno jurídico sano y claro es de gran importancia para la franquicia y éste debe incluir disposiciones relativas a todas las áreas que caen dentro del ámbito de la franquicia. Esto incluye, entre otras cosas, la legislación comercial relativa a contratos, empresas conjuntas y el derecho de propiedad intelectual para la protección de las marcas y know-how.

Los acuerdos de franquicia están sujetos a una serie de leyes y reglamentos, además de las que regulan los contratos comerciales y derechos de propiedad intelectual. No hay leyes específicas que regulan la concesión de franquicias en la India. Como resultado de un acuerdo de franquicia puede estar regido por leyes distintas.

En primer lugar un acuerdo de franquicia es un contrato entre el franquiciador y el franquiciado. La primera ley que entra en escena es la Ley de Contrato de 1872 que regula los contratos en la India. Un contrato de franquicia se regirá por ésta ley y la Ley de Ayuda Específica de 1963, que prevé tanto la aplicación específica de los convenios en un contrato y los recursos en forma de daños y perjuicios por incumplimiento de contrato. Si una parte en el contrato de franquicia incurre en un incumplimiento de contrato, la parte perjudicada tiene la opción de iniciar una demanda para obtener un rendimiento específico en los tribunales indios y solicitar ayuda en forma de una orden judicial temporal o permanente, que podrá ser otorgada a discreción del tribunal teniendo en cuenta el equilibrio de la conveniencia y los intereses de la justicia. La orden de concesión o denegación de una orden judicial puede ser apelada por la parte agraviada.

Las leyes relacionadas con la fiscalidad, las leyes de propiedad, derecho de seguros y las leyes laborales se aplican también a las operaciones de franquicia como se ha comentado anteriormente. Además, las leyes y reglamentos que se aplican a determinados sectores de bienes y servicios también se aplicarán en función de la franquicia.

Las siguientes son las razones por las cuales se requiere una ley integral de franquicias en la India:

#### *Aplicación de la Legislación múltiple*

Una estructura legal bien definida es indispensable para el funcionamiento eficaz de cualquier negocio o relación. El entorno empresarial internacional exige una legislación adecuada bien definida que sea completa en todos los aspectos. La falta de una legislación completa sobre las franquicias en la India contribuye a la aplicabilidad de varias leyes relacionadas en la operación de la franquicia. Esto plantea los siguientes problemas:

- **Complejidad:** Las partes en un contrato normalmente prefieren acuerdos con un enfoque simple y que abarque todos los procedimientos necesarios de la ley y las normas necesarias para ser cumplidas. Sin embargo, la aplicación de diferentes leyes a un acuerdo hace que sea compleja para decidir varias cuestiones derivadas del acuerdo.
- **Ambigüedades:** Debido a la necesaria aplicación de la legislación múltiple, se crean ambigüedades en cuanto a ciertos temas. Por ejemplo, un franquiciador podría imaginar que un determinado tema es la responsabilidad del franquiciado bajo una sola ley, mientras que el franquiciado podría pensar lo contrario sobre la base de una ley diferente.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

---

- **Tiempo:** La referencia a varias leyes consume una gran cantidad de tiempo en las etapas iniciales de una transacción, así como en otras ocasiones donde se pretende hacer cumplir el acuerdo. Esto demuestra ser perjudicial para el buen funcionamiento de las operaciones de franquicias además de complicar la ejecución de las nuevas operaciones.

### ***Ausencia de los requisitos de divulgación.***

Los países con una legislación específica de franquicias hacen que sea imperativo para las partes en un acuerdo de franquicia a revelar cierta información objetiva relativa a la actividad de las partes. Esto asegura la transparencia y facilita una toma de decisiones fundamentada. Un franquiciador debería, por ley, hacer pública cierta información al potencial franquiciado donde se supone que se revela información detallada acerca de sí mismo como sus litigios, su situación financiera, las facilidades que ofrece, etc. En la India, en ausencia de las normas eficaces de divulgación, el potencial franquiciado se encuentra indefenso frente al franquiciador que no está bajo ninguna obligación legal de publicar esta información.

En ausencia de una ley específica que regule el contrato de franquicia, el franquiciador se abstiene de proporcionar cualquier información que le pueda perjudicarle o hacer a un franquiciado reconsiderar la propuesta de negocio del franquiciador. La falta de los requisitos de divulgación apropiados proporciona una oportunidad para el franquiciador de abusar de su posición ya que no tiene la obligación legal de divulgar esta información.

