

# LA FRANQUICIA COMO ALTERNATIVA PARA LAS CADENAS DE DISTRIBUCION ALIMENTARIA

ANA C. GOMEZ MUÑOZ. TOMAS DE HARO GIMENEZ. LUIS F. PADILLA ROMERO



La diferenciación que tradicionalmente ha existido entre las empresas de distribución integrada (cadenas voluntarias, sucursalistas, cooperativas de detallistas y de consumo, etcétera) queda actualmente diluida a través de complicadas relaciones, en las que se entremezclan los conceptos físicos, económicos y jurídicos de las empresas. En épocas de crisis, como la vivida por la economía española en los últimos años, se tiende a la aparición de grandes empresas de distribución minorista que intentan diversificar sus acciones para cubrir riesgos y ser competitivas (como las empresas de grandes superficies, que a su vez participan en cadenas de supermercados, cadenas

cooperativas asociadas a cadenas voluntarias, etcétera). Además, los minoristas tradicionales intentan obtener mejores precios en sus abastecimientos, para hacer frente a esas grandes empresas, por medio de su asociación a centrales de compra.

Paralelamente, existe una tendencia en cadenas cooperativas, voluntarias, etcétera, a avanzar hacia una mayor integración con sus asociados (o una parte de ellos), precisando de una forma de vinculación que permita una mayor disciplina comercial y de imagen. Una de las formas comerciales de integración que más auge está tomando es la comercialización bajo el sistema de franquicia.

La franquicia comenzó a introducirse en España hace más de treinta años, si bien ha sido en la última década cuando se ha empezado a popularizar el término, llegando incluso a utilizarse en relaciones comerciales que no se ajustan a lo que internacionalmente se reconoce como contrato de franquicia. En plena expansión en España, se estima que acapara entre un 5 y un 6% del comercio minorista.

El objeto del presente trabajo es analizar la aplicación del sistema de franquicia en las cadenas de distribución alimentaria que operan en nuestro país, para contrastar si las relaciones comerciales que se dan en dichas cadenas pueden calificarse como de franquicia. Nos referimos a las cadenas de distribución alimentaria en establecimientos pluriseccionales (no especializados), dejando fuera de nuestro marco de estudio a las cadenas de alimentación especializada. Para ello se realiza un breve resumen de las características básicas del sistema de franquicia, tras lo cual se analiza la situación en las cadenas de distribución alimentaria españolas, llegando a una serie de conclusiones sobre las consecuencias que se derivan para los distintos agentes implicados así como para el conjunto del sector comercial alimentario.

En la recogida de información se han utilizado, como fuentes secundarias, distintas publicaciones especializadas en la distribución comercial española e internacional, libros y manuales sobre franquicia; y, como fuentes primarias, entrevistas con expertos en el tema (especialistas y agentes implicados). El tratamiento de la información obtenida ha sido de tipo cualitativo y se centra fundamentalmente en la depuración, contrastación, clarificación y análisis proyectivo de los datos y opiniones recabados.

Se realizaron entrevistas con empresarios franquiciadores que explotan supermercados propios, así como con comerciantes franquiciados. En ambos casos se ha obtenido una colaboración limitada, aunque se lograron obtener algunos contratos de franquicia, que se han utilizado para realizar una comparación de los acuerdos de franquicia en el sector de "gran consumo" español en relación a los de otros sectores.

### EL SISTEMA DE FRANQUICIA

El concepto de franquicia comercial que hoy día manejan la mayor parte de los expertos es el fijado por la Federación Francesa de Franquicia, asumido posteriormente por el Código Deontológico Europeo de Franquicia, y sintetizado por la Dirección General de Comercio Interior (1987) en los siguientes términos:

«La franquicia es un sistema por el que una empresa con conocimientos, caracteres o técnicas claramente diferenciadores conviene con otra u otras económicamente independientes el que éstas utilicen el saber-hacer de la primera, mediante una contraprestación económica y de acuerdo a toda una serie de pactos y reglamentaciones que varían totalmente según el tipo de actividad, pero que presuponen siempre una exclusividad respectiva».

De la definición anteriormente expuesta, así como de otras similares existentes en la literatura, se pueden extraer las características o requisitos básicos de este sistema:

- Existencia de al menos dos empresas económica y jurídicamente independientes (franquiciador y franquiciado), que conciertan una relación mutua limitada en el tiempo.

