

## 1. ¿Obliga a sus asociados a proveerse en exclusiva de la central?

### Cristina Cerdán, del Departamento de Expansión de Pantaiberic

“Los productos más importantes de la red se adquieren a la central, mientras que el asociado puede proveerse del resto de la mercancía perecedera en establecimientos cercanos, siempre que ésta no afecte a la esencia de la marca”.

### Josep Mas, director de Expansión de Sports Bar

“El asociado puede comprar en su ciudad los bienes perecederos, las bebidas y algún otro producto. Si ambos –central y franquiciador– son honestos, no tiene por qué romperse una buena relación”.

### Joaquín Forteza, director general de Quimfor Systems

“La central sólo obliga a comprar los productos diferenciadores de los de la competencia, básicos para el correcto funcionamiento del negocio”.

### Manuel López, del Departamento de Franquicias de Prada a Tope

“Nuestra infraestructura no está diseñada para distribuir todos los productos que una franquicia Prada a Tope utiliza. Tampoco se trata de monopolizar en su totalidad las bases del negocio. Hay que dejar algún margen al asociado”.

### Juan Infante, director de Expansión de Pizza Jardín

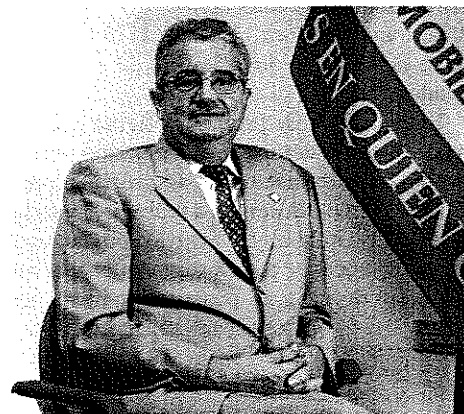
“La obligatoriedad está únicamente en temas de estandarización de producto y en el caso de contratos con alguna marca específica. La necesidad de mantener una misma presentación y calidad en todos los artículos obliga a que ciertos productos estratégicos sean producidos y después adquiridos a la central”.

### Jesús María Pegalajar, director de 'Marketing' y Franquicias de Tiendas UPI

“No me gusta hablar de obligación, sino más bien de fidelidad, pero sí creo que el franquiciado debe tener como proveedor único a la central, salvo en determinados productos que no sean intrínsecamente de informática y que la propia cadena no comercialice. Sólo en esos casos se podría permitir”. □

### Diego Fariño, consejero de Look&Find

“A nuestros asociados se les entrega un manual de identidad corporativa y una relación de proveedores homologados, con sus correspondientes precios. Así, cada franquiciado es libre de comprar a éstos o, siguiendo el manual que se le ha facilitado, comprar al proveedor que estime conveniente”. □



### Jaime Sáez, director de Expansión y Franquicias de Rodilla

“Todos nuestros proveedores deben estar homologados por la central, es decir, tener el visto bueno de los departamentos de calidad, compras y logística, ya que necesitamos tener plena confianza en que los productos que suministramos siguen las adecuadas normas de producción, elaboración, higiene, transporte...”.

### Patxi Delgado, gerente de Barabú

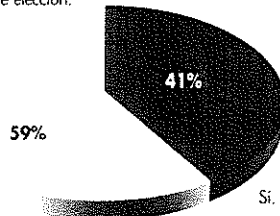
“Considero negativo para la imagen de la firma dejar ‘manga ancha’ a los franquiciados para elegir a terceros como proveedores, porque la situación se descontrola y marca precedentes”.

### Diego Perelló, director de Expansión de Best House

“Entiendo que, en el caso de las cadenas que venden productos sea obligatorio comprar al franquiciador el 100%, pero en las centrales que comercializan servicios, como es el caso de esta enseña, la obligatoriedad de compra no tiene sentido, puesto que se puede asegurar por otros caminos la coherencia, la calidad y los mejores precios de todos los elementos necesarios para el desarrollo de la actividad”.

Sólo el 41% de las centrales impone a sus asociados el conjunto de sus proveedores

No, se le deja un margen de elección.



**Carlos Durbán, gerente de Planeta Magic**

"Nuestros productos no son exclusivos; se pueden obtener de otros proveedores, por lo que el asociado tiene la opción de contactar con otros fabricantes. Además, no se puede obligar por contrato a comprar una mercancía que es posible conseguir más barata y por otros medios".

