

FRANQUICIAS

CRECIMIENTO Y DIVERSIFICACION HACIA LOS SERVICIOS

■ ENRIQUE DUEÑAS

Un alto ejecutivo de una industria francesa de lanas llegaba a Madrid, a finales de la década de los cincuenta, con un abultado maletín lleno de informes y dossieres, que contenían una sugestiva propuesta de negocio para los empresarios españoles. Se trataba de una fórmula novedosa para nuestro país, pero contrastada ya en Estados Unidos por la empresa automovilística General Motors, la fábrica de maquinaria Singer, y por algunos aventurados empresarios franceses que exportaron La Lanierie de Roubaix al otro lado del Atlántico.

La propuesta de negocio se basaba, en concreto, en un singular método de colaboración entre dos personas, físicas o jurídicas, e independientes, mediante el cual una de ellas cedía a la otra persona, a cambio de unas determinadas compensaciones económicas, el derecho a fabricar, utilizar y explotar un producto –o un servicio–, un nombre o marca comercial ya acreditada y el conocimiento necesario para desarrollar el negocio. El empresario interesado debía, por su parte, aportar el capital y, en muchos casos, incluso su trabajo personal, y comprometerse a seguir unas determinadas normas, sistemas y procedimientos en el negocio.

El ejecutivo francés tuvo éxito en su gestión y poco después aparecía en el mercado español una empresa de comercialización de lanas, basada en esta fórmula de cooperación empresarial, y conocida con el nombre de franquicia.

Casi medio siglo más tarde, según datos de la Asociación Española de Franquicias, en España operan actualmente cerca de 250 empresas franquiciadoras, de las que un 60% son españolas y un 40% extranjeras, y que hacen posible el funcionamiento en



régimen de franquiciados de más de 23.000 establecimientos, que a su vez proporcionan empleo a unas 70.000 personas y suponen entre un 2 y un 3% del total del comercio minorista.

Aunque hay franquicias de fuerte raigambre, como es el caso de Phildar (1965) o de Burger King (1975), es en 1983 cuando se inicia de forma notable la implantación de franquicias en nuestro país, especialmente en los sectores de la moda y la restauración. Un proceso que se aceleró con la entrada de España en la Unión Europea y que incrementó el volumen de las redes de

franquicias, sobre todo en el sector de la alimentación, que casi duplicó al resto de sectores. De igual forma, de cara al futuro, todo apunta hacia una tendencia de desarrollo espectacular en los próximos años, de manera especial en el sector de la hostelería y, sobre todo, en el de los servicios: agencias de viajes, agencias de trabajo temporal, mensajerías, empresas de reparaciones o de limpieza, o escuelas de aprendizaje de idiomas o de informática.

Estas previsiones de futuro no parecen desacertadas si tenemos en cuenta que, por ejemplo, en Estados Unidos, el

Franquicias

país donde más se ha desarrollado este sistema, cuentan en la actualidad con unas 4.000 empresas franquiciadoras y más de medio millón de franquiciados, lo que supone un volumen de negocio que se acerca al 40% de la venta detallista. O que en Japón, donde en 1965 existían sólo siete firmas franquiciadoras, ahora se ha establecido ya una cifra cercana al millar.

En Francia, país pionero de esta forma de negocio desde que, según se tiene noticia, en 1232 se otorgó la primera carta de franquicia en la ciudad de Chambez, y también protagonista de su renacimiento y expansión, se calcula que hoy las ventas por franquicias abarcan el 15% del total del comercio minorista, y dispone de una oferta de 500 franquiciadores con más de 30.000 franquiciados.

CRECIMIENTO RÁPIDO

En el caso de España, no resulta fácil precisar de manera absoluta las cifras relativas a número de enseñas –o franquicias– y de “unidades” o establecimientos, así como su agrupación por sectores, de acuerdo con una única fuente estadística, ya fuese oficial o privada.

El acceso a este tipo de datos se realiza, fundamentalmente, a partir de la elaboración de tres anuarios diferentes –realizados por otras tantas consultoras especializadas en este sector–, cuyas referencias estadísticas terminan reflejando siempre, de forma inevitable, las cifras relativas a las empresas relacionadas en cada anuario.

