



**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE ECONOMÍA**



EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS  
RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003)  
CASO DE ESTUDIO: KENTUCKY FRIED CHICKEN

**TESIS**  
**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE**  
**LICENCIADO EN ECONOMÍA**  
**PRESENTA:**

**Amador Antonio Rocha Madrigal**

**Tutor: Lic. Jorge García Hoyos**



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 esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

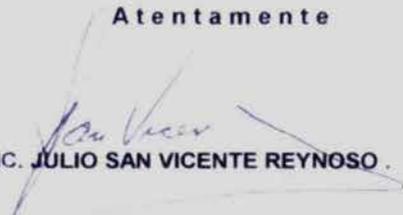
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.**  
**DIRECTOR GENERAL DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**  
**P R E S E N T E .-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. AMADOR ANTONIO ROCHA MADRIGAL**, bajo el siguiente título: **"EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003). CASO DE ESTUDIO KENTUCKY FRIED CHICKEN."** en tal virtud considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

**Atentamente**

  
**LIC. JULIO SAN VICENTE REYNOSO .**



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.  
DIRECTOR GENERAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.  
P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. AMADOR ANTONIO ROCHA MADRIGAL**, bajo el siguiente título: **"EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003). CASO DE ESTUDIO KENTUCKY FRIED CHICKEN."** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional

**A t e n t a m e n t e**

**LIC. JORGE GARCÍA HOYOS .**



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.  
DIRECTOR GENERAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.  
P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. AMADOR ANTONIO ROCHA MADRIGAL**, bajo el siguiente título: **"EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003). CASO DE ESTUDIO KENTUCKY FRIED CHICKEN."** en tal virtud considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

**Atentamente**

**LIC. MIGUEL CERVANTES JIMÉNEZ .**



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.  
DIRECTOR GENERAL DE LA  
ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.  
P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. AMADOR ANTONIO ROCHA MADRIGAL**, bajo el siguiente título: **"EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003). CASO DE ESTUDIO KENTUCKY FRIED CHICKEN."** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

**Atentamente**

**MTRO. GUSTAVO SAURI ALPUCHE .**



**ING. LEOPOLDO SILVA GUTIÉRREZ.**  
**DIRECTOR GENERAL DE LA**  
**ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.**  
**P R E S E N T E.-**

Me permito informar a Usted, que de acuerdo a los Artículos 19 y 20, Capítulo IV del Reglamento General de Exámenes, he leído en calidad de Sinodal, el trabajo de tesis que como prueba escrita presenta el (la) sustentante **C. AMADOR ANTONIO ROCHA MADRIGAL**, bajo el siguiente título: **"EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO UNA OPCIÓN PARA ENFRENTAR LOS RETOS DE LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO (1985-2003). CASO DE ESTUDIO KENTUCKY FRIED CHICKEN."** en tal virtud, considero que dicho trabajo reúne los requisitos para su réplica en examen profesional.

**A t e n t a m e n t e**

**MTRA. MARÍA LUISA DÍAZ GUTIÉRREZ .**

**Una dedicatoria muy cariñosa para mi madre Maria Madrigal Torres, porque se que además de mi, no existe otra persona que sienta la misma satisfacción y alegría por la realización de este trabajo.**

**A Dios:**  
**Por ser la fuente de mi fortaleza física y espiritual.**

**A mis padres:**  
**Amador Fernando Rocha Larráinzar y Maria Madrigal Torres**  
**Por su apoyo constante durante todos estos años.**

**A mi hermano Amador Fernando Rocha Madrigal:**  
**Por su filosofía e ideas, que han hecho de mí, un hombre cada vez más libre.**

**A mi hermana Maria Azul Rocha Madrigal:**  
**Por su admirable inteligencia y belleza, que solo tienen par con su nobleza.**

**A mis abuelos:**  
**Antonio Madrigal, Adela Torres, Amador Rocha y Raquel Larráinzar, así como a**  
**sus respectivas familias, que son *mi familia*, por su fe incondicional en mí.**

**A todos aquellos que se involucraron y preocuparon en mi recuperación y en especial al Dr. Ignacio Madrazo Navarro y al Dr. Amador Fernando Rocha Larráinzar, por su extraordinario conocimiento médico y genuino interés en mi salud. A todos ustedes mi gratitud infinita.**

**Al Conservatorio Nacional de Música y al Maestro Gustavo Morales, cuyo acervo musical y cultural no dejaron de sorprenderme, gracias por permitirme vivir mi sueño.**

**A mis más grandes héroes:**

**Alfred Cortot, Antonio Vivaldi, Claude Debussy, Claudio Arrau, Erik Satie, Franz Liszt, Frédéric Chopin, Giacomo Puccini, Giuseppe Verdi, Glenn Gould, Johann Sebastián Bach, Josef Hofmann, Manuel Maria Ponce, Maurice Ravel, Peter Ilyitch Tchaikovsky, Ricardo Castro, Sergei Rachmaninoff, Sviatoslav Richter, Wilhelm Furtwängler y Wolfgang Amadeus Mozart. Mil Gracias por su genio y valor humano.**

**Profesor Jorge García:**

**Gracias por sus consejos, conocimientos y por llegar a mi vida en un momento crucial.**

**Y al final así como al principio, a Dios, por permitirme escribir esta tesis y continuar con el camino que me ha trazado.**

## ÍNDICE

CONTENIDO	Pág.
ÍNDICE.....	1
PREFACIO.....	4
INTRODUCCIÓN.....	7
JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.....	8
OBJETIVOS: GENERALES Y PARTICULARES.....	9
HIPÓTESIS.....	10
MARCO TEÓRICO.....	12
MARCO DE REFERENCIA.....	13
CAPITULO 1.- EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.....	15
1.1 Elementos principales del sistema de franquicias.....	15
1.1.1.- Antecedentes del Sistema de Franquicias.....	15
1.1.2.- ¿Que es una franquicia?.....	16
1.1.3.- ¿Que es un contrato de franquicia?.....	19
1.1.4.- Circular Oferta de Franquicia.....	21
1.1.5.- Diferencias entre franquicia y licencia.....	21
1.1.6.- Tipos de Franquicias.....	23
1.1.7.- Franquicia de producto o marca registrada.....	23
1.1.8.- Franquicias con formato de negocio.....	24
1.1.9.- Franquicias por Conversión.....	25
1.2.- Ventajas y riesgos del sistema de franquicias.....	25
1.2.1.- El Franquiciante.....	26
1.2.2.- El Franquiciatario.....	26
1.2.3.- Ventajas del Sistema de Franquicias.....	26
1.2.4.- Ventajas del Franquiciante.....	27
1.2.5.- Ventajas del Franquiciatario.....	27
1.2.6.- Riesgos del Franquiciante.....	29
1.2.7.- Riesgos del Franquiciatario.....	29
1.2.8.- Contraprestaciones monetarias del contrato de franquicia.....	30
1.2.8.1.- Derechos de Marca y Canon de Entrada.....	30
1.2.8.2.- Royalties.....	31
1.2.9.- Categorías de Franquicias.....	32
1.2.10.- Relación Franquiciante-Franquiciatario.....	33
1.2.11.- Franquicia vs. Negocio Independiente.....	35
1.3.- La Franquicia del S. XXI.....	39

<b>CAPITULO 2.- EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO EMPRESA</b>	
<b>MULTINACIONAL Y LA ECONOMIA DE CONOCIMIENTO.....</b>	<b>41</b>
2.1.- La empresa multinacional y el sistema de franquicias.....	41
2.1.1.- ¿Que es una empresa multinacional?.....	42
2.1.2.- La Teoría Ecléctica de La Inversión Extranjera Directa.....	43
2.1.3.- Ventajas de Propiedad Específica.....	44
2.1.3.1.- Competencia, diferenciación e intangibilidad.....	47
2.1.3.2.- Competencia Global.....	48
2.1.3.3.- Diferenciación e intangibilidad.....	49
2.1.3.4.- La marca como instrumento de diferenciación y Comunicación entre los consumidores y las empresas.....	53
2.1.4.- Ventajas de Internalización.....	56
2.1.4.1.- Costos de Transacción.....	58
2.1.4.2.- Tecnología de la Información.....	60
2.1.4.3.- Negocios y la Internet.....	65
2.2.- La Economía del Conocimiento.....	71
2.2.1.- Conocimiento como activo estratégico de las empresas.....	72
2.2.2.- El conocimiento como un costo fijo.....	74
2.2.3.- Los Nuevos Trabajadores de Conocimiento.....	77
2.2.4.- Salarios bajos vs. Salarios competitivos.....	85
2.3.- El franquiciante y el franquiciatario: Su visión como empresarios.....	86
2.3.1.- El empresario.....	87
2.3.1.1. El franquiciante-empresario.....	89
2.3.1.2. El franquiciatario-empresario.....	92
2.3.2.- Venta o desarrollo de conocimiento vs. Expansión del Sistema de Franquicias.....	93
 <b>CAPITULO 3.- MÉXICO: LA ECONOMÍA DE CONOCIMIENTO Y</b>	
<b>EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN SUS FRONTERAS.....</b>	<b>95</b>
3.1.- México y la Economía de Conocimiento.....	96
3.2.- Marco legal para el Sistema de Franquicias.....	105
3.3.- Marco económico y político.....	111
3.3.1.- La década perdida.....	111
3.3.2.- Marco Internacional.....	112
3.3.3.- México y su transición hacia una economía de mercado.....	113
3.3.3.1. El Tratado de Libre Comercio de América del Norte.....	115
3.3.3.2. México antes y después del TLCAN.....	117
3.4.- El sistema de franquicias en México.....	122
3.4.1.- Estadísticas del Sistema de Franquicias para 2003.....	123
3.4.1.1.- Comparativo Internacional.....	129

CAPITULO 4.- CASO DE ESTUDIO: KENTUCKY FRIED CHICKEN.....	131
4.1.- Presentación.....	131
4.2.- Historia de la Compañía (Coronel Sanders).....	132
4.3.- Heublein, Inc.....	133
4.4.- R.J. Reynolds, Inc.....	134
4.5.- Pepsico, Inc.....	134
4.5.1.- KFC en México y Latinoamérica.....	137
4.6.- Yum Brands, Inc.....	139
4.7.- Conclusiones al caso de estudio.....	140
 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	 142
 ANEXOS	
RESUMEN EJECUTIVO.....	146
GLOSARIO.....	157
 BIBLIOGRAFIA.....	 159

## PREFACIO

Tanto en la naturaleza de las cosas, como en la economía, se encuentran elementos tangibles e intangibles que las conforman. Establecer si unos son más “importantes” que los otros, no es relevante, sino reconocer que simplemente existen. En estas frases resumo o englobo, lo que la presente investigación dejó en mí como individuo y economista. De cierta forma un despertar del materialismo del mundo en el que vivimos, y a su vez de la economía que estudiamos. La economía del siglo XIX y finales del XX, ha puesto énfasis en los elementos tangibles de la misma, aislando o no reconociendo los elementos intangibles que la conforman. Esto tiene raíces muy profundas que vienen desde el propio Adam Smith, padre de la economía moderna, cuando relegaba la labor de los servicios a un segundo término, por su incapacidad de reflejar su trabajo en un objeto tangible.

Lo anterior lo señalo, porque la presente tesis trabajara fundamentalmente con los elementos intangibles de la economía, que debe decirse, se han evidenciado con mayor claridad con la incorporación de nuevas tecnologías, particularmente la Tecnología de la Información. Pero incluso se ira más lejos, y se hablará del más importante de los intangibles, el conocimiento. Todos estos elementos fueron el resultado que la Investigación arrojó, como consecuencia de responder a la necesidad de establecer el ¿Porque las empresas encuentran cada vez mayor dificultad para mantener una posición en el mercado?, esta pregunta, es el génesis de la tesis.

Muchas habían sido mis experiencias en cuanto a ser testigo de innumerables fracasos por parte de empresarios. Amigos, conocidos, familiares, generaban una vasta lista de intentos frustrados de establecer un negocio. De ahí me di a la tarea de buscar cuales eran los elementos que desencadenaban este triste final. En el transcurso de mis estudios en la facultad sentía desesperación al no poder encontrar las respuestas que buscaba, el modelo de competencia perfecta, la optimización y el *ceteris paribus*, no ofrecían una solución satisfactoria. Finalmente las respuestas se empezaron a manifestar a través de las clases de desarrollo económico, mercadotecnia y economía internacional. Con anterioridad y ya poseía un interés en los sistemas de franquicias debido a que significaban precisamente lo contrario a mis observaciones pasadas, es decir, el éxito. Una de las sorpresas que encontré particularmente en la clase de economía internacional, fue que las empresas multinacionales, no se ajustaban a los lineamientos prescritos por el modelo de competencia perfecta. De tal forma establecí que primero había que ubicar al sistema de franquicias como una empresa multinacional, y por otro, buscar lecturas complementarias a los manuales comunes de economía. Dentro de estas lecturas pude acercarme a la figura del empresario, para el cual, mentalmente lo tenía aparejado como un capitalista. Al encontrar que el empresario era un actor económico con características muy peculiares, inmediatamente pude trasladar su acción como comprador y vendedor de conocimiento, esto complementado con las ideas de Ronald H. Coase y los costos de transacción, brindaban el escenario ideal para una explicación empresarial del sistema de franquicias.

Luego entonces, mientras se profundizaba el entender del sistema de franquicias en términos de una multinacional, me encontré con un término que jamás había oído en el transcurso de la carrera, y este era el de “Economía de Conocimiento”, del cual se hablará posteriormente. De tal suerte que era evidente que al ubicar a la empresa multinacional como una empresa que encuentra su razón de ser en el conocimiento que genera, necesariamente implicaba que el sistema de franquicias era parte de la Economía de Conocimiento, porqué como se vera, el conocimiento es precisamente el activo principal de un sistema de franquicias.

Toda está investigación no hizo otra cosa que centellear focos rojos ante mí, ya que observaba que la economía mundial se dirigía hacia un lugar donde muchos, incluyendo yo mismo, no contemplábamos. De ahí me di a la tarea de aplicar todo lo investigado a nuestro país México, por loque busque principalmente estadísticas que hicieran más evidente que mil palabras, el lugar hacia donde la economía global se dirigía y el lugar que México ocupaba, el cual como la tesis lo vislumbrara, no es alentador. La misma metodología se aplico con los sistemas de franquicias en México, pero antes se tenía que brindar un marco legal, político y económico, que sustentara el operar de los sistemas. Para finalizar y a propuesta de mi director de tesis, Profesor Jorge García, se estableció un caso de estudio, el cual para mi sorpresa resulto de lo más conveniente, ya que como se vera el estudio de Kentucky Fried Chicken engloba y redondea muchos de los aspectos contenidos en la tesis.

Amador A. Rocha Madrigal

Noviembre, 2004.

## INTRODUCCIÓN

México, es un país que muy recientemente ha iniciado un proceso de liberalización de su economía. Anteriormente la economía mexicana se caracterizaba por su vocación proteccionista, lo cual la consolido como un mercado de vendedores, es decir, un mercado donde las empresas controlan y concentran el poder de la actividad económica, y el consumidor es sujeto de abusos por parte de las mismas. De tal manera, el proceso de competencia se hizo lento y poco eficiente, esto derivo en industrias enteras que sufrían de desactualización y falta de competitividad, sin duda también a nivel internacional. Esta realidad económica se hizo manifiesta a la hora de negociar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte, el cual pondría en igualdad de circunstancias a los productos y servicios de empresas nacionales, contra estadounidenses y canadienses. De tal suerte, bajo el argumento de industria naciente, México logró una aplicación paulatina del tratado, pero esto no evitaría que en el largo plazo significara una redefinición en el operar de la empresa nacional.

De tal forma que a principios del siglo XXI, el proceso de competencia se intensificó y el traslado hacia una economía de mercado se aceleró. En este escenario los sistemas de franquicias empezaron a crecer y consolidarse con mayor fuerza en México, de tal suerte, que empezó una gran sustitución de negocios independientes por franquicias.

## JUSTIFICACIÓN Y DELIMITACIÓN.

Sin duda que la economía del siglo XXI implica retos, no solo para México sino para cualquier país. Existen nuevos elementos que están definiendo las formas de competir de los países y mucho más en aquellos que han decidido integrarse de manera más comprometida con la economía de mercado y la globalización entendida como aquella “...tendencia de la gente, empresas y gobiernos alrededor del mundo en convertirse incrementalmente dependientes e integrados entre ellos mismos”<sup>1</sup>. Particularmente este es el caso de la economía mexicana, la cual cuenta con tratados de libre comercio con Los Estados Unidos de América, Canadá, La Unión Europea, Israel, entre otros; además es miembro activo de organismos internacionales como la Organización Mundial de Comercio (OMC) y la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE). Es por esto, que es de cada vez de mayor interés para los economistas y nuevos economistas el saber como entender estos retos y elementos. Uno de estos retos tiene que ver con el conocimiento. En muy recientes años, no más de 4 lustros, las empresas empezaron a ver en la creación de conocimiento un activo inapreciable y estratégico en su manera de competir, las primeras empresas en hacerlo fueron las empresas multinacionales. Este cambio se ha significado en toda una nueva concepción del entender y operar de la empresa, no solamente multinacional, sino cualquiera. Este tipo de empresas que a su vez derivaron en economías de conocimiento, son parte de la realidad económica mundial, y por lo tanto el presente trabajo hará un acercamiento breve pero útil, para poder comprenderlas, absorberlas y enfrentarlas.

---

<sup>1</sup> Matthew Bishop, Essential Economics, Co-Edición de The Economist Newspaper Ltd y Profile Books Ltd., Italia 2004

## **OBJETIVOS GENERALES.**

Los objetivos generales en los cuales la investigación se enfoca, están en el de indagar, identificar y evidenciar si el sistema de franquicias cuenta con los elementos tanto operativos y a su vez teórico-económicos necesarios, para enfrentar la Economía del Conocimiento.

## **OBJETIVOS PARTICULARES.**

Con base en el objetivo general se manejan los siguientes objetivos particulares.

- Puntualizar los elementos operacionales que conforman el sistema de franquicias.
- Indicar los elementos de carácter teórico-económico que posee el sistema de franquicias.
- Demostrar como el franquiciante y el franquiciatario en su faceta de empresarios, ven una verdadera respuesta de crecimiento y desarrollo por medio del sistema de franquicias.
- Ubicar a México dentro de su traslado hacia una economía basada en conocimiento, así como señalar el desarrollo del sistema de franquicias en México.
- Englobar, enfocar e identificar los elementos encontrados a lo largo de la tesis, en un caso de estudio.

## HIPÓTESIS

Las hipótesis que se plantean son las siguientes:

- El sistema de franquicias cuenta con los elementos necesarios para enfrentar los retos de la Economía del Conocimiento.
- México necesita de empresas como son los sistemas de franquicias, que basan su operar en la creación y desarrollo de conocimiento, para hacer frente a la Economía del Conocimiento.

La estructura orgánica de la investigación esta compuesta inicialmente de un marco teórico que ubique en que ramas de la Teoría Económica se encuentra la tesis. Después, se utilizará un marco de referencia que explique la metodología utilizada. Posteriormente, se presentarán cuatro capítulos los cuales grosso modo están conformados en los siguientes términos:

El capítulo 1 cuyo nombre es “El sistema de franquicias”, busca identificar y describir, ¿cuales? y ¿cómo? se conforman los elementos más básicos del sistema, es decir, será el primer acercamiento que permita identificar de manera general lo que es un sistema de franquicias y como se integra; aquí se prestara especial atención a la franquicia, el contrato de franquicia, tipos y categorías de franquicias, relación franquiciante-franquiciatario, entre muchos otros elementos. Por definición, es el capítulo más concreto en cuanto a los sistemas de franquicia se refiere.

El capítulo 2 lleva por nombre “El sistema de franquicias como empresa multinacional y la Economía del Conocimiento”. En este capítulo se busca contextualizar al sistema de franquicias desde en punto de vista internacional, además de sustraer desde sus entrañas, los elementos Teórico Económicos que la conforman, en este sentido conceptos como, costos de transacción, el empresario, empresa multinacional, Tecnología de la Información, internalización, etc., son los que merecerán la mayor atención. De tal manera que este capítulo es el más abstracto en su contenido.

El capítulo 3, llamado “México: La Economía del Conocimiento y El Sistema de Franquicias en sus fronteras”, busca evaluar lo dicho en los anteriores capítulos 2 y 3 en un lugar en específico, siendo este la República Mexicana. De tal suerte, que se ubicará a México en su traslado hacia una economía más liviana y también en su desarrollo como garante del sistema de franquicias hasta 2003. Adicionalmente se establecerán las condiciones legales, políticas y económicas que el sistema de franquicias y la economía de conocimiento enfrentan en el país. El carácter de este capítulo, es esencialmente empírico.

El capítulo 4, cuyo nombre es “ Caso de Estudio: Kentucky Fried Chicken”, tiene la intención de englobar muchos de los elementos tratados a lo largo de la tesis y darles sentido por medio de un caso de estudio.

## MARCO TEÓRICO

Toda investigación de carácter económico debe necesariamente ser ubicada en los terrenos de la Teoría Económica, la cual al ser una simplificación de la realidad, ayuda y da congruencia a los hallazgos realizados.

El presente trabajo tiene como sustento económico principal uno de los dos enfoques medulares en los cuales se subdivide la Teoría Económica. Siendo este el de la Microeconomía, la cual “estudia el comportamiento económico de las decisiones individuales como es la de los consumidores, dueños de recursos y las empresas de negocios.”<sup>2</sup>

De tal manera que el comportamiento de la empresa será la categoría donde la investigación se centrará y dentro de esta particularmente la empresa multinacional. También se estudiará el comportamiento de un actor económico importante, el cual es el empresario, y para esto se utilizará su propia teoría. Dentro de la misma empresa multinacional se hará uso de la Teoría Ecléctica de la Inversión Extranjera Directa del profesor John Dunning. Adicionalmente, aunque no establecida como una teoría en sí misma, sino como una nueva reflexión dentro del estudio de la empresa, se incorporarán los costos de transacción del profesor Ronald H. Coase. Finalmente se hará referencia a ideas de profesores que advierten una nueva etapa del capitalismo, en la

---

<sup>2</sup> Dominick Salvatore y Eugene Diulio, Principles of Economics, Ed. McGrawHill, Estados Unidos 2003, Pp. 1.

cual el conocimiento lo es todo. En este sentido se abordaran principalmente las ideas de los profesores Daniel Bell y Peter Drucker.

## **MARCO DE REFERENCIA**

La forma de abordar los temas será siempre de especial importancia, con esto se esta hablando de la metodología que se utiliza para articularlos. La presente Investigación utiliza tres metodologías principales: Deductiva, Inductiva y Cuantitativa.

La estructura general de la tesis es deductiva, es decir, se establecen ideas generales que van desde la Economía del Conocimiento hasta el Sistema de Franquicias, para finalmente ser confrontadas con un escenario en concreto, el cual será México y un caso de estudio.

En cuanto a la estructura del capítulo 2, esta es inductiva, ya que se partirá de elementos en particular para llegar a un concepto general. De tal manera se empezara por ubicar al sistema de franquicias como empresa multinacional, para de ahí incrustarlo dentro de la economía del conocimiento, ya una vez ahí, se utilizarán elementos empresariales para ubicar al franquiciatario y al franquiciante como compradores y vendedores de un recurso productivo, en este caso el conocimiento.

La metodología del tercer capítulo es esencialmente cuantitativa, por lo que se remplazaran las citas o notas bibliograficas, por cuadros y graficas que dejen ver de

forma clara, la posición que ocupa México como un territorio donde se establecen sistemas de franquicias más consolidados, y al mismo tiempo como una economía cada vez más abierta y más liviana.

## **CAPITULO 1- EL SISTEMA DE FRANQUICIAS.**

### **1.1.- Elementos principales del Sistema de Franquicias.**

Este primer capítulo tiene el objetivo de familiarizarse con el sistema de franquicias, es decir, será el primer acercamiento que se tendrá y cuyo carácter será esencialmente técnico y operativo, en otras palabras, se responderán las preguntas más elementales que cualquier neófito del sistema de franquicias debe hacerse para poder tener una idea y visión general del mismo. Por lo tanto se señalarán los elementos más importantes que lo conforman, así como los papeles que desempeñan.

#### **1.1.1.- Antecedentes del sistema de franquicias.**

El antecedente más remoto pero más moderno de un sistema de franquicias es el de Singer Sewing Machine Company en 1850, empresa dedicada a la producción de máquinas de coser, la cual enfrentaba un problema de distribución de sus máquinas, ya que el capital con el que contaba era limitado. La dificultad se presentó cuando no pudieron abastecer de manera oportuna y eficaz con máquinas las ventas potenciales que se presentaban a lo largo de los Estados Unidos, ya que no contaban con los recursos para hacerlo. De esta manera la empresa decidió cobrar en vez de pagar a sus vendedores, de tal forma disminuyeron considerablemente su nómina y los vendedores recibieron el derecho de distribución de las máquinas y también de cierta forma una licencia de marca por parte de Singer, ya que el consumidor los identificaba con la empresa. De esta forma nace lo más parecido al primer sistema de franquicias, el cual se dedicó principalmente a

la distribución de un bien en particular. El siguiente en adoptar el sistema fue General Motors, ya que de tal manera podría dedicar más recursos a la producción que a la distribución de sus vehículos. En los años 30 las marcas empiezan a ser reconocidas como símbolo de calidad, de tal forma en la Ley Federal de Marcas de los Estados Unidos de América en 1946 también conocida como Lanham Act, se establece la posibilidad de licenciar las marcas siempre y cuando el dueño de la marca se encargara de mantener la calidad de los bienes y servicios relacionados con la misma. De esta forma la posibilidad de licenciar una marca dio nueva fuerza a la distribución de bienes y servicios.

La franquicia es la célula operativa de un sistema de franquicias, de ahí su importancia de conocerla; un sistema de franquicias es un conjunto de franquicias, las cuales cumplen con una serie de procedimientos operativos y sistemáticos, de ahí que se consolide un sistema de franquicias bajo el nombre de una marca en especial, como es: McDonalds, Sushi Itto, KFC, Midas, Shell Service, Body Shop, Coca Cola, etc. Así que el presente capítulo no busca entender la franquicia como tal, sino un sistema de franquicias, analizando sus elementos principales, como serán el contrato de franquicia, la transmisión de conocimiento, sus ventajas y riesgos, etc.

### **1.1.2.- ¿Que es una franquicia?**

Cuando se investigaron las diversas lecturas disponibles acerca de la franquicia, se encontró que no existen definiciones uniformes de la misma, es decir, cada definición con sus elementos hacen énfasis en aspectos que ayudasen mejor al desarrollo del libro

en particular que se tratase. Es por eso que después de analizarse varias definiciones, se identificaron dos componentes principales, siendo estos los siguientes: La colaboración o cooperación y La Transferencia de Conocimiento, estos pueden encontrarse a lo largo de las siguientes definiciones.

“Si alguien me preguntara: ¿que es una franquicia? Sin duda, la primera idea que me vendría a la mente sería una copia de algo. En efecto, una franquicia es una copia fiel de un negocio, es la manera de aprender del que sabe, tiene experiencia y esta dispuesto a compartirlo”<sup>3</sup>

Lic. Ferenz Feher Tocatli,

PRESIDENTE DE LA ASOCIACION MEXICANA DE FRANQUICIAS

“Existirá una franquicia, cuando con la licencia de uso de una marca se transmitan 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 los métodos operativos, comerciales y administrativos establecidos por el titular de la marca, tendientes a mantener la calidad, prestigio e imagen de los productos o servicios a los que esta designe”<sup>4</sup>

Art. 142 Ley de Propiedad Industrial

---

<sup>3</sup> “ Franquicias: hablando claro”, Lic. Ferenz Feher Tocatli, Revista Franquicias Hoy, Publicación mensual de MFV Mexico, 5a Edición, México Enero de 2003.

<sup>4</sup> “ Las Franquicias y su regulación”, Lic. Juan Manuel Gallastegui, *Ibidem*.

“La franquicia es, básicamente, un método de colaboración entre empresas distintas e independientes. Equivale a una asociación, a un <<matrimonio de conveniencia>> en que no se descarta el amor mutuo si se quiere, pero que requiere entusiasmo recíproco. Con la colaboración, se busca la acción común de los asociados para lograr:

- eficacia
- y desarrollo de sus empresas respectivas.”<sup>5</sup>

Álvaro Ortiz de Zarate

Autor del libro: Manual de Franquicia.

Ya que se necesita de una definición que incorpore los componentes mencionados, se considera que la definición aportada por Álvaro Ortiz de Zarate es la idónea, ya que las primeras dos enfatizan en sobremanera los beneficios obtenidos de la transferencia de conocimiento, dejando a un lado la colaboración de los involucrados, lo cual como se ira mostrando es de especial importancia.

Esta cooperación entre empresas corre a cuenta de los dos principales protagonistas del sistema de franquicias y estos son: el Franquiciante y el Franquiciatario, los cuales serán identificados con mayor claridad posteriormente.

