

¿Franquicia o comercio asociado?

Centrales de compras
Cadenas voluntarias
Concesionarios
Distribución en exclusiva
Licencias de marca
Afiliación contractual

Ventajas y desventajas de cada sistema para montar un negocio

La franquicia es una de las formas de colaboración empresarial más conocida y extendida. En la actualidad representa alrededor del 10% de la venta minorista, con una imparable tendencia al alza. Pero el emprendedor que se plantee montar un negocio de comercio asociado puede elegir entre varias fórmulas, como centrales de compras, cadenas voluntarias, concesionarios, distribución en exclusiva o licencias de marca.

Aunque, según los expertos, lo que importa no es el nombre, sino el contrato

Texto: **Carmelo Hermoso de Mendoza**

La franquicia es una de las formas de comercio asociado más conocida y extendida. En la actualidad representa alrededor del 10% de la venta minorista, con una tendencia al alza cada vez mayor. Pero además de las franquicias, las empresas que se plantean crecer comercializando sus productos o servicios mediante la creación de una red de puntos de venta disponen de distintas alternativas. Son sistemas de colaboración que tienen muchas similitudes entre sí, ya que en términos generales consisten en la unión de varios intermediarios para conseguir un buen posicionamiento en el canal de distribución, pero conservando los socios su independencia. En cualquier caso, las empresas que forman estas redes buscan obtener los mejores resultados, no de forma individual, sino para el conjunto de los integrantes de la asociación.

¿Importa la denominación?

Cada vez existe un mayor número de empresas operando en el mercado que, sin ser formalmente franquicias, funcionan como tales. Son modelos de negocio que bajo otras denominaciones se acercan tanto a la franquicia que, aunque no lo sean plenamente de derecho, lo son de hecho.

Para Marina Bugallal, abogada especializada en franquicias del despacho Mariscal Asociados, debido a la gran libertad existente entre las partes para suscribir las fórmulas comerciales que consideren adecuadas, es posible encontrar muchos de los derechos que caracterizan a la franquicia en otros sistemas de comercio asociado. Motivo por el cual esta letrada entiende que “el nombre que se le dé a un contrato de cola-

boración no determina su contenido”. En este sentido, Santiago Barbadillo, director general de Barbadillo Asociados, opina que el hecho de que en un contrato no estén escritas las palabras *franquiciado* o *franquiciador* no es determinante a la hora de considerar a esa empresa como una franquicia.

Los juristas entienden que lo más importante, en lo que a derechos y obligaciones se refiere, es tener en cuenta lo establecido por las partes en el contrato. De esta forma, ejemplifica Bugallal, puede haber un acuerdo, denominado

de licencia, “en el que se estén concediendo al licenciatario muchos más derechos que los de la utilización de la marca, acercándose incluso al régimen de franquicia”.

Sin embargo, en principio, los asociados a cadenas que, desde un punto de vista contractual, tengan otra denominación distinta a la de franquicia, no tienen derecho a las prerrogativas que caracterizan a este tipo de modelo de negocio. “Dependerá de los documentos que hayan firmado. Si no se identifica como franquicia, aunque se den similitudes, no será entendida como tal y, por tanto, su regulación dependerá de la autonomía de las partes”, puntualiza Salvador Jiménez Mariscal, fundador del despacho de abogados SJ Mariscal y director de Arunda Gestión Integral de Franquicias.

No obstante, al responsable de la consultoría Barbadillo Asociados no deja de sorprenderle que muchas cadenas que no se denominan formalmente franquicia actúen como tales. A su juicio, una red que no sea franquicia debería carecer de alguno de los tres elementos que caracterizan a este modelo de negocio: cesión de marca, saber hacer y asistencia. “¿Tienen derecho a recibir apoyo continuo y supervisión los cesionarios de un sistema de distribución exclusiva?”, se pregunta. “En principio, no, salvo que así lo decida la empresa cedente. Porque si además les deja usar su marca, entonces estaremos ante una franquicia, lo llamen como lo llamen”, entien-

“Lo más importante es dejar claros los derechos y obligaciones de cada parte, no la denominación”



Isabel Arriero

MARINA BUGALLAL “El nombre que se le dé a un contrato de colaboración no determina su contenido”, afirma la abogada del despacho Mariscal Asociados.