Los cuadros adjuntos pretender evidenciar esa disparidad de referencias estadísticas, aunque la valoración global y generalizada de todas ellas nos conduce siempre a la misma conclusión: las franquicias han conocido un crecimiento muy rápido en los últimos años, coincidente con una diversificación de los sectores de actividad de las enseñas que se están implantando.

De tal forma, puede estimarse, de acuerdo con alguna de las fuentes referenciadas, que entre 1990 y 1994 el número de cadenas de franquicia cre-

**CUADRO N° 1
NUMERO DE ENSEÑAS Y TOTAL ESTABLECIMIENTOS POR SECTORES**

SECTOR	ENSEÑAS		ESTABLECIMIENTOS	
	Nº	%	Nº	%
GRAN CONSUMO	11	4	14.214	58,0
COMERCIO ESPECIALIZADO	59	21	3.345	13,6
EQUIPAMIENTO DE LA PERSONA	85	30	3.152	12,8
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	22	8	568	2,3
EQUIPAMIENTO DIVERSO	6	2	293	1,2
HOSTELERIA-RESTAURACION	41	15	1.131	4,6
SERVICIOS	57	20	1.841	7,5
TOTAL	281	100	24.544	100,0

FUENTE: FRANCHISA. ANUARIO ESPAÑOL DEL FRANCHISING Y DEL COMERCIO ASOCIADO 1995.

**CUADRO N° 2
ESTABLECIMIENTOS PROPIOS Y FRANQUICIADOS POR SECTORES**

SECTOR	FRANQUICIAS	PROPIOS	TOTAL
GRAN CONSUMO	10.114	4.100	14.214
COMERCIO ESPECIALIZADO	2.804	541	3.345
EQUIPAMIENTO DE LA PERSONA	2.469	683	3.152
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	507	61	568
EQUIPAMIENTO DIVERSO	266	27	293
HOSTELERIA-RESTAURACIÓN	738	393	1.131
SERVICIOS	1.599	242	1.841
TOTAL	18.497	6.047	24.544

FUENTE: FRANCHISA. ANUARIO ESPAÑOL DEL FRANCHISING Y DEL COMERCIO ASOCIADO 1995.

**CUADRO N° 3
ESTABLECIMIENTOS FRANQUICIADOS POR SECTORES. (1992/94)**

SECTOR	1992	1994	% 1994/92
GRAN CONSUMO	10.961	10.114	-7,7
COMERCIO ESPECIALIZADO	2.095	2.804	+33,8
EQUIPAMIENTO DE LA PERSONA	2.410	2.469	+2,4
EQUIPAMIENTO DEL HOGAR	346	507	+46,5
EQUIPAMIENTO DIVERSO	218	266	+22,0
HOSTELERIA-RESTAURACIÓN	635	738	+16,2
SERVICIOS	257	1.599	+552,2
TOTAL	16.922	18.497	+9,3

FUENTE: FRANCHISA. ANUARIO ESPAÑOL DEL FRANCHISING Y DEL COMERCIO ASOCIADO 1995.

ció por encima del 25%; y el número de puntos de venta integrados lo hizo en más del 40%. Todo ello sin olvidar que el desarrollo de la franquicia en España se encuentra todavía en el

comienzo de su expansión, ya que el 51% de las enseñas ha iniciado su implantación a partir de 1988, y el 37% de ellas cuenta con menos de 25 establecimientos, incluyendo los propios.