---

<sup>5</sup> Álvaro Ortiz de Zarate, Manual de Franquicia, Ediciones Selina Olmedo, Madrid, 1998, Pp.14

Debe también señalarse que puede encontrarse la relación de nombres entre franquiciador-franquiciatario o franquiciatario- franquiciado. Esto crea un problema, ya que como se observa, la palabra franquiciatario puede ser referida en ambos sentidos, es por eso que los nombres a utilizar serán franquiciante y franquiciatario, ya que son los utilizados con mayor frecuencia en la República Mexicana.

### **1.1.3.- ¿Que es un contrato de franquicia?**

El contrato de franquicia es como cualquier otro contrato un convenio entre personas físicas o morales, las cuales con plena libertad han decidido establecer una serie de normas o cláusulas para la realización de una actividad o diligencia en particular, siendo estas respetadas, obligadas y de carácter legal para cada una de las partes involucradas. Como cualquier contrato su ejecución legal queda supeditada a la redacción del mismo y el marco jurídico y social donde se realice, es por esto que existe la posibilidad de firmarse un contrato leonino, el cual se le llama a todo aquel contrato que beneficie en mayor o en menor medida a alguno de los participantes, de tal suerte se mencionaran los elementos más generales y comunes con los que debe contar un contrato de franquicia.

- Asistencia continúa por parte del franquiciantes.
- Capacitación, entrenamiento y asistencia técnica.
- Desarrollo de nuevos productos y nuevas técnicas
- Elementos de propiedad industrial
- Garantías Operativas y de Comunicación entre participantes
- Independencia de los participantes
- No garantía en cuanto a utilidades y éxito de la franquicia

- Registros Financieros y contables
- Sistemas de ajustes de cuentas y penas usuales

De acuerdo al Lic. Ferenz Feher Tocatli y Juan Manuel Gallastegui, deben existir cuatro propiedades que satisfacen un buen contrato de franquicia, las cuales son:

- Redacción clara
- Equidad y justicia
- Prevención de conflictos
- Estricto
- Uniformidad

Cuando se habla de la redacción del contrato, se refiere a la claridad de cada una de las cláusulas del mismo, es decir, que no exista oportunidad a malos entendidos. La equidad y justicia significa que no debe haber ningún tipo de preferencia hacia alguno de los participantes, existiendo un equilibrio razonable entre derechos y obligaciones. La prevención de conflictos es indispensable, de tal suerte el contrato de franquicia debe plantear formas en las cuales los participantes sean capaces de llevar una relación de comunicación a lo largo de la duración del contrato, de tal forma que no se deben plantear o solucionar problemas fuera del ámbito del sistema de franquicias al que se pertenece. Es necesario que el contrato sea estricto, puesto que lo que se busca son resultados en el corto y largo plazo, así que el contrato debe ser muy puntual en cuanto al respeto de cada una de las operaciones independientes que se contraen en el operar del sistema ofrecido. Puesto que el sistema de franquicias que se vaya consolidando debe ser homogéneo, cada uno de los contratos redactados debe ser igual al de los demás

franquiciatarios, a no ser que existan causas de peso que así lo exijan, como territorio, zonas económicas, etc.

#### **1.1.4.- Circular de Oferta de Franquicia.**

Con motivo de reducir las prácticas dolosas, muchos países han intentado minimizar el riesgo de fraudes, exigiendo documentos que garanticen que la empresa franquiciante es una empresa seria dispuesta a cumplir lo estipulado. Por medio de estos documentos el franquiciante brinda de manera escrita una aproximación del operar de su sistema de franquicias, mostrando estados financieros y contables, así como proyecciones de recuperación de la inversión, etc. En México la Circular de Oferta de Franquicia es este documento el cual debe ser entregado antes de la firma de un contrato de franquicia y que en el artículo 65 de la Ley de Propiedad Industrial se especifican los mínimos requerimientos que debe contener. Debe señalarse que este documento no exime la responsabilidad del franquiciatario de hacer por su cuenta una investigación más profunda del sistema de franquicias al cual desea incorporarse. La Circular de Oferta de Franquicia es solamente el instrumento que hace despertar la curiosidad del saber más acerca del franquiciante y que en el último de los casos ciertamente minimiza el riesgo de tratar con empresas no éticas.

#### **1.1.5.- Diferencias entre franquicia y licencia.**

Una empresa puede licenciar muchas cosas no solo una marca, por lo que una licencia es solamente un permiso para hacer o usar algo que el titular de la licencia por alguna razón a dejado que un tercero lo haga en vez de el mismo; claro que para conceder una licencia

antes se debe poseer algo que licenciar, es por eso que un sistema de derechos reservados, registros y patentes es indispensable para poder licenciar y necesariamente franquiciar. Esa es la razón por la cual las marcas son registradas ante una autoridad que garantice que todo aquel que no cuente con un permiso o una licencia sobre el activo registrado, sea multado o castigado según las disposiciones de la ley, por lo tanto la franquicia conceptualmente esta constituida por una licencia y dos permisos o derechos de franquiciatario, ya que al ser la licencia de marca una categoría jurídica, los dos restantes quedarían al nivel de permisos a no ser que se explicitara su papel como licencias, y esto dependera de la legislación de cada país, así como de la redacción del contrato de franquicia en particular. De tal forma estos serían:

- Licencia de uso y explotación de marca registrada
  
- Permiso o Derecho de uso y explotación del sistema de operación (Know How)
  
- Permiso o Derecho de Distribución.

Para comprender de manera más clara, un ejemplo de licencia es la que dan los clubes deportivos a los fabricantes de ropa deportiva para utilizar su nombre y el logo del equipo, (lo cual equivaldría a una licencia de marca), como se nota, no existe ningún tipo de transferencia de conocimiento y la distribución se realiza por medio de empresas diferentes al fabricante de las prendas producidas; pero si existiera el caso, donde el club deportivo se dedicara en diversos puntos de venta a transmitir a otros empresarios tanto su marca, como su Know How, en este caso el como hacer sus prendas deportivas,

ofreciendo un plan de asistencia permanente, se estaría hablando de una franquicia y no simplemente de una licencia.

“La Franquicia además de permitir la utilización de una marca o de un nombre comercial y un producto, otorga el formato del negocio, el que y el como del negocio para poder desarrollarlo”<sup>6</sup>

La anterior cita viene a confirmar las diferencias de la licencia con la franquicia, haciendo notar que la transmisión de conocimiento, así como el derecho de distribución se incluyen dentro del contrato y no solamente la licencia de uso de marca.

#### **1.1.6- Tipos de Franquicia.**

Por su tipo de clasificación existen tres tipos de Franquicias:

- Franquicias de productos o marcas registradas
- Franquicias con formato de negocio
- Franquicias por Conversión

#### **1.1.7.- Franquicia de producto o marcas registradas.**

La Franquicia de productos o de marcas registradas se refiere a que el nombre del producto es a la vez el nombre del negocio, es principalmente una franquicia de distribución de un bien específico, gozando de exclusividad tanto en la explotación de la marca como en la distribución del producto o servicio. En este tipo de franquicia tanto la

---

<sup>6</sup> Ferez Feher Tocatli, Franquicias a la Mexicana, McGraw-Hill Interamericana Editores, 1a. Edición, México, 1999, Pp.13

cooperación como la transferencia de tecnología son limitadas ya que el objetivo principal es la distribución de un bien o servicio. Por ejemplo, las agencias de automóviles Renault gozan del privilegio de vender exclusivamente esa clase de vehículos, pero no tienen nada que ver en la producción de los vehículos que están vendiendo, aunque si se benefician del conjunto de conocimientos que van acompañados con el manejo de una agencia de autos. Otro ejemplo de este tipo de franquicias serían PEMEX y Coca-Cola.

#### **1.1.8.- Franquicias con formato de negocio.**

“La Forma de franquicia más conocida es la franquicia con formato de negocio. En este caso, una compañía desarrolla un sistema o método de operación para la comercialización de productos o servicios, y la marca registrada identifica a todas las partes de ese sistema o método”<sup>7</sup>

En este tipo de franquicias como la cite lo refiere, el desarrollo del sistema es más complejo ya que se trata de una unidad independiente que no solo vende un producto o servicio, sino que ofrece una serie de ellos. Por ejemplo McDonalds ofrece diversos tipos de hamburguesas, helados, pasteles, etc. (productos) pero también ofrece áreas de restauración, esparcimiento y sanitarias (servicios), el nombre de la marca es solamente el símbolo que identifica a todos estos elementos, es decir, Mcdonalds no es el nombre de una hamburguesa o un helado, es simplemente el nombre del formato de negocio. Puesto que el nivel de conocimiento y de cooperación es mayor, a este tipo de franquicia se le

---

<sup>7</sup> Steven S. Raab y Gregory Matusky, Franquicias como multiplicar su negocio, Editorial Limusa, México, 1992, Pp. 40.

conoce de segunda generación y la de marca registrada de primera generación. Algunos ejemplos serían Dryclean USA, Starbucks, Sushi Itto.

#### **1.1.9.- Franquicias por Conversión.**

Este tipo de franquicia opera de una manera similar a la de Formato de negocio, solo que esta busca a negocios independientes ya establecidos, ofreciéndoles la oportunidad de pertenecer a una marca conocida con una cobertura más amplia, dictando formas de operación específica.° Un ejemplo es Century 21.

#### **1.2.- Ventajas y riesgos del sistema de franquicias.**

En este apartado se explicara de una manera clara, quienes son el franquiciante y el franquiciatario, así como el papel que juegan dentro del sistema, a su vez se señalaran cuales son las ventajas y riesgos en los cuales generalmente se incurre al momento de participar en un sistema de franquicias, para hacer notar cuales son del mismo modo las ventajas y riesgos de no hacerlo, en otras palabras, la decisión de construir un negocio independiente. Posteriormente se señalaran las principales contraprestaciones de carácter económico que pueden existir en el contrato de franquicia, para finalmente analizar en que consiste la relación franquiciante-franquiciatario, es decir, si es una relación de subordinación o de comunicación.

---

### **1.2.1- El Franquiciante.**

El papel del Franquiciante es el de poseer los conocimientos tanto teóricos como técnicos que se reflejan en activos tangibles e intangibles, para la conformación de una unidad empresarial la cual ha comprobado a través de la experiencia, su viabilidad y permanencia en el mercado. Pero además está dispuesto a delegar estos activos por medio de un pago por el uso de los mismos, todo esto en un periodo de tiempo y condiciones determinados.

### **1.2.2.- El Franquiciatario.**

La función del Franquiciatario es la de apropiarse del conocimiento otorgado por el franquiciante, haciendo uso y usufructo del mismo, aunque bajo condiciones y periodos establecidos.

### **1.2.3.- Ventajas del sistema de Franquicias.**

Como se observa se está hablando de dos entidades completamente distintas, cada una comparte beneficios o ventajas particulares y comunes, las cuales deben mantener una armonía para que la cooperación se mantenga sin contratiempos. La siguiente cita brinda una visión general del porqué la franquicia ofrece ventajas tanto para el franquiciante y el franquiciatario, así como también, para el consumidor.

“...Desde la perspectiva del franquiciante, franquiciar representa un método eficiente de rápida penetración de mercado y distribución de productos, sin los costos de capital típicos, asociados con expansión interna. Desde la perspectiva del franquiciador, la

franquicia ofrece un método de poseer un negocio pero con oportunidades mitigadas de fracaso debido al entrenamiento inicial y continuo y los servicios de soporte, ofrecidos por el franquiciante. Desde la perspectiva de el consumidor, puntos de venta de franquicia ofrecen un rango variado de productos y servicios a un nivel consistente de calidad a un precio razonable”<sup>8</sup>

A continuación se mencionaran las ventajas y riesgos tanto del franquiciante como del franquiciatario de una manera más puntual.

#### **1.2.4.- Ventajas del franquiciante.**

- Incremento en la cobertura y desarrollo de mercados.
- Fortalecimiento y preservación de la marca.
- Baja inversión de capital propio en la expansión del negocio
- Cobro de una Cuota Inicial de Franquicia
- Cobro de regalías mensuales por medio de cuotas o en base a las ventas brutas de los artículos o servicios de las Franquicias otorgadas

#### **1.5.5.- Ventajas para el franquiciatario.**

- Reducción de riesgos e incertidumbres al invertir en un negocio probado
- Innovación permanente en aspectos metodológicos y tecnológicos
- Asistencia técnica permanente
- Capacitación documentada con los Manuales de Operación
- Acceso a sistemas administrativos de control y evaluación del desempeño

---

<sup>8</sup> Andrew J. Sherman, Franchising & Licensing, Two ways to build your business, 2ª Edición, American Management Association, U.S.A., 1999, Pp. XII

- Sentido de pertenencia a una Red consolidada de Franquiciatarios.
- Incremento en su prestigio personal al involucrarse con un concepto de negocio de éxito.
- Acceso a programas de Promoción y Publicidad.

Estas ventajas se pueden sintetizar como:

- Crecimiento de su empresa, llegando más rápido a un menor costo y riesgo a mayor número de mercados.
- Explotación exponencial de los conocimientos poseídos, ya que una vez consumados, implican para el franquiciante un costo fijo, el cual genera economías de escala.

Por otra parte, el Franquiciatario obtiene ventajas por medio de:

- Menor riesgo e incertidumbre en la operación de una empresa en el mercado, por medio del apoyo que brinda constantemente el franquiciante.
- La red de beneficios que ofrece la participación en el sistema de franquicias por medio de la infraestructura que la misma posee, la cual se ubica desde el franquiciante y franquiciadores, hasta asociaciones como son la Internacional Franchise Association y la Asociación Mexicana de Franquicias, las cuales brindan asesoría, conferencias y reuniones entre los participantes, contra la alternativa de operar de una manera independiente. Es decir se plantea la ventaja de trabajar en equipo o trabajar por cuenta propia, la disyuntiva Franquicia vs. Negocio Independiente, que se tocará posteriormente.

A continuación se mencionaran las desventajas o riesgos que ofrece el sistema de franquicias.

#### **1.2.6.- Riesgos del franquiciante**

- Riesgo de mal uso del nombre comercial o las marcas
- Fuerte inversión inicial en el desarrollo del Sistema de Franquicias
- Riesgo de bajo índices de rentabilidad
- Riesgo de resistencia de los Franquiciatarios para cumplir puntualmente el pago de regalías mensuales.
- Riesgo de presión por parte de los Franquiciatarios para alterar los métodos de operación.
- Posibilidades de rompimiento del espíritu del equipo, lealtad y confianza.
- Posibilidad de Franquiciatarios incompetentes o no éticos.

#### **1.2.7.- Riesgos del Franquiciatario.**

- Riesgo de reducción de la posibilidad de innovar y actuar
- Total apego a los Manuales
- Creación de un mecanismo de rechazo a los monitoreos de supervisión
- Riesgo de no haber seleccionado el concepto de negocio más afín a sus pretensiones personales
- Posibilidad de relacionarse con un Franquiciante o no ético.

Los riesgos mencionados consisten por un lado, en la posibilidad de falta de compromiso con la franquicia o dicho en otras palabras, la violación o negligencia de los términos del

contrato de franquicia y por otro de no ver realizadas las expectativas de inversión por parte del franquiciatario.

### **1.2.8.- Contraprestaciones monetarias del contrato de franquicia.**

Un contrato necesariamente contrae diversos números de contraprestaciones para cada uno de los participantes que lo integran. En el caso del contrato de franquicia existen tres contraprestaciones de carácter monetario que el franquiciador debe cumplir como retribución a la licencia y conocimientos que recibe. Se habla principalmente del pago a derechos de marca, canon de entrada y royalties.

#### **1.2.8.1.- Derechos de Marca y Canon de Entrada.**

Por un lado el derecho de marca es un pago que se realiza por el derecho de explotación tanto de marca como de los conocimientos recibidos; mientras que el canon de entrada es otro pago que significa la aceptación del franquiciatario en el sistema de franquicias al cual se incorpora, el cual lo liga a una red de franquiciatarios del bien o servicio que el franquiciante ha desarrollado. La característica que hace común al derecho de marca y el canon de entrada, es que generalmente son pagados en una sola exhibición al momento de la firma del contrato de franquicia. Estos pagos también reciben el nombre de cuota inicial.

### **1.2.8.2.- Royalties.**

El origen inglés de la palabra royalty significa regalía, aunque propiamente es una contraprestación monetaria por parte del franquiciatario, la cual significa el pago por la continuidad de asistencia y apoyo tanto técnico como operativo por parte del franquiciante. La peculiaridad del royalty es que cuenta con una periodicidad determinada y esta se mantiene hasta el término del contrato de franquicia, pero además esta puede ser cubierta de dos formas principalmente:

- Como porcentaje de ventas brutas
- Como cuota fija

Si el franquiciante busca beneficiarse de los tiempos de bonanza de las unidades franquiciadas, preferirá un royalty como porcentaje de ventas brutas aunque el control contable sobre los franquiciatarios deberá ser más riguroso para asegurar que se recibe lo indicado. Pero si el franquiciante desea simplemente recibir una cuota, esto le aseguraría una entrada de recursos constantes y sonantes, sin asumir el riesgo del comportamiento en el mercado del franquiciatario, además de no necesitar un control adicional sobre los datos contables de unidades franquiciadas.

Una de las características más emblemáticas del sistema de franquicias, es su flexibilidad tanto en el momento de operar como se vera posteriormente y en el establecimiento de normas y cláusulas del contrato de franquicia. Es por eso que cada una de las contraprestaciones monetarias que debe asumir el franquiciatario, pueden ser o no requeridas por parte del franquiciante, es decir, que las contraprestaciones que se acaban

de mencionar no son obligatorias, ni necesarias para todo contrato de franquicia, sino que obedecen más a las características, objetivos y circunstancias del franquiciante o sistema de franquicias en particular.

### **1.2.9.- Categorías de Franquicias.**

El franquiciante ya sea por estrategia o crecimiento del propio sistema de franquicias, otorgara o venderá franquicias en base a las siguientes 4 categorías:

- a) Franquicia individual.
- b) Franquicia múltiple.
- c) Franquicia regional.
- d) Franquicia maestra internacional.

Si el franquiciante decide otorgar o vender franquicias sin intermediarios, lo hará por medio de franquicias individuales o múltiples. En el caso de ser individual el franquiciatario tendrá opción de poseer solo una franquicia y nada más, pero si se decide que puede poseer dos o más entonces se habla de una franquicia múltiple. Las franquicias regionales y maestra internacional funcionan generalmente por medio de sub-franquicias, es decir, la capacidad de que un franquiciatario otorgue o venda franquicias a otros franquiciatarios y como los nombres lo sugieren, regional se refiere al desarrollo de un territorio perfectamente delimitado dentro de un país o valga la redundancia región, y la maestra internacional tiene el objetivo de desarrollar todo un sistema de franquicias en un país, substituyendo por completo la figura pero no las funciones del franquiciante. En estas dos ultimas categorías la relación franquiciante-franquiciatario, va más allá de la

simple asistencia y apoyo permanente, sino también abarca acuerdos, objetivos, tiempos, etc., ya que el franquiciatario maestro asume algunas operaciones propias de un franquiciante. Un ejemplo de franquicia maestra internacional es el de Coca-Cola. La empresa matriz se encarga de producir el concentrado del refresco y la franquicia maestra se encarga de su elaboración y distribución en el país que se le fue conferido. En México, la empresa encargada de esta operación es Coca-Cola FEMSA.

Un asunto controversial pero de trascendencia para el sistema de franquicias es si las franquicias se otorgan o se venden, o si se piden o se compran. Lo que se observa detrás de estas cuestiones es el tipo de relación que existe entre el franquiciante y el franquiciatario, es decir, aquel que otorga deja en un plan pasivo aquel que se le confiere algo, pero si ese algo se vende el papel dominante lo tiene el comprador. En el otro caso, el que pide se encuentra en un estado de sumisión y el que compra, simplemente escoge y dispone. Es por eso de vital importancia entender en que consiste la relación franquiciante-franquiciatario, ¿es una relación de subordinación o comunicación?. A continuación se dará una respuesta sencilla y clara de la misma, pero en el segundo capítulo se expondrá un análisis más profundo del papel del franquiciante y franquiciatario como empresarios; de tal modo que se puede decir que esta relación tiene indudablemente un poco de compra-venta y de otorgamiento-pedimento.

### **1.2.10- Relación Franquiciante y Franquiciatario.**

A simple vista la relación entre el franquiciante y franquiciatario se puede entender como que el primero es el jefe y el segundo el subordinado que debe acatar todo lo que se le dice sin oportunidad de participar en el desenvolvimiento de su propia franquicia. Las

sig. citas darán pauta para entender esta relación, tomando en cuenta que la segunda de las citas es tomada de una entrevista en viva boca de un franquiciante:

“La Franquicia jamás se podrá basar en:

La <<voluntariedad>>, la política de <<seamos-buenos-chicos>> y dejar luego, aquí y allá, cabos sueltos y eslabones perdidos;

La injusticia suicida de querer montar <<nuestro>> negocio para hoy y que el socio se las apañe mañana como pueda.”<sup>9</sup>

“Si no existe una comunicación permanente entre la empresa y cada uno de los franquiciados, estos pueden llegar a sentirse defraudados: viceversa, es decir, cuando es el franquiciatario el que no reporta sus problemas y sus sugerencias a la central, el punto de venta puede verse afectado. Creo que la comunicación, en ambas direcciones, es la clave, el secreto.”<sup>10</sup>

El operar del sistema de franquicias origina necesariamente un cierto grado de interdependencia, ya que tanto el franquiciatario depende de la asistencia continua por parte del franquiciante para su subsistencia, así como el franquiciante necesita que el franquiciatario crezca siguiendo los lineamientos de operación de toda la red de franquiciatarios a la cual pertenece; la falta entendimiento puede meter en líos al franquiciante ya que si pierde control sobre su sistema de franquicias, se pone en juego la

---

<sup>9</sup> Álvaro Ortiz de Zarate, Op. Cit. Pp. 14

<sup>10</sup> “Entrevista a Francisco Moreno, Presidente de Artesanos Camiseros”, Revista en Franquicia, Publicación Mensual de Ediciones de Franquicia S.L., Madrid Julio-agosto de 2000.

estabilidad y futuro de todo el sistema como se mostrara en el caso de estudio de Kentucky Fried Chicken. Luego entonces, el franquiciante debe tener una actitud de permanente negociación y participación con cada uno de sus franquiciatarios, en una palabra de comunicación. Por otro lado la exigencia de adaptar bienes o servicios a mercados diferentes o ajustar ciertos programas para operación local como pueden ser los insumos, hacen que la participación de los franquiciatarios sea también importante para el franquiciante, este es el caso de McDonalds el cual ofrece diferentes tipos de hamburguesas dependiendo el lugar en el que se ubique, a su vez desarrollando promociones basadas en los aspectos culturales de cada ubicación, etc. Se debe tomar en cuenta el eslogan del banco HSBC “Don’t underestimate the power of local knowledge” el cual refleja la posición de muchas empresas multinacionales, el cual recomienda “No subestimar el poder del conocimiento local”, para así ofrecer diferentes soluciones para diferentes regiones, de la misma forma que los sistemas pueden y deben hacerlo, ya que como se mostrara el sistema de franquicias también puede ser y es multinacional.

#### **2.2.6.- Franquicia vs. Negocio Independiente.**

Una vez citados los puntos referentes a ventajas, riesgos y relación franquiciante-franquiciatario, se puede concluir que una de las virtudes del sistema de franquicia es la cooperación o colaboración que debe existir entre el franquiciante y franquiciatario, la cual va más allá de una simple asociación entre empresas. Pero esta cooperación no esta simplemente motivada por la buena voluntad de los participantes, sino que existen ventajas y riesgos que la motivan aunque debe mencionarse que esta cooperación y apoyo perduran más allá de la relación franquiciante-franquiciatario. Por un lado los

franquiciatarios pueden apoyarse entre ellos mismos, y por otro lado existen otras alternativas como son asesoría o gestión informativa de organismos internacionales como la Internacional Franchise Association y regionales como es la Asociación Mexicana de Franquicias; existen países como España en los cuales existen publicaciones especialmente dirigidas al ámbito de los sistemas de franquicias como son: Emprendedores y En Franquicia. Luego entonces se observa que una franquicia está apoyada por una red de individuos e instituciones que facilitan la labor operativa del franquiciatario.

Esta cooperación permanente sin restricciones, es una característica básica del sistema, ya que plantea la alternativa de enfrentar el mercado acompañado o por cuenta propia, lo cual establece la disyuntiva entre una franquicia vs negocio independiente al momento de decidir invertir, es decir, antes de adquirir o comprar una franquicia.

Una franquicia y un negocio independiente tienen algo en común, y esto es que los dos deben enfrentar al mercado con todo lo que esto signifique e implique. El principal problema actual de los mercados es que se han hecho cada vez más competitivos y sofisticados, como la siguiente cita nos refiere “Toda empresa que se precie de moderna tiene que estudiar nuevos mercados, nuevos productos, nuevos sistemas. También tiene que adaptarse y crecer. Hoy en día, los mercados evolucionan con una rapidez increíble. Si nuestros tatarabuelos entraran en una tienda actual no reconocerían ni el 10 % de los productos. Un comerciante aislado se encuentra como en el fondo del pozo y no puede dedicarse a esta labor. Una organización nacional, en cambio, sí puede

hacerlo”<sup>11</sup>, así que la decisión de invertir en un negocio independiente inclusive desde la perspectiva de un capitalista o inversionista se vuelve cada vez más complicada. Una franquicia a diferencia de un negocio independiente, ofrece por medio del franquiciante una respuesta muy satisfactoria para el franquiciatario, ya que el franquiciante debe estar preparado bajo cualquier circunstancia a garantizar la viabilidad en el largo plazo del sistema de franquicias, como la siguiente refiere : “Como franquiciante, usted tendrá que proporcionar una amplia variedad de servicios de administración dirigidos a incrementar las probabilidades de éxito de sus franquiciatarios. Va a ser responsable de capacitar a los nuevos dueños, de desarrollar métodos y procedimientos, de buscar nuevos productos o servicios, de dar asesoría y de prestar atención- de buena manera y con amabilidad- a sus franquiciatarios(aunque el contrato no estipule esto último)”<sup>12</sup>, estas estipulaciones se ven reflejadas en un dato muy común y mencionado en el argot de la franquicia, el cual dice que el 77% de los negocios independientes fracasan o quiebran en los primeros 5 años de funcionamiento, más sin embargo las franquicias están alrededor del 2%. Pero más allá de este dato en particular, lo que es cierto es que los mercados si se vuelven cada vez más competitivos y sofisticados como se menciono, y la posibilidad de sobrevivir en ellos es cada vez más difícil. Existen dos razones fundamentales que han originado esta realidad económica y estas son: a) la economía global y b) la cada vez mayor utilización de conocimiento en las actividades productivas. En el siguiente capítulo se profundizara en estas dos ideas con mayor claridad, pero por el momento se mencionaran algunas de las diferencias practicas que ofrece una franquicia contra un negocio independiente. De acuerdo con el Sr. Ramón Vinay las principales diferencias serían las siguientes:

---

<sup>11</sup> Alvaro Ortiz de Zarate, Ibidem. PP. 42.

<sup>12</sup> Steven S. Raab y Gregory Matusky, Op. Cit Pp. 47

**Negocio Independiente**

- e) Definir interés
- f) Investigar mercado
- g) Realizar Inversión
- h) Acreditar el negocio
- i) Dominar el negocio
- j) Lograr el éxito

**Una Franquicia**

- Definir el interés
- Evaluar opciones
- Realizar inversión
- Capitalizar experiencia
- Recibir apoyo
- Mayor posibilidad de éxito

**¿Por qué entonces fracasan los negocios?**

No es por falta de:

- k) Dedicación
- l) Ganas
- m) Seriedad
- n) Buenas intenciones
- o) Creatividad
- p) Constancia

Los negocios fracasan porque sus propietarios no lograron adquirir experiencia suficiente para dominarlos totalmente antes de tener que cerrarlos.

***“Derraparon” en la curva de la experiencia.***

Como se observa se da énfasis al hecho de que un franquiciante ha acumulado la suficiente experiencia para establecerse en el mercado con éxito, mientras que un negocio independiente no cuenta con ningún elemento que le garantice su permanencia en el mismo.

### **1.3.- La Franquicia del S. XXI.**

Como se ha mencionado, la posibilidad de contratos leoninos, acuerdos injustos, y una relación que raya excesivamente en la confianza y honestidad de los involucrados, pone en duda si un sistema de franquicias tiene lo necesario para enfrentar el siglo XXI y lo que venga aparejado.

Ciertamente ningún modelo de negocios o acuerdo de cooperación como lo es un sistema de franquicias es infalible, desde luego existe la posibilidad de malas practicas por parte tanto del franquiciante como del franquiciatario, que de hecho las hay, las ha habido y las habra; pero al hacer memoria de la historia y antecedentes del sistema de franquicias, ya se había hablado de sus inicios modernos alrededor de 1850, sufriendo modificaciones en 1930 que promovieron su utilización; también existen sistemas de franquicias que han comprobado una gran seriedad, responsabilidad y éxito a lo largo de los años como lo han sido McDonald's desde 1955 y Kentucky Fried Chicken en 1952, esto sistemas han mostrado un crecimiento y perfeccionamiento basado en la experiencia a través de varias décadas. También existen datos que confirman su viabilidad como el ya mencionado de su probabilidad de éxito en un 98% de los casos y que también son actualmente más de 15,000 empresas franquiciantes que han abierto sus puertas a los sistemas de franquicias a través del mundo.