Oscar Elías

RICHARD VIDAL "En el modelo de afiliación contractual nos interesa que la tienda del afiliado venda porque, si no es así, nosotros no ganamos", afirma el director general para España y Portugal de DPAM (Du Pareil... au Mème).

➤ Para este consultor, en ocasiones simplemente se trata de una cuestión semántica, aunque otras veces es consecuencia de una decisión estratégica o comercial. "Al igual que hay empresas que se definen como franquicias sin serlo", porque piensan que de esta forma van a tener ventajas comparativas, también hay compañías que quieren huir del término y evitan a toda costa aparecer bajo esta denominación. Es-

to sucede en algunos sectores "donde existe una cierta mala imagen, generada por problemas históricos de fallos o cierres de cadenas".

Lo que hay que valorar. Cuando un emprendedor se plantea sumarse a un negocio en cadena, independientemente de la fórmula de comercio asociado por la que se regule, es conveniente evaluar una serie

de criterios y factores para no errar. María Dolores Sevillano, directora de Consultoría de Tormo & Asociados, recomienda analizar a fondo los compromisos que se van a adquirir y sus implicaciones. "Hay que ponerlos en relación con la ayuda y los servicios ofrecidos por el futuro socio, y compararlos con los resultados de la actividad", advierte.

En esta línea, Santiago Barbadillo cree que lo más importante es dejar claros "los derechos y obligaciones de cada una de las partes, independientemente de la denominación terminológica que reciba la relación". Para ello, Marina Bugallal hace hincapié en un elemento que todos los consultores consideran primordial, el contrato. "El emprendedor que decida sumarse a alguna fórmula de comercio asociado tiene que analizar muy bien con qué se puede beneficiar a través del contrato, qué es lo que realmente necesita para desarrollar su negocio por parte del empresario principal y si eso estará cubierto por dicho acuerdo".

Pablo Gutiérrez Porcuna, director de Consultoría de Mundofranquicia Consulting, considera que es la empresa que elige una u otra fórmula de crecimiento la que desde el principio debe aclarar cuáles son sus condiciones de integración, "ya que cada una presenta sus particularidades".

Pero, además, desde el punto de vista

Vías de entrada

▮ **Afiliación contractual.** Es un sistema de cooperación entre compañías comerciales mediante contrato. A través de la afiliación, una firma mayorista se asegura la ampliación de sus ventas gracias al aprovisionamiento a otras empresas minoristas. Los afiliados se benefician de un saber hacer y de unos servicios, normalmente de carácter logístico.

▮ **Centrales de compras.** El objetivo principal de las centrales de

compras consiste en realizar una selección de productos que posteriormente serán vendidos a las empresas asociadas a una cadena. Mediante este sistema las empresas se benefician de economías de escala, ya que al adquirir grandes volúmenes los productos pueden ser negociados a precios más ventajosos.

▮ **Cadenas voluntarias.** Están formadas por la asociación de profesionales que operan en un

mismo sector, pero actúan con total independencia. No es necesario que utilicen emblemas comunes ni que se sometan a uniformidad alguna. Asimismo, las cadenas voluntarias pueden estar integradas por uno o más mayoristas que tienen una enseña en común, a los que se pueden adherir minoristas a través de un contrato basado en el aprovisionamiento.

▮ **Sucursalismo.** Es una de las formas más tradicionales de expansión de

una empresa. Al pertenecer a la firma matriz todos los establecimientos, su crecimiento es mucho más lento que en franquicia.

▮ **Concesión.** Puede llegar a confundirse con el sistema de franquicia, pero a diferencia de esta no existe una identidad común.

▮ **Licencias.** Permite al licenciatarlo utilizar la marca comercial de una firma, pero no recibe ninguna clase de ayuda a la gestión ni transmisión del saber hacer.

del emprendedor, Francisco Espasandín, director de Comercio y Servicios de la Cámara de Madrid, recomienda elegir “con arreglo a las necesidades y gustos de cada cual, pero sin olvidar los condicionantes del mercado”. “Hoy el marquismo vende mucho, e incorporarse a una cadena que esté rodada siempre es una ventaja. No obstante, hay que tener en cuenta dónde se mete uno y qué margen de iniciativa le van a dejar”, alerta.