### ***Aplicabilidad de las leyes de otros países***

Normalmente, la ausencia de leyes de franquicia permite a los franquiciadores extranjeros aplicar las leyes de su país de origen en los acuerdos suscritos con los franquiciados en la India. Esta resulta ser una carga adicional para las partes y en particular el franquiciado.

### ***La falta de formato adecuado para los acuerdos de franquicia.***

Debido a la falta de un formato específico, se aplican contratos de franquicias de otros países para la India. Dichos acuerdos se hacen para adaptarse al entorno específico de sus respectivos países y por lo tanto no son adecuados para el marco legal de la India.

### ***La responsabilidad de las terceras partes***

La falta de una legislación específica produce que la responsabilidad de cualquiera de las partes está determinada por los acuerdos firmados entre las mismas o sobre la legislación vigente en general. La cláusula de responsabilidad difiere según el país y esto origina una gran discrepancia en los tribunales que tratan de estas disputas sobre los terceros.

El Gobierno Central está considerando actualmente una ley de franquicias destinada a una rápida resolución de las controversias, la propuesta se espera que sea llevado ante un subcomité del Consejo Nacional de Desarrollo. Los problemas mencionados que rodean al sistema de franquicia requieren la promulgación de una legislación específica relativa a las franquicias en la India que cubra todas las actividades que abarca ese modelo de negocio. Una ley de franquicias especiales aceleraría la resolución de controversias y fortalecería la industria minorista de la India.<sup>45</sup>

---

<sup>45</sup> Franchise Association of India (2008) <http://www.franchisebusiness.in/c/Franchising-Association-of-India/Franchise-laws-in-India-n863929>

### 1.6. Tendencias legislativas para el sector de la restauración

El proyecto de ley sobre seguridad alimenticia<sup>46</sup>, que lleva varios meses discutiéndose en el parlamento, pretende suministrar cereales subvencionados al 75% de la población rural y en torno a la mitad de los hogares de las ciudades. La implementación de esta ley supone un gran reto ya que el gobierno tendrá que producir inmensas cantidades de cereales e incluso importarlos de otros países. Durante el presente año fiscal, el gobierno pretende destinar el 74% de la producción de arroz y el 64 % del trigo al almacenamiento que se pudrirá por las pésimas condiciones de mantenimiento, será devorado por las ratas o robado. Si el gobierno acumula grandes cantidades de cereales, se reduce la oferta en el mercado libre lo que presiona los precios al alza. Esto incrementará los costes de las materias primas del sector y por supuesto también incrementará los costes de franquicia y reducirá beneficios en los negocios.

ICEX

---

<sup>46</sup> Food Security Bill

## 2. ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

### 2.1. Hábitos de consumo

Los gustos y aspiraciones de los consumidores en las grandes ciudades son distintos a las de las pequeñas y por lo general, es necesario realizar una adaptación del modelo de negocio. En la India, el comportamiento del consumidor en las grandes metrópolis Tier I y Tier II difiere considerablemente de las ciudades Tier III y del ámbito rural.

En las ciudades Tier II y Tier III, los consumidores requieren más información, formación y soporte durante el proceso de compra si se compara con el comportamiento en las grandes metrópolis donde por ejemplo, el modelo de auto servicio suele funcionar. Para concretar las adaptaciones necesarias es recomendable visitar la localidad y analizar in situ el comportamiento del consumidor.

En estas ciudades, el consumo de moda es siempre más bajo y los clientes reclaman productos más básicos. Además, el orgullo nacional es mayor por lo que son más reacios a probar marcas extranjeras. Sin embargo, esta tendencia está cambiando gradualmente. La fidelidad de marca es mayor que en las grandes ciudades y son los mismos consumidores quienes promocionan sus marcas favoritas entre sus conocidos, lo que aumenta la imagen de marca y la revaloriza entre los consumidores.

En cuanto a las tendencias de consumo en la región este de la India, como ocurre en todo el país, hay una tendencia a la modernización en general aunque con ciertas peculiaridades que difieren de la zona “occidental”. Por ejemplo, se detecta que los consumidores no son leales a la marca sino al servicio. También debido al reducido poder adquisitivo con respecto a los estados “occidentales”, hay un mayor consumo de productos lácteos y dulces lo que representa una oportunidad para el sector de la heladería y dulces.