De tal suerte que no existe evidencia que soporte alegaciones en contra de un futuro promisorio para el sistema de franquicias, de hecho, estos han evolucionado como la investigación expuesta hasta ahora lo sugiere, el caso de estudio lo plasme y la siguiente cita lo afirme: “Una forma de evitar el fracaso esta en entender el perfil de la franquicia potencial de hoy. Una amplia variedad de mercadotecnia, planeación, operación, y decisiones estratégicas pueden ser hechas por el creciente franquiciante una vez que ciertas premisas son entendidas. Como regla general, las franquicias en el actual mercado competitivo se hacen más listas no más tontas. La mejor educada, mejor capitalizada franquicia esta aquí para quedarse...aquellos franquiciantes que fallen en amoldar sus sistemas de atención y ventas en base a las características de estas nuevas franquicias y los que continúen conduciendo sus negocios de la manera antigua están encaminados en el camino del desastre y litigio...La franquicia de hoy debe tener un inicial y continuo compromiso de ser creativa y competitiva.”<sup>13</sup>

Pero por si esto fuera poco, existe un proceso al cual se conoce como Economía del Conocimiento que garantiza la sustentabilidad de negocios como los sistemas de franquicias, los cuales basan su crecimiento en la capacidad de crear, desarrollar y transmitir nuevo conocimiento, como en el siguiente capítulo se mostrara.

---

<sup>13</sup> Andrew J. Sherman, Op. Cit. Pp. 13

## **CAPITULO 2.- EL SISTEMA DE FRANQUICIAS COMO EMPRESA MULTINACIONAL Y LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO.**

En este capítulo se contextualizara al sistema de franquicias en un nivel más amplio, es decir, se señalaran que elementos del sistema de franquicias lo hacen susceptible de convertirse en un sistema internacional. Por otro lado, recientemente se ha ubicado al conocimiento por sí mismo, como un activo estratégico en el operar de las empresas, el cual permite por un lado la diferenciación y por otro la oportunidad de cosechar los frutos derivados de las economías de escala en las que se incurre como se vera posteriormente. De tal manera que se ha utilizado el termino de Economía del Conocimiento o “weightless economy”, para definir aquel país que utiliza en mayor medida el uso de conocimiento o elementos intangibles en el operar de sus respectivas economías. Al final del capítulo se explicitará el papel del franquiciante y el franquiciatario como compradores y vendedores de conocimiento.

### **2.1.- La Empresa Multinacional y El Sistema de Franquicias.**

La empresa multinacional se ha consolidado como la embajadora de la Economía del Conocimiento, es por eso que explicarla es de trascendental importancia porque a su vez se entenderá el sistema de franquicias.

### 2.1.1.- ¿Que es una empresa multinacional?

A diferencia del sistema de franquicias, no existen divergencias fundamentales entre los estudiosos de las mismas, en cuanto a lo que es una empresa multinacional, así que se utilizará la siguiente definición que Richard Caves provee “La empresa multinacional (MNE) es definida aquí como una empresa que controla y maneja establecimientos de producción- plantas – localizadas en al menos dos países”<sup>14</sup>. Al seguir la anterior definición se puede ubicar al sistema de franquicias como una autentica empresa multinacional, ya que opera en varios países teniendo como base un país de origen y siendo el franquiciante el que ciertamente maneja el hacia donde se dirige el sistema que ha creado y que para esto necesito la ayuda de otros empresarios, pero además de alguna forma tiene el control del sistema porque finalmente el franquiciante es el que decide a quien otorgar o vender una franquicia del sistema; aunque en términos reales y como la investigación lo ha señalado, el verdadero control del sistema lo tienen tanto el franquiciante como el franquiciatario por medio de su comunicación y cooperación.

---

<sup>14</sup> Richard E. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis. 2a. Edicion, Cambridge Surveys of Economic Literatura, 1996. Pp. 1

CUADRO 1

SISTEMAS DE FRANQUICIAS POR NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS  
Y PAIS DE ORIGEN

Sistema de Franquicias	Origen	Establecimientos mundiales*
McDonalds	Estados Unidos	12,000
Midas	Estados Unidos	2,710
Body Shop	Inglaterra	1,866
Yves Rocher	Francia	1,540
Establecimientos solo en España		
Turasol	España	10
Adade	España	44

Fuente: Cuadro de elaboración propia con datos de la Revista "Franquicias Hoy," Selina Dimedo 2000, España, Mensual.  
\* En al menos dos países.

El cuadro 1 muestra como en efecto el sistema de franquicias tiene una operación multinacional, pero también es interesante señalar que un sistema de franquicias puede exclusivamente situarse dentro de las fronteras de un país en especial, como los ejemplos de Turasol y Adade lo muestran.

### 2.1.2.- La Teoría Ecléctica de la Inversión Extranjera Directa.

Una vez entendido que es una empresa multinacional, se debe saber que es lo que le da la razón de ser a estos tipos de empresas, es decir, porqué deciden aventurarse a la conquista de nuevas localizaciones o mercados, siendo que enfrentan una variedad infinita de obstáculos como son: idioma, moneda, sistemas políticos, cultura, etc. La respuesta o referencia más aceptada en este sentido es ofrecida por John Dunning y se le conoce como "La Teoría Ecléctica de la Inversión Extranjera", esta indica que las empresas así como los países cuentan con ventajas que los hacen susceptibles de internacionalizarse, siendo tres principalmente:

a) Ventajas de Propiedad Específica.

b) Ventajas de Localización.

c) Ventajas de Internalización.

Las primeras se refieren a que la empresa cuenta con algún tipo de conocimiento o activo intangible que le hace ventajoso llevarlo a otros lugares o países, este puede ser conocimiento tecnológico en producto o proceso, diseño, mercadotecnia, publicidad, marca, etc. Las segundas hablan de las características especiales que a cierto país lo hacen susceptible de atención, como puede ser su dimensión de mercado, legislación, infraestructura, nivel educativo, etc. Por último, se refiere a las ventajas de realizar operaciones dentro de la misma empresa ignorando el mercado. En el presente capítulo se explicaran y darán ejemplos de las ventajas de propiedad específica e internalización.

### **2.1.3.- Ventajas de Propiedad Específica.**

A la par que Dunning, Richard Caves menciona en que consisten estas ventajas de propiedad específicas a lo que el llama Activos de Propiedad (Proprietary Assets) diciendo: “Empresas exitosas en la mayoría de las industrias poseen uno o más tipos de estos activos. Un Activo puede representar conocimiento sobre como producir un mejor producto o más barato a un numero dado de precios de insumos, o como producir un producto dado a un menor costo que sus competidores. La empresa puede poseer habilidades especiales en diseñar o promover su producto que lo hace tal que el comprador lo diferencia de los de sus competidores. Tal activo tiene un ingreso de productividad para la empresa porque significa la voluntad de algunos compradores en

pagar más por el producto de esta empresa que por el de la empresa rival que sea comparable. Activos de este tipo son cercanamente parecidos a la diferenciación de un producto...El activo de propiedad puede tomar la forma de una propiedad específica- una marca registrada o marca o puede descansar en habilidades de mercadotecnia y ventas compartidas entre los empleados de la empresa. Finalmente, el distintivo de los activos mercadotecnia-orientados de la empresa puede recaer con la habilidad de la empresa de venir con innovaciones frecuentes; entonces su activo de propiedad puede ser una novedad patentada, o simplemente alguna nueva combinación de atributos que sus rivales no pueden rápida o efectivamente imitar.”<sup>15</sup>

La condición de ventaja de propiedad específica o activo de propiedad, es lo que le da motor a la MNE, debido a que posee como se cito una serie de conocimientos que la propia empresa sabe la harán incluso más competitiva que en el mercado donde decida situarse, a esto el propio John Dunning comenta “Una compañía que busca servir a un Mercado más allá de su área de ocupación inmediata debe tener algún tipo de ventaja, la cual llamare una ventaja de propiedad-específica(ownership-specific advantage) sobre y más allá de la poseída por sus competidores, o potenciales competidores, produciendo en ese mercado”<sup>16</sup> Esta cita es esencial ya que al ubicar al sistema de franquicias como una empresa multinacional, su presencia en la República Mexicana o cualquier otra región, implica que el conocimiento que lleva consigo es superior o a la par, de las empresas establecidas localmente, por lo que el conocimiento que un Franquiciatario obtiene le

---

<sup>15</sup> Ibidem, Pp. 3

<sup>16</sup> John Dunning, , Multinationals Technology and Competition, Unwyn Hyman Ltd., Reino Unido 1988, Pp. 9

debe dar cierta ventaja en su operación dentro del mercado; situación más que cierta hablando de sistemas como McDonalds, KFC, Dryclean USA, Midas, Shell Service, etc.

Debe apuntarse que las MNE no nacen siendo internacionales, es decir, que un sistema de franquicias tenga una ventaja de propiedad específica que lo hace pensar que puede competir e inclusive captar aún mayor nicho de mercado que el de sus competidores, puede darse incluso dentro de las fronteras del mismo país, como los ejemplos de Turasol y Adende en España. Sirve de muestra el caso de la empresa multi-divisional, la cual dentro de los Estados Unidos hizo su traslado del Norte hacia el Sur del país. Stephen Hymer relata como este traslado se vio de una manera similar a lo que actualmente representa las MNE del hemisferio Norte del planeta hacia el Sur del mismo. Hymer menciona que: “ Las corporaciones de los Estados Unidos empezaron a moverse a países extranjeros casi tan pronto como completaron su integración continental... Al convertirse en empresas nacionales las corporaciones estadounidenses aprendieron como convertirse en internacionales”<sup>17</sup> Esto tiene que ver con la visión que el empresario tiene del mundo, en la cual prefiere verlo como un gran mercado único e integrado donde lo más importante son las oportunidades de beneficio y no tanto el desarrollo económico y social de cierta región como los gobiernos de los países suelen verlo; el hecho de que una empresa se vuelva multinacional sería simplemente un resultado lógico, ya que las MNE se situaran en los lugares donde los países estén más dispuestos (ventajas de localización) y de la misma forma los sistemas de franquicias.

---

<sup>17</sup> Stephen Hymer, Las empresas multinacionales y la ley del desarrollo desigual. La economía y el orden mundial en el año 2000, Jagdish Bhagwati y World Law Fund (comp.) Siglo XXI Editores, México, 1976 Pp. 38

De tal manera se puede aludir que el sistema de franquicias posee ciertas ventajas de propiedad específica o activos de propiedad que lo hacen susceptible de trasladarse en diversas regiones geográficas, las cuales pueden ser desde la propia marca, hasta la forma de distribución o formato de negocio como la siguiente cita lo refiere: “Por su parte, las franquicias ofrecen a las empresas un medio adicional para capturar participación del mercado. Al ofrecer nuevos formatos para la venta de productos y servicios ya establecidos, las cadenas de franquicias aportan uniformidad a industrias desorganizadas, lo que atrae una extensa fidelidad a la marca por parte de sus clientes”<sup>18</sup>

Como se cita, la forma de operar de un sistema de franquicias le da fuerza y posicionamiento a la marca que representan, convirtiendo estos dos elementos en activos de propiedad que los sistemas de franquicias poseen, diversifican y desarrollan.

#### **2.1.3.1.- Competencia, Diferenciación e Intangibilidad.**

Como se ha mencionado, la MNE posee conocimientos que la hacen susceptible de trasladarse internacionalmente. En los siguientes dos apartados se mencionaran dos activos de propiedad o de propiedad específica que implican un gran conocimiento para ser desarrollados. Pero también se sentara precedente en el estado de competencia que enfrenta un mundo globalizado.

---

<sup>18</sup> Gregory Matusky y Steven Raab, Op. cit. Pp. 67.

### 2.1.3.2.- Competencia global.

Al final del capítulo anterior se menciona la disyuntiva entre un *sistema de franquicias* vs. *negocio independiente*, como opción de inversión y se sugirió una cita que hacia alud a la dificultad creciente de competir de las economías actuales. Lo que se pretende a continuación es establecer el estándar de competencia a las cuales las empresas deben confrontarse, lo cual sumado a los ejemplos de activos de propiedad que se mostraran han hecho que el enfrentar el mercado sea particularmente complicado, especialmente para los negocios independientes.

La Economía Global en una de sus muchas implicaciones, significa la posibilidad de que las empresas puedan operar abierta y libremente en el país al que asistan, modificando el proceso de competencia del lugar donde se ubiquen, esto no solo se manifiesta en países que relativamente tarde han aceptado la Economía de Mercado, sino también en países donde esta ya operaba desde hace tiempo, como es el caso de los Estados Unidos, de tal manera que el proceso de competencia de ese país se intensificó como la siguiente cita advierte:

"Con la enorme competencia, actualmente los mercados son dirigidos por opción. El cliente tiene demasiadas muy buenas alternativas que tu pagas profundamente por tus errores. Tus competidores se quedan con tus negocios y tú no los recuperas fácilmente. Compañías que no entienden esto no sobrevivirán"<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Jack Trout y Steve Rivkin, DIFFERENTIATE OR DIE Survival in Our Era of Killer Competition, Ed. John Wiley & Sons, 2000, U.S.A. Pp. 7

Esta afirmación de Jack Trout en su libro “Diferencia o muere” brinda una pauta en el como sobrevivir en una era de competencia global o como el mismo lo refiere “asesina”; este no es un libro de teoría económica sino un libro dirigido a las empresas que piensan entrar al mercado o seguir en el. Como se glosa, para el autor las reglas han cambiado y actualmente competir es más difícil, las preguntas serían ¿Como han cambiado?, y ¿Cuales son las ideas que pueden ayudar a entenderlo mejor? Estas preguntas nacen en el seno de la economía más avanzada del mundo, si en el propio Estados Unidos las “nuevas” reglas están haciendo desaparecer a las empresas más competitivas del orbe, queda una intriga interesante para países de nivel de desarrollo menores como México. Algunas de las empresas mencionadas que han sucumbido en el mercado son: Philco, Woolworth’s, Westinghouse, Eastern Airlines, Burger Chef, etc.

### 2.1.3.3.- Diferenciación e intangibilidad.

“Cuando el Sr. Reeves estaba hablando acerca de ser diferente, el mundo era un lugar sencillo. Competencia global no existía. De hecho, para los estándares actuales, competencia real apenas existía”<sup>20</sup>

En esta cita se menciona a Rosser Reeves, un director de agencia de publicidad que en los años sesenta quiso estipular la directriz a seguir; esta era la **diferenciación de producto y de la marca**, así que estas son las reglas que están cambiando, es decir, las empresas deben ser capaces de ofrecer algo único que motive al consumidor a comprar,

---

<sup>20</sup> Ibid, Pp. 13

desarrollando el concepto de Unique Selling Proposition (U.S.P.) el cual sugiere que al consumidor debe plantearse una proposición concreta en la cual se aclare el beneficio de comprar cierto producto, además esta proposición tiene que ser única para que ningún otro competidor la tenga, para que al pensar en ella se recordase a el producto o la marca que la mencionaba, de tal forma que el mensaje fuera tan atrayente que fuera capaz de cautivar nuevos clientes.

Se puede decir de manera general que existen tres formas principales de diferenciar un bien o servicio: de una manera tangible, intangible o una combinación de las dos.

“El nuevo acercamiento de la mercadotecnia es construir marcas no productos, para vender un estilo de vida o personalidad, para atraer emociones. Pero esto requiere un mayor entendimiento de psicología humana. Es una tarea mucho más difícil que describir las características del producto.”<sup>21</sup>

La anterior cita se refiere precisamente a los elementos intangibles de los bienes y servicios en particular de la marca, es decir, la calidad de cierto producto debe venir aparejada de una filosofía o mensaje del mismo, siendo esto último, factor muchas veces decisivo. Dentro de las formas de operar de la mercadotecnia se tiene que un producto debe ser desarrollado o posicionado en base a tres factores principales, estos son : a través de sus características, ventajas o beneficios. Las características y ventajas de los bienes y servicios obedecen a elementos eminentemente tangibles, es decir, se pueden tocar,

---

<sup>21</sup> “Who’s wearing the trousers?” Semanario The Economist, Publicacion de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 8 de 2001.

mientras que desarrollar los beneficios es un asunto mucho más dificultoso ya que se trata de convencer, sugerir, atraer, seducir, comunicar, etc. no solamente explicar y evidenciar, a este respecto la pregunta es simple ¿Que se puede ofrecer además del mismo producto en si? La respuesta es por medio de elementos que van más allá de las propiedades físicas y convenientes de los bienes y servicios, es decir, a través de ideas como son: status, diseño, identificación de marca, etc. Uno de los ejemplos más claros tiene que ver con la nacionalidad del producto o de la marca, en otras palabras, que un producto sea de procedencia extranjera o de un país en especial no es una característica ni una ventaja evidente del producto en si mismo, pero aún así es un beneficio que el consumidor ve como apropiado y que por lo tanto lo motiva a comprar; este es el caso de el Banco Banorte, el cual busca posicionarse en la mente del ahorrador haciendo alusión de su nacionalismo, patriotismo, etc. Por tal razón esta institución financiera busca consolidarse como “El Banco Fuerte de México”, todos estos elementos no son características ni ventajas tangibles ofrecidas por este banco sino beneficios intangibles de gran poder en el ahorrador patriota o chauvinista.

Otros varios ejemplos se pueden encontrar en este respecto: La empresa de computadoras Apple Macintosh ha utilizado una cantidad importante de elementos intangibles en sus computadoras, mucho de esto debido a que estas no gozan de las ventajas de externalidades de red, las cuales se derivan del consumo masivo de cierto producto particular (lo cual si es el caso de Microsoft y su sistema operativo Windows); de esta forma Macintosh se ha manejado a si misma como una empresa del futuro indudablemente nada convencional, es decir, la gente que adquiere sus computadoras es

gente especial, diferente, esto lo transmitieron por medio de su eslogan “Think different” y usaban las imágenes de personas de una gran autoridad moral como pioneros de nuevos modelos de pensamiento, su ejemplo más elocuente fue el de John Lennon que paso de ser un individuo estereotipado y construido por la publicidad, a un ser auténtico e innovador; esto por muy simple que pueda parecer tiene un gran impacto en la mente del consumidor, es por eso que gran parte de los clientes de Macintosh son jóvenes y personas que se jactan de un gran conocimiento informático. Otro ejemplo parecido es el de Pepsi y su slogan “generation next”, una vez más con gran impacto en la juventud tomando por sorpresa a su principal competidor Coca-cola, el cual últimamente se ve displaying una gran cantidad de publicidad con carácter juvenil, inclusive patrocinando eventos de esta índole como premios del canal de televisión MTV. Estos ejemplos en mercadotecnia vienen asociados con lo que se conoce como “personalidad del producto”, es decir, la connotación de carácter humano que el consumidor le da al bien o servicio que se le ofrece. En el ámbito de los sistemas de franquicias la personalidad de producto que ofrece McDonalds es el de una persona superficial y obesa, esto se enfatizo cuando Subway un sistema de franquicias competidor, empezó a informar a los consumidores por medio de sus servilletas la cantidad de grasa, colesterol, calorías, etc., que una hamburguesa de McDonalds poseía, esto en contraposición de un sándwich de Subway que evidentemente posee menos grasa y calorías, esto les valió para posicionarse como una empresa de gente inteligente, responsable, saludable y delgada. McDonalds respondió en México aunque con anterioridad en los Estados Unidos, con la distribución de una serie de ensaladas saludables de inmejorable sabor, para esto utilizo por un lado modelos muy delgadas y por otro autoridades de la gastronomía como chefs reconocidos,

caso muy similar al de Macintosh y John Lennon; con estos ejemplos se quiere mostrar de una forma notable los rasgos intangibles de carácter psicológico que los bienes y servicios pueden llegar a tener, el problema es que lograr este efecto requiere de una gran comprensión no solo psicológica sino de sistematización y logística, ya que el mensaje debe ser asimilado no simplemente arrojado con la esperanza de que alguien lo absorba. Con esto se quiere decir que las empresas no solamente producen bienes y servicios, sino que también crean mensajes, en otras palabras, se comunican con los consumidores y *la marca* ha sido el instrumento por excelencia para lograrlo.

#### **2.1.3.4.- La marca como instrumento de diferenciación y comunicación entre los consumidores y las empresas.**

La marca por si misma fue uno de los primeros elementos intangibles que existió, al ofrecer certidumbre en la mente de los consumidores, esto quiere decir que anteriormente no existía una gran confianza en los productos que se ofrecían; desde esos días no se tenía ni el tiempo ni el cuidado de poner a prueba cada uno de los artículos disponibles a medida que su oferta aumentaba, además de que las malas experiencias no son un riesgo que muchos consumidores estén dispuestos a pagar; luego entonces para decidir que comprar, los consumidores quieren que las empresas faciliten esta labor; de tal suerte se sabía tácitamente que si el producto venia de cierta marca era necesariamente de calidad, por eso ciertas empresas tenían coberturas nacionales y lo único que tenían que hacer era nombrar las características eminentemente tangibles de sus productos (esto fue el caso de Procter & Gamble, Bayer, Nestle, etc.). Pero a través del tiempo los estándares de

manufactura se elevaron e hicieron la diferenciación por medio de la calidad y tangibilidad más difícil, como refiere la siguiente cita. “En mercados occidentales, a través del tiempo, la construcción de marca se volvió más difícil. Mientras los estándares de manufactura se incrementaron, se volvió más difícil para las compañías diferenciarse solo con calidad..”<sup>22</sup> El gran problema consistió en que la calidad se convirtió en un elemento básico en el operar de las empresas, como Jack Trout ejemplifica: “...CALIDAD se da por sentado en estos días, no es una diferencia, conocer y amar a tu cliente se da por sentado, no como una diferencia”<sup>23</sup>

Como se ha observado el desarrollo de una marca se ha vuelto en una labor más importante inclusive que la misma producción de bienes y servicios, así que las nuevas empresas y sobre todo los negocios independientes deben aprender a hacerlo. Afortunadamente los sistemas de franquicias dan un énfasis importante a la marca que sostienen, como Gregory Matusky y Steven Raab plantean: “Los nombres y las marcas registradas son el activo principal de las compañías franquiciadoras y son un elemento básico de la definición de una franquicia”<sup>24</sup> Con esto no se quiere decir que la marca sea el único activo de propiedad con el cual los sistemas de franquicias cuentan, sino se quiere enfatizar que una empresa que busque estar a la par del S. XXI, debe pensar en factores que muchas veces pasan desapercibidos por los negocios independientes; entender el valor de las propiedades intangibles de los bienes y servicios, particularizados

---

<sup>22</sup> Ibidem.

<sup>23</sup> Jack Trout, Op. cit. Pp. 28

<sup>24</sup> Gregory Matusky y Steven Raab, Op. cit.. 41.

en esta ocasión por la marca, es una prioridad de la empresa del futuro y que los sistemas de franquicias lo incorporen, es un elemento más que los sitúa en la dirección correcta para enfrentar la Economía del Conocimiento, lo cual es el objetivo principal de este capítulo.

Para situar a manera de resumen lo hasta ahora expuesto, se plantea la siguiente pregunta: ¿Que pasa cuando los estándares de calidad se elevan y la diferenciación intangible de los productos se hace más presente, incluso se perfecciona? La siguiente cita por su elocuencia es la respuesta correcta, la cual fue tomada de una entrevista hecha a Rita Clifton, Jefe Ejecutivo de Interbrand:

“Si tu fueras una compañía de jabón en polvo tiempo atrás, tu competencia vendría de la misma industria y probablemente del mismo país. Ahora podría ser cualquiera. Quien hubiera pensado que Virgin vendería teléfonos móviles, Versage manejaría hoteles o Tesco vendería servicios bancarios”<sup>25</sup>

Las empresas de las que se hablan son Virgin que es una compañía muy conocida en el mundo por sus tiendas de discos y que actualmente no solo vende teléfonos sino que también manejan una aerolínea y expiden tarjetas de crédito. Versage se conoce por su venta de ropa de diseñador y Tesco es un supermercado británico.

---

<sup>25</sup> “Who’s wearing the trousers”, Op. cit.

#### **2.1.4.- Ventajas de Internalización.**

Una de las peculiaridades de las ventajas de propiedad específica e internalización, es que se alejan de los supuestos del modelo de Competencia Perfecta, estos supuestos se utilizarán en la presente investigación para brindar un punto de comparación que permita situar de manera más clara, las ventajas que conforman el paradigma ecléctico de la Inversión Extranjera Directa; de tal modo el citado modelo sustenta tres elementos principales resumidos por F.A. Hayek:

- 1.- Existe una mercancía homogénea ofrecida y demandada por un gran número de relativamente pequeños compradores y vendedores, ninguno de ellos espera ejercer por su acción una fuerza perceptible en el precio.
- 2.- Libre entrada en el mercado y ausencia de restricciones en el movimiento de precios y recursos.
- 3.- Conocimiento completo de los factores relevantes en parte de todos los participantes del mercado.

Con lo hasta ahora expuesto, el diferenciar y utilizar el conocimiento como activo estratégico, no se adecua a los supuestos de mercancías homogéneas y conocimiento completo por parte los participantes del mercado. Precisamente la MNE se descubre heterogénea para poder sostener una posición en el mercado, es decir, se diferencia tanto

ella misma como empresa, como marca y como producto, no existe ningún factor de homogeneidad en su forma de competir. Por otro lado el conocimiento que les permiten trasladarse nacional e internacionalmente, no es conocimiento completo que existe en el mercado, sino este no sería descrito como una ventaja de propiedad específica, ya que dado el modelo de competencia perfecta el conocimiento de la MNE no es ajeno a los lugares donde se trasladase. Finalmente cuando se cito a Richard Caves, se menciono que las empresas por medio de sus conocimientos o activos de propiedad eran capaces de diferenciar su producto de tal manera que los consumidores estuviesen dispuestos a pagar un precio inclusive mayor al de mercado, es decir, sus acciones ejercen fuerza perceptible en los precios de las mercancías.

Ahora bien, en cuanto a las ventajas de internalización, estas se situarían en contraposición del supuesto del pequeño numero de oferentes y demandantes; esto significa que el modelo de competencia perfecta asevera que las empresas obtienen en su totalidad su cuota de insumos, necesidades, conocimiento, etc. a través del mercado ya que les es más conveniente, por loque la integración vertical de las empresas no es beneficiosa ni necesaria. Pero la más simple de las observaciones hace ver que una de las características principales de la MNE es su tamaño inmenso, siendo también el caso de algunos sistemas de franquicias donde existen sistemas con más de 12,000 franquicias localizadas en más de 35 países como es el caso de Mc Donalds.

El Profesor Paul Krugman, menciona que las multinacionales encuentran su razón de ser porque “ ...resulta más beneficioso realizar estas transacciones dentro de una empresa

que entre empresas. Es por eso que la motivación para las multinacionales se denomina internalización”<sup>26</sup>. Aunque existen razones muy específicas por las cuales una empresa decidirá integrar bajo una misma administración un conjunto de actividades, existe detrás de esta decisión una razón más general que Krugman no explicita y esta es los costos de transacción.

#### **2.1.4.1- Costos de Transacción.**

Otra de las implicaciones que el modelo de competencia perfecta sustenta, se encuentra en la fiabilidad de el sistema de precios, es decir, cuando los productos son homogéneos el precio se vuelve el mejor indicador en cuanto al mejor producto disponible en el mercado, si no existen diferencias entre los productos sin duda el precio será el mejor indicador para realizar una compra óptima. Pero se enfatizo la idea de que los productos no son homogéneos, por lo tanto el precio no es un buen indicador ya que existen muchos productos que de alguna forma pueden satisfacer la necesidad que se busca, de este modo, tomar una buena decisión dependerá de la información que se tenga disponible en el momento de hacer la transacción.

Mientras más complicado sea para el productor satisfacer sus necesidades por medio del mercado, se vislumbrara en su sendero la posibilidad de satisfacer esta necesidad por si mismo. Ronald H. Coase fue el primer economista en identificar esta encrucijada económica, por la cual se mereció el Premio Nóbel de Economía y en el lenguaje cotidiano de los economistas recibió el nombre de costos de transacción, o el precio de

---

<sup>26</sup> Paul Krugman y Maurice Obstfeld, Economía Internacional: Teoría y Política, Ed. Mc-Graw Hill, 4ª Edición, España 1999, Pp. 139

utilizar el mercado. Esta es la idea subyacente que Krugman no explicita pero que otros autores como Caves, Dunning, Hymer ciertamente manejan. El punto de partida de todo análisis de la empresa recae en el análisis de los costos de transacción e interiorización de las actividades económicas, incluso el propio Coase asegura esta postura cuando dice “El todo de la <<estructura de la industria competitiva>> se vuelve rastreable por la técnica ordinaria del análisis económico”<sup>27</sup>, así que no importa si se habla de BMW, Sony, McDonalds, Comercial Mexicana, CEMEX, o los micro changarros del presidente Vicente Fox Quesada, todos se enfrentarán a la misma encrucijada de seguir o abandonar el mercado.