- Firma de un contrato que recoja las condiciones de su relación, donde quede reflejado el modo y espacio de las prestaciones pactadas.

- Transmisión por parte de la empresa franquiciadora de un saber-hacer específico y de una imagen homogénea de cadena.

- Contraprestación económica por parte de las empresas franquiciadas.



- Otorgamiento mutuo de exclusividad espacial y temporal.

Además, debe existir un precontrato o contrato de reserva, mediante el cual el franquiciador autoriza al posible franquiciado a conocer –bajo secreto– determinados aspectos internos de la franquicia, que resultan necesarios para poder juzgar la conveniencia o no de adherirse a ella.

No podrían ser consideradas de franquicia, por no cumplir algunas de las condiciones previas, relaciones tales como: acuerdos de suministro de mercancías, concesión de licencia de fabricación, cesión de marca, enseña o rótulo comercial, relación de filiación o transferencia de tecnología remunerada si no conlleva un permanente contacto y puesta al día.

No obstante, algunos autores (v. ISEE, 1995) opinan que el término "concesión" se aproxima más al concepto que estamos tratando –"franchising" en la terminología anglosajona original– que el de "franquicia", que en castellano tiene tradicionalmente un significado distinto.

Hay que destacar el carácter de independientes que franquiciador y franquiciado mantienen en todo momento, si bien el vínculo que se establece es el más fuerte que puede

existir entre empresas con independencia jurídica, y, por tanto, no sucursalistas (v. Casa y Casabó, 1989).

El sistema de franquicia reduce, frente al sucursalismo, el factor riesgo inherente a cualquier iniciativa comercial, ya que el franquiciador ahorra gran cantidad de inversión en la implantación de establecimientos, y el franquiciado invierte su capital sobre un respaldo técnico y unas garantías de éxito probado con anterioridad. Además, la fórmula favorece el acceso al crédito por parte del franquiciado, ya que la eficacia y rentabilidad de la inversión se consideran suficientemente probadas. Ventajas del sucursalismo tales como economías de escala, obtención de mejores condiciones en el aprovisionamiento, publicidad conjunta, logística de cadena, etcétera, se mantienen en el sistema de franquicia.

En consecuencia, podemos decir que el elemento básico sobre el que se asienta la franquicia es la posesión por parte del franquiciador de un saber-hacer específico y reservado que implica una serie de conocimientos y métodos, y que debe ser práctico, original y dinámico, otorgando "una ventaja competitiva al que lo domina" (Kahn, 1992). Pero su principal característica es su transmisibilidad. El franquiciador

debe haber experimentado previamente con éxito sus procedimientos y buscar en la relación de franquicia la difusión rentable de los mismos, con las ventajas en cuanto a riesgo que le otorga el cederlo a empresas independientes que se ubican en el lugar de destino y conocen mejor los mercados locales.

### DISTRIBUCION ALIMENTARIA

En nuestro país, tradicionalmente los minoristas solían ser clientes de varios fabricantes y/o mayoristas, los cuales contactaban con ellos a través de sus representantes de zona. En un determinado momento los fabricantes y/o mayoristas abandonan su tradicional sistema de venta a través de representantes y empiezan a visitar directamente a sus principales clientes minoristas.

A su vez, los minoristas comienzan un proceso de integración horizontal asociándose en cooperativas, con el objetivo principal de mejorar sus condiciones de compra y de servicio. Los socios de las cooperativas suelen hacer aportaciones económicas periódicas proporcionales a su volumen de compras, para cubrir los gastos de gestión, y los rapeles se reparten también proporcionalmente a las compras. No obstante, uno de los principales problemas de las cooperativas de minoristas es la libertad de sus asociados, ya que éstos siguen siendo visitados por los mayoristas y siguen comprando a éstos parte de los artículos: aquéllos que no le suministra la cooperativa, o aquéllos para los que el mayorista tradicional le da mejores ventajas comparativas que su cooperativa. Según IRESCO (1985), frecuentemente el volumen de compra de los detallistas a su cooperativa no llega al 50% del total de sus compras.

