



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

DEBE
PAGA

8
ZET

Universidad Nacional Autónoma de
México

Escuela Nacional de Estudios Profesionales
Aragón

El desarrollo de franquicias en México en el
contexto de la apertura comercial.

Tesis
que para obtener el título de:
Licenciado en Relaciones Internacionales
PRESENTA

Leticia Cerón Aparicio

FALLA DE ORIGEN

San Juan de Aragón, Edo. de Méx, 1995

FREP



Aragón



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Agradecimientos

Expreso mi profundo agradecimiento al Licenciado Rodolfo Villanueva L., pues sin conocerme aceptó el darme este trabajo de investigación.

Hago mención de un especial reconocimiento al Licenciado Carlos Escal por su motivación y por la confianza que tuvo en este proyecto y en mi persona.

Asimismo, agradezco las enseñanzas de profesores como el Licenciado Gabriel Castro y el Maestro Roso Sandy cuya labor en el área docente y académica es invaluable.

Por último, agradezco a la Universidad Autónoma de México y a la FNEP Aragón pues sin su apoyo mi formación profesional quedaría trunca.

A todos los que de algún modo participaron en la formación y elaboración de este trabajo gracias

FALLA DE ORIGEN

Dedicatorias

Antes que nada deseo dedicar este trabajo de investigación a mi hermana **Jeanette Eliana Cerón Aparicio** porque así se lo he prometido y porque sin lugar a dudas a lo largo del tiempo que dediqué a la elaboración de este documento, siempre estubo detrás de mí ayudándome a corregir mis fichas, revisando mis notas e incluso mecanografiando los borradores.

A mi querida **Mamá Raquel Consuelo Aparicio Márquez** por concederme el privilegio de ser su hija, y por ser la única persona que me ama incondicionalmente y a quien correspondo de la misma forma.

A **Mamá** porque para mí es como una hermana más y porque de algún modo si ella no existiera yo no habría llegado hasta aquí.

A **David** mi hermano, para que este trabajo le sirva de aliciente en su carrera.

A mis amigas: **Gaby, Claudia, Nancy y Karla** por todos los momentos que pasamos juntas y por el futuro glorioso que nos espera.

Finalmente, dedico este trabajo a la **Vida** pues a pesar de las lecciones dolorosas que me ha dado al mismo tiempo me ha enseñado a sobrellevar los problemas.

FALLA DE ORIGEN

*El desarrollo de franquicias en México en el
contexto de la apertura comercial*

San Juan de Aragón 1995.

El desarrollo de franquicias en México en el contexto de la apertura comercial

Introducción	1
Capítulo 1	
1. Coyuntura económica actual	1
1.1 La política de apertura económica	
1.2 Los empresarios ante el entorno competitivo actual	14
1.2.1 La nueva cultura empresarial	17
1.2.2 La importancia del <i>partnering</i> o asociacionismo frente a la competencia	22
Capítulo 2	
2. El sistema de franquicias como herramienta para la competitividad	28
2.1 El desarrollo histórico de las franquicias	32
2.2 Las franquicias como estrategias de desarrollo empresarial	40
2.2.1 Criterios básicos del sistema de franquicias	43
2.2.2 Planeación estratégica para el desarrollo de franquicias	50
Capítulo 3	
3. Marco Legal	64
3.1 La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial	67
3.2 El contrato de franquicia	74
3.3 El registro y protección de las marcas	78
3.4 El derecho de autor y las franquicias	80
Capítulo 4	
4. Las franquicias en México	84
4.1 Las franquicias en el modelo de desarrollo nacional	89
4.1.1 Las franquicias extranjeras	96
4.1.2 Las franquicias nacionales	100
4.2 El futuro de las franquicias nacionales	108
5. Conclusiones	111
Anexos	115
Bibliografía	125

Introducción

En los últimos años, la estructura y el funcionamiento de la economía mundial se ha transformado de manera notable, ésto como consecuencia de una profunda revolución científica y tecnológica cuyos rasgos se manifiestan alrededor del mundo en un acelerado ritmo de innovación en la creación e invención de nuevos materiales, el diseño de productos y el desarrollo de nuevos procesos, así como en la exigencia de mayores niveles de competitividad y eficiencia de las empresas. Al mismo tiempo, el avance que se ha dado en materia de tecnología de transportes y sobre todo en las telecomunicaciones, han contribuido a extender internacionalmente los mercados sin que las distancias constituyan barreras al comercio.

Este cambio trascendente e irreversible del ambiente económico mundial que demanda naciones con una estructura económica y política más eficiente y competitiva, lista para hacer frente al proceso de apertura de mercados y globalización que se vive en el mundo, aunado a las nuevas condiciones de la economía mexicana caracterizada por la entrada de nuestro país dentro de las corrientes del comercio internacional, exigen día con día, una veloz modernización y optimización en las operaciones de las empresas mexicanas para poder competir con sus homólogas extranjeras; pero sobre todo para que éstas puedan sobrevivir y sigan creando fuentes de empleo.

En este sentido, el objeto de estudio de este trabajo de investigación, se enfoca al análisis del desarrollo de franquicias mexicanas en nuestro país, basándose para ello, en que a partir de la apertura comercial, la fuerte competencia extranjera ha provocado el que muchos negocios ante la falta de *know-how* y sistemas modernos de operación, hallan tenido que cerrar sus empresas, ésto ha hecho aún más imprescindible el dejar de operar nuestras empresas bajo esquemas tradicionales y caducos. Más aún, la grave crisis económica que se enfrenta actualmente en México, se ha convertido en uno de los más duros sinodales respecto de la sobrevivencia de los negocios, incluidos en éstos a los negocios de franquicias. Sin embargo, es factible que a pesar de los problemas producto de la desaceleración de la economía, los franquiciantes mexicanos que operen eficazmente sus programas de franquicias no sólo puedan hacer frente a la competencia nacional y extranjera sino incluso acceder a nuevos mercados.

De esta manera, se ha decidido dividir la presente investigación en 4 capítulos. En el primero de ellos, se presenta un panorama general de la coyuntura económica actual de México, incluyendo para ello, el análisis de la política de apertura que implicó por parte del Estado, el dejar de lado el modelo de desarrollo anterior basado en el proteccionismo de la economía, mismo que impidió el desarrollo tecnológico, debido a la falta de competencia y al desinterés de las empresas por modernizar sus productos y sus procesos de producción. Dentro de este mismo apartado se señala la importancia de que los empresarios se adapten al nuevo entorno económico pues los retos que significa este hecho son bastante difíciles de salvar. De hecho, ahora más que nunca los empresarios están comprometidos a modernizar sus procesos de administración, capacitación y calidad de sus productos para no ser desplazados por fabricantes de otros países. En este sentido, el cambio en la mentalidad empresarial junto con la implementación del *partnering* o asociacionismo que ha dado muy buenos resultados en otros países puede ser un instrumento muy eficaz en la búsqueda de la competitividad y sobrevivencia de las empresas.

Dentro del segundo capítulo, es importante resaltar el papel de las franquicias como estrategias de desarrollo, dado que ante un entorno cada día más competitivo además de un mercado más exigente, los retos y dificultades que tienen que enfrentar los empresarios mexicanos se han incrementado, ya no sólo para crecer, sino en muchos casos inclusive para subsistir. En esta perspectiva, el sistema de franquicias cuyas bases se encuentran en el *partnering* o asociacionismo, permite a los empresarios el incrementar la capacidad de distribución de sus negocios, para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia en costos. De igual forma, se señala en este capítulo, la necesidad de conocer los criterios básicos del sistema de franquicias además de conocer los elementos que deberán tenerse en cuenta para ello, así como las instituciones que pueden auxiliar al franquiciante en estas acciones.

Por lo que se refiere al tercer capítulo, el marco legal sobre el cual se desenvuelve el desarrollo de las franquicias es sumamente importante pues es a partir de él que se puede analizar cómo es que se han dado las condiciones necesarias para que este método de comercialización tenga el auge que actualmente se da en nuestro país.

Por último en el cuarto capítulo se presenta el papel de las franquicias dentro de la economía nacional haciendo especial énfasis en la participación de empresarios mexicanos en la planeación de negocios de franquicias, una vez que éstos adquirieron

la experiencia y conocimientos necesarios gracias a la entrada de este tipo de conceptos a nuestro país.

Otro aspecto relevante dentro de este apartado es la definición de las etapas de desarrollo por las que ha tenido que pasar este método de comercialización, mismas que en un principio se caracterizaron por la compra masiva de conceptos del extranjero y la implantación de éstos en territorio nacional para posteriormente pasar a la estructuración de proyectos de franquicias netamente nacionales después de que se cumplió una etapa de aprendizaje del sistema para posteriormente pasar a la etapa actual caracterizada por la consolidación de aquellos conceptos que se elaboraron adecuadamente y el fracaso de aquellos otros que no cumplieron con sus tareas. A ello se suma la evaluación por parte de franquiciantes y franquiciatarios de los elementos que componen una franquicia, ello permitirá el aprender de los errores y solucionar los problemas que se han presentado.

Capítulo 1

1. Coyuntura económica actual en México

En los últimos años, hemos sido testigos de cambios sumamente importantes a nivel mundial, las nuevas circunstancias internacionales se caracterizan hoy, después del término de la Guerra Fria, por el surgimiento de un nuevo orden que es totalmente diferente de aquél que se dió después de 1945, algunos problemas persisten y otros nuevos han aparecido.

Adicionalmente, como resultado de la notable revolución en los sistemas tradicionales de comercialización y distribución, la internacionalización de los procesos de producción, la reducción de los costos de transporte gracias a los avances científicos y desarrollo tecnológico, se ha contribuido a una mayor integración a nivel regional y global a través de las relaciones comerciales y; como consecuencia se ha creado un gran mercado mundial donde día con día se incrementa la competencia ya no sólo para atraer capitales sino incluso para conquistar mercados.

Ante esta situación, algunos países han considerado unir sus esfuerzos agrupándose en grandes bloques comerciales como la Cuenca del Pacífico o la Comunidad Europea para hacer frente a la competencia.

Mientras tanto, otras naciones que hasta hace poco vivían bajo sistemas proteccionistas -entre ellas México-, actualmente están abriendo sus puertas a la competencia internacional. Han comprendido que de no hacerlo, corren el riesgo de quedar aislados de los intercambios económicos mundiales, lo que representa una grave amenaza para su crecimiento debido al desgaste del modelo de desarrollo basado en la sustitución de importaciones.

Es por ésto que en el caso de México, durante el periodo presidencial de Miguel de la Madrid se comenzaron a trazar las directrices básicas para que nuestro país se insertara dentro de las corrientes del libre comercio. Asimismo, se establecieron las bases para la futura integración de bloques comerciales a través de la concertación de acuerdos de libre comercio con diferentes naciones.

A ello se suma, la desregulación en materia económica que ha permitido la entrada de recursos financieros a nuestro país. Además, la venta de paraestatales, ha dejado en claro el cambio en la actitud paternalista del gobierno, que afectó durante muchos años a la economía.

Por otro lado, hay que destacar que al igual que sucede con los países que para alcanzar su desarrollo en beneficio de todos sus componentes utilizan como mejor estrategia el insertarse en la competencia mundial asumiendo el riesgo que ello

implica, los empresarios deberán hacer lo mismo si desean triunfar con sus negocios o empresas.

Asimismo, se debe anotar que si bien la apertura económica ha traído aparejada una gran competencia internacional y debido a ello, muchos negocios han tenido que cerrar sus puertas por no poder competir bajo este esquema, la apertura económica también ha jugado un papel fundamental pues a raíz de ella, se ha hecho inminente la necesidad de un cambio en la mentalidad de los empresarios mexicanos que siguen obstinados en trabajar con sistemas obsoletos

Ante este panorama, una de las tendencias que actualmente está adquiriendo mayor fuerza es el *partnering* o asociacionismo en sus diferentes formas. Se ha comprobado que en un mundo donde cada vez es más difícil enfrentar a la competencia, la unión de esfuerzos y la integración de capacidades han resultado una buena alternativa. Ejemplo de lo anterior, son las asociaciones de los bloques regionales para conformar bloques mayores y las alianzas entre las pequeñas y/o medianas empresas para ser más competitivas. Es decir "la unión hace la fuerza" frente a la competencia.

1.1 La política de apertura económica

Hacia la década de los setenta en México, la existencia de un mercado sin competencia externa, desalentó totalmente la creatividad empresarial y la competitividad. Por una parte el productor no tenía acceso a insumos de precio y calidad internacionales, ello coadyuvó a la creación de una estructura productiva sobrevalorada en muchos sectores, no especializada en otros, con rezagos tecnológicos y actitudes monopólicas en la mayoría. En esa época, era prácticamente imposible colocar en el mercado mundial los bienes nacionales, ello debido a que la calidad de éstos no correspondía a su precio. El consumidor nacional por su parte era cautivo de esa política y tenía que subsidiar buena parte de la ineficiencia productiva.

En forma paralela a esta situación, se dió un aumento inesperado de las reservas de petróleo en el país, convirtiendo a México de importador neto en uno de los principales exportadores de petróleo. Los precios internacionales del combustible, en alza continua desde 1973, permitieron que nuestra nación tuviera acceso a importantes fuentes de divisas convirtiendo al hidrocarburo en el motor del desarrollo económico nacional.¹

Sin embargo hacia 1982, como resultado del desplome de los precios internacionales del petróleo, la devaluación de la moneda, los altos pagos de intereses y principalmente el alto monto de la deuda externa, el desequilibrio de la balanza comercial, la elevada inflación, la falta de suficiente financiamiento externo, la salida de capitales al extranjero entre otros aspectos, causó que nuestro país se viera inmerso en una de las peores crisis de su historia.

Hay que recordar que los grandes ingresos producto de la venta de combustible aumentaron la disponibilidad de préstamos internacionales a nuestro país. Ello significó que para México como país en desarrollo, resulto sencillo recurrir a los recursos externos para sustentar su crecimiento.

Adicionalmente, el apresuramiento para obtener financiamiento y las mismas condiciones del mercado internacional, obligó al gobierno mexicano a contratar préstamos con una tasa fluctuante y no con una tasa fija. Como resultado de lo anterior, cuando empezaron a subir las tasas de interés a partir de 1978, también subió el pago de intereses. A ello se suma que las grandes cantidades de divisas producto de

¹ Argüelles, Antonio. El nuevo modelo de desarrollo económico, p.6-7

la venta del hidrocarburo, no pudieron compensar la salida todavía mayor por concepto de importaciones.²

Bajo esta perspectiva, cuando el precio del petróleo disminuyó, la crisis fue inminente. Se dieron así las condiciones para que México se sumiera, una vez agotadas las fuentes externas de financiamiento, en un círculo de inflación y estancamiento resultado de la falta de competitividad.

La crisis, había puesto de manifiesto el agotamiento del proyecto basado en la sustitución de importaciones y en la industrialización orientada al mercado interno. En este sentido, el auge petrolero con sus grandes ingresos provenientes de la venta del hidrocarburo y, derivado de éstos los subsidios a la industria, sirvió para prolongar una forma de desarrollo económico que había caducado.

Al ascender a la presidencia el licenciado Miguel de la Madrid en 1982, tenía en contra el fracaso de la política seguida en los dos sexenios anteriores (Luis Echeverría A. [1970-76] y José López P. [1976-82]), el agravamiento de la crisis, el aumento del descontento popular y la pérdida de consenso entre la población. En este contexto, se dió un decidido cambio orientado a lograr estabilidad macroeconómica permanente y la inserción eficiente de nuestro país dentro de las corrientes de comercio internacional.

De hecho, si durante el sexenio de De La Madrid se sentaron las bases para construir un nuevo modelo de desarrollo sobre el cual México sustentaría su inserción en la economía mundial además de lograr "el bienestar de la nación", en el siguiente periodo presidencial, Carlos Salinas de Gortari continuó con el modelo de desarrollo bajo estas mismas directrices. De acuerdo con el Plan Nacional de Desarrollo para 1989-94,³ se establecieron tres líneas de estrategia: **la estabilización continua de la economía, la ampliación de la disponibilidad de recursos para la inversión productiva y la modernización económica.**

Por su parte, con Ernesto Zedillo jefe del ejecutivo para el sexenio 1995-2000, aunque todavía falta conocer el plan de desarrollo que propondrá, así como la estrategia económica para 1995, tal parece que la línea que se ha seguido durante el sexenio de Salinas será la misma. Más aun si se analiza el primer decálogo de campaña

² Rivera Ríos, Miguel Angel. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano 1960-1985. Ed. Era. México, 1987 p.211

³ Para mayor información sobre los lineamientos de la política de Carlos Salinas de Gortari durante el sexenio 1989-1994, consultar:

Edición Especial. "Plan Nacional de desarrollo 1988-1994". Comercio Exterior Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. Vol. 39, México 1989

de Zedillo emitido el 6 de junio de 1994 durante el foro "Crecimiento económico para el bienestar",⁴ se notará que los lineamientos presentados en dicho documento, no implican de ninguna manera un cambio importante en la continuidad de las políticas de su antecesor.

Ahora bien, los cambios que se dieron en nuestro país a partir del sexenio de Miguel de la Madrid, se debieron principalmente a que se descubrió que México no podía mantenerse ajeno y aislarse ante los retos políticos y económicos que la interdependencia con el resto del mundo implicaba. La nueva realidad hizo entender al gobierno que el modelo de desarrollo anterior, le había dado un papel paternalista que le condujo a cumplir funciones que no le eran propias y lo que es peor aún, lo distraía de las funciones a las que realmente debía dedicarse. De ahora en adelante la producción debía estar en manos de los empresarios y el gobierno debía dedicarse a gobernar y no a administrar.

Algunas de las consecuencias del periodo en que la economía permaneció cerrada y a las que el gobierno debía enfrentarse para iniciar el proceso de desarrollo fueron entre otras, además de la deuda externa y la inflación, la acumulación de ineficacias del aparato productivo que obligo a intervenciones constantes del Estado para tratar de resolver en muchos casos, mediante la expedición de reglamentos y decretos de diversa índole. Con el tiempo, éstos fueron constituyendo un conjunto complicado de disposiciones que frenaban el desarrollo de la actividad empresarial, desalentando la creatividad y la innovación.

Además, estas disposiciones también se tradujeron en elevados e innecesarios gastos para las empresas que se veían obligadas a perder tiempo y recursos para realizar trámites interminables. La regulación excesiva también impidió el desarrollo armónico de las cadenas productivas y creó obstáculos al ingreso de nuevos productores lo que dió como resultado la formación de estructuras monopólicas u oligopólicas.

Por otro lado, el alargamiento de la protección impidió el desarrollo tecnológico, debido a que la falta de competencia imposibilitó que se fomentara el interés de las empresas por modernizar sus productos y sus procesos de producción, creando entonces: mala calidad y altos precios.

Aunado a lo anterior, las disposiciones jurídicas obstaculizaron la transferencia de tecnología del exterior y dificultaban el registro de patentes

⁴ Huerta G. Arturo. "La Agenda económica del próximo gobierno". El Financiero, 4 de octubre de 1994. p. 36A

mexicanas, por lo cual muchos inventores nacionales lo hacían en el extranjero, ante la falta de protección jurídica adecuada.

Esta falta de estímulos para la transformación tecnológica trajo consigo un reducido interés por la capacitación y la formación de recursos humanos, lo cual dio como consecuencia, empleos poco productivos y por consiguiente mal remunerados.

En la industria micro, pequeña y mediana existía un bajo nivel tecnológico y de organización, tendencia a la improvisación y utilización de mano de obra no calificada, poca atención a créditos y a los mercados. El empresario sólo quería dedicarse al trabajo individual es decir, existía poco interés por la colaboración intraempresarial para realizar actividades en común, por ejemplo, las uniones de crédito o de compra para bajar costos.⁵

Bajo esta perspectiva, dado que el mercado internacional exige niveles de calidad y precios fuera del alcance de la mayoría de las industrias nacionales, el cambio de proyecto implicó su modernización tecnológica, el aumento de la productividad, la reducción de los costos de producción; la mejora en la calidad de los productos, además de la comprensión de muchos conceptos nuevos como: estrategia de alianzas, competitividad etc.

En este sentido, la mayoría de las empresas mexicanas están obligadas a actualizar sus conocimientos y preparar estrategias a mediano y largo plazo. Si durante décadas la sobreprotección a la industria contribuyó a su ineficacia e improductividad, la apertura unilateral de la economía mexicana a la competencia internacional, decidida en 1986 con el ingreso de México al Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT), constituyó el primer paso para que los productos mexicanos pudieran entrar en los mercados de otros países y para que de esta forma se iniciara el proceso de modernización en nuestro país.

Por otro lado, una preocupación central de la reforma económica ha sido la transformación de las instituciones económicas a fin de abrir más espacio a la iniciativa empresarial privada, buscando también que éstos sean más competitivos.⁶ En el pasado, dado que el sector privado no podía hacer las grandes inversiones que el país necesitaba, el Estado mexicano empezó a llenar los huecos y comenzó a invertir. Al paso de los años, los gobiernos de De La Madrid y Salinas de Gortari influenciados por la corriente neoliberal consideraron que el Estado no podía mantener a un sector paraestatal ineficiente, con grandes nóminas e interminables burocracias, por lo que

⁵ Argüelles, Antonio. Op. cit. p. 8-10

⁶ Bazdresch, Carlos. El futuro de la privatización, p. 6

decidieron llamar a la iniciativa privada y deshacerse de cuantas empresas públicas se creyó necesario.

De esta forma, se ha reducido el número de empresas públicas, unas han sido vendidas al sector privado, especialmente aquellas que obtienen elevadas ganancias, otras mientras tanto han sido fusionadas o liquidadas. Con estas acciones de lo que se trata es que la intervención estatal se reduzca a lo mínimo, no sólo en el número de empresas que controla, sino también en la regulación de distintos aspectos de la vida económica y social.

Desde el punto de vista gubernamental, con la privatización se crearían un mayor número de empresarios que es lo que requiere el sector productivo además de que se lograría hacer de las empresas públicas una vez privatizadas; productivas y eficientes. Al respecto, existen opiniones contrarias que aseguran que al otorgar las empresas públicas al sector privado, lo único que se ha logrado es transferir las rentas del sector público al sector privado. En vez de romperse los monopolios del Estado, pasaron a ser monopolios privados por que no se estableció la libre competencia. Es decir, que la parte objetiva de la decisión de venta era el precio que se ofrecía para pagar.

Desde nuestro punto de vista, la venta de paraestatales más allá de la cesión de monopolios del sector público al privado, no logró responder a los objetivos de eficiencia y productividad bajo los cuales se plantearon estas acciones, pues de hecho muchas de las empresas públicas que se privatizaron siguen con las mismas ineficiencias tal es el caso de Teléfonos de México, los Bancos y las compañías de aviación. Más aún, incluso en algunas de ellas han incrementado los problemas internos y se encuentran peor que cuando pertenecían al sector público. Ello ha provocando entre otras cosas el despido de varias personas, ejemplo de ello son las decenas de desempleados producto del recorte de personal de los Astilleros Unidos de Veracruz.⁷

Ahora bien, mientras que durante los primeros años la privatización se dió a un paso relativamente lento y sólo entre 1983 y 1987 las empresas privatizadas fueron 33 siendo su valor conjunto de venta de un poco más de 300 millones de dólares,⁸ a partir de 1988 se inició una etapa diferente al empezarse a vender más empresas y de mayor magnitud.

⁷ Fernández C., Claudia "Mayor eficiencia, pero menor empleo con la desincorporación de paraestatales". El Financiero, 13 de octubre de 1994, p.20-22

⁸ Bazdresch, Carlos. Op cit. p. 6

A finales de 1992 estas ventas habían generado ingresos fiscales importantes mayores a los 25 mil millones de dólares, obtenidos principalmente entre 1991 y 1992. Para esa misma fecha sólo quedaban como parte del sector público, 182 empresas, o sea poco más del 18 por ciento del número existente en 1982.⁹ Es importante señalar que a partir de 1990 gracias a la venta de paraestatales y al aumento temporal de los precios del petróleo se creó el Fondo de Contingencia. La mayor parte de esos recursos permitieron un fuerte desendeudamiento del Estado al emplearse para amortizar deuda.

Adicionalmente, cabe apuntar que el proceso de privatización aún está en marcha. El gobierno ya ha tomado la decisión de privatizar los puertos y se han dado facilidades para que la iniciativa privada inicie su participación en operaciones de generación de energía eléctrica. También se busca ampliar esta participación en algunas áreas de la industria petroquímica y en los ferrocarriles.¹⁰

Por lo que concierne al crecimiento de la economía, éste estaba limitado por las bajas tasas de inversión de los años 80's y por el agotamiento del esquema de desarrollo que había generado en forma cíclica fuertes desequilibrios. Los recursos reales disponibles en la economía habían disminuido considerablemente como consecuencia de la transferencia de recursos al exterior y el deterioro de los términos de intercambio del país (encarecimiento de nuestras importaciones y abaratamiento de nuestras exportaciones).

Mientras que el país recibió recursos del exterior por alrededor del 2 por ciento del PIB (Producto Interno Bruto) en promedio durante los años setenta, entre 1986 y 1988 transfirió al extranjero casi 5 por ciento del PIB. Además desde 1986, se produjo una espiral inflacionaria.¹¹ Ante esta situación el gobierno decidió en 1987 realizar diversos ajustes fiscales, monetarios y crediticios unidos a la concertación social de precios en el marco del **Pacto de Solidaridad Económica**.

Ahora bien, siendo el control inflacionario el eje fundamental de la estabilidad macroeconómica, el gobierno ha recurrido al recurso del Pacto en 15 ocasiones. Gracias a estas acciones, se logró reducir la inflación de manera significativa. Si en 1988 la tasa anual de inflación acumulada del INPC (Índice Nacional de Precios al

⁹ *Ibidem* p.7 Las privatizaciones más importantes han sido las de Telmex y la Banca. También han ocurrido privatizaciones de gran importancia en los sectores de la agroindustria, el acero, el turístico, el transporte aéreo, etc.

¹⁰ *Idem*

¹¹ Edición Especial. "Plan Nacional de Desarrollo 1988-1994". Comercio Exterior, vol. 39, México 1989. p 13

Consumidor) fue de 51.1 por ciento, a partir de 1991 ésta disminuyó y, en 1993 llegó a situarse en un 8 por ciento.¹²

Por lo que se refiere al PIB, éste empezó a tener problemas a partir de 1990, ya que fue el último año que creció a un 4.4 por ciento en términos reales, para posteriormente caer lentamente, hasta llegar en 1993 a 0.4 por ciento.¹³ Y aun cuando durante el primer semestre de 1994, la economía mexicana logró un crecimiento de 2.2 por ciento, comportamiento con el que dejó atrás la etapa recesiva que la invadió desde la segunda mitad del año pasado, la situación no es muy alentadora para la población. La recuperación de la dinámica de crecimiento durante el segundo trimestre de 1994, de 3.8 por ciento es casi similar a la que se dió en igual periodo de 1992.¹⁴

Por otro lado, dentro de la misma estrategia de reforma económica, uno de los elementos clave del gobierno de Salinas y la iniciativa empresarial fue el lograr la creciente competitividad para poder formar parte de la economía mundial. Esta se promovió a través de ciertos elementos principales. Entre éstos se encuentra la reforma comercial basada en la mejora de las exportaciones que nos permitiría tener la posibilidad de competir dentro de nuestro propio mercado manejando insumos de calidad. A esto se suma, la posibilidad de luchar en otros mercados mediante nuestras exportaciones.

Adicionalmente, se publicó la nueva ley de inversión extranjera en 1993 que sustituyó a la emitida en 1973.¹⁵ En el pasado, las empresas requerían de trámites bastante difíciles que se sometían a la opinión en casi todos los casos de la Comisión Nacional de Inversión Extranjera. Ahora queda abierto cerca de 95 por ciento de las actividades económicas para que los extranjeros inviertan libremente, el porcentaje restante son actividades reservadas al Estado o a mexicanos que tienen regulación específica o topes de inversión.

¹² Carbajal Cortés, Raúl. "La economía mexicana hundida en la recesión". El Financiero, 6 de junio de 1994, p. 38

¹³ *Idem*.

¹⁴ Gutiérrez, Elvia. "Señales de Recuperación económica, creció el PIB 3.8% en el segundo trimestre del año". El Financiero, 7 de septiembre de 1994, p. 20

¹⁵ Testimonios y Documentos. "Ley de Inversiones Extranjeras". El Día, 13 y 14 de diciembre de 1993.

La importancia de la inversión extranjera estriba en que la experiencia internacional ha demostrado que la entrada de recursos extranjeros es un elemento que apoya a la modernización económica de los países. En primer lugar la mayor disponibilidad de capitales externos complementa el ahorro interno para financiar la transformación de viejas estructuras económicas. En segundo lugar la inversión extranjera facilita la introducción y difusión de avances tecnológicos que son parte fundamental para alentar el crecimiento económico de los países. En tercer lugar la inversión extranjera facilita la inserción eficiente de las empresas en los mercados mundiales.

Bajo esta perspectiva, México fue hasta diciembre del año pasado, el décimo tercer mercado más grande del mundo. Logrando ponerse a la altura de muchos otros países y llegando a ser uno de los mercados más atractivos para los inversionistas extranjeros.¹⁶ De hecho, en el curso del periodo 1981-1992, de un grupo de 18 países subdesarrollados que recibió 202 mil 909 millones de dólares, sólo 3 recibieron en conjunto, casi la mitad de esos recursos (47.2%): China con 33 mil 768 millones de dólares (16.6% del total), Singapur con 33 mil 12 millones de dólares (16.3%) y México con 28 mil 992 millones de dólares (14.3%).¹⁷

Más aún, se puede decir que México fue el país más beneficiado por la inversión extranjera en el periodo 1988-1992 después de China, habiendo recibido un monto total de 18 mil 391 millones de dólares, de los cuales 15 mil 982 millones fueron de inversión extranjera directa.¹⁸

Por lo que correspondió a 1994, la inversión extranjera hacia México de acuerdo con Jaime Serra Puche, aumentó de enero a agosto, 29 por ciento en relación con el mismo periodo de 1993, al situarse en 8 mil 900 millones de dólares, cifras que contrastan con los 2 mil o 3 mil millones que se dieron en 1987-1988.¹⁹

Otro elemento básico del nuevo modelo de desarrollo como ya se ha mencionado es aumentar la competitividad para tener un mayor acceso a los mercados. Esto se ha podido lograr a través del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá que entro en vigor el 1º de enero de 1994 y que permite

¹⁶ Terminel, María Fernanda. "México uno de los mercados más atractivos para la inversión extranjera". El Financiero, 28 de febrero de 1994, p. 37 A

¹⁷ Olmedo Carranza, Bernardo. "Inversiones Extranjeras: Países Subdesarrollados y México". El Financiero, 20 de septiembre de 1994, p.5 A

¹⁸ *Idem*

¹⁹ González, Victor. "Alza anual de 29% en inversiones extranjeras hasta agosto: Serra". El Financiero, 23 de septiembre de 1994, p. 5 A

tener acceso a todos los distintos sectores y regiones que conforman esta gran región comercial.

Por otro lado, México es un país que interesado en diversificar, ampliar y profundizar sus relaciones económicas no sólo con Estados Unidos y Canadá sino con América Latina, Europa y la Cuenca del Pacífico ha signado Tratados de Libre comercio con Chile (1991), Costa Rica (1994), con Colombia y Venezuela (1994). Con la Comunidad Europea se suscribió un Acuerdo de Tercera Generación. En la Cuenca del Pacífico México ingresó al Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), y al Consejo Económico de la Cuenca del Pacífico (PBEC).²⁰ Adicionalmente, nuestro país ha pasado a formar parte de la Organización de Países para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).²¹ La firma de estos Acuerdos nos da un panorama de como el mundo ha ido cambiando y de como la relación de los países y regiones se va estrechando día a día, a través de sus relaciones comerciales.

Es necesario apuntar que, después de analizar los datos anteriores derivados de las estrategias implementadas para conformar el nuevo modelo de desarrollo e incorporar a nuestro país en el proceso de globalización económica; a pesar de la coyuntura que se presentó en el anterior sexenio, caracterizada por una notable mejoría del ambiente general de la actividad económica y financiera nacional en donde se mantuvo el equilibrio de las finanzas del sector público, la inflación estaba "bajo control", las tasas de interés y el tipo de cambio observaban mayor estabilidad y de que las perspectivas del crecimiento económico por su parte eran más favorables; los costos que ha traído consigo el actual modelo económico, han sido bastante altos, principalmente en los dos últimos años (1992-1993); ésto en el sentido de que el avance macroeconómico observado no se ha dado a nivel microeconómico, pues su comportamiento es bajo principalmente en 1993.²²

A ello se suman los comportamientos negativos de orden político que han venido registrándose desde el mes de enero de 1994. Entre otros, los problemas en Chiapas, que nos recuerdan los riesgos que el abandono social y los rezagos políticos traen sobre el nuevo modelo de desarrollo. La muerte del candidato a la presidencia

²⁰ Argüelles, Antonio. Op Cit. p. 25

²¹ La OCDE esta compuesta por 25 países, de los cuales 23 son los más ricos en el mundo y dos son países en desarrollo, Turquía y México

²² Macro Asesoría Económica. "Mejora la perspectiva económica" El Financiero, 7 de septiembre de 1994 p. 20

por el Partido Revolucionario Institucional (PRI) Luis Donaldo Colosio, del cardenal Posadas Ocampo y últimamente del licenciado Francisco Ruiz Massieu, nos dan muestra de un clima de violencia impresionante que dificulta cada vez más la evolución de la economía y pone en duda "la seguridad" en nuestro país.

Por otro lado, el desempleo se ha agudizado, se calcula que para finales de 1994 habrá alrededor de 8 millones de personas entre empleados y subempleados.²³ Ni el sexenio de Miguel de la Madrid, como tampoco el de Carlos Salinas fueron capaces de resolver el grave problema del empleo y no se ven condiciones propicias para el régimen de Ernesto Zedillo pueda lograr el "Bienestar de la Familia Mexicana".

Y aún cuando en el esquema propuesto por el gobierno de México en el PABEC (Pacto de Transición para el Bienestar y el Crecimiento), firmado el 24 de septiembre de 1994²⁴ se establecían como metas principales el reducir los niveles de inflación; lograr el equilibrio en las finanzas del Estado; una gradual desgravación fiscal a los empresarios y las conversiones públicas y privadas. Además de lograr que la inversión pública y privada se convirtieran en los motores del crecimiento; todo ello, a través del establecimiento de un esquema cambiario que evitara sobresaltos y de esta forma fomentara la inversión; lo cierto es que, después de que durante el último mes del año se dió una sorprendente baja en el valor de nuestra moneda frente al dólar la inestabilidad económica se ha hecho más patente.