La dinámica de los costos de transacción es muy sencilla, esta implica por un lado interiorización y por otro el precio de actuar en el mercado. Así que mientras más actividades una empresa interioricé, el tamaño de la misma aumentara y viceversa.

De esta lógica se deriva que el sistema de franquicias es una copia fiel de un negocio y un método de colaboración, pero además esencialmente es desde un punto de vista económico, *una forma de internalización de actividades por parte de una empresa, una forma de hacer internamente lo que en el mercado implica altos costos de transacción.* En el momento que el franquiciante decide establecer franquicias, no esta acudiendo al mercado como podría pensarse, ya que su activo principal es el conocimiento que se traduce en un proceso, marca, servicio, formato de negocio, etc. y del cual no decide desprenderse, sino por medio de un convenio incorpora a otros empresarios como el, para

---

<sup>27</sup> Ronald Coase, The Firm The Market and the Law, The University of Chicago Press, U.S.A. 1988, Pp. 47

unirse en un proyecto llamado Sushi Itto, Burger King, Yves Rocher, etc. Y para el cual forman un acuerdo, en el cual firmaran un contrato que se llamara **“franquicia”**.

Si el empresario decidiera atender sus propias tiendas sin necesidad de ayuda, simplemente esta internalizando actividades pero no por medio de la franquicia, y sus costos serán diferentes ya que deberá contratar administradores por cada tienda que instale y no cobraría un canon de entrada ni royalty sino pagaría sueldos y recibiría la totalidad de los ingresos brutos generados. Pero si no decidiera ninguna de las dos podría simplemente vender su conocimiento en el mercado, pero este le es expropiado del todo al momento de su venta, sería entonces solo un consultor económico, es decir, el simple poseedor de un factor de producción.

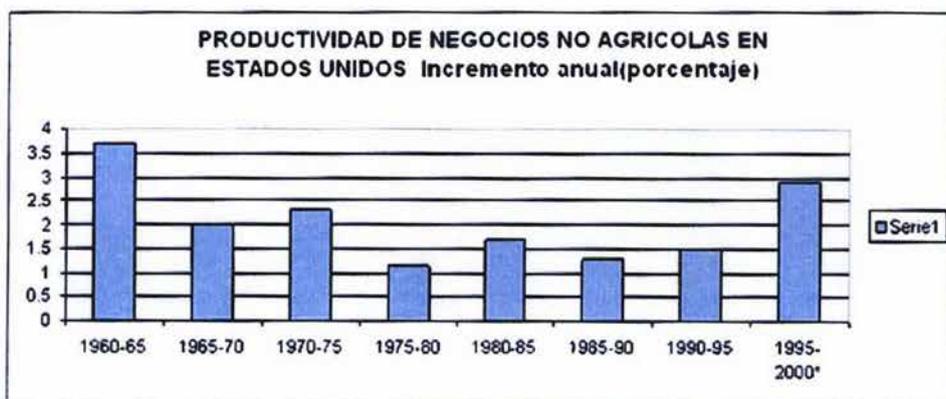
En el siguiente apartado se analizarán los beneficios e impactos de la Tecnología de la Información, la cual tiene una fuerza importante en la descentralización de las empresas por un lado y por otro la de otorgar nuevos beneficios intangibles para la economía en su conjunto. Así que las ventajas de internalización pueden ser o no disminuidas por este tipo de tecnología.

#### **2.1.4.2.- Tecnología de la Información.**

Actualmente a inicios del S. XXI, la economía mundial se encuentra en una etapa de transición, por lo tanto el futuro brinda incertidumbre y retos para las empresas cualquiera que sea el ramo en el que se ubiquen; esta transición consiste fundamentalmente en cosechar los frutos de nuevas tecnologías como el Profesor Rivera Ríos advierte: “El capitalismo esta experimentando, un salto histórico propulsado por la

aplicación y el perfeccionamiento de una nueva tecnología”<sup>28</sup>. Principalmente se habla de tres tipos de nuevas tecnologías estas son: Nanotecnología, Biotecnología y la Tecnología de la Información, puesto que las primeras dos se piensa darán pauta en la producción de nuevos productos, sus probables efectos en la organización de las empresas no se han destacado, pero la Tecnología de la Información(IT) la cual consiste en el Internet, Telecomunicaciones, Computadoras y Software, contiene elementos que pudiesen cambiar la forma en las cuales las empresas se estructuran y por lo tanto ser capaces de establecer un cambio significativo de la economía en su conjunto.

GRAFICA 1



Fuente: "Solving the paradox", Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos, Septiembre 21 de 2000.

El cuadro anterior muestra que han existido aumentos de la productividad en los Estados Unidos y muchos entre ellos Alan Greenspan Presidente del Banco Central de este país, lo atribuyen al uso de la IT. Pero otros como el profesor Robert Gordon de North

<sup>28</sup> Miguel Ángel Rivera Ríos, *México en la Economía Global*, Ed. Jus, México 2000, Pp. 9

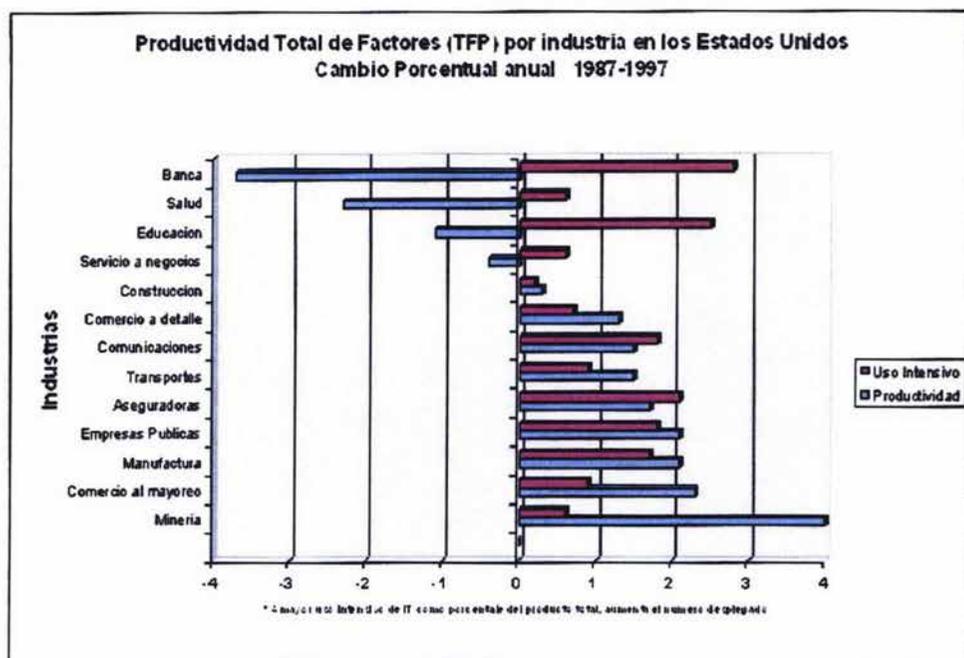
Western University lo adjudican al ciclo económico. Uno de los nuevos problemas que afronta la tecnología de la información es su dificultad de medir sus efectos de manera tangible, dos profesores estadounidenses uno del MIT(Massachussets Institute of Technology)Eric Brynjolfsson y otro de la Universidad de Pennsylvania Lorin Hitt, por medio de un estudio confirmaron beneficios de la IT, al describir por un lado que las ganancias en productividad se observan en periodos largos, ya que toma tiempo que las empresas reorganicen sus estructuras para poder beneficiarse de la IT y por otro lado que la reorganización apoyada por IT promueve la descentralización de las empresas, gozando de las mayores ganancias en productividad derivadas del uso de IT. La siguiente cita en torno a su reporte dice:

“Messrs Brinjolffsson y Hitt argumentan que muchos de los beneficios de IT vienen en la forma de una calidad de producto mejorada, ahorro de tiempo y conveniencia, las cuales raramente aparecen en las cifras macroeconómicas oficiales”<sup>29</sup>

---

<sup>29</sup> “Solving the paradox”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21 de 2000.

GRAFICA 2



Fuente: Productivity in the services sector Jack Triplett y Barry Bosworth, Brookings Institution, Enero 2000.

La grafica 2 confirma la posición de la anterior cita, ya que se observan disminuciones de la productividad en aquellos sectores principalmente servicios, donde el uso de la IT es más intensivo, puesto que aseguran : “El valor de IT y el Internet radica en su capacidad de almacenar, analizar y comunicar información instantáneamente, en cualquier lugar, a un costo insignificante.”<sup>30</sup>

La Tecnología de la Información viene cargada de una basta lista de ventajas, muchas de ellas resumidas en la anterior cita, entre estas se encuentra que los costos de las

<sup>30</sup> “Untangling e-economics”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21, 2000

computadoras y del uso del Internet disminuyen cada vez más y a gran velocidad, siendo este un requisito imprescindible para la adopción de una nueva tecnología; actualmente comunicarse a través de Internet es más barato que cualquier otro invento anterior, además de que por medio de la Internet pueden mandarse documentos de gran dimensión incluyendo bibliotecas enteras sin necesidad de un traslado físico; asimismo actualmente el uso de teléfonos celulares permiten que la toma de decisiones se optimice al permitir una comunicación en tiempo real con diferentes personas en cualquier lugar del planeta. En cuanto al software se sabe que puede ser utilizado en cualquier momento o en cualquier parte con el simple uso de una computadora, por ejemplo, el software permite que las ordenes de los negocios sean más rápidas y sin error, en el caso de los sistemas de franquicias se observa como el cajero solo necesita apretar un botón para tener listo el pedido de orden, total a pagar y el cambio automáticamente, la diferencia con la simple caja registradora es que por medio de un botón o código de barras la atención del cliente se hace más *rápida, conveniente, segura, comfortable*, etc. todos estos elementos significan beneficios intangibles no reconocidos por la contabilidad tradicional y que inclusive podrían considerarse como superfluos o innecesarios para un negocio independiente.

En Estados Unidos existen sistemas de franquicias que ya ofrecen sus servicios por medio de la Internet, a través de una computadora se puede realizar una orden y la franquicia se encarga de llevar la compra a la puerta de la casa del cliente, o también se pueden concertar citas, etc. En Pizza- Hutt además de hablar por teléfono con una operadora también se puede realizar un pedido por medio de Internet, a su vez pagando

de manera electrónica con tarjeta de crédito, todo esto en un lapso no mayor a 30 minutos gracias al uso de la Tecnología de la Información.

#### **2.1.4.3.-Negocios y la Internet.**

“La mejor forma para analizar el impacto de la Internet en la economía es como una caída en el costo de un insumo, en este caso información”<sup>31</sup>

Desde el punto de vista de la Teoría Económica la anterior cita provee una perspectiva ideal para entender como los negocios se benefician del uso del Internet. El Internet es la cereza en el pastel de la Tecnología de la Información ya que permite el nivel más eficiente de comunicación jamás inventado y su principal expresión se encuentra entre compradores y vendedores(e-commerce), la IT y el Internet han coadyuvado para que la globalización se desate con mayor fuerza, ya que por medio de esta se cuenta con un mercado verdaderamente Internacional, por ejemplo, cuando se quiere comprar un producto, el consumidor puede decidir en base a tres escenarios: a) ir a la tienda más cercana la cual el cree es la más barata, b) buscar donde este más barato y por último c) comprar por medio de Internet. La primera opción implica el riesgo de salir de casa y encontrarse que el producto esta vendido, la segunda implica un esfuerzo de ir a buscar tienda tras tienda con la esperanza de que sea fácil de encontrar y que realmente encuentre el menor precio, aunque ha esto hay que sumar los gastos de transporte, alimentos, tiempo, etc. La tercera implica conectarse en Internet desde su casa, buscar en

---

<sup>31</sup> “Elementary, my dear Watson”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21 de 2000

Amazon, Ebay, esmas.com, etc., y eso es todo. El esfuerzo que se realizaría en dado caso de ser un producto difícil de encontrar, no le tomaría más que un click para buscar, consultar y comparar los precios, no solo entre los vendedores nacionales, sino también de los internacionales, lo cual implica una convergencia de precios de un bien idéntico lo cual beneficia a la ley del precio único; finalmente dependiendo cuanto quiere gastar, decidirá cuando y en donde recibirá el producto.

Este problema que encuentra el consumidor es el mismo que encuentra el productor solo que el productor no se enfrenta a un problema sino a un sin fin de ellos (además de volúmenes de compra infinitamente superiores), las dos primeras opciones mencionadas implican muchos riesgos en el caso del productor, que tiene más que perder que el simple hecho de no haber encontrado un insumo barato, siendo lo más probable que decida producirlos el mismo fomentando la integración vertical de las empresas, es decir, el precio de seguir el mercado es muy alto

A lo que se quiere llegar es que la diferencia entre las dos primeras opciones y la última es la información, cuando se tiene información o de cierta forma certeza de lo que se hace o va a hacer, la planeación y ejecución se vuelve más sencilla. Luego entonces si los productores buscan al Internet como una forma de obtener sus insumos en el proceso productivo, buscando los productos que ofrecen otras empresas lo que se conoce como Business to Business e-commerce(B2B) habrán disminuido el costo del insumo información. La siguiente cita ejemplifica lo que el Internet puede hacer por la descentralización y costos de las empresas “GM, Ford, Daimler-Chrysler y Renault-

Nissan planean mover todos sus negocios a una conjunción de intercambio electrónico con una facturación de \$250 mil millones de dólares y 60, 000 proveedores. De acuerdo a un estimado, negociar con proveedores vía Internet podría reducir el costo de hacer un automóvil por 14%.<sup>32</sup>

Así que la idea de que las empresas y tecnologías de lo que se le llama la Nueva Economía, substituirán de manera permanente a las de la Vieja Economía, queda en entre dicho como la sig. Cita refiere:“ La distinción popular entre la vieja y la nueva economía pierde completamente el punto. El aspecto más importante de la Nueva Economía no es el cambio a industrias de alta-tecnología, sino la forma en la que IT mejorara la eficiencia de todas las partes de la economía, especialmente empresas de la Vieja Economía”<sup>33</sup>

Otro buen ejemplo de como la nueva tecnología cambia la forma en la cual las “viejas” empresas funcionan es el de Wall Mart, una tienda de autoservicio(comercio), demostrando como la IT ayuda a distribuir productos y servicios a un costo menor: esta compañía utiliza un extraordinario sistema de re-abastecimiento. El sistema consiste en mandar directamente ordenes de compra a sus proveedores al momento en el cual el producto esta siendo comprado y registrado, esto lo hace mandando la información a la unidad central de la compañía y esta manda las ordenes correspondientes a su red de proveedores. Este sistema permite que Wall Mart no tome una gran parte de sus ventas en cuidado de sus inventarios ya que rápidamente toda la tienda es re-abastecida, este

---

<sup>32</sup> Ibidem.

<sup>33</sup> Ibidem.

sistema es considerado como el más efectivo en la industria, todo esto no es posible sin el uso de la tecnología de la información.

“En el pasado lo que era importante era hacer chips más rápido, y hacer discos duros más grandes. En el futuro será mucho más como usamos la tecnología-por ejemplo para mejorar los procesos de los negocios, como tomo millones y billones de transistores en chips para obtener más estruendo del dólar. Así que es menos acerca de mejorar la tecnología que tenemos, y más acerca de usar esa tecnología para resolver los problemas de los negocios, los problemas que tenemos todos los días”<sup>34</sup>

Lo anterior es dicho en una entrevista Ludwig Siegele, corresponsal de tecnología de los Estados Unidos de la revista The Economist.

“La industria ha entrado a su periodo post-tecnológico, en el cual no es la tecnología por si misma lo que es lo central, sino el valor que provee a los negocios y consumidores...Si vamos con el mercado, ayudando a nuestros clientes a darse cuenta del valor de negocio de IT, entonces podemos ser un buen negocio”<sup>35</sup>

Esta cita fue dicha por Irving Wladawsky-Berger que es un gerente de posición relevante en la empresa IBM.

Estas 2 anteriores citas basadas en opiniones y tendencias hacia el uso de IT para efficientizar el desempeño de las empresas son hechas en 2003, 3 años después de que la

---

<sup>34</sup> “Audio Interview”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Mayo 8 de 2003.

<sup>35</sup> “Paradise Lost”, Semanario The Economist, Publicacion de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Mayo 8 de 2003.

burbuja tecnológica explotó, eso quiere decir que el colapso financiero de la IT no significó una pérdida de dirección, más bien, una redefinición del uso de la misma.

CUADRO 2

## MEJORES APUESTAS

Porcentaje de cuota de ganancias de la industria de IT, por sector.

	1995	2000	2005 Tendencia
Consultoría de negocios	10	13	17 A la Alza
Servicios y Software	30	29	41 A la Alza
Servidores/Almacenamiento	18	20	12 A la Baja
Hardware	13	9	6 A la Baja
Clientes			
Tecnología	29	29	24 A la baja

Fuente: *Semanario The Economist*, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Mayo 8 de 2003.

La anterior tabla es una estimación hecha por la compañía IBM en la cual claramente se muestran las tendencias hacia una mayor participación en el uso de IT en negocios, de hecho los datos reales de 1995 y 2000 ya presentan una tendencia definitiva hacia la consultoría de negocios, como se ve la producción de simple hardware cuenta con expectativas no muy alentadoras.

El Profesor Coase esquematiza el impacto de las invenciones e innovaciones tecnológicas desde la perspectiva de los costos de transacción para las empresas, diciendo: "Deberá notarse que la mayoría de las invenciones cambiarán tanto los costos de organización y los costos de usar el sistema de precios. En tales casos, ya sea que la invención tienda a hacer las empresas más grandes o pequeñas, dependerá en el efecto relativo sobre estos dos tipos de costos. Por ejemplo, si el teléfono reduce los costos de usar el sistema de

precios más que el que reduce los costos de organización, entonces tendrá el efecto de reducir el tamaño de la empresa”<sup>36</sup>

Esta cita hace mención del teléfono el cual tiene funciones similares que la IT en su capacidad de comunicar y obtener información. Así que visto desde el análisis de los costos de transacción y organización que el Profesor Coase sugiere, la descentralización de las actividades de las empresas puede ser uno de los principales impactos cuando la obtención de información se vuelve más eficiente, y en muchos casos así lo ha sido.

Así que tomando esta perspectiva dentro de la asesoría de negocios y software de empresas como IBM, Sun, Oracle, esto implicaría una reducción de los costos de transacción u organización, por lo que acudir al mercado será algunas veces más preferible que internalizar actividades. Si la empresa decide ir al mercado a obtener cada vez más sus insumos disminuyendo su tamaño, entonces se acercara un poco más al modelo de competencia perfecta donde son muchas las pequeñas empresas que demandan y ofertan; a diferencia de las ventajas de propiedad específica y de internalización, la IT podría sustentar en vez de contradecir los supuestos del modelo de competencia perfecta.

Finalmente los ejemplos de diferenciación, intangibilidad y tecnología de la información son ejemplos concretos de algunos de los activos de ventaja específica y de internalización, que las empresas multinacionales pueden llegar a tener, pero estos hacen que los procesos de competencia de los países a los cuales acuden cambie y se intensifique, por lo que las economías deben adaptarse a estos nuevos formatos y al

---

<sup>36</sup> Coase Ronald, Op. Cit., Pp. 46

hacerlo utilizan mayor número de elementos intangibles y conocimiento en sus economías.

## **2.2.- La Economía de Conocimiento.**

“Al principio del siglo XXI, el total del producto de la economía estadounidense pesó aproximadamente al igual que hace 100 años antes. Aun así el valor del producto, en términos reales, fue 20 más grande. La producción es incrementalmente liviana, producida por capital intelectual en vez de materiales físicos. La producción ha cambiado del acero, cable de carbón pesado y tubos de vacío a microprocesadores, cables finos de fibra óptica y transistores. Los servicios han incrementado su participación en el PIB. Esta liviana (weightless) o desmaterializada economía, la mayoría de los economistas concuerdan, no es solo más ligera sino también más eficiente.”<sup>37</sup>

Esta mención de Matthew Bishop viene a resumir en gran medida lo que es la Economía del Conocimiento o como es conocida en inglés “weightless economy” o economía liviana. Ciertamente hasta este momento por medio de los elementos estudiados de la empresa multinacional, ventajas de propiedad-específica, diferenciación, intangibilidad, ventajas de internalización, costos de transacción y Tecnología de la Información, se ha explorado desde un punto cualitativo lo que significa la Economía del Conocimiento, es decir, se ha hecho un proceso inductivo empezando desde la definición de una MNE,

---

<sup>37</sup> Matthew Bishop, Essential Economics, Co-Edición The Economist Newspaper Ltd. Y Profile Books Ltd., Italia 2004 Pp. 274.

citando sus ventajas principales las cuales les dan fuerza y razón de ser, hasta la utilización de ejemplos de relevante importancia. Todos estos elementos son e implican necesariamente creación y adopción de nuevo y mayor conocimiento.

### **2.2.1.- El conocimiento como activo estratégico de las empresas.**

¿Pero porqué el conocimiento se ha vuelto tan importante para las empresas? Dunning dice que anteriormente las empresas realmente dependían de la dotación de factores de sus respectivos países como una ventaja antes sus competidores como lo apunta la Teoría Neoclásica; pero se han suscitado dos factores que han hecho que las empresas hayan encontrado nuevas ventajas sobre otras empresas y países, siendo estos:

- a) Conocimiento de creación de activos y su uso
- b) Conocimiento de organizar la actividad económica.

Los primeros se refieren “a la habilidad de las empresas y países de innovar nuevos productos, procesos y materiales o hacer mejor uso de productos ya existentes, procesos y materiales, y coordinar la producción y mercadotecnia de estos en el modo más eficiente”<sup>38</sup> los segundos son “ la capacidad de las empresas de por un lado internamente o por otro establecer una relación continua pero contractual con otras empresas para emprender y coordinar actividades que de otra forma se habrían realizado por empresas independientes.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> John Dunning, Op Cit. Pp. 3

<sup>39</sup> Ibidem.

De estas dos formas de conocimientos se visualiza el porque el sistema de franquicias traspasa fronteras; los sistemas de franquicias conllevan implícitamente estos dos tipos de conocimiento porque como se vio ofrecen una nueva forma de ofrecer bienes y servicios, pero también son una asociación en la cual tanto franquiciante y franquiciatario deciden a pesar de ser empresarios independientes, llevar a cabo una labor conjunta, internalizada.

La sig. cita brinda una opinión de esta nueva forma de competir y diferenciarse usando conocimiento o menor peso por parte de las empresas“ El valor de los negocios no esta incrementalmente al acecho de activos físicos o financieros que aparecen en el balance general, sino en intangibles: marcas, patentes, franquicias, software, programas de investigación, ideas, experiencia, pocas empresas tratan de medir los ingresos por parte de estos activos, sin pensar siquiera en publicar información de ellos.”<sup>40</sup>

Esta cita es lo que en términos reales significa la Economía del Conocimiento. Las empresas son constituidas en mayor y mayor proporción por activos intangibles y cada vez menos por activos tangibles o físicos. Que las empresas tiendan a perfeccionarse en base a conocimiento no debe causar sorpresa, el economista Robert Solow del Instituto Tecnológico de Massachussets ya había colocado el proceso tecnológico, es decir, el uso de conocimiento como el motor principal del crecimiento de las economías como la sig. cita lo refiere: “En un famoso calculo, el Profesor Robert Solow del MIT concluyo que el progreso tecnológico ha contado por 80 por ciento del aumento en el largo – plazo del ingreso per capita de los Estados Unidos, con crecimientos de la inversión en capital,

---

<sup>40</sup> “A price on the priceless” Semanario The Economist, Publicaron de The Economist Newspaper Limited, Estaods Unidos Junio 10 de 1999

explicando solo el 20 por ciento remanente”<sup>41</sup>. Pero existen características cuantitativas que se explicaran a continuación, que hacen del conocimiento un activo ideal para las empresas.

### **2.2.2.- El conocimiento como un costo fijo.**

Innecesario es decir que el conocimiento es un bien o activo intangible, por lo tanto goza de sus mismas propiedades, es decir, cuenta con propiedades de:

- a) Inapropiabilidad,
- b) No rivalidad
- c) No exclusión

La primera se refiere a que no necesariamente aquel que crea el conocimiento pueda ser el único que se beneficie de el, es por eso que busca protegerse por medio de patentes, marcas, licencias, franquicias, etc. pero eso no impide que un competidor lo modifique un poco y también se beneficie del conocimiento; la no rivalidad se da cuando no se puede impedir que varios hagan uso del mismo bien intangible, es decir, nadie puede impedir que cualquiera pueda usar el mismo bien al mismo tiempo, no se rivaliza con la capacidad de que otro use el mismo bien, en el caso de un coche solo lo pueden utilizar aquellos que van en el interior del auto, pero el hecho de que alguien pueda escuchar un nocturno de chopin, eso no quita la posibilidad que otra persona en el mismo coche o en la patagonia pueda hacerlo también, este bien no se gasta por su uso y por último nadie puede ser excluido del consumo de este bien intangible, como sería el caso de la

---

<sup>41</sup> Paul R. Krugman, Competitiveness, Council of Foreign Relations, Inc., U.S.A., 1994, Pp. 69

seguridad pública en la cual incluso a los que no pagan impuestos, no se les prohíbe el beneficio de este servicio.

Luego entonces ¿Que pasa cuando un bien de estas propiedades es un insumo de x empresa?, lo que pasa es que se convierte en un costo fijo que no se desgasta, lo cual conlleva economías de escala estáticas en la producción de cierto bien o servicio y economías de escalas dinámicas a medida que se adquiere experiencia en la producción del mismo, lo que se puede reflejar en la disminución del costo unitario a lo largo del tiempo producto de la experiencia o simplemente en una mayor eficiencia y eficacia.

El concepto de economías de escala se refiere a: “ Las economías de escala surgen en cualquier actividad que pueda ser realizada más barato en grandes volúmenes que en pequeños volúmenes y de la habilidad de propagar ciertos costos como Investigación y Desarrollo y publicidad sobre grandes volumen de ventas”<sup>42</sup> Aquí está explicitado el valor del conocimiento como un costo fijo, es decir, un costo que no cambia independientemente del volumen de producción, por lo que el costo marginal descenderá a la vez que el volumen de ventas aumente como en la cita refiere a la Investigación, Desarrollo y publicidad, ambos elementos intangibles.

A manera de recapitulación se debe decir que el conocimiento es un activo intangible que permite desarrollar economías de escala estáticas y dinámicas, debido a que implica un costo fijo, el cual al distribuirse en mayor número de ventas o producción, hará que su participación como porcentaje del costo de cada unidad adicional producida (costo

---

<sup>42</sup> Arthur A. Thompson Jr. y A. J. Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, 13a. Edición, Ed. McGraw-Hill Irwin, New York 2003, Pp. 153

marginal) disminuya y por lo tanto el valor de los ingresos obtenidos sea mayor, *siempre y cuando los costos variables no signifiquen un costo muy elevado*, a continuación se indicaran dos casos que brinden claridad en cuanto a este dos tipos de condiciones, tanto de los costos fijos como variables

El ejemplo más elocuente en cuanto a costos variables reducidos es el software, el cual es vendido a través de CD-ROM implicando un costo variable reducido. Macintosh ofrece su versión de Microsoft Office en aproximadamente en \$ 499.9 dólares del cual el costo del CD-ROM es aproximadamente de \$ 3 dólares, inclusive el software puede venderse a través de Internet lo cual implica un costo variable insignificante, ya que el sistema desarrollado para su venta a través del Internet también es intangible.

En cuanto al conocimiento como un costo fijo se tiene que la empresa Gillete dedico un monto de \$750 millones de dólares y cierta cantidad de años en el desarrollo de su maquina de rasurar MACH III, luego entonces con simple aritmética se tiene que este costo fijo representara si se vende un solo dólar de producto un costo de los mismos 750 millones ,es decir, una proporción de 750millones por 1 dólar vendido ó  $750,000,000/1$ , pero si logra vender los mismos 750 millones en 750 millones de ingresos brutos se tiene  $750,000,000/750,000,000 = 1$ , es decir, que si la compañía tiene una utilidad bruta por ese monto, el costo fijo distribuido en ese porcentaje de ventas es de 1 dólar, si se va al doble el costo implicara 50 centavos de dólar y así sucesivamente. Si se asume que ese monto de dinero lo obtiene de la venta de 100 millones de maquinas se tiene que el precio de cada maquina es de  $750,000,000/100,000,000= 7.5$  dólares cada una, el cual es un precio muy parecido con la realidad; de esos 7.5 dólares solo un dólar

provino del conocimiento investigado. Es decir,  $1/7.5=0.13$  o 13 por ciento. Pero si vendiera el doble de maquinas  $200,000,000(7.5)=1,500,000,000$  , entonces el costo distribuido en ese monto de utilidad bruta sería  $750,000,000/1500,000,000=.5$  dólares y como porcentaje de la maquina de rasurar que es de 7.5 dólares  $.5/7.5=0.06$  ,es decir, el 6 por ciento. Finalmente se paso entonces de un costo de 1 dólar a medio dólar de costo fijo como proporción del monto absoluto de ventas brutas, pero de 13 por ciento al 6 por ciento del costo fijo por unidad producida, esto quiere decir que si gillete es capaz de vender 200 millones de maquinas habrá duplicado en ingresos el monto original de la inversión en conocimiento y además habrá reducido el costo de cada maquina de rasurar en más de la mitad. Si se sabe que solo en EE UU hay más de 300 millones de habitantes, en China más de 1,000 millones y en el mundo más de 6, 000 millones, este pequeño ejercicio aritmético ha demostrado como desde el punto de vista cuantitativo el conocimiento es un activo inapreciable.