Franquicias

CUADRO N° 4

DISTRIBUCION POR SECTORES DE LAS FRANQUICIAS EN ESPAÑA

SECTOR	Nº UNIDADES	Nº ENSEÑAS	MEDIA UNIDADES POR ENSEÑA
AGENCIA INMOBILIARIA	124	3	41
ALIMENTACION	22	4	6
CALZADO	100	2	50
CONFECCION, TEXTIL, MODA	1.076	26	43
COSMETICA	395	12	36
DISTRIBUCION - AUTOSERVICIO	1.601	3	534
EDUCACION	187	5	37
ESTETICA	229	3	76
FARMACIAS, SERVICIOS MEDICOS	47	3	16
FOTOGRAFIA	210	2	7
HOSTELERIA, RESTAURACION	1.085	29	37
IMPRENTA, ROTULACION	46	5	9
JOYERIA, BISUTERIA, ART. REGALO	38	3	13
LENCERIA, MERCERIA	67	4	17
MOBILIARIO, DECORACION	72	7	10
PRODUCTOS ESPECIALIZADOS	245	9	27
PANADERIA, HELADERIA, CHOCOLATERIA	135	8	17
SERVICIOS A DOMICILIO	122	10	12
SERVICIOS AUTOMOVILES	42	2	21
SERVICIOS VARIOS	188	14	14
TELEFONIA	26	2	13
TEXTIL HOGAR	77	3	26
TINTORERIA	187	5	37
TRANSPORTE URGENTE	72	2	36
VIAJES	89	4	22
TOTAL	6.482	170	38

FUENTE: GUIA DE FRANQUICIAS DE ESPAÑA 1995 BARBADILLO&ASOCIADOS.

Así se justifica, por último, que algunas de las fuentes relacionadas con este sector hablen ya de alcanzar, en un plazo máximo de cinco años, una cuota de hasta el 20 ó 30% del total del comercio al por menor.

OPORTUNIDAD DE NEGOCIO

En cualquier caso, la franquicia se ha convertido en una oportunidad de acceder al mundo de los negocios con una empresa cuyo éxito ya ha sido probado. Una fórmula interesante para aquellos que son propietarios de una empresa consolidada y que, mediante el sistema del franquiciado, pueden desarrollar su negocio de una forma más rápida sin realizar una excesiva inversión ni tener que aumentar su

plantilla. Y, ocasionalmente, las franquicias pueden ser también una alternativa para aquellos asalariados que consideran la posibilidad de ser sus propios empresarios, o incluso para trabajadores en situación de desempleo.

Aunque se considera que este sistema facilita la reconversión o la creación de un negocio ya experimentado, que por lo tanto reduce considerablemente el riesgo empresarial y el coste de lanzamiento de la nueva empresa, y que se aprovecha de las ventajas de las grandes cadenas de distribución, un conocedor del sector de la franquicia, como Santiago Barbadillo, de la firma de consultores Barbadillo y Asociados, reconoce que "el carácter individualista de los españoles puede frenar este tipo de asociación donde, a cambio de

muchas ventajas evidentes para la fiabilidad del negocio, el franquiciador impone al franquiciado una serie de normas de obligado cumplimiento por contrato, que el franquiciado, en algunas ocasiones, es remiso a cumplir".

Y es que en las relaciones entre franquiciador y franquiciado deben presidir la transparencia y la confianza por ambas partes, ya que si estas dos premisas no se cumplen, es difícil llevar a buen puerto el proyecto común. Algunas empresas sin la suficiente preparación ni experiencia para poder franquiciar se declaran franquiciadoras aunque únicamente puedan ofrecer una buena idea o dispongan de un próspero negocio.

Para que una empresa pueda convertirse en franquiciadora, primero tiene que haber experimentado su producto o servicio con éxito, al menos en un centro piloto, aunque es preferible que lo contraste en tres establecimientos situados en distintas ciudades, durante un periodo mínimo de dos años, y detentar un concepto exclusivo de negocio claramente diferenciado. La marca también debe estar acreditada, y el negocio debe disponer de una imagen corporativa que la distinga con unos signos identificativos propios (marcas, nombre comercial, rótulos de establecimiento) y una imagen uniforme en la venta y en la presentación de los productos.

El mercado potencial al que se dirige el producto o servicio tiene que ser estable y no obedecer a las posibles fluctuaciones de una moda pasajera; debe ser amplio, y que permita una suficiente y, si es posible, satisfactoria rentabilidad del negocio tanto para el franquiciador como para el franquiciado. El producto debe ser diferente a los existentes, personalizado, especializado y competitivo en su relación calidad-precio.