Nivel de compromiso. En opinión de los expertos, las razones por las cuales una empresa elige un determinado modelo para expandirse tienen que ver, además de con los objetivos estratégicos y comerciales que se pretenden alcanzar, con el grado de compromiso que esté dispuesta a ofrecer a aquellos que se sumen a la cadena.

La franquicia “es el sistema que más obligaciones exige del empresario, tanto de continuidad en la relación con el franquiciado como en la asistencia. Y esto, en definitiva, significa para el franquiciador estructura y

costes”, explica Santiago Barbadillo.

A juicio de la letrada del bufete Mariscal Asociados, la fórmula desarrollada a través de la franquicia supone, al menos desde un punto de vista teórico, un amplio sostén al franquiciado por parte de la central. “Este apoyo comporta el derecho a usar una marca y a explotar un sistema propio de comercialización de productos o servicios. Tal y como establece nuestra normativa, esta cesión comprende el uso de una denominación o rótulo común y una presentación uniforme de los locales; la comunicación por el franquiciador al franquiciado de un saber hacer y la prestación continua de asistencia comercial o técnica durante la vigencia del acuerdo. Se trata, por tanto, de un sistema de colaboración comercial muy estrecho, donde no sólo hay una parte de cesión de derechos importante, sino que además el franquiciador deberá continuar auxiliando al franquiciado a

lo largo de la vigencia del contrato”, concreta Bugallal.

Por otra parte, al tratarse de una fórmula con gran implantación en el mercado y con una cierta regulación tendente a apoyar al franquiciado, la franquicia “otorga una mayor seguridad jurídica y protección al pequeño emprendedor, que es contemplado por nuestra normativa como la parte débil”, incide la abogada de Mariscal Asociados.

Aunque desde un punto de vista le- ➤

“Las cadenas voluntarias no presentan uniformidad en el aspecto y la forma de vender de los locales”

Una cuestión capital

A la hora de expandirse en el mercado, las empresas pueden adoptar, entre otras, dos estrategias diametralmente opuestas y extremas. Por un lado, un sistema de sucursalismo; por otro, de franquicia. En ambos casos comparten objetivos comerciales y existen claras analogías, ya que buscan extender su marca a través de diversos puntos de venta en una zona determinada y con métodos de gestión estandarizados. Pero con la gran diferencia de que cuando la red de establecimientos creados es propia se denomina sucursalismo, mientras que cuando se le da cabida a empresarios independientes nos movemos en el terreno de la franquicia.

Según Enrique Díez de Castro, la gran diferencia entre ambos sistemas radica en la utilización del capital. “Cuando es propio, hablamos de sucursalismo. Cuando es ajeno, nos encontramos con la franquicia”, asegura.

La expansión mediante sucursales creadas por la propia empresa implica realizar grandes inversiones y disponer de un importante soporte financiero, asumir la totalidad de los riesgos, contratar personal y, consecuentemente, tener un crecimiento más lento y reducido.

Por el contrario, la expansión a través de franquicias utiliza fundamentalmente capital ajeno, por lo que necesita de menores inversiones y disponibilidades financieras, “ya que una gran parte de la inversión se traslada al franquiciado”, señala Díez de Castro.



Isabel Arriero

TOMÁS FERNÁNDEZ El responsable de Expansión de Innovending asegura que, por el asesoramiento técnico y la formación que recibe el asociado, la red madrileña de venta automática “funciona igual que una franquicia”.

► gal y teórico el grado de compromiso por parte de la franquicia es más elevado que en otras fórmulas de comercio asociado, también es cierto que “este sistema permite un mayor control sobre la imagen, la operativa de funcionamiento o la gestión”, asegura la directora de Consultoría de Tormo & Asociados. En este sentido, Santiago Barbadillo no oculta que, aunque el franquiciado sea jurídicamente independiente del franquiciador, en la práctica “está sujeto a una serie de normas esenciales, establecidas por este y que son de obligado cumplimiento para toda la red”.