Es fundamental identificar este comportamiento a través de estudios de mercado e intentar cambiar sus hábitos mediante acciones de marketing específicas para la región. También es necesario saber adaptar el servicio asociado al producto y colaborar con los comercios tradicionales para conseguir un beneficio mutuo.



### 3. PERCEPCIÓN DEL PRODUCTO ESPAÑOL

El sector detallista cuenta con varios ejemplos de empresas españolas implantadas en la India. Por ejemplo, la compañía Pressto está implantada en la India mediante el modelo de franquicia, concretamente Master Franquicia.



En el sector de la distribución textil, el grupo Inditex a través de la marca Zara, y próximamente Massimo Dutti, junto con Mango tienen presencia en el subcontinente. Debido a la legislación, ambas marcas están presentes a través de *Joint-Venture* con grandes grupos empresariales indios como Tata o Reliance. La moda española se percibe como un producto de calidad a un precio muy competitivo por lo que es muy solicitada y valorada por los consumidores indios. El éxito de Zara en la India es tal que en los centros comerciales se cotizan más los locales cercanos a la tiendas de Zara, ya que tienen mayor afluencia.

En el sector de la restauración, la cocina española despierta interés pero no está casi extendida y tan sólo hay unos pocos restaurantes de comida española en las principales ciudades de la India.

Por último, en el sector de la educación hay un incremento de la preferencia por el español como idioma con el fin de reducir la barrera lingüística con los países hispanohablantes y facilitar así las relaciones económicas con ellos.

ICEX

# V ■ ANEXOS

### 1. LISTADO DE DIRECCIONES DE INTERÉS

1. Trade Mark Registry: [www.ipindia.nic.in](http://www.ipindia.nic.in)
2. Patent Office: [www.patentoffice.nic.in](http://www.patentoffice.nic.in)
3. Copyright Office: [www.copyright.gov.in](http://www.copyright.gov.in)
4. Geographical Indications Registry: <http://ipindia.nic.in/girindia/>
5. Ministry of Corporate Affairs: [www.mca.gov.in](http://www.mca.gov.in)
6. Ministry of Commerce and Industry: [www.commerce.nic.in](http://www.commerce.nic.in)
7. Registrar of Newspapers for India: [www.rni.nic.in](http://www.rni.nic.in)
8. National Internet Exchange of India (NIXI): <http://www.nixi.in/>
9. National Intellectual Property Organization: <http://www.nipo.in/>
10. World Intellectual Property Organization: <http://www.wipo.int/>
11. Indian Courts website: <http://www.court.nic.in/>
12. Supreme Court of India: <http://www.supremecourtindia.nic.in/>
13. Delhi High Court: <http://www.delhihighcourt.nic.in/>
14. District Courts of Delhi: <http://www.delhicourts.nic.in/>
15. Bombay High Court: <http://www.bombayhighcourt.nic.in/>
16. Calcutta High Court: <http://www.calcuttahirhighcourt.nic.in/>
17. Madras High Court: <http://www.hcmadras.tn.nic.in/>
18. Jammu & Kashmir High Court: <http://www.jkhighcourt.nic.in/>
19. Central Board of Excise and Customs: <http://www.cbec.gov.in/> and <http://www.icegate.gov.in/>
20. Confederation of Indian Industry: <http://www.ciionline.org/>
21. The Associated Chambers of Commerce and Industry: <http://www.assochem.org/>
22. Federation of Indian Chambers of Commerce and Industry: <http://www.ficci.com/>

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 2. FERIAS IMPORTANTES DEL SECTOR