Más aun, se ha elevado el monto de la deuda externa, pública y privada, y se han encarecido los créditos debido al aumento de las tasas de interés. A ello se suma el recorte masivo de personal tanto de empresas publicas como privadas. Y a pesar de que se ha implementado el Acuerdo de Unidad para superar la Emergencia Económica, y se están negociando 40 mil millones de dólares con Estados Unidos sobre bases bastantes dudosas, aunado a que se encuentra en *stand by* un préstamo por 75 mil millones de dólares que se solicitó al Fondo Monetario Internacional;²⁵ existe suma desconfianza por parte de inversionistas nacionales y extranjeros, pero sobre todo del pueblo en general que ha visto disminuir su nivel de vida.

Por lo que se refiere a los empresarios mexicanos, y en especial para aquellos que cuentan con una micro, pequeña y mediana empresa, el futuro se vislumbra

²³ Chavéz, M. "A la marginación social. 15 millones de mexicanos" El Financiero. 26 de septiembre de 1994. p. 38

²⁴ "Pacto de Transición". El Financiero. 26 de septiembre 94 p. 1 y Lomelín, Gustavo "Para su información". El Financiero. 26 de septiembre de 1994. p.6

²⁵ Rodríguez, Rocío. "Balance de la crisis mexicana". El Financiero. 25 de enero de 1995 p. 22

sumamente difícil, los retos y los obstáculos han aumentado ejemplo de ello son, el aumento en el costo de las materias primas y elevado costo financiero además de que cada día es más complicado seguir adelante con sus negocios. Más aún, dado que el rumbo de las empresas esta determinado por el destino de la economía nacional caracterizado por la apertura comercial que permite la entrada de empresas extranjeras a nuestro territorio incrementando de esta manera la competencia; a el empresario sólo le resta adaptarse a los cambios adquiriendo una nueva mentalidad si es que pretende sobrevivir a la competencia.

1.2 Los empresarios ante el entorno competitivo actual

En el apartado anterior hemos analizado como los mercados muestran un proceso creciente de globalización e internacionalización económica, que ha generado mayor dinamismo en el intercambio de bienes, servicios, recursos financieros y tecnologías; y como todo ello en su conjunto ha contribuido en el proceso modernizador de nuestro país.

La profunda reforma del Estado por un lado, y el proceso de apertura por el otro, implicó el surgimiento de un nuevo entorno económico al que debían adaptarse las empresas en México. Es obvio que la gran mayoría de las empresas mexicanas no se encontraban preparadas para la apertura comercial. No estaban acostumbradas a desarrollarse en un mercado más competitivo ni esperaban una reforma del Estado de tal magnitud como la que se ha vivido.

Las empresas dependían de las acciones del gobierno y se habían convertido en elementos apáticos. Sin embargo, nadie puede negar que ahora los retos a los que se enfrentan las empresas son de gran magnitud, pues deben modernizar sus procesos de administración, capacitación y calidad de sus productos para no ser desplazados por fabricantes de otros países. Además, es sumamente importante prepararse para competir, para producir en una economía abierta, en una sociedad que exige mejores precios y mayor calidad.

De hecho, el empresario está obligado a ser eficiente y competitivo para hacer que su negocio permanezca y sobreviva porque el modelo de desarrollo ya no corresponde a un Estado paternalista y, adicionalmente, ya no se está en el marco de una economía cerrada, sino abierta a la globalización y donde no habrá marcha atrás.

Más aún, el proceso de apertura económica ha transformado de golpe al mercado nacional en un mercado internacional. Es por ello que ahora más que nunca se tienen que formar hombres de empresa internacional es decir, el empresario mexicano debe entender que su más grave problema es el no tomar decisiones en un mercado abierto para desarrollar su capacidad de competencia y poder participar como elemento dinámico sin mayor protección que su propia competitividad.

Bajo esta perspectiva, "el empresario que no toma la decisión de cambiar, encuentra un terrible adversario, y el rival no está ni en California, ni en Corea, ni en

ningún otro país, esta aquí en nuestro propio territorio";²⁶ éste no es otro más que su competidor mexicano, que si va a tomar las decisiones de hacerse competitivo a nivel internacional, el hombre de empresa que está al lado, que si está trabajando para hacerse eficiente, que si eleva sus niveles de eficiencia al grado de poder competir con el exterior y en su propio mercado, que ya es un mercado internacional pues está abierto al mundo.

Ahora bien, hay que destacar que en los países industrializados para enfrentar a la competencia en **Calidad, Servicio y Precio**, los empresarios se han dado a la tarea de realizar sus labores de forma conjunta. Esta estrategia ha funcionado extraordinariamente de tal manera que ahora la empresa que sigue actuando sola está muerta. Sin embargo, por lo que respecta a nuestro país, uno de los problemas con que cuentan las empresas es que tradicionalmente han actuado solas y no solo eso, son extraordinarias para "hacerse pedazos" entre ellas.²⁷

Adicionalmente, es necesario señalar que muchas veces los empresarios no quieren reconocer, o ni siquiera pensar en la necesidad de asociarse con otros hombres de empresa buscando mejorar sus posiciones de mercado, sus escalas económicas de producción, calidad etc.

Por otro lado, la nueva coyuntura económica, creada a partir de la devaluación que experimento el peso frente al dólar en más del 50% a finales del año pasado, ha dado lugar a un cambio drástico en la evolución de las variables financieras y una perspectiva recesiva para los primeros meses del año en curso. Además, se ha acrecentado el riesgo de desaparición de un número indeterminado de empresas que mantienen elevados adeudos con la banca privada. Más aún, sólo entre 1992 y junio de 1994 han cerrado cuatro mil 724 medianas, pequeñas y microempresas, lo cual produjo la eliminación de más de 75 mil puestos laborales.²⁸

Las líneas crediticias de la banca de desarrollo han sido insuficientes para la atención del total de la planta productiva, lo cual conllevó a que muchos empresarios acudieran a instituciones privadas o prestamistas independientes para impulsar la modernización de sus instalaciones. De esta forma, la gran mayoría de la empresas se encuentra altamente endeudada tanto en pesos como en dólares, lo que sumado al

²⁶ López Espinosa, Mario. "Riesgos y oportunidades para la pequeña empresa ante el proceso de globalización de la economía mundial". Emprendedores, Vol. II N° 22. Julio-agosto 1993 FCA-UNAM. p. IV

²⁷ *Ibidem* p. III

²⁸ Becerril, Isabel. "Piden empresarios urgente paquete de medidas fiscales". El Financiero, 29 de diciembre de 1994. p. 12

encarecimiento de insumos y bienes de capital necesarios para el aumento de la producción y la competitividad además de la insolvencia de sus clientes, ha colocado a muchas de las empresas al borde de la quiebra y de hecho, en situaciones desventajosas.

La situación es compleja, y de no instrumentarse medidas satisfactorias, habrá en una alta mortandad de negocios. De hecho, todo parece indicar que 1995 será un año perdido en cuanto a resultados económicos, pues la crisis provoca una fuerte caída en el consumo interno, contracción de inversiones pública y privada, disminución de salarios reales, costos financieros elevados, falta de liquidez, menor crecimiento económico y fuerte presión sobre los márgenes de las empresas.

Bajo este panorama, el ejecutivo se dió a la tarea de implementar: **El Acuerdo de Unidad para Superar la Emergencia Económica**, firmado a principios de enero de 1995. Con este plan, se pretenden corregir los desajustes estructurales que provocaron la devaluación del peso. Algunas de las metas principales son el contrarrestar los efectos inflacionarios de la devaluación, reducir el déficit en cuenta corriente de la balanza de pagos; recuperar la estabilidad de los agregados económicos básicos y reiniciar el crecimiento real.

En este marco, el gran reto que se presenta hoy en día en nuestro país es lograr que los empresarios unan sus esfuerzos y realicen sus tareas en equipo pues aunque en el corto y mediano plazo no se esperan resultados económicos favorables en nuestro país, es posible que a través de la sinergia entre hombres de negocio se pueda hacer frente a la crisis.

1.2.1 La nueva cultura empresarial

El punto de partida para comenzar a hablar de la nueva cultura empresarial es destacar que la actividad económica en México se lleva a cabo, en gran medida, en la operación de las micro, pequeñas y medianas empresas, célula básica de la economía nacional y elemento indispensable para el crecimiento económico. Dichas empresas, se definen de acuerdo con las siguientes características:

Microempresas: las empresas que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasan el equivalente de 900 mil nuevos pesos.

Pequeña Empresa: las empresas que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasan los 9 millones de nuevos pesos.

Mediana Empresa: las empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas no rebasa los 20 millones de nuevos pesos.²⁹

De acuerdo con los resultados de una investigación realizada recientemente por el Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática (INEGI) y Nacional Financiera, se destaca el hecho de que en México, de un total de 1.3 millones de unidades productivas establecidas; la micro, pequeña y mediana empresa representa 98 por ciento, absorben más del 50 por ciento de la mano de obra y aporta el 43 por ciento del producto, proporción que es equivalente a 11 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB).³⁰

A estos datos se suma que el 62 por ciento de la micro y pequeñas empresas esta integrada en sociedades familiares en tanto que 51 por ciento de las empresas medianas se organizan como sociedades de integración familiar. Cerca del 72 por ciento de las micro empresas tiene como cliente principal al consumidor final, en tanto que la pequeña y mediana empresa destina sus productos y servicios a otros intermediarios como son: los mayoristas y los minoristas.³¹

Por otro lado, la industria micro, pequeña y mediana ha tenido un destacado papel a lo largo del proceso de industrialización, en la mayoría de los países, independientemente del grado de desarrollo alcanzado por sus economías. México no

²⁹ "La empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC" Mercado de Valores, Num. 3, marzo 1994, p.29

³⁰ "Micro, pequeña empresas y un mundo emprendedor" Encuentro empresarial, mayo-agosto 1994, Año 2 Num. 8

³¹ Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. p. 23

es ajeno a esta situación; sin la participación activa de este tipo de empresas, no habría sido posible lograr el progreso alcanzado por nuestra economía a partir de los años 40's.³²

Por lo que se refiere a Estados Unidos la pequeña empresa representa 99.6 por ciento de las empresas, emplea a 6 de cada 10 personas y contribuye con 40 por ciento de los empleos. En ese país existen aproximadamente 19.8 millones de pequeñas empresas, de las cuales 15 millones están constituidas solo por sus propietarios, sin empleados; 2.9 millones tienen de uno a cuatro empleados, 1.8 millones tienen de cinco a nueve empleados; y 63 mil tienen de 100 a 500 empleados.

La pequeña empresa contribuye en Estados Unidos, con el 20 por ciento del total de las exportaciones anuales del país y es proveedor importante de empresas más grandes, cuya producción tiene como destino principal el mercado de exportación, lo cual permite generar empleo permanente y crecimiento constante de sus utilidades de operación.³³

Aunque estos últimos datos no pueden compararse con las cifras nacionales, si nos proporcionan una visión general de la importancia que para las economías mundiales representan las micro, pequeñas y medianas empresas, tanto por el número de ellas como por los empleos que crean y su participación en la generación de ingresos. Bajo este panorama, se requiere impulsar el desarrollo económico en base a la transformación real de la empresa mexicana, a las exigencias del mundo moderno y a la globalización: para tener un desarrollo permanente y creciente.

A esto se suma la necesidad de promover la consolidación de una nueva cultura e iniciativa empresarial. El empresario que desee ser exitoso tendrá que ser capaz de estructurar su empresa para dar respuesta a las cambiantes necesidades del mercado. El verdadero empresario no se conformará con seguir los patrones tradicionales, sino que se buscará la innovación que puede consistir en el lanzamiento de nuevos productos, en la adopción de una nueva tecnología, en el descubrimiento de nuevos mercados etc., para mantenerse en el mercado del bien o servicio, que realmente satisfaga las necesidades y expectativas del consumidor. Si no está dispuesto a experimentar, a probar nuevas formas de trabajar, seguramente llegará otro con innovaciones que lo sacará inmediatamente del lugar que ocupa hasta el día de hoy.³⁴

³² Terrones López, Víctor Manuel. "Reflexiones en torno al papel de las micro y pequeñas empresas en la economía mexicana". Emprendedores, Vol. II N°. 22 Julio- Agosto 1993. FCA-UNAM

³³ Espinosa Villarcal, Oscar Op Cit. p.38

³⁴ Gavito, Javier. "México en la década de los 90's: La empresa". El mercado de Valores. p. 176

Más aún, los empresarios exitosos no están casados con un solo producto o idea, se mantienen experimentando. Es necesario además identificar el comportamiento básico del competidor, lo que es importante para ellos, después podrá tornarse ventajoso para nosotros. Es decir, se debe analizar y evaluar las acciones del competidor de tal manera que el empresario pueda tomar ventaja y anticiparse a sus acciones.³⁵

Ahora bien, la dinámica de la economía internacional representa retos y oportunidades para la comunidad empresarial. Los retos permitirán implantar procesos productivos más rentables y generan a su vez, la competitividad internacional buscada. Además, el competir en una economía abierta requiere de múltiples cambios en materia de infraestructura, tecnología, educación y capacitación, productividad y actitud ante el mercado.

El empresario debe asumir el proceso de cambio en términos de "cambiar o morir".³⁶ La cultura empresarial hoy en día es muy diferente a la de una economía cerrada. En este sentido, el que el empresario tenga una actitud diferente, innovadora, audaz, con visión y agresiva, permitirá el avance hacia niveles superiores de competitividad a la mayoría de las empresas de México. Se requiere entonces de impulsar la modernización de la empresa bajo los principios básicos de elevar su competitividad y consolidar su crecimiento.

La competitividad significa mucho más que las cifras de la balanza comercial. Se puede decir que la competitividad es la capacidad que tienen las empresas para desarrollarse en un medio donde se encuentran reunidas unidades económicas que luchan por conseguir los ingresos de la sociedad. Entonces una empresa competitiva es aquella que es capaz de cambiar para vender sus productos. Al respecto, existen diversos factores que pueden contribuir para hacer competitiva a una nación: procurar buena calidad de los productos, lograr la satisfacción de los consumidores, alcanzar precios internacionales, realizar alianzas estratégicas de las empresas etc.

De hecho, una empresa competitiva en el mercado es aquella que logra incorporar una serie de técnicas que modifican la organización del trabajo y la

³⁵ Calva Mercado, Alberto. "Lecciones de los que crecen más rápido". El Financiero, 26 de agosto de 1994. p. 9 A y Salcedo Víctor. "El futuro de la pequeña y mediana empresas : la amenaza, la relación y la esperanza". El Financiero, 14 de junio de 1994. p. 35 A

³⁶ Becerril Isabel "Segun Canacindra sólo con astucia subsistirá la pequeña empresa". El Financiero, 26 de septiembre de 1994. p. 41

producción con la finalidad de lograr una estructura en donde con un mismo monto de recursos se generen una mayor cantidad de productos y beneficios económicos para la empresa.³⁷

Actualmente, México se ubica como el vigésimo sexto país más competitivo a nivel internacional, ésto lo indica el Reporte de Competitividad Mundial 1994, documento que asegura que dicha posición se debe a la fuerza que nuestro país alcanzó en el criterio de clasificación "gobierno", en el que se coloca en el décimo sitio.

En una muestra de 41 países, México se ubica como el segundo en Latinoamérica más competitivo después de Chile, nación que ocupa el lugar num. 22. En relación con el reporte de 1993, nuestro país subió 4 posiciones al pasar del lugar número 30 al 26. Este estudio se basa en 8 criterio de clasificación: fuerza económica interna, internacionalización, gobierno, finanzas, infraestructura, administración, ciencia y tecnología, y gente.³⁸

Ahora bien, la adecuación y transformación de la empresa y del empresario para acoplarse a las nuevas corrientes del comercio internacional, no ha sido fácil. A lo largo del proceso de desarrollo en América Latina la modernización ha sido un objetivo fundamental de los grupos gobernantes. Sin embargo, los procesos modernizadores no han sido del todo agradables. La agresiva competencia acentuada con la apertura comercial, lo que ha hecho es permitir el surgimiento de nuevas empresas pero a otras las ha llevado a la extinción o a la sobrevivencia.

A las micro, pequeñas y medianas empresas -de todos los sectores productivos por ejemplo, cada vez les resulta más difícil adecuarse a las exigencias competitivas del mercado abierto y en expansión, debido a que han tenido y tienen virtualmente negado el acceso a recursos crediticios que les permitan su modernización. Adicionalmente, existe una falta total de información acerca de los nuevos métodos de negocios y nichos de mercado donde es posible competir.³⁹

³⁷ Díaz López, Sergio. "La competitividad, un reto para el progreso de las Naciones". El Financiero, 10 de agosto de 1994 p. 7 A y León, José Luis. "Política Industrial: una propuesta para mejorar la competitividad en México y América Latina". El Financiero, 24 de junio de 1994. p. 34 A

³⁸ Aguilar M., Gabriela. "México, en el vigésimosexto lugar de competitividad mundial". El Financiero, 7 de septiembre de 1994. p. 32

³⁹ Becerril, Isabel. "Para la pequeña empresa es cada vez más difícil adecuarse a las exigencias competitivas: Concanaco" El Financiero, 30 de agosto de 1994. p. 27

Por otra parte, de las 350 mil empresas registradas en el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEGI) en estos momentos, sólo 20 mil están realizando una nueva estrategia para hacerle frente a los cambios que vive el país.⁴⁰ De seguir con este paso, más empresarios, que obstinados en seguir utilizando las estrategias de antaño tendrán que cerrar las puertas de sus ineficientes negocios.

Si bien en el pasado dichos métodos habían sido efectivos y dieron magníficos resultados, fue porque la coyuntura económica, política, cultural, y social era sumamente diferente. Nos encontrábamos inmersos en una economía proteccionista, cerrada a la competencia y con un mercado cautivo. Sin embargo si el empresario acepta la necesidad de una nueva mentalidad o cultura empresarial podrá entonces insertarse dentro de las actuales corrientes económicas internacionales de otra forma estará muerto. En esta perspectiva, una de las opciones que por sus cualidades de unión interempresarial basada en la conjunción de esfuerzos para lograr un fin común en beneficio de ambas partes -"sinergia"-, que esta cobrando auge a nivel mundial es el *partnering* o asociacionismo. Método que en sus diferentes formas entre las que cabe destacar el *Sistema de Franquicias* ya esta mostrando su efectividad.

⁴⁰ Becerril, Isabel. "Según Canacindra..."

1.2.2 La importancia del *partnering* o asociacionismo frente a la competencia

Uno de los problemas que más preocupan al empresario como se vió anteriormente es que ante la supresión de fronteras económicas es más difícil competir y sobrevivir. Ante esta problemática el *partnering* o asociacionismo, método que se desarrolla sobre la base de una estructura de vínculos interempresariales múltiples, resulta una buena estrategia para hacer frente a los retos que la apertura comercial y la globalización representan. El *partnering* que no es más que la disposición de los empresarios a unir esfuerzos solidariamente para aumentar la competitividad, la eficiencia, mejorar la tecnología, la calidad y precio de los productos, crecer y consolidarse etc., al igual que el asociacionismo han sido estrategias utilizadas y probadas en otros países con magníficos resultados.

En México, este tipo de estrategias comienza ya a popularizarse. Más aún, en Jalisco por ejemplo, se han registrado varios casos exitosos de asociacionismo o *partnering* entre empresarios que les ha permitido no sólo enfrentar mejor los problemas comunes de empresarios de todo el país, así como las dificultades para obtener un crédito y la contracción del mercado interno, sino que además, han podido invertir y registrar un importante crecimiento en su actividad.⁴¹

Ahora bien dentro de los esquemas de asociacionismo o *partnering*, existen diversas modalidades y tipos. Entre ellos se pueden destacar los siguientes:

1. Alianzas estratégicas
2. Fusiones
3. Holdings
4. Franquicias
5. Pool
6. Joint Ventures
7. Subcontrataciones
8. Empresas Integradoras etc.

Por lo que se refiere a nuestro país, en éste comienza ya a popularizarse el asociacionismo o *partnering*, estrategia que representa la disposición de los empresarios a unir esfuerzos solidariamente en distintas formas y tipos de asociaciones o agrupaciones para aumentar la competitividad y eficiencia.

⁴¹ "Experiencias de asociacionismo en Jalisco". Foro para el desarrollo de la empresa. N° 3 marzo 1993 p. 10-12

Hay que destacar que algunos de los problemas que la utilización del *partnering* puede solucionar son entre otros:

- El Crecimiento o desarrollo de la empresa
- La falta de capacidad de negociación
- Acceso a la tecnología
- Ineficiencia en las escalas de producción
- Ineficiencias en la escala competitiva etc.

Por lo que a las alianzas estratégicas se refiere, éstas son una variante del *partnering* o asociacionismo y dentro de sus características principales se cuenta con que propician una cultura de innovación además de que someten a prueba los procesos tradicionales y fomentan la mejora administrativa.

Además, con las alianzas se tiene acceso a tecnología, capital o mercados. La experiencia internacional demuestra la existencia de beneficios adicionales para quienes optan por esta forma de asociacionismo. Bajo esta perspectiva, una alianza es fuente de innovación. Dado que éstas requieren que los socios contribuyan con su experiencia técnica y/o administrativa, esta transferencia de conocimiento y, el verse forzado a revisar procesos que ya están establecidos puede ser en si mismo el inicio de cambios benéficos y ventajosos.

Asimismo, una alianza es una prueba de adaptación para los procesos de trabajo dentro de un nuevo contexto. Las alianzas por lo general tienden a evaluar la experiencia propia del empresario bajo condiciones distintas, ya sea en mercados geográficamente distintos, con una nueva fuerza laboral, o con nuevos insumos

Adicionalmente, casi por definición una alianza, acerca a los involucrados y los fuerza a tratar de entender qué es lo que pasa en cada una de las partes en lo que se refiere al manejo de sus empresas. ⁴²

Un ejemplo de una alianza son los anuncios que promocionan "*Venga al Hotel Westin Galleria & Westin Oaks en Houston Texas a través de Continental Airlines y obtenga un día gratis de renta Hertz Rent A Car*". Estas son alianzas entre dos productos, dos servicios o un producto y un servicio. El objetivo es multiplicar todo lo bueno que en cada caso particular se había logrado. De hecho, "una alianza bien estructurada puede incrementar notablemente la participación en el mercado de los aliados en detrimento de sus competidores".⁴³

⁴² "Alianzas, fuentes de innovación tecnológica y administrativa" *El Financiero* 15 de julio 1994, p. 10

⁴³ Hernida, Jorge A. *Marketing de concepto+ franchising*, p.24-25

Por otro lado, las empresas se pueden asociar para realizar compras en común logrando descuento o mejorando las condiciones de pago de sus productos al lograr mayores escalas. Se pueden asociar también para contratar los servicios de un despacho profesional que les permita solucionar algunos de sus problemas.

Más aún, existen empresas que se asocian para obtener servicios administrativos en común, como son los servicios de mensajería, limpieza, telefonía, computación, entre otros, ésto con el fin de abatir costos.

Otra forma de asociación es la que establecen las empresas micro y pequeñas que no cubren el perfil necesario para acceder a los financiamientos, dados los requerimientos que en este aspecto solicitan los diversos intermediarios financieros, y que mediante la unión de sus recursos y bienes les permiten obtener el beneficio del financiamiento.⁴⁴

Por otro lado, respecto del crecimiento de las empresas, se pudiera pensar que éstas a través de los años podrían alcanzar el desarrollo propuesto como meta. Sin embargo, el ritmo de la revolución tecnológica y de mercado han hecho ver que a través del *partnering* o asociacionismo -en su variante *fusión* de empresas- se pueden aprovechar oportunidades y conseguir una estabilidad duradera. Tal es la tendencia existente en el Continente Europeo y Estados Unidos.

Por fusión se entiende la integración de cierto número de empresas mediante la cual desaparece en el momento de realizarse la fusión, la independencia individual que existía para cada empresa y se crea otra superior; es decir, nace una nueva empresa. Es decir, es una forma de cooperación en la que todos los socios ceden una parte de su independencia para la mejor consecución de objetivos comunes a todos ellos.⁴⁵

Las *Holdings* por su parte, funcionan muy bien en casos de empresas con líneas de productos o servicios afines, complementarios y no competidores directos. En el *holding* no se cede, sino que se comparte.

El sistema de franquicias⁴⁶ es otra opción con la que se cuenta en el *partnering* o asociacionismo y para nosotros es sin duda una de las alternativas más

⁴⁴ Espinosa Villarcal. Oscar. Op. Cit. p.107-109

⁴⁵ Van der Woerd T.G. Concentración y fusión de empresas p.205,230

⁴⁶ Hermida, Jorge A. Op. cit. p. 26,28-29

viables a la que puede acceder el empresario. A través de ella se realiza una transmisión total de un sistema con *know how*, entrenamiento y apoyo del sistema operativo, multiplica los recursos mercadológicos porque logra una expansión y penetración en la cadena de distribución y comercialización, imposible de desarrollar con recursos propios; genera además una difusión de la marca y permite lograr un lugar que de utilizar las vías tradicionales no se podría dar.

Por lo que concierne al *pool* para compras o ventas, éste se caracteriza por ser una asociación con fines determinados y específico, con duración variable. El funcionamiento clave de la idea del *pool* está en deshacerse del mito de no poder asociarse con quienes se compite. En esta asociación cada empresa mantiene su posición original y logra en la conjunción de esfuerzos un beneficio compartido con su socio que contribuye a mejorar su rendimiento, a ampliar mercado o a reducir los costos de producción o de comercialización.

Por su parte, las *joint ventures* son una alternativa en la que las empresas conforman una nueva unidad de negocios u otra empresa, compartiendo el riesgo, pero multiplicando los beneficios. El *joint-venture* agrega recursos y suma mercados que, de lo contrario quedarían fuera del segmento de mercado factible.⁴⁷

Ejemplo de lo anterior es el *joint venture* que próximamente se dará entre la empresa agroindustrial queretense "Exportadora de Hortalizas" (Expohort) con la empresa estadounidense "Superior Foods". El objetivo de tal asociación es el de impulsar el desarrollo productivo y exportador hortícola de la región.⁴⁸ Otro ejemplo es el *joint-venture* del grupo italiano "Fiat" con el Consorcio "G" Grupo Dina que en el año entrante incursionará en la manufactura de automóviles. En esta asociación la inversión mexicana tendrá un monto de 51 por ciento mientras que la europea será de 49 por ciento.⁴⁹

Cabe señalar que una forma de asociación real lo representan los esquemas de subcontratación, que es la relación que se establece entre dos o más empresas en la cual una de ellas, denominada contratista, solicita a otra u otras empresas, denominadas "subcontratistas", la realización de partes, componentes, subconjuntos o

⁴⁷ *Ibidem* p.25

⁴⁸ Paniagua, Fernando. "Analiza Expohort una alianza estratégica con Superior Foods". El Financiero, 22 de sep 1994, p. 19

⁴⁹ Celis, Darío. "Corporativo" El financiero 15 sep 94, p.13

prestación de ciertos servicios, bajo formas y especificaciones técnicamente establecidas.

La subcontratación por otro lado, tiene como objetivo que una empresa que obtiene un contrato, ya sea para la construcción de una obra o para el abastecimiento de un pedido importante de un mercado de productos, pueda disponer de los servicios de empresas más pequeñas, que le permitan cumplir con el compromiso contraído. Esto, en las mejores condiciones de tiempo y costo que en términos generales, por sí sola no podría cumplir de manera adecuada.⁵⁰

En Japón existen programas donde una gran empresa subcontrata la elaboración de algunos de sus productos finales o partes de éstos con pequeñas empresas a las cuales les da financiamiento, asistencia técnica, contratos de largo plazo etc., permitiendo a las empresas participantes aumentar su productividad, exportaciones, producción, salarios y utilidades.

La ventaja de este esquema reside en que le permite obtener pedidos directamente de los contratistas, concentrando su actividad sólo en la producción de la parte que le corresponda, sin distraer su atención en buscar clientes para colocar sus productos, asegurando su permanencia en el mercado.⁵¹

Finalmente, por lo que se refiere a las empresas integradoras, su objetivo es el de conjuntar esfuerzos para la integración de unidades productivas de escala micro, pequeña y mediana, y realizar gestiones y promociones orientadas a la utilización óptima de sus instalaciones. Busca también proporcionar servicios a los cuales no podría tener acceso, porque sus costos son demasiado altos

Como se ha visto, las alternativas de *partnering* o asociacionismo, opciones mezcla de estrategia y de creatividad, tienen infinitas posibilidades sobre todo para las micro, pequeñas y medianas empresas, ya que es uno de los instrumentos ya probados en otros países, que puede permitirnos lograr eficiencia y competitividad en un tiempo razonable.

En lo que se refiere a la escala competitiva, el *partnering* o asociacionismo permiten la posibilidad de participar en nuevos mercados a los que cada productor en lo individual no podría acceder, y que ahora, con una marca en común y un buen canal de comercialización será posible llevar a cabo.⁵²

⁵⁰ Hermida, Jorge A. Op. cit p. 109-110

⁵¹ *Ibidem* p.111

⁵² *Ibidem* p.127

Más aún, es importante que los empresarios consideren el menú de opciones que representa el *partnering* o asociacionismo y lo incorporen como una de las herramientas que le permita multiplicar el funcionamiento de la empresa, dado que nadie puede negar que las formas tradicionales ya no permiten los mismos resultados que en el pasado.

Capítulo 2

2. El sistema de franquicias como herramienta para la competitividad

En un entorno cada día más competitivo y ante un mercado más exigente, los retos y dificultades que tienen que enfrentar los empresarios mexicanos se han maximizado. Retos y dificultades, ya no sólo para crecer, sino en muchos casos inclusive para subsistir. Sucede que, mientras empresarios de todos tamaños parecen seguir obstinados en lograr su permanencia a través de sistemas de operación y métodos de mercadotecnia caducos y tradicionales, hoy en día se presenta una nueva alternativa conocida como: *La franquicia*; fórmula de mercadotecnia aplicable a una gran variedad de empresas en diferentes rubros que proporciona ventajas incalculables en materia de ventas, compras y penetración al mercado.

Para iniciar en nuestro análisis es necesario formular una definición de lo que se deberá entender por franquicia y los elementos que la integran.

De acuerdo con Enrique González Calvillo por ejemplo, en su libro "Franquicias: La Revolución de los 90's" señala que,

• "Las franquicias son un sistema o método de negocios en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a la otra, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y/o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know how) para la efectiva y consistente operación de un negocio".⁵³

En la legislación mexicana específicamente en la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial artículo 42, se señala que:

"existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se trasmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicio a los que ésta se designe...".⁵⁴

En opinión de Salvador García Liñan,

"la franquicia es un derecho o licencia que la casa matriz otorga a empresas cuidadosamente seleccionadas, para que fabriquen y/o comercialicen 'el producto', de acuerdo con las especificaciones establecidas (por la casa matriz) para que lo distribuyan

⁵³ González Calvillo, Enrique. Franquicias: La Revolución de los 90's, p. 23-29

⁵⁴ Idem

y vendan bajo las marcas y diseños comerciales (de la franquiciadora) dentro de un territorio delimitado" 55

Por otro lado está la definición que señala a la franquicia como un método para distribuir bienes y servicios a los consumidores, a través de la homogénea aplicación de un "sistema" que incluye un nombre o marca y una compleja gama de conocimientos de índole administrativa, operativa y mercadológica. 56

Ahora bien, apoyados en las definiciones anteriores y en las lecturas hechas, podemos decir que:

La franquicia es una estrategia de negocios mediante la cual un individuo o empresa (franquiciante) otorga ciertos derechos de uso de marca o nombre comercial, y transfiere tecnología y know how para que de manera uniforme se realice la operación de un negocio por parte de otro individuo o empresa (franquiciatario), a cambio de ciertas cuotas y regalías.

Después de leer todas estas definiciones podemos observar que los elementos fundamentales de una franquicia se pueden resumir en 5 puntos y éstos son:

1. En las franquicias se da una sinergia⁵⁷ entre dos partes éstas son: por un lado, el franquiciante quien es la empresa o persona poseedor de un negocio que ya ha sido probado, y de los derechos de uso de la marca y la tecnología, y por el otro el franquiciatario poseedor del negocio y de los derechos para su operación bajo la marca y con los sistemas desarrollados por el franquiciante.

2. El otorgamiento de franquicias implica que a cambio de los derechos para explotar el negocio, el franquiciatario debe pagar una cuota o regalía al franquiciante.

3. Bajo el sistema de franquicias además de la licencia para explotar la marca o nombre comercial de forma no exclusiva, se otorga un "sistema integral" o know how indispensable para la explotación del negocio.

55 García Liñan, Salvador. "Franquicias y su magia inexistente". Expansión. 29 de mayo de 1991. p. 87-88

56 González Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 92

57 Sinergia: asociación de varios elementos en el cumplimiento de una función.

4. Las franquicias no se venden o se compran, sólo se ceden u otorgan los derechos para la explotación de marca, tecnología y asistencia técnica mediante un contrato de uso temporal.

5. Y por último, la puesta en marcha del negocio bajo el formato de franquicia por parte del franquiciatario, implica la estandarización o manejo de forma uniforme de los elementos que integran la franquicia de acuerdo con las especificaciones del franquiciante.

A estos 5 puntos se debe agregar uno más pues, aunque en las definiciones no se menciona, su importancia queda implícita, ésto es el pago de regalías por parte del franquiciatario al franquiciante por concepto de los derechos de uso de la marca y sistema integral o know how.

Finalmente se debe señalar que, dentro de la modalidad franquicia formato de negocio existen las siguientes divisiones:

-Franquicia maestra

A través de este tipo de franquicia, se otorga el derecho al franquiciatario para desarrollar unidades propias o subotorgar a terceros, los derechos de establecer y operar un negocio con el sistema que el franquiciante le proporcionó.

Asimismo, la franquicia maestra es una de las formas utilizadas con más frecuencia por franquiciantes estadounidenses que ingresan al mercado latinoamericano. A diferencia de la franquicia simple, en la maestra, el franquiciatario tiene el derecho exclusivo no sólo de operar una tienda bajo el sistema que el franquiciante le cedió, sino que además puede subfranquiciar el sistema a terceros. Esto significa que en teoría, cuando un franquiciante otorga una franquicia maestra, tiene plena confianza en su franquiciatario, en su forma de operar y en su habilidad para adaptar la franquicia al país receptor.