Relaciones abiertas. Si bien es cierto que entre la franquicia y el resto de los modelos de comercio asociado existen, en principio, claras diferencias, en la práctica las enseñanzas que se adscriben a uno u otro sistema regulan las relaciones con sus asociados de manera bastante abierta.

Esto es consecuencia, según Marina Bugallal, “de la gran libertad existente entre las partes a la hora de suscribir las fórmulas comerciales que consideren adecuadas”. De tal forma que resulta realmente difícil encasillar los modelos de negocio que suscriben muchas empresas de comercio asociado, ya que no son de ninguna manera excluyentes.

Algunos fabricantes o mayoristas han visto en la fórmula denominada afiliación una buena solución para asegurar sus ventas a través de la participación de un conjunto de empresas minoristas en una enseña común y dotadas de un saber hacer. En estos casos, la empresa matriz –explica Guillermo Bermúdez en su manual *La Franquicia: elementos, relaciones y estrategias*– “se beneficia del prestigio que supone el incremento de los puntos de venta, mientras que el detallista lo hace del uso de una marca con notoriedad y con cierto atractivo”.

Una franquicia es mejor al empezar de cero, pero el comerciante puede preferir una central de compras



FRANCISCO ESPASANDÍN “Hay que analizar el margen de iniciativa que permite cada sistema”, dice el director de Comercio de la Cámara de Madrid.

Por otro lado, la casa matriz incrementará la facturación con nuevos establecimientos y disminuirá los costes de distribución debido a las economías de escala. En contrapartida, el emprendedor obtendrá productos prestigiosos a precios competitivos. Asimismo, el fabricante o mayorista podrá acceder y reforzar su presencia en nuevos mercados, algo mucho más difícil de conseguir por sus propios medios.

Algunos de los modelos de afiliación que se aplican en España se dan principalmente en el sector textil, como es el caso de Sergent Major y DPAM (Du Pareil... au Mème), y proceden sobre todo de Francia, país en el que desde hace una década vienen desarrollándose con éxito. “Es un sistema que allí funciona muy bien”, puntualiza Silvia Virosta, responsable de Expansión de Sergent Major.

Este modelo de negocio permite garantizar la uniformidad de la oferta y lanzar operaciones comerciales globales a través de toda la red para hacer frente a la competencia

de los grandes sucursalistas, que son los que dominan el sector.

Normalmente, los afiliados tendrán obligaciones y derechos muy similares o casi iguales a los de un franquiciado. De esta manera, el asociado se comprometerá a mantener un determinado nivel de existencias, conservar las instalaciones de forma que incidan positivamente en el bien o servicio que distribuye y a cumplir con unos estándares de calidad impuestos por la empresa cedente. Guillermo Bermúdez explica que la afiliación tiene en común con la franquicia los métodos de implantación utilizados, los sistemas de promoción, la exclusividad territorial, la imposición de existencias mínimas, el interés por la formación, las estrategias de selección de puntos de venta y la cesión de marca.

Aspectos que corroboran Silvia Virosta y Richard Vidal, director general para España y Portugal de DPAM, al tiempo que destacan otras ventajas. “La inversión inicial en una franquicia es mucho mayor que en una tienda de afiliación. A través de este modelo de negocio no es necesario comprar mercancía porque el sistema se basa en el depósito. La enseña entrega el producto al afiliado y le paga una comisión, que suele oscilar entre un 36 y un 40% de la facturación. Además, al final de la temporada, las prendas no vendidas por el afiliado son retiradas, y la central le envía nuevas existencias”.

Frente a quienes aseguran que la afiliación es un sistema con menor calidad de servicio y con una ayuda mucho más ocasional y concisa por parte de la central que si se tratase de una franquicia, Silvia Virosta considera que tanto el aprendizaje como la asistencia pueden llegar a ser incluso superiores. “Ofrecemos 15 días de formación al inicio, más el apoyo de una persona durante la primera semana de apertura”, explica. Por su parte, en DPAM aseguran una “formación suplementaria para el personal de los esta-

blecimientos”. Sin olvidar las visitas de rigor que ambas marcas realizan al menos dos veces al mes. “Nos interesa que la tienda afiliada venda, porque si no, nosotros no ganamos”, afirma taxativamente Vidal.