Otro cambio importante se dió cuando los mayoristas comenzaron a unirse con el objetivo de crear cadenas voluntarias (SPAR, CENTRA, IFA, VEGE, etcétera), a las cuales intentan asociar a sus mejores clientes. Se trata de un proceso de integración vertical a través del cual los mayoristas clásicos tratan de organizar un sistema de rela-

CUADRO Nº 1

### RANKING DE LAS CENTRALES DE COMPRA EN ESPAÑA (VOLUMEN DE FACTURACION EN MILLONES DE PESETAS)

CENTRAL	1991	1992	1993
IFA ESPAÑOLA	453.796	722.235	859.896
EUROMADI	(*) 668.444	(*) 819.124	820.000
VIMA	(**) 464.603	(**) 490.324	528.617
UDA-ACOSA	241.400	260.135	211.095
UNAGRAS	101.000	130.000	140.000
CADENA CMD	-	70.602	71.558
ITM IBERICA	8.500	12.165	17.580
<b>TOTAL ANUAL DE NEGOCIO (BILLONES PTS.)</b>	<b>1,94</b>	<b>2,50</b>	<b>2,65</b>

(\*) Suma de las actividades de ese año de SELEX IBERICA, SPAR ESPAÑOLA y CENTRA SDAD. COOP.

(\*\*) Suma de las actividades de ese año de MAESA y de UNA-VIVO.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de "Informe Anual Alimarket 1994".

CUADRO Nº 2

### ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS SEGUN CENTRAL DE COMPRA

CENTRAL Y/O CADENA	Nº ASOCIADOS	ESTAB. PROPIOS DE ASOCIADOS	ASOC. FRANQUICIADORES	ESTABLEC. FRANQUICIADOS
IFA ESPAÑOLA	114	1.567	34	2.745
EUROMADI	134	3.253	47	2.958
VIMA	176	(*)3.386	27	1.704
UDA-ACOSA	80	4.611	8	1.563
UNAGRAS	134	525	12	433
CADENA CMD	110	447	4	46
INDEPENDIENTES	-	1.438	-	1.083

(\*) 2.650 Establecimientos son propiedad de los cooperativistas de SECDNA-NORTE SDAD. COOP.

FUENTE: Elaboración propia a partir de datos de "Informe Anual Alimarket 1994".

ción con sus minoristas "voluntariamente" asociados, de forma que éstos uniformicen sus establecimientos para dar una imagen común hacia el consumidor. Inicialmente el cambio se limitó a la pintura o colocación de un rótulo identificativo en la fachada con el distintivo o emblema de la cadena, y a un asesoramiento técnico para implementar el régimen de venta de autoservicio en el establecimiento minorista. Posteriormente se fué entrando en la política de marcas propias de la cadena, intentando que dentro del surtido de cada establecimiento minorista aparecieran los artículos con marca de la cadena. Sin embargo, la fidelidad de compra del minorista a la cadena dejaba tam-

bién bastante que desear, siendo normal que el minorista comprara a mayoristas de una cadena competidora, o que minoristas no afiliados a la cadena compraran en el cash del mayorista.

A partir de un determinado momento aparecen las llamadas centrales de compra, que son sociedades de segundo nivel que se constituyen -a partir de nuevas organizaciones o de las cadenas existentes- para realizar en común las compras. En las centrales de compra se mantienen la independencia jurídica, financiera y económica de las empresas asociadas.

En el cuadro nº 1 se presenta el "ranking" de las principales centrales de compra españolas; en él sólo apare-



## **Campaña de Publicidad**

en televisiones nacionales y autonómicas.

Inversión total superior a **2.000 millones** de pesetas. Comienzo a primeros de julio.

Medios complementarios: revistas de difusión nacional, radio, vallas y marquesinas en las principales ciudades españolas.



**JAMÁS UN REFRESCO SE HABÍA MOJADO TANTO.**



**EL PRIMER REFRESCO CON  
UNA PIZCA DE ALCOHOL**

Formatos:

- Botellas 20 cl. N.R. (bandeja de 24 uds. y retráctil de 4 packs de 6 uds.).
- Lata de 33 cl. (bandeja de 24 uds. y retráctil de 4 packs de 6 uds.).

Distribuido por **GRUPO CRUZCAMPO S.A.**

Avda. de Andalucía, 1 SEVILLA

Dpto. de alimentación

Tel.: 95 - 448 08 37

cen las siete mayores empresas por volumen de facturación en 1993, y que en conjunto facturaron 2,65 billones de pesetas.

La filosofía con que nacieron las centrales de compra en España era, como su propio nombre indica, la de centralizar las compras para sus asociados y obtener las mejores condiciones de negociación frente a los proveedores. Pero la fuerte competencia de las cadenas de grandes superficies, los cambios en la demanda del consumidor y los hábitos de compra, la informatización y nueva tecnología en los puntos de venta, entre otras causas, han hecho que las centrales de compra evolucionen hacia centrales de servicios, aunque para los directores de las mayores de ellas (ver Super Aral Lineal nº 10, 1993), la función principal sigue siendo la centralización de las compras, que se amplía con servicios complementarios.