Un ejemplo de franquicia maestra es el de Alpha Graphics, Imprentas del Futuro, licencia maestra para la Republica Mexicana otorgada en diciembre de 1987 a Alejandro Quiroz Pedraza. A través de ella se determina el permiso del franquiciante extranjero para que el franquiciatario mexicano pueda ceder a otros empresarios a cambio de una determinada cuota, el *know how*, la tecnología, los sistemas de operación etc, para que puedan hechar a andar sus negocios. En la actualidad Alpha

Graphics cuenta con 47 centros distribuidos en la mayor parte de la República Mexicana.⁵⁸

-Franquicia Regional

Con esta franquicia se otorga al franquiciatario el derecho de instalar varias unidades en una región determinada. Esto quiere decir que el franquiciatario tendrá el derecho de instalar un determinado número de locales en base a los acuerdos con su franquiciante, sin embargo, el poder instalar una cantidad de unidades en una región determinada no implica que pueda subfranquiciar éstas. Un ejemplo pueden ser las franquicias Mc Donald's en México operadas como franquicia maestra por el grupo Yasmine S. A. de C. V. otorgadas a franquiciatarios para que puedan operar unidades en regiones o territorios determinados por la empresa.⁵⁹

-Franquicia simple

A diferencia de las otras dos franquicias, el franquiciatario al adquirir los derechos de explotación de una franquicia, solo tiene el derecho exclusivo de instalar una unidad en un territorio preestablecido y no podrá otorgar a terceras personas el derecho para la operación de éstas. Como ejemplo se puede señalar el caso de la franquicia *Nutrisa* dedicada a la comercialización de productos naturales cuyos franquiciatarios adquieren solo franquicias simples.⁶⁰

58 González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. p. 99

59 Conferencia impartida por Philippe Macillac durante la VII Feria Internacional de Franquicias en la Ciudad de México el 7 de junio de 1994.

60 Centro Internacional de Franquicias. Guía para invertir en Franquicias. p.4

2.1 El desarrollo histórico de las franquicias

La historia del sistema de franquicias formato de negocio conocido como el método para hacer negocios que involucra la comercialización de productos o servicios y que concierne a dos niveles de personas: el **franquiciador** (quien desarrolla el sistema y presta su nombre o marca registrada) y el **franquiciatario** (que, adquiere el derecho de operar el negocio bajo el nombre o la marca registrada del franquiciador) se originó y desarrolló en Estados Unidos y sólo tiene poco más de 50 años de existencia sin embargo, los antecedentes de esta novedosa estrategia se remontan al siglo pasado.

En esa época, además de que las empresas no contaban con suficientes recursos financieros uno de los problemas que representaba más inconvenientes era el lograr la eficiente distribución de los productos. De ahí que, empresas como *General Motors* y *Singer* pusieran en marcha un sistema de **Franquicias de Distribución de Productos** a través del cual, una compañía autorizaba en un territorio determinado el derecho de distribución de un artículo específico.

En poco tiempo, este revolucionario sistema evolucionó notablemente hasta convertirse en **Franquicia Producto-Marca**. Con este sistema, el objetivo de las empresas era proporcionar una manufactura elaborada o semielaborada, además de procesos industriales y un área de distribución con el derecho de uso de la marca. Tal fue el caso de Coca-Cola quien en 1899 otorgó los derechos para embotellar su producto y venderlo en casi todo el país, cabe señalar que hasta ese momento esta bebida de cola solo se vendía en las fuentes de soda y no estaba embotellada por lo que no podía darse ninguna interferencia en la explotación de ambos negocios.

A partir de que la demanda del producto aumentó, los empresarios que en un principio habían adquirido la franquicia o licencia para embotellar el producto, comenzaron a ceder los derechos del producto para distintas zonas geográficas debido a que no contaban con suficientes recursos y, carecían de habilidad administrativa a nivel nacional. Dicho en otras palabras, se había "subfranquiado" la licencia respecto de la explotación del producto. Es decir, los franquiciatarios que en un primer momento adquirieron los derechos para embotellar la bebida, compraban ahora el concentrado de Coca-Cola y lo revendían a otros franquiciatarios (subfranquiciatarios) para que éstos a su vez lo embotellaran.

Hasta este momento se puede hablar de la franquicia como de primera generación, dada la limitada información y conocimientos que el franquiciante otorga al franquiciatario, que distan de contituirse, como en el caso de Franquicia Formato de Negocio en un "Sistema Integral" para la operación de la Franquicia.

Más tarde, en los años 50's después de la Segunda Guerra Mundial, con el paso del tiempo y debido a la complejidad del comercio en Estados Unidos y otros países desarrollados, aquellas compañías que utilizaban a la franquicia simplemente para resolver su problema de distribución, observaron que ésta podía ser en si misma, una fuente de generación de negocios y utilidades interesantes. Fue entonces cuando se dió paso a la segunda generación de franquicias con la aparición en el mundo de los negocios, de la **Franquicia Formato de Negocio** y, la distribución paso a ser un simple antecedente y no el fin último de la franquicia.

Por lo que respecta a los factores que permitieron la gestación de este tipo de franquicias se puede mencionar:

-Factores sociales

Entre estos se pueden señalar, el regreso de del combate de miles de hombres ambiciosos con conocimientos básicos, con poca experiencia en la creación y dirección de empresas, pero con muchas ganas de establecer negocios, a ésto se agrega, el crecimiento repentino de la población norteamericana conocido como *baby-boom*, aunado al incremento generalizado del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos. Estos aspectos en su conjunto, generaron una fuerte demanda de una variada gama de productos. Asimismo, la masiva migración de las granjas a las ciudades y suburbios aceleró la demanda de servicios de apoyo. El espíritu optimista del momento y el deseo de dejar atrás los días difíciles de la gran depresión y la guerra, crearon un esquema de consumismo que dio pie a la compra generalizada de todo tipo de bienes.

-Factores económicos

Disposición de la comunidad financiera para prestar grandes sumas a los franquiciantes y franquiciatarios para iniciar sus negocios. Incremento del poder adquisitivo de los consumidores norteamericanos, compra generalizada de todo tipo de bienes y servicios de apoyo entre los que figuró la de automóviles. Al incrementarse el número de autos, se hizo evidente la necesidad de una mayor infraestructura de

carreteras y estacionamientos, ello impulsó la creación de centros comerciales con amplio espacio para estacionamiento y con una nueva apariencia y funcionalidad.

-Factores tecnológicos

Avances en la tecnología permitieron la creación de nuevos productos y servicios, así como su ágil transportación y publicidad, etapa en la cual la introducción de la televisión fue un factor trascendental. En ese momento se presentaron las franquicias como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de negocios, así como la enorme demanda de los consumidores norteamericanos.

-Factores políticos y legales

El gobierno federal norteamericano por medio del *Small Business Administration*, brindó asesoría así como estímulos financieros, además de una adecuada estructura fiscal y de apoyo.

Adicionalmente, la aprobación en Estados Unidos del *Laham Act* en 1946, estableció las bases para el desarrollo de las franquicias al codificar el derecho que tiene el dueño de una marca (franquiciante) para establecer y exigir estándares de calidad a sus licenciatarios (franquiciatarios).

Otro aspecto importante en el crecimiento de este concepto fue el éxito con el que los franquiciantes lograron comunicar sus experiencias y habilidades a los franquiciatarios. Esto último, gracias a un paquete de fácil asimilación que los franquiciantes proporcionaban a sus franquiciatarios muchos de los cuales en la mayoría de los casos no tenían un grado parecido de conocimientos o educación en la materia.⁶¹

En esta novedosa relación franquiciante-franquiciatario, ambas partes son enormemente beneficiadas pues mientras al franquiciatario le permite establecer un negocio propio con crecientes oportunidades de éxito, inversión relativamente menor y un menor riesgo, al franquiciante le permite un crecimiento más económico y rápido, la valorización permanente de su marca, poder de negociación y la posibilidad de implantar negocios en el extranjero. Ante las ventajas que proporciona el sistema de

⁶¹ González Calvillo, Enrique. *Franquicias la Revolución de los 90's*. p. 32-46

franquicias formato de negocio, cientos de empresarios encontraron en este sistema la forma ideal para ampliar sus negocios pues, además de resolver los problemas de falta de capital en las empresas, de controles administrativos y de control de calidad de sus productos y servicios, aseguraba que todo se produjera de acuerdo con los requerimientos de los empresarios.

El boom de este sistema fue tal que de ser un método materialmente desconocido, se presentó en ese momento como el medio ideal para distribuir cientos de nuevos productos que satisfacían las nuevas condiciones de los negocios, además de la voraz demanda de los consumidores norteamericanos. A diferencia de otros negocios, con este tipo de sistemas no se produjo dinero para la compañía por la venta de productos y accesorios, sino por la venta de ideas, conceptos y formatos de operación de negocios de comprobado éxito.

Lo que empezó como un negocio pequeño y único de pronto se convirtió, en más de un caso, en una cadena de tiendas para la comercialización de productos o servicios, con una sólida infraestructura de investigación de mercado, de análisis financiero y de publicidad.

Entre las primeras compañías que otorgaron franquicias formato de negocio, se encuentran: Dunkin' Donuts, Kentucky Fried Chicken, Midas Muffler, Holiday Inn y Mc Donald's. Esta última merece una atención especial ya que es con toda seguridad, la primera compañía en explotar este innovador concepto y aunado a ello, resulta ser uno de los mejores ejemplos respecto a la adopción de este modelo.

La historia de Mc Donald's y de Ray Kroc⁶² uno de los más importantes fundadores y precursores de esta franquicia formato de negocio, comienza en 1954 en San Bernardino California, donde los hermanos Mc Donald's tenían un pequeño restaurante de comida rápida bastante exitoso.

Kroc en aquel momento se dedicaba a la venta de *multimixers*, con los que se preparaban 5 malteadas al mismo tiempo y en su afán por buscar a potenciales compradores, después de haber recibido un pedido proveniente de San Bernardino, de 8 de aquellos aparatos, Kroc tuvo la curiosidad de ir a California para ver el único restaurante que tenía tal volumen de clientes que justificaba la compra de esa cantidad de *multimixers*.

Después de varias reuniones con los hermanos Mc Donald's, Ray Kroc logra convencer a éstos de las ventajas económicas que les aportaría una expansión a nivel nacional. Los hermanos acceden a ampliar su negocio, y juntos redactan un acuerdo

62 Matusky, Gregory. *Franquicias cómo multiplicar su negocio*, p. 30-34

por medio del cual Kroc se encargaría de la comercialización de las franquicias. Es decir Ray sería el responsable de vender el negocio a operadores independientes. Asimismo, tanto Kroc como los hermanos participarían de las utilidades que les proporcionara la venta de franquicias.

El primer paso después de la concertación del acuerdo, fue la construcción y puesta en marcha de la unidad piloto en Des Plaines, Illinois. Ello con el objetivo de redefinir e incrementar la eficiencia del negocio, ahí se experimentarían nuevos conceptos y al mismo tiempo se podría crear un récord medible de ventas, Kroc empezó a trabajar con un esquema operacional que desde su fundación en 1948, se manejaba en una forma eficiente. A diferencia de otros franquiciantes que copiaban la esencia de sus negocios, en Mc Donald's se duplicaba cada aspecto de su operación. No se aceptaban desviaciones a las normas preestablecidas.

Se desarrollaron así, especificaciones y guías operacionales para posteriores franquicias y los concesionarios o franquiciatarios, tenían que cumplir cada especificación al pie de la letra. Por ejemplo, las hamburguesas debían pesar exactamente 1.6 onzas y no contener más de un 17% de grasa. Los empleados debían vestir una camisa inmaculadamente blanca y desempeñar un solo puesto. El encargado de la parrilla solo debía voltear a las hamburguesas, mientras que otro se encargaba de freír las papas en aceite hirviendo.⁶³

Con este orden Kroc no solo mejoraba la eficiencia y reducía el desperdicio sino que al mismo tiempo, desarrollaba la primera compañía en explotar este innovador concepto a través de la sistematización y estandarización de las operaciones. De ello se deriva la importancia que para el mundo de los negocios significa esta empresa al ser una de las pioneras en la implementación de este tipo de franquicias. Pues no importa que tan bueno o malo sea un concepto *sí, no existe el formato de negocios adecuado que le permita a un tercero operar de forma eficaz y uniforme un negocio específico, no hay razones para suponer que tendrá éxito, tanto para el franquiciador como para el franquiciatario.*

Por otro lado, además de Mc Donald's, franquicias como MAACO y Midas Muller entre otras, han sido de suma importancia dentro de la historia de este sistema de negocios debido a que, los sectores de la comida rápida y de los automóviles han sido los rubros tradicionales. Sin embargo durante las tres últimas décadas, las franquicias han ido mucho más allá de las hamburguesas y las transmisiones automáticas, y abarcan ahora todo producto y servicio imaginable. La diversidad de

63 Idem

giros va desde reparación de calzado, restaurantes y tiendas de mascotas, pasando por librerías, servicios de computación y productos para la salud, hasta llegar a servicios de reparación de autos, servicios de plomería, construcción y remodelación de casas, joyería y reparación de vinyl entre muchos otros.

En el número 4 de la revista *Entrepreneur* de 1994, por ejemplo, se presenta una lista de 86 nuevas franquicias que aparecieron en Estados Unidos durante este año.⁶⁴ En el cuadro número 1 se anotan algunas de estas empresas que se manejan como franquicias. La mayoría de las empresas que ahí se señalan, son únicas en sectores poco comunes pero forman parte importante de la economía: **El sector servicios.**

Respecto a dicho sector, cabe destacar que a diferencia de las empresas industriales o de transformación la administración de los negocios en este rubro, puede enseñarse en cuestión de días o de semanas. Esos cortos periodos de capacitación permiten mantener bajos los costos de los franquiciantes y ayudan a los franquiciatarios a ganar dinero más pronto.

Así mismo, los requisitos de unos inventarios limitados también atraen a los franquiciantes al sector servicios. Unos inventarios bajos permiten mantener una inversión inicial razonable para los franquiciatarios, con lo cual el franquiciante tiene menos problemas para vender sus franquicias.

Por otro lado, hacia 1960 se funda la Asociación Internacional de Franquicias IFA (International Franchise Association) por William Rosenberg, creador de Dunkin' Donuts. La más importante responsabilidad de dicha asociación es la de representar los intereses de las compañías de franquicias ante el Congreso de Estados Unidos evitando a la promulgación de Leyes que pudieran obstruir el crecimiento y desarrollo de las franquicias en ese país.⁶⁵

Cabe destacar que a partir del gran boom que se experimentó en Estados Unidos, el sistema de franquicias ha seguido creciendo a tal grado que uno de cada tres dólares que los estadounidenses gastan actualmente en bienes y servicios es a

⁶⁴ Datos citados en *Entrepreneur*. Vol 2 Num 4 p 30-31

⁶⁵ La IFA es la más importante Asociación de franquiciantes y es la que cuenta con mayor número de miembros a nivel mundial. Esta instituyó un programa de representantes (Representative Program), consistente en valerse de representantes en los países más importantes en el área de franquicias en el mundo.

través de franquicias, además de que el 95 por ciento de las micro y pequeñas empresas se mantienen con este sistema de negocios.⁶⁶

Así mismo en ese país existen más de 2000 franquiciantes que obtienen un porcentaje de las franquicias a través de las regalías, ya que medio millón de franquiciatarios sacan ventajas económicas de nombre y experiencia. De tal suerte que en los dos últimos años se han abierto en promedio 18, 500 nuevos negocios anualmente. De hecho en ese mismo mercado, cada 16 minutos se origina un negocio franquiciado que dentro del primer año de desarrollo tiende a manifestar una probabilidad de 95 por ciento de éxito y solo 5 por ciento de fracasar.⁶⁷

Las más de 500 mil franquicias existentes han hecho que en Estados Unidos este tipo de negocios siga siendo la forma más popular de hacer dinero, en 1991 por ejemplo, produjo \$ 615, 100 millones de dólares; es decir, un tercio (34 por ciento) de las ventas al menudeo a nivel nacional. De acuerdo con declaraciones del Departamento de Comercio de Estados Unidos se estima que, para el año 2000, la mitad de las ventas al menudeo se llevarán a cabo por medio de franquicias, lo cual equivaldrá a más del 20 por ciento del Producto Nacional Bruto (PNB) estadounidense.⁶⁸ Estas cifras nos hablan del desarrollo y la importancia que las franquicias como sistema de negocios han adquirido en los Estados Unidos y del futuro promisorio que les aguarda.

Por lo que se refiere a México, aún cuando no se pueden comparar las cifras con las de los Estados Unidos, en la actualidad las franquicias cuentan con poco más de 5,000 puntos de venta proporcionando empleo a casi 90 mil personas. Esto ha permitido el insertar a nuestro país dentro del ámbito internacional.⁶⁹

Durante su etapa de explosividad (1988-1992), el sistema de franquicias en nuestro país tuvo un crecimiento significativo e impresionante en términos de porcentajes: en los primeros años empezó a ser de ciento por ciento, hasta llegar en

66 Olgún, Claudia. "Crece la industria de franquicias a un ritmo anual de 8%. El Financiero, 16 de agosto de 1994. p. 14

67 Idem

68 Mendiola, Gerardo. "Franquiciar en México". Expansión, 13 de mayo de 1992. p. 42-47

69 Gómez Salgado, Arturo. "Crecimiento de 22% en el número de franquicias, al cierre del 94" El Financiero, 15 de septiembre de 1994. p. 33 A

ocasiones como a finales del 91 a 300% anual. Hoy en día, el número aproximado de empresas que otorgan franquicias va de 250 a 260.⁷⁰

Y, si bien en un principio fueron mayoría las firmas extranjeras que venían a México actualmente la cuota de porcentaje del mercado franquiciario es de 50% mexicanas y 50% extranjeras, de estas últimas, el mayor porcentaje lo ocupan las estadounidenses.⁷¹

Finalmente, es necesario apuntar que pese a la incertidumbre en los negocios y la contracción de la economía mexicana a partir de 1992, las estimaciones realizadas por firmas consultoras indican que en el corto y mediano plazo, el crecimiento del sistema de franquicias será moderado, aunque se espera que se de una mayor participación de las empresas mexicanas en este rubro.⁷²

70 Rodríguez López, Roberto. "Franquiciar, verbo en auge". Excelsior Ediciones especiales. 25 de abril de 1994

71 Idem

72 Olguin, Claudia. "Pierden Terreno inversionistas nacionales y extranjeros" El Financiero. 7 de enero de 1995. p. 15.

2.2 Las franquicias como estrategias de desarrollo empresarial

Anteriormente, si un empresario deseaba hacer crecer un negocio, debía tener muchas sucursales, una gran cadena de distribución, controlar empleados y cobrar a larga distancia. Sin embargo con el sistema de franquicias el empresario cuenta hoy, con una opción viable que le permite multiplicar su negocio a través de nuevos empresarios llamados **franquiciatarios** que le proporcionan al franquiciante una **regalía** por permitir el uso de marca y conocimientos en la administración y operación del negocio.

A escala mundial, las franquicias tienden desde ahora a ser la forma dominante de expansión en el comercio y los servicios así lo demuestra la experiencia de los países desarrollados. De acuerdo con esta tendencia, un porcentaje importante de las ventas al menudeo para fines de este siglo serán a través de franquicias.⁷³

Ahora bien, hay que destacar que franquiciar implica, por parte del empresario, gran esfuerzo y perseverancia, pues él mismo será el encargado de desarrollar y elaborar sus propias formas y sistemas de trabajo asesorado por un equipo de profesionales integrado por abogados, contadores, estrategas y especialistas en negocios, operatividad y promoción, los cuales poseen, todos y cada uno de los conocimientos que el negocio necesita, por pequeños o insignificantes que parezcan.

Requiere también, que se tenga que hacer eficiente la producción, pues de ello depende que el negocio pueda presentar un crecimiento constante y dinámico, que cuente con los elementos necesarios para que el empresario (franquiciante) realice un gran negocio; de tal forma que aún cuando no se alcance a franquiciar o no se desee hacerlo, el negocio será más estable y competitivo, y en consecuencia se podrán solucionar los problemas de recesión que estamos viviendo en la actualidad y de la gran competencia que existe en el mundo, que hace que nuestro mercado se reduzca cada vez más.

En este sentido, dadas las implicaciones que representa el ser competitivo, consideramos que todos los empresarios deberían laborar para franquiciar, pues aunque habrá algunos que no quieran hacerlo, el trabajar arduamente con el objetivo de franquiciar en mente, hará que la empresa opere mejor.

Adicionalmente, dependiendo de la naturaleza del negocio es como se puede analizar el por qué se franquicia. A continuación, se señalan, algunos de los factores

⁷³ Huerto Lange, Juan. "El sistema de franquicias" Ciudad de México 1989. p. 2-7

que generalmente el empresario toma en cuenta para decidirse por franquiciar su negocio :

a) **La necesidad de incrementar la capacidad de distribución de un negocio, para aumentar su participación en el mercado y obtener más eficiencia en costos.**

b) **En la mayoría de los casos, la ausencia de recursos propios o, lo caro que resulta autofinanciarse para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio.**

c) **La necesidad que existe de contar con una "fuerza laboral" no solamente calificada sino dispuesta a aportar ese esfuerzo adicional que es indispensable para el éxito de un negocio y que difícilmente aporta aquel que no es dueño de su propio negocio. Y por último,**

d) **La inquietud de incrementar los esfuerzos llevados a cabo en la exitosa penetración de una marca o nombre y en la generación de un sistema operativo, mediante el pago de una regalía.⁷⁴**

Por otro lado, si bien se considera al sistema de franquicias como una alternativa ventajosa para aquellos que desean actualizarse en cuanto a sus métodos de operación y mercadotecnia, se debe precisar que, como en cualquier negocio que se inicia, el otorgamiento de franquicias implica una buena cantidad de riesgos, así como oportunidades, por lo que el empresario no debe caer en la idea de que el otorgar franquicias es sencillo.

Una vez que se ceden a una tercera persona los derechos para operar el concepto que desarrolló el empresario (franquiciante), el trabajo pesado comienza, y aun cuando este proceso representa sacrificios, por parte tanto del **franquiciante** como del **franquiciatario**, siempre hay formas de enfrentar los riesgos y de aumentar las probabilidades de tener éxito. Desarrollar una franquicia es un trabajo complejo pero puede ser un negocio sumamente fructífero que merece que se le de toda la atención, cuidado y profesionalismo para que ese negocio se convierta en un verdadero gran negocio.

Ahora bien, dado que el desarrollo de un sistema de franquicias implica tareas sumamente difíciles para el empresario mexicano, éste cuenta con la ayuda de

⁷⁴ González Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 93

varias Instituciones que lo pueden orientar en rubros como el financiamiento, el desarrollo, venta y compra de franquicias entre otros. Algunas de ellas son: el Banco Nacional de Comercio Interior, FIDETEC, El Servicio Integral Bancomer para Franquicias, la Asociación Mexicana de Franquicias, el Centro Internacional de Franquicias, algunos centros de consultoría, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial en su Departamento de Franquicias y por supuesto, Nafinsa a través de sus Negocentros.

2.2.1 Criterios básicos del sistema de franquicias

Si bien no existe nadie que pueda con absoluta seguridad definir a los negocios que pudieran operar exitosamente bajo el esquema de franquicias, si se pueden establecer los elementos que deben considerarse como directrices para determinar si un negocio puede crecer y prosperar como una compañía de franquicias.⁷⁵ Y aunque todos los indicadores positivos no tienen que estar presentes, entre más criterios se logren cubrir, mayores serán las posibilidades de triunfar al otorgar franquicias.

Hay que recordar que "la franquiciabilidad del negocio va mucho más allá del análisis del producto o servicio, incluye la evaluación del concepto del negocio, la operación y todo lo que ello involucra además de la rentabilidad".⁷⁶ Es decir, es a partir del estudio de la empresa, que se establecen las bases para lograr la transferencia, por parte del futuro franquiciante a sus franquiciatarios de toda la información referente a la tecnología o *know how* del negocio en una forma sistematizada además de señalar los puntos relativos a la instalación e implementación del negocio franquiciado, las inversiones necesarias para poner en práctica una unidad y la rentabilidad.

Primeramente para considerar el franquiciamiento de un negocio, éste debe ser rentable. La clave está en determinar lo que un franquiciatario promedio podría ganar con el negocio, para ello el empresario tendrá, más que evaluar sus estados financieros del año pasado o antepasado, deberá calcular las ganancias que un franquiciatario podría obtener, teniendo en cuenta que éste último, no incurrirá en los mismos gastos que un franquiciante.⁷⁷ Por ejemplo, los franquiciatarios rara vez gastan en investigación y desarrollo, abogados, viáticos y demás rubros similares. Una vez que se restaron esos rubros, se deben agregar a los costos totales, las regalías, la publicidad y cualquier otro cargo que el franquiciatario tuviese que pagar.

Los franquiciantes ambiciosos, que pretenden acrecentar sus propias fortunas a expensas de los franquiciatarios sólo impiden que sus propios negocios fructifiquen. Por ello, el negocio del posible franquiciante, ha de generar suficientes ingresos para que las partes se sientan satisfechas. Un sistema que sólo produce frutos para una de las partes y causa la ruina de la otra está condenado al fracaso.

⁷⁵ *Ibidem* p. 102, 104-115. Revisar también Matusky, Gregory. Op. cit. p. 54-56, 82-83

⁷⁶ Gonzalez Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 117

⁷⁷ Matusky, Gregory. Op. cit. p. 14-23

Ahora bien, el empresario debe franquiciar su negocio solo cuando quiera seguir creciendo y quiera darle la oportunidad a terceros inversionistas de tener un negocio propio bajo el sistema que el primero determine. Debe tener conciencia de que la franquicia será el sistema de distribución adecuado para sus productos, en caso de no ser así, entonces el empresario no es elegible para franquiciar.

Por otra parte, se entiende que el empresario, debe transmitir su experiencia y que su negocio es probado. Por lo tanto, si tiene un negocio que comienza, difícilmente va a poder convencer a la gente de que tiene la experiencia y sobre todo, que el negocio es probado y que genera utilidades, por esto, la persona que desea franquiciar su negocio, no puede otorgar franquicias a menos que tenga en operación, como mínimo, dos de sus unidades durante 3 años o tres de sus unidades durante 2 años.⁷⁸ Es decir, el empresario que desea franquiciar, deberá contar con las sucursales que más pueda para demostrar la prosperidad del giro al que se dedica. Entre más establecimientos tenga mayor será la posibilidad de vender su franquicia.

Un requisito que no puede olvidarse en la franquiciabilidad de un negocio es que la tecnología o know-how para la operación diaria del mismo pueda ser adecuadamente estandarizado y para ello será de suma ayuda el separar la operación del negocio en sus componentes esenciales. La sistematización también implica que el negocio puede reproducirse en cualquier cantidad de regiones, que el concepto podría funcionar en todos los mercados del país.

Por otro lado, de acuerdo con Salvador García Liñan, si una empresa es familiar, y se desea franquiciar, se debe entonces profesionalizarla.⁷⁹ No se debe pretender franquiciar, con el mismo grupo familiar que maneja el negocio actual. Hay que dedicar el tiempo necesario para crear la estructura administrativa efectiva para operar este sistema. El franquiciante debe entender que su función es crear un concepto de negocio exitoso, pues el franquiciatario desea adquirir una fórmula de éxito que aminore el riesgo y posibilite el retorno de su inversión mediante la eliminación de errores costosos.

Uno de los requisitos para el desarrollo de una franquicia es que la marca o nombre comercial que la distinguen sea sólida y que su penetración dentro de un territorio se haya realizado en forma plena. Es decir si no existe una marca o nombre comercial sólido, no es posible el desarrollo de una franquicia. El empresario debe ir con cuidado en el caso de que su marca comercial no este debidamente reconocida.

⁷⁸ González, Calvillo. Op. cit. p. 92

⁷⁹ García Liñan, Salvador. "Franquicias y su magia....."

Tomemos el ejemplo de la franquicia formato de negocio "Wendy", de origen netamente tapatio, cuyo error fue haber nacido sin seguir los pasos lógicos que marcan el desarrollo de este formato. Con 8 años de operar Wendy, Antoin Frangie Saade decidió que era el momento de franquiciar su negocio de helados y yogurt.

Tras mejorar el concepto y darle una nueva imagen, el esquema arrancó con el primer problema, al querer registrar el nombre de Wendy, se encontró que otra franquicia con el mismo nombre iba a llegar al país. Para evitar confusiones, el franquiciante decidió cambiar el nombre de *Wendy* por el de "*Drim*", nombre que no era reconocido en la localidad por los consumidores.

Aún así, se continuó con el plan, contemplando que se podrían vender de 4 a 5 franquicias cada año. En 1992, se logró este objetivo, colocando una franquicia en Ciudad Guzmán Jalisco y otras cuatro en Guadalajara. A partir de ahí, "*Drim*" se estancó, en lugar de tener primero un concepto exitoso para franquiciarlo, se comenzó con un negocio que no había penetrado en el mercado, con una marca y una imagen que no eran conocidas.⁸⁰

Hay que destacar, que las franquicias son una alternativa exitosa siempre y cuando las empresas franquiciantes hayan probado la aceptación comercial en condiciones similares de mercados. Es por ello que para que el desarrollo del sistema de franquicias sea viable, se requiere de un conocimiento profundo del mercado.

Serán franquiciables solamente aquellos negocios cuyo producto o servicio satisfagan una necesidad real del mercado. Que aporten un valor agregado al consumidor. Respecto de este punto no basta sólo con que el producto o servicio satisfaga una necesidad real del mercado: el producto o servicio debe ser, inclusive, diferenciado de los ya existentes. Si el negocio del franquiciatario no se distingue de otros semejantes, el éxito del negocio será más difícil.

Adicionalmente, si bien en ciertos casos resultan una necesidad (sobre todo en el sector de las comidas rápidas), con frecuencia los requerimientos de una inversión inicial fuerte retardan el crecimiento de los nuevos franquiciatarios. El mercado de los franquiciatarios puede compararse a una pirámide. Entre menor sea la inversión inicial, mayor será la base de sus posibles franquiciatarios. Por el contrario, entre más cueste entrar al negocio, menor será la cantidad de franquiciatarios que logrará atraer.

Una fuerte inversión inicial también puede ser un requisito que deje sin capital de trabajo a los nuevos franquiciatarios. No hay que olvidar que éstos deben

⁸⁰ Flores Vega, Ernesto. "La República de las franquicias". *Expansión*, mayo 11 de 1994, p. 40-49

financiar el arranque de un negocio y cargar con los gastos de sus primeros meses de operación mientras consiguen una clientela adecuada. Si el negocio necesita una inversión inicial fuerte, quizás en un principio los franquiciatarios escatimen en servicio, publicidad y mercadotecnia: "el beso de la muerte para todo negocio nuevo".⁸¹

Para mantener los costos en niveles razonables, se debe tratar de reducir el paquete de la franquicia a sus elementos esenciales tratando de mantener unos inventarios modestos. Lo cual no significa que se deben subestimar los requerimientos del negocio de franquicias. Se debe cuidar la selección del equipo, del inventario, del mobiliario etc. Para arrancar, los franquiciatarios sólo necesitan los elementos esenciales para tener éxito.

Los adornos y los accesorios costosos podrán venir después, cuando el negocio haya crecido y madurado. Al principio, el objetivo debe limitarse a ofrecer a los nuevos franquiciatarios un programa atrayente y efectivo que maximice su potencial pero minimice los costos.

Un negocio reducido puede resultar más fácil de manejar, es más práctico y costeable para los nuevos franquiciatarios. Los franquiciatarios necesitan operaciones cuyo arranque resulte conservador y que impliquen una inversión inicial razonable pero sin limitar sus ventas potenciales.

Asimismo, el negocio debe ser de fácil transferencia y asimilación por parte de un tercero que puede o no tener experiencia en el ramo. El más mínimo detalle conocido por el franquiciante debe ser explicado de manera lógica.⁸² Es por ello que en la empresa, se debe haber desarrollado y probado una tecnología valiosa. Tecnología que, en la mayoría de los casos es producto de muchos años de arduo trabajo.

El nuevo y verdadero producto de la empresa que sea franquiciada será el propio concepto. Al ser franquiciado un negocio "como por arte de magia se cambia de giro" y se convierte en un negocio en donde se vende un producto llamado *franquicia*.⁸³

Este esquema requiere de un cambio de enfoque del concepto. Este cambio implica entender que nuestro producto es un sistema que incluye la tecnología para

⁸¹ Matusky, Gregory. Op. cit. p.92-97

⁸² Idem

⁸³ González Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 115

instalar, operar y administrar eficazmente unidades de un negocio bajo una marca o nombre comercial. Esta tecnología solamente se podrá transferir a los franquiciatarios a través de la prestación de una serie de servicios de capacitación, apoyo y asesoría en las áreas de mercadotecnia, operación, administración, finanzas y recursos humanos. De alguna forma, este nuevo enfoque facilita un poco al nuevo franquiciante cuando recuerda que su nuevo cliente ya no es el consumidor final sino aquellos hombres y mujeres que desean adquirir una franquicia.

Si el empresario no está preparado con sus manuales de operación, sus sistemas administrativos, los de control, el control de calidad de sus productos o de sus servicios, sus marcas registradas, con un sistema perfectamente transmisible, no estará listo para franquiciar.

Hay que recordar que el contrato de franquicia en la mayoría de los casos se firma por un periodo de 10 años por lo tanto, el tiempo que los destinos del franquiciante y el franquiciatario estén unidos será sumamente extenso. De ello se deriva que el franquiciante debe estar consciente de todos los inconvenientes que representa una relación de estas características.

Por otra parte hay que resaltar que una franquicia solo será exitosa cuando el franquiciatario es exitoso, por ello todo debe girar alrededor del franquiciatario, como si la estructura de la propia franquicia hubiera sido creada para satisfacerlo, orientarlo y proveerlo de los insumos necesarios para que opere eficazmente su negocio. De hecho, el franquiciante que no considere que su triunfo depende del éxito de sus franquiciatarios, está "muerto".⁸⁴

Por otro lado, no se debe adoptar sistema de franquicias para su negocio como propuesta para resolver problemas internos si éste no está bien organizado, esto debido a que al franquiciar un negocio de esas características los problemas internos se multiplicarían no sólo en la empresa del franquiciante sino en las de sus franquiciatarios.

Adicionalmente, como franquiciante, el empresario tendrá que proporcionar una amplia variedad de servicios de administración con el objetivo de aumentar las probabilidades de éxito de sus franquiciatarios. Además dentro de la función de comercialización tendrá que desarrollar un doble objetivo, ya que además de atraer a los posibles franquiciatarios y otorgarles franquicias, debe al mismo tiempo vender sus productos o servicios al consumidor para que sus franquiciatarios sean exitosos.

⁸⁴ Idem

Aunado a lo anterior, el futuro franquiciante va a tener que ser responsable de capacitar a los nuevos dueños (franquiciatarios), de desarrollar métodos y procedimientos, de buscar nuevos productos o servicios de dar asesoría y de prestar atención a sus franquiciatarios. Es decir, como ya se mencionó, antes de que el empresario otorgue la primera franquicia, deberá de trabajar en la elaboración de un plan de desarrollo de su franquicia y a través de él, deberá dar la asistencia necesaria a sus franquiciatarios.

Asimismo se debe apuntar que quienes hoy son franquiciantes no empezaron con el éxito asegurado. Necesitaron de esfuerzo y empeño para que sus negocios funcionaran con provecho, de acuerdo con el concepto que manejaban. Conforme crecían sus empresas, se ampliaba su horizonte. De repente ya no sólo hacían negocio con sus pequeñas tiendas, pues para entonces ya contaban con grandes instalaciones e incluso contrataban especialistas para que desarrollaran aspectos críticos de su negocio.