Nombre de la feria	Fecha	Lugar	Link
<b>Franquicias</b>			
Franchisee and Retail Oportunities FRO	28 y 29 de Julio 2012 (Feria Mensual)	Lucknow	<a href="http://www.franchiseindia.com/fro_event/">http://www.franchiseindia.com/fro_event/</a>
The Times Franchise Expo	12-13 de cada mes desde Agosto (Mumbai) hasta Marzo 2012 (Kolkata) salvo diciembre	Mumbai, Chennai, Ahmedabad, Lucknow, Pune, Chandigarh y Kolkata	<a href="http://timesfranchiseexpo.com/">http://timesfranchiseexpo.com/</a>
<b>Restauración</b>			
Indian Restaurant Congress	27-28 de Agosto	Suraj Kund	<a href="http://www.biztradeshows.com/indian-restaurant-congress/">http://www.biztradeshows.com/indian-restaurant-congress/</a>
Restaurant & Catering Show	3-5 de Octubre	Mumbai	<a href="http://www.biztradeshows.com/restaurant-catering-show/">http://www.biztradeshows.com/restaurant-catering-show/</a>
<b>Educación</b>			
Schoolex-Noida	18-19 Agosto	Gurgaon, Haryana,	<a href="http://www.biztradeshows.com/trade-events/schoolex-noida.html">http://www.biztradeshows.com/trade-events/schoolex-noida.html</a>
Education Worldwide India-Delhi	29 de Septiembre	Nueva Delhi	<a href="http://www.eduworldwideindia.com/">http://www.eduworldwideindia.com/</a>
Education Worldwide India-Mumbai	1 de Octubre	Mumbai	<a href="http://www.eduworldwideindia.com/">http://www.eduworldwideindia.com/</a>
FICCI Higher Education Summit	5-6 de Noviembre	Nueva Delhi	<a href="http://www.ficci-hes.com/">http://www.ficci-hes.com/</a>
<b>Distribución (retail)</b>			
India Retail Forum	10-11 de Octubre de 2012	Mumbai	<a href="http://www.indiaretailforum.in/">www.indiaretailforum.in/</a>
FMCG & Retail Supply Chain Forum	28 de Septiembre de 2012	Mumbai	<a href="http://www.biztradeshows.com/fmcg-supply-chain/">http://www.biztradeshows.com/fmcg-supply-chain/</a>

### 3. MODELOS DE FRANQUICIA<sup>47</sup>

Hay varias maneras de clasificar el modelo de franquicia, una de ellas puede ser:

1. coco - la empresa propia compañía opera
  2. foco - la empresa propia franquicia operada
  3. fofo - propia franquicia franquicia operada
1. Company own Company operated: Este modelo está atendido por personal de la empresa. Todo el personal es el activo y responsabilidad de la empresa. La empresa necesita tener en cuenta los gastos de capital (por ejemplo el coste de renovación, de interiores, diseño, infraestructura, mobiliario y accesorios...) más los costos de las operaciones (salario, electricidad, el mantenimiento del almacén, los gastos de teléfono, etc hurto).
- En este modelo, un ingreso debe hacer la tienda autosostenible por lo que la localización es muy importante y por lo tanto representa un aumento en los costes. Muy a menudo se ha visto que, incluso si la tienda de coco no es rentable se mantiene ya que en otro caso, la marca perderá reputación a causa del cierre de la tienda. La ventaja es que en este modelo, todo el proceso es seguido de cerca. El compromiso no se hace en falso. Los clientes tienen las primeras experiencias directamente con la cadena minorista. Sin embargo la principal desventaja es que, independientemente de que los gastos operativos son fijos y aumentan con el tiempo, los impuestos gubernamentales también se soportan.
2. Franchise own company operated: En este modelo, los costes iniciales corren a cuenta de la franquicia. Así, la empresa ahorra el gasto capital en la franquicia y a cambio tiene derecho a una garantía mínima o porcentaje de los ingresos obtenidos. Este porcentaje de participación en los ingresos puede variar desde el 1,5% (en telecomunicaciones) al 50% (en prendas de vestir). Este producto es más viable como el costo de cierre no se traduce en desaparición del capital o amortización de l capital.
3. Franchise own franchise operated: En este modelo, la empresa alquila la marca para la franquicia y recibe una determinada suma no reembolsable por un período de tiempo acordado previamente. Los precios y comercialización son decididos por la compañía. Los gastos de marketing en medios nacionales impresos y electrónicos son soportados por la marca. Tanto el capital inicial como los costes operativos los soporta la franquicia. La franquicia está asegurada por una garantía mínima o un porcentaje de los ingresos

---

<sup>47</sup> <http://indianretailsector.com/news/franchise-vs-company-operated-stores/>

### 4. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DEL SISTEMA DE FRANQUICIA<sup>48</sup>

El sistema de franquicia, como cualquier acuerdo bilateral, tiene dos partes: el franquiciador y el franquiciado. Al elegir este tipo de acuerdo, ambas partes toman unos riesgos pero también adquieren algunas ventajas que es importante considerar.