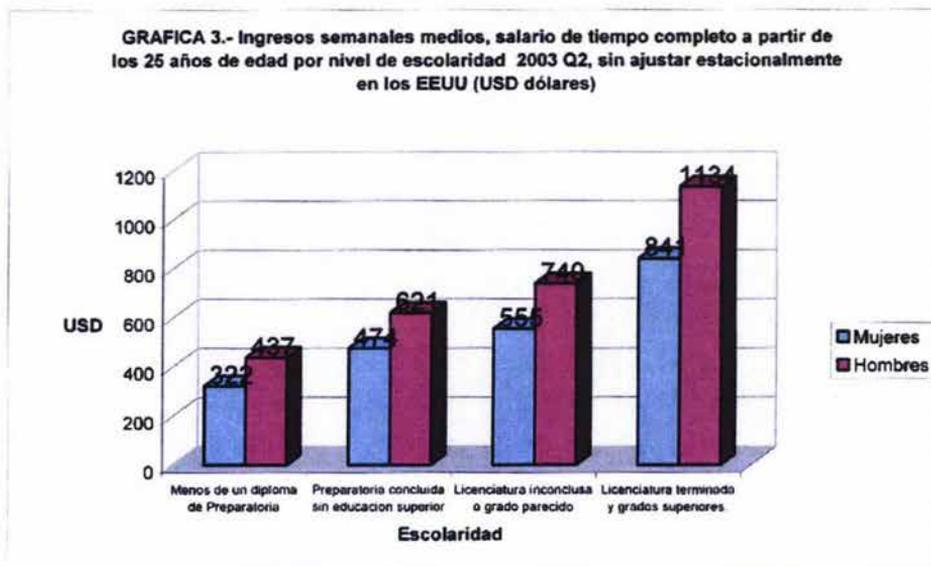
### **2.2.3.- Los Nuevos Trabajadores de Conocimiento.**

Ciertamente han existido autores que ya habían manejado con anterioridad la importancia como las implicaciones del conocimiento (Hayek, Matchlup, Bell, Drucker) en las economías y sociedades modernas, en el presenté trabajo se mencionaran dos de ellos, Daniel Bell y Peter Drucker.

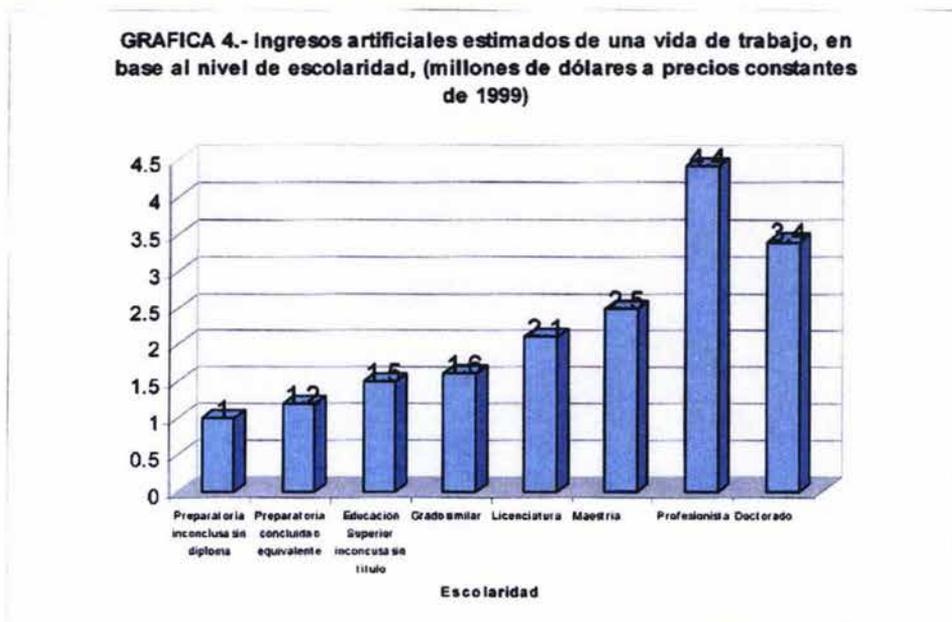
Daniel Bell acuño el término de sociedad post-industrial en el cual habla de la creciente utilización de la información y conocimiento en las economías modernas, además de la importancia cada vez mayor de los trabajadores en la producción, procesamiento, análisis y la distribución de las mismas. Al estallar la Revolución Industrial en 1789 la pelea entre

maquinas y seres humanos había sido la tónica que marco el desarrollo industrial, es decir, la sustitución de trabajadores por maquinas con la finalidad de reducir el valor de la mercancía. Bell dice que las maquinas han ocupado las labores “repetitivas y aburridas” ya que en este sentido son más baratas y confiables, esto ha implicado una expulsión de fuerza de trabajo hacia tareas de carácter humano como son la creatividad, reflexión, aptitudes, etc. Esto significa que el trabajador con mayores habilidades y conocimiento, será más necesario que aquel que no las tiene, esto según Bell significara que las empresas que reconozcan esta tendencia y que permitan que sus empleados desarrollen y practiquen estas cualidades humanas, dejen atrás a aquellos competidores que consideran a sus trabajadores como autómatas sin capacidad de razonamiento.

Las siguientes graficas 3 y 4 brindan una perspectiva de como realmente aquellos que gozan de mayor educación son los que más se benefician y los que hacen labores repetitivas, aburridas de las que Bell habla, han experimentado una disminución en su ingreso y las tendencias del grafico 4 lo fortalecen.



Fuente: Earnings and educational attainment: second quarter of 2003, Monthly Labor Review-The Editors Desk, Departamento de Trabajo de los Estados Unidos, Julio 18 de 2003.



Fuente: "The Big Payoff: Educational Attainment and Synthetic Estimates of Work-Life Earnings" Jennifer Cheeseman Day y Eric C. Newburge, Current Population Reports, Buro de Censos de los Estados Unidos, Datos de Marzo del Current Population Survey, 1998-2000. Nota: La vida de trabajo estimada fue de 40 años

“Michael Cox y Richard Alm, de la Reserva Federal en Dallas, argumentan que producción masiva era todo acerca de producir más a menor costo; personalización masiva es acerca de producir lo correcto. La satisfacción del consumidor ha aumentado, pero el Producto Interno Bruto falla en capturar tales beneficios intangibles”<sup>43</sup>

La forma más sencilla de entender la anterior cita es comprender la diferencia entre fordismo y toyotismo. El fordismo implicaba producción de numerosos *artículos homogéneos* (producción masiva) parecido a lo que el modelo de competencia perfecta plantea. Mas sin en cambio el toyotismo implica exactamente lo contrario, pequeña producción de *artículos heterogéneos o diferenciados* (personalización masiva). La presenté tesis ha sustentado que la empresa del S. XXI sigue la pauta del toyotismo no del fordismo. Pero como también se ha observado diferenciar los productos no es tarea fácil, se necesita una gran cantidad de conocimiento técnico, humano, científico para lograr una personalización masiva y el único capaz de hacerlo es el ser humano, por loque se necesita una nueva generación de trabajadores.

El profesor Peter Drucker de la Universidad de Claremont habla de la “sociedad de conocimiento”(knowledge society) en la cual asevera que el conocimiento lo es todo refiriéndose a lo sig. :

“La siguiente sociedad será una sociedad de conocimiento. El Conocimiento será su recurso clave, y trabajadores de conocimiento serán el grupo dominante en su fuerza laboral. Sus tres características principales serán:

---

<sup>43</sup> “Virtual guesswork”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21 de 2000.

- Sin Fronteras.- ya que el conocimiento viaja aún más rápido y sin esfuerzo que el dinero.
- Movilidad ascendente .- disponible para todos fácilmente a través de educación formal
- El potencial de fallo así como de éxito. Cualquiera puede adquirir “medios de producción”, p. ej. El conocimiento requerido por un trabajo, pero no todos pueden ganar.”<sup>44</sup>

Peter Drucker dice que la nueva fuerza laboral esta dividida básicamente en dos tipos:

- a) “Knowledge workers”
- b) “Knowledge technologists”

La diferencia entre los dos es que los primeros realizan labores propiamente intelectuales, por lo que su mundo es el de las ideas(mercadólogos, médicos, economistas, etc.), más sin embargo los segundos funcionan de manera esencialmente manual, solamente que el nivel de sofisticación de la producción en la que se encuentran es tal, que requieren necesariamente una preparación intelectual formal(ingenieros en computación, ingenieros eléctricos, ingenieros mecánicos, etc.) aunque la mayor parte del tiempo utilicen sus manos, estos considera Drucker son los que se beneficiaran en mayor medida de esta nueva sociedad; pero finalmente para ambos[Bell y Drucker] el conocimiento y la educación son pilares de la nueva sociedad post-industrial de conocimiento.

---

<sup>44</sup> “The Next Society”, Semanario The Economist, Publicacion de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Noviembre 1 de 2001.

“ Para 2000 los servicios contaron por el 70% del PIB de OCDE; manufactura contó por cerca del 18%. La porción de servicios ha crecido constantemente por muchos años, y en muchos países OCDE, los negocios de servicios actualmente cuentan por la mayor parte del crecimiento de la productividad del trabajo. Esto esta ligado al incremental uso de tecnología, notablemente ICT(Tecnología de la Información y Comunicaciones), mayor exposición a competencia internacional y a un rol incremental en Investigación y Desarrollo. Una gran porción del crecimiento de la productividad del trabajo en el sector de negocios no agrícolas, es atribuible a actividades intensivas de conocimiento notablemente servicios de ICT y alta tecnología, y mediana tecnología manufacturando.”<sup>45</sup>

La anterior cita toca varios de los temas que esta tesis ha explicitado, pero además concuerda en que un mayor numero de elementos intangibles en las economías, necesariamente implica una mayor oferta de servicios, por lo tanto mayor uso de trabajadores de conocimiento. La Economía del Conocimiento muestra otra explicación del porque la participación cada vez mayor del Sector Servicios en las economías nacionales como los sig. cuadros lo describen.

---

<sup>45</sup> Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003, Pp. 15.

CUADRO 3

PARTICIPACION RELATIVA DEL SECTOR SERVICIOS CON RESPECTO AL PIB 1970-2000						
AÑO	1970	1977	1982	1991	1999	2000
PAISES	Actividad Económica - Servicios	Actividad Económica - Servicios	Actividad Económica - Servicios	Actividad Económica - Servicios	Actividad Económica - Servicios	Actividad Económica - Servicios
Canada	..	58.8	60.8	66.7	..	..
Estados Unidos	..	..	..	..	..	..
Alemania	..	55.6	58.4	60.7	67.7	67.6
Espana	..	50.4	58.5	60.1	65.7	65.8
Japon	..	55	56.6	58.8	66.4	..
Argentina	48.1	44.1	49.3	60.6	67.7	67.7
Brazil	49.4	46.7	45.4	56	65.3	64
Mexico	55.1	56	58.5	64.4	66.5	67.3
China	24.3	23.4	21.7	33.4	33	33.2
China, Hong Kong SAR	..	..	69.3	76.7	85.5	..
Korea, Republica de	43.4	42.3	46.4	48	52.4	52.7
Singapur	68.2	64	62.3	64.6	65.2	65.6
..	No disponibles o no reportados desagregadamente					

Fuente: Cuadro de elaboracion propia realizado con datos de Naciones Unidas. UNCTAD Handbook of Statistics 2003, UNCTAD.

Como se observa la proporción de los servicios en el PIB aumenta a través del tiempo; en el caso de México paso de 55.1% en 1970 a 67.3% en 2000, 12.2% más, inclusive mayor que en Alemania; un caso revelador es el de China el cual denota un aumento de su participación de servicios a partir de 1982 en una manera significativa, siendo esta mayor de 10 puntos en una década. El único caso que representa una disminución de su participación de servicios es Singapur, aunque las dimensiones tan pequeñas de este país y su concentración en la producción de hardware le hacen difícil diversificar sus actividades de manera más amplia. El siguiente cuadro muestra que ha existido un aumento del producto per capita en términos reales, lo cual significa que en términos generales, existe una correspondencia entre el aumento del PIB per capita así como con

la mayor participación del sector servicios en el PIB, se observa que México sigue la misma tendencia.

CUADRO 4

TASAS DE CRECIMIENTO DE PRODUCTO INTERNO BRUTO POR PERIODOS (1985-2000)									
INDICADOR	Producto Total Real				Producto per capita real				
	PERIODO	1985-1990	1990-1995	1995-2000	1985-1990	1990-1995	1995-2000	1998-2000	
Mundo		3.6	2.1	3	3.9	1.8	0.6	1.7	2.6
Países en Desarrollo		4.5	5.3	3.9	5.6	2.3	3.4	2.3	4
Estados Unidos		3.4	2.6	4.2	4.2	2.4	1.5	3.1	3.2
Países Desarrollados de Europa		3.2	1.3	2.6	3.3	2.8	0.9	2.4	3.1
Alemania		3	1.4	1.8	3	2.5	0.8	1.7	3
España		4.7	1.1	3.9	4.1	4.2	0.9	3.8	4
Japón		5.1	1.2	1.1	2.4	4.6	0.9	0.9	2.2
Argentina		-1.1	6.9	2.7	-0.5	-2.5	5.4	1.4	-1.7
Brazil		2	3.3	2	4.5	0.2	1.7	0.7	3.2
Chile		7.1	8.5	4.2	5.4	5.3	6.8	2.8	4
México		1.9	2	5.4	6.9	-0.1	0.2	3.7	5.2
China		8	12.5	8.1	7.9	6.3	11.3	7.2	7.1
China, Hong Kong SAR		7.6	5.5	2.5	10.5	6.7	3.7	0.4	8.6
República de Corea		9.4	7.1	3.9	8.8	8.4	6.1	3.1	8
Singapur		9	9.5	5.8	9.9	6.7	6.4	2.7	7.2

Fuente: Cuadro de elaboración propia en base a datos de Naciones Unidas, UNCTAD Handbook of Statistics 2003.

#### 2.2.4.- Salarios bajos vs. Salarios competitivos.

Para Peter Drucker los trabajadores del conocimiento son poseedores de medios de producción. Drucker no solo ve al conocimiento como un medio de producción sino como el más importante, es decir, el capital como se le conoce desde los clásicos, lo que Marx llamo capital constante (maquinas) y capital variable (fuerza de trabajo) son alcanzados y rebasados por el capital intelectual sin que esto signifique una pérdida de los anteriores. El capital intelectual definido como “la parte de un país, o empresa o capital humano de un individuo que consiste en ideas en vez de algo más físico”<sup>46</sup>, quiere decir que las economías que consten en mayor medida de capital intelectual, serán cada vez más livianas o basadas en conocimiento. Pero en esta oportunidad hablando en términos de los individuos, se tienen dos tipos de fuerza de trabajo o capitales diferentes, el capital variable y el capital intelectual. La diferencia es que los trabajadores de capital variable son a los que se les da el nombre de trabajo no calificado producto de sus labores repetitivas y aburridas, el cual se identifica con el término de *salarios bajos o trabajo no calificado*. Mas sin embargo el capital intelectual de los individuos, estaría formado por los trabajadores con las características de las que Drucker-Bell hablan y los cuales poseen una gran cantidad de educación formal, identificados con el término de *salarios competitivos o trabajo calificado*. Esta peculiaridad que ofrecen los trabajadores del conocimiento implica necesariamente el tema de migración, solo que a diferencia de los trabajadores de salarios bajos en los cuales se busca reducir su presencia por medio de fuertes medidas de retención inclusive violentas, como es el caso de la frontera México-

---

<sup>46</sup> Bishop Matthew, Op. Cit. Pp. 142.

Estados Unidos; los trabajadores de salarios competitivos aunque no sean deseados, son necesarios para las economías de conocimiento, como es el caso de Alemania, en donde se busca iniciar reformas (una de ellas programada para Abril 30 de 2004) para que los estudiantes tengan oportunidad de quedarse a trabajar en ese país; se calcula que de seguir así, Alemania necesitara de 2.5 millones de trabajadores calificados para 2020, pero estas cuestiones generan un tipo de problemas sociales que no son objeto de estudio de esta tesis.

### **2.3.- El Franquiciante y el Franquiciatario: Su visión como empresarios.**

A pesar de lo que se pueda pensar, este capital intelectual que poseen los trabajadores, no los convierte en capitalistas; luego entonces las labores de los trabajadores de conocimiento están supeditadas a la acción de un actor económico pocas veces estudiado, pero de una importancia trascendental tanto para la Economía del Conocimiento como para el Sistema de Franquicias: *“el empresario”*, así que será labor de este apartado entenderlo y otorgar esta investidura tanto al franquiciante como al franquiciatario.

### 2.3.1- El empresario.

El empresario no es como se podría asumir, el dueño de la empresa o el poseedor del conocimiento operativo de la misma, es decir, *el empresario no es un capitalista, ni un productor, ni poseedor de un factor de producción, es simplemente el poseedor de una habilidad capaz de visualizar oportunidades de beneficio* donde no había o no veían otros. Es decir el empresario puede ser a su vez productor y a su vez capitalista. En la sig. Cita del Profesor Schumpeter se observan todos estos elementos implícitos: “El empresario no es nunca quien soporta los riesgos... Quien concede el crédito sufre las pérdidas si fracasa la empresa. Pues si bien responde cualquier propiedad de que disponga el empresario de las resultantes de la operación, no es esencial tal posesión de riqueza, aunque sea ventajosa. Aun en el caso de que el empresario se financie con ganancias anteriores, o de que aporte los medios de producción pertenecientes a su negocio <<estático>>, el riesgo recae sobre el como capitalista o como propietario de tales bienes, pero no como empresario. El riesgo no es en ningún caso un elemento de la función del empresario.”<sup>47</sup>

Analizando los elementos de la anterior cita, se dice por un lado que el empresario no corre riesgos sino el que otorga el crédito, es decir, el capitalista, pero también se menciona que en el dado caso de que el empresario posea medios de producción, esto no es necesario aunque sea ventajoso y finalmente se reitera que el riesgo puede recaer en su faceta de capitalista pero no de empresario; Schumpeter explicita la labor del empresario cuando dice que solo ofrece *su voluntad y su acción*, por lo que no habla de

---

<sup>47</sup> Joseph A. Schumpeter, *Teoría del desenvolvimiento económico*, Fondo de Cultura Económica, 2ª edición en español, México 1997, Pp. 139.

ningún tipo de recurso financiero o productivo, aunque si humano, pero este no es su simple fuerza de trabajo. La fuerza de trabajo definida como *el conjunto de energías físicas y espirituales que existen dentro de la corporeidad del ser humano y las cuales habrá de utilizar para la producción de un valor de uso cualquiera*, es utilizada para conceptualizar la fuerza de trabajo como un factor de producción no como un empresario ciertamente, de tal forma la fuerza empresarial, empresario o empresariedad sería *el conjunto de energías físicas y espirituales que existen dentro de la corporeidad del ser humano las cuales habrá de utilizar para la visualización de oportunidades de beneficio o ganancia*; esta diferenciación es importante ya que el empresario como se menciona, no es productor, ni capitalista, ni poseedor de un recurso productivo, así que si utiliza sus energías tanto físicas como espirituales en forma de voluntad y acción, no será de la misma forma que las utilizaría si contribuyera con su simple fuerza de trabajo, de esto se deriva que cualquier ser humano tiene fuerza de trabajo, pero no todos tienen fuerza empresarial o por lo menos no la desarrollan.

Finalmente un empresario no es tampoco el poseedor de conocimiento de cierta actividad específica, este conocimiento puede ser comprado por el empresario como un medio más de producción, lo importante es que vea oportunidades de beneficio en su uso, las cuales lo llevaron a la compra de ese conocimiento ya sea en forma de administrador, contador, publicista, mercadólogo, franquicia, científico, etc. De hecho si el empresario aportara estos conocimientos a su empresa no lo haría como empresario sino como poseedor de un recurso productivo, de su capital intelectual, pero no de su fuerza empresarial. Al respecto Israel Kirzner dice “Ultimadamente, entonces, el tipo de conocimiento requerido por el empresario es <<saber donde buscar conocimiento>> en lugar de

conocimiento de información de mercado sustantiva...Conocimiento empresarial puede ser descrito como el << altísimo orden de conocimiento>> el máximo conocimiento necesario para aprovechar información disponible ya poseída(o capaz de ser descubierta).”<sup>48</sup>

Ahora que se ve claramente la verdadera función del empresario se puede distinguir que franquiciante y franquiciatario forman una verdadera unión entre empresarios, el primero el artífice de la innovación fue capaz de ver oportunidades de beneficio al desarrollar una nueva forma de ofrecer un bien o servicio, tanto así que fue capaz de generar un formato de negocio, producto o marca, los cuales son *únicos pero repetibles*; el segundo vio la oportunidad de beneficio al utilizar las innovaciones llevándolas a lugares donde no existían, logrando un beneficio por la introducción de las mismas o también puede ver a la franquicia como una forma de disminuir los costos de transacción que implican obtener este conocimiento por medio del mercado.

En los siguientes dos apartados se observara la perspectiva del franquiciatario y franquiciante como empresarios, utilizando por términos de conveniencia el nombre de franquiciatario-empresario y franquiciante-empresario respectivamente.

### **2.3.1.1.- El franquiciatario-empresario.**

Entendiendo la verdadera función del empresario, se puede observar que la decisión de adquirir una franquicia es la decisión de un empresario que ha decidido comprar o alquilar conocimiento en el mercado con el fin de obtener una ganancia al momento de

---

<sup>48</sup> Israel M. Kirzner, *Competition & Entrepreneurship*, The University of Chicago Press, 1973, U.S.A. Pp.68

ofrecerlo en su propia empresa<sup>o</sup>, como la sig. cita del Profesor Krugman menciona: “La tecnología, definida en general como cualquier clase de conocimiento de utilidad económica, a veces puede ser vendida o alquilada”<sup>49</sup> o dicho en otras palabras, *si se decide optar por un negocio independiente en vez de una franquicia, el conocimiento necesario para la consolidación del mismo debe buscarse por cuenta propia, acarreando diferentes costos y dificultades* como son, desarrollo de marca, diferenciación, intangibilidad, etc., además de hacerlo en un clima de competencia intenso y global.

Para el franquiciatario-empresario el franquiciante cumple la función de poseer un factor de producción en este caso conocimiento, de hecho el franquiciatario podría convertirse en productor si no lo era al recibir la capacitación que implica el sistema y con el actuar diario de la empresa, aunque también puede delegar esta función a un administrador, pero en ninguna forma habrá perdido su status de empresario, a no ser que el administrador contratado sea el verdadero empresario y el no lo sepa; el empresario debe situarse siempre en una estado de plena conciencia de sus actos, aunque no necesariamente de sus resultados(Hayek), este seria el caso del 75% de los negocios independientes que no logran su permanencia en el mercado. En el supuesto de que el franquiciatario-empresario si decidiera ser a su vez franquiciatario-productor, obtiene la oportunidad de

---

<sup>o</sup> Se puede pensar que los franquiciantes aportan capital físico o financiero a los franquiciatarios lo cual es incorrecto, el franquiciatario como empresario deberá adquirir sus recursos de un capitalista aunque sea el mismo, de hecho el franquiciatario cuenta con su propia razón social siendo poseedor del 100% de las acciones, fortaleciendo la idea de que es un empresario independiente que tomo la decisión de adquirir una franquicia y de la cual podrá salirse en el momento que así le convenga, por lo que el conocimiento que el franquiciante posee es el activo principal que aporta. Debe mencionarse que existen algunos sistemas que ofrecen ayuda o asesoría financiera a potenciales franquiciatarios.

<sup>49</sup> Paul Krugman y Maurice Obstfeld, Economía Internacional: Teoría y Política, Ed. Mc-Graw Hill, 4ª Edición, España 1999, Pp. 139.

aplicar nuevas técnicas de producción o entrar en una búsqueda de insumos más productivos(producto de su fuerza empresarial) generalmente aprobados por el franquiciante, si así lo hace en el caso de que sustituya un insumo importado por uno de producción nacional, beneficiaria el mercado interno del lugar donde se ubique, siempre y cuando existan en contraparte, empresarios nacionales en búsqueda de esta oportunidad<sup>oo</sup>; pero si su aprendizaje como productor llega a ser tal que lo lleve a notar ineptitud o errores(la franquicia repite tanto virtudes como defectos del sistema duplicado) al entender no solo el Know How sino también el Know Why del sistema, vislumbrara pastos más verdes al actuar por su cuenta, para hacerse independiente e inclusive franquiciante. Esta manera de ver al franquiciatario permite exhibir muchas de las virtudes que el sistema de franquicias puede ofrecer, de hecho muchos franquiciatarios se vuelven independientes con el tiempo y algunos otros en franquiciantes de nuevos sistemas, como son el caso de Fleming,s antes franquiciatario de Chris Steakhouse o el de Tony Martino de AAMCO antes franquiciatario de MAACO ambos en los EE UU. Luego entonces la capacidad empresarial del individuo lo obliga a salir de su estado de intranquilidad y estar en búsqueda de mayor bienestar

---

<sup>oo</sup> Cifras aportadas por la Asociación Mexicana de Franquicias, contabilizan que aproximadamente mas del 70% de los insumos de las Franquicias de México, son de origen nacional, así que el mito con respecto a la incapacidad de el sistema de franquicias de apoyar el mercado interno( comparándolas con Maquiladoras las cuales una de sus características especiales, es que la totalidad de sus insumos son de procedencia extranjera) queda descartada, por loque este tema puede ser sujeto de posteriores investigaciones.

<sup>o</sup> Debe mencionarse que existen dos tipos de MNE principalmente y estas son horizontales y verticales, las horizontales se refieren a la realización de las mismas actividades o similares en diversas localidades y las verticales se refieren a que el producto de una MNE es el insumo de otra MNE sean o no del mismo propietario, así que los sistemas de franquicias son esencialmente una MNE horizontal.

permanentemente; esta búsqueda empresarial por parte del franquiciatario-empresario de obtener conocimiento dentro del sistema de franquicias se puede mantener en el largo plazo, siempre y cuando el franquiciante siga ofreciendo una respuesta más acertada a la que la conciencia del primero pueda tener. Finalmente el franquiciatario en su curva de costo marginal deberá incluir el costo de adquisición de este conocimiento.

### **2.3.1.2.- El franquiciante-empresario.**

La decisión de vender una franquicia o franquiciar no goza de las mismas características mencionadas que corresponden a las de comprar una franquicia. Mientras el franquiciatario se beneficia de la compra de conocimiento, el franquiciante se beneficia de la venta del mismo, la pregunta sería ¿de que manera?

Como se menciona el franquiciante-empresario vende conocimiento del cual no quiere perder su propiedad, por lo que internaliza su propagación por medio de un sistema de franquicias, pero como se analizó las propiedades de inapropiabilidad, no rivalidad y no exclusión de los bienes intangibles lo obligan necesariamente a que otros se apropien también de él, corriendo los riesgos de que franquiciatarios decidan dejar el sistema y volverse independientes, pero esta posibilidad se reducirá dependiendo de su eficiencia como empresario.

El franquiciante-empresario también busca por medio de la franquicia disminuir los costos de administración que implica controlar cada una de sus potenciales tiendas( a su vez disminuyendo el riesgo de deseconomías de escala), luego entonces prefiere realizar contratos de franquicia con empresarios independientes(franquiciatarios) a los cuales

cobrara una tarifa inicial y otra periódica por el uso y usufructo del conocimiento transferido, así que mientras a más franquiciatarios realice la venta de su conocimiento, el cual implica ya un costo fijo para el, significara en utilidades brutas aumentadas. Deben recordarse los sistemas de franquicias que van más allá de 10, 000 franquicias en todo el mundo, o 10 en un solo país, independientemente del numero, por todas ellas existe un solo franquiciante. La diferencia entre 10, 000 y 10 franquiciatarios depende de la capacidad de alcance del conocimiento ofrecido, es decir, una característica 100 por ciento cualitativa, medida por su capacidad de impacto en el mercado.

### **2.3.2.- Venta de conocimiento vs. Expansión del sistema de franquicias.**

La simple expansión del sistema de un franquiciante-empresario es también importante y aún más si esta ocurre con capital de terceros, pero los beneficios obtenidos por la venta de su conocimiento sobrepasan el simple objetivo de expandir el sistema. Aun así el sistema de franquicias sirve bien a estos dos objetivos empresariales, aunque ha sido menester de esta tesis evidenciar que aquel que siga una ruta de venta de conocimiento tiene mayor probabilidad de éxito tanto para el como para sus franquiciatarios en el largo plazo, ya que aquel que solo busque la expansión de su negocio es probable que sea abrumado por aquel franquiciante-empresario conciente de que su principal labor es la innovación permanente, producto de los beneficios y retos de la Economía del Conocimiento.