Respecto de las cualidades y habilidades que un empresario que desea franquiciar debe observar, es de suma importancia que éste se evalúe lo más objetivamente posible.⁸⁵ Debe por ello determinar si posee las características personales y profesionales necesarias para otorgar franquicias de su negocio.

Una de las principales habilidades que necesita para tener éxito como franquiciante es la de trabajar en equipo con los demás. Debe saber cooperar con la gente, escuchar sugerencias y problemas, y sobre todo trabajar en conjunto. El franquiciante debe entender que los franquiciatarios a pesar de que firmaron un contrato en el que se comprometieron a seguir los lineamientos que determinara el franquiciante, no son empleados de éste último y no van a seguir cada una de sus ordenes .

Los franquiciatarios son empresarios independientes, capaces de tomar decisiones autónomas acerca de sus operaciones comerciales diarias. Claro que ello no quiere decir que las decisiones no deben ser consultadas con el franquiciante, de hecho lo que debe existir entre franquiciante y franquiciatario es una *sinergia*.

Aunado a ello, el empresario debe ser una persona disciplinada, determinada y paciente. No debe esperar que al proporcionar franquicias de su negocio podrá enriquecerse de la noche a la mañana. Debe ser igualmente un buen vendedor, el don de las ventas es un factor fundamental para triunfar como franquiciante. Su crecimiento va a depender de que encuentre candidatos idóneos para venderles los

⁸⁵ Huerdo Lange, Juan. "Los franquiciantes" *Expansión*, 26 de junio de 1991, p. 91-92

derechos para explotar su franquicia, ello implica un trabajo agotador que requiere persistencia, tiempo y esfuerzo.

A su vez, tendrá que ser un buen comunicador. Para que la franquicia alcance buenos resultados es importante que sepa comunicarse con sus franquiciatarios y que comprenda que esas personas están en el negocio por la misma razón que él. Escuchar y aprender son las herramientas fundamentales de una compañía en pro del entendimiento y del éxito mutuo.

Dado que hechar a andar una operación de franquicias desde cero es una tarea sumamente difícil, el franquiciante va a tener que promover y vender su franquicia, entrevistarse con los franquiciatarios potenciales, desarrollar programas de publicidad, preparar especificaciones detalladas de su negocio, asistir a las inauguraciones, imprimir boletines, ayudar a la selección de la mejor ubicación, supervisar las decisiones administrativas y realizar cientos de otras funciones, todas ellas necesarias para el éxito de su negocio. Y aunque algunas de estas responsabilidades se pueden delegar, es indispensable que el empresario este al frente de la operación del negocio, cuando menos durante los años de formación.

Un franquiciante además, debe poder crear una situación de ventajas mutuas tanto para la compañía matriz como para sus franquiciatarios, deberá contagiar a éstos últimos con su entusiasmo. Asimismo, un franquiciante deberá convertirse en un individuo osado dispuesto a correr riesgos pero también tendrá que ser un hombre de negocios cauteloso, alguien quien ha decidido entrar a un sistema diferente y que esta dispuesto a asumir los retos teniendo en cuenta que debe estar preparado en todo sentido para salvar los obstáculos.

Finalmente se debe agregar que si el empresario realiza todos los movimientos correctos, franquiciar lo llevará a una expansión más rápida que cualquier otro sistema, si lo hace en forma equivocada o poco profesional tendrá muchos fracasos, dolores de cabeza y posiblemente la pérdida de su actual negocio. Por lo que antes de iniciar el otorgamiento de franquicias se deberán analizar las fortalezas y debilidades de la empresa y evaluarse como posible franquiciante.

2.2.2 Planeación estratégica para el desarrollo de franquicias

Planear es sin duda de las actividades características en el mundo actual, que se vuelve más necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Bajo esta perspectiva, es de suma importancia para las empresas que otorgan franquicias el elaborar un plan estratégico.⁸⁶ Cabe recordar que muchas de las empresas que han pretendido expandirse, se han topado con innumerables problemas de tipo operativo, administrativo, organizacional y/o financiero, que en muchos de los casos han puesto en peligro la sobrevivencia de la empresa.

En dicho plan estratégico, se analizará con detalle el ámbito en el que se desarrolla y opera la empresa además de las perspectivas. Es decir el empresario deberá precisar en dónde está y hacia dónde desea ir. Como resultado de ello, se podrán fijar las directrices e indicadores operativos, comerciales, financieros, administrativos y tecnológicos, que además de orientar al empresario que franquicia los pasos a seguir para que logre un negocio rentable, le permitirá ratificar la viabilidad del sistema de franquicias, analizar las necesidades de cada una de las unidades y establecer los estándares mínimos de operación.

Cuando ya se han definido el ámbito, las dimensiones y el alcance del negocio que se pretende franquiciar, es necesario establecer cuando menos una unidad piloto del negocio que se pretende franquiciar. En él se tendrá la facilidad de poner en práctica la operación diaria de la empresa ello permitirá detectar las pequeñas imperfecciones que pueden ocurrir en el proceso de la operación y arreglarlas.

De hecho, si el franquiciante no contará con un establecimiento piloto que pudiera utilizar como un laboratorio de pruebas, a la hora de que el franquiciatario iniciará la operación de su propia unidad, los errores que se hubiesen registrado en la empresa matriz se reproducirían en el negocio de éste ocasionándole numerosos problemas no sólo a él sino incluso al mismo franquiciante pues, como ya se mencionó

⁸⁶ Para profundizar en el tema favor de consultar:

Huerdo Lange, Juan. Sistema de franquicias una nueva oportunidad de negocios, p. 25-31

Guerra Quiroga, Javier. "Crecimiento por medio del otorgamiento de franquicias" Instituto de Ejecutivos de Finanzas, junio 1991 p. 38-45

González Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 118-126

Matusky, Gregory. Op. cit. cap. 8 y 9

Huerdo Lange, Juan. "Los franquiciantes". Expansión, junio 26 de 1991. p. 91-92

en uno de los apartados, el destino del franquiciante va unido al éxito del franquiciatario.

A su vez, esta unidad piloto también podrá ser de muchísimo valor en el proceso de venta de las franquicias, ya que todo prospecto a franquiciatario querrá estudiar en detalle la operación del negocio. Una función adicional de este tipo de unidades, es que facilita una descripción detallada de los procesos, especificaciones y sistemas operativos permitiendo la estandarización de cada uno de los movimientos necesarios para lograr el triunfo del franquiciatario.

Toda esta invaluable información será de suma utilidad para la elaboración de los manuales operativos que se proporcionarán a los franquiciatarios. De igual forma, se ha encontrado que muchos franquiciantes han utilizado exitosamente estas unidades para sus sesiones de capacitación a franquiciatarios, permitiendo a éstos estar en condiciones de operación muy semejantes a las que deberán encontrarse en sus respectivas unidades.

En este marco, paralelamente a la instalación de la unidad piloto, el franquiciante estará en la posibilidad de diseñar su oferta de franquicia. Ello implica establecer la cuota inicial o *franchise fee* y las regalías que por la licencia de marca y el know how, deberá pagar el franquiciatario al franquiciante.

La diferencia que existe entre la cuota y la regalía, se basa en que la primera es el monto que los franquiciatarios deberán pagar al franquiciante al momento de firmar el contrato. Su monto depende de una serie de factores. En algunos casos, se le ha dado especial importancia al número de años que el negocio tiene operando con éxito, así como del número de franquicias que tiene en operación.

Algunos factores que también deben ser considerados para el cálculo inicial son entre otros:

- i) La cuota dentro del contexto de la inversión total del franquiciatario
- ii) El interés de parte del franquiciante por entrar a un nuevo territorio o mercado
- iii) El valor del nombre (reputación e imagen del negocio en el mercado (capacidad para atraer clientes)
- iv) La exclusividad de un territorio cuyo valor depende de su densidad demográfica y sus características mercadológicas
- v) Los costos inherentes al servicio y apoyo a franquiciatarios (reclutamiento, capacitación, impresión del manual de operaciones, parte proporcional de planos arquitectónicos, costos publicitarios, administrativos y contables).

Las regalías por su parte, son una cuota periódica que debe cubrir el costo no sólo de los derechos de uso de la marca, sino también del entrenamiento, el apoyo

técnico y operativo, la estrategia comercial y, el mejoramiento permanente del proceso productivo. Aunque también es necesario considerar el margen de utilidad del franquiciatario para que la propuesta del franquiciante tenga sentido, al igual que en la cuota inicial, las regalías, al ser fijadas por el franquiciante, reflejarán la situación de la franquicia en un momento específico. Cabe señalar que por lo general este pago fluctúa entre el 4 y 6% sobre el total de los ingresos.⁸⁷

Ahora bien, dado que generalmente las regalías se determinan a partir de los ingresos brutos que tiene el franquiciatario en la operación del establecimiento, si dichos ingresos son bajos, entonces al franquiciante le será imposible mantener el costo de los servicios que debe proporcionar a sus franquiciatarios y no existirá entonces ningún incentivo para mejorar y fortalecer los apoyos que debe prestar.

Otro de los pagos que se deben tomar en cuenta además de la cuota inicial y las regalías es el pago que debe efectuar el franquiciatario por concepto de publicidad. El pago por este concepto es generalmente del 1 al 3% del total de los ingresos.⁸⁸ El franquiciante es el que tiene casi control absoluto sobre el desarrollo de los programas de publicidad. Al respecto, se considera que un sistema centralizado de promoción y publicidad asegura la uniformidad del concepto y el profesionalismo de la presentación. La ventaja para el franquiciatario de este sistema es el tener acceso a un programa de publicidad con un impacto mucho mayor al que podría lograr con los recursos financieros generados por un solo establecimiento.

Cualquiera que sea el sistema que se elija al desarrollar e implantar un programa de publicidad, se deben cuidar los siguientes aspectos:

1. Conservación y fortalecimiento de la imagen
2. Participación activa de los franquiciatarios
3. Buscar maximizar el impacto publicitario
4. Maximizar el empleo de las aportaciones
5. Buscar llegar al consumidor final a través del mejor medio disponible

A la instalación de la unidad piloto y a la oferta de franquicia, sigue la prueba de mercado. El objetivo de ésta es determinar la demanda que existe entre los clientes potenciales por la oferta de franquicia. El franquiciante deberá decidir, con los

⁸⁷ Amieva O., José Antonio. "ABC de las franquicias". Excelsior, Ediciones especiales. 25 de abril de 1994.

⁸⁸ Idcm

resultados de la prueba, la conveniencia de seguir adelante con el desarrollo del sistema de franquicias, o bien abandonar la idea hasta que justifique el gasto de estructuración y desarrollo de la franquicia.

Los resultados de la prueba de mercado servirán para determinar si los parámetros del plan estratégico son adecuados o no. Si los resultados de la prueba son contrarios a lo esperado, el franquiciante puede considerar las siguientes alternativas con el fin de minimizar su riesgo:

- Adaptar la oferta a condiciones sub-óptimas pero aceptables
- Restringir el otorgamiento de franquicias a aquellas que pudiera absorber en caso de verse forzado a hacerlo
- De ser posible, ofrecer las primeras franquicias por un periodo menor (periodo de prueba).
- Compartir con el franquiciatario los riesgos de la inversión

Sin lugar a dudas, la selección de los franquiciatarios es el paso más crítico en la elaboración del plan de desarrollo de las franquicias pues de ello se derivará, el triunfo o fracaso de los negocios de este tipo. Es por ello, que el empresario no deberá dejarse llevar por su gran afán de vender franquicias, pues cometerá el error de otorgarlas a empresarios que no son candidatos idóneos para llevar a cabo la operación óptima de éstas. Cabe recordar que dependiendo de las necesidades del negocio y del concepto que el franquiciante maneje dependerán las características que éste debe buscar en sus franquiciatarios.

A continuación se señalan algunas de las más importantes:

1)El prospecto debe contar con los recursos suficientes para financiar la adquisición y el arranque de la franquicia, o bien demostrar la posibilidad de conseguirlo.

2)Que muestre desde el principio interés y entusiasmo por el negocio

3)Debe existir compatibilidad de objetivos.

4)El franquiciatario debe contar con un historial probado de éxitos, en el desempeño de sus tareas.

5) Individuos con orientación hacia las relaciones humanas. Con actitud positiva y deseos de vender.

6) El prospecto deberá ser una persona motivada a lanzarse a la calle en busca de nuevos negocios.

7) Los individuos deberán tener una moral y ética sólida.

Aunado al proceso de selección de candidatos, está el establecimiento de la infraestructura necesaria para proporcionar el apoyo, la asistencia, la capacitación y el soporte ofrecido. Los servicios básicos que debe proporcionar cualquier franquiciante se pueden agrupar en 3 categorías:

a) Manuales de operación

El manual de operación es el documento más importante que recibirá el franquiciatario, es además, una de las herramientas más útiles en la preservación del funcionamiento y operación de la franquicia. En él se especifican paso a paso, las tareas que los franquiciatarios deben llevar a cabo para el funcionamiento, promoción y mejoramiento de sus negocios. Más aún, dado que la mayoría de ellos no tienen experiencia previa en el negocio que van a comprar, en éste documento el franquiciante les proporciona las indicaciones necesarias por insignificantes u obvias que estas pudieran parecer, ello con el fin de que los futuros franquiciatarios efectúen una operación eficiente del negocio. De hecho, las especificaciones pueden ir por ejemplo, desde cómo recibir, atender y calmar a los clientes hasta cómo ordenar, almacenar y preparar los productos; cómo contratar, motivar y manejar a los empleados; cómo promover, desarrollar y anunciar el negocio etc.

Algunos elementos importantes de un manual de operaciones:

I. Introducción y antecedentes

- A. Historia de la compañía**
- B. Filosofía de la compañía**

II. Análisis operacional

- A. El producto**
- B. Procedimientos para la oficina o el taller**
- C. Manejo de los suministros y el inventario**
- D. Horas de oficina**

- III. **Servicios al cliente**
 - A. El mercado
 - B. Relaciones con los clientes

- IV. **Ventas**
 - A. Procedimientos
 - 2. Métodos para la oficina o el taller
 - 3. Manejo de quejas
 - 4. Generación de sugerencias
 - B. Supervisión y motivación del personal
 - 1. Técnicas
 - 2. Cálculo de comisiones

- V. **Publicidad**
 - A. Fondo nacional para publicidad y promoción
 - B. Publicidad regional
 - 1. Radio
 - 2. Televisión
 - 3. Prensa
 - C. Promoción regional
 - 1. Programa de relaciones con la comunidad
 - 2. Cupones de descuento
 - D. Medición de los resultados

- VI. **Administración del personal**
 - A. Integración
 - 1. Descripción de puestos
 - 2. Contratación del personal
 - B. Establecimiento de políticas de personal
 - 1. Sueldos y salarios
 - 2. Aumentos y promociones
 - 3. Prestaciones
 - C. Supervisión del personal
 - 1. Expedientes personales
 - 2. Revisiones del desempeño

- VII. **Procedimientos y formas contables**
 - A. Panorama general de la contabilidad básica
 - B. Manejo de los ingresos
 - 1. Cuentas de tarjetas de crédito
 - 2. Registro de ventas
 - 3. Justificación de las entradas
 - 4. Cómo hacer cambios
 - C. Registro de la nómina
 - 1. Dedución de impuestos

- 2. Deducción de prestaciones
- D. Contabilidad de la franquicia
- E. Registro de las regalías
- F. Registro de otras cuotas.

b) Capacitación

Los principales objetivos del programa de entrenamiento son:

- Enseñar al franquiciatario cómo debe llevar a cabo la operación
- Establecer el nivel de calidad y eficiencia que debe mantener el establecimiento
- Asegurarse que los nuevos franquiciatarios acepten las reglas del sistema de franquicias

Fomentar en los franquiciatarios el espíritu de excelencia servicio al cliente y participación en el sistema.

c) Selección y acondicionamiento del local

Uno de los principales elementos que influyen en las posibilidades de éxito de los negocios es la ubicación del establecimiento. En la elección de la ubicación es muy importante considerar que los requerimientos de espacio no se limitan sólo al espacio donde se encuentra el local sino que se debe tomar en cuenta los servicios adicionales como pueden ser las áreas de estacionamiento o los espacios para anuncios.

El franquiciante deberá asesorar y apoyar al franquiciatario en la adaptación y el acondicionamiento del local, ya que los aspectos más insignificantes en el montaje del negocio pueden dar lugar a enormes errores en la operación futura del mismo, disminuyendo la probabilidad de éxito de la franquicia.

Una vez que el franquiciatario inició la operación del negocio, requerirá un apoyo y soporte ininterrumpido para lograr la rentabilidad esperada. El franquiciante debe ser capaz de proporcionarle un servicio de asesoría administrativa, contable y comercial permanente. La motivación aquí es fundamental. Cuando por cualquier razón no se llega a la meta, la participación del franquiciante se vuelve trascendental en la revisión y determinación de las causas por las cuales la franquicia no está logrando los resultados esperados. En este momento es indispensable que el franquiciador ayude al franquiciatario a tomar las medidas correctivas necesarias para cambiar la tendencia adversa en la operación del negocio.

Por otro lado, la experiencia ha demostrado, que cuando la calidad de un producto o servicio de un determinado establecimiento decae, la clientela se aleja y por lo tanto las ventas disminuyen. De aquí que el franquiciante deba además de mantener una comunicación frecuente con los franquiciatarios, realizar inspecciones regulares a los establecimientos para asegurarse de que están cumpliendo con los métodos, procedimientos y estándares de producción preestablecidos.

Una vez que se han señalado los puntos esenciales que el empresario debe tomar en cuenta para elaborar su plan estratégico para el desarrollo de franquicias es necesario hacer hincapié en los obstáculos a los que se enfrentan los franquiciantes en México. Estos se pueden dividir en 3 aspectos que podemos mencionar críticos: primero es el alto costo y la falta de agilidad del financiamiento. No hay un esquema definido para las franquicias sin embargo, se está teniendo ya mucha relación con la Banca de Desarrollo y la Banca Comercial, para encontrar fórmulas ágiles y oportunas que permitan al empresario lograr acceder a créditos para desarrollar sus proyectos.

El segundo aspecto crítico es que los locales comerciales han alcanzado precios excesivos ya sea en compra o en renta. Sumado esto al factor anterior tenemos una fórmula en que éstos dos renglones acaparan gran parte de los ingresos del franquiciatario y en consecuencia al franquiciante se le complica un poco más vender su franquicia.

El tercer elemento a tomar en cuenta es la capacitación. Es necesario que se comprenda por parte de los franquiciatarios y los franquiciantes que la relación que debe existir en la franquicia no es tan simple como se piensa por que no es un contrato de distribución o una sociedad. Una franquicia implica muchos conceptos que están mezclados con esta relación que no es de corto plazo, pues como ya se mencionó en otro apartado, por lo regular los contratos de franquicias son a 10 años.⁸⁹

Por otro lado, hay que destacar que por algún tiempo, antes de que naciera la Asociación Mexicana de Franquicias -fuerte promotora en nuestro país del sistema de franquicias-, una empresa identificada como parte del grupo Televisa dominaba el mercado. Pero hoy varios se hacen ya la competencia (Consorcio de Franquicias, Sonabend & Asociados, Centro Internacional de Franquicias y Grupo Mexicano de Franquicias), y no hay señales de que se vaya a detener este proceso.

Incluso, algunas instituciones financieras han comenzado a poner sus ojos sobre este mercado (Operadora de Bolsa Probusa, Afianzadora Sofimex) y

⁸⁹ Idem

organismos gubernamentales, como Nafinsa -a través de sus Negocentros- y Secofi, están asumiendo un papel importante al respaldar este tipo de negocios.

Por lo que respecta a Nafin -como suele llamarse-, ésta surgió hace 60 años debido a la gran demanda de apoyo distinto al crediticio que se detectó a nivel nacional. Actualmente constituye uno de los instrumentos del Estado para concretar y consolidar el proceso de apertura de la economía canalizando recursos para proyectos empresariales a través de diferentes intermediarios financieros como los Negocentros.

Estos centros pueden concebirse como empresas privadas que brindan servicios especializados a los empresarios basados en el monitoreo permanente de las necesidades reales de la micro, pequeña y mediana empresa. Cabe mencionar que durante 1994 se tiene considerado conceder franquicias de Negocentro en 20 plazas de la República.⁹⁰ El desarrollo de los Negocentros bajo el esquema de franquicias, permite estandarizar la calidad de los servicios a través de manuales operativos con la misma imagen corporativa.

Para detectar los verdaderos requerimientos de los empresarios, se realiza un estudio de mercado que permite identificar estas necesidades dentro de la zona de influencia del Negocentro. Con este estudio se detectan los servicios de información, capacitación, asesoría y otros que hacen falta, principalmente en los rubros de administración, finanzas, recursos humanos, mercadotecnia, producción e información.

Dentro de los objetivos que persiguen los Negocentros se encuentran el brindar oportuna y adecuadamente servicios de la más alta calidad al mayor número de empresarios de la zona de influencia del Negocentro. Además, se persigue el ser un negocio rentable sin perder de vista el proporcionar servicios a precios accesibles, que otorguen el máximo beneficio para el empresario.

Adicionalmente, lo que se pretende es estimular las acciones y eventos que promuevan la asociación entre empresarios propiciando el desarrollo de las habilidades gerenciales. Y promover la modernización administrativa de la micro, pequeña y mediana empresa agilizando la resolución de problemas y la toma de decisiones a través del uso de recursos tecnológicos existentes.

Ahora bien, respecto de los servicios de asesoría, éstos han sido diseñados para resolver problemas empresariales específicos y aprovechar oportunidades de negocios dentro del área comercial, tecnológica y de negocios. Ello se logra al ofrecer

⁹⁰ Ponce Aviles, Laura. "El reto de Nacional Financiera: aterrizar sus servicios" Logros de empresarios en marcha. Año II nº 21 p. 7-8 y. Espinosa Villarreal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa, p. 103-106

al empresario asesoría directa de los consultores del Negocentro, asesoría más especializada a través de una red de consultores externos y la vinculación con otros empresarios.

En cuanto a los servicios de asociación, los Negocentros promueven reuniones de carácter empresarial con el propósito de incrementar las fortalezas y contrarrestar las debilidades de las empresas afiliadas, ya sea en la compra de insumos en forma conjunta, venta de productos en asociación, promoción conjunta de productos y/o servicios, contratación conjunta de servicios profesionales, tecnológicos, de mercadotecnia, etcétera.

Por su parte, la Banca de Fomento ha estructurado paquetes de crédito que favorecen el desarrollo de los sistemas de franquicias empleando condiciones preferenciales. Estos esquemas se encuentran en constante perfeccionamiento para atender en mejores condiciones de demanda.

En el caso del Banco Nacional de Comercio Interior (BNCI),⁹¹ cuyo objetivo es el de dar impulso a las micro y pequeñas empresas, dedicadas al comercio, el abasto y los servicios a través de crédito y asesoría, en coordinación con otras Instituciones de la Banca de Desarrollo; se cuenta con un programa especial para franquicias. Este cuenta con dos tipos de sujetos de crédito. Por una parte, personas físicas y morales en proceso de establecimiento de negocios bajo la figura de franquiciatario y por la otra, personas morales propietarias de los derechos de uso de la franquicia, que tienen la figura de franquiciante.

Tanto al franquiciatario como al franquiciante, se le ofrece financiamiento para el desarrollo integral del negocio. Mientras que al franquiciante, se le apoya con crédito para la realización de estudios técnico-económicos necesarios para el establecimiento y desarrollo del esquema del sistema de franquicias. Al franquiciatario se le apoya con crédito para la adquisición de activos fijos, remodelación y acondicionamiento del local, apoyo a capital de trabajo y para la adquisición de los derechos de uso de la franquicia. En este caso, el programa funciona en base al convenio de colaboración franquiciante-BNCI. El franquiciante propone al Banco al posible sujeto de crédito para su evaluación. Una vez aceptado como sujeto de crédito, el franquiciatario deberá pagar el monto total del *franchise fee*. Se debe resaltar que BNCI esta en posibilidad de otorgar hasta el 70% de inversión, el 30%

⁹¹ Datos proporcionados durante el: "Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias", bajo los auspicios de la SECOFI y su Dirección General de Comercio Interior, los días 14 y 15 de noviembre de 1994.

restante debe aportarlo el franquiciatario, siendo el plazo del crédito de hasta 7 años.⁹²

Dentro de la información necesaria para proporcionar crédito se encuentra:

1. misión, 2. objetivo, 3. contrato de sistema de franquicias, 4. mercado y 5. estrategia de mercadotecnia etc.

Asimismo, el BNCI puede apoyar a todas las franquicias a excepción de los hoteles de más de 5 estrellas y administración de servicios inmobiliarios. En este sentido, las franquicias susceptibles de crédito son: comida rápida 32%, ropa y calzado 10%, rótulos 9%, esparcimiento 7%, tintorerías 5%, hoteles 4% y alquiler y administración de bienes inmuebles 2%.⁹³

Por otra parte, al igual que BNCI, Bancomer a través del Servicio Integral para Franquicias,⁹⁴ brinda el apoyo necesario al franquiciatario para adquirir, instalar y operar una o varias unidades bajo este formato de negocios. Además, ofrece asesoría y los recursos financieros necesarios para el establecimiento de una franquicia, maximizando así la inversión a realizar. De hecho, los planes de financiamiento son aplicables a todos los franquiciatarios de una misma franquicia, mismos que pueden ser personas físicas o morales.

En la sucursal bancaria se evalúa la viabilidad del proyecto de la franquicia, verificando que el franquiciante esté constituido bajo el estricto formato de franquicias y otorgue el respaldo necesario a sus franquiciatarios para que operen eficientemente. Los destinos de los créditos pueden ser para adquisición, mejoras, renovaciones, o sustituciones de activo fijo, tales como maquinaria y equipo, construcción, remodelación o realización de obras materiales, pago de la licencia de uso y explotación de la franquicia (*franchise fee*) y para capital de trabajo.

Estos apoyos se otorgan mediante una amplia gama de servicios del Grupo Financiero Bancomer para impulsar la instalación y operación de unidades bajo esta nueva forma de hacer negocios. Cabe señalar que Bancomer ha trabajado con empresas de la importancia de Alphagraphics, Macro Video Centro y Burguer King entre otros.

⁹² *Idem*

⁹³ *Idem*

⁹⁴ Gerencia del Mercado de Franquicias. "Servicio Integral Bancomer Para el Desarrollo de Franquicias" y Barranco Guadarrama, Evangelina. "Bancomer" Contacto de Unión Empresarial. N° 34 julio de 1993
p. 18

Los servicios que el franquiciatario podrá elegir son:

.Asesoría en la selección de una franquicia exitosa a través de la orientación sobre los factores indispensables a considerar en este proceso, sobre las franquicias existentes en el mercado y los servicios financieros más adecuados a sus requerimientos

.Financiamiento mediante esquemas especialmente diseñados para cubrir las necesidades de maquinaria y equipo

.Arrendamiento para cubrir las necesidades de maquinaria y equipo

.Finanzas para garantizar el cumplimiento de las obligaciones del contrato de franquicia

.Y otros servicios financieros y bancarios, respaldados por el grupo financiero Bancomer para satisfacer totalmente sus necesidades.

Por otro lado, la Operadora de Bolsa Probrusa,⁹⁵ financia proyectos de franquicias con **sincas** (sociedades de inversión de capital variable). Alphagraphics por ejemplo, hizo una operación de esas y Kentucky Fried Chicken hizo otra.

Respecto a la capacitación profesional de recursos humanos, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM) y el Centro Internacional de Franquicias (CIF), han diseñado un diplomado en Desarrollo de Sistemas y Administración de Franquicias cuyo propósito es que los participantes sean capaces de desarrollar, negociar y evaluar las distintas opciones que ofrece un sistema de franquicias tanto nacionales como internacionales, en estrategias de inversión y crecimiento de negocios.⁹⁶

El CIF por su parte, auxilia a el empresario en el desarrollo de sistemas y operación de franquicias, elaboración de diagnóstico y proyecto de factibilidad, diseño de plan estratégico, desarrollo de sistemas de franquicias, afinación y seguimiento del sistema; comercialización y consultoría, portafolio de inversionistas que buscan

⁹⁵ Hope. María. "¿De dónde sale el dinero?" Expansión. 23 de mayo de 1992 p. 51-58

⁹⁶ Martínez Zwanzinger, Celia. "El sistema de franquicias en México" Foro para el desarrollo de la empresa. marzo 1993 n° 3 p 33-35

franquicias, portafolio de empresas que ofrecen franquicias, cobertura del mercado internacional y franquicias maestras de importación y exportación etc. Es importante apuntar que de las 220 empresas que se encontraban en México en julio de 1993, el CIF participó en el desarrollo del 45%.⁹⁷ Adicionalmente, este Centro no se ha limitado al desarrollo de las empresas en México, actualmente participa en mercados como EU, Guatemala y Chile, y posiblemente en poco tiempo en Colombia y Venezuela.

Por otro lado, el CIF no otorga financiamiento a franquicias directamente, pero ha creado diferentes esquemas a través de la banca de primer piso; un área dentro de la banca que se encarga de analizar y desarrollar el fondo y las estrategias de financiamiento para las empresas que lo soliciten. Así se analiza la posición en que se encuentra la empresa y cuál es su expectativa de crecimiento y en relación con esos pronósticos se evalúa la tasa de financiamiento para optar por una opción, ya sea arrendamiento financiero, almacenamiento etc.

El CIF cuenta además con un programa de capacitación dirigido a los franquiciantes que quieren desarrollar su propio sistema. Dicha capacitación tiene una duración de entre 8 y 11 meses y conlleva cuatro etapas: desarrollo del prototipo que se va a franquiciar, sistema de otorgamiento de franquicias, plan de expansión de franquicias, diseño de la empresa que va a operar el sistema de franquicias.

Por otra parte, el Instituto Internacional de Franquicias (IIF) que nació en agosto de 1992 como representante del Franchise Business International en México, promueve todo lo relativo a franquicias a través de conferencias y seminarios para mostrar al empresario mexicano una nueva forma de hacer negocios. Su propósito es que diversas empresas, industrias y agencias de gobierno tengan acceso a lo último en información; asimismo se proporciona entrenamiento concerniente al manejo de franquicias, importación y exportación de sistemas de franquicias e introducción de empresas mexicanas al desarrollo de éstas, introducción y exportación de productos mexicanos dentro del mercado americano, además de desarrollar franquicias mexicanas con la idea de expandirlas en América y Europa.

Colateral al IIF se maneja la Agencia Internacional de Franquicias, que funciona como consultor tanto para franquiciantes como para franquiciatarios,

⁹⁷ Ramos Rivera, Brígida. "Centro Internacional de Franquicias". Contacto de Unión Empresarial n.º. 34 julio de 1993. p 15

desarrolla sistemas de franquicias, realiza proyectos de preinversión y manuales de operación de servicios legales y elabora estudios de mercado.⁹⁸

En lo que respecta a Secofi, ésta cuenta con un programa de apoyo para el rubro de franquicias, en donde la capacitación es básica para crear una verdadera cultura empresarial. Durante 1993 y 1994 a través de su Dirección General de Fomento al Comercio Interior ha impartido 112 seminarios de capacitación, mediante la participación de 2,931 empresarios mexicanos.⁹⁹ El objetivo fundamental de estos cursos tiende a desarrollar una cultura empresarial más amplia de franquicias; con el objeto de que los empresarios que detecten potencial franquiciable en sus negocios, lo desarrollen y lleguen a nuevos mercados.

Por último, cabe apuntar que, en materia de capacitación de acuerdo con el proyecto emprendido con la Concanaco y el Banco Nacional de Comercio Interior, se ha desarrollado un manual de capacitación, el cual recoge principios y conceptos de expertos mexicanos en relación al tema, este documento comprende dos apartados: mientras que el primero se enfoca hacia los aspectos fundamentales del sistema de franquicias, franquiciante y franquiciatario, hasta los aspectos legales; el segundo se encarga de presentar los requisitos para el proceso de desarrollo, a partir de una empresa con buen éxito.¹⁰⁰

⁹⁸ Herrera Aguilar, Miriam. "Instituto Internacional de Franquicias" Contacto de Unión Empresarial n° 34 julio de 1993 p. 7

⁹⁹ "Franquicias mexicanas, perspectivas con potencial: SECOFI" Exelsior Franquicias, edición especial coleccionable n° 4, 31 de octubre de 1994, p.4

¹⁰⁰ Rodríguez, Leticia. "Representan las ventas anuales de las franquicias el 1% del PIB" El Financiero, 20 de abril de 1994, p. 20.

Capítulo 3

3. Marco Legal

A pesar del gran desarrollo que las franquicias han alcanzado a nivel mundial sobre todo a partir del fin de la Segunda Guerra Mundial, y a que se han utilizado desde el siglo pasado en Estados Unidos, en México no se tenía acceso a la información que sobre este método de negocios existía, ello como resultado del enorme proteccionismo y rígido sistema legal que prevalecía en nuestro país.

Cabe recordar que hacia la década de los 70's cuando las economías latinoamericanas iniciaban su desarrollo económico a través de su industrialización, la necesidad de importar tecnología del extranjero era urgente, sin embargo se tenía la idea de que la tecnología importada a nuestros países era obsoleta o que el precio pagado por su transferencia era excesivo y que perjudicaba por ello a los compradores de la misma.

Bajo esta perspectiva, el gobierno mexicano decidió proteger a la naciente industria nacional a través de la Ley de Transferencia de Tecnología del 11 de enero de 1982. Dicha Ley tenía el propósito de eliminar cualquier ventaja que pudiera tener una empresa extranjera sobre las nacionales. Aunado a ello con la Ley de Inversiones Extranjeras se impedía que compañías no nacionales tuvieran injerencia total en empresas mexicanas.

Siendo uno de los elementos del Sistema de Franquicias la aportación de tecnología y la participación de los franquiciantes en la empresa de los franquiciadores, este sistema no podía fructificar en México. Además, a pesar de que existía interés por parte de empresas norteamericanas por exportar el método de franquicias a través de sus empresas, el gobierno mexicano consideraba que al entrar los diferentes conceptos de negocios a territorio mexicano, se provocaría la pérdida de algunos de nuestros valores culturales.

Más aún, de acuerdo con Ley de Transferencia de Tecnología se debían registrar todos y cada uno de los contratos de tecnología que tuvieran efectos en nuestro país; un contrato de franquicia se consideraba como de *Transferencia de Tecnología*. De esta forma, se previó someter los contratos al examen minucioso de la autoridad y se prohibió el registro de aquellos que fueran perjudiciales para los intereses de los adquirientes (licenciatarios) de la tecnología es decir de la franquicia y, consecuentemente, para la economía nacional. Con este propósito, se elaboró una lista

de causales de negativa de registro que aparecen en los artículos 15 y 16 de la mencionada ley.