**Mireia Trius, directora de Expansión de La Carte des Vins**

"Sí obligamos a nuestros franquiciados, porque uno de los pilares de este concepto es la selección. Tenemos a una persona en nómina dedicada exclusivamente a catar uno por uno todos los vinos y añadas, para asegurar la calidad de cada uno de los caldos que proponemos en nuestro surtido". □

**2. Tanto en uno como en otro caso, ¿cree que éste puede ser un motivo que complique la correcta relación entre central y franquiciados?**

**Rafael Marco, consejero delegado de Primer Grupo Franquicia Inmobiliaria**

"El franquiciador siempre debe liderar el sistema en pro del beneficio conjunto. Por ello, la libertad de contratación de determinados servicios puede ser una decisión que no siempre beneficie a todos los miembros. Así pues, será necesario que cualquier decisión sea positiva para el grupo, y no para una sola unidad".

**Nuria Moltó, directora de 'Marketing' de Cañas y Tapas**

"La central tiene siempre mayor poder de negociación que un asociado individual, dado que representa a toda la comunidad de franquiciados. Por ello, siempre va a obtener mejores condiciones. Por otro lado, dispone de la estructura necesaria para someter a tests los diferentes productos antes de su aprobación, y así asegurar su idoneidad. No obstante, para garantizar una buena relación es fundamental que haya transparencia en todos los procesos".

**Cristina Cerdán, del Departamento de Expansión de Pantaiberic**

"Si se obliga al asociado a proveerse de la central al 100%, éste puede acabar por observar con cierta desconfianza el que no se le deje ni un margen mínimo, que no afecte a la entidad, y crear una imagen de control excesivo o aprovechamiento".

**Bartolomé Calle, director de Expansión de La Comarca**

"Siempre que la definición de los aprovisionamientos se realice de tal manera que se dote de cierta libertad al franquiciado, y se huya de un excesivo encorsetamiento, la obligatoriedad de ciertas adquisiciones a través de la central no tiene por qué suponer un motivo de tirantez en la relación con el asociado; más bien al contrario: ciertos abastecimientos deben ser realizados por ella para homogeneizar su oferta comercial, y garanti-

zar la calidad que se ofrece al mercado en cada establecimiento de la red".

**Pablo Castro, socio-director de Autoxuga**

"La ley de comercio vigente prohíbe la exclusividad de aprovisionamiento. No se puede concebir que una central pretenda sobrevivir con los márgenes comerciales que provengan de la red. La franquicia debe ser competitiva por sí misma, sin necesidad de acudir a los asociados para que la sostengan".

**Jesús María Pegalajar, director de 'Marketing' y Franquicias de Tiendas UPI**

"El franquiciado tiene que entender que pertenecer a una cadena y recibir su saber hacer tiene como una de las contraprestaciones la fidelidad de compra, si bien para ello la central tiene que ofrecer la más amplia gama de productos junto a unos precios muy competitivos".

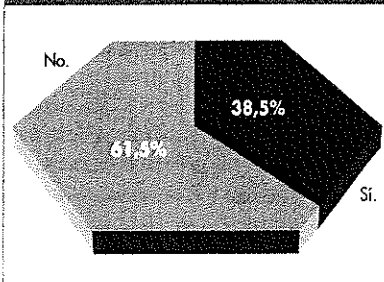
**Juan Carlos de Ochoa, director de Franquicias de Inmocas**

"En nuestro caso, ofrecemos la posibilidad de proveerse directamente de la central, si no desea o no puede hacerlo en su propia localidad, porque existe material

**Juan Reneses, director comercial de Motorrad**

"Si el franquiciado tiene productos que no son vendidos por la central, puede ocurrir una serie de factores, que son: peor servicio, precios más altos, falta de artículos que sí tiene la red, distorsión de productos con la publicidad, ya que estaríamos anunciando cosas que luego las tiendas no tendrían...". □

El 61,5% no cree que la exclusividad de compra dificulte su relación con la red.



## Revista

que, debido al gasto de sus portes, pueden resultar menos rentables. Pero sí puede suponer un problema para otro tipo de franquicias que requieran un constante aprovisionamiento de productos”.

### Lartaun Pérez, director de Comunicación de Daily Price

“La complicación viene por dos motivos: si se trata de un artículo diferente, y que afecta a la imagen corporativa, el problema es evidente; en segundo lugar, en lo concerniente a la calidad, si el asociado ha encontrado un producto similar a menor precio, pero de una calidad más baja, eso afectará a la imagen global de la marca, porque el cliente lo va a percibir”.

### Pilar-Llanos Vieites, directora técnico-comercial de Glas Weld Systems

“En cualquier caso, la tendencia del franquiciado es, a medio plazo, sentirse insatisfecho con la política de aprovisionamiento de la central. Si es centralizada y obligatoria, porque presume un negocio añadido; y si es descentralizada, porque acaba comprando escasa calidad y peor servicio, y los clientes y las ventas lo terminan notando y se resienten”.