Finalmente se puede pensar que el sistema de franquicias beneficia en mayor proporción al franquiciante que al franquiciatario, esta posición depende de la perspectiva en que su ubique, por un lado no se puede negar que todas las alianzas o líneas de proveedores que

una empresa como Volkswagen, Nestle, Bayer, etc., puedan llegar a hacer, no tengan por objetivo último el beneficio propio; pero la perspectiva que esta tesis tomara es la de una solución obtenida por un equilibrio de nash, el cual *ocurre una vez que ningún jugador tiene un incentivo de cambiar su estrategia, cuando ya ha conseguido su mejor estrategia posible con pleno conocimiento de las estrategias de los demás jugadores.* El franquiciatario-empresario sabe de antemano lo que el franquiciante-empresario quiere o busca por medio de la franquicia que se le vende, lo mismo sucede con el franquiciante-empresario y esta tesis ha explicitado ambos casos. Luego entonces el franquiciatario-empresario decidirá quedarse en el sistema porque no ve razón u oportunidad diferente alguna por la cual dejarlo, puesto el conocimiento que recibe cumple con sus expectativas, además de que este conocimiento es cada vez más complejo y difícil de conseguir por cuenta propia. En el caso del franquiciante-empresario, este sabe que el franquiciatario-empresario se apropia del conocimiento transferido y que corre el riesgo de que pueda fugarse con el, inclusive utilizarlo inapropiadamente, pero a la vez sabe que el beneficio que obtiene de esta asociación supera sus propias expectativas en caso de que quisiera venderlo en el mercado o elevar sus costos de administración para controlarlo. No debe perderse de vista que ambos son empresarios, por lo que un elemento dinámico estará presente siempre, así que la búsqueda de nuevas estrategias empresariales estarán disponibles a la hora de que el equilibrio de nash no se cumpla. Este equilibrio hace que el sistema de franquicias desde el punto de vista de decisión de empresarios se sostenga, porque finalmente el beneficio mutuo es satisfactorio.

### **CAPITULO 3.- MÉXICO: LA ECONOMÍA DEL CONOCIMIENTO Y EL SISTEMA DE FRANQUICIAS EN SUS FRONTERAS.**

En los anteriores capítulos se han manejado y analizado dos conceptos principales: El Sistema de Franquicias y la Economía del Conocimiento. En este capítulo se ubicarán el lugar y el funcionamiento que cada uno de estos dos elementos han tenido en un lugar en específico, siendo este La República Mexicana. De tal forma que se planteara el marco legal y económico que ofrece este país, para el desarrollo del sistema de franquicias. Por otro lado se ha ubicado al sistema de franquicias como parte de la Economía del Conocimiento, puesto que el conocimiento es el activo principal y razón de ser del sistema de franquicias como empresa, es por esto que es necesario saber que lugar ocupa México en este traslado hacia una economía cada vez más liviana para dimensionar la importancia y beneficio que el sistema de franquicias puede ofrecer. Finalmente se presentara un pequeño resumen del comportamiento del sistema de franquicias en México.

### 3.1.- México y la Economía del Conocimiento.

En este apartado se ubicará el lugar que México ocupa en el traslado hacia una economía basada en conocimiento con respecto a otros países

CUADRO 1

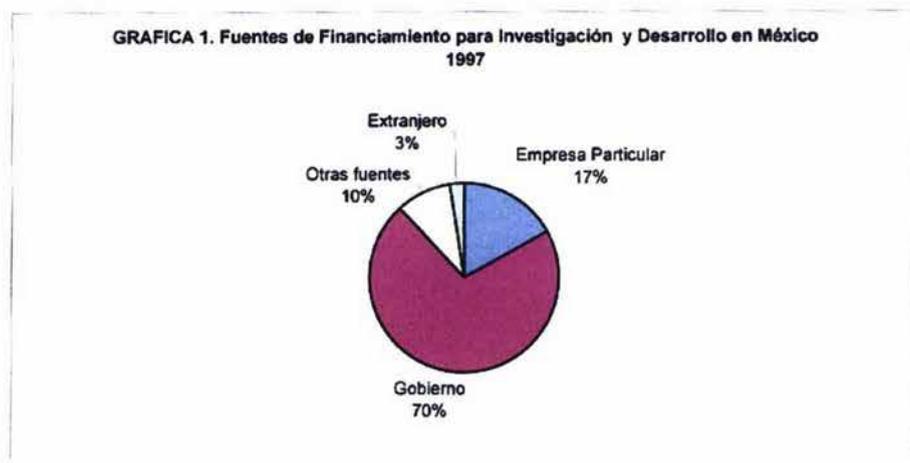
	Gasto en Investigación y Desarrollo por fuente de financiamiento (1991-2001)																							
	Porcentajes																							
	Empresa particular						Gobierno						Otras fuentes						Extranjero					
	1991	1995	1997	1999	2000	2001	1991	1995	1997	1999	2000	2001	1991	1995	1997	1999	2000	2001	1991	1995	1997	1999	2000	2001
Canadá	38.2	45.7	48.1	44.3	42.3	41.9	45.7	35.9	32	31.5	30.8	31.3	6.7	6.9	7.7	8.6	8.8	9	9.4	11.6	12.3	15.6	18.1	17.8
México	17.6	16.9	23.6				38.9*	35.4*	31.5*	28.5*	26.0*	26.9*	3.9*	4.4*	4.4*	4.6*	4.7*	4.8*	-	-	-	-	-	-
Estados Unidos	57.2	60.2*	64.0*	66.9*	69.3*	68.7*	38.9*	35.4*	31.5*	28.5*	26.0*	26.9*	3.9*	4.4*	4.4*	4.6*	4.7*	4.8*	-	-	-	-	-	-
Japón <sup>2</sup>	77.4*	72.3*	74.0*	72.2	72.4	73	16.4*	20.9*	18.2*	19.6	19.6	18.5	6.8	6.78*	7.5*	7.8	7.6	8.1	0.1*	0.1*	0.38	0.4	0.4	0.4
Corea	76.3*	72.5*	70.0*	72.4*	72.5*		16.0*	22.9*	24.9*	23.9*	25.0*		4.7*	4.5*	5.1*	3.6*	2.9*		-	0.0*	0.1*	0.1*	0.1*	0.1*
Finlandia	56.3	58.5	62.9	67.0*	70.3	70.8	40.9	35.1	30.9	29.2	26.2	25.5	1.5	1	0.9	0.9	0.9	1.2	1.3	4.5	5.4	3.0*	2.7	2.5
Francia	42.5	48.4*	51.6*	54.1	52.5*		48.8	41.9*	36.8*	36.9	38.7*		0.7	1.7*	1.6*	1.9	1.6*		8	8	7.9*	7	7.2*	-
Alemania <sup>3</sup>	61.9	61.1*	61.4	65	65.8	66	35.7	36.8*	35.9	32.6	31.6	31.5	0.5	0.3*	0.3	0.4	0.4	0.4	1.9	1.8*	2.4	2.1	2.2	2.1
Grecia	21.8	25.5*	21.6	24.2			57.7	53.9*	54.2	48.7			0.7	2.5*	1.6	2.5			18.9	18.2*	22.6	24.7	-	-
Italia	44.4	41.7	43	-	-		49.6	53	50.8				-	-	-	-	-	-	6.1	5.3	6.2			
Holanda	47.8	46.0*	45.6*	49.7	50.1		48.6	42.2*	39.1*	35.8	35.9		1.8	2.6*	2.6*	3.4	2.6		1.9	3.3*	12.8*	11.2	11.4	-
Portugal <sup>4</sup>	20.2	18.5	21.2	21.3	27.5	32.4	59.4	60.38	60.29	69.7	65	61.2	5.4	3.3	4.4	3.7	2.8	2.1	16	11.9*	6.19	5.3	4.8	4.4
República Eslovaca	68.3	68.4*	63.6**	49.9*	54.4*	56.1*	31.7	37.8*	34.5*	47.9	42.6	41.3	-	0.1*	0.1**	0.0*	0.7*	0.8*	-	1.6*	1.9**	2.3*	2.3*	1.9*
España	48.1	44.5*	44.7	48.9	49.7	47.2	45.7	43.6*	43.6	40.8	38.6	38.9	0.6	5.2*	4.9	4.7	6.8	5.3	5.6	6.7*	6.7	5.6	4.9	7.7
Suecia	61.9	65.5*	67.9	67.8	-	71.9	34	28.8*	25.8*	24.5	21	21	2.7	2.2*	2.8*	4.2	3.8	3.8	1.5	3.4*	3.5	3.5	-	3.4
Reino Unido	49.6	48.2*	50	48.5	49.3	46.2	35	32.8*	30.7	29.2	28.9	30.2	3.5	4.5*	4.8	5.0	5.5	5.7	11.9	14.5*	14.6	17.3	16.3	18
Unión Europea	51.9	52.6*	53.8	55.5	56.2		41.2	38.8*	37.1	35	34.5		1.3	1.8*	2	2.2	2.2	1.5	5.7	6.8*	7.2	7.3	7.1	
Total OCDE <sup>5</sup>	58.8	59.7*	62	63	64.3	63.6	35.6	33.8*	31.1	29.7	28.4	28.9	3.5	4.19	4.4	4.5	4.5	4.6						

1. 1996 en vez de 1995; 1998 en vez de 1997.      \*: Sobreestimado  
 2. Ajustado por OECD hasta 1995.      \*: Subestimado  
 3. Cifras de Alemania desde 1991 hacia adelante se refieren a Alemania unificada \*. Interrumpe serie desde el año anterior para el cual hay datos disponibles.  
 4. 1992 en vez de 1991.  
 5. 1992 en vez de 1991; 1996 en vez de 1995.  
 6. Incluye República Checa, Hungría, Polonia y República Eslovaca desde 1995. Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service

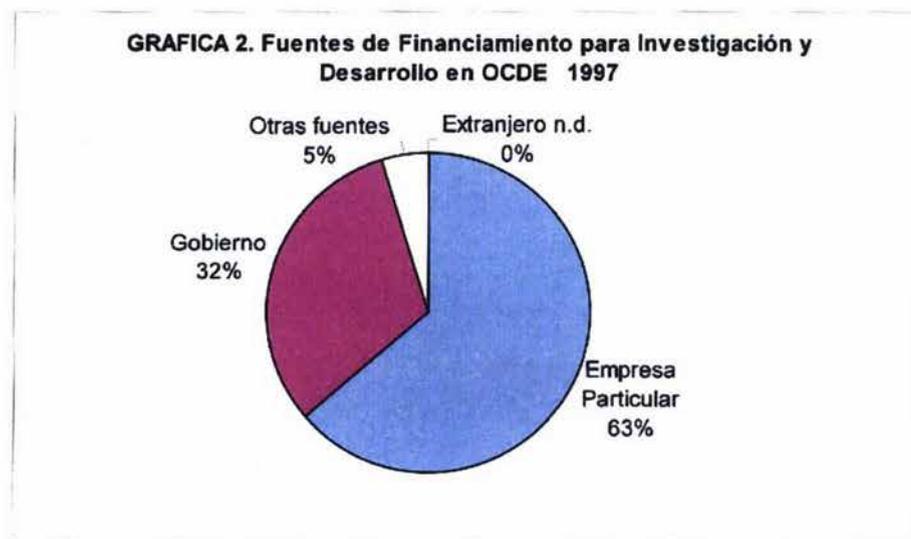
Este primer acercamiento por medio del cuadro 1, ubica a las empresas privadas como las principales promotoras de creación de conocimiento, lo cual viene a confirmar lo expuesto en el capítulo 2, cuando se analizaron los elementos principales de las empresas multinacionales, donde se ubicaba a el conocimiento como el elemento clave del operar

de estas empresas, lo cual fue el caso a su vez del sistema de franquicias.

Desafortunadamente esta tendencia no es la misma para México.



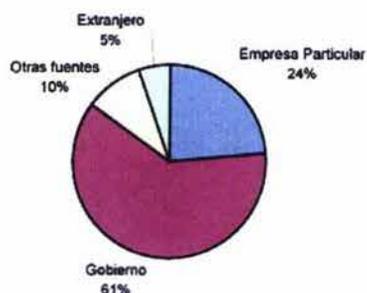
Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

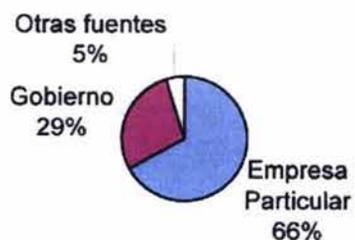
En el caso mexicano el gobierno es el que se ocupa de la mayor parte de Investigación y Desarrollo y la participación de las empresas privadas es ínfima a comparación del promedio de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE).

**GRAFICA 3. Fuentes de financiamiento para Investigación y Desarrollo en México 1999**



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

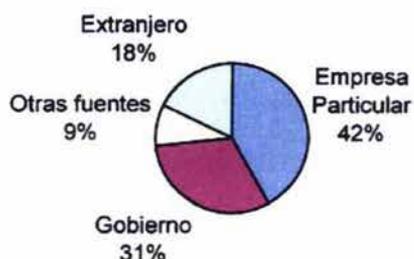
**GRAFICA 4. Fuentes de Financiamiento para Investigación y Desarrollo en EE UU 1999**



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

Para 1999, México sufre con respecto a Los Estados Unidos de las mismas carencias, es decir, la empresa privada no es la principal fuente de financiamiento de Investigación y Desarrollo, aunque se nota un aumento de la participación de la empresa privada en un 7% y una disminución del 9% por parte del gobierno; para 2001 los datos de OCDE y Canadá mantienen el incremento en gasto de I&D, confirmando la tendencia.

**GRAFICA 5. Fuentes de financiamiento para Investigación y Desarrollo en Canadá 2001**



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

**GRAFICA 6. Fuentes de Financiamiento para Investigación y Desarrollo en OCDE 2001**



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

Se observa en las graficas 5 y 6, como Canadá se acerca más a los parámetros generales de los países miembros de OCDE, aunque en su caso existe presencia extranjera dentro de sus inversiones, en ese sentido similar a México, pero en el caso de OCDE y Estados Unidos, no existe una presencia significativa de financiamiento externo.

CUADRO 2

Gasto de empresas privadas en Investigación y Desarrollo como porcentaje del valor añadido de la industria (1981-2001)										
	1981	1985	1991	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001
Canadá	0.8	1	1.1	1.4	1.3	1.4	1.5	1.4	1.5	1.5
México	..	..	0.1	0.1*	0.1	0.1	0.2	0.2		
Estados Unidos	2.3	2.8	2.8	2.6	2.6	2.7	2.7	2.7	2.8	2.9
Australia	0.3	0.5	0.8	1.2	1.1	1	0.9	0.9	1	
Japón	1.8	2.5	2.8	2.7	2.8*	2.9	3	3	3.1	3.3
Corea				2.2	2.3	2.4	2.2	2.2	2.4	2.8
Finlandia	0.9	1.3	1.8	2.2	2.5	2.7	2.9	3.3	3.5	3.5
Francia	1.6	1.9	2.1	2.1	2.1	2.1*	2	2.1	2	2
Alemania <sup>1</sup>	2.3	2.7	2.5*	2.1*	2.1	2.2	2.2	2.4	2.5	2.5
Grecia <sup>2</sup>	0	0.1	0.1	0.2	0.2	0.2		0.3	..	..
Hungría	..	..	0.6	0.5*	0.4	0.4	0.4	0.4	0.5	0.6
Islandia	0.1	0.2	0.4	0.8	..	1.2	1.2	1.8	2.5	2.8
Polonia	..	..	..	0.4*	0.4	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3
Portugal <sup>3</sup>	0.1	0.1	0.2	0.2*	..	0.2	0.2	0.3	0.4	0.4
República Eslovaca	..	..	..	0.7*	0.7	1.1*	0.7	0.6	0.6	0.6
España	0.2	0.4	0.6	0.5	0.6	0.6	0.7	0.7	0.7	0.7
Suecia	2.2	2.9	3	3.8*	..	4.1	..	4.3	..	5.2
Suiza <sup>4</sup>	1.6	2.6*	2.9*	..	3.1	..	..	..	3.1	
Turquía			0.1	0.1	0.1	0.2	0.2	0.3	0.3	
Reino Unido	2.1	2	2.06	1.8*	1.8	1.7	1.7	1.8	1.8	1.9*
Unión Europea	1.4	1.7	1.76	1.6*	1.6	1.6	1.6	1.7	1.8	1.8
Total OECD 5	1.7	2.1	2.2*	2.0*	2.1	2.1	2.1	2.2	2.2	2.3

1. Cifras de Alemania desde 1991 hacia adelante se refieren a Alemania unificada.

2. 1986 en vez de 1985.

3. 1982 en vez de 1981; 1986 en vez de 1985; 1992 en vez de 1991.

4. 1986 en vez de 1985; 1992 en vez de 1991.

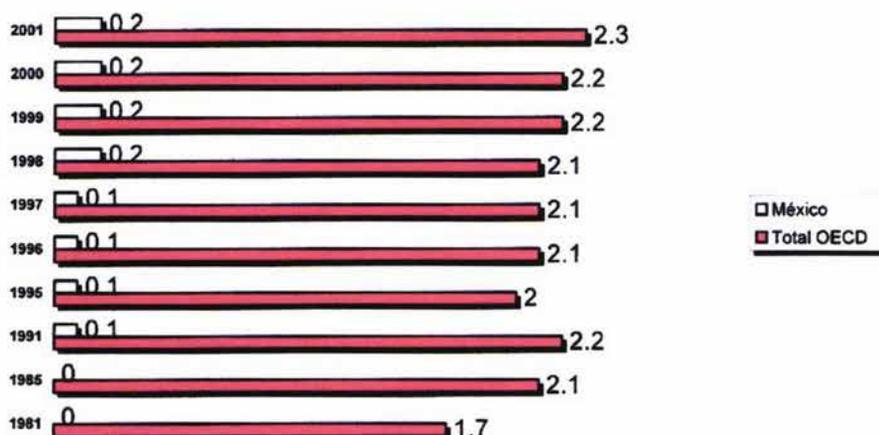
5. Incluye México y Corea desde 1991 y República Checa, Hungría, Polonia y República Eslovaca desde 1995.

\*. Se interrumpe la serie desde el año anterior para el que si hay datos disponibles.

Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OCDE

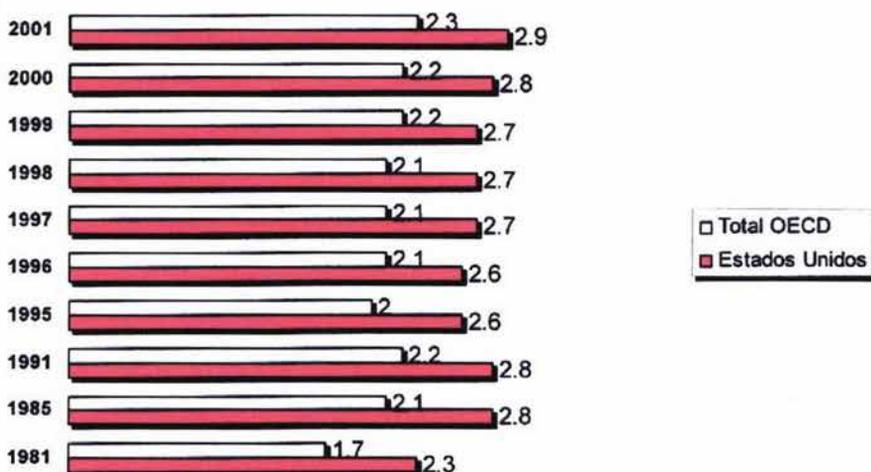
En este segundo cuadro, se puede observar que la aportación de las empresas privadas en Investigación y Desarrollo como proporción del valor añadido de su industria ha aumentado desde hace más de 4 lustros; este cuadro brinda una visión integral de las industrias de cada país, dicho en otras palabras significa que ha medida que el número desplegado aumenta, en general las industrias incrementan su gasto en Investigación y Desarrollo por lo que se trasladan hacia economías más livianas o basadas en conocimiento. Se utilizarán estos mismos datos para ubicar el lugar de México en este traslado, se pondrá singular atención en Suecia y Estados Unidos, así como en la situación general de los países miembros de la OCDE.

**GRAFICA 7. Gasto de empresas privadas en Investigación y Desarrollo como porcentaje de valor añadido de su industria México-OCDE (1981-2001)**



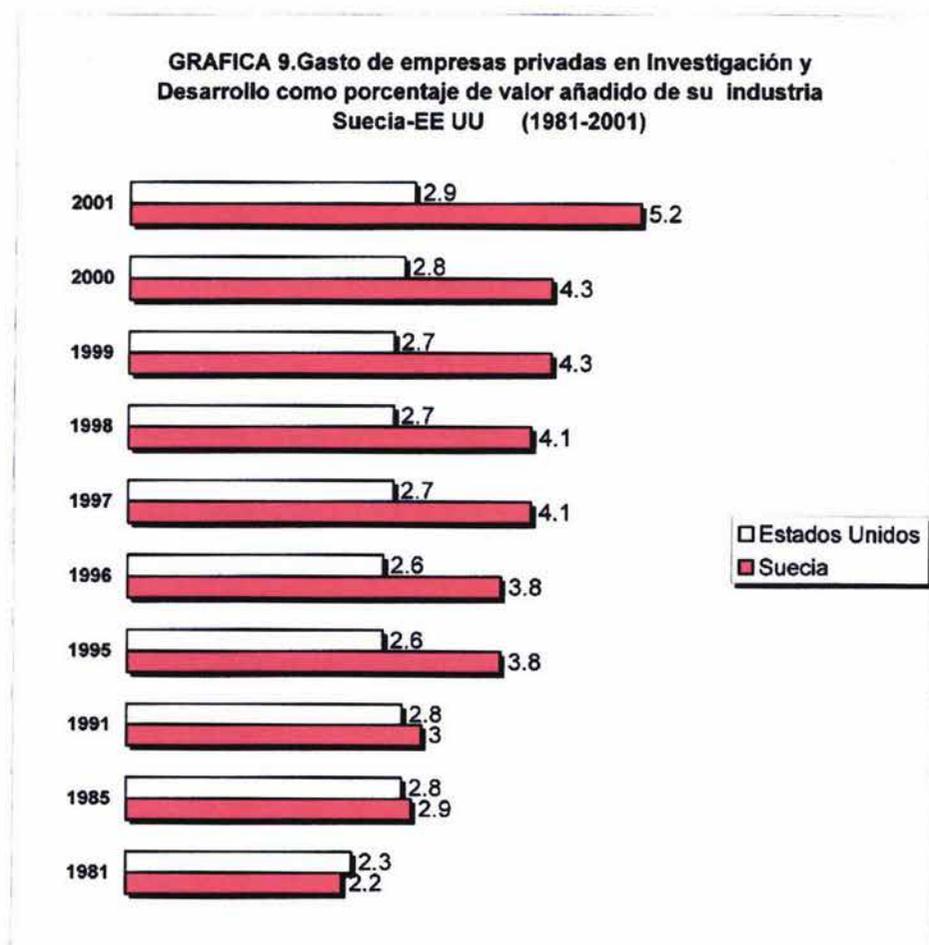
Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

**GRAFICA 8. Gasto de empresas privadas en Investigación y Desarrollo como porcentaje de valor añadido de su industria EEUU-OCDE(1981-2001)**



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

En las graficas 7 y 8, se nota que existe una distancia importante entre México y la OCDE, aunque los Estados Unidos poseen un record superior, pero aun así los suecos se encuentran a la saga en este traslado, superando tanto a OCDE como a los propios estadounidenses, como la grafica 9 muestra.



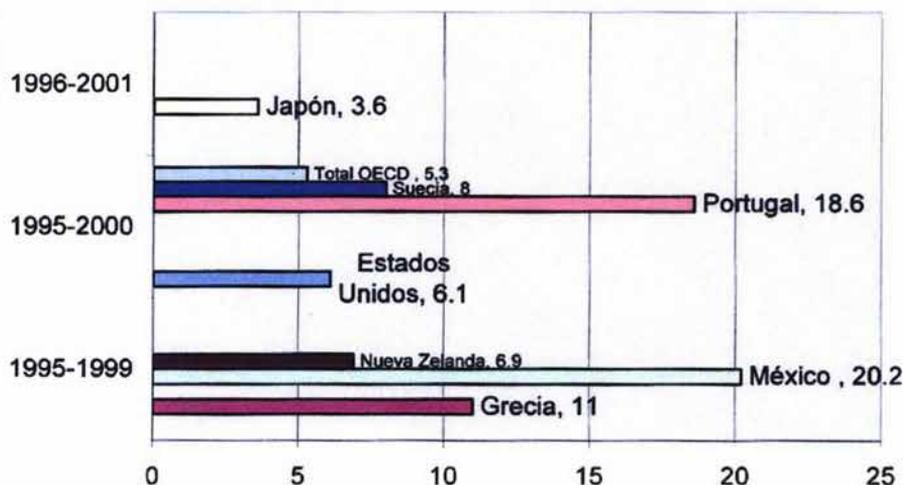
Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

CUADRO 3

Gasto de empresas privadas en Investigación y Desarrollo (1991-2001)							
Millones de dólares de 1995							
	1991	1995	1997	1999	2000	2001	
Canadá	4 817.9	6757.4	7195.1	8315.2	8953.1	9268.0 *	
México	539.9	399.1 *	474.5	833.3	..	..	
Estados Unidos	127 943.8	132103.0	151 567.2	171 134.9	183043.8	188122.8	
Australia	1942.0	3 384.9	3183.2	3014.1	3402.7	..	
Japón	58 495.2	55288.9	63008.6 *	63792.1	66491.1	71 119.1	
Corea	..	9528.1	11 299.9	10564.2	12869.8	15198.9	
Nueva Zelanda	140.7	163.8	207.9	213.9	..	..	
Austria <sup>1</sup>	..	..	2107.2	..	..	..	
Bélgica	2 255.5	2713.3 *	3112.6	3438.2	3701.5	..	
República Checa	1 659.7	841.6 *	962.6	1026.9	1086.0	1096.8	
Dinamarca	1 059	1264.3	1 509.4	1891.4	..	..	
Finlandia	1 084.3	1393.1	1912.0	2553.0	2943.5	2975.6	
Francia	16 744.9	16905.5 *	17151.8 *	18165.1	18700.2	19171.1	
Alemania 2	2 9197.1	26212.6	27 584.6	31 573.0	33514.2	33732.0	
Grecia	122.6	192.2	184.0	292.3	..	..	
Portugal <sup>3</sup>	174.6	162.0 *	204.1	272.0	367.5	460.2	
República Eslovaca	721.6	243.5 *	441.7 *	234.1	253.7	261.7	
España	2 673.8	2 333.7	2 536.0	3176.6	3627.7	3700.7	
Suecia	3 225.9	4526.0 *	5015.1	5 613.4	..	7166.8	
Reino Unido	13 797.5	13940.7 *	13755.2	15411.4	15362.2	16553.0 *	
Unión Europea	82 467	81 353.4 *	85 701.3	95 085.0	101 289.5	105121.2	
Total OECD 5	286 111.2	295831.9 *	330512.9	362431.2	386216.1	403 243.6	

1. 1998 en vez de 1997.  
 2. Cifras de Alemania desde 1991 hacia adelante se refieren a Alemania unificada.  
 3. 1992 en vez de 1991.  
 4. 1992 en vez de 1991; 1996 en vez de 1995.  
 5. Incluye República Checa, Hungría, Polonia y República Eslovaca desde 1995.  
 6. Se interrumpe serie desde el año anterior para el cual si hay datos disponibles.  
 Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

GRAFICA 10. Tasa de crecimiento por periodos, del gasto absoluto de empresas privadas, en Investigación y Desarrollo



Fuente: Science, Technology and Industry Scoreboard 2003, OECD Publications Service, Francia 2003.

Debe apuntarse que no es lo mismo el gasto relativo por industria, al gasto absoluto en millones de dólares, mientras la primera es una medida relativa, la otra se da en términos absolutos, de ahí que muchos países gocen de cifras satisfactorias. El cuadro 2 y la grafica 10 sostienen que en México en el periodo de 1995-1999, sus empresas privadas han experimentado un crecimiento del 20 por ciento de inversión en I&D, inclusive mayor que Estados Unidos, Suecia y Japón, pero como se menciona este tipo de gasto absoluto esta medido en millones de dólares de 1995 y no como participación del valor añadido de cierta industria. Pero no puede dejar de negarse que estas tasas de crecimiento absoluto deban aumentar, ya que las tasas de carácter relativo muestran que la distancia es muy grande, de hecho países con tasa de crecimiento absoluto altas, muestran tasas de crecimiento relativo muy pequeñas, ese es el caso de Portugal, Grecia y México.

### **3.2.- Marco Legal para el Sistema de Franquicias en México.**

En el presente apartado se explorara si existe un marco legal apropiado para el desarrollo del sistema de franquicias en México. Se hará un estudio cronológico que permita observar si las leyes han ayudado para que los sistemas de franquicias en el país prosperen.