Asimismo, mediante el control de los contratos era evidente el interés por aprobar sólo aquellos convenios de tecnología en donde las condiciones favorecieran la posición del adquiriente o licenciario mexicano.¹⁰¹ De hecho, podían pasar hasta 2 años para que el concesionario consiguiera el visto bueno del gobierno mexicano respecto de un convenio de franquicias.

Además, en términos de la Ley, si la regalía o *royalty* pactada en el contrato era excesiva, podría negársele su registro por parte de nuestras autoridades, con lo que el contrato se consideraría nulo. Esta limitación constituyó uno de los obstáculos más importantes para el desarrollo de las franquicias en México por muchos años.

Por otro lado, en base a la legislación de 1982 los concesionarios extranjeros eran objeto además, de una doble tributación, aunado al hecho de que perdían los derechos de propiedad y se encontraban con dificultades para dar efecto a la serie de disposiciones de un convenio de franquicias.

Adicionalmente, el concesionario tenía limitaciones en cuanto al grado de control que podía aplicar a las operaciones del licenciario mexicano. Este último no tenía que cumplir con el requisito de respetar el secreto comercial del concesionario. En consecuencia, muchos concesionarios extranjeros se veían en la obligación de adquirir derechos de propiedad en la franquicia con objeto de proteger su control en cuanto al uso de la tecnología.

La ley de Tecnología prohibía también al licenciario nacional comprar el equipo, las partes y las materias primas en una fuente concreta.¹⁰² Así pues, no es de extrañar que muchos inversionistas extranjeros optaran por no entrar al mercado mexicano o que se dieran por vencidos después de intentarlo sin tener éxito.

En una franquicia en términos de la ley de Transferencia de Tecnología, el franquiciante debía de asumir que la tecnología suministrada al franquiciario podría ser "asimilada" por este último. En "asimilada" por consecuencia se debía asumir que la tecnología proporcionada en términos del contrato de franquicia, suministrada por el franquiciante al franquiciario para la operación del negocio, pasaría a formar parte del patrimonio del segundo.

¹⁰¹ González Calvillo, Enrique. *Franquicias: la revolución de los 90*, p. 80-87

¹⁰² Vernon M. John. "Franquicias. The Yankees are coming" *Expansión*, 21 de noviembre de 1990, p. 122-123

Pese a los inconvenientes, entre 1983 y 1986 se inicia en México el ingreso de algunas de las franquicias más importantes del mundo, consideradas por nuestras autoridades como un mal necesario.¹⁰³ Esta situación se mantuvo hasta finales de la década pasada cuando el 11 de enero de 1986 nuestro país suscribe el Acuerdo General de Aranceles y Comercio (GATT). A partir de entonces se comienza a dar una política de desregulación y apertura económica. Se crean entonces organizaciones como la Asociación Mexicana de Franquicias y el Centro Internacional de Franquicias, interesados en difundir y promover las franquicias en nuestro país además de mejorar las condiciones legales para así propiciar un crecimiento sostenido de las franquicias en México.

¹⁰³ González Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 80-87

3.1 La Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial

A tres años de que México suscribe el Acuerdo General de Aranceles y Comercio con lo que se inicia la entrada de nuestro país dentro del proceso de apertura comercial y globalización mundial, el 9 de enero de 1990 se publica el Reglamento de la Ley de Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes. En éste se reduce la facultad discrecional que las autoridades mostraron durante los últimos años en el área de las franquicias.¹⁰⁴

De la interpretación de la Ley de Transferencia de Tecnología de 1982 se desprende que era prácticamente imposible que existiera la franquicia en México, a pesar de ello, durante los últimos años las autoridades del Registro Nacional de Transferencia de Tecnología permitieron el registro de un número sin precedentes de contratos de franquicia.

Ahora bien, si se analiza la Ley resulta claro que los legisladores no estaban de acuerdo o interesados, en que el "proveedor" de la tecnología tuviera el derecho de participar tan activamente en la administración y actividad del licenciatario como ocurre en el caso de las franquicias.

Con el Reglamento de la Ley, además de hacer pronto el registro de los convenios de licencias en México, se dan con claridad las condiciones para el registro de los convenios para la transferencia de tecnología haciendo más "fácil" el registro de Acuerdos de Franquicias. Más aún, en el nuevo Reglamento se define el contrato de franquicia, las partes que la constituyen, y se establecen con más libertad los términos y las condiciones del convenio de licencia.

De acuerdo con este documento, corresponde a las partes establecer los costos y los pagos de regalías al concesionario extranjero en la operación de la franquicia por parte del licenciatario mexicano; convenir la obligación del licenciatario en cuanto al secreto comercial y la discreción respecto de otra información confidencial así como permitir al concesionario que señale uno o varios proveedores autorizados o fuentes de abastecimiento en México o en el extranjero. Con ello se dejan de lado algunos de los obstáculos que se derivaban de la Ley de Transferencia de Tecnología.

Además, en el Reglamento se señala que legalmente se entenderá como franquicia, el contrato o acuerdo en el que el proveedor, además de conceder al receptor el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales, transmite conocimientos técnicos o proporciona asistencia con el propósito de

¹⁰⁴ Idem

producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con los mismos sistemas operativos, comerciales y administrativos del otorgante.¹⁰⁵

Lo anterior de acuerdo con el Reglamento, exige la aprobación y registro de todos los contratos, convenios y documentos que se relacionan con la transferencia de distintos tipos de tecnología, incluyendo licencia de marcas, licencia de nombres comerciales, transferencia de conocimientos técnicos a través de planos, diagramas, modelos, manuales, instructivos, formularios, especificaciones, formación y capacitación de personal y otras modalidades además de asistencia técnica en cualquier forma que ésta se preste.

De esta forma, el Reglamento de la Ley de Transferencia de Tecnología, resolvió en su momento la incertidumbre que existía en cuanto a la aprobación y registro de contratos de franquicias en México. Se hizo más patente además el entusiasmo e interés de autoridades y empresarios sobre el tema de las franquicias.

Sin embargo, a pesar de que el Reglamento contribuyó notablemente a facilitar el registro de este tipo de contratos, era necesario recurrir a una solución más permanente y definitiva. En este sentido, el Ejecutivo inició en los primeros días de diciembre de 1990 un proyecto de Ley de Propiedad Intelectual.

De este proyecto, se desprendió la **Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial** publicada el 27 de junio de 1991 en el Diario Oficial de la Federación. Con esta Ley, se abrogó definitivamente la Ley de Transferencia de Tecnología de 1982, y se dió inicio a una nueva era en el desarrollo no sólo de las franquicias sino de los negocios en México.

Entre los objetivos de esta Ley, se encuentran:

-Establecer las bases para que las actividades industriales y comerciales del país tengan un sistema de permanente perfeccionamiento, en cuanto a sus procesos y productos.

-Proteger la propiedad industrial y prevenir los actos que atenten contra ésta o que constituyan competencia desleal, estableciendo las sanciones y penas correspondientes. En el artículo 82 y subsecuentes se prevee la protección de los secretos industriales.

¹⁰⁵ Tendencias. Temas clave para empresas e inversiones. "Regulación flexible de Franquicias". 17 de junio de 1991.

Ahora bien, la protección a la Propiedad Industrial incluye las patentes, los modelos de empresas de servicio público, los diseños industriales, las marcas de fábrica, las marcas de servicio, los nombres comerciales, las indicaciones de fuente o denominaciones de origen y la represión de la competencia desleal.

Esta protección es de suma importancia pues, las nuevas tendencias tecnológicas han tenido dos efectos, ambos demasiado costosos para los inventores y autores que buscan protección. Primero, han aumentado enormemente los gastos de investigación y desarrollo de la producción de muchos bienes que por lo común son robados; tales gastos, sólo pueden ser justificados si existe la seguridad de que podrán ser recuperados en un plazo razonable, durante el cual, el producto es protegido del uso no autorizado que puedan darle otros.

Segundo, la reproducción de productos protegidos se está volviendo más fácil y barata conforme se modernizan las tecnologías para duplicarlos. El infractor puede vender el artículo por un precio mucho menor al del original pues no necesita invertir en la investigación y el mercadeo, o en la elaboración de equipo a fin de producir una copia prácticamente exacta al original, o bien, en el caso de una transmisión, puede apropiarse de los derechos de autor de un programa para radio o televisión y no hay obligación de pagar regalías o derechos por autorización.

Las víctimas del robo de los derechos de propiedad industrial son: los creadores mismos, los consumidores de productos o servicios no originales que por lo regular resultan defectuosos y, en la medida en que la falta de protección desalienta el impulso creativo, la sociedad en su conjunto.¹⁰⁶

Por otra parte cabe señalar que la deficiente regulación que hasta hace poco se tenía de la propiedad industrial, había llevado al gobierno estadounidense a colocar a nuestro país en la lista negra de países que no respetaban o no protegían adecuadamente los derechos de marcas, patentes y aquellos que en general se derivan de la propiedad industrial. Cabe señalar que en Estados Unidos durante los años 60 y principio de los 70, se tuvo la peor experiencia de que se tenga memoria en venta de franquicias por parte de abusivos "franquiciantes", éstas eran compradas por inocentes y mal informados inversionistas que, ante la posibilidad de hacer un gran negocio, eran engañados con promesas ficticias.

¹⁰⁶ Stalson, Helena. "Derechos de propiedad intelectual y competitividad de los Estados Unidos" Perspectivas económicas. Los desafíos del comercio a la propiedad intelectual. Revista Trimestral de la Economía Mundial. n° 64 p. 6-11

La utilización de nombres famosos de artistas como "ganchos" para bautizar un negocio en auge era muy frecuente, gente como Jerry Lewis se vió envuelta en problemas legales muy serios a consecuencia de operaciones que nunca se concretaron tales como capacitación y apoyo por parte del franquiciante. Todo ésto dio como resultado que en el vecino país del norte, la regulación del sistema de franquicias cayera en la exageración. Por ejemplo, los contratos deben registrarse en forma diferente en 14 estados (y una provincia de Canadá: Alberta).

Esto significa que si una persona representa a una empresa con sede en Illinois, y se encuentra en un aeropuerto de Nueva York con alguien que vive en Maryland y desea negociar la compra de una franquicia que quiere llevar a California, deberá entonces hacer cuatro registros; uno por cada estado.¹⁰⁷

Por otro lado, en los artículos 136 al 142, del capítulo VI "las licencias y la transmisión de derechos" de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, se toma en cuenta lo relacionado a las franquicias.¹⁰⁸

En el artículo 136, se señala que sólo el titular de una marca registrada podrá otorgar a terceras personas los derechos para su utilización, mediante un convenio o licencia de uso, ello con relación a todos o algunos de los productos o servicios a los que dicha marca se aplique. En el caso de que la marca se haya otorgado mediante licencia, ésta deberá ser inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial.

Por lo que se refiere al artículo 137, en éste se apunta que, para inscribir una licencia en la Secretaría, se deberá elaborar la solicitud correspondiente de acuerdo con los términos que establece el reglamento de la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial.

Ahora bien, de acuerdo con el artículo 138, la cancelación de la inscripción de una licencia se puede dar en los siguientes casos:

I. Cuando la soliciten tanto el titular de la marca como el usuario a quien se le halla otorgado la licencia para la explotación de la marca.

II. Por nulidad, caducidad o cancelación y,

III. Por orden judicial.

Por otro lado, en el artículo 139, se establece que los productos que vendan o los servicios que presten la(s) persona(s) a quienes se les haya otorgado la licencia,

¹⁰⁷ Huerdo Lange. Juan. "La mesa puesta" Expansión 13 de noviembre de 1991. p. 25-27

¹⁰⁸ Diario Oficial de la Federación 27 de junio de 1991

deberán ser de la misma calidad que los fabricados o prestados por el titular de la marca. Más aún, los productos o el establecimiento en donde se presten o contraten los servicios deberán indicar el nombre del usuario y demás datos que prevenga el Reglamento de la Ley de Propiedad Industrial.

Adicionalmente, en el artículo 140 se especifica que el usuario al que se le halla concedido una licencia que se encuentra inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, salvo estipulación en contrario, tendrá el derecho de ejercer acciones legales para impedir la falsificación, imitación o uso legal de la marca como si éste fuera su propio titular. Además, en el artículo 141, se señala que el uso de la marca por el usuario a quien se le otorgó licencia inscrita en la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, se considerará como realizada por el titular de la misma.

Por lo que respecta al artículo 142 de la Ley de Propiedad Industrial, además de señalar que:

"existirá franquicia cuando con la licencia de uso de una marca se trasmitan conocimientos técnicos o se proporcione asistencia técnica para que la persona a quien se le concede pueda producir o vender bienes o prestar servicios de manera uniforme y con métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendiente a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicio a los que ésta se designe..."

Se determina que existe a cargo del franquiciante la obligación de dar a conocer a sus potenciales franquiciatarios información relativa a la franquicia. Establece además, que dicha información será la prevista en el Reglamento de la misma Ley.

Después de casi tres años de espera por parte de franquiciantes y franquiciatarios, finalmente éste documento se publicó el 23 de noviembre de 1994 ¹⁰⁹ y, en su artículo 65 se establecen los datos que "al menos", el titular de una franquicia debe proporcionar a los interesados previa celebración del contrato respectivo.

Además del nombre, denominación o razón social y nacionalidad del franquiciante, éste deberá proporcionar al franquiciatario, la descripción de la franquicia, la antigüedad de la empresa franquiciante de origen y, en su caso, los datos del franquiciante maestro.

¹⁰⁹ Diario Oficial de la Federación 23 de noviembre de 1994

Más aún, el franquiciante debe dar a conocer, los derechos de propiedad intelectual que involucra la franquicia, los montos y conceptos de los pagos que el franquiciatario debe cubrir; los tipos de asistencia técnica y servicios que le serán proporcionados al franquiciatario, además de la definición de la zona territorial de operación.

Asimismo, el Reglamento de la Ley de Propiedad industrial establece que el franquiciante debe informar a su franquiciatario acerca de los derechos de conceder o no subfranquicias a terceros y, en su caso, los requisitos que se deben cubrir para hacerlo. Se señala además, la necesidad de poner al tanto al franquiciatario sobre las obligaciones que deberá tener respecto de la información de tipo confidencial que le proporcione el franquiciante y en general, las obligaciones y derechos que de la celebración del contrato se deriven.

La aparición de este Reglamento es de suma ayuda para aquellos inversionistas interesados en adquirir una franquicia pues, existen en la actualidad incontables empresas que ofrecen la franquicia de una marca algunas veces inexistente o que no tiene un respaldo técnico. Y aún cuando se esperaba más de este documento, las reglas que ahí se establecen son un buen inicio para la reglamentación del desarrollo del sistema de franquicias.

En el vecino país del norte por ejemplo, existe una amplia gama de instrumentos jurídicos que han permitido el desarrollo de las franquicias. Entre ellas quizá el más importante sea la *Uniform Franchise Offering Circular (UFOC)*. Esta es una declaración que contiene información sobre el franquiciante, la franquicia y lo que se espera del franquiciador. En este documento, el franquiciante se obliga a proporcionar toda la información sobre el negocio de franquicia, necesaria para tomar una decisión de inversión.

Recientemente un estudio mostró que 88% de los franquiciatarios de Estados Unidos, encontraron en la UFOC los elementos centrales para entrar en el negocio de las franquicias. De acuerdo con esta investigación, más de la mitad de todos los franquiciatarios estuvieron de acuerdo en que la UFOC provee la información necesaria en un tiempo y costo razonables. Por su parte, los franquiciantes señalaron en dicha investigación que la UFOC da credibilidad y seguridad sobre sus franquicias al futuro inversionista. 110

110 Mendiola, Gerardo. "Franquiciar en México" *Expansión* 13 de mayo de 1992, p. 42

Por otra parte, pese a que el marco legal sobre el que se desarrollan las franquicias es demasiado joven y que todavía falta mucho por hacer, se debe mencionar que México es el modelo legal a seguir en materia de franquicias, gracias a que se legisló con tiempo y se previeron situaciones. De hecho, el modelo aplicado en nuestro país para la creación y protección de un esquema estructurado jurídicamente es tomado como patrón de referencia en países como Francia. En Latinoamérica por su parte, se adopta paulatinamente.¹¹¹

¹¹¹ Rodríguez López, Roberto. "Franquicias, verbo en auge. Cercana a la integración Latina". Exelsior, Ediciones especiales. 25 de abril de 1994.

3.2 El contrato de franquicia

La relación entre franquiciante y franquiciatario se plasma en un contrato que se denomina Contrato de Franquicia, en él se establecen en forma detallada las obligaciones y derechos de las partes y se definen con claridad las reglas a las que ambas partes se someten, muy diferentes a las previstas en otros tipos de contratos.

El Contrato de Franquicia es un "contrato mercantil, bilateral, oneroso y de trato sucesivo en virtud del cual el franquiciante le otorga al franquiciatario el derecho no exclusivo para usar su marca o nombre comercial y le transfiere su tecnología (*Know-how*) para la operación de un negocio; por su parte el franquiciatario se obliga al pago de una regalía y al estricto apego a todos y cada uno de los estándares y requisitos impuestos por el franquiciante".¹¹²

Asimismo, es conveniente apuntar que este tipo de contrato puede definirse como un "contrato atípico, integrado por la conjunción de varios contratos, como pueden ser de distribución, de concesión, de asistencia técnica, de licencia, uso de marcas etcétera".¹¹³

Al respecto, la definición que se da en el artículo 142 de la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial es muy completa; en ella se contienen los dos elementos esenciales de una franquicia, siendo éstos la licencia de uso de una marca y la transmisión de conocimientos técnicos, para que a quien se le concede, pueda producir o vender bienes o servicios de manera uniforme con el titular de la marca.

Por otra parte, antes de la firma de un contrato de franquicia, deben existir una serie de condiciones que en el caso de ser ignoradas pueden poner en riesgo el éxito del negocio franquiciado y en consecuencia, el de la propia franquicia.¹¹⁴ Por ejemplo, se debe tener en cuenta que las partes que integran el contrato, son el franquiciante y el franquiciatario, esto puede parecer irrelevante, sin embargo muchas veces la empresa franquiciante no es titular de la marca que está siendo licenciada o tampoco es fabricante de los productos que serán comercializados en la franquicia.

Adicionalmente, hay que tomar en cuenta también que la construcción del lazo que une al franquiciante y al franquiciatario comprende pero no se limita, a encontrar, conocer y entender a la contraparte, sino que también evalúa y analiza las ventajas y

¹¹² González Calvillo Enrique. Op. cit. p. 72-80

¹¹³ Zavala Neri, Miguel. "Las franquicias desde un punto de vista fiscal". Consultorio fiscal. N° 102. 16 de noviembre de 1993 p.7-8

¹¹⁴ González Calvillo Enrique. Op. cit. p. 72-80

desventajas de celebrar el contrato con ésta. Es importante señalar aquí que nada es más erróneo que considerar la celebración de un contrato de franquicia como la instantánea y automática solución a un reto económico u operativo. Es decir que tanto el franquiciante como el franquiciatario no deben ver a la franquicia como la fórmula mágica que les solucionará sus problemas financieros.

Por otro lado, el con quién es tan sólo uno de los criterios que el franquiciante y el futuro franquiciatario deben tomar en cuenta, el en dónde, el cuándo, el por qué celebrar un contrato de franquicia son preguntas que no pueden ni deben ignorarse.

Adicionalmente, se debe hacer notar que el nexo jurídico no es el mismo que se forma entre los socios de una sociedad mercantil, sin embargo, tanto la franquicia como la sociedad permiten que una o más personas físicas o morales reúnan sus potenciales o habilidades para obtener un mismo objetivo o fin, es decir: la exitosa operación de un negocio.

Para efectos de esta similitud, las aportaciones del franquiciante y el franquiciatario son tan distintas como complementarias: por un lado la marca o nombre comercial y el *Know-how* que aporta el franquiciante, y por el otro, la inversión y el trabajo que aporta el franquiciatario. Entre el franquiciante y el franquiciatario se establece entonces una relación intensa y compleja como la que suele darse entre los socios, aunque la relación entre ambos es totalmente distinta.

La relación entre franquiciante y franquiciatario se basa en las obligaciones y los derechos que prevee para ambos el Contrato de Franquicia. El cumplimiento exacto de éste es, para el franquiciante, la garantía de que se preservará el buen nombre y el éxito de la franquicia. Desafortunadamente, el riesgo del franquiciante de que sus franquiciatarios no cumplan sus obligaciones es sumamente alto. Un contrato impreciso, incompleto o simplemente deficiente, puede ser la primera razón para el deterioro de la relación y en consecuencia, el fracaso y conclusión del contrato.

Por otro lado la redacción del contrato de franquicia no le corresponde ni es responsabilidad del sujeto interesado en adquirirla sino del que la ofrece. El franquiciante debe saber evaluar todo aquello a lo que estará dispuesto a obligarse ante a sus franquiciatarios, e incluir todo aquello que estará resuelto a exigir de estos últimos con el propósito de cumplir dos objetivos fundamentales: obtener la retribución justa de la licencia de su marca y la transferencia de su tecnología y la adecuada protección y mejoramiento de su sistema, que incluye a sus marcas y el *Know-how*, que constituyen la columna vertebral de la franquicia.

Ahora bien, las cláusulas de mayor importancia en la franquicia son:

Licencia del sistema (objeto del contrato)

En las franquicias de formato de negocio, el franquiciante le otorga al franquiciatario la licencia de su sistema. El sistema incluye pero no se limita a la marca o nombre comercial y los conocimientos o *Know-how* que permiten la operación eficaz y homogénea, de todos y cada uno de los negocios franquiciados.

Pagos de regalías (contraprestación)

La contraprestación del franquiciante por la licencia de su sistema es el pago de una regalía o *royaltie*. Dicho pago se determina aplicando un porcentaje de los ingresos brutos del negocio franquiciado. Dicho porcentaje varía de franquicia en franquicia y no hay uno en particular que pueda considerarse como el justo o más adecuado.

El monto (porcentaje) de las regalías depende de una serie de factores entre los que figuran el valor y penetración de la marca o nombre comercial en un mercado en particular, así como el valor de los conocimientos que le son transferidos a los franquiciatarios. Las compañías de franquicias han establecido la práctica de cobrar a el franquiciatario, al momento de la firma del contrato un derecho o cuota de franquicia (*FRANCHISE FEE*).

El cobro de dicha cuota no tiene otro propósito que el de permitirle al franquiciante el reembolso de los gastos en que incurrió para llevar a cabo la firma de ese contrato.

Vigencia del contrato (plazo)

No todos los contratos de franquicia tienen que prever un periodo de vigencia similar, la mayor parte de los contratos de este tipo en México prevén una duración de diez años, se trata éste de un periodo considerado por las compañías de franquicias como aceptable.

Información confidencial

En el caso de las franquicias, es de gran importancia la obligación que asume el franquiciatario de no divulgar a terceros la información que se le confiere y de

mantenerla confidencial, no sólo durante la vigencia del contrato sino inclusive después de la fecha de su terminación.

Acuerdos de no competir (obligaciones en caso de terminación o vencimiento)

Se trata ésta de una obligación a cargo del franquiciatario que, por ser tan novedosa ha traído algunos problemas respecto de su aplicación y ejecución en México. Los convenios de no competencia son muy comunes en Estados Unidos desde hace un muy buen número de años; sin embargo, con la llegada de las franquicias de ese país a México, se presentaron algunos problemas en la puesta en práctica.

El artículo cinco de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos señala que, constituye una garantía individual el derecho de ejercer cualquier actividad siempre cuando esta sea lícita. El acuerdo de no competir representa entonces una restricción a dicha garantía.

La solución que se ha propuesto para el cumplimiento y ejecución de los acuerdos de no competencia previstos en este tipo de contratos ha sido mediante el establecimiento de penas convencionales. El franquiciatario podrá no verse obligado a cumplir su obligación de no competir con su franquiciante, pero no hay duda de que, si las partes pactan una pena convencional en caso de incumplimiento, el franquiciante tiene todo el derecho de implantársela al franquiciatario competidor. Finalmente se debe apuntar que complementando la cláusula de no competencia, se establecen los criterios previstos en la Ley Federal de Competencia Económica publicada en el Diario Oficial de la Federación del 24 de diciembre de 1992.

3.3 El Registro y Protección de las marcas.

Las marcas son uno de los elementos más importantes de una franquicia y uno de los signos distintivos más importantes. Si bien el concepto de marca no es un elemento único de una franquicia, si es uno de los más importantes. No puede entenderse la existencia de una franquicia si no hay una marca debidamente registrada que la distinga de otros negocios. Asimismo, no es aconsejable que un inversionista adquiera una franquicia cuando el franquiciante no sea a su vez el titular de las marcas que distinguen el negocio franquiciado.

Como en la mayoría de los países latinoamericanos, el derecho exclusivo para explotar una marca en México deriva de su registro. Todas las marcas de uso común, todas las marcas comerciales deben estar registradas en nuestro país. La Secretaría de Comercio y Fomento Industrial mantiene y controla este registro. Es en éste donde se manifiestan los derechos de posesión de las marcas, por lo regular, esta marca o las marcas deben ser registradas por sus propietarios, aún cuando no residan en nuestro país. Cabe aclarar aquí que las marcas registradas en Estados Unidos, no necesariamente son respetadas en nuestro registro de marcas por lo que es necesario registrar éstas en nuestro país, aún cuando ya se cuente con registro en otras partes.

Por lo que se refiere a la solicitud de registro de una marca en México, ésta deberá contener los siguientes datos:¹¹⁵

- I. Nombre, nacionalidad y domicilio del solicitante;
- II.El signo distintivo de la marca, mencionando si es nominativo, innominativo o mixto y, en su caso, si es tridimensional;
- III.La fecha de primer uso de la marca, la que no podrá ser modificada posteriormente, o la mención de que no se ha usado;
- IV.Los productos o servicios a los que se aplicarán las marcas, y
- V. Los demás que prevenga el Reglamento de esta Ley.

Si se tiene un diseño que se desee proteger, será también necesario anexarlo a la solicitud con ocho ejemplares en blanco y negro y a color - si es que se desea proteger algún color en especial- en un diseño que no sea mayor de 10 x 10cm ni menor de 4 x 4cm. Deberá acompañarse a la solicitud el comprobante de pago de derechos que fije la Ley Federal de Derechos Vigentes así como un testimonio notarial en el cual se establezcan las facultades legales necesarias del poderdante para ceder su derecho en la utilización de una marca determinada en favor de la o las personas que vayan a

¹¹⁵ González Calvillo Enrique. La experiencia de las franquicias. p.149

realizar el trámite, lo anterior en caso de que el titular sea una persona moral. Ahora bien, si se trata de una persona física, bastará que anexe una carta poder, firmada por dos testigos.

Una vez que se ha presentado la solicitud ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, dependiente de la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, deberá ser sujeta a un examen administrativo, para posteriormente sujetarse a uno de novedad, con el fin de buscar si no existen otras marcas semejantes en grados de confusión y similitud a aquella que se pretende registrar. En el supuesto de que también se quiera registrar un diseño, éste tampoco deberá presentar una similitud con algún otro que este previamente registrado o que sean iguales o semejantes en grado de confusión, a fin de no afectar los derechos de un tercero.

En México es posible transmitir los derechos de una marca, con el simple hecho de suscribir un contrato de cesión de derechos y presentarlo para su registro ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico. Asimismo, una marca podrá ser utilizada tanto por su titular como por aquellos a quienes este último conceda una licencia para su uso, la cual tendrá que ser registrada para que tenga efecto ante terceros.

La vigencia de un registro de marca en la actualidad es de diez años. Anteriormente, una marca estaba vigente solamente por un periodo de cinco años. A esto se suma el hecho de que una marca podrá ser renovada por periodos consecutivos de diez años por las veces que el titular desee. En el pasado, era necesario demostrar en forma indudable el uso de una marca; hoy en día sólo es necesario declarar dicho uso, bajo protesta de decir verdad. Esto se hace mediante un escrito que se presenta ante la Dirección General de Desarrollo Tecnológico, a los tres años de la fecha legal. Por fecha legal se entenderá el día en que se presentó la solicitud de registro.

De acuerdo con nuestra legislación, podrá solicitarse la nulidad de una marca mexicana, si se prueba que con anterioridad a su registro en nuestro país, ya fue registrada en el extranjero; esto, siempre y cuando se solicite en los términos de la ley y, obviamente, cuando el solicitante de dicho registro sea persona distinta a quien haya usado la marca en el extranjero. Esto se hizo con el claro propósito de defender a los extranjeros contra el registro no autorizado que se pretenda hacer de sus marcas en nuestro país. Finalmente, es preciso señalar además, que en términos de la legislación mexicana, el uso no autorizado de marcas registradas es considerado como delito.

3.4 El derecho de autor y las franquicias.

Los derechos de autor son un tema de lo que poco se ha comentado en el pasado con respecto a las franquicias y representan uno de los elementos que cobra cada vez mayor importancia. Estos pertenecen a la rama del Derecho denominada Propiedad Intelectual, la cual a su vez incorpora el derecho sobre las creaciones nuevas, patentes, diseños industriales, modelos de utilidad y secretos industriales, signos distintivos, marcas de producto o servicio, nombres y avisos comerciales y denominaciones de origen, y la advertencia de no competir deslealmente.

La creatividad intelectual que es básicamente a lo que se refiere el derecho de autor comprende: obras artísticas e intelectuales; invenciones, diseño de carácter industrial, conocimientos técnicos, secretos no patentados y el crédito comercial o *good will* que desarrollan las empresas y comercios en el empleo de estrategias comerciales de mercadotecnia y publicitaria, bajo el apoyo de marcas y demás signos distintivos.¹¹⁶

Ahora bien, el sistema internacional para proteger la Propiedad Intelectual como existe hoy, tuvo su origen a finales del siglo XIX, y se ha mantenido bastante estable desde ese tiempo. A diferencia de otros convenios internacionales que periódicamente se readaptan o revisan por entero, las convenciones entrelazadas que constituyen el sistema internacional de propiedad intelectual ofrecen un marco legal permanente.

El sistema es complejo y está estructurado en torno a muchas diferentes convenciones y acuerdos suscritos por diversos grupos de países. No obstante, estas convenciones tienen varias características en común, entre ellas, la armonización de distintos sistemas nacionales de Propiedad Intelectual, el principio de trato nacional y el establecimiento de derechos mínimos.

Dentro del sistema de Propiedad Intelectual, dos acuerdos principalmente rigen los derechos de autor. El primero de éstos es la Convención de Berna para la protección de obras literarias y artísticas, que fue adoptada en 1886 y en la cual están agrupados 75 países, sin incluir a Estados Unidos, aunque ya se ha sometido al Congreso la legislación que permitirá la adhesión de este país a dicha Convención.

El segundo acuerdo más importante es la Convención Universal sobre Derechos de Autor que fue adoptada en 1957 y a la cual están suscritos 78 países. Otros acuerdos menos amplios en el terreno de los Derechos de autor comprenden la

¹¹⁶ *Ibidem* p.155

Convención de Roma para la Protección de los ejecutantes, los productores de fonogramas y las organizaciones difusoras.

Por otro lado, el principal Acuerdo que rige las patentes y las marcas de fábrica es la Convención de París para la protección de la Propiedad Industrial que fue adoptada en 1883 y que agrupa a 91 países.

De acuerdo con el artículo 1 de esta Convención. "la protección de la propiedad industrial tiene como objetivo las patentes, los modelos de empresas de servicio público, los diseños industriales, las indicaciones de fuente o denominaciones de origen y la represión de la competencia desleal. La propiedad Industrial se entenderá y aplicará en el sentido más amplio, y no sólo en la industria y el comercio propiamente dichos, sino también en las industrias agrícola y de extracción y en todos los productos manufacturados o naturales...

Las patentes incluirán los diversos tipos de patentes industriales reconocidas por las leyes de los países de la unión, como: las patentes de importación, las patentes de mejora, las patentes y certificados de adición etc."

El único otro acuerdo sobre patentes y marcas de fábrica es el Tratado de Cooperación sobre patentes firmado en 1978 que facilita el registro de solicitudes de patentes sobre el mismo invento en los países miembros.¹¹⁷

En México, el sistema de Propiedad Intelectual se origina de la misma Constitución Política, que reconoce los derechos exclusivos de uso y explotación en favor de quienes producen invenciones u obras intelectuales. En este contexto, la Ley de Fomento y Protección a la Propiedad Industrial comprende: creaciones nuevas, signos distintivos y competencia desleal, mientras que la Ley Federal Derechos de Autor se aplica en el caso de las obras intelectuales y artísticas.

Por otro lado, el derecho de autor protege al creador de obras intelectuales o artísticas y a su obra cuyo contenido de carácter artístico e intelectual, es resultado de pensamiento y sensibilidad humana. El sistema de protección de derechos de autor en México protege en principio a la persona física denominada "autor" y, para ello, se le han reconocido una serie de derechos de carácter exclusivo.

Por otra parte, para ser objeto de protección, la obra debe de presentar una verdadera expresión creativa, original, completa, unitaria y que tenga un significado. Además, la ley mexicana de Derecho de Autor requiere la fijación de la obra en un objeto o medio tangible para que sea materia de protección, lo cual no significa que el

117 Stalson, Helena. "El sistema de Propiedad Intelectual" Perspectivas económicas. Los desafíos del comercio a la propiedad intelectual. Revista Trimestral de la Economía Mundial. n° 64 p. 20

derecho exclusivo sobre la creación de carácter material se extienda sobre dicho medio tangible.

Adicionalmente se debe anotar que la ley establece que las obras pueden ser individuales o colectivas, según la participación de una o varias personas. Son obras colectivas las realizadas por un grupo de dos o más autores a los que se denomina coautores o colaboradores.

Asimismo, se reconoce dos clases de derechos: morales y patrimoniales.¹¹⁸ Los derechos morales representan la manifestación de la personalidad del autor, son inherentes a éste, quien los posee en forma permanente durante el transcurso de su vida y aún después de su muerte, sin que éstos terminen. A la muerte del autor, serán sus herederos legítimos, quienes tendrán a su cargo el ejercicio de los mismos.

Del mismo modo, en la doctrina del Derecho de Autor se conocen varias categorías de derechos morales, de las cuales la legislación mexicana reconoce dos: el derecho moral de paternidad y el derecho moral de integridad. El primero consiste en que cada vez que se utilice una obra protegida por el derecho de autor, la persona que la utilice tiene la obligación de mencionar el nombre del autor. A través de esta norma, la legislación busca establecer una vinculación permanente entre la obra y el creador de la obra: el autor.

El segundo de los derechos morales, se refiere a la negativa de modificar las obras sin consentimiento del autor. Esto significa que el usuario de las obras no podrá modificar, ni siquiera el signo de puntuación más insignificante, sin la autorización escrita del autor. Por consiguiente, existe impedimento jurídico de modificar la obra, ya sea total o parcialmente, mientras no exista la autorización correspondiente.