Los servicios complementarios que demandan los asociados a sus centrales de compras son: facilitar acuerdos con proveedores, gestionar marca propia, pago centralizado, asesoría jurídica, fiscal y contable, pólizas de seguros en condiciones legales ventajosas, convenios bancarios de tipo preferencial, publicidad, ayuda técnica, auditoría, cursos de formación, etcétera.

Entre las centrales de compra españolas hay una tendencia creciente a asociarse con centrales de compra europeas. Hasta hace relativamente poco tiempo, estas asociaciones eran más formalistas que prácticas, pero los contactos están aumentando y las centrales españolas comienzan a buscar posibles acuerdos que les resulten rentables para su consolidación y expansión en el futuro.

Asimismo, dichas centrales de compra tienden hacia formas de mayor integración, como es el sistema de franquicia, con contratos en exclusiva a sus propios asociados, definiendo un emblema y unas características y ventajas específicas para la tienda franquiciada. Así, podemos citar los casos de IFA, EUROMADI, etcétera. que hoy día engloban dentro de su organización a cadenas franquiciadas.



La relación de franquicia en el sector comercial alimentario puede darse en cualquiera de las fórmulas comerciales descritas previamente, ya que lo importante es su tipo de vínculo y no tanto el tipo de empresa u organización comercial. La mayoría de las empresas que utilizan el sistema de franquicia (como franquiciadores) tienen como actividad la distribución mayorista, minorista o ambas. No obstante, las cooperativas de consumo y las de detallistas –salvo excepciones– no suelen utilizar este sistema.

Como dato podemos señalar que, según el Anuario Español del FRANCHISING y del Comercio Asociado 1994, de las 245 enseñas de franquicias que existían en España en 1993, únicamente 12 (5%) correspondían al sector de “gran consumo”: ALDI, ARO ROJO, CB AHORRO, CONSUM, DIA-PREKO, EROSLE, INTERMERCIA, MAESA-VIVO, SPAR, TANDY, UDACO y UNAGRAS. No obstante, este campo es indudablemente el de mayor potencial económico ya que aproximadamente el 65% de los establecimientos franquiciados están precisamente dentro del campo de la distribución alimentaria.

Las centrales de compra pueden incorporar una o más enseñas. Así, por

ejemplo, ALDI y ARO ROJO son enseñas utilizadas por los franquiciados de los asociados a IFA; SPAR y TANDY están referidas a EUROMADI; UDACO a UDA-ACOSA; MAESA-VIVO a VIMA; UNAGRAS a UNAGRAS; EROSLE al grupo EROSKI; DIA-PREKO al grupo DIA; etcétera.

En el cuadro nº 2 se recogen las cifras sobre las centrales de compras y otras cadenas de distribución (independientes) que actúan en España y cuyos socios tienen tiendas franquiciadas, además de los establecimientos propios. En ese mismo cuadro nº 2 destacan por su número de establecimientos franquiciados las centrales de compra EUROMADI e IFA ESPAÑOLA, que incluyen entre ambas más del 50% del total. En el extremo opuesto está CADENA CMD con tan sólo 46 tiendas franquiciadas. Asimismo hay que hacer notar que en el cuadro no aparece ITM IBERICA porque, según ALIMARKET'94, es una central de compras integrada por 24 socios que poseen 27 establecimientos propios, pero ninguno de ellos actúa como franquiciador.

Por otro lado, dentro de los “independientes” tienen especial importancia el grupo EROSKI con 293 establecimientos propios y 332 franquiciados, y

# *89 años siendo la Estrella*

*Cerveceros desde 1906*



*Casi un siglo de  
tradición cervecera  
para que los amantes  
de la buena cerveza  
continuen  
disfrutando el sabor  
de una estrella.*

**Estrella  Galicia**

*Cerveceros, en Galicia, desde 1906*



el grupo DIA con 1.071 establecimientos propios y 425 franquiciados. Entre ambos suman 757 establecimientos franquiciados (70% del total de Independientes), si bien el sistema de franquicia que sigue una cadena de descuento como es el grupo DIA es puesto en entredicho por algunos de los expertos consultados.

### CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES

En las franquicias de distribución alimentaria se han detectado una serie de características particulares respecto a las existentes en otros sectores, tanto relativas a las cláusulas que se recogen en los contratos como a su posterior desarrollo y funcionamiento.

- En lo que se refiere a aspectos contractuales, una primera discrepancia de este tipo de franquicias es la inexistencia de la firma de un precontrato o contrato de reserva. Por otro lado, en el contrato suele aparecer, junto a franquiciador y franquiciado, la figura del "cedente", que se corresponde generalmente con la central de compras a la cual está asociado el franquiciador, lo que puede otorgar una mayor inestabilidad a la relación, ya que usualmente es esa tercera figura, y no el franquiciador en sí, la propietaria de la marca y enseña.

Pero, además, el contrato no se ajusta fielmente a un tipo de franquicia por la inexistencia o indefinición de determinadas cláusulas:

- Como objeto del contrato, se expone la actividad a franquiciar, básicamente la comercialización de artículos básicos del hogar en régimen de autoservicio bajo determinadas enseñas y emblemas, con el suministro y la asistencia del franquiciador; pero no se recogen ni la relación entre el suministro y la marca, ni –lo que es más importante– la transmisión de un saber-hacer específico en los métodos, en este caso comerciales, por parte del franquiciador o del cedente hacia el franquiciado. Si bien la primera indefinición mencionada puede tener su explicación en las exigencias en cuanto a surtido de este tipo de establecimientos

(de ello hablaremos más adelante), no hay explicación para que no se haga referencia al saber-hacer específico, propio de toda relación de franquicia.

- Tampoco suelen aparecer en el contrato cláusulas relativas a contra-prestación económica para el franquiciador, en concepto de derechos de entrada o de transmisión del "saber hacer", lo que es síntoma de la ya comentada ausencia de dicha transmisión ni de tecnología específica.

- Como cláusula de exclusividad, se hace escueta referencia a un área de defensa de la competencia en favor del franquiciado respecto al uso de la marca y enseña, pero no se especifica si la exclusividad se aplica asimismo a la relación de aprovisionamiento y suministro. Esto último también puede ser consecuencia del tipo de surtido que ofrecen estos establecimientos.

- Además, no suelen existir cláusulas de penalización por incumplimiento de dicha exclusividad, bien por faltas en el suministro por parte del franquiciador, bien por abastecimiento de terceros por parte del franquiciado.

- Al margen de las carencias o singularidades de los contratos, también puede hablarse de un elevado grado de incumplimiento de los mismos (en parte por la falta de estipulación de sanciones, ya comentadas), así como de particularidades de funcionamiento por la existencia de tres, y no dos, firmantes, o a otras especificidades, entre las que destacan las siguientes:

- Según datos de la Dirección General de Comercio Interior (1987), apenas el 60% global de los artículos comercializados en estas franquicias son adquiridos por el franquiciado al franquiciador o a los proveedores convenidos por éste; además, el 90% del surtido (pertenezca o no a ese 60%) es idéntico al de establecimientos pertenecientes a otra cadena o independientes, correspondiendo sólo el 10% a marcas propias de la cadena.

- No se suele pagar, al contrario que en otras franquicias, un canon periódico por actividades de publicidad y promoción, sino que, cuando se realizan campañas, los franquiciados abo-

nan la parte que les corresponde, así como el importe del material publicitario que utilice dentro del merchandising habitual.

- El franquiciado mantiene un contacto periódico con el franquiciador en materia de consulta técnica, cuestiones de suministro y publi-promociones, pero es prácticamente nulo el contacto por razones de gerencia, formación o información del mercado. Las visitas



del franquiciador tienen como finalidad principal el incremento de pedidos.

- Por último, se comentan algunas particularidades relativas al perfil de los establecimientos franquiciados, que contrastan con la generalidad de lo observado en el sistema de franquicia y que pueden ser causa o efecto de determinadas características de las antes expuestas:

- En la mayor parte de los casos, los nuevos establecimientos franquiciados ya existían como independientes o asociados horizontalmente, en contraste con la generalidad de los establecimientos franquiciados en otros sectores, donde predominan ampliamente

los establecimientos de nueva apertura (v. Martínez Ribes, 1987); ello hace asimismo que los empresarios franquiciados sean en general de mayor edad y menor formación.