Por cuenta propia. El sistema de afiliación suele utilizar, desde el punto de vista jurídico, un contrato de distribución comercial cuando el objeto del mismo es la venta de productos tangibles que necesitan de un mayor apoyo por parte de la empresa matriz.

En España, Bang & Olufsen, enseña de origen danés especializada en diseño, producción y comercialización de equipos de hogar, eligió este tipo de contrato para desarrollar su modelo de negocio. Según Alejandro Hernández, director comercial de la cadena, “el objetivo es otorgarle al distribuidor la máxima libertad a la hora de gestionar su negocio”. “Nosotros le damos las directrices generales, pero es él quien decide”.

El distribuidor actúa siempre en su nombre y por cuenta propia, asumiendo todas las responsabilidades y riesgos que genera su actividad comercial. A diferencia de otros modelos de afiliación, donde la mercancía se recibe en depósito, en Bang & Olufsen el distribuidor debe adquirir los productos –según Hernández, suponen el 60% de la inversión inicial– para revenderlos. Asimismo, la central fija a los distribuidores un volumen mínimo de ventas. “Una ratio”, explica el responsable comercial de Bang & Olufsen, “que establece el umbral mínimo para que el negocio sea viable”.

Pese a que en estos contratos suele existir una cláusula de exclusividad, en el caso de Bang & Olufsen no se contempla “por las características del producto y de la forma de realizar las ventas”. Lo que sí se recoge es una duración indefinida de la relación, aunque puede resolverse cuando lo desee el distribuidor. “No queremos obli-

gar a permanecer en la red a nadie en contra de su voluntad”, matiza Hernández.

Enrique Díez de Castro, autor de *El sistema de franquicia*, ve en los modelos de contrato de distribución una menor evolución que en los de franquicia, ya que en esta “se exige la colaboración continua de las partes”. Además, el papel del franquiciador no “termina con la venta de sus productos, sino que ayuda y asiste al franquiciado en la gestión y dirección del negocio para asegurar su rentabilidad. Y se fijan una política y normas que el franquiciador debe respetar escrupulosamente”.

El modelo auspiciado por Bang & Olufsen es, en opinión del responsable comercial de la cadena danesa en España, fundamentalmente un servicio de consultoría que abarca todos los aspectos del negocio, desde el estudio de viabilidad hasta la formación comercial y de producto, pasando por el escaparatismo, asesoramiento

y ejecución del plan de *marketing*, servicio técnico y asistencia, “sin coste alguno para el distribuidor”.

Licencia para vender. Otra de las fórmulas de comercio asociado que han arraigado entre las cadenas españolas es el contrato de licencia de marca. A través de este tipo de acuerdos “se autoriza la utilización de ciertos derechos de propiedad industrial a cambio de contraprestaciones financieras previamente establecidas”, explica el director de Consultoría de Mundofranquicia Consulting.

A juicio de Miguel Cuadrupani, director del Grupo Consulta, la licencia de marca se da normalmente “en empresas de distribución que lo que quieren es *verticalizar* su canal”. Para este consultor, el contrato de licencia de marca permite mucha más flexibilidad que el de franquicia, porque se adapta a cada caso particular. ➤

La legislación comunitaria apenas distingue entre franquicia y otras formas de asociación



MIGUEL CUADRUPANI El director del Grupo Consulta cree que “el contrato de licencia de marca, usado en empresas de distribución, permite mucha más flexibilidad que el de franquicia, porque se adapta a cada caso particular”.