Es muy importante también asignar un capital suficiente al proyecto y disponer de una estructura de recursos humanos dedicada al mantenimiento de la franquicia. Asimismo, conviene que se haya realizado un sistemático estudio de viabilidad que garantice con

Franquicias

datos contrastados el futuro del negocio y que tenga una nítida estrategia empresarial. Todo este volumen de medios e información debe, además, estar disponible en manuales operativos, de gestión y económico-financieros para que puedan ser utilizados por el futuro franquiciado.

Además, la empresa franquiciadora debe ser capaz de enfrentarse con éxito en todo momento a la demanda de sus franquiciados, ofreciendo una asistencia técnica de forma asidua, y ceder todas las claves necesarias y demostradas para obtener el éxito de su negocio, así como poseer una tecnología adecuada expresamente para la producción de los bienes o los servicios, un "saber hacer" que pueda transmitir al franquiciado y que le facilite reducir al mínimo el periodo de aprendizaje y rentabilizar cuanto antes la empresa.

Pero no todo son obligaciones de la empresa franquiciadora. Con esta fórmula empresarial, el franquiciador puede obtener un rápido crecimiento, sin que para ello sea necesario realizar fuertes inversiones, y así reducir su riesgo financiero. También conseguirá crear una fuerte imagen de marca y tendrá la posibilidad de planificar con más elementos de juicio la fabricación y el aprovisionamiento de las mercancías o de los útiles necesarios para proporcionar mejor los servicios.

El franquiciador puede, asimismo, conseguir una mayor facilidad para acceder a los mercados exteriores, ya que el sistema de franquicia se presenta, según Silvia Ordiñaga, jefa del servicio de Comercio Interior de la Cámara de Comercio de Valencia, "como una forma de comercialización apropiada para los intercambios internacionales, porque mejora los sistemas tradicionales de exportación e importación de productos, de tecnología, o de ideas". Aunque, desde luego, siempre es aconsejable contar antes con una sólida base nacional, para después comenzar la expansión internacional.

No obstante, en contrapartida se podría destacar que el franquiciador tiene que realizar una fuerte inversión inicial, mientras que el beneficio que

CUADRO N°5 PERFIL DEL FRANQUICIADOR

- LAS EMPRESAS FRANQUICIADORAS OFRECEN CONTRATOS CUYA DURACION OSCILA ENTRE UN AÑO Y TIEMPO INDEFINIDO. EL PLAZO MEDIO SUELE SER DE CINCO AÑOS.
- EL 71% DE LAS MARCAS REQUIERE UNA INVERSION INICIAL MINIMA PARA LA CONCESION DE LA FRANQUICIA; UN 34% OSCILA ENTRE 1 Y 5 MILLONES; Y UN 23%, ENTRE 5 Y 10 MILLONES.
- EL 61,6 % DE LAS EMPRESAS SOLICITA UN DERECHO DE ENTRADA QUE OSCILA ENTRE 50.000 Y 1.500.000 PESETAS.
- EL 50% DE LAS MARCAS RECLAMA ROYALTIES O CUOTAS DE FUNCIONAMIENTO.
- EL 35% DE LOS FRANQUICIADORES ESPAÑOLES TIENE UNA EDAD INFERIOR A LOS 35 AÑOS, Y UN PORCENTAJE SIMILAR SE SITUA ENTRE LOS 35 Y 44 AÑOS.

FUENTE: ASOCIACION ESPAÑOLA DE FRANQUICIAS 1995.

CUADRO N°6 ESCENARIO DE FUTURO PARA EL DESARROLLO DE LAS FRANQUICIAS

DIFICULTADES PARA EL DESARROLLO DE LA FRANQUICIA

- LA FALTA DE ACTITUD DE LOS ESPAÑOLES HACIA ESTE SISTEMA, QUE IMPLICA TRANSPARENCIA Y CONFIANZA POR AMBAS PARTES.
 - FALTA DE INFORMACION SOBRE LA FRANQUICIA.
- INEXISTENCIA DE PRODUCTOS FINANCIEROS ADECUADOS.
 - INMADUREZ EN LA GESTION.
 - CARENCIA DE LEGISLACION ESPECIFICA.