Por lo que respecta a los derechos patrimoniales, el autor tiene el derecho de utilizar y explotar la obra en forma exclusiva. De esta forma, dicho autor pueden transferir, licenciar o disponer sus derechos patrimoniales en cinco grandes rubros: reproducción de la obra; comercialización y distribución de la misma; control sobre la producción de obras derivadas -arreglos, compendios, ampliaciones, traducciones, adaptaciones, compilaciones (incluyendo bases de datos electrónicas)-, transformaciones de obras: autorización, proyección y representación pública de la obra, y finalmente, derecho a la exhibición de obras plásticas.

Ahora bien, por lo que se refiere a los planes comerciales, mercadológicos, administrativos y de operación que involucran al sistema de operación objeto de la franquicia, destaca de manera importante la existencia de uno o más signos distintivos,

¹¹⁸ Ibidem p. 156-159

que le dan uniformidad y que constituyen la base sobre la cual descansa el crédito comercial del negocio franquiciado. Es decir el signo distintivo es lo que permite distinguir al negocio franquiciado de otros similares, por ejemplo por alguno de estos signos el consumidor es capaz de distinguir eficiencia en el servicio o producto.

En este sentido, existen derechos de Propiedad Intelectual que dan sostenimiento a la franquicia en forma paralela a los signos distintivos que son de naturaleza artística en muchas ocasiones. En tales casos el propietario o poseedor de los derechos sobre la franquicia debe producir las obras necesarias para el desarrollo de ésta, y para explotarla y protegerla adecuadamente. Por otro lado, por sus características y objetivos, la franquicia requiere constantemente de la utilización de obras ajenas sobre las cuales se debe tener el cuidado suficiente para no incurrir en violaciones y, por lo tanto en problemas de orden legal.

Así, la participación del derecho de autor en las franquicias puede ser tan extensa y diversa como el número de sectores susceptibles de franquiciarse. Bajo esta perspectiva, una franquicia puede contener elementos creativos y originales, desde la fachada del establecimiento comercial o de servicios, hasta el contenido de los manuales.

Capítulo 4

4. Las franquicias en México

En la actualidad se sabe que cientos de emprendedores en México no cumplen con el objetivo de crear un negocio exitoso; ésto a causa de múltiples factores, uno de ellos, considerado como el de mayor trascendencia es la falta de financiamientos. Ante este panorama una de las alternativas más recurrentes, incluso de las grandes corporaciones es el de las asociaciones a través del *partnering* o asociacionismo; estrategia de negocios que dentro de sus numerosas variantes se basa en la sinergia de los involucrados para lograr una meta común.

Ejemplo de lo anterior son las uniones entre instituciones bancarias de México con sus similares del exterior que se han podido observar a últimas fechas; las alianzas estratégicas entre consorcios industriales, comerciales y de servicios también son cosa común, incluso dentro de estos ejemplos se puede considerar la alianza comercial de nuestro país con Estados Unidos y Canadá para consolidarse ante el surgimiento de los bloques comerciales en el mundo.

Ahora bien, la vía de la asociación entre organizaciones y personas para ser más fuertes no sólo se da a gran escala; de hecho dentro de las diferentes opciones que ofrece esta estrategia, se destaca el papel que dentro del proceso de globalización de la producción y de la prestación de servicios ha alcanzado el **sistema de franquicias**. Esto como resultado de la creciente estandarización del consumo y de la producción .

Por lo que respecta a nuestro país, las franquicias hacen su arribo en la década de los 80's y a partir de entonces han mostrado un desarrollo impresionante. Tres han sido los factores que han permitido la expansión: el económico, social y el jurídico.

Respecto del económico se puede mencionar, el programa antinflacionario que propició la desaceleración en el crecimiento de los precios; el aumento de la inversión privada; la política gubernamental de disminuir su participación en la economía; las bajas tasas de interés y la apertura comercial.

Desde el punto de vista social se destaca el hecho de que los hábitos de consumo de la población se han ido modificando siguiendo los esquemas de calidad en la compra y consumo de productos y servicios.

Dentro del rubro jurídico, a partir de enero de 1990, fecha en que se decretó el nuevo Reglamento de Transferencia de Tecnología, el gobierno comienza a crear

las condiciones idóneas para que los empresarios tanto mexicanos como extranjeros se iniciaran en este tipo de negocios.

A ello se agregan las iniciativas tomadas por el presidente Salinas que abrieron las puertas de nuestro país a la inversión extranjera y, más tarde a un proyecto de libre comercio con EU, Canadá y otros países de Sudamérica; de esta forma se facilitó la entrada de franquicias provenientes del extranjero.

Ahora bien, en una primera fase, la implantación de franquicias en México estuvo caracterizada más por la compra de franquicias que ya estaban dentro del mercado que por la incorporación de compañías nacionales a este formato de negocios.

Esta situación se debió en primera instancia, a la falta de creatividad de los empresarios mexicanos que, en lugar de generar sus propios conceptos, decidieron comprarlos ya hechos. Sin embargo, gracias a que se produjo la importación de franquicias, un número considerable de empresarios mexicanos se dió cuenta de que tenía en las manos negocios que eran franquiciables. Y es que era necesario que hubiera un periodo de importación de franquicias que permitiera al público y a los empresarios conocer el sistema para luego lanzarse a otorgar franquicias. La importación se hizo a través de contratos directos (single unit franchise) o de contratos maestros (master franchise). Es decir franquicias maestras y franquicias simples.

Cabe señalar que hasta la fecha más de cien empresas mexicanas ya iniciaron el otorgamiento de franquicias,¹¹⁹ lo cual significa que México ya ha entrado a la segunda fase, el desarrollo de franquicias nacionales y está entrando a la tercera que es la exportación de franquicias. Sin embargo, si bien se ha realizado un sinnúmero de negocios de éxito, también se ha observado a un número importante de empresas que se "lanzaron" en forma improvisada y, como resultado, están pasando momentos difíciles.

Por otro lado, cabe mencionar que a nivel internacional, México ocupa el octavo lugar en número de empresas de franquicias, detrás de Estados Unidos, Australia, Japón, Francia, Brasil, Italia y España. (ver gráfica n° 1) De hecho, nuestro país ha crecido en tan sólo dos años lo que Brasil en 10.¹²⁰

119 Flores Vega, Ernesto. "Las franquicias nos enseñaron a trabajar". Expansión. 13 de mayo de 1992 p. 62-66

120 "Las franquicias en México" Mundo ejecutivo AMF, Informe exclusivo. VII Feria Internacional de Franquicias. 9, 10 y 11 de junio de 1994.

Asimismo, hay que destacar que el éxito de este sistema se basa en las ventajas que como estrategia de comercialización representa para el empresario que no cuenta con recursos suficientes para desarrollar puntos de venta dentro de un territorio y que necesita incrementar la capacidad de distribución de su negocio, para aumentar así su participación en el mercado y obtener más eficiencia en costos.

Además, el sistema de franquicias permite al empresario trasladar al franquiciatario la responsabilidad de aportar capital y la fuerza laboral necesaria para la instalación y operación de cada nuevo punto de venta. Gracias a ello el franquiciante agiliza el desarrollo y mantenimiento de nuevos mercados y/o de mercados lejanos incrementando la capacidad de penetración de sus productos o servicios.

Con la franquicia, encontramos que la operación se facilita y aumenta la eficiencia en la medida en que se delega la operación diaria de las unidades o negocios franquiciados a un franquiciatario, que además de contar con la capacitación y procedimientos adecuados, cuenta con la motivación de ser su propio jefe. Los franquiciatarios están más cerca del mercado y por lo mismo sus propuestas de cambio y mejoras (nuevos productos), estarán más basados en las necesidades del consumidor.

De hecho, la franquicia refuerza la identidad y penetración de la marca, relacionandola con el producto y el punto de venta. Se beneficia así la imagen institucional del franquiciante, pues hay que recordar que el mensaje de más impacto al consumidor es el de crecimiento. Además se trasmite una imagen de mayor servicio y apoyo al cliente, al acercar los productos y servicios más y más al consumidor.

Se debe tener en cuenta además que los negocios de franquicias generan empleos productivos y estables, al mismo tiempo que permiten el desarrollo económico de escala elevando los niveles de calidad y eficiencia en el comercio y los servicios. Se generan igualmente nuevos polos de crecimiento en provincia así como el crecimiento viable para la pequeñas y medianas empresas; organización para la red de proveedores y de los canales de distribución; poder de compra colectiva con el ahorro consecuente; mayor investigación y desarrollo de nuevos productos; y finalmente se debe anotar que los recursos resultado de las regalías y el pago inicial pueden utilizarse para crear unidades propias.

Ahora bien, se debe recalcar una vez más como ya se hizo en otra oportunidad que, si bien con las franquicias una empresa sana puede crecer y penetrar en otros mercados, sin que ello represente una inversión para el franquiciante, no es conveniente que empresas que pasen por un mal momento económico consideren al sistema de franquicias como un "salvavidas".

Por otro lado, algunos problemas e inconvenientes del sistema en opinión de algunos franquiciatarios son: la poca independencia; disciplina; monitoreo del franquiciante; precios de los servicios; inflexibilidad; la venta del negocio y el riesgo asociado con el franquiciante.

A esto hay que agregar que algunos empresarios consideran que el impulso a este tipo de negocios ha generado desajustes en la evolución económica y financiera de las empresas nacionales, para las que lejos de representar un motivo de competencia, consideran a las franquicias como el principal problema para subsistir debido a que estas cuentan con publicidad y giros que en la mayoría de los casos son conocidos internacionalmente, en cambio ellas tienen que enfrentar los altos costos que estas industrias les ocasionan.

En este sentido, si bien es cierto que los nuevos conceptos han desplazado a otros negocios que utilizaban métodos tradicionales, hay que tener en cuenta que la apertura de nuestro país y la globalización de la economía mundial exigen cada vez más la modernización de las empresas para enfrentar a la competencia y proporcionar al consumidor productos y/o servicios de mayor calidad a un buen precio.

Es por ello que la franquicia puede ser una opción viable pues como ya se mencionó, si en un principio se importaron los conceptos del extranjero, empresas nacionales se han dado a la tarea de desarrollar sus propias franquicias e incluso ya las están exportando tal es el caso de Helados Bing, Vip's, Diversiones Moy, etc.

Por otro lado, cabe señalar que invertir en franquiciar el negocio propio puede causar temor a más de uno; sin embargo, el costo para desarrollar una franquicia depende del estado de organización del negocio. Si el negocio está funcionando correctamente y sólo se necesita de algunos pequeños ajustes, los gastos serán menores, pero si por el contrario la empresa se encuentra en "malas condiciones" los desembolsos aumentarán.

En este marco, se estima que la inversión necesaria para franquiciar un negocio puede ir de los \$30,000 dólares a los \$300,000, con un promedio de \$85,000 dólares recuperables muy rápidamente una vez que se comienzan a vender franquicias.¹²¹ De esta manera que el otorgamiento de franquicias puede ser una estrategia de expansión muy sólida en un momento de mayor competencia.

¹²¹ Mendiola, Gerardo. "Franquicias la primera ola" Expansión. 12 de mayo de 1993 p. 87-88

Finalmente, no obstante la etapa de recesión que afecta a la economía nacional e internacional, las perspectivas que ofrece el desarrollo de este método como alternativa para el crecimiento de las empresas son alentadoras. Y aún cuando los negocios de franquicias como cualquier otro tipo de negocio son afectados por el ritmo de la economía, se espera que al término de 1995, este tipo de negocios registrará un incremento modesto.

4.1 Las franquicias en el modelo de desarrollo nacional.

Los antecedentes de las franquicias en México datan de finales de la década de los ochenta cuando la coyuntura mundial hizo que nuestro país abriera su economía hacia el exterior y se permitió la entrada de nuevos conceptos de negocios.

Anteriormente era casi imposible que las franquicias se extendieran en nuestro territorio pues además del obstáculo que representaban tanto la Ley de Inversiones Extranjeras como la de Transferencia de Tecnología de 1982, la actitud de rechazo y desconfianza a lo innovador por parte del gobierno, impidió aún más que en la época en que estas tres limitantes existían se pudiera siquiera pensar en el ingreso de empresas extranjeras bajo este sistema.

Hacia 1988 el panorama comenzó a cambiar. El interés por parte de la Asociación Internacional de Franquicias con sede en Washington, D.C. en el desarrollo de este sistema en nuestro país permitió la designación de un representante especial para México. De esta forma se inició una gran campaña de información respecto de esta estrategia de comercialización la cual se intensificó gracias a la organización de conferencias y al surgimiento en 1989 de la Asociación Mexicana de Franquicias.

Al respecto de esta organización, se debe apuntar que ésta no es afiliación obligatoria sin embargo conviene que los franquiciantes se afilien a ella por los beneficios que representa pues brinda facilidades para obtener información detallada de formas adecuadas de operación, oportunidades de franquiciar, asesoría, capacitación, además de ferias, seminarios, asambleas y juntas donde se establece un contacto eficiente entre franquiciantes y franquiciatarios. Adicionalmente, se cuenta con un Comité de Admisión el cual además de estudiar las solicitudes de los franquiciantes, analiza detenidamente que las empresas que estén franquiciando, sean serias y que tengan el soporte adecuado, los sistemas, los manuales y se procura asegurarse que estas compañías hayan tenido un desempeño exitoso.¹²²

Ahora bien, ya en 1990 se presenta el marco legal adecuado para el desarrollo de este formato de negocios en México con la aparición primero del Reglamento de la Ley de Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes, y luego en 1991 con la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad

¹²² Luna Neve, Luis. "Solo Franquicias" Mundo Ejecutivo. Julio de 1993. p. 68-69

Industrial. Y aun cuando ya habian ingresado algunas franquicias a nuestro país, a partir de ese momento se empieza a dar un auge sin precedentes.

En sólo seis años (1988-1993) el crecimiento de este tipo de negocios llegó a ser, de acuerdo con el anexo estadístico del VI informe de Gobierno del presidente Salinas de Gortari, de 845 por ciento. En el periodo comprendido entre 1985 y 1989, la tasa de crecimiento media anual de las franquicias fue de 10.96 por ciento; en 1990 la variación anual ascendió a 9.56 y de acuerdo con estimaciones de la Asociación Mexicana de Franquicias, en 1994 fue de aproximadamente 21.92 por ciento.¹²³ (ver gráfica n° 2) Estos datos nos dan una muestra de la dinámica que han presentado las franquicias en nuestro país durante los últimos años.

Una de las principales razones que explican este crecimiento en México, se debe a que muchos empresarios deseaban ser dueños de su propia empresa y tener un negocio seguro (o menos riesgoso que el promedio), a ésto se suma la baja mortandad en esta estrategia de comercialización dado que una caída generalizada en las ventas golpea en menor medida a un negocio franquiciado que al que opera en forma independiente. Además de que al mismo tiempo, permite que compañías con éxito probado puedan expandir su presencia en el mercado con montos menores de inversión.

Por otra parte, cabe mencionar que al principio los hombres de negocios que decidieron optar por este sistema, se abocaron a acogerse bajo la marca comercial, tecnología y *know how* extranjeros, pues consideraron que en ese momento, era la forma más segura de acceder a este sistema. Esta situación permitió no sólo el tener un mejor conocimiento del método sino que gracias a la valorización de sus ventajas se pudo observar la posibilidad de que los empresarios mexicanos desarrollaran sus propias franquicias y no consideraran como única alternativa para triunfar la importación de ellas.

Sin embargo, al mismo tiempo que se dió a conocer más acerca de su operación y funcionamiento, decenas de firmas comenzaron a vender franquicias sin serlo en sentido estricto ya que ni respetaban el área del franquiciatario, ni le capacitaban, ni le ofrecían manuales operativos, ni le daban seguimiento. Simplemente ofrecían la marca, el prestigio, el producto y el franquiciatario se las arregla como podía. Asimismo se crearon otro tipo de empresas que vienen utilizando parcialmente

¹²³ Gutiérrez, Elvia. "Auge sin precedentes de franquicias en México, crecieron 845% entre 1988 y 1994. El Financiero. 9 de noviembre de 1994, p. 3 A

este sistema, adoptándose a condiciones de mercado y a necesidades específicas de ventas.

Por otro lado si bien se ha observado una expansión y éxito indudable del sistema de franquicias, es obvio que atravesamos por una época llena de retos tanto para los franquiciantes como para los franquiciatarios. A los problemas y dificultades comunes y corrientes, se ha agregado uno con el que no muchos contaban, la complejidad de la relación franquiciante-franquiciatario. Y es que desafortunadamente, no muchos franquiciantes estaban conscientes de lo mucho que debe hacerse después de vender la primera franquicia, de todo el tiempo que le demandaría el apoyo a sus franquiciatarios y de lo mucho que puede evolucionar en tan poco tiempo, la relación con los franquiciatarios del sistema.

Según la mayoría de los franquiciantes, al principio, las cosas se presentaron hasta cierto punto fáciles; aunque introducir una franquicia, identificar a los primeros franquiciatarios, nunca fue sencillo. Pero al fin y al cabo, se trataba de una labor principalmente de promoción. Quienes fueron buenos mercadólogos y vendedores pudieron observar la rápida expansión de su sistema: cientos de hombres y mujeres se acercaron para comprar todo tipo de franquicias. Después de la venta, los vendedores fueron sustituidos por los operadores. El énfasis ya no se encontraba entonces en la promoción, sino en la atención a todas esas personas que confiaron en el sistema y compraron su franquicia.

Para aquéllos que creyeron en las franquicias y que contaron con el respaldo de un franquiciante serio, a pesar de los formidables retos que representó el lanzamiento de sus negocios, han podido obtener resultados positivos. Estos franquiciatarios de éxito fueron aquéllos que acertaron al elegir a un franquiciante profesional, el cual supo "ponerse en los zapatos de sus franquiciatarios".

Pero no todo ha sido fácil, como tampoco ha sido el sistema de franquicias un método infalible para la operación de todo negocio. Como ya se mencionó hubo franquiciantes que no se prepararon y cuyas empresas no funcionaron. Después del "gran boom" (1989-1992), hemos pasado a una etapa de maduración en que los franquiciatarios están planteando a sus franquiciantes todo tipo de dilemas.

Los franquiciatarios que, en un principio fueron dóciles y manejables, que siempre respetaron y siguieron al pie de la letra los lineamientos de su franquiciante, que siguieron a ojos cerrados lo que se les dijo que hicieran, al cabo de los años cambian de manera radical y se convierten en rebeldes que constantemente ponen en tela de juicio lo dispuesto por su franquiciante, cuestionan la validez de sus ideas y argumentos, y constantemente amenazan, inclusive, con abandonar el sistema.

De la experiencia de los franquiciantes en otros países como Estados Unidos y Canadá, donde este fenómeno ocurrió antes que en México, se observa lo que los franquiciantes de nuestros países habrán de hacer en el futuro en su relación con sus franquiciatarios. Entre otras cosas, los franquiciantes deberán ser muy cuidadosos en la selección de sus franquiciatarios, tendrán que enfocarse más a la atención de las necesidades operativas propias y de los franquiciatarios del sistema. En pocas palabras, más operación y menos ventas.

Asimismo hay que destacar que dentro de las muchas causas que provocaron, si no el cierre de negocios franquiciados, si el malestar de un número importante de franquiciatarios, una encuesta realizada por el Instituto Mexicano de Franquicias, A.C., determinó las siguientes ¹²⁴

a) El ineficaz consejo del franquiciante acerca de la viabilidad del punto de venta elegido por el franquiciatario para establecer el negocio franquiciado

b) El carente o nulo apoyo del franquiciante para la aplicación del sistema en la operación del negocio. Las compras de insumos, la política de precios y la promoción de los productos o servicios fueron específicamente, las áreas en donde se identificaron deficiencias.

c) La falta de interés del franquiciante por mantener una comunicación franca y constante con sus franquiciatarios

d) Tratándose de franquicias extranjeras, la indebida adaptación del sistema al territorio donde se estableció el negocio franquiciado. Respecto de formatos extranjeros que fueron colocados en el territorio por un franquiciatario maestro, la ineficacia de este último para "traducir y transmitir" el sistema al franquiciatario.

e) Las cambiantes condiciones del mercado; concretamente el encarecimiento de algún insumo o la caída de las ventas del negocio franquiciado y,

f) La inoperancia del sistema para el funcionamiento del negocio.

No son estas las únicas razones, pero sí las más frecuentemente a las que los franquiciatarios aluden como causantes del mal desempeño o del resultado mediocre de sus negocios.

Por otro lado, es importante señalar que más de la mitad de las franquicias han iniciado su operación en los últimos 3 años. Y aunque la distribución de franquicias

¹²⁴ González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias, p. 16-20

en México hasta el momento se ha centralizado en la capital y en la zona conurbada y que el establecimiento de franquicias fuera del Distrito Federal ha sido un poco más lento, cada vez llegan a la capital más personas de provincia interesadas en llevarse una o varias franquicias a los Estados de la República principalmente para las regiones del Noreste y Occidente. Más aún, en estados como Monterrey y Guadalajara, firmas locales se han atrevido a franquiciar sus conceptos con distintos resultados.

Adicionalmente, de acuerdo con datos proporcionados por la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, sólo cuatro ciudades de la República Mexicana reúnen casi la mitad de las franquicias en el país: Distrito Federal con el 19.47%, Guadalajara con el 11.6%, Monterrey con el 9.05% y Querétaro con el 8.19%. ¹²⁵ (ver gráfica n° 3)

El desarrollo de las franquicias ha sido tan extraordinario que ha logrado impactar los estándares de servicio al cliente del tal manera que ha provocado una modernización en algunos sectores que operaban tradicionalmente en el país (restaurantes, tintorerías, heladerías). Adicionalmente, se ha propiciado un desarrollo de proveedores nacionales para el abastecimiento de insumos, situación favorable a la generación de empleos, innovación tecnológica y elevación de la productividad.

Con este punto vista difieren enormemente tanto la Cámara Nacional que alberga a la Industria Restaurantera y de Alimentos, así como la Industria de lavanderías y tintorerías quienes consideran que han sido de los rubros de la economía más afectados por las franquicias.

Por lo que respecta a la rama de restaurantes, en los últimos años han cerrado decenas de establecimientos a causa del incremento en el número de negocios de *fast-food*. Por lo que se refiere al otro rubro afectado, la instalación de lavanderías y tintorerías de capital foráneo y bajo franquicias, más que generar fuentes de empleos podría propiciar el cierre de establecimientos. Hay que tomar en cuenta que ésta industria se encuentra compuesta por 8 mil establecimientos que ocupan a 40 mil personas, y que el 90% de las unidades son microempresas de carácter familiar, con equipo obsoleto, imagen deteriorada y 80% de capacidad ociosa, debido al escaso acceso a créditos e importación de tecnología padecidos durante los 80's. ¹²⁶

¹²⁵ Informe especial de la VII Feria Internacional de Franquicias

¹²⁶ "Cierre de lavanderías por la instalación de plantas foráneas". El Financiero, 2 de febrero de 1994, p. 15

Bajo este panorama es obvio que las empresas en este rubro sean incapaces de hacer frente a los retos de la competencia, aunque una de las estrategias que se están poniendo en marcha y que podrían dar magníficos resultados es la agrupación de los empresarios a efecto de lograr soluciones comunes. De esta forma, se ha puesto en marcha un programa de modernización sustentado en financiamiento, capacitación mejoramiento de servicio y desarrollo tecnológico.

Por otro lado, la diversidad en las empresas de franquicias les ha permitido una mayor movilidad en áreas que carecen de atractivo para la inversión nacional y extranjera. La modalidad que más se ha popularizado es la de comida rápida (*fast food*) en cerca del 40% del total, sin embargo en las franquicias no todo es comida rápida, el 60% restante esta dividido entre los ramos de venta al menudeo y de servicios. De hecho en la actualidad existen en México franquicias operando 39 giros; tales como los restaurantes, prendas de vestir y calzado, negocios de servicio automotriz, hoteles, renta de camiones, refacciones y talleres, además de tintorerías entre otras. Incluso existen sectores altamente susceptibles de ser franquiciados y que no se han explotado de manera adecuada entre ellos están: hospitales, escuelas, gasolineras y farmacias.¹²⁷ (ver cuadro n° 2)

Por lo que respecta al ritmo de crecimiento de este tipo de negocios, durante los primeros años del "boom", éste empezó a ser de ciento por ciento hasta llegar en ocasiones como a finales de 1991 a 300% anual. Más aún, si en 1989 la Asociación Mexicana de Franquicias (AMF) contaba sólo con 16 miembros, un año más tarde eran cerca de 30 empresas franquiciantes inscritas de las cuales más del 90% era de origen norteamericano. Para 1991 el monto creció en poco más del 200%, de 65 empresas, 70% eran de origen extranjero y 30% nacionales. Hacia 1992 las empresas asociadas eran 150, es decir 87.5% más que el año anterior. Cabe mencionar que ese año aumentó considerablemente el porcentaje de empresas mexicanas, la proporción fue de 57% de empresas extranjeras y 43% mexicanas. Actualmente la proporción de franquicias mexicanas asciende a 52% y las extranjeras a sólo 48%.¹²⁸ (ver gráfica n° 4 y n° 5)

¹²⁷ Flores Vega, Ernesto. "La República de las Franquicias" Expansión, mayo 11 de 1994 p. 48-49

¹²⁸ Rodríguez, Leticia. "Representan las ventas anuales de las franquicias el 1% del PIB" El Financiero, 20 de abril de 1994, p. 20

Pese a los logros alcanzados en tan poco tiempo con este sistema de comercialización, el año de 1993 fue un año bastante difícil. Hay que recordar que dado que el desarrollo de las franquicias siempre sigue la suerte de la economía en la que gravitan. Si una economía crece, es lógico pensar que también las franquicias crecerían en caso contrario, cuando la economía de un país o de una región no crece, tampoco lo podrán hacer las franquicias.

Bajo este panorama, la desaceleración económica que se inició en México a mediados de 1992 empezaba a cobrar sus primeras víctimas en 1993 no sólo de algunas franquicias, sino de los negocios en general. Esto despertó temores y preocupación y dió lugar al pesimismo y al surgimiento de los críticos del sistema. Así, aún cuando el sistema de franquicias, como todos los negocios presenta algunos escollos en el camino hacia la madurez y consolidación, éste se ha desarrollado de manera exitosa en el país y por ejemplo en 1993 operaron franquicias en México en poco más de 5 mil puntos de venta, los cuales generaron unos 90 mil empleos y 3 mil millones de dólares en ventas, es decir el equivalente al 1% del PIB.¹²⁹ Estas cifras son un buen indicador del potencial de este sistema de negocios.

Además, por mucho que según algunos medios impresos del país, algunas franquicias "andan mal", lo cierto es que era de esperarse una corrección lógica en el extraordinario crecimiento de las franquicias. Si bien a últimas fechas, por la antes citada desaceleración económica que se ha observado en nuestro país, que deja ver una industria de franquicias virtualmente empantanada por los fracasos de algunos conceptos, la contracción del mercado y la consecuente cautela de los inversionistas, aunado a que no se ha logrado un crecimiento importante, la tendencia inicial continúa.

Por otro lado, aún cuando hasta este momento, poco más de 100 empresas mexicanas -la mayoría de ellas dentro del sector servicios- están otorgando franquicias, es necesario que los empresarios tengan en cuenta la opción del franquiciamiento de sus negocios pues, si bien no es la fórmula para resolver sus problemas, coadyuvaría a resolver la necesidad que tienen de incrementar su capacidad de distribución, gracias a un crecimiento más económico y rápido como resultado del trabajo conjunto entre el franquiciante y franquiciatario.

¹²⁹ González Pérez, Lourdes. "Urge ordenar el acelerado crecimiento de franquicias" El Financiero 10 de junio de 1994, p. 17

4.1.1 Las franquicias extranjeras

Hacia 1982, Mc Donald's comenzó a sentar las bases para el ingreso al mercado mexicano de otras franquicias extranjeras. Al principio celebró contratos de franquicias respecto de las dos primeras unidades que se abrirían en la Ciudad de México y Monterrey. Antes de la apertura de dichos restaurantes, Mc Donald's hubo de tener la aprobación y registro de sus contratos ante el Registro Nacional de Transferencia de Tecnología, lo cual representó un trámite difícil y complicado.

Para que las autoridades pudieran aprobar y ordenar el registro de los contratos, fue necesario que éstas entendieran lo que es una franquicia y las diferencias básicas que existían entre este tipo de contratos y los que tradicionalmente se habían sometido para su aprobación y registro en el pasado.

Acostumbrados a estudiar para su aprobación contratos de licencia de marcas o de asistencia técnica que regularmente no tenían más de 15 hojas los contratos de franquicias causaban extrañamiento pues en el mejor de los casos eran de poco más de 50 hojas y a ello había que agregarle sus anexos. Sin embargo gracias a la Asociación Internacional de Franquicias y a la preparación de conferencias informativas, poco a poco las autoridades comenzaron a conocer mejor a este sistema y ya no se confundía tan fácilmente con otras figuras afines.

Así fue como el ingreso de Mc Donald's y de otras importantes franquicias americanas como Howard Johnson, TGI Fridays y Frudckers, marcó a finales de 1987 el inicio de lo que en años posteriores sería la expansión de las franquicias extranjeras en México.

En 89-90 algunas de las compañías que firmaron contratos e iniciaron su operación en México fueron Alphagraphics, Thrifty Rent a Car, Super 8 Motels, Days Inn y Hard Rock Cafe. Ya en esa etapa observando la expansión del mercado de los restaurantes de comida rápida (*fast food*) comenzaban a explorar su ingreso a México Burger King y Wendy's, así como Domino's Pizza y Subway, esta última una de las franquicias de mayor crecimiento a nivel mundial en los últimos años.

Tanto el relajamiento de los criterios para la aprobación de los contratos como los buenos resultados logrados por la nueva administración en el abatimiento de la inflación en 88 y 89 marcaron la pauta para que los ojos de las compañías de franquicias más importantes del mundo se fijaran definitivamente en México. A esto se agrega el efecto que ha tenido la recesión estadounidense en los últimos años en el desarrollo de las franquicias en ese país. Muchas de ellas, como el propio Mc

Donald's, han buscado desesperadamente en los mercados internacionales la expansión que ya no pueden lograr en su propio país; las crecientes ventas originadas por los franquiciatarios extranjeros (y el consecuente pago de regalías) están representando para muchas de estas empresas un verdadero respiro al tiempo que la economía estadounidense no acaba de salir de su recesión.

Ahora bien por lo que respecta a este tipo de negocios, después de tres años de operaciones las franquicias extranjeras han tenido gran éxito, demostrando con los resultados altamente positivos obtenidos por las compañías que ya están operando. La gran aceptación por parte del mercado al concepto de franquicias se ha reflejado en los volúmenes y montos de venta considerablemente mayores que los proyectados originalmente por empresas para una fase de introducción al mercado.

Sin embargo para obtener estos resultados, la prueba de fuego de estas franquicias no sólo ha sido su capacidad de adaptarse al mercado y a las condiciones de otro país sino que su verdadero reto es conquistar un mercado que es totalmente diferente al suyo. Una de las formas más utilizadas con más frecuencia por franquiciantes estadounidenses que ingresaron a nuestro país fue la franquicia maestra. De acuerdo con este instrumento de negociación, no basta con que el franquiciatario maestro potencial estuviese debidamente capitalizado. Mucho es lo que tiene que demostrar la empresa interesada antes de que un franquiciante profesional este en condiciones de otorgarle una franquicia maestra.

De hecho aún cuando algunos franquiciantes dieron con ese franquiciatario maestro idóneo al que estaban buscando, ambas partes pudieron darse cuenta de lo mucho que habría de hacerse, ya no para lograr su expansión, sino para subsistir en el mercado mexicano. Además, no pocos adquirentes de franquicias maestras internacionales pensaron que casi por arte de magia que por el sólo hecho de hacerse de dichas franquicias, el sistema debía funcionar tal y como lo hacía en el país de origen, no tomaron en cuenta que la competencia originada por la apertura comercial, la siempre cambiante economía de nuestro país, los retos que siempre trae implícita la penetración de un concepto nuevo, han representado problemas importantes para lograr esos objetivos.

Asimismo, cabe mencionar que a partir de la instrumentación del TLC más de 90 franquicias estadounidenses preparaban ya su ingreso al mercado mexicano.¹³⁰ Sobre aquellas franquicias que se importan no necesariamente se está hablando de

¹³⁰ "México en la mira de más de 90 franquicias estadounidenses" El Financiero 6 de diciembre de 1993. p. 14

importación de productos, se importa el concepto y el sistema pero la materia prima en muchos de los casos es mexicana, al igual que la mano de obra, lo que significa la creación de empleos directos e indirectos y el aprovechar los productos mexicanos.

Por otro lado, mención especial merece el gran auge que han tenido las empresas de *fast food*. Mientras que el sector restaurantero en su conjunto experimenta una "recesión" desde hace tres años, lo que representó en términos absolutos el cierre de 2 549 establecimientos, los negocios de comida rápida mediante el sistema de franquicias incrementaron sus ventas durante el mismo período en más de 17 por ciento.¹³¹

Diseñadas para consumidores que exigen día con día más valor por menos precio, las franquicias de *fast food* entre las que destacan las grandes transnacionales tales como: Domino's Pizza, Kentucky Fried Chicken (KFC), Mc Donald's, Arbys, Pizza Hut y otras más que forman parte de las 20 empresas más importantes en este ramo, tienen en promedio ventas por 353 millones de dólares,¹³² y han estado dando la batalla a establecimientos ambulantes y al paladar mexicano debido a la prestación de: servicio, menor costo, mejores productos e higiene. De hecho, las estrategias de comercialización, son factores que han propiciado el incremento en las ventas de este sector, además de la rapidez, imagen y cortesía.

Whataburger por su parte ha aumentado en 25 por ciento sus ventas en Tampico desde su apertura a inicios de 1994 a la fecha. La franquicia que en esta zona pertenece a Grupo Govela proyecta abrir la segunda unidad en el puerto con una inversión de 700 mil dólares, creando alrededor de 45 empleos; además existen planes de abrir una filial en Veracruz o Puebla en este año.¹³³

La franquicia abarca también los estados de Tabasco, Chiapas, Tlaxcala, Oaxaca, Veracruz y Puebla. Además, esta cadena compite con Burger King y Mc Donald's aunque se diferencian porque aquella ofrece los siguientes servicios: atención las 24 horas, desayunos variados y entrega a domicilio y aún cuando las hamburguesas no son baratas, si son de muy buena calidad.

¹³¹ Villegas, Claudia. "Negocios de comida rápida al márgen de la recesión" El Financiero 14 de diciembre de 1994. p. 11

¹³² Olguín, Claudia. "Continuarán en expansión las franquicias de comida rápida" El Financiero 30 de diciembre de 1994. p. 15 A

¹³³ Barrios, Angeles. "Crecen 25% las ventas de Whataburger en Tamaulipas" El Financiero. 5 de agosto de 1994. p. 13.