Isabel Arriero

La franquicia frente a los demás sistemas

Similitudes	Diferencias
Afiliación contractual <ul style="list-style-type: none"> ● Existe un contrato ● Hay una enseña en común ● Transmisión del saber hacer ● Facilitan servicios logísticos para el aprovisionamiento 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No hay derecho de entrada ■ No existen cánones periódicos ■ Carece de asistencia técnica para ayudar a la gestión del negocio, aunque se puede ofrecer
Centrales de compras <ul style="list-style-type: none"> ● Selección de suministro ● Adaptación progresiva de la oferta a la demanda ● Negociación con los mejores proveedores ● Aprovechamiento de las economías de escala ● Servicios de logística comunes a la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Control de existencias menos riguroso ■ No hay derecho de entrada, cánones, formación continua ni asistencia técnica
Cadenas voluntarias <ul style="list-style-type: none"> ● Operan en el mismo sector ● Adaptación progresiva de la oferta a la demanda ● Mejores condiciones de compra de suministros ● Servicios logísticos comunes para toda la cadena 	<ul style="list-style-type: none"> ■ El contrato suele ser verbal ■ Estrategia empresarial muy difusa ■ No hay derecho de entrada, cánones, formación continua ni asistencia técnica
Sucursalismo <ul style="list-style-type: none"> ● Las sucursales operan en el mismo sector ● Selección de suministro ● Servicios logísticos comunes ● Puede existir formación 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Las sucursales son propiedad de la firma matriz
Concesión <ul style="list-style-type: none"> ● Mejores condiciones de compra de suministros ● Puede existir formación sobre nuevos productos o servicios 	<ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de una identidad común a todos los concesionarios ■ No hay derecho de entrada, cánones ni ayuda a la gestión del negocio
Licencias <ul style="list-style-type: none"> ● Cesión de una marca comercial a cambio de una contraprestación económica 	<ul style="list-style-type: none"> ■ No existe transmisión del saber hacer ni ayuda a la gestión del negocio

➤ No obstante, el nivel de compromiso por parte de la central puede ser mucho menor, “dependiendo de lo que se pacte, ya que es posible incorporar o no buena parte de los servicios que ofrece la franquicia, desde manuales operativos hasta la transmisión del saber hacer”, matiza Cuadрупани.

Banak Importa, enseña de mobiliario que ha experimentado un rápido desarrollo en los últimos 3 años, es una de las enseñas

que ha elegido la licencia de marca como modelo para expandirse en España. Sin embargo, en Italia y Portugal ha optado por la vía de la franquicia porque no poseía “una red de distribuidores asentados”, explican fuentes de la compañía. En nuestro país, la central ha dejado de vender directamente a los distribuidores para incorporar nuevos asociados con establecimientos propios, que se han sumado a la marca, y a otros to-

talmente ajenos al sector.

Al ser el comercio un ente cambiante, existen marcas que han ido modificando, con el paso del tiempo, su estatus asociativo. Empresas que en su día nacieron como sucursales o como cadenas voluntarias y que han evolucionado hacia la franquicia. Este es el caso de la holandesa Spar, una de las redes de supermercados más emblemáticas de nuestro país, donde está implantada desde 1959. Nacida como una asociación de comerciantes que buscaban intereses comunes, optó por la fórmula de cadena voluntaria. Sin embargo “en un determinado momento adoptó el régimen de franquicia”, explica Jesús González, su director de Marketing.

Las cadenas voluntarias son para algunos expertos un tipo de comercio asociado menos evolucionado que las franquicias, ya que no están tan formalizadas. “Carecen frecuentemente de una disciplina entre lo acordado por las partes y la forma de operar del detallista”, se queja Enrique Díez de Castro. Además, el uso de una política común de grupo es más débil que en las cadenas de franquicia. “Tampoco presentan total uniformidad en el aspecto y la forma de vender de los establecimientos”, insiste el autor de *El sistema de franquicia*.

Enseñas que no lo son. Algunas de las enseñas que existen en el mercado carecen de una definición clara en lo que a su modelo de negocio se refiere. Muchas, sin ser plenamente franquicias, recurren a esta denominación para darse a conocer y expandirse mejor. Por el contrario, como certifica la abogada del despacho Mariscal Asociados, “es frecuente ver contratos de franquicia en los que el franquiciador no tiene realmente desarrollado un auténtico modelo de negocio ni apoya ni asiste al asociado durante el desarrollo de la relación contractual”.