– En la generalidad de las ocasiones, la adhesión a la cadena franquiciada supone para los establecimientos un simple cambio en los signos externos: rótulo, pintura, enseña; pero apenas se modifica su estructura de oferta. En



algunas ocasiones, los comerciantes no han reconocido el término franquicia al ser consultados sobre su relación con la cadena.

– Los principales motivos para entrar en la cadena están en relación con el deseo de una mayor competitividad, mejores precios de suministro y búsqueda de protección en una firma conocida. Como puede verse, éstos son motivos para adherirse a cualquier tipo de cadena integrada, y no los específicos del sistema de franquicia, como el apoyo organizativo, la formación y asesoramiento o la disminución del riesgo financiero, que no son citados en ningún momento.

• Dado que entendemos que la atipicidad de estas franquicias reflejada en los párrafos precedentes se debe en gran medida a las características del surtido en los establecimientos del sector gran consumo, queremos finalizar haciendo unas consideraciones en torno al mismo, que ayudarán a explicar algunas de las singularidades expuestas.

Los establecimientos pluriseccionales en régimen de autoservicio, sujetos de las franquicias a que nos venimos refiriendo, ofrecen al consumidor básicamente productos de conveniencia y de elevado grado de rotación. Por lo primero, requieren del mantenimiento de un surtido mínimo variado, principalmente en amplitud. Por lo segundo, de una gran continuidad, organización y confianza en el suministro.

Para una central de compras, el abarcar con una marca única toda la gama de productos de conveniencia (con poca capacidad de diferenciación y donde el precio es factor determinante de la elección) resulta muy difícil, amén de poco conveniente para el público, que exige en estos establecimientos la presencia de unas determinadas marcas que permitan la comparación. También el mantener las exigencias de reposición parece ser difícil en un sistema a tres bandas, lo que es objeto de queja por parte de los franquiciados, que ven así justificado el suministrarse de terceros, puesto que al fin y al cabo una gran parte de los artículos es idéntica.

Los establecimientos tienden así a diferenciarse más por el continente que por el contenido, en contra del principio de la franquicia según el cual lo fundamental es la diferenciación entre los establecimientos de las distintas cadenas, sea en el surtido básico o en su presentación, tratamiento o técnica de venta.

Aun con estas restricciones, podría seguir vigente el concepto de franquicia si se manifestara un acervo particular en cuanto a técnica de venta que diferenciara a los establecimientos de cada franquicia. Pero esto no se da en la práctica totalidad de los casos.

### CASOS SINGULARES

Además de las particulares características que, como norma general, se observan en las cadenas franquiciadas de distribución en el sector gran consumo, y que han sido resumidas más arriba, existen situaciones particularmente singulares o curiosas aun dentro de esta general atipicidad. A continuación, y como muestra, se citan algunos de estos casos, que se han podido detectar a través de un análisis de los datos sobre las empresas contenidos en el Informe Anual ALIMARKET de 1994.

– En una misma central de compras –cuando actúa como cedente– aparecen franquiciados con distintas enseñas, e incluso un mismo franquiciador llega a tener franquiciados con enseñas distintas, como es el caso de FRANCISCO MIRO (franquiciador), asociado a EUROMADI, cuyos franquiciados tienen cada uno una enseña diferente.

– Existen empresas que pasan de una central de compras a otra llevándose todos sus franquiciados, y que en teoría deberían cambiar de enseña y no utilizar las técnicas de venta propias del antiguo cedente, pero esto no siempre ocurre así. Como ejemplos podemos citar el caso de DISTOP, que pasó de EUROMADI a IFA, o el de MERCAPAGAR, que hasta su ingreso en la cadena CMD formaba parte de la franquicia de DIGSA, y que aún conserva la marca CB AHORRO de ésta última.

– ALDI es una marca de la central de compras IFA como cedente de franquicias, pero existen empresas asociadas a IFA que la utilizan no siendo franquiciadores ni franquiciados, como es el caso de MARNABER, ECOS MANCHEGOS, MANUEL VALLEJO, SUPERMERCADOS SALOBREÑA, TOBECO, etcétera. Asimismo, ALDI es la marca utilizada por una cadena alemana para sus tiendas de descuento

– Existen empresas independientes no asociadas a ninguna central de compras que utilizan anagramas de cadena, como es el caso de RAFAEL BOTELLA, que siendo independiente usa las marcas TANDY y MILLOR PREU propios de los franquiciados de EUROMADI.





En esta línea, se han detectado otros antiguos franquiciados de asociados de IFA que mantienen la marca y logotipo de ALDI en sus establecimientos aun habiendo dado fin hace tiempo a su relación de franquicia.