El 10 de Febrero de 1976 se publico en el Diario Oficial de la Federación (DOF) la Ley de Invenciones y Marcas (LIM) en la cual no existía ninguna mención acerca de los contratos de franquicia, pero que en su Capitulo V, Titulo IV, manifestaba la regulación del uso de marca. Como se manifestó en el trabajo e inclusive se cito textualmente, la

marca es uno de los elementos principales de los sistemas de franquicias, por lo que una ley como la LIM, a pesar de no incluir el concepto de contrato de franquicia dentro de sus capítulos, significa un paso importante para la constitución de franquicias. Esta ley significaba el único marco legal en la que esos días las franquicias se regulaban, por lo que representa el primer antecedente de un intento de regulación y legislación en torno a ellas.

La Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología(LCRTT) de 1982, tuvo una gran influencia sobre las franquicias, ya que esta fue diseñada para la prevención y protección de las empresas mexicanas, por lo que la regulación impuesta sobre los contratos eran en muchos casos inadmisibles para los franquiciantes, el hecho por el cual los sistemas de franquicias debían ser regulados bajo esta ley era porque para la misma, los contratos de franquicia constituían una transferencia tecnológica. Por lo tanto se debían seguir varios pasos para la celebración de contratos de franquicia, primero tenían que ser enviados al Registro Nacional de Transferencia de Tecnología para ser validados y autorizados por parte del gobierno, intentando corregir cualquier tipo de abuso por parte del franquiciante, lo que en el primer capítulo se refirió como contrato leonino. A pesar de la ley, se permitió la realización de gran número de contratos de franquicia en pos del progreso e incentivo de inversión nacionales como Alejandra Torres de la Rosa lo manifiesta “Los argumentos que convencieron a las autoridades para la aprobación de este tipo de contratos fueron la creación de empleos, el desarrollo de proveedores locales y la promoción de la inversión en México”<sup>50</sup>.

---

<sup>50</sup> Alejandra Torres de la Rosa, El contrato de franquicia en el derecho mexicano, Editorial Porrúa, Mexico 2000, Pp. 17.

Actualmente la abrogación de esta ley ha hecho que los contratos de franquicias no se sujeten a una aprobación gubernamental, más sin embargo se pide que los franquiciatarios sean informados a priori de las franquicias que obtienen, así como de los beneficios y expectativas de inversión de las mismas. En el primer capítulo se menciona a la Circular de Oferta de Franquicia como la respuesta mexicana ante esta necesidad de “protección” por parte del franquiciatario. Así que la posibilidad de contratos leoninos es responsabilidad en mayor medida de los franquiciatarios, lo cual obedece a operaciones en mayor medida de mercado.

En 1982 a la par de la ley existía un Reglamento de la LCRTT, el cual mantenía la vocación proteccionista de la LCRTT, este reglamento ejercía la misma presión sobre los franquiciantes que la ley misma, pero para el 9 de enero de 1990 este reglamento fue sustituido por uno nuevo, su nombre fue Reglamento de la Ley sobre el Control y Registro de la Transferencia de Tecnología y el Uso y Explotación de Patentes y Marcas(RLCRTT), este reglamento significó el primer reconocimiento legal hacia los sistemas de franquicias, en este se definió por primera vez a la franquicia, además probó mayor flexibilidad para los franquiciantes ya que permitía un escape a las disposiciones de la LCRTT siempre y cuando cumplieran con uno de una serie de objetivos que representarán un beneficio para el país en un plazo no mayor de tres años, entre estos objetivos se incluía: generación de empleos permanentes, acceso a nuevos mercados en otros países, desarrollo de proveedores nacionales, etc. La publicación de este reglamento

incentivo la llegada de un mayor número de franquiciantes, principalmente de los Estados Unidos.

El 27 de junio de 1991 se publicó en el Diario Oficial, la Ley de Fomento y Protección de la Propiedad Industrial, actualmente Ley de Propiedad Industrial (LPI), la cual por medio de su capítulo 2, anunciaba la abrogación de la LCRTT de 1982 y de la LIM de 1976. Como se menciona la abrogación de la LCRTT al eliminar la incómoda participación del gobierno, permitió el clima idóneo para el crecimiento del sistema de franquicias "...a partir de 1991, con motivo de la abrogación de la LCRTT, sobrevino la liberación de las franquicias, propiciando el clima necesario para el florecimiento y expansión de este tipo de negocio en México"<sup>51</sup>. En esta Ley sobreviene la definición jurídica que hasta estos días se mantiene en la legislación mexicana de la franquicia y la cual se utilizó en el primer capítulo, correspondiendo al Art. 142 de la misma, de esta definición se manifestó que no era del todo correcta porque daba un peso mayor a la transferencia de tecnología, dejando la relación de cooperación desatendida, inclusive dejando a un lado tanto al franquiciante como al franquiciatario, por lo que no gozan de personalidad jurídica en México. Esta ley es importante para los sistemas de franquicias ya que confiere castigos a aquellos que busquen explotar la marca y conocimientos contenidos, sin autorización o con fines no honorables; debe recordarse que el conocimiento es un activo intangible que goza o sufre de inapropiabilidad como se manifestó en el segundo capítulo, por lo que un país que ofrezca protección en este sentido, estimulara la consolidación de sistemas de franquicias tanto nacionales como extranjeros.

---

<sup>51</sup> Ibidem. 28.

Esta necesidad de proteger el conocimiento, es un requisito imprescindible de cualquier economía que pretenda convertirse en una economía más liviana; por otro lado México ha creado el Instituto Mexicano de Propiedad Industrial(IMPI) como una forma adicional de eficientizar las tareas de propiedad intelectual que incluyen la lucha en contra de la piratería; así que tanto la LPI como el IMPI son un avance importante tanto para el sistema de franquicias como para la Economía del Conocimiento en México.

El 27 de Diciembre de 1993 se publicó una nueva Ley de Inversión Extranjera (LIE) misma que sustituyó a la de 1973. La principal característica de esta ley fue que permitía la participación del 100% de inversión extranjera en un gran número de actividades económicas del país, aunque restringiendo algunas actividades en las cuales solo pueden ser realizadas por mexicanos(artículo 6) y en otros casos rebasar el 49% máximo permitido de inversión exterior, siempre y cuando exista un permiso de la Comisión Nacional de Inversiones Extranjeras, en actividades como son servicios portuarios, construcción de oleoductos, administración de terminales aéreas, etc.(artículo 8).

La LIE viene a significar para el sistema de franquicias, por un lado un grado de libertad aún mayor sobre el ya obtenido con la abrogación de la LCRTT de 1982 y por otro la confirmación inobjetable del conocimiento como el elemento clave de las franquicias. Lo que se quiere decir, es que los franquiciantes podrían ser dueños completamente de las franquicias que otorgan, ya que la LIE se los permite. Pero como se ha estudiado el sistema de franquicias es una unión que se basa en la cooperación de dos empresarios con empresas diferentes. A la hora de la firma del contrato de franquicia, esta se realiza entre

empresas con razones sociales totalmente diferentes, por ejemplo hipotético entre México S.A. de C.V. y McDonalds de México S.A. de C.V., es decir, el franquiciatario es poseedor del 100% de las acciones que corresponden a los activos de su empresa, esto confirma que el franquiciante solo aporta conocimiento traducido en un marca, asistencia técnica, sistema operativo, etc. Esta situación es un caso muy elocuente de lo que es la Economía del Conocimiento, ya que en el caso de México S.A. de C.V. para la ley y la contabilidad, sus activos físicos son más que necesarios para consolidarlos como una empresa, aunque en términos reales se sabe que lo que le da viabilidad en el largo plazo es el conocimiento que recibe del franquiciante, el cual es un intangible; inclusive todos los materiales que el franquiciatario necesite para la instalación de su franquicia como son edificio, maquinas, escritorios, etc. son de su propiedad a excepción del conocimiento del cual ciertamente se apodera, pero del cual no es el dueño y esto ya se había mencionado.

Luego entonces se observa como un intangible es el causante de la viabilidad de un negocio para enfrentar el mercado, por loque esta empresa se hace más liviana, de tal modo mientras más empresas como estas (hablando de sistemas de franquicias en específico) existan en determinado país, se trasladara con mayor facilidad hacia una Economía verdaderamente de Conocimiento.

### **3.3.- Marco Económico y Político.**

Una de las obviedades que se encuentran en el desarrollo del marco legal en México, es el tránsito de una economía donde el gobierno trata de intervenir de manera directa en el todo económico, hacia un gobierno que permite y otorga mayor libertad de operación en la economía nacional. Este sin duda fue el caso del sistema de franquicias, el cual para 1993 contaba con todos los elementos legales necesarios, para plantearse un crecimiento y desarrollo sostenido en la economía mexicana. Pero más allá de un marco legal idóneo, un país no puede considerarse preparado para un crecimiento económico y desarrollo sustentables, si el ambiente económico y político no son los adecuados. En el presente apartado se presentarán los elementos de carácter económico y político que han hecho o no de México, un lugar fértil para los sistemas de franquicias.

#### **3.3.1.- La década perdida.**

Las reformas legales obtenidas hasta 1993 se dieron a lo largo de la década de los ochenta, la cual fue llamada para México y América Latina como la “década perdida”, por sus índices de inflación elevados, tasas de crecimiento negativas, y por deudas externas exorbitantes, es decir, después de 10 años las economías de México y Latinoamérica se encontraban en un lugar inclusive más precario de lo que habían estado en la década de los setenta, era como si los ochenta desde el punto de vista económico y político no hubiesen existido.

México se había comprometido en una llamada industrialización sustitutiva de importaciones (ISI), la cual se consolidó como la respuesta ante la desintegración del mercado mundial producto de la crisis de 1929 y por otro lado la falta de confianza en el mismo, influenciado por la segunda guerra mundial. A principio de los ochenta este tipo de industrialización estaba en crisis, ya que no había podido alcanzar los objetivos que se había planteado. Se buscaba la sustitución de importaciones empezando con bienes duraderos y no duraderos, para finalizar con insumos intermedios y bienes de capital, es decir, un traslado de bienes de consumo hacia bienes de capital; lo que se intentaba era hacer de México un país autosuficiente, pero los resultados fueron ínfimos, lo que se alcanzó a producir fueron algunos bienes de consumo duradero como algunos electrodomésticos, pero los bienes intermedios y de capital no se alcanzaron, por lo que se dejó a una economía dependiente de tecnología extranjera. De ahí que las franquicias como transferencia tecnológica fuesen tan aceptadas a pesar de la LCRTT y su respectivo reglamento de 1982.

### **3.3.2.- Marco Internacional.**

La solución al “agotamiento” del modelo económico, fue orientar al país hacia una economía de mercado y abrir sus puertas al sector externo. En 1986 México es aceptado en el GATT (General Agreement of Trade and Taxes), este organismo internacional tenía por objetivo fomentar el libre comercio dentro de los países miembros, el cual fue sustituido posteriormente por la Organización Mundial de Comercio (OMC). Las políticas mexicanas fueron influenciadas por políticas internacionales que fueron tomadas

en la misma década, las cuales buscaban aplicar las ideas clásicas liberales que venían de Adam Smith y David Ricardo, las cuales abogaban por una intervención mínima del gobierno en la economía, pero con un enfoque más moderno el cual incluía aspectos nuevos como el control fiscal y monetario gubernamentales, de tal manera que se le llamaron desde el punto de vista económico neo-clásicas y desde el político, neo-liberales. Los ejemplos más elocuentes fueron los casos de Ronald Reagan en Estados Unidos y Margaret Thatcher en el Reino Unido, los cuales no solo buscaban liberalizar la economía, sino incluso los mercados laborales, enfrentando un gran número de sindicatos, por lo que sus políticas principalmente en Reino Unido fueron achacadas de impopulares. Un evento internacional que obligo a los países en general y México en particular a seguir el mercado, fue la caída del muro del Berlín, lo cual daba por finalizado 5 décadas de guerra fría y nulificada la opción de socialismo vs capitalismo.

### **3.3.3.- México y su transición hacia una economía de mercado.**

El sexenio del presidente Miguel de la Madrid Hurtado, aunque abierto al liberalismo, fue conservador en cuanto al cambio de la estructura económica del país. Unas de las razones fueron que en esta década debido al incremento de la oposición, debido a que en 1977 se aprobó una ley electoral la cual brindaba mayor espacio y libertad a los partidos políticos, el gobierno federal se encontró con una dificultad creciente de controlar el país, por lo que esta década fue acompañada de una agitación política aunada a una crisis económica profunda producto de un endeudamiento insostenible generado en la década de los setenta, que culminó con la declaración en moratoria del país en el año 1982.

De tal suerte que los cambios estructurales tuvieron que esperar al sexenio del presidente Carlos Salinas de Gortari, un convencido en retirar lo más posible al gobierno de la economía, en su sexenio se vendieron un gran número de empresas gubernamentales conocidas como para-estatales, a excepción de las más sensibles socialmente hablando como fue el petróleo y la electricidad. Debe recordarse que los grandes cambios que beneficiaron al sistema de franquicias cuando se expuso el marco legal, fueron realizadas precisamente en este sexenio, como fueron la abrogación de la LCRTT de 1982 y la LIM de 1976, así como el nuevo reglamento RLCRTT de 1990 y la LPI de 1991, finalizando con la LIE de 1993, particularmente esta ley significa un cambio estructural muy profundo al permitir el 100% de inversión extranjera en un número importante de actividades económicas. Una de las modificaciones más importantes, esta vez desde el punto de vista agrario fue la modificación del Art. 27 constitucional el cual permitía que el ejido (tierra propiedad de campesinos otorgadas por el gobierno desde 1934) fuese considerado como propiedad privada, por lo que los campesinos tendrían el derecho de vender o alquilar sus tierras. Como se observa en este sexenio se dieron la mayor parte de cambios estructurales para convertir la economía mexicana en una economía de mercado. Pero desde el punto de vista económico el cambio más trascendental ocurrido fue la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o por su nombre en inglés, North American Free Trade Agreement (NAFTA), el cual será expuesto en el siguiente apartado.

### 3.3.3.1.- El Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN).

Previamente a la firma del TLCAN, México ya había iniciado negociaciones con el fin de abrir su economía particularmente a sus exportaciones, con pequeños convenios que permitiesen que productos mexicanos tuviesen la posibilidad de competir en la economía más grande del mundo, Los Estados Unidos de América. De esta serie de convenios, destacan: El Entendimiento Bilateral en Materia de Subsidios y Derechos Compensatorios de 1985, el cual obligaba al gobierno estadounidense a verificar los daños provenientes de exportaciones mexicanas, en orden de aplicar un impuesto compensatorio. En 1987 se firmo el Entendimiento sobre Consultas en Materia de Comercio e Inversión y en 1989 el Entendimiento sobre Conversaciones para facilitar el Comercio y la Inversión. En 1985 el gobierno de Estados Unidos había otorgado exención de impuestos bajo el Sistema Generalizado de Preferencias (SGP) a las exportaciones mexicanas. Este esquema tenía duración de un año y el gobierno estadounidense pasado este tiempo, podía decidir cuales productos se mantendrían o no, en el sistema.

Como se advierte en estos convenios o entendimientos, no se ofrece certidumbre en el largo plazo a una relación comercial permanente entre México y los Estados Unidos, como si se estaba gestando en otras regiones del mundo, como era entre los países del Asia-Pacífico dirigidos por Japón y Corea; en la Unión Europea, donde las relaciones no solo eran de integración económica sino inclusive política y finalmente en Norteamérica con la firma de un tratado de Libre Comercio entre Canadá y Estados Unidos. Luego

entonces el TLCAN ofrecía la oportunidad de conformar un bloque económico inmenso, compuesto de tres países de dimensiones continentales. Canadá, Estados Unidos y México.

Finalmente las negociaciones del tratado se iniciaron y concluyeron el 17 de diciembre de 1992, aunque su aprobación en el congreso de los Estados Unidos se dio el día 17 de Noviembre de 1993, y en su respectiva cámara de senadores el 20 Noviembre del mismo año, en un clima de incertidumbre generalizada, donde la aprobación quedo en entre dicho, solo hasta el momento en que la votación de ese mismo día fue satisfactoria. La característica principal del TLCAN esta en su aspecto gradual de implementación, debe recordarse que las economías de Estados Unidos y Canadá, cuentan con un nivel de desarrollo más elevado, y por lo tanto México basado en el argumento de industria naciente, logró que la apertura no fuese violenta sino paulatina, de tal suerte que se cumplieron con cuatro plazos de liberalización siendo uno inmediato es decir, el 1 de enero de 1994, el segundo a los cinco, el tercero a los diez y finalmente uno especial a los 15 años, es decir, la liberalización del comercio de la región es completada en 15 años. Otra característica importante es que se acordó que la economía estadounidense se abriera con mayor prontitud que la mexicana. De tal forma México encontró la posibilidad de exportar inmediatamente, sin impuestos ni restricciones, el 84% de sus productos no petroleros, mientras que los Estados Unidos solo se les permitió el 43%.

### 3.3.3.2.- México antes y después del TLCAN.

Una de las implicaciones lógicas de una industrialización sustitutiva de importaciones, es la poca participación del sector externo, particularmente de las exportaciones en el peso de la economía, o en términos cuantitativos en el Producto Interno Bruto del país.

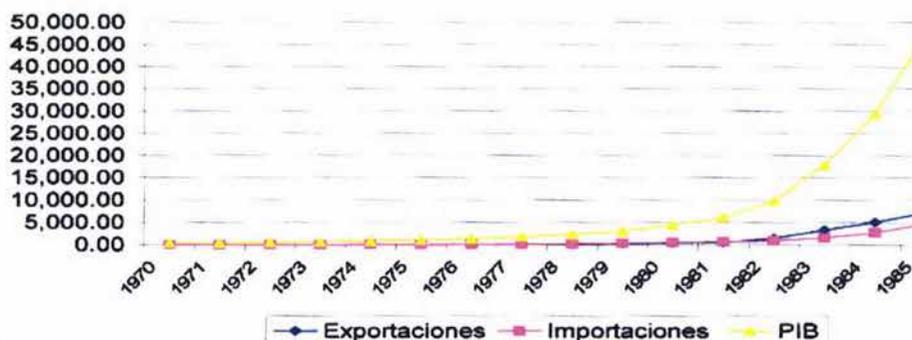
CUADRO 4

#### EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y PIB EN MÉXICO, 1970-1985. (Millones de pesos)

	Exportaciones	Importaciones	PIB
1970	34.50	42.90	444.30
1971	37.40	42.70	490.10
1972	45.50	49.80	564.70
1973	68.10	65.40	690.90
1974	75.70	95.20	899.70
1975	75.80	105.80	1,100.10
1976	116.40	135.30	1,371.00
1977	191.00	189.00	1,849.00
1978	245.00	258.00	2,337.00
1979	343.00	382.00	3,088.00
1980	479.00	580.00	4,470.00
1981	638.00	793.00	6,128.00
1982	1,502.00	1,011.00	9,798.00
1983	3,397.00	1,684.00	17,879.00
1984	5,122.00	2,815.00	29,472.00
1985	7,305.00	4,879.00	47,392.00

Fuente: Estadísticas Financieras Internacionales 1993, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993.

#### GRAFICA 11.- EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y PIB EN MÉXICO, 1970-1985 (Millones de pesos)



Fuente: Estadísticas Financieras Internacionales 1993, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993.

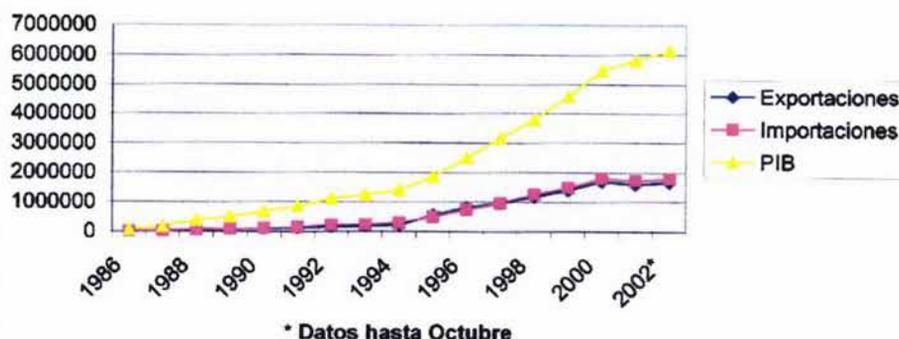
Los dos cuadros anteriores demuestran la afirmación realizada, se nota que en efecto el sector externo y en particular las exportaciones de 1970-1985, un año antes de la entrada de México al GATT, son de poca participación en el PIB.

CUADRO 5

EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y PIB EN MÉXICO, 1986-2002 <sup>1</sup>			
(Millones de pesos)			
	Exportaciones	Importaciones	PIB
1986	13732	10639	79191
1987	37692	25877	193312
1988	68567	59565	390451
1989	81148	82045	507618
1990	108299	116318	686406
1991	120582	147176	865166
1992	171476	228123	1125334
1993	191540	240859	1256196
1994	238966	307494	1420159
1995	558798	509862	1873019
1996	812854	759451	2503813
1997	963938	965611	3178954
1998	1184600	1258900	3791191
1999	1414340	1488560	4593690
2000	1704080	1810580	5491370
2001	1598520	1730390	5826590
2002*	1673470	1795380	6152630

Fuente: Estadísticas Financieras Internacionales 1993 y Octubre de 2002, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993 y 2002.  
<sup>1</sup> Datos de 1986 a 1998, pertenecen al volumen de 1993 y de 1999 a 2002 al de Octubre de 2002  
 \* Datos hasta Octubre

**Grafica 12.- EXPORTACIONES, IMPORTACIONES Y PIB EN MÉXICO, 1986-2002\* (Millones de pesos)**

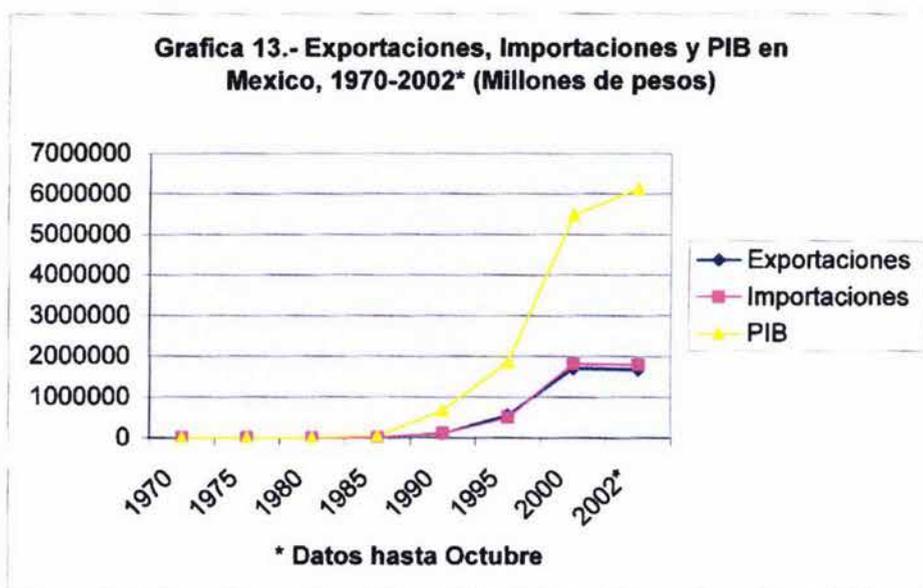


Fuente: Estadísticas Financieras Internacionales 1993 y Octubre de 2002, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993.

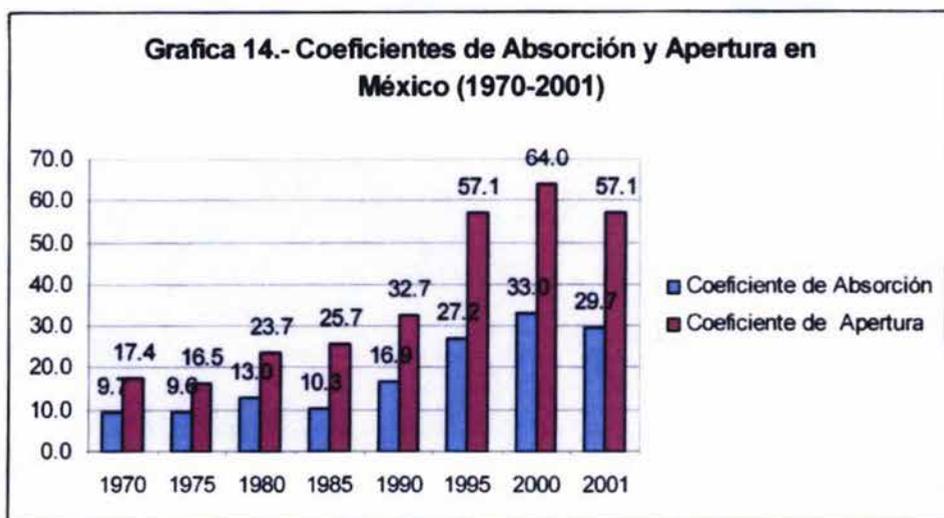
<sup>1</sup> Datos de 1996 a 1998, pertenecen al volumen de 1993 y de 1999 a 2002 al de Octubre de 2002

\* Datos hasta Octubre.

Después de la entrada de México al GATT en 1986 se observa una participación mayor del sector externo en el PIB, y los cambios ocurridos después de la entrada en vigor del TLCAN, evidencian un salto verdaderamente notable en cuanto a las exportaciones mexicanas, aunque a su vez de las importaciones. El cuadro 13 deja ver con mayor claridad esta tendencia desde 1970 hasta Octubre de 2002.



Fuentes: Cuadro de elaboración propia en base a datos de Estadísticas Financieras Internacionales 1993 y Octubre de 2002, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993, 2002.



Fuentes: Cuadro de elaboración propia en base a datos de Estadísticas Financieras Internacionales 1993 y Octubre de 2002, Fondo Monetario Internacional Departamento de Estadísticas, Estados Unidos 1993, 2002.

Los Coeficientes de Absorción y Apertura, desplegados en el grafico 14, entendidos como el peso de las importaciones en el PIB y el porcentaje del sector externo representado como la suma de exportaciones e importaciones, señalan que efectivamente la economía mexicana es cada vez más dependiente de su sector externo, el coeficiente de apertura antes de 1986, alcanzó los 20 puntos, pero para finales de 1999, se eleva a 50, es decir, el sector externo participa ahora el doble de lo que lo hacia antes, por loque es más probable que fenómenos internacionales particularmente de los EE UU, tengan por consecuencia un impacto determinante en la economía mexicana.

Es interesante analizar cual ha sido el comportamiento de la Inversión Extranjera Directa(IED) como efecto del TLCAN, la cual ha mostrado un incremento importante y sostenido sumando en el periodo 1994-2002, \$ 82,204.7 millones de dólares.

CUADRO 6

Inversión Extranjera Directa notificada al Registro Nacional de Inversión Extranjera(1994-2002)<sup>1</sup>  
Millones de dólares

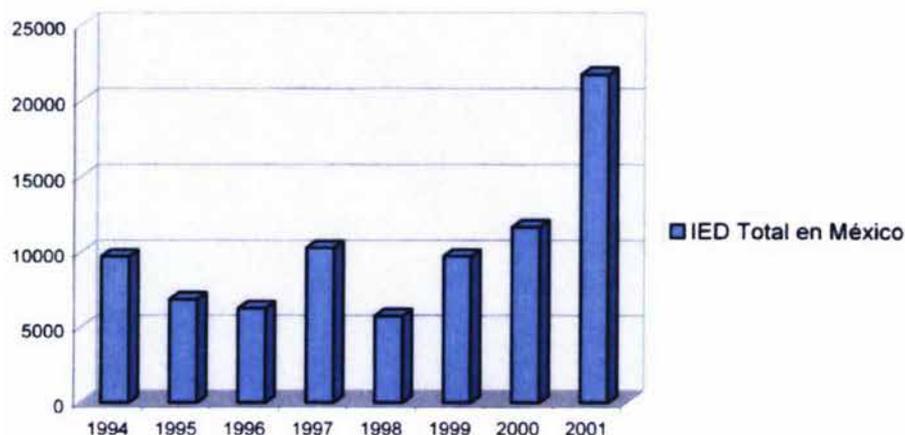
IED Total en México	
1994	9740.7
1995	6864.3
1996	6281.5
1997	10329.7
1998	5779.7
1999	9756.4
2000	11723
2001	21729.4
2002 <sup>1</sup>	1220.4

<sup>1</sup> Para 1994-1998 se refiere a la IED notificada a la RNIE. Desde 1999 incluye nuevas inversiones fuera del capital social, reinversión de utilidades y cuentas entre compañías no incluye a la maquila

<sup>2</sup> Al 31 de marzo de 2002

Fuente: Cuadro de elaboración propia con base en datos de Enrique Dusel Peters(coordinador) Condiciones y efectos de la inversión extranjera directa y del proceso de integración regional en México durante los noventa, Una perspectiva macro, meso y micro Plaza y Valdés S.A. de C.V., UNAM y BID-INTAL, México 2003. Pp. 208

**IED Total en México 1994-2001(Millones de dólares)**



Fuente: Elaboración propia, con base en datos de Enrique Peters Dusel (Coordinador), Condiciones y Efectos de la Inversión Extranjera Directa y del proceso de integración regional, en México durante los noventa, Una perspectiva macro, meso y micro, Plaza y Valdés S.A. de C.V., UNAM y BID-INTAL, México 2003.