Entre los modelos de comercio aso- ➤

ENTREVISTA

INMACULADA SANTAINÉS, directora de SIF&Co

“Solo los expertos saben distinguir entre las distintas fórmulas de comercio asociado”

–¿Por qué se amplió el salón de la franquicia de Valencia a otras fórmulas de comercio asociado?

–Por un lado, por pura coherencia. En el salón participaban firmas que, sin ser estrictamente franquicias, funcionaban como tales, así que nos pareció que lo más adecuado era reseñarlas en el nombre de la feria. Por otro lado, la legislación comunitaria prácticamente no distingue entre franquicia y otras formas de asociación para la distribución.

–¿Qué porcentaje de empresas asistentes al salón son franquicias y cuántas aplican otro régimen?

–La participación de franquicias es mayoritaria, yo diría que en torno al 75%. El resto son contratos de cooperación que pueden englobarse en los conceptos de oportunidades de negocio y comercio asociado.

–¿Los emprendedores conocen los distintos sistemas de comercio asociado?

–Pienso que sólo los expertos saben distinguir las diferencias. El franquiciado, el concesionario o el licenciario no se preocupan tanto por la fórmula como por las



condiciones del contrato.

–¿Qué perspectivas de crecimiento tiene el comercio asociado en general? ¿Y la franquicia en concreto?

–La franquicia se va infiltrando en todas las actividades económicas. Hace 15 años era impensable una enseña de servicios médicos o legales, y ahora lo es, como es posible una franquicia de servicios financieros. Cada vez son más actividades las que se acogen a esta fórmula.

Planet Print sí tiene establecido una cuota inicial de 6.000 euros y unas regalías que oscilan entre los 150 y los 200 euros mensuales, dependiendo de la modalidad de negocio. Igualmente, impone una rotulación común “sólo en las tiendas”, y permite elegir el mobiliario de los establecimientos entre diferentes modelos existentes. Por otra parte, los concesionarios no están obligados a comprar a través de la central el género que se utiliza en el negocio.

También es posible encontrar enseñas que, dependiendo del perfil y de las características del asociado, combinen varias fórmulas de colaboración empresarial. Es el caso de Dynos Informática, enseña que, además de las franquicias propiamente dichas, ofrece la posibilidad de crear –entre los clientes más relevantes de su central de compras– puntos de venta asociados. Estos pueden usar el catálogo de productos y obtener tarifas especiales, “aunque menos ventajosas que las de las franquicias”, aclara Antonio Sánchez, director de Marketing de la enseña. Tras un periodo de tiempo, que suele oscilar entre unos meses y un año, el objetivo es que el punto asociado acabe convirtiéndose en una franquicia más de la red.

Otra de las cadenas que contempla cierta flexibilidad a la hora de establecer fórmulas de comercio asociado es Grupo Go! Ediciones, la sociedad limitada que edita Go! Guía de Ocio, cuyo modelo de negocio consiste en comercializar los espacios publicitarios de este soporte. “Cuando la delegación dispone de una infraestructura y logística adecuadas, proponemos la fórmula de franquicia. Pero si se trata de personas sin cobertura empresarial, les damos la opción de realizar un contrato mercantil en exclusividad”, explica José Ramón de Pablo, director de Expansión.

La diferencia entre una y otra opción radica, principalmente, en las contraprestaciones monetarias que reciben los aso- ➤

➤ ciado que aplican una variante especial se encuentra Planet Print, empresa dedicada a la personalización, estampación, diseño y tratamiento de imágenes fotográficas. “Funcionamos igual que una franquicia, pero no estamos registrados como tal. Nuestro objetivo es, en breve, convertirnos en una franquicia de pleno derecho” explica José Ramón Fernández, director general

de la cadena.

Por el momento, la enseña utiliza contratos mercantiles de concesión para explotar la marca, aunque facilita al concesionario asistencia técnica y comercial, otorga una zona de exclusividad y la formación inicial necesaria. Asimismo, aunque en los contratos de concesión no se suele pagar derecho de entrada ni canon de funcionamiento,

► ciados. “Si tiene un contrato mercantil, el delegado se queda con un porcentaje sobre los beneficios, mientras que si es franquiciado lo hace sobre la facturación. En el primer caso cuenta con la ventaja de que no tiene que hacer frente a los pagos de los proveedores y, en cambio, recibe las comisiones generadas de manera inmediata, independientemente de cuándo nos paguen a nosotros”.