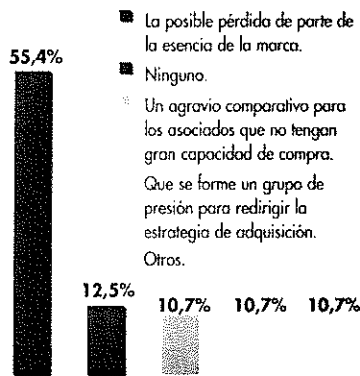
### Paulo Lera, director gerente de Iberia de Cardauneur

“Si la pretensión de la central es ser el proveedor exclusivo de su red, deberá ser capaz de ofrecerle variedad de productos y precios más competitivos que ningún otro, lo que beneficiará directamente al franquiciado, que centralizará sus compras reduciendo costes. Un buen trabajo realizado por el franquiciador mejora al asociado: éste es un pilar del sistema, y si así se percibe, esto consolida la relación”.



## 3. ¿Qué problemas ve en la libertad a la hora de elegir los proveedores?

El 12,5% de los encuestados no encuentra problemas en que sus asociados elijan.



### Carlos Ruiz, director de Expansión de Piccolo Mondo

“El negocio de la franquicia se basa en dos parámetros: poder dar la misma calidad de productos en cualquier parte, y que tanto la central como sus franquiciados obtengan un margen mayor en los productos debido a la centralización de las compras. Si cada uno compra por su cuenta, tarde o temprano la calidad no será la misma en toda la red”.

### Paula Novo, socia directora de Iboo

“Fundamentalmente, los problemas serían la pérdida de la esencia y el ‘des-

posicionamiento’ de la marca, ya que tanto el agravio comparativo como los posibles grupos de presión son evitables, si la central cumple con su cometido”.

### Gonzalo Merodio, director de ‘Marketing’ y Franquicias de Ralarsa

“La libertad, tal y como suena, sólo la dan las cadenas que no están preparadas para aportar valor al franquiciado, pues siempre se producen mejoras de compra trasladables desde la central. Así, más que libertad de elección, lo que tratamos de desarrollar es la compra responsable y discriminada por parte del asociado”.

### Guillem Izquierdo, responsable de Ventas de Fil d’Or

“Pienso que ofrecer libertad a la hora de elegir proveedores causaría confusión entre los clientes finales, y no se respetaría la filosofía del proyecto de franquicias de la cadena”.

### Vanessa Rodríguez, redactora del Departamento de ‘Marketing’ de La Bámbolea

“La calidad del producto es fundamental. Si se diese una excesiva libertad a los franquiciados en la elección de sus proveedores, se correría el riesgo de perder homogeneidad en la imagen. También incidiría en una distinta relación calidad-precio entre unos restaurantes y otros, lo que podría dañar gravemente a la enseña”.

### Laila Escrich, responsable del Departamento de Compras de Mex

“En nuestra cadena damos libertad absoluta a los franquiciados a la hora de elegir a sus proveedores. Esto no supone problema alguno para la central, ya que exigimos antes una muestra de todos los artículos adquiridos fuera de nuestro Departamento de Compras, para la necesaria homologación y validez corporativa”.



### **Miguel Higuera, responsable de Expansión de Batch Pc**

“Fundamentalmente, creo que cuando entras a formar parte de una enseña te acoges a unas normas, las cuales en algunos casos te coartan, pero en compensación obtienes otros servicios. Si lo único que se busca es un buen precio, lo mejor es que se opte por una central de compras, y no por una franquicia”.

### **Carles Tello, director comercial de Calzedonia**

“La marca perdería parte de su esencia. Es importante que el cliente pueda adquirir el mismo producto en las más de 150 tiendas de la cadena; en todos nuestros puntos de venta ofrecemos los mismos artículos, tan sólo se presenta una diferencia cuantitativa”.

### **Dionisio Botella, director de Expansión de Lúzete**

“No le veo un problema. Más bien una ventaja competitiva de adaptación local por parte de la central. Creo que es imprescindible la colaboración por parte del franquiciado, que informe de sus



### **Francisco Calzada, director de Franquicias de Foto Sistema**

“El problema reside en que parte de nuestro beneficio lo invertimos en dar servicio a los franquiciados, y si éste compra en otro canal, no tenemos margen alguno para revertir de nuevo en el asociado, lo que le perjudicaría. Así, intentamos que compren el máximo a la central, aunque según la normativa, el franquiciado puede proveerse del 20% del producto que necesite fuera del canal de la propia central”. □

carencias de producto, y retroalimente al Departamento de Compras de la cadena con proveedores locales nuevos. Comunicación es igual a mejora”.

### **Ramón Arroyo, director de Franquicias de Expofinques**

“No creo que haya ningún problema. En los productos no corporativos pienso que es incluso bueno dar cierta libertad de elección. Así, se demuestra al franquiciado que este negocio no se basa en los márgenes de los productos, si bien desde la central se insistirá en que las economías de escala son buenas para toda la red”. □