#### Ventajas para el franquiciador

4. **Financiera:** La franquicia crea otra fuente de ingresos para el concesionario, mediante el pago de los derechos de franquicia, cánones y cuotas, además ofrece la posibilidad de abastecimiento de productos de marca propia a los franquiciados. Esta inyección de capital proporciona un mejor flujo de caja, un mayor retorno de la inversión y por lo tanto mayores ganancias. Otros beneficios financieros son que el franquiciador disfruta de la reducción de los costes de operación, distribución y publicidad. Por supuesto, eso también significa más fondos disponibles para la investigación y el desarrollo. Además, siempre habrá economías de escala en relación con el poder adquisitivo.
5. **Operativa:** El franquiciador puede tener una organización central más reducida si se compara con la necesaria para expansión del propio negocio. La franquicia también significa uniformidad de los procedimientos, lo que refleja en la consistencia de los niveles de productividad y una mejor calidad. El control eficaz de la calidad es otra de las ventajas del sistema de franquicia. El franquiciado está auto-motivado ya que ha invertido tiempo y dinero en el negocio, esto significa que trabajará duro para traer mejores resultados a la organización y al negocio. Esto también se refleja en clientes más satisfechos y una mayor eficacia de las ventas.
6. **Estratégica:** Para el franquiciador, la franquicia significa que diluye el riesgo expansión del negocio a través de los inversiones. Eso significa una expansión más rápida de la red y una oportunidad para centrarse en las necesidades cambiantes del mercado, que a su vez implica una reducción del efecto de la competencia.
7. **Administrativa:** Con una organización central más pequeña, la empresa mantiene una mejor relación entre el coste/personal, la reducción de la rotación de personal clave y un proceso de selección más eficaz

#### Ventajas Franquiciado

1. Evitar la etapa inicial de “ensayo y error” para iniciar y administrar un nuevo negocio.
2. Menor riesgo financiero, en comparación con otras empresas, ya que los costos de inversión son más bajos y los márgenes son más altos.
3. El formato de negocio franquicia ofrece un paquete completos que garantiza un negocio ya verificado.
4. La facilidad de gestión de una pequeña empresa que dependiente de la potencia de la empresa franquiciante, con una organización más grande.
5. El franquiciado tiene la oportunidad de ejecutar un proyecto de negocio probado con una trayectoria de operación exitosa.

---

<sup>48</sup> Fuente: <http://www.franexcel.com/resources.php?id=24>

## **EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA**

---

6. Ofrece la oportunidad de conocer las últimas novedades y cambios en el mercado local y global. Además permite a la franquicia concentrarse exclusivamente en el desarrollo de los ingresos por ventas.
7. El beneficio de operar bajo un nombre comercial reconocido / marca con lo que se obtienen mejores resultados de marketing.
8. El franquiciado tiene acceso a la experiencia empresarial acumulada y los conocimientos técnicos en la gestión del negocio.
9. Un diseño de la tienda unificada que aprovecha la reputación de la empresa en la comercialización de este concepto.
10. Facilita el proceso de compras, almacenamiento, y escaparatismo.

### **Desventajas para el franquiciador**

1. La fuerte inversión en capital requerido para construir la infraestructura de la franquicia y la operación del modelo piloto. Al inicio del programa de franquicia, el franquiciador está obligado a tener los recursos adecuados para reclutar, entrenar, y dar soporte a la franquicia.
2. Al inicio del negocio de franquicias hay un mayor riesgo de que el nombre comercial pueda ser dañado por la incapacidad del franquiciado. El franquiciador debe ser capaz de seleccionar al candidato adecuado para el negocio.
3. Existe el riesgo de que los franquiciados ejerzan una presión indebida sobre el franquiciador con el fin de poner en práctica nuevas políticas y procedimientos.
4. El franquiciador debe revelar información confidencial a los franquiciados y esto puede constituir un riesgo para el negocio.
5. Incremento de los costes en asesoramiento legal y servicios legales

### **Desventajas para el franquiciado**

1. La obligación de pagar las cuotas de franquicia y cánones al franquiciador, que en algunos casos puede ser exagerada.
2. El reconocimiento de marca, fruto del trabajo de campo en el mercado local, para el franquiciador y que posteriormente se finalice el contrato de franquicia.
3. La necesidad de respetar a los franquiciadores que imponen sistemas, normas, políticas y procedimientos.
4. Reducción del margen de beneficio de las empresas debido al pago de los cánones e impuestos.