En el ámbito de la venta automática, algunas enseñas se autodenominan “negocios organizados”. Estas cadenas se dedican a vender las máquinas expendedoras a los asociados, además de darles asesoramiento técnico y hasta formación. “En estos aspectos somos iguales que la franquicia”, asegura Tomás Fernández, responsable de Expansión de Innovending. Por el contrario, suelen carecer de cánones. “Nuestro compromiso es vender únicamente máquinas al asociado que tenga una zona de exclusividad. Y el suyo es cubrir el territorio en un determinado espacio de tiempo con un número de expendedoras que consideremos óptimo. En caso contrario, podemos introducir en la zona a otro asociado”, explica. Las enseñas también hacen las veces de centrales de compras, proporcionando los productos que venden las máquinas expendedoras.

Centrales de compras. La diferenciación que tradicionalmente ha existido entre las distintas formas de comercio asociado es cada vez menos clara, debido a las relaciones en las que se entremezclan los elementos físicos, económicos y jurídicos de las empresas. En la actualidad, buena parte de las centrales de franquicia sigue un sistema de aprovisionamiento asociado a una central de compras.

No obstante, entre las franquicias y las centrales de compras existen notables diferencias, aunque también similitudes. En una central de compras, “los detallistas se



SILVIA VIOSTA “La inversión en una franquicia es mucho mayor que en una tienda de afiliación”, afirma la responsable de Expansión de Sergent Major.

organizan con el objeto de acceder a volúmenes y conseguir servicios profesionales que, de forma independiente, les sería difícil obtener. Los beneficios se distribuyen entre los miembros en proporción a las compras”, explican en la Asociación Nacional de Centrales de Compras y Servicios (Anceco).

Según Guillermo Bermúdez, las principales semejanzas entre centrales de compras y franquicias pueden encontrarse en los requisitos que ambas piden a sus asociados, como son la exigencia de una superficie mínima del establecimiento comercial o el pago de una cuota de ingreso que podría parecerse al canon de incorporación a la franquicia. También existe similitud en los términos, ya que a la empresa franquiciadora se le denomina, con frecuencia, la central”.

Pero también hay matices en los que se diferencian. Mientras que la negociación

con los mejores proveedores es el pilar básico de una central de compras, en la franquicia el aprovisionamiento se encuadra en un marco logístico más amplio que deberá ser atendido por el franquiciador. Asimismo, las centrales buscan economizar los precios de adquisición de los productos objeto de la actividad y optimizar las condiciones de compra. Una meta que, aun estando presente en las redes de franquicia, es un factor más en el conjunto de servicios de gestión que aporta la enseña. No obstante, como señala Bermúdez, en las centrales de compras no todo es conseguir el mejor margen comercial del proveedor, “también es necesaria una gestión eficiente del suministro para garantizar altas rotaciones que eliminen el peligro de la ruptura de existencias”.

¿Central de compras o franquicia? La decisión entre estas dos formas de comercio asociado únicamente se puede plantear entre aquellos empresarios que cuenten con un negocio en marcha. Apostar por uno u otro modelo dependerá de las características personales del emprendedor, del nivel de independencia que quiera tener y del riesgo que esté dispuesto a asumir. En

“La franquicia otorga mayor seguridad jurídica al emprendedor, que se contempla como la parte débil”

franquicia se reduce la autonomía, pero se gana en seguridad, puesto que “se actúa en un marco donde todos los procesos han sido probados y están claramente definidos”, aclara Barbadillo.

En Anceco entienden, como lógico, que los comerciantes que se encuentran establecidos apuesten por las centrales de compras como fórmula de comercio asociado más idónea, debido a que el nivel de participación en las decisiones siempre será mayor. Pero al mismo tiempo comprenden que, para alguien que desconozca el sector y quiera empezar desde cero, es más factible y cómoda una franquicia.