Finalmente, se debe agregar que hacia 1993, representantes de estas empresas habían dado a conocer una contracción en las ventas de un rango de 40 por ciento a causa de la desaceleración de la economía y que nada tenía que ver con las preferencias del consumidor. En la actualidad, operan en México 900 establecimientos bajo 20 marcas diferentes a través de una planta laboral de 30 mil empleados. Sin embargo, se prevé que esta industria logrará ingresos anuales de 4 200 millones de dólares generados por 11 mil puntos de venta en el próximo año.¹³⁴ Un estudio de Profeco indica que los ingresos de estos negocios pasaron de 256.5 millones de nuevos pesos a 368.2 millones, una dinámica superior al 40%. El crecimiento no sólo se basa en sus estrategias financieras para explotar un mercado potencial de consumidores de ingresos medios y altos sino también a la aplicación de nuevos esquemas de alimentación. Las estadísticas internas de las compañías encuestadas demuestran que 26% de la población acostumbra alimentarse fuera de sus hogares.¹³⁵

Así, aun cuando la desaceleración económica ha reducido la capacidad de compra de los consumidores, los diversos conceptos de comida rápida han logrado cubrir mediante campañas publicitarias y la apertura de establecimientos, un mercado que hace cinco años acostumbraba alimentarse en puestos ambulantes.

¹³⁴ Olgún, Claudia. "Continuarán en expansión...."

¹³⁵ Villegas, Claudia. "Negocios de comida...."

4.1.2 Las franquicias nacionales

Durante los años que se comenzaron a instalar las primeras unidades franquiciadas en nuestro país, la mayoría de las empresas que operaban eran de origen extranjero. De hecho, los casos de franquicias mexicanas en 1988 y años posteriores fueron aislados. Entre ellos figuraban Video Centro, Triónica y Dormimundo; franquicias desarrolladas por Grupo Mexicano de Franquicias, S.A. que creció bajo los auspicios de Televisa.

Por lo que se refiere a Videocentro, esta es la franquicia más grande y de mayor crecimiento en el país. Cuenta además con la experiencia y tradición de casi diez años de operación en todo el territorio mexicano. Más aún esta empresa se encuentra entre las cinco principales anunciantes en los medios de comunicación lo que la convierte en la franquicia con mayor apoyo publicitario del mercado.

A la fecha, el Grupo Videovisa -encargado de operar a Videocentro- ha logrado integrar, en número de videoclubes, la red más grande del mundo al contar con más de 1,600 puntos de venta en todo el país. Es también, única en su tipo porque mantiene contratos de exclusividad prácticamente con todas las principales empresas productoras de material filmico. Todo ello le ha permitido captar poco más del 50% del total del negocio de renta de videos.¹³⁶

Si bien el objetivo central de un Videocentro es la renta de películas en video y la renta de discos y audiocassetes, ahora puede integrar bajo el mismo techo, dependiendo del espacio y los recursos disponibles, otros negocios adicionales relacionados con el entretenimiento y el uso del tiempo libre, como son: la renta y venta de videojuegos, los juegos electrónicos, los libros y revistas, la lotería y billetes de la suerte, los juegos y productos para niños.

La intención es aprovechar al máximo el espacio físico del negocio para crear la sensación de entretenimiento, ambiente cordial, relajado y amistoso que debe rodear a la selección de una película y ofrecer, al mismo tiempo, diversión a la familia.

Por otra parte, además de la entrada de Videocentro al mercado de las franquicias, se llevó a cabo la compra de Helados Bing y la consolidación de Helados Holanda en grupo Quan S.A. que se convertiría en una de las empresas más dinámica en el ramo de los helados. Cabe señalar que hasta 1993 la empresa había colocado 261

¹³⁶ Datos proporcionados por la Lic. Inaura Patargo Astein durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias de la SECOFI del 14 al 15 de noviembre en la Ciudad de México.

franquicias por toda la República Mexicana, independientemente de haber iniciado su internacionalización en España.¹³⁷

Asimismo, se produjo el desarrollo de la franquicia Vip's la cual se presenta hoy en día como uno de los proyectos de franquicia más serios y de mayor potencial que se ha desarrollado en nuestro país. Al respecto cabe mencionar que a 13 años de iniciar sus operaciones en Monterrey, esta empresa se encuentra presente en trece estados. Adicionalmente, a estos restaurantes se les suman Toffaneti, la cadena el Portón, Rugantino, Giambellino y Andiamo que en su conjunto suman más de setenta unidades.¹³⁸

Dentro de los planes de los directivos de la empresa, se encuentra la instalación de Vip's en seis ciudades de la República así como la construcción de otras unidades en lugares donde ya existen unidades de este tipo. El objetivo es cubrir todo el país en forma ordenada para sostenerse en el liderato.

Este proyecto se basa en ofrecer higiene y precios competitivos; en este sentido las características de los doscientos platillos que ofrece Vip's es igual en cualquiera de sus establecimientos. Como punto importante debe señalarse que para abrir un Vip's se requieren de 90 a 120 días para capacitar al personal de cocina y ventas, mientras que el gerente y el chef son enviados por esta empresa franquiciante.¹³⁹

Ahora bien, hacia 1990 se lanzaron franquicias como la Mansión, la Tablita y club de Precios, ésta última desarrollada por Grupo Sider con sede en Guadalajara. Tres años después luego de un crecimiento acelerado, las empresas mexicanas superaron en número a las de otros países; empresas como Angus, Carlo Giovanni, Copy Royal, Compañía Papelera Escolar, Nutrisa, Taco Inn, Devlin etc., son claros ejemplos de franquicias mexicanas.

Por otro lado por medio de sus dos cadenas de franquicias de restaurantes, el grupo mexicano "Angus" abrirá en los próximos 12 meses, seis unidades de negocios con una inversión superior a los 20 millones de dólares. Angus, quien inició operaciones hace 17 años, con la introducción al mercado nacional de carnes de primera calidad importadas de Estados Unidos, cuenta a la fecha con 6 puntos de

¹³⁷ Gonzalez Calvillo, Enrique. Op. cit. p. 113-118

¹³⁸ González D., Carlos. "Vip's" Contacto de Unión Empresarial Reporte Especial I num. 34 julio de 1993 p. 14

¹³⁹ Idem

venta bajo el concepto de Yuppies y Angus que operan en la Ciudad de México y Tijuana, a las que sumarán 6 más en el Distrito Federal, San Luis Potosí, Toluca y Guadalajara. Además está la puesta en marcha de una unidad en Monterrey y Nuevo León. Y aún cuando, algunos restaurantes todavía no logran la dimensión de las cadenas de comida rápida, se espera que éstos alcanzará mayores niveles de desarrollo.¹⁴⁰

Por lo que respecta a Nutrisa ésta nace en 1979 en la Ciudad de México. A raíz de la demanda de concesiones, en enero de 1992 empieza a franquiciar; hoy tiene 41 puntos de venta, nueve son franquicias y el resto propios; están presentes en el D.F. área conurbada, Acapulco, Veracruz, Tampico, Querétaro, Toluca, Cuernavaca, Villahermosa, Puebla y Monterrey. Nutrisa fabrica y vende productos naturales y sólo el 10 por ciento de lo que oferta es importado.¹⁴¹

Por otro lado las empresas Domit que existen desde 1927, actualmente son una cadena de boutiques en el nicho de mercado del varón joven de buen nivel socioeconómico y que ofrecen a su mercado: zapatos, chamarras de piel, carteras, cinturones, agendas, portafolios, maletas etc. y desde hace 4 años incorporaron con éxito la línea de ropa que incluye camisas, trajes, pantalones, relojes, juegos de escritorios etc., entre los que se incluyen productos propios y algunas marcas exclusivas que trabajan para ella.

En el mercado esta empresa se constituye como la número uno, con 42 tiendas en las principales ciudades del país. De éstas, 24 son franquicias directas, sistema que se implementó desde 1985 a través de la Holding Corporativo Domit, S. A. de C. V.¹⁴²

Asimismo, algunos regiomontanos han franquiciado sus negocios, tal es el caso de Jack & Ray o Caesar's Pizza, mientras que algunos grupos empresariales están en la recta final para iniciarse como franquiciantes como Grupo Valores Corporativos y Grupo VISA, con sus tiendas de Conveniencia Oxxo.

¹⁴⁰ Olguín, Claudia. "Abrirá Angus 6 negocios más en los próximos 12 meses" El Financiero 22 de septiembre de 1994, p. 9 A

¹⁴¹ Herrera A., Miriam. "Nutrisa" Contacto de Unión Empresarial, Reporte Especial I num. 34, julio de 1993 p.11

¹⁴² Luna, Isacc David. "Sistema financiero 1993 año del crecimiento de las franquicias mexicanas" El Inversionista nº 25 Suplemento de El Inversionista diciembre de 1992.

FALLA DE ORIGEN

En Tampico media docena de restaurantes locales establecerán franquicias con nombre de su negocios en el transcurso de este año. El mercado al que entrarian por su cercanía y por las posibilidades de éxito se ubica en Estados Unidos. El restaurante y cafetería El Mundo, con más de 40 años de existencia y de gran tradición en el puerto; El Vikingo, especialista en carnes asadas y papas estilo Reynosa; Howak, que ofrece comida cantonesa; Pipolo's que vende comida casera y la Minerva empresa que se dedica a la producción de nieves finas hechas con productos naturales han presentado ante la Canirac (Camara Nacional de la Industria de Restaurantes y Alimentos Condimentados) su propuesta de trabajar en el extranjero y algunos propietarios de dichos negocios han iniciado pláticas con la Secofi. 143

Por lo que se refiere a la Asociación Mexicana Automovilística (AMA) que inició sus operaciones hace 60 años y está dedicada a la proporción de servicio de auxilio vial, grúas y plataformas, remolque en carretera y trámites de documentación a cambio de una cuota anual; extenderá sus operaciones a nivel nacional con la apertura de más de 30 centros de servicio automotriz mediante el otorgamiento de franquicias. A la fecha opera franquicias en Cuernavaca y Puebla y un centro piloto en la Ciudad de México. 144

Adicionalmente, el año pasado, nueve empresas poblanas con inversiones por más de 7.5 millones de dólares iniciaron diversos procedimientos para constituirse en franquicias con miras a penetrar los mercados continentales.

Además, las nuevas franquicias representan opciones de negocios que van de los 50 mil nuevos pesos a los 5 millones, incluidos ramos como: agua de mesa, loza fina de Talavera, sistemas de limpieza, papelería y comida rápida. Cabe apuntar que a nivel nacional las franquicias de origen poblano operan 135 establecimientos, registran ritmos de crecimiento de más de 100 por ciento e incremento en ventas anuales mayores a un dígito. 145

Las franquicias poblanas tienen presencia en otras 20 entidades del país, iniciando un proceso de consolidación a partir de 1991, con la apertura de

143 Luna, Isacc David. "Sistema financiero 1993 año del crecimiento de las franquicias mexicanas" El Inversionista n° 25 Suplemento de El Inversionista diciembre de 1992.

144 Olguín Claudia. "Abrirá AMA 30 centros de servicio mediante el esquema de franquicias" El Financiero, 7 de junio de 1994, p. 22

145 Ramos, Cirilo. "Buscan 9 empresas poblanas convertirse en franquicias" El Financiero 30 de noviembre de 1994, p. 11

FALLA DE ORIGEN

establecimientos en el D. F., Aguascalientes, Edomex, Querétaro, Veracruz, Guanajuato y Chihuahua entre otros.

Los ejemplos más representativos de franquicias de origen poblano son Agua de Mesa Junghanns, Pollo Feliz, Uriarte, Talavera, Gonkie Franchising, Topolino y Akustikum. Adicionalmente se encuentran realizando los trámites necesarios para constituirse como franquicias: Verlich, pasteles caseros y Garments, en los ramos de papelería, repostería y tintorería respectivamente.

Por su parte el Grupo Minsa ya concluyó el concepto para desarrollar sus propias franquicias, sistema con el que pretenden modernizar en una primera etapa alrededor de unas 5 mil de las aproximadamente 55 mil tortillerías que operan actualmente en el país. De acuerdo con el proyecto, la compañía va a proveer a los pequeños propietarios de un paquete de servicios. Dentro de éste se va a incluir el financiamiento, que de hecho ya se negocia con Nacional Financiera y el Banco Nacional de Comercio Interior. La idea es que las instituciones crediticias puedan absorber hasta 80 por ciento de la inversión total, para que los dueños de las tortillerías puedan entrar al negocio con un nivel de entre 100 y 150 mil nuevos pesos.¹⁴⁶

Otros elementos de que va constar la franquicia, son la materia prima, en este caso harina de maíz obviamente Minsa, manuales de operación, empaques, la marca y la imagen integral del establecimiento. El objetivo es hacer de las franquicias, comercios que por lo menos logren duplicar sus ingresos. Se calcula que una tortillería vende en promedio cerca de 400 kilogramos al día que equivalen como a unos 400 nuevos pesos. Para doblar las ventas trabajan en dos directrices. La primera es la modernización del comercio para incrementar su productividad y abaratar sus costos. La idea aquí es que las franquicias operen dentro de rangos similares de consumo de energía, agua, personal y con los mismos estándares de calidad. Adicionalmente, la segunda directriz habla de incorporar a dos o tres proveedores más de productos: es decir, que además de las tortillas, se puedan vender otros bienes de consumo que ayuden a elevar las ventas, como refrescos, golosinas etc.

En cuanto a Diversiones Moy, tan sólo en 1993 vendió 39 franquicias y se convirtió en una de las de mayor crecimiento habiendo encontrado un nicho no explotado "el entretenimiento familiar" además de ofrecer una inversión rentable.¹⁴⁷

¹⁴⁶ "Franquicias Minsa casi listas" El Financiero 1º de junio de 1994, p. 4

¹⁴⁷ Datos proporcionados por la Lic. Susana Larroay durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias de la SECOFI del 14 al 15 de noviembre en la Ciudad de México.

FALLA DE ORIGEN

Desde que entro a la jugada en 1991, ha tenido un crecimiento importante, que a la fecha se refleja en 97 centros en 50 ciudades del país. Ello los coloca como la cadena de este tipo más grande de Latinoamérica y la quinta de todo el continente. Además, aún cuando la franquicia ha llegado al punto de que se vende por sí sola, en Diversiones Moy se preocupan más por que el monto que el franquiciatario pagó por concepto de franquicia y regalías se justifique.

Ahora bien, como resultado del convenio de coordinación celebrado entre Pemex-Refinación y la Comisión Federal de Competencia se elaboró el programa simplificado para el establecimiento de nuevas estaciones de servicio. Este programa esta orientado a la desregulación en la distribución de combustibles y en consecuencia propiciar una mayor inversión en su red de distribución ampliando la infraestructura en beneficio de la calidad y eficiencia del servicio a los consumidores.

En general, este programa procura que la operación de las estaciones de servicio ocurra en un ambiente de competencia y libre concurrencia evitando prácticas monopólicas y favoreciendo el incremento en el número de gasolineras. Adicionalmente, no sólo se quiere duplicar el número de estaciones de servicio que existen actualmente para el año 2000, sino que se pretende convertirlos en unidades de valor agregado a través de la incorporación de una mayor variedad de servicios complementarios. Es decir que en el umbral del próximo milenio, los conductores de más de 15 millones de vehículos podrán muy posiblemente retirar dinero del cajero automático, tomarse un café, comprar refacciones, ver una película... y desde luego echarle gasolina al tanque.

En septiembre pasado, el Programa de Modernización de estaciones de Servicio (PMES) superó en septiembre la meta fijada; al llegar a 4 mil 34 gasolineras, de las cuales 3 mil 140 se hallan incorporadas al sistema de franquicias.

Al inicio de 1989 había aproximadamente 3 mil 100 gasolineras en el país la mayoría de ellas con instalaciones y equipos que tenían una antigüedad superior a 20 años. A escasos 2 años y medio de haberse iniciado dicho programa, casi 80 por ciento de las gasolineras opera ya mediante el sistema de franquicias Pemex y expende 85 por ciento del volumen total de combustible que se consume en el territorio nacional.¹⁴⁸

¹⁴⁸ "Superada la meta de noviembre en la modernización de gasolineras" El Financiero 17 de octubre de 1994. p. 46

FALLA DE ORIGEN

En varias entidades de la República ya se observa un notable avance, como es el caso de Querétaro, donde todas las estaciones de servicio forman parte del sistema, a estas se agregan Tabasco, Campeche, San Luis Potosí, Michoacán y Aguascalientes, cuyos índices superan 90% de establecimientos franquiciados.

Sin embargo algunos otros estados muestran rezago entre otros Baja California, Quintana Roo y Sonora. Asimismo el sistema de Franquicias Pemex tiene como principales objetivos: ofrecer mejores servicios a los clientes; aumentar la rentabilidad de las gasolineras, mediante la oferta de otros bienes y servicios; aprovechar el punto de venta; homogeneizar y fortalecer la imagen de la Institución; instalar tecnología de vanguardia a fin de proteger el ambiente; incrementar las condiciones de operación y seguridad de los establecimientos, en beneficio de la población, adquirir equipo en condiciones comerciales preferenciales etc.

Respecto de USA Jeans Shop, ésta es una empresa mexicana con 14 años de experiencia en la venta de ropa casual, jeans, sudaderas, camisetas, etc. Cuentan con proveedores directos de América, Asia y Europa, así como las marcas de mayor prestigio nacional e internacional; a precios más bajos que los de la competencia y la industria en general. Actualmente tiene 25 tiendas, propias y franquiciadas.¹⁴⁹

Por otra parte, Copy Royal nació en Guadalajara hace 28 años. En los últimos años han crecido tanto en centros de copiado como en la cantidad de servicios ofrecidos. Con presencia en 15 estados de la República además del Distrito Federal, en 1994 logró concretar la venta de la franquicia número 26 sumado a los 20 establecimientos propiedad de la propia empresa.¹⁵⁰

Respecto de Steren, empresa líder en la venta de componentes electrónicos, con casi 4 décadas de éxito en el mercado, han decidido crecer bajo el esquema de franquicias. Situados estratégicamente en los principales centros de consumo: al centro, norte y sur de la zona metropolitana del Distrito Federal, y en las ciudades más importantes del interior del país.¹⁵¹

¹⁴⁹ Datos proporcionados por la Lic. Amieva durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias de la SECOFI del 14 al 15 de noviembre en la Ciudad de México.

¹⁵⁰ Datos proporcionados por el Lic. Gerardo Huerto Lange durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias de la SECOFI del 14 al 15 de noviembre en la Ciudad de México.

¹⁵¹ Datos proporcionados por el Lic. Frerenz Feher durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias de la SECOFI del 14 al 15 de noviembre en la Ciudad de México.

FALLA DE ORIGEN

Las características de la empresa han sido el permanente crecimiento de las ventas y la constante modernización de sus sistemas de fabricación, ventas, manejo de inventarios y entrega de productos, así como la actualización tecnológica.

Ahora bien, a la fecha cuando menos 10 compañías han terminado los estudios de factibilidad que les permitirán salir al mercado de franquicias en los próximos 12 meses. Incluso existen pronósticos de incrementar 25 por ciento la dinámica del sector con ventas que superan las ventas de este año.¹⁵²

¹⁵² Olguin, Claudia. "Despegue de franquicias mexicanas en 1995" El Financiero 28 de diciembre de 1994 p. 8

4.2 El futuro de las franquicias nacionales

Los tiempos nada fáciles, han puesto a prueba los diferentes conceptos que a lo largo de 7 años se implantaron en México bajo el sistema de franquicias. Las franquicias nacionales no han sido la excepción. Los que realmente se prepararon e hicieron su tarea ahí están; sino creciendo como en un principio, si están logrando la permanencia en el mercado y penetrado en el gusto de los consumidores a través de sus productos o servicios. Los que no lo hicieron, también ahí están, pero ellos están pasando por problemas.

Aunado a ello, como producto de la fuerte devaluación de nuestra moneda frente al dólar a finales de 1994, en menos de tres semanas el negocio de las franquicias en México redujo a la mitad sus metas de crecimiento para 1995, y con ello las oportunidades de un negocio para inversionistas nacionales y extranjeros. Hasta diciembre de 1994 se había planteado un crecimiento modesto de cuando menos 40% en las ventas de más de 250 conceptos nacionales y extranjeros con operaciones en el mercado nacional.¹⁵³

Con el anuncio sobre la continuidad de la flexibilización del deslizamiento cambiario de la moneda mexicana, la industria de las franquicias espera registrar un crecimiento con óptimas condiciones de 20%, ello representaría ventas aproximadas de cuatro mil 800 millones de dólares.¹⁵⁴

Adicionalmente, las expectativas esperadas en cuanto al anuncio a principios de enero de 1995 del Plan de Emergencia para contrarrestar la crisis económica a raíz del problema cambiario no se cumplieron, pues es sumamente difícil pedir el sacrificio de los empresarios sobre las ganancias cuando en los últimos dos años éstas han sido insuficientes.

Ahora bien, la posición que mantiene México como mercado para conceptos extranjeros no difiere mucho del escenario negativo planteado para el corto plazo, ya que el crecimiento de franquicias se verá seriamente afectado porque para el inversionista nacional es difícil adquirir franquicias maestras de conceptos extranjeros por lo menos mientras el tipo de cambio no se estabilice. Más aún, para un

¹⁵³ Olguin, Claudia. "Pierden terreno inversionistas nacionales y extranjeros" EL Financiero 7 de enero de 1995, p. 15

¹⁵⁴ Idem

considerable número de negocios que importa el 100 por ciento de sus productos de Estados Unidos, corren el riesgo de desaparecer ante la imposibilidad de mantener una posición competitiva en precios, dentro del mercado.

Y, aún cuando la situación económica nacional es un tanto complicada, la salida de conceptos nacionales a mercados latinoamericanos se concretará en el año en curso, aunque, podrá retrasarse en el caso de compañías que habían basado su expansión en base a los ingresos obtenidos en el mercado doméstico, que con seguridad se verán afectados.

En cuanto a la exportación de conceptos, el empresario que desea internacionalizar su franquicia, tiene que crear una cultura de aterrizaje del negocio en el país hacia el que se dirige, pues aunque uno comparta su historia y hable su idioma, tiene que realizar una labor de culturización antes de que llegue el negocio. Es decir se debe crear mercado para que se entienda el perfil de negocio. Ya que haya uno aterrizado, tiene que adecuar su negocio con los elementos del país en el que está desarrollando la franquicia y que son distintos a los propios: leyes, disposiciones fiscales, métodos gerenciales, relaciones obrero patronales etc.

Las firmas que ya se exportan son: restaurantes como Vip's y Anderson's además de Helados Bing. En tortillerías, Maseca se introduce en Centroamérica.¹⁵⁵ Por otro lado, dentro de las previsiones de expansión de conceptos mexicanos a los mercados latinoamericanos, los de comida rápida representan una buena porción de los grupos que preparan su ingreso al mercado internacional. Hay que resaltar que en la actualidad hay una gran demanda de comida mexicana, siendo uno de los mercados potenciales la comunidad latina en estados Unidos, donde hay un nicho de mercado permanente

Adicionalmente, en este momento además de Centroamérica y Estados Unidos, Europa representa uno de los principales mercado para este tipo de franquicias. Taco Inn, Pollo Loco, Helados Holanda, los Bisquets Obregón y Churros del Valle de México son empresas que consolidarán su expansión en el mercado interno y expandirán sus operaciones al mercado latinoamericano.¹⁵⁶

Por lo que se refiere a Taco Inn, esta cadena de establecimientos de comida rápida incursionará en el mercado asiático a través del otorgamiento de franquicias en esa región. Como parte de su programa de crecimiento esta empresa que ocupa el séptimo lugar en negocios de *fast food* en México, pretende abrir 12 puntos de venta

¹⁵⁵ Idem

¹⁵⁶ Idem

FALLA DE ORIGEN

en el mercado nacional y Singapur. Y aún cuando se postergó el ingreso de la compañía a España, el concepto llegará a ese mercado y a Estados Unidos en 1996.

Y, ante las condiciones políticas y macroeconómicas problemáticas, los directivos de esta empresa consideraron los planes de negocio y decidieron ir un poco más despacio. Hasta el momento la cadena opera con una planta laboral de 700 empleados, 30 puntos de venta en ciudades como Cancún, Tuxtla Gutiérrez, Ciudad de México, Monterrey y, Mérida, Cuernavaca, San Luis Potosí, Monterrey, Aguascalientes, Toluca y Veracruz.¹⁵⁷

Por otro lado uno de los segmentos que seguramente se verá menos afectado por la crisis que impera nuestro país es el de *fast food* pues básicamente se puede decir que las condiciones macroeconómicas más que impactar directamente al negocio debido a la contracción económica conduce al consumidor hacia estos productos de menor costo por unidad.

Ahora bien, la experiencia de los franquiciantes en años venideros será seguramente la misma que hemos observado hasta ahora; la sobrevivencia y expansión de los más fuertes ocurrirá desafortunadamente al mismo tiempo que la extinción de los que, en lugar de buscar el camino del profesionalismo, confiaron en sus dotes como vendedores. Cada franquiciante tendrá una estrategia distinta para afrontar los retos que se representen en el futuro. En todo caso, no hay duda de que se tendrá que trabajar muy duro para adaptarse a las condiciones de una economía siempre cambiante.

Finalmente se debe señalar que dentro de las áreas de oportunidad que aún siguen "virgenes" en el mercado de franquicias se encuentran: los servicios de mantenimiento y reparación de bienes de consumo e inmuebles, entretenimiento, turismo, servicio para empresas, servicios de cómputo, servicios educacionales además de papelería y artículos de oficina.¹⁵⁸

¹⁵⁷ Olguín, Claudia. "IncurSIONará Taco Inn en el mercado asiático" El Financiero 14 de diciembre de 1994, p. 12

¹⁵⁸ Datos citados por el Lic. Eugenio Carrión Rodríguez, Subsecretario de Comercio Interior de SECOFI, durante el Encuentro Empresarial para la Promoción de Franquicias el 14 y 15 de noviembre de 1994.

FALLA DE ORIGEN

Conclusiones

Tal y como se observó a lo largo de este trabajo de investigación, los cambios que se han manifestado dentro del ambiente económico mundial caracterizado por una mayor interdependencia debido a la expansión de mercados, exigen cada vez más, una veloz modernización de las empresas mexicanas para poder hacer frente a la agresiva competencia extranjera, acentuada por la apertura comercial que se vive en nuestro país desde que éste se insertó dentro de las corrientes del comercio internacional.

Del conformismo, improductividad e ineficacia aunado a la falta de desarrollo tecnológico, altos precios, mala calidad y falta de capacitación de nuestra planta productiva nacional, resultado del enorme proteccionismo del pasado, se ha dado paso al nuevo modelo de desarrollo basado en la apertura de nuestras fronteras a la economía mundial. Instaurado a partir de 1988 bajo el sexenio de Miguel de La Madrid y reforzado durante el siguiente periodo presidencial, este modelo ha acrecentado la pelea de los hombres de negocios por la posesión de mercados; han aumentado así, los retos y obstáculos que los empresarios tienen que afrontar haciendo cada vez más complicado que las empresas sobrevivan.

En este contexto, la coyuntura actual exige la transformación real de las empresas en concordancia con las exigencias del mundo moderno y la globalización. El competir en una economía abierta requiere de múltiples cambios tales como la adaptación y transformación de la empresa y de las formas tradicionales de operación además de la optimización y modernización de nuestro aparato productivo, incluyendo en este proceso no sólo el sector industrial sino también a aquellas empresas que proporcionan servicios.

Por otra parte, la grave crisis económica que se presenta hoy en día en nuestro país ha provocado una fuerte disminución de la inversión, sumado a una disminución de los salarios reales, todo ello ha dado como resultado un menor crecimiento económico y por lo tanto un bajo desarrollo de las empresas y de sus utilidades. Bajo este panorama, una de las opciones más factibles para hacer posible la operación exitosa de las empresas es, la operación conjunta de los hombres de negocio a través del *partnering* o asociacionismo y dentro de éste, el sistema de franquicias.

El sistema de franquicias como se vió en el capítulo 2, permite al empresario el competir en mejores condiciones además de crecer y adecuarse a los cambios que se están dando en los mercados. Al mismo tiempo le permite modernizar sus estructuras comerciales y de distribución y, por sobre todo ganar mayor participación y más rentabilidad con un menor riesgo, ésto gracias a la participación de recursos tanto

FALLA DE ORIGEN

financieros como humanos por parte de los franquiciatarios. Y aun cuando como se hizo hincapié en reiteradas ocasiones, la franquicia no es la panacea para los problemas de los hombres de negocio ni mucho menos es la fórmula mágica que les resolverá sus problemas de liquidez; si puede ser una de las mejores alternativas de negocios hoy en día.

En México, básicamente la historia de las franquicias ha pasado por dos etapas y en este momento se esta consolidando la tercera, quizás la más importante, pues ella determinará desde nuestro punto de vista, el éxito o fracaso de los conceptos de franquicias que se han desarrollado durante los últimos años; no sólo de aquellas franquicias maestras que llegaron del extranjero para instalarse en nuestro territorio sino incluso de aquellos conceptos nacionales que se elaboraron a partir del aprendizaje de esta novedosa estrategia de comercialización, con el objeto de expandirse en México y más tarde internacionalizar sus negocios.

En un principio, este método de negocios, tradicionalmente fue regulado como una de las modalidades de la transferencia de tecnología y se encontraba estrictamente limitado y controlado por nuestras autoridades, haciendo de esta forma difícil el que este tipo de negocios pudiera prosperar. Más aún, la ley vigente en ese momento mantenía totalmente desprotegidos los derechos de propiedad industrial de los franquiciantes, elemento fundamental del sistema de franquicias junto con la licencia para el uso de nombre y marca comercial.

Más tarde, se dan los primeros contactos de la sociedad con las franquicias. Al conocer más sobre el tema, se le empieza a considerar como un fenómeno en el mundo de los negocios. Se inician así los primeros contactos con franquiciantes extranjeros surgiendo al mismo tiempo asociaciones y despachos de consultoría especializados, además de decenas de conferencistas sobre la materia. Cientos de empresas y personas físicas adquirieron franquicias, tanto maestras como individuales de empresas extranjeras. De esta forma, surgieron empresarios nacionales que, convencidos de las ventajas del sistema decidieron franquiciar sus negocios. El gobierno antes renuente y escéptico, se entusiasmaba ahora al observar los beneficios que para la economía del país, se derivarían de las franquicias.

En este sentido se comenzó a dar un cambio en la mentalidad de nuestras autoridades dando como resultado, la desregulación como una forma de alentar la actividad. Es así que a la Ley de Transferencia de Tecnología de 1982 le siguió el Reglamento de la Ley de Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes. Para luego expedirse la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial (27 de junio de 1991) y su respectivo reglamento (23 de

noviembre de 1994). Debido a la desregulación y a las mayores facilidades que ello implicaba para los franquiciantes, se vivió en México el *boom* de las franquicias, lo cual significó la rápida expansión de esta estrategia de negocios.

Ahora bien, por supuesto que a lo largo de los 7 años (1988-1994) que las franquicias han operado en nuestro país, se han detectado algunos problemas que representan obstáculos para los franquiciantes y que aún no se han podido resolver del todo. Ejemplo de lo anterior es el alto costo y la falta de agilidad del financiamiento, además de los precios excesivos de locales comerciales y la capacitación. El apoyo de Instituciones Financieras como Bancomer y el Banco Nacional de Comercio Interior es aún insuficiente.

En la actualidad, como ya se mencionó anteriormente, estamos viviendo la tercera etapa en el desarrollo de las franquicias en México. los conceptos exitosos continúan su expansión aunque a menor ritmo de crecimiento; a pesar de la competencia y de las dificultades del mercado. Hay que tener en cuenta, que la desaceleración de la economía que afecta a nuestro país, esta provocando la caída de las ventas del comercio en general sean estos negocios franquiciados o no, aunque en los primeros se cuentan con mayores y mejores herramientas para afrontar los retos que significa una crisis; ésto a pesar de que el crecimiento de estos conceptos pudiera considerarse en estos tiempos, como modesto. Entre las bondades del sistema de franquicias se pueden mencionar: la capacitación continua del franquiciante a sus franquiciatarios a través de los manuales de operación y/o cursos especiales además de contar con una marca prestigiada y reconocida sin olvidar el *know how* y la tecnología necesaria para la operación de la empresa.

Por otro lado, respecto de las franquicias netamente mexicanas, se ha observado un crecimiento bastante rápido si se considera que en un principio las franquicias extranjeras contaban con el 100% del mercado de este tipo de negocios; a la fecha el 52% del total de franquicias que operan en nuestro país corresponde a los conceptos nacionales, mismos que van desde tiendas de ropa, calzado, helados, restaurantes de comida rápida hasta renta de videos y centros de entretenimiento familiar. Este éxito de los empresarios mexicanos sobre las franquicias extranjeras, se debe a que los primeros, aprovecharon la venida de negocios extranjeros y aprendieron de éstos y de sus experiencias. De hecho el crecimiento de algunas empresas nacionales ha sido tan extraordinario que incluso se han exportado hacia otros países principalmente de América Latina para lograr ésto, la fórmula ha sido el trabajo constante y la apertura de los empresarios hacia las nuevas tecnologías y estrategias.

Ahora bien, aún cuando este no sea el momento más apropiado para que los franquiciantes mexicanos vendan más franquicias, si es el tiempo adecuado para conservar a los franquiciatarios que ya existan en el sistema y para eficientar los programas de franquicias. Una vez que se han descubierto los errores al enfrentar este sistema a las condiciones de mercado que imperan hoy en día, es necesario aprender de ellos y buscar alternativas de solución. En este sentido, actualmente se presentan nuevos retos para las franquicias como método de expansión de negocios. Los franquiciantes deben pues, reexaminar sus estrategias en relación con los franquiciatarios y analizar su organización además de sus estructuras, su administración y su funcionamiento. Deben prepararse para el futuro, franquiciando con responsabilidad a través de una relación armoniosa entre franquiciantes y franquiciatarios. Es por ello que para alcanzar el éxito como franquiciantes, los empresarios mexicanos deberán tener presentes en estos tiempos difíciles, el contar con unidades prototipo operando eficazmente además de personal de campo altamente preparado y capaz de proporcionar el apoyo requerido por los franquiciatarios.

Asimismo, es indispensable que los franquiciantes dispongan de recursos financieros suficientes para mantener y sostener el programa de franquicias además de tener una marca con fuerza y debidamente registrada así como métodos de operación y administración apropiados y probados. La ausencia de estos elementos podría provocar el fracaso de las unidades franquiciadas e incluso de la propia franquicia.

Por otra parte, los programas de trabajo completos y fácilmente aplicables, además de los documentos legales que respalden las estrategias y las políticas de operación de la empresa, junto con estudios permanentes de la competencia, sistemas de ubicación y localización de los puntos de venta y el probar la demanda constante y demostrada de los productos o servicios que proporciona el franquiciante, son puntos de suma importancia para hacer frente a la competencia.