## EL MODELO DE FRANQUICIA EN LA INDIA

### 5. COMPARATIVA DE PRECIOS DE LOCALES COMERCIALES EN LAS PRINCIPALES CIUDADES DE LA INDIA Y SU EVOLUCIÓN INTERANUAL

Coste de locales comerciales en las principales ciudades de la India

Calles Principales	Coste medio Rs. / pie	Evolución interanual	Centro Comercial (zona)	Coste medio Rs. / pie	Evolución interanual
<b>Mumbai</b>					
Linking Road	850	24,10%	Lower Parel	480	0%
Colaba Causeway	700	75%	Malad	460	0%
Kempe Corner/ Breach Candy	440	7,30%	Link Road, Andheri (W)	400	0%
Fort/Fountain	350	0%	Mulund	275	0%
Lokhandwalla Andheri	300	0%	Goregaon	300	0%
Ghatkopar	300		Thane	260	19,20%
Thane	280	10,60%	Vashi	215	7,50%
Vashi	240	4,40%			
<b>NCR (Delhi)</b>					
Khan Market	1.125	0%	South Delhi	450	0%
Connaught Place	650	8,30%	West Delhi	250	0%
South Extension I & II	600	9,10%	Noida	250	0%
Greater Kailash I, M Block	550	10%	Gurgaon	225	0%
Karol Bagh	350	7,70%			
Basant Lok	250	0%			
<b>Kolkata</b>					
Park Street (CBD)	400	63,30%	Elgin Road	600	18,40%
Camac Street (CBD)	400	30,60%	Salt Lake	430	0%
Elgin Road (CBD)	320	68,40%	Sur de Kolkata	315	0%
Theatre Road (CBD)	185	5,70%	Rajarhat	150	11,10%
Gariahaat (Sur)	160	20%			
Shyambazar (Norte)	115	4,50%			
Hatibagan (Norte)	110	22,20%			
Kakurgachhi (Este)	140	21,70%			
VIP Road ( Este)	60	0%			
<b>Ahmedabad</b>					
CG Road	130	-7,1%	Vastrapur	100	28,20%
Satellite Road	130	30%	SG Highway	80	23,10%
Law Garden	120	20%	Drive-in Road	75	7,10%
SG Highway	90	5,90%	Kankaria Lake	65	44,40%
<b>Bengaluru</b>					
Brigade Road	400	0%	Vittal Mallya Road	400	14,30%
Jayanagar 4th Block , 11th Main	325	2%	Magrath Road	375	0%
Vittal Mallya Road	325	35,10%	Malleswaram	250	0%
Commercial Street	300	0%	Bannerghatta Road	230	ND
MG Road	240	4,20%	Withfield	120	0%
Indranagar 100 Feet Road	180	11,80%	Cunningham Road	100	-12,50%
New Bel Road	140	0%	Mysore Road	100	-11,50%
Kormangala 80 Feet Road	125	15%	Rajarajeshwarinagar	90	
Marathahalli Junction	125	13,60%			
Kamanahalli Main Road	125	0%			
Sampige Road Malleswaram	120	55,60%			
<b>Chennai</b>					
Khadar Nawaz Khan Road	205	36,70%	Chennai-CBD	265	0%
Anna Nagar 2nd Avenue	170	36%	Chennai-Suburbs (O)	230	0%
Adyar Main Road	160	28%	Chennai-Peripheral(S)	200	0%
Pondy Bazaar	150	20%			
Nungambakkam High Road	135	8%			
Cathedral Road- RK Salai	135	8%			
Usman Road- Norte	130	30%			
USmanRoad - Sur	125	9,7%			
Velachery	110	10%			
Purusavakam High Road	100	17,60%			
<b>Hyderabad</b>					
Banjara Hills	140	7,70%	Madhapur	235	4,40%
Banjara Hills Road n° 1	260	8,30%	Himayathnagar	150	0%
Jubilee Hills	140	0%	NTR Gardens	150	15,40%
Abids	125	13,60%			
Himayathnagar	125	25%			
Punjagutta	120	9,10%			
Kukatpally	120	20%			
MG Road	110	10%			
Raj Bhavan Road	110	22,20%			
Ameerpet	110	10%			
SP Road/ Bengumpet	100	11,10%			
Madhapur	100	11,10%			
AS Rao Nagar	95	26,70%			

Fuente: Images franchise Julio 2012