– Las empresas dedicadas a la distribución alimentaria mantienen en su mayoría unas complejas relaciones jurídicas entre sí, teniendo participaciones de otras empresas o siendo participadas, lo que muestra la diversificación de inversiones que existe en el sector. Un ejemplo claro es la empresa ECOMORA S.A., asociada a UNAGRAS, donde su principal accionista participa de forma mayoritaria en tres sociedades que explotan otros tantos supermercados, los cuales funcionan como franquiciados de ECOMORA.

### CONCLUSIONES

Tras el estudio realizado podemos decir que el concepto de franquicia tal como se maneja en la distribución alimentaria se aleja bastante del concepto estricto de franquicia, pudiéndose por tanto hablar de “pseudo-franquicias”. A continuación se resumen los motivos fundamentales que nos llevan a esta conclusión y se exponen las consecuencias que se derivan de ella.

En lo que respecta a la comparación realizada entre las cláusulas de un

contrato de franquicia en la distribución alimentaria y un contrato tipo comprobamos que, a pesar de existir ciertos parecidos entre ambos, en el primero se aprecia alguna carencia en aspectos que se consideran ineludibles en un contrato de franquicia:

- Inexistencia de un saber-hacer y por tanto de su transmisión
- Contraprestación económica limitada al margen por el suministro que el franquiciador hace al franquiciado
- No especificación explícita de las obligaciones y los derechos de cada una de las partes, a excepción de la obligación de suministro total; incluso respecto a dicho suministro, no suelen existir cláusulas de penalización por incumplimiento

En nuestra opinión, esta relación comercial en la distribución alimentaria sería una concesión de utilización de marcas y obligación de aprovisionamiento (cuando se cumple el contrato), pues los servicios que le puede prestar el denominado franquiciador al franquiciado los puede obtener fácilmente el comerciante, pero en ningún caso se le debería denominar franquicia.

Además, como hemos podido comprobar en el análisis de la información suministrada por los implicados, algunas de las cláusulas que sí constan no siempre se observan, o bien se aplican con cierto grado de relajamiento:

– La señalización, tanto interior como exterior, del establecimiento, pues algunos franquiciados siguen utilizando dicha señalización tras la extinción del contrato, o lo utilizan sin haber firmado aún un contrato formal, incumpliendo las cláusulas específicas al respecto.

– Compromiso total de compra del franquiciado, ya que los franquiciados a veces se abastecen de mayoristas distintos al franquiciador.

– Compromiso de suministro de mercancías por el franquiciador, ya que éste a veces no provee a sus franquiciados con la periodicidad necesaria.

De todo lo dicho anteriormente se puede extraer una serie de consecuencias (tanto positivas como negativas) para los distintos agentes:

- Para el detallista franquiciado:
  - Mantenimiento de un surtido suficientemente completo.
  - Inseguridad en el suministro.
  - Inseguridad de la duración del acuerdo comercial o, en caso de existir, del contrato.
  - Al no existir un verdadero “saber hacer” no habrá transmisión del mismo ni, por tanto, formación comercial específica sobre la franquicia; en todo caso, se formará sobre técnicas comerciales a nivel general y con carácter voluntarista.
  - El detallista franquiciado conserva un alto grado de autonomía sobre su negocio.

– En conjunto, el minorista de alimentación franquiciado se encuentra menos respaldado por una organización que en los casos de una franquicia en el resto de los sectores económicos.

- Para el franquiciador y/o cedente de la marca (en caso de existir):
  - Minimización de la imagen de marca en los establecimientos franquiciados dada su heterogeneidad e incluso utilización ilícita en algunos casos.
  - Minimización de los costes de franquicia al reducirse las obligaciones para con el franquiciado.
  - Pérdida de seguridad en los volúmenes de mercancías a suministrar al no existir un control estricto sobre las ventas del franquiciado.

## Franquicias

- Para el sector comercial en su conjunto:

- Confusión y falta de transparencia en el tejido comercial.

- La modernización de las estructuras comerciales en la distribución por este sistema será menor, al ser la mayor parte de los franquiciados antiguos comerciantes y continuar utilizando muchas veces las mismas fórmulas comerciales.

- La ausencia de rigidez en la selección de los candidatos a franquiciados en este sector ha permitido que se acogan a este sistema de comercialización gran variedad de minoristas que en otro caso probablemente hubieran desaparecido por cuestiones de dimensión y obsolescencia.