TENDENCIAS DE FUTURO

- CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS.
 - ESPECIALIZACION.
- LA FRANQUICIA EN EL PROCESO DE MODERNIZACION DEL COMERCIO TRADICIONAL.
 - LA ALTERNATIVA QUE SUPONE DE AUTOEMPLEO.
 - APARICION DE UN NUEVO GRUPO DE EMPRESARIOS.

MEDIDAS PROPUESTAS

- LEGISLACION ESPECIFICA.
- SANEAMIENTO DEL SISTEMA.
- PAPEL QUE DEBE JUGAR LA ASOCIACION ESPAÑOLA DE FRANQUICIADORES COMO ARBITRO EN CASO DE CONFLICTO.
- FORMACION ESPECIFICA PARA LOS GESTORES DE FRANQUICIAS.
- CREACION DE UN REGISTRO DE EMPRESAS.
- RELACION MAS TRANSPARENTE Y ESTRECHA ENTRE FRANQUICIADOS Y FRANQUICIADORES.

FUENTE: CONCLUSIONES DE LA JORNADAS TECNICAS ORGANIZADAS POR LA CAMARA DE COMERCIO DE VALENCIA, EN LA V EDICION LA FERIA DE VALENCIA (24 DE OCTUBRE DE 1994).

puede obtener es menor que si ese capital lo hubiera invertido en su propia cadena, y además tiene que ceder el control directo sobre las decisiones y, por lo tanto, sobre el negocio, lo que le proporciona un menor acceso a las posibles reacciones que experimente el mercado. Por otra parte, el franquicia-

dor tiene que justificar de manera convincente el "peaje" o royalty que exige al franquiciado para que pueda desarrollar el negocio y proporcionarle todos sus "secretos", de tal forma que, en un momento dado, el franquiciado puede llegar a convertirse en un futuro y peligroso competidor.



Además, se debe tener en cuenta que cuando surge un mal franquiciado, su mala gestión puede poner en peligro el resultado del negocio de toda la cadena de franquicias.

VENTAJAS

Las ventajas de este sistema de comercio asociado para el franquiciado pueden resumirse en que siempre es más favorable ser propietario de un negocio acreditado y de satisfactorios resultados probados, porque de esta forma se reduce el riesgo que supone siempre iniciar una actividad comercial en solitario; se trabaja con una mayor seguridad en el aprovisionamiento de las mercancías, y se beneficia de una sustancial mejora en los precios de compra de los productos, ya que el franquiciador consigue unos mejores precios al comprar para toda la cadena.

Además, el franquiciado recibe el beneficio de la publicidad y de las campañas de marketing que el franquiciador realiza a una escala mucho más amplia y, por tanto, más fiable. Finalmente, se beneficia del proceso de investigación y desarrollo que establece el franquiciador, y dispone en la zona

de la franquicia del fondo de comercio franquiciador, y de un ámbito de exclusividad geográfica.

En algunas ocasiones, puede obtener también mayores facilidades de financiación, bien porque algunos franquiciadores ofrecen sus propias líneas de crédito que mantiene en alguna entidad bancaria para facilitar la expansión de la cadena, o bien porque algunas entidades financieras -y algunos bancos, aunque todavía tímidamente- disponen ya de departamentos específicos para atender el negocio generado por las franquicias. Aunque según Manuel Casabó, de la empresa Gestión Internacional del Franchising y editor de un Anuario sobre el sector, "se trata sólo de una cuestión de imagen. Es posible que pueda cambiar en un futuro, pero hasta ahora, los bancos sólo te dan si tú a cambio ofreces una garantía suficiente. Y, claro, nadie hipoteca su casa para comenzar un negocio".