Adicionalmente, el tener buenas relaciones con proveedores, empresas de financiamiento, asesores de bienes raíces y cualquier otra empresa de importancia para el desarrollo del negocio, aunado a la investigación permanente de nuevos productos o servicios y bancos de información y sistemas de mercadotecnia regionales y locales enfocados a captar clientes y franquiciatarios, proporcionan al franquiciante una poderosa arma para enfrentar a la competencia.

Finalmente, cabe señalar que si el empresario mexicano desea alcanzar el éxito con su concepto de franquicia, deberá evitar los errores que cometió y deberá atender con más cuidado los elementos esenciales para lograr mantener un sistema de franquicias sólido para el futuro.

FALLA DE ORIGEN

Anexos

CUADRO NUM 1

FRANQUICIA

AUTOMOTORES

SuperGlass Windshield Repair

COMIDAS

Bonjour Bagel Cafe

El Paso Mexican Kitchen

L. A. Smoothie

Rickshaw Restaurant

Bird Calls Inc.

Hubb's Pub

Hot N' Fast

NEGOCIOS DE SERVICIOS

Balloons and Bears

Kip McGrath Education Centers Inc.

Photo Pro Photography Inc.

Career Blazers Resumes Services

Coachman Dry Cleaning & Laundry

Home services Alliance

SERVICIOS DE MANTENIMIENTO

A-Pro Services

Knockout Pest Control

CleanMax International Inc.

SERVICIO DE NEGOCIOS

People helping people

Kidder Advertising

SERVICIOS DE REMODELACION

A World of Decorating

Furniture Medic

SERVICIOS Y PRODUCTOS DE COMPUTADORAS

Career Blazers Learning Centers

Nacomex

SERVICIOS Y PRODUCTOS PARA NIÑOS

J. W. Tumbles

Baby's Away International Inc.

TIENDAS DE VENTAS AL POR MENOR

Starlog

Just-A-Buck

PRODUCTO O SERVICIO

Reparación de parabrisas

Café y panadería

Comida mexicana rápida

Comida naturista, vitaminas/rops

deportiva

Comida china rápida

Restaurante de pollo y pavo

Sandwiches y cerveza

Equipo expendedor de comida

rápida

Globos, regalos, flores

Servicio de tutores

Fotografía en estudio y

exteriores

Curriculums/servicios

profesionales

Limpieza en seco/Servicio a

domicilio

Servicio de referencia

/Remodelación de interiores

Teñido y limpieza de

alfombras/ventas

Control de plagas

Limpieza comercial

Referencias de negocios/redes

Publicidad en letreros

Decoración de Interiores

Servicio de reparación de

muebles

Centro de educación de

software

Correaje de computadoras

Gimnasio para niños

Alquiler de productos para niños

Tienda de ciencia ficción y

comics

Mercancía miscelánea por un

dólar

Fuente: Entrepreneur num 4 vol 2

FALLA DE ORIGEN

Cuadro N° 2

Las franquicias más importantes de México

Franquicia	Giro	Producto (marca)	Fecha de inicio de:		Origen de la franquicia
			Operaciones	Otorgar franquicias	
Agua de mesa Jungthans S. A. de C.V.		Agua de Mesa	1991	1992	México
Alphagraphics Imprentas del futuro	Imprenta y Editorial	Diseño, Impresión, Encuadernados	1970	1989	E.U.
Arby's	Restaurantes de servicio rápido	Sadwiches de Roast Beef	1964	1991	E.U.
Aspasia By Martha Riestra		Ropa y accesorios de moda en general para dama	1992	1992	México
Amarras	Ropa Casual	Amarras	1987	1988	España
Baby Gym	Gimnasio para bebés	Baby Gym	1989	1990	México
Barrocos	Venta de oro, plata y joyas	Oro, plata, joyería	1969	1990	México
Baskin Robbins Ice Cream and Yogourt	Helados de yogourt y pastelería	Baskin Robbins	1945	1990	E.U.
Century 21	Bienes Raíces e inmobiliario	Century 21		1989	E.U.
Copy Royal	Copiado, impresión y presentación de documentos	Copy Royal	1969	1992	México
Days Inn México	Hoteles	Days Inn	1970	1990	E.U.
Diversiones Mby	Centros de Diversión	Videojuegos	1982	1991	México
Dollar Rent A Car	Renta de automóviles	Dollar Rent A Car	1984		México
Domino's Pizza México	Restaurante	Pizzas Dominos a domicilio	1961	1990	E.U.
D Bebe	Artículos para bebé	Carreolas, andaderas	1973	1991	México
Fester	Productos químicos para la construcción	Fester		1991	México
Food Circus	Restaurante	Restaurante de auto-servicio	1988		México
Framquimdi	Educación	Diplomados/Informática	1991	1991	México
Fryne	Restauración de recubrimientos	Profussion Systems	1990	1991	E.U.
Gymboree	Gimnasio para bebés	Gymboree	1976	1990	E.U.
Hard Rock Cafe	Restaurante Bar	Hard Rock Cafe	1989		Gran Bretaña
Juven's y Catimi	Ropa para bebés, niños y jóvenes	Juven's y Catimi	1977	1987	México y Francia
Kwik Kopy	Imprenta rápida	Impresión Offset, Fotocopiado	1967	1990	E.U.
La Tablita M. Domit	Restaurante Bar Calzado y accesorios para hombre	Carnes Calzado M. Domit	1985 1927	1986 1985	México México
Nintendo	Videojuegos	Nintendo	1988	1993	Japón
Shakey's Pizza	Restaurante	Pizzas	1954	1988	E.U.
Sign Express	Rótulos por computadora	Rótulos	1985	1991	E.U.
Subway	Restaurante	Sandwiches y ensaladas	1965	1990	E.U.
Taco Inn	Restaurante	Tacos	1970	1991	México

Franquicia	Giro	Producto (marca)	Fecha de inicio de:		Origen de la franquicia
			Operaciones	Otorgar franquicias	
Burger Boy	Hamburguesas	Hamburguesas	1968		México
Chazz	Hamburguesas	Chazz	1985	1986	México
Chicken express	Alimentos, pollo	Pollo frito, emparedados	1990	1991	México
Church Chicken	Pollo	Pollo frito	1978	1991	E.U.
El Pollo Loco	Pollo	Pollo asado; El Pollo	1975	1978	México
Ibaraki	Comida japonesa	Sushi	1989	1989	México
Jac & Ray	Comida Europea	Tortas estilo europeo	1975	1991	México
La boutique del pan	Panadería	Pan, pasteles, bocadillos	1984	1990	México
Las Flautas	Comida mexicana	Flautas y aguas frescas	1985	1991	México
Lynni's	Cafetería	Lynni's	1966	1987	México
Showbiz Pizza Fiesta	Pizzas y Diversión	Pizza, Showbiz y Boomis	1985	1989	E.U.
Bing	Helados	Helados de crema y nieves	1965	1984	México
Colombo Frozen Yogurt	Helados	Colombo Frozen Yogurt	1991	1991	E.U.
Drim	Helados	Drim	1991	1991	México
Frozen Yogurt	Helados	Shannon, Frozen Yogurt	1990	1991	México
Hawaiian Surprise	Helados	Magic Ice	1990	1991	México
Holanda	Helados	Helados de crema, nieves	1938	1971	México
I can't believe is yogurt	Helados	I can't believe is yogurt	1991	1991	E.U.
Mr. Frosty	Helados	Mr. Frosty	1988	1989	México
Hoteles Calinda	Hoteles	Calinda	1978	1978	E.U.
Hoteles Mision Park Internacional	Hoteles	Mision Park Internacional	1972	1991	Mex-E.U.
Howard Johnson	Hoteles	Howard Johnson	1926	1988	E.U.
Highten signs	Imprenta y editorial	Rotulación y anuncios por computadora	1990	1991	E.U.
Rotulart	Imprenta y editorial	Rotulación y señalización	1990	1991	México
Macrovideocentro	Renta de videos	Renta de películas y videojuegos	1985	1985	México
Multivideo	Renta de videos	Renta de películas y videojuegos	1991	1992	México
Videocentro	Renta de videos	Renta de películas y videojuegos	1985	1985	México
Videovisión	Renta de videos	Renta de películas y videojuegos	1985	1985	México
Laura Ashley	Ropa, Decoración	Laura Ashley	1990		Inglaterra
Page Boy Maternity	Ropa de maternidad	Page Boy maternity	1991	1992	E.U.
The Athlet's Foot	Ropa, calzado	Principalmente marcas de calzado deportivo	1971	1993	Francia
Daniel Hechter	Industria del vestido	Daniel Hechter	1985	1991	Francia
Bang and Olvfen	Equipo de video y sonido	Bang and Olvfen	1990	1989	Dinamarca
Bijoux Ternier	Joyería de fantasía	Bijoux Ternier	1991	1991	E.U.
Miracle Ear	Auxiliares auditivos	Miracle Ear	1991	1991	E.U.
Roche Bobois	Muebles	Muebles contemporáneos	1990	1990	Francia
Psignal	Publicidad y promoción	Psignal	1981	1982	México
One hour martinizing Tintorería dry clean	Tintorería	One hour martinizing Tintorería dry clean	1991	1991	E. U.

Franquicia	Giro	Producto (marca)	Fecha de inicio de:		Origen de la franquicia
			Operaciones	Otorgar franquicias	
Mail Boxes	Servicios postales	Apartados postales internacionales	1979	1991	E.U.
Toning Point	Acondicionamiento físico	Toning Point	1990		E.U.
Holiday Inn	Hoteles	Holiday Inn	1952	1989	E.U.
Hoteles Marco Polo	Hoteles		1986	1992	México
Fastsigns	Rotulación y señalización por computadora	Fastsigns	1985	1993	E.U.
The Signery	Rotulación vinílica por computadora	The Signery	1986	1992	E.U.
Re/Max México	Cometaje de bienes raíces	Re/Max	1973	1993	E.U.
Environmental BioTech	Servicios para resolver los problemas de contaminación ambiental	Environmental Bio Tech	1991	1993	E.U.
Systematic System	Limpieza, mejoramiento ambiental y residencial	Systematic System	1948	1993	E.U.
Packaging Store	Empaque, envío, carga aérea, marítima, terrestre, servicio aduanal	Packaging Store	1980	1992	E.U.
Dormimundo	Comercialización de colchones y productos de descanso	Dormimundo	1989	1989	México
Opticas Devlin	Productos ópticos	Devlin	1938	1991	México
Dorothy Gaynor	Calzado y accesorios		1958	1993	México
D'Paul	Renta de ropa fina de etiqueta	D'Paul	1971	1986	México
Glamour Lingerie	Venta de lencería y conserjería	Glamour Lingerie	1950	1989	México
Iker	Ropa de caballero	Iker	1983	1992	México
Julio	Ropa de dama	Julio	1982	1992	México
Modem	Moda europea casual para niños de 0 a 12 años	Modem	1986	1993	México
USA Jeans Shop	Ropa casual e informal	USA Jeans Shop	1990	1991	México
Zapatería infantil Coqueta	Calzado para niña y niño	Coqueta	1954	1993	México
Publiblock	Renta de espacios para publicidad en establecimientos	Publiblock	1991	1992	México
Benihana	Restaurant de comida japonesa	Benihana	1966	1991	E.U.
Flash Taco	Restaurant-Bar	Flash Taco	1983	1992	México
Freeday	Restaurant-Bar	Freeday	1984	1994	México
New York Deli & Bagel	Restaurant	New York Deli & Bagel	1992	1993	México
Wings	Venta de alimentos y bebidas	Wings	1985	1993	México
Yuppies Sports Cafe	Restaurant-Bar	Yuppies Sports Cafe	1992	1993	México
Ceiling Doctor	Limpieza de paredes, pisos, techos y fachadas	Ceiling Doctor	1984	1993	Canadá
ChemDry	Limpieza y protección de alfombras y muebles	Chem Dry	1978	1994	E.U.

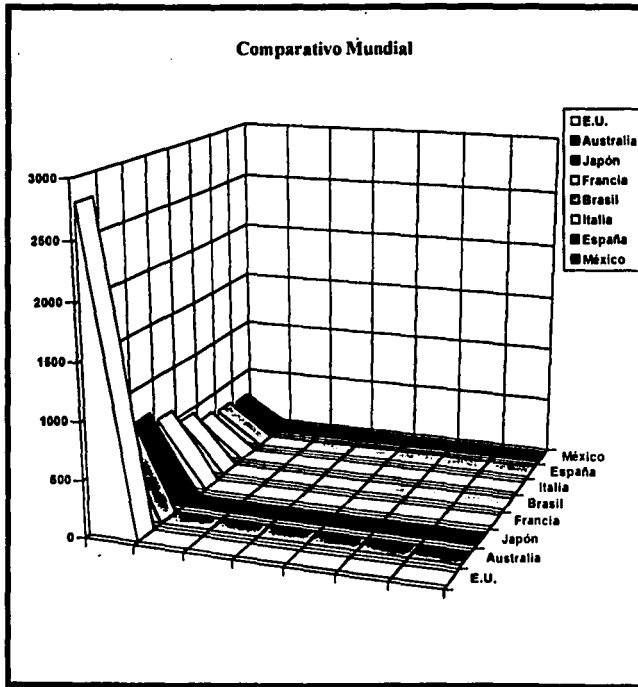
Franquicia	Giro	Producto (marca)	Fecha de inicio de:		Origen de la franquicia
			Operaciones	Otorgar franquicias	
Dura Clean	Servicio de limpieza especializada	Dura Clean	1930	1993	E.U.
Jani King	Servicios comerciales de limpieza	Jani King	1969	1993	E.U.
Mr. Rooter	Limpieza de drenajes, caños, fosas sépticas, etc.	Mr. Rooter	1968	1993	E.U.
Dry Clean USA	Tintorería	Lavandería y sastrería	1979	1992	E.U.
Ecoclean Tintorizado Ecológico	Tintorería	Tintorería ecológica	1980	1991	México
Supreme USA Cleaners	Tintorería	Tintorería y sastrería	1991	1993	E.U.
Great Expectations	Servicio de video personalizado	Great Expectations	1976	1993	E.U.
Daylight donuts	Elaboración y venta de donas	Daylight donuts	1954	1990	E.U.
Dunigin Donuts	Donas y cafetería	Dunigin Donuts	1950	1991	E.U.
General Nutrition Center	Productos nutricionales	General Nutrition Center	1936	1992	E.U.
La Baguette	Pasteiería	Panadería	1975	1975	México
La Fabula Pizza	Alimentos	La Fabula	1973	1993	México
Las mil y una donas	Alimentos	Las mil y una donas	1969	1993	México
Movenpick	Helados tipo suizo	Movenpick	ND	1992	Suiza
Nutrisa	Venta de productos naturales	Nutrisa	1979	1992	México
Paletas Manhattan, Blue Bell Ice Cream	Paletas y helados	Manhattan y Blue Ice Cream	1907	1992	México-E.U.
Yogen Fruz	Helado de yogurt	Yogen Fruz	1935	1993	Canadá
Daytona	Autopartes	Daytona	1982	1990	México
Misco Autopainting and Bodyworks	Hojalatería	Pintura automotriz	1972	1993	E.U.
Payless Car Rental	Renta de autos	Renta de autos	1971	1993	E.U.
Precision Tune	Mecánica	Mecánica automotriz	1975	1993	E.U.
Rhino Linings	Revestimiento	Rhino Linings	1982	1993	E.U.
Speedee Oil Change and Tune Up	Servicio automotriz	Speedee Oil Change	1980	1993	E.U.
Ziebart Tidy Car Linda	Accesorios Cosméticos	Accesorio p/autos	1954	1993	E.U.
Nectar Beauty Shops	Prod. de belleza	Nectar Beauty Shops	1989	1993	México
Benediti's Pizza	Alimentos	Pizzas y otros	1981	1992	Gran Bretaña
Broaster Fried Chicken	Alimentos	Pollo frito	1983	1991	México
Church Chicken	Alimentos	Pollo frito	1954	1991	E.U.
El pollo pepe	Alimentos	Pollo frito	1952	1991	E.U.
Mc Donald's	Alimentos	Hamburguesas	1979	1991	México
Pizza del Rey	Alimentos	Pizzas	1955	1991	E.U.
Restaurantes Toledo	Alimentos	Pizzas	1983	1992	México
Sujo Express	Alimentos	Toledo	1968	1993	México
Consteel	Construcción	Comida Rápida China	1930	1992	E.U.
Kalmar	Utensilios para el hogar	Estructuras Metálicas	1977	1993	Canadá
Pinta Prissa	Pinturas	Kalmar	1982	1994	México
Stained Glass Overlay	Vitrales	Pinta Prissa	1946	1990	México
Executrain	Informática	Stained Glass Overlay	1974	1991	E.U.
Future Kids	Computación para niños	Executrain	1984	1992	E.U.
New Horizons	Informática	Future Kids	1983	1992	E.U.
		New Horizons	1982	1993	E.U.

Steren	Componentes electrónicos	Steren	1956	1992	México
Jungle Jim's Playland	Entretención	Recreación y entretenimiento	1988	1991	E.U.
Magic Place	Centro de diversión	Magic Place	1988	1993	México
Play again sports	Art. deportivos	Play again sports	1992	1992	E.U.
Inch by inch	Gimnasio	Inch by Inch	1992	1992	E.U.

* ND No se cuenta con la información

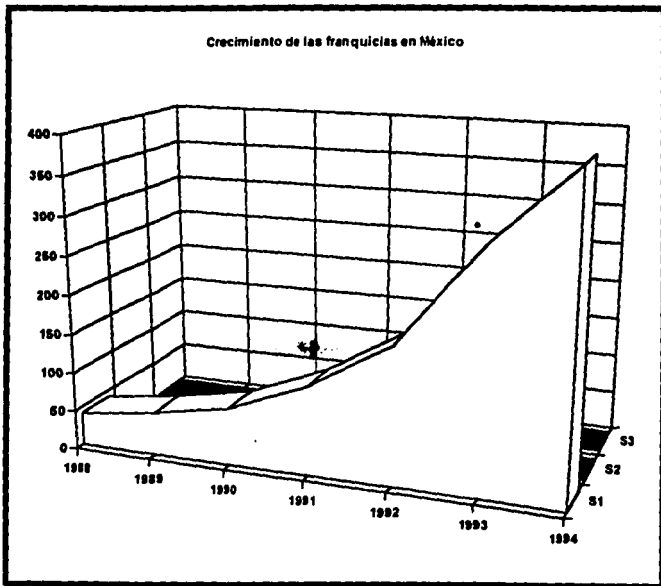
Fuente: elaboración propia en base a datos de la AMF.

Comparativo Mundial



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la AMF

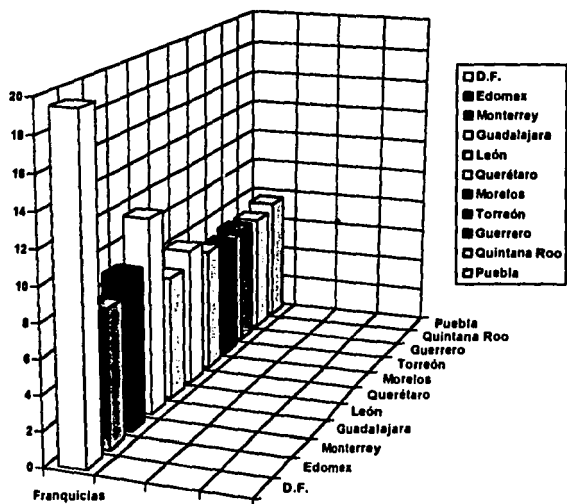
Gráfica N° 1



Fuente: elaboración propia en base a datos de la AMF

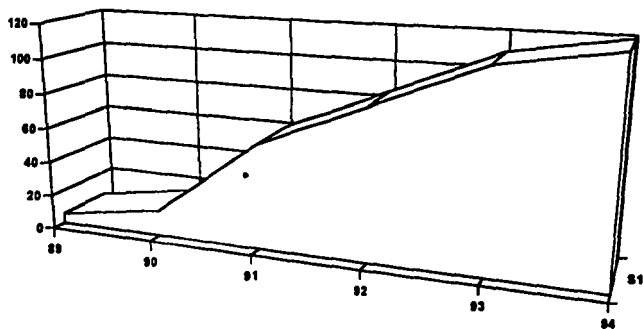
Gráfica N° 2

Principales puntos de la República con presencia de franquicias



Fuente: elaboración propia en base a datos de la AMF

Socios AMF (franquiciantes)



FUENTE: Elaboración propia en base a datos de la AMF

Gráfica. N° 4

País de origen



Fuente: Elaboración propia en base a datos de la AMF

Gráfica N° 5

Bibliografía

Argüelles, Antonio. El nuevo modelo de desarrollo económico. Textos para el cambio/13. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa. 1994. 28 pp.

Barreyre, Pierre Yves. La pequeña y mediana empresa frente al cambio. Estrategias de innovación industrial. Editorial hispano europea. Barcelona España. 1978. 286 pp.

Bazdresch, Carlos. El futuro de la privatización. Textos para el cambio/11. Grupo editorial Miguel Angel Porrúa. 1994. 16 pp.

Espinosa Villareal, Oscar. El impulso a la micro, pequeña y mediana empresa. Fondo de Cultura económica. México 1993. 152 pp.

González Calvillo, Enrique. Franquicias: la revolución de los 90. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1994. 144pp.

González Calvillo, Enrique. La experiencia de las franquicias. Editorial Mc Graw-Hill. México, 1994. 176 pp.

---- Guía para invertir en franquicias. Editada por el Centro Internacional de Franquicias. México, 1994. 165pp.

Hermida, Jorge A. Marketing de concepto+ franchising. Claves para armar un proyecto que le permita competir y crecer en su mercado. Ediciones Macchi. México, D. F. 1993. 220pp.

Huerdo Lange, Juan. Sistema de franquicias una nueva oportunidad de negocios. México 1989. 52 pp.

Matusky, Gregory. Franquicias, cómo multiplicar su negocio. Versión en español. Traductor Roberto Haas. Limusa Noriega Editores. México. Segunda reimpresión 1993. 326pp.

Reyes Diaz Leal, Eduardo. Franquiciando en México Del verbo emprender, S.A. de C.V. 1992. 160 pp.

____ Rivera Ríos, Miguel Angel. Crisis y reorganización del capitalismo mexicano 1960-1985. Ed. Era. México, 1987. 258 pp.

____ Van der Woerd T.G. Concentración y Fusión de empresas. Traducido por José Ignacio Isasti. Ediciones Deusto. España, 1970. 244p

Hemerografía

Aguilar M., Gabriela. "México, en el vigesimosexto lugar de competitividad mundial". El Financiero. 7 de septiembre de 1994. p.32

----- "Alianzas, fuentes de innovación tecnológica y administrativa" El Financiero 15 de julio 1994. p.10

Amieva O., José Antonio. "ABC de las franquicias". Excelsior. Ediciones especiales. 25 de abril de 1994.

Barranco Guadarrama, Evangelina. "Bancomer" Contacto de Unión Empresarial. N° 34 julio de 1993 p.18

Barrios, Angeles. "Crecen 25% las ventas de Whataburger en Tamaulipas" El Financiero. 5 de agosto de 1994. p.13.

Barrios, Angeles. "6 restaurantes de Tampico buscan establecer sucursales en el extranjero" El Financiero 19 de julio de 1994. p.10

Becerril, Isabel. "Para la pequeña empresa es cada vez más difícil adecuarse a las exigencias competitivas: Concanaco" El Financiero. 30 de agosto de 1994. p.27

Becerril, Isabel. "Piden empresarios urgente paquete de medidas fiscales". El Financiero. 29 de diciembre de 1994. p.12

Becerril Isabel "Segun Canacintra sólo con astucia subsistirá la pequeña empresa". El Financiero. 26 de septiembre de 1994. p.41

Bueno Ruiz, Daniel. "Explosivo crecimiento de franquicias alimenticias en Puebla en 3 años" El Financiero 5 de noviembre de 1993. p.15

Bravo, Lysette. "Mayor competitividad en México con la llegada en nuevas franquicias" El Financiero 1 de diciembre de 1993. p.10

Calva Mercado, Alberto. "Lecciones de los que crecen más rápido". El Financiero. 26 de agosto de 1994. p. 9 A

Carbajal Cortés, Raúl. "La economía mexicana hundida en la recesión". El Financiero. 6 de junio de 1994. p. 38

Celis, Dario. "Corporativo" El financiero 15 sep 94. p.13

----- "Cierre de lavanderías por la instalación de plantas foráneas". El Financiero. 2 de febrero de 1994. p. 15

----- Comercio Exterior. Banco Nacional de Comercio Exterior, S.N.C. México 1989. Vol. 39

----- "Creerán 50% las franquicias mexicanas en 1994" El Financiero 8 de abril de 1994. p. 17

Chávez, M. "A la marginación social, 15 millones de mexicanos" El Financiero. 26 de septiembre de 1994. p. 38

Diario Oficial de la Federación 27 de junio de 1991

Diario Oficial de la Federación 23 de noviembre de 1994

Díaz López, Sergio. "La competitividad, un reto para el progreso de las Naciones". El Financiero. 10 de agosto de 1994 p. 7 A

----- "Experiencias de asociacionismo en Jalisco". Foro para el desarrollo de la empresa. N° 3 marzo 1993 p. 10-12

Fernández C., Claudia "Mayor eficiencia, pero menor empleo con la desincorporación de paraestatales". El Financiero. 13 de octubre de 1994. p.20-22

Flores Vega, Ernesto. "La República de las franquicias". Expansión. mayo 11 de 1994. p. 40-49

Flores Vega, Ernesto. "Las franquicias nos enseñaron a trabajar". Expansión. 13 de mayo de 1992 p. 62-66

----- "Franquicias mexicanas, perspectivas con potencial: SECOFI" Exelsior Franquicias, edición especial coleccionable n° 4 31 de octubre de 1994. p.4

----- "Franquicias Minsa casi listas" El Financiero 1° de junio de 1994. p. 4

----- "Frenos en el crecimiento de empresas mexicanas por no recurrir a franquicias" Uno más Uno. 22 de mayo de 1994 p. 17

García Liñan, Salvador. "Franquicias y su magia inexistente. Expansión. mayo 29 de 1991. p. 87-88

Gavito, Javier. "México en la década de los 90's: La empresa". El mercado de Valores. p. 176

Gerencia del Mercado de Franquicias. "Servicio Integral Bancomer para el Desarrollo de Franquicias"

Gómez Salgado, Arturo. "Crecimiento de 22% en el número de franquicias, al cierre del 94" El Financiero. 15 de septiembre de 1994. p. 33 A

González D., Carlos. "Vip's" Contacto de Unión Empresarial Reporte Especial I num. 34 julio de 1993 p. 14

González Pérez, Lourdes. "Urge ordenar el acelerado crecimiento de franquicias" El Financiero 10 de junio de 1994. p. 17

González, Víctor. "Alza anual de 29% en inversiones extranjeras hasta agosto: Serra". El Financiero. 23 de septiembre de 1994. p. 5 A

Guerra Quiroga, Javier. "Crecimiento por medio del otorgamiento de franquicias" Instituto de ejecutivos de Finanzas. junio 1991 p. 38-45

Gutiérrez, Elvia. "Auge sin precedentes de franquicias en México, crecieron 845% entre 1988 y 1994. El Financiero. 9 de noviembre de 1994. p. 3 A

Gutiérrez, Elvia. "Señales de Recuperación económica, creció el PIB 3.8% en el segundo trimestre del año". El Financiero. 7 de septiembre de 1994. p. 20

Herrera A., Miriam. "Nutrisa" Contacto de Unión Empresarial. Reporte Especial I num. 34. julio de 1993 p.11

Herrera Aguilar, Miriam. "Instituto Internacional de Franquicias" Contacto de Unión Empresarial n° 34 julio de 1993 p. 7

Hope, María. "¿De dónde sale el dinero?" Expansión. 23 de mayo de 1992 p. 51-58

Huerdo Lange, Juan. "La mesa puesta" Expansión 13 de noviembre de 1991. p. 25-27

Huerdo Lange, Juan. "Los franquiciantes" Expansión. 26 de junio de 1991. p. 91-92

Huerta G., Arturo. "La Agenda económica del próximo gobierno". El Financiero. 4 de octubre de 1994. p. 36A

----- "La competitividad, un reto para el progreso de las naciones" El Financiero. 10 de agosto de 1994. p. 74

----- "Las franquicias en México" Mundo ejecutivo AMF. Informe exclusivo. VII Feria Internacional de Franquicias. 9, 10, 11 de junio de 1994.

----- "La empresa micro, pequeña y mediana ante el TLC" Mercado de Valores. Num. 3. marzo 1994. p.29

----- "Legislación mexicana que incide en las franquicias" Modernización comercial Boletín I CANACO México. Dirección de Comercio Interior. p. 15

León, José Luis. "Política Industrial: una propuesta para mejorar la competitividad en México y América Latina". El Financiero. 24 de junio de 1994. p. 34 A

----- "Liderazgo empresarial, nuevos retos" El Financiero. 15 de julio de 1994. p. 10

----- "Limitado el crecimiento de franquicias por falta de financiamiento" Uno más Uno 2 de abril de 1994. p. 14

Lomelin, Gustavo "Para su información". El Financiero. 26 de septiembre de 1994. p.6

López Espinosa, Mario. "Riesgos y oportunidades para la pequeña empresa ante el proceso de globalización de la economía mundial". Emprendedores. Vol. II N° 22. Julio-agosto 1993 FCA-UNAM. p. IV

Luna Grajeda, Rafael. "Adquisición de Franquicias, estrategia para crecer y penetrar mercados: AMF" El Financiero. 13 de marzo de 1994. p. 13.

Luna, Isacc David. "Sistema financiero 1993 año del crecimiento de las franquicias mexicanas" El Inversionista n° 25 Suplemento de El Inversionista diciembre de 1992.

Luna Neve, Luis. "Solo Franquicias" Mundo Ejecutivo. julio de 1993. p. 68-69

Macro Asesoría Económica. "Mejora la perspectiva económica" El Financiero. 7 de septiembre de 1994 p. 20

Martínez Zwanzinger, Celia. "El sistema de franquicias en México" Foro para el desarrollo de la empresa. marzo 1993 n° 3 p 33-35

Mendiola, Gerardo. "Franquiciar en México". Expansión. mayo 13 de 1992. p. 42-47

Mendiola, Gerardo. "Franquicias la primera ola" Expansión. 12 de mayo de 1993

----- "México en la mira de más de 90 franquicias estadounidenses" El Financiero 6 de diciembre de 1993. p. 14

----- "Micro, pequeña empresas y un mundo emprendedor" Encuentro empresarial. mayo-agosto 1994. Año 2 Num. 8

Muñoz García, Mirna. "Las franquicias, el camino al desarrollo comercial" El Universal. 1 de junio de 1994, p. 3

Olguín Claudia. "Abrirá AMA 30 centros de servicio mediante el esquema de franquicias" El Financiero. 7 de junio de 1994. p. 22

Olguín, Claudia. "Abrirá Angus 6 negocios más en los próximos 12 meses" El Financiero 22 de septiembre de 1994. p. 9 A

Olguín, Claudia. "Crece la industria de franquicias a un ritmo anual de 8%." El Financiero. 16 de agosto de 1994. p. 14

Olguín, Claudia. "Continuarán en expansión las franquicias de comida rápida" El Financiero 30 de diciembre de 1994. p. 15 A

Olguín, Claudia. "Despegue de franquicias mexicanas en 1995" El Financiero 28 de diciembre de 1994 p. 8

Olguín, Claudia. "IncurSIONará Taco Inn en el mercado asiático" El Financiero 14 de diciembre de 1994. p. 12

Olguín, Claudia. "Pierden terreno inversionistas nacionales y extranjeros" El Financiero 7 de enero de 1995. p. 15

Olmedo Carranza, Bernardo. "Inversiones Extranjeras: Países Subdesarrollados y México". El Financiero. 20 de septiembre de 1994. p.5 A

----- "Pacto de Transición". El Financiero. 26 de septiembre 94 p. 1

Paniagua, Fernando. "Analiza Expohort una alianza estratégica con Superior Foods". El Financiero. 22 de sep 1994. p. 19

Ponce Aviles, Laura. "El reto de Nacional Financiera: aterrizaje sus servicios" Logros de empresarios en marcha. Año II n° 21 p. 7-8

Ramos, Cirilo. "Buscan 9 empresas poblanas convertirse en franquicias" El Financiero 30 de noviembre de 1994. p. 11

Ramos Rivera, Brigida. "Centro Internacional de Franquicias". Contacto de Unión Empresarial n°. 34 julio de 1993. p 15

Rodríguez, Leticia. "Representan las ventas anuales de las franquicias el 1% del PIB" El Financiero. 20 de abril de 1994. p. 20

Rodríguez López, Roberto. "Franquicias, verbo en auge. Cercana a la integración Latina". Exelsior. Ediciones especiales. 25 de abril de 1994.

Rodríguez, Rocío. "Balance de la crisis mexicana". El Financiero. 25 de enero de 1995
p. 22

Salcedo Victor. "El futuro de la pequeña y mediana empresas : la amenaza, la relación y la esperanza". El Financiero. 14 de junio de 1994. p. 35 A

Stalson, Helena. "Derechos de propiedad intelectual y competitividad de los Estados Unidos" Perspectivas económicas. Los desafíos del comercio a la propiedad intelectual. Revista Trimestral de la Economía Mundial. n° 64 p. 6-11

-----"Superada la meta de noviembre en la modernización de gasolineras" El Financiero 17 de octubre de 1994. p. 46

Tendencias. Temas clave para empresas e inversiones. "Regulación flexible de Franquicias". 17 de junio de 1991.

Terminel, Maria Fernanda. "México uno de los mercados más atractivos para la inversión extranjera". El Financiero. 28 de febrero de 1994. p. 37 A

Terrones López, Víctor Manuel. "Reflexiones en torno al papel de las micro y pequeñas empresas en la economía mexicana". Emprendedores. Vol. II N°. 22 Julio-Agosto 1993. FCA-UNAM

----- Testimonios y Documentos. "Ley de Inversiones Extranjeras". El Día. 13 y 14 de diciembre de 1993.

Torreblanca Jacques, Eduardo. "Franquicias elija con cuidado" Contacto de Unión Empresarial, n° 34 p. 37

Torres, Armando. "Cerca de 100 empresas foráneas operarán en México con el sistema de franquicias" El Financiero. 12 de noviembre de 1993. p. 17

----- "Un negocio de dos" Expansión 21 de noviembre de 1990 p. 131

Vernon M. John. "Franquicias. The Yankees are coming" Expansión. noviembre 21 1990. p. 122-123

Villegas, Claudia. "Negocios de comida rápida al margen de la *recesión*" El Financiero 14 de diciembre de 1994. p. 11

Zavala Neri, Miguel. "Las franquicias desde un punto de vista fiscal". Consultorio fiscal. N° 102. 16 de noviembre de 1993 p.7-8