- Se desvirtúa el concepto de franquicia por una utilización indebida del término.

- En un momento en que se intenta normalizar el régimen de franquicia (creación de la Asociación Española de Franquiciadores en 1993, otorgándosele a los miembros el uso de una enseña de garantía), esta confusión puede ser contraproducente.

Como puede comprobarse, la situación presenta algunas ventajas para los agentes implicados o para el sector, pero predominan ampliamente las consecuencias negativas.

Ante esta situación, podríamos plantear una serie de alternativas o posibles líneas de acción:

- Obligar a que en la distribución alimentaria los contratos se ajustaran al modelo establecido de franquicia.

- Normalizar o regular de alguna manera la situación actual (contrato/s tipo, prestación de asistencia, etcétera) y acuñar la terminología adecuada.

- Mantener la situación.

La primera opción no parece recomendable ni viable, puesto que supondría introducir la rigidez característica de la franquicia en un sector con una serie de condicionantes específicos: surtido de conveniencia, heterogeneidad de los comerciantes y de la clientela, establecimientos pluriseccionales, etcétera. Tampoco la tercera parece apropiada, pues supondría mantener la confusión y falta de transparencia que se observa en la actualidad en un sector ya de por sí bastante complejo.

En consecuencia, creemos que debería trabajarse en la línea de la segunda opción por parte de los estudiosos en el tema, la Administración y los agentes implicados a través de sus asociaciones. □

**ANA C. GOMEZ MUÑOZ.**  
**TOMAS DE HARO GIMENEZ.**  
**LUIS F. PADILLA ROMERO.**

Dpto. de Economía, Sociología y Política Agrarias.  
Universidad de Córdoba.

### BIBLIOGRAFIA

- ALIMARKET.– Informe anual de DISTRIBUCION, ALIMARKET. Madrid (1993 y 1994)
- CASA, F. y CASABO, M. (1989).– La franquicia (franchising). Barcelona.
- CASARES RIPOL, J. (1987).– “Algunas reflexiones sobre la situación actual y la política de modernización del comercio interior”. Información Comercial Española. Abril.
- CEBRIAN, S. (1993).– “Centrales de compra, visión de futuro ante el nuevo mercado”. Super Aral Lineal. Nº 10/ 11–17 Marzo.
- ISEE (1995).– Gestión comercial. Marketing. Mundi–Prensa, CEOE y CEPYME. Madrid.
- D.G. DE COMERCIO INTERIOR DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y HACIENDA. (1987).– La franquicia. Manuales sobre técnicas comerciales, nº 24. Madrid.
- FRANCHISA. (1994).– Anuario español del FRANCHISING y del comercio asociado. Ed. Gestión Internacional del Franchising S.A. Barcelona.
- INSTITUTO PARA LA REFORMA DE LAS ESTRUCTURAS COMERCIALES. (1985).– Informe sobre el comercio asociado en España. Colección Estudios IRESCO, nº 25. Madrid.
- KAHN, M. (1992).– “La transmisión del saber–hacer en la franquicia”, en Guía de la Franquicia Ed. Camara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Valencia.
- LEVY, M. y WEITZ, B.A. (1992).– Retailing Management. Richard D. Irwing, Inc. Boston.
- LUSCH, R.F.; DUNNE, P. y GEBHARDT, R. (1993).– Retail marketing. South–Western Publishing Co. Cincinnati.
- MARTINEZ, RIBES, L. (1987).– La franquicia. Direcció General de Comerç Interior de la Generalitat de Catalunya. Barcelona.
- MASON, J.B.; MAYER, M.L. y WILKINSON, J.B. (1993).– Modern Retailing. Theory and Practice. Richard D. Irwin. Inc. Boston.
- ORTIZ DE ZARATE, A. (1988).– Manual de franquicia. Ed. Deusto. Bilbao
- REGLAMENTO (CEE) Nº 4087/88 DE LA COMISION relativo a la aplicación del apartado 3 del artículo 85 del Tratado a categorías de acuerdos de franquicia.
- ROCHA, J.A. (1992).– “La franquicia como concepto económico y jurídico”. Información Comercial Española. Abril.
- VARIOS (1992).– Guía de la franquicia. Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Valencia. Valencia.
- ZUÑIGA, I. (1990).– “Franquicia, la fórmula comercial más segura”. MERCA–CONSUMO, nº 71, Septiembre.