El franquiciado también debe soportar una serie de inconvenientes como pagar derechos de entrada cuando se accede a la franquicia, y unas cuotas periódicas o un tanto% sobre los beneficios al franquiciador. Además, el nombre y las marcas comerciales no

son de su propiedad; pierde la independencia como empresario y está ligado a la suerte que corra la cadena.

RIESGOS

De cualquier manera, la franquicia no es necesariamente un negocio seguro, aunque, según Silvia Ordiñaga, de la Cámara de Comercio de Valencia, "representa una mayor seguridad para el inversor".

De acuerdo a algunos datos contrastados, un 35% de los comerciantes que inician su negocio en Estados Unidos de forma individual, cierran al cabo de un año, mientras que los que lo hacen bajo contrato de franquicia sólo fracasan un 5% en el mismo periodo. En un plazo de cinco años estas cifras suponen un 92% para los independientes, y un 12% para los franquiciados.

En Francia, las cifras son prácticamente las mismas, ya que después de cinco años, frente a un 90% de comercios independientes que fracasan, sólo lo hacen un 10% entre los que actúan bajo franquicia.

Según Ordiñaga, se pueden establecer una serie de advertencias y motivos que pueden conducir a una franquicia al fracaso:

1.- Que se produzca un ritmo de crecimiento no adecuado, que pueda dificultar el mantenimiento de la cuota de mercado, o que no consolide el mercado conquistado.

2.- El desarrollo de una política de marketing inapropiada y una elección de nuevos productos o servicios escasamente contrastados.

3.- La inexistencia de adaptación de los productos o servicios a los cambios en los hábitos de compra de los consumidores.

4.- Una mala elección de franquiciados, o una mala comunicación con los mismos, que junto con una deficiente gestión, lesiona la imagen de marca del franquiciador.

5.- La insuficiente formación de los franquiciados, la falta de disciplina de los mismos o la deficiente asistencia técnica prestada por el franquiciador.

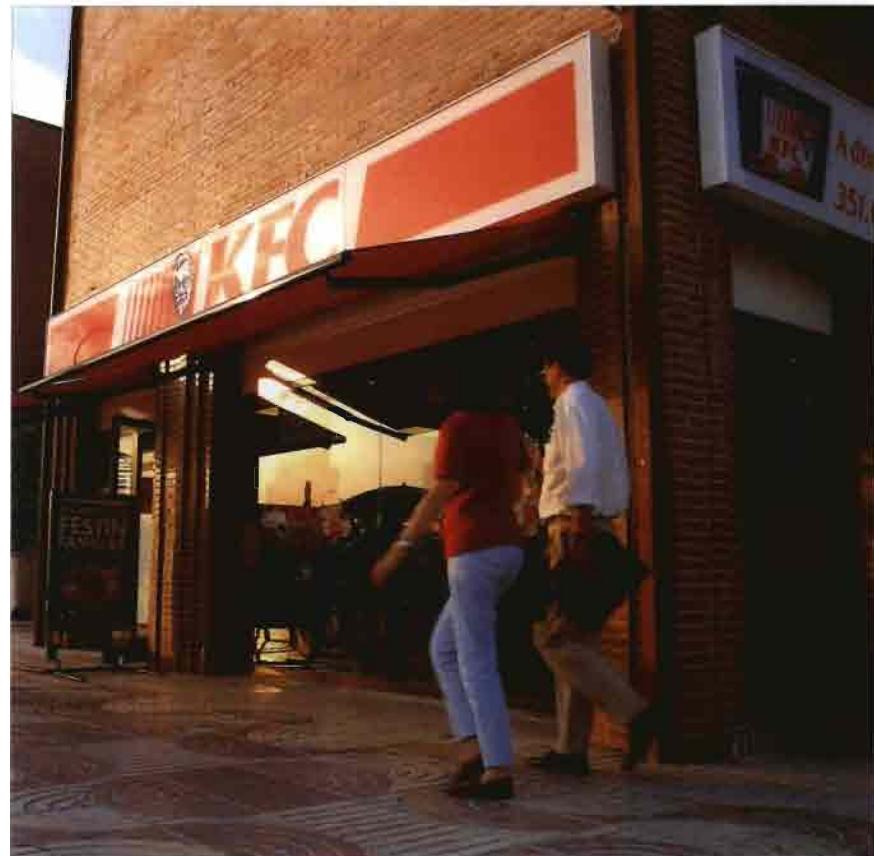
6.- Las dificultades financieras derivadas de las excesivas cargas impuestas al franquiciado, la mala planificación financiera, o la atomización de la cadena de franquicias.

Uno de los factores que puede representar un motivo de conflicto en este sector se debe al hecho de que en España no existe una legislación específica sobre las relaciones contractuales entre franquiciador y franquiciado.

Los acuerdos legales se rigen, como en cualquier otra actividad comercial, por el Código de Comercio y, en su caso, por el Código Civil. Para solucionar los litigios que se pueden producir en los contratos que se establecen en nuestro país, generalmente se recurre al derecho comunitario; en concreto al Reglamento 4.087/1988 de la Comisión, de 30-11-1988, sobre la aplicación del artículo 85.3 del Tratado a Categorías de Acuerdos de Franquicia, que regula algún tipo de exenciones; y al Reglamento 5566/1989 de la Comisión, de 30-12-1988, sobre la aplicación del artículo 85.

Por su parte, la Unión Europea ha elaborado un Código Deontológico de la Franquicia en Europa, en el que se recoge, además de la definición de franquicia, una serie de principios generales que delimitan la relación franquiciador-franquiciado. Este vacío legislativo ha propiciado, en algunos casos, que franquiciadores desaprensivos se hayan aprovechado de inversores modestos o pequeños empresarios, que no conocen suficientemente este tipo de negocio ni los derechos y obligaciones de la relación que les une.

Algunas normas de carácter general pueden servir para prevenir este tipo de abusos. Es aconsejable que en el contrato se especifique qué vende exactamente el negocio, si se trata de un proveedor en exclusiva o si el franquiciado puede contar con varios. Asimismo, deben establecerse las cuotas que se tienen que pagar, así como la duración y la renovación de los acuerdos de negocio, y las cláusulas típicas que figuran en los contratos mercantiles. Por último, se debe tener en cuenta que en la inversión mínima que estiman los



franquiciadores que se debe disponer para abrir una franquicia, no se contemplan los gastos propios de personal, ni el mantenimiento de los locales franquiciados.

De cualquier manera, antes de establecerse como franquiciador o como posible franquiciado, conviene disponer de la información más completa y precisa. Con este propósito, y desde hace cinco años, se celebra en Valencia el Salón Internacional de la Franquicia, única muestra comercial de carácter internacional que se celebra en España, y una de las principales ferias europeas. Planteada en principio como un foro de encuentro, contacto y divulgación sobre el sector de la franquicia, se ha convertido durante estos años, además, en un centro de negocios y en un certamen adecuado para profundizar en el conocimiento de las características del sector. Esta Feria celebrará su V edición entre los días 18 y 21 de octubre próximo. Asimismo, recientemente se celebró el Primer Salón de la Franquicia, Expofranquicia, organizado por el IFEMA de Madrid y la Cámara de

Comercio, un certamen de ámbito fundamentalmente nacional, en el que se dieron cita empresarios e inversores en nuevas oportunidades de negocio.

Los cambios producidos en la economía de nuestro país, fundamentalmente dirigida hacia el sector de los servicios, pueden ser la causa directa del auge que está experimentando el negocio de la franquicia, así como la evolución de las necesidades de los consumidores, o la especialización de la oferta y la demanda. Estas tendencias, unidas al perfil del comercio minorista, donde se calcula que sobre más de medio millón de establecimientos, el 62% es un negocio familiar; el 84% de los comerciantes tiene una formación elemental, y el régimen de autoservicio todavía no está suficientemente implantado, son elementos todos ellos que constituyen una muestra de la renovación que se está produciendo, y que pueden suponer un factor propicio para dinamizar los sectores de la distribución y los servicios en España. □

ENRIQUE DUEÑAS.
Periodista.