### 3.4.- El Sistema de Franquicias en México.

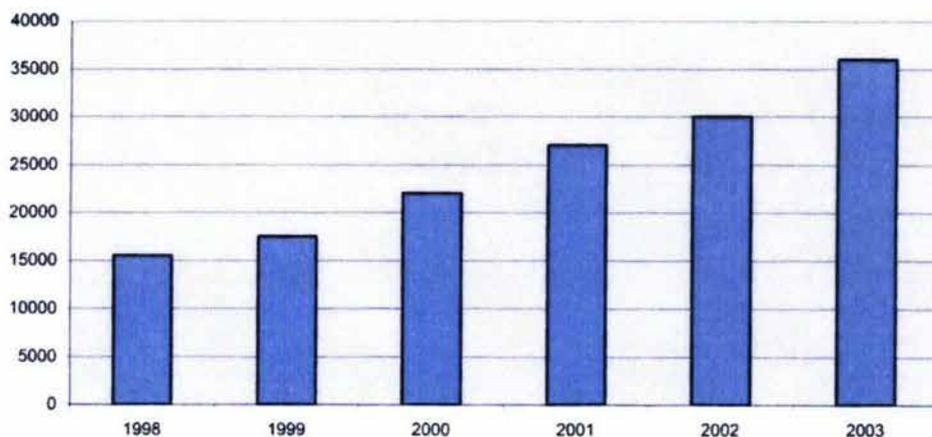
Una vez contextualizado en base a marcos legales, políticos y económicos al sistema de franquicias, es momento de recorrer el desarrollo que han tenido los sistemas de franquicias dentro de México. De manera general se han identificado tres etapas principales las cuales son:

- La primera, se da en base a un inicio caracterizado por el desarrollo de sistemas de franquicias extranjeros en el país, es decir, una etapa de aceptación del sistema, para lo cual México no se encontraba preparado, ya que México se hallaba en los inicios de su traslado hacia una economía de mercado, por lo que la intervención gubernamental, quiso controlarlas con fines nacionalistas.
- La segunda fue una etapa de asimilación del sistema, en esta etapa empresarios mexicanos empezaron a ver en el sistema de franquicias, a una opción de expansión de sus actividades a lo largo del país, aunque todavía no se comprendía de manera clara.
- La tercera etapa consiste en el boom del sistema de franquicias en México, es decir, empresas extranjeras y nacionales compiten de manera franca y abierta ante un entorno económico y legal favorables, para esta etapa la liberalización de la economía, expresada en marcos legales más libres y un Tratado de Libre Comercio en América del Norte, ya se habían concretado.

### 3.4.1.- Estadísticas del Sistema de Franquicias para 2003.

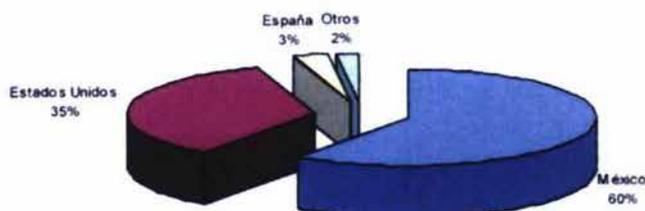
Luego entonces los primeros años de existencia del sistema se caracterizó por una predominancia extranjera, pero para 2003 ya existe un cambio significativo, en cuanto la situación general del sistema de franquicias en México, y las estadísticas posteriores lo harán evidente.

GRAFICA 16. Puntos de Venta de Franquicias en México.



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciademexico.org](http://www.franquiciademexico.org)

La anterior gráfica muestra un incremento importante de franquicias en México, que pasa de 15,000 a más de 35,000 aproximadamente. Una tasa de 115% para el periodo 1998-2003. Como se menciona un auténtico boom del sistema.

**GRAFICA 17. Origen de las Franquicias.**

Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org)

Como se muestra el origen de las franquicias actualmente es de origen nacional, dejando en segundo lugar a Estados Unidos.

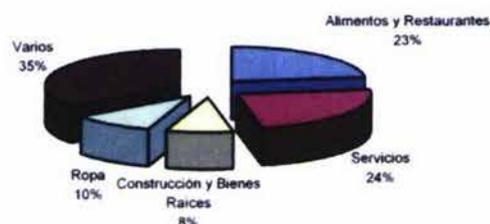
**GRAFICA 18. Distribución de las Franquicias en México.**

Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org)

Desafortunadamente existe una gran concentración de franquicias en el Distrito Federal, pero esto a su vez indica, todavía una capacidad potencial de crecimiento de sistemas aun

mayor. Por lo que no se debe pensar que el fin del sistema de franquicias a pesar del boom citado, ha cesado.

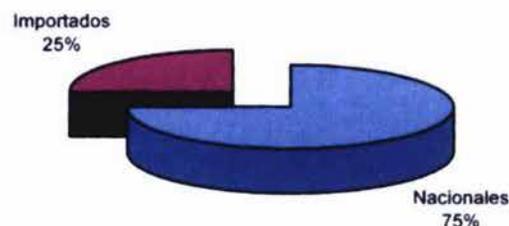
**GRAFICA 19. Distribución de las Franquicias por giros.**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciademexico.org](http://www.franquiciademexico.org)

La grafica 19 pone en entredicho el mito de que los sistemas de franquicias son en su mayoría de comida rápida o fast food, como se observa solamente ocupan el 23% del total de giros o actividades de los sistemas.

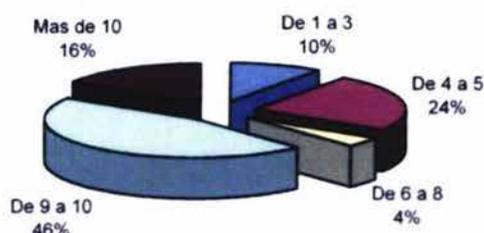
**GRAFICA 20. Insumos de las franquicias.**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciademexico.org](http://www.franquiciademexico.org)

Otro mito del sistema es que se piensa que sus insumos son esencialmente importados, comparándolos con maquiladoras, el anterior cuadro una vez más pone en entre dicho esta aseveración. Como se menciona en el segundo capítulo, desde el punto de vista empresarial, existe la posibilidad de encontrar insumos dentro de una localización determinada, y este cuadro lo confirma.

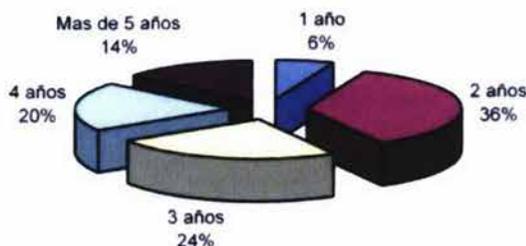
**GRAFICA 21. Duración del Contrato de Franquicia (años).**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasdemexico.org](http://www.franquiciasdemexico.org)

Se confirma que la relación franquiciante-franquiciatario no es un relación permanente, es decir, es una relación permeada y avalada por el éxito obtenido, en México la mayoría de los contratos van de 9 a 10 años.

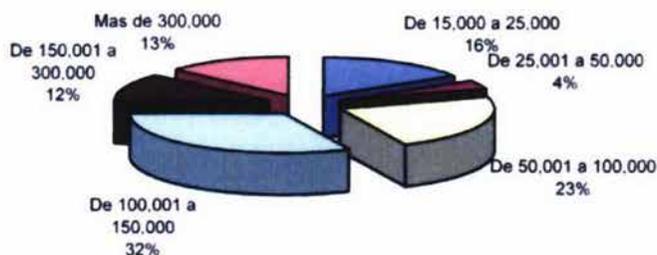
**GRAFICA 22. Retorno de Inversión de franquicias.**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasmexico.org](http://www.franquiciasmexico.org)

La gráfica 22 muestra que en términos generales los sistemas de franquicias encuentran un retorno de inversión relativamente rápido, solamente un 14% encontrara recuperada su inversión en 5 años y no existen datos de sistemas que lo realicen en un tiempo mayor.

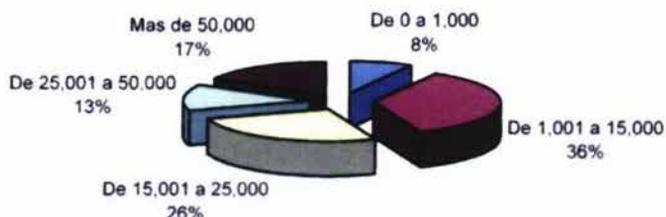
**GRAFICA 23. Inversión Inicial en dólares de los Estados Unidos sin incluir el Derecho de Franquicia.**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasmexico.org](http://www.franquiciasmexico.org)

Como se observa los montos de inversión no son muy elevados, solamente un 13% encontrara inversiones superiores a los \$300,000 dólares, pero incluso existen franquicias que pueden ser puestas en marcha con un monto de \$ 25 ,000 a \$ 50, 000 dólares, por lo que suena muy atractivo apoyar desde un punto de vista gubernamental, con mayor fuerza a el sistema.

**GRAFICA 25. Derecho de Franquicia en Dólares de los Estados Unidos.**



Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciasmexico.org](http://www.franquiciasmexico.org)

Los derechos de franquicias o dicho en otras palabras, las membresías por ser parte de un sistema de franquicias, oscilan en su mayoría entre \$ 1,000 a \$ 15,000 dólares, esto implica un ingreso importante para un franquiciante con un numero grande de franquicias, solamente 100 franquicias le proveen un ingreso de \$ 1, 500, 000 dólares, así que sistemas con más de 1,000 o 10, 000 franquicias, sin duda verán la estrategia de venta de conocimiento por encima de expansión de un negocio, como una oportunidad de beneficio importante, esto sin contar los royalties que se dan de manera permanente a lo largo del contrato.

A continuación se dará una lista de sistemas de franquicias mexicanos con presencia o etapa de expansión en otros países, confirmando su faceta multinacional.

#### CUADRO 7

Sistemas de Franquicias Mexicanos Internacionalizándose.

Helados Holanda	Hawaiian Paradise
Julio	Tortas Locas Hipocampo
Ópticas Devlyn	El Tizoncito
Sushi Itto	Kiko Donas
El Fogoncito	Alarmas Reser
Domit	Tintorerías Max
La Baguette	Taco Inn
Carlos & Charlie's	El Café de la Selva
Helados Bing	

Fuente: Departamento de Estadísticas de la Asociación Mexicana de Franquicias, [www.franquiciademexico.org](http://www.franquiciademexico.org)

#### 3.4.1.1- Comparativo Internacional.

Se presentara un cuadro tomado del libro Franquicias a la Mexicana, del Lic. Ferez Feher Tocatli, el cual representa un comparativo internacional con Estados Unidos, el cual representa el segundo lugar en cuanto a presencia de sistemas de franquicias en México, y que además forma parte del TLCAN, por lo que manifiesta un punto de referencia muy importante.

CUADRO 8

Datos México vs Estados Unidos respecto a los sistemas de franquicias 1997	
México	Estados Unidos
400 empresas franquiciantes	4,000 empresas franquiciantes
30,000 unidades franquiciadas	560,000 unidades franquiciadas
Generan aproximadamente 150,000 empleos	Generan aproximadamente 8 millones de empleos
Ventas brutas alrededor de 7 mil millones de dólares de los Estados Unidos	Ventas brutas alrededor de 900 mil millones de dólares de los Estados Unidos.
Alrededor de 25 franquicias por sistema de franquicias	Alrededor de 110 franquicias por sistema de franquicias
Cada 11 horas aproximadamente, nace una nueva franquicia	Cada 16 minutos aproximadamente, nace una nueva franquicia
	Representan más de un tercio del total de ventas al menudeo

Fuente: Franquicias a la Mexicana, Lic. Ferez Feher Tocatli, Ed. McGrawHill Interamericana editores, 1999, México.

Suponiendo los mismos o semejantes resultados en México que en los Estados Unidos, sabiendo que la población de los estadounidenses es aproximadamente 3 veces mayor, tendríamos aun así cifras muy alentadoras. Por ejemplo: Si en los Estados Unidos existen 4,000 empresas franquiciantes, en México deberían esperarse 1,333. Siendo que para 1997 se encuentran solamente 400. En cuanto unidades franquiciadas, el número debería ser aproximadamente 190,000 unidades, pero el cuadro indica solamente 30,000. Es decir, seis veces menos. En cuanto a número de empleos, si en los Estados Unidos se generan 8 millones de empleos, en México podría esperarse aproximadamente 2,700,000. El cuadro indica solamente 150,000. Esto sin tomar en cuenta los empleos indirectos que el sistema de franquicias genera. Este pequeño ejercicio permite ver grosso modo, el potencial del sistema de franquicias, el cual dado a las cifras del cuadro 8, todavía es muy amplio.

## CAPITULO 4.



## 4.1.- Presentación.

Kentucky Fried Chicken o KFC, es un caso verdaderamente peculiar dentro del mundo de los sistemas de franquicias, ya que esta empresa no comprendió a fondo las implicaciones que un sistema conlleva, tanto desde el punto de vista operacional hasta el de la relación franquiciante-franquiciatario, esto ocasionó varios problemas para la empresa lo cual la hizo cambiar de manos constantemente, desde el propio Coronel Sanders en 1952 pasando por Heublein Inc., R.J. Reynolds Industries Inc., Pepsico Inc, para finalmente terminar como Tricon Global Restaurants cuyo nombre actual es Yum Brands Inc. El presente caso hará mención de cada una de las etapas que esta empresa paso entre cada uno de sus dueños, para hacer notar cuales fueron las situaciones que hicieron que KFC no encontrara la viabilidad esperada como sistema de franquicia eficiente. Finalmente se hará un recuento general de las estrategias que esta empresa quiso seguir en México y Latino América cuando estaba con Pepsico y las cuales no fueron suficientes para ampliar su mercado, desencadenando una disyuntiva que terminó separándola de Pepsico para finalmente ser parte de Yum Brands, Inc.

#### **4.2.- Historia de la Compañía (Coronel Sanders).**

Para la década de los treinta, Harland Sanders había tenido varios empleos, sobre todo en los ferrocarriles, seguros y autopartes, de tal manera que estableció su propio taller de autoservicio llamado “Sanders Court” en Corbin Kentucky, Estados Unidos en 1930. En este decidió poner servicio de cafetería, en el cual aprendió y desarrollo su método de cocinar y empanizar pollo el cual es conocido hasta nuestros días como “La receta secreta”. En 1935, el Gobernador de Kentucky lo hizo Coronel honorario de Kentucky por sus servicios en el comercio de comida.

Su negocio prosperó hasta que una carretera inter-estatal atravesó su garaje, por lo que decidió en 1952 a la edad de 60 años, manejar de restaurante en restaurante vendiendo su receta secreta de cocinar pollo. El acuerdo que se tenía era que recibiría cinco centavos por cada comida que llevase su pollo consigo. En 1955 abrió su propio restaurante que instauró la marca “Kentucky Fried Chicken”, pero aun así continuo otorgando franquicias a lo largo y ancho de los Estados Unidos. Para 1963 el sistema estaba consolidado por más de 300 franquicias y ventas cerca de \$ 500 millones de dólares. La avanzada edad de Sanders que ya estaba cerca de los ochenta, lo hizo buscar la venta de la empresa, la cual se realizo con dos empresarios de Louisville, Jack Massey y John Young Brown Jr., por la cantidad de \$ 2 millones de dólares. El Coronel Sanders continuó trabajando en KFC, encargado de relaciones públicas y promoción de la empresa hasta su muerte en 1980. Massey y Brown significaron toda una nueva era de la empresa, consolidaron el sistema dentro de los Estados Unidos, logrando listarlo en la bolsa de valores de Nueva York en

1966, a su vez buscaron el mercado internacional con subsidiarias en Japón, Hong Kong, Australia, Sudáfrica, Australia, Nueva Zelanda y México. Para 1971, existían 2, 450 franquicias y 600 restaurantes propios en 48 países.

#### **4.3.- Heublein, Inc.**

En 1971 Kentucky Fried Chicken comenzó negociaciones para fusionarse con Heublein Inc., una de las razones era que Brown buscaba una carrera política que lo llevo a la gobernatura de Kentucky en 1977. Meses después en 1971 se consolido la venta. Uno de los grandes problemas que KFC enfrento fue que Heublein se dedicaba al negocio de las bebidas de sabor y algunas alcohólicas, por loque su experiencia en restaurantes era nula, lo cual le llevo a tener grandes problemas con Sanders y el sistema en general. Para 1977 se llevo al caso extremo de abrir solo 20 restaurantes, ya que la calidad y limpieza del sistema dejaban mucho que desear. Heublein tomo cartas en el asunto y empezó una nueva administración que se encargaría de modernizar y resolver problemas operacionales antes que otro nuevo restaurante fuese abierto. Este programa fue un éxito y KFC retomo el camino de construcción de restaurantes una vez más.

#### **4.4.- R.J. Reynolds, Inc.**

En 1982 R.J. Reynolds Industries, Inc., adquirió Heublein, debido a que esta empresa sentía la necesidad de diversificar sus operaciones, las cuales se concentraban en el tabaco, del cual su consumo había caído por la nueva cultura anti-tabaco, promovida por la conciencia adquirida por la población en cuanto a los efectos nocivos del fumar.

Al igual que Heublein, R.J. Reynolds tenía poca experiencia en el negocio de los restaurantes al momento de adquirir KFC, pero a diferencia de Heublein, R.J. Reynolds decidió dar autonomía a KFC, manteniendo sus directivos y marcos operacionales en vez de intentar controlarla como Heublein lo había hecho antes. De tal manera R.J. Reynolds mostró poco interés en KFC y se concentro en lo que más le interesaba, que era establecerse como una empresa fuerte en el sector de alimentos, adquiriendo en 1985 a Nabisco por \$ 4,900 millones de dólares consolidando RJR Nabisco. De tal forma que vendieron KFC a Pepsico, en 1986.

#### **4.5.- Pepsico, Inc.**

La historia de KFC con Pepsico, es una marcada por la incomprensión, control e indecisión de la una para con la otra, es el perfecto ejemplo de lo que un franquiciante no debe hacer a su sistema de franquicias. Pero como en la mayoría de los casos, todo tiene sus pros y contras. Pepsico vino a dar fuerza a Kentucky Fried Chicken como estructura operacional al interior de los restaurantes y como marca a nivel multinacional. La

fascinación y obsesión de Pepsico con la calidad y control de sus operaciones son ejemplos de una administración de empresas envidiable. Debe recordarse que en el segundo capítulo se cito que Pepsi tomo por sorpresa a su archirival Coca-Cola, (talvez el duopolio más famoso de la historia del capitalismo) con la incorporación de elementos intangibles importantes en la construcción de su marca. En el caso de Kentucky Fried Chicken, en 1991 Pepsico redujo su nombre a KFC para evitar que Fried o Frito estuviese presente en la mente del consumidor, el cual se preocupaba cada vez más por sus hábitos alimenticios; así mismo conformo la figura de un nuevo Coronel revitalizado, incluso más atractivo y amigable que Ronald McDonald. En la misma lógica, Pepsico en su afán de obtener una participación de mercado mayor, vio en los restaurantes una opción de promoción y expansión de sus marcas, siendo que Coca-Cola también lo aventajaba en ese rubro. De ahí inicio una estrategia agresiva de obtención de restaurantes de coberturas amplísimas como fue Pizza-Hutt en 1977, Taco-Bell 1976 y Kentucky Fried Chicken en 1986 por el que pago a RJR Nabisco \$ 840 millones de dólares.

Una vez que KFC fue adquirido, Pepsico anuncio una serie de medidas drásticas tanto para la empresa como para su sistema de franquicias; primero retiro y trajo consigo nuevos ejecutivos en la operación de KFC, después anuncio la formulación de un nuevo contrato de franquicia, el cual le daría mayor control sobre sus franquicias, además de que instauraba una serie de normas que literalmente “asustaba” a los franquiciatarios, algunos provenientes todavía de la etapa del Coronel Sanders. Hubo intensos rumores violentos por parte de directivos de Pepsico acerca de la gente y tradiciones de KFC, las cuales se mantenían intactas desde los tiempos de Sanders, estas eran de un ambiente de

lealtad, seguridad para sus empleados y franquiciatarios, confort, amistad, una estructura tipo paternalista. Esta estructura se empezó a desmoronar cuando Pepsico hizo palpable la oportunidad de crecer al interior de KFC, para después desarrollarse en puestos más altos dentro de Pepsico, por lo que un ambiente de competencia intensa se hizo presente. La cultura de Pepsico es de operatividad y productividad, para esto sus directivos eran intercambiados a lo largo de sus divisiones de Pizza-Hutt, Taco Bell, KFC, Frito-Lay, Pepsi-cola, como campos de entrenamiento, por lo cual la necesidad de demostrar el éxito obtenido era puesto a prueba en su máxima expresión con el fin de conseguir promociones en puestos más importantes.

La relación franquiciante-franquiciatario fue deplorable, en 1989 se realizó un nuevo contrato de franquicia, el cual impondría mayor control sobre las franquicias, como era relocalización de restaurantes, tomar poder sobre franquicias débiles, así como una serie de cambios en restaurantes existentes, por si esto fuera poco, ya no existía la garantía de que nuevas franquicias fuesen localizadas cerca de otras, es decir, no existía derecho territorial de venta. Estos cambios desataron la furia de los franquiciatarios los cuales a través de su asociación de franquiciatarios de KFC, demandaron a Pepsico. El contrato quedó irresuelto hasta 1996 cuando se retiraron las partes más objetables del mismo por parte del nuevo director ejecutivo de KFC, David Novak. Un nuevo contrato fue ratificado en 1997.

A esta política de control en las operaciones de KFC, Pepsico inició una campaña de sustitución de franquicias por establecimientos propios, se llegó al límite de poseer más

de la mitad de los restaurantes, lo cual representaba 4 veces más que McDonalds. Esto origino que las previas compras de Pizza-Hutt, Taco Bell y KFC, así como la manutención de sus propios restaurantes, hiciera de esta, una estrategia insostenible. Debe recordarse que el sistema de franquicias es una forma de interiorización de actividades, la cual evidentemente tenía una de sus ventajas en la expansión de empresas con capital de otros, entre otras. Como se menciona en el segundo capítulo, los empresarios pueden hacer a un lado un sistema de franquicias y manejar sus propios establecimientos, corriendo otros riesgos y costos, que no necesariamente deben ser contraproducentes, simplemente diferentes.

#### 4.5.1.- KFC en México y Latinoamérica.

Para 2000 KFC operaba 438 restaurantes en la región como el siguiente cuadro 9 lo muestra, la mayoría concentrados en México y el caribe.

CUADRO 9

Conteo de Restaurantes en Mexico y Latino America McDonald's, KFC, Burger King y Wendy's, 2000				
	Mc Donald's	Burger King	KFC	Wendy's
Mexico	170	108	157	7
Puerto Rico	121	148	87	30
Islas Caribeñas	59	57	91	23
America Central	80	85	26	26
Subtotal Regional	430	398	341	86
% del total	24	80	78	60
Colombia	21	0	19	3
Ecuador	7	12	18	0
Peru	10	10	17	0
Venezuela	83	13	6	33
Otros paises andinos	6	7	0	0
Subtotal Regional	127	42	60	36
% del total	7	9	14	25
Argentina	205	25	0	21
Brazil	921	0	8	0
Chile	61	25	29	0
Paraguay e Uruguay	32	5	0	0
Subtotal Regional	1,219	55	37	21
% del total	69	11	8	15
Total	1776	495	438	143
Total %	100	100	100	100

Fuente: Arthur A. Thompson, Jr. Y A.J. Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, McGraw-Hill Irwin, 13 Edicion, 2003 USA, Pp. C-218

El cuadro 9 demuestra una vez más la dificultad de la forma de operar de KFC con Pepsico. KFC siguió una internacionalización típica, en el sentido de penetrar principalmente los mercados cercanos a los Estados Unidos, donde para 2000 mantenía casi un 80% del total de sus restaurantes, además de que los localizados en México eran mayoritariamente propios, hasta que Yum Brands, Inc., comenzó un proceso de desincorporación, es decir, Pepsico no veía una solución apropiada en la consolidación de un sistema de franquicias fuerte. Como se observa la competencia por la región se había intensificado y KFC no había resuelto una estrategia definitoria para su expansión, mucho propiciado por su precaria condición financiera mencionada con anterioridad. Por ejemplo, McDonalds crecía de manera rápida en México, pero en Latino América su posición era abrumadora a comparación de otros restaurantes, por otro lado Burger King empezó a crecer de igual manera en el mercado mexicano. Wendy's anunció la apertura de 100 restaurantes en México para 2010 aunque su enfoque principal estaba en Venezuela y Argentina. Otra amenaza para KFC fue Habib's sistema proveniente de Brasil, dedicado a la venta de comidas típicas de medio-oriente, el cual ofrecía precios inferiores a KFC y que además planeaba abrir 400 unidades en México entre 2000 y 2005. Debe resaltarse, que la falta de una decisión clara hacia la región, motivado por el excesivo control por parte de Pepsico, había hecho que KFC perdiera posiciones importantes en mercados donde contaba con una presencia importante anteriormente, como es el caso de México, ya que como se observa McDonalds y Burger King lo acercaron y superaron, siendo que KFC había sido el líder en el mercado mexicano (KFC cumplirá en el año 2004, 45 años de presencia en México, mientras que McDonalds 19). Por otro lado, que solo un 8% de sus restaurantes estén ubicados en la zona del

MERCOSUR, sugirió una redefinición urgente por parte de KFC y Pepsico para poder recuperar el camino perdido.

#### **4.6.- Yum Brands, Inc.**

Como se menciona, Pepsico buscaba utilizar su división de restaurantes como una estrategia de promoción y expansión de sus propias marcas, esto se hizo más que evidente cuando mostró se insensibilidad y poca fe, en cuanto a lo que significaba un sistema de franquicias. De tal forma que se había generado un gran descontento entre los accionistas de la compañía. La solución fue la separación de su división de restaurantes para consolidar una nueva empresa que se llamaría Tricon Global Restaurants, Inc. la cual se llevo consigo una deuda de \$ 5,000 millones de dólares con el fin de apaciguar a los accionistas de Pepsico. Esta decisión permitiría que Pepsico se concentrara en lo que sabe hacer mejor, que son: bebidas, frituras y cereales. Tricon se dejo a cargo de David Novak el cual había sido directivo de KFC, y el cual mostró buenos resultados en 1997, cuando resolvió la disputa entre Pepsico y sus franquiciatarios. Poco a poco la nueva empresa empezó a dar resultados mostrando por primera vez en varios años, un incremento de sus ventas en Pizza Hutt, Taco Bell y KFC.

Una de las primeras acciones de Tricon para incrementar la operatividad y reducir la deuda de la empresa, fue la de reducir el número de restaurantes propios. Para 1999 la empresa poseía solo 7,000 de sus 30,000 restaurantes, el resto cerca de 18,400 fueron nuevamente franquiciados. Estas políticas permitieron que Tricon, se dedicara con mayor

libertad y eficiencia en la internacionalización de sus sistemas, lo cual significó una apertura mínima de 700 nuevos restaurantes al año.

En marzo de 2002, Tricon anunció la compra de dos nuevas empresas, Long John Silver's y los restaurantes A&W, por la suma de \$ 320 millones de dólares, que hasta entonces eran propiedad de Yorkshire Global Restaurants. Al mismo tiempo se anunció el cambio del nombre de la Empresa de Tricon Global Restaurants a Yum Brands Inc. En mayo de 2002, los accionistas apoyaron los cambios.

#### **4.7.- Conclusiones al caso de estudio.**

La exposición del desarrollo de KFC como un sistema de franquicias, evidencia muchos de los aspectos abarcados en la tesis. Los inicios de KFC con Sanders pero principalmente con Massey y Brown, fueron definidos por la falta de generación de conocimiento por parte de la empresa, simplemente se buscaba la expansión de la marca, lo cual se logró de manera muy exitosa. Cuando Heublein toma el mando, este problema se empezó a resolver desde el punto de vista operativo, ya que los estándares de calidad y limpieza se elevaron y permitieron que una vez más KFC se volviera franquiciable. El caso de RJR Nabisco, es el caso del franquiciante que no le importa su sistema y prefiere dedicarse a otros asuntos, esto hizo que KFC se desactualizara y que por lo tanto el sistema se estancara, eso a pesar de que existían reglas más claras desde el punto de vista operacional y de marca, esto significa que la generación de conocimiento debe ser permanente. Pepsico es sin duda el caso del franquiciante que no respeta o no conoce la

relación franquiciante-franquiciatario, es decir, el franquiciante no ve al franquiciatario como un empresario independiente, sino como un empleado que debe hacer lo que se le dice. El desenlace de esta actitud fue lógico, los franquiciatarios se manifestaron demandando al franquiciante. Aun así con Pepsico, KFC encontró su cúspide como sistema que transmite conocimiento por medio de su estructura operativa y marca, Pepsico al ser un experto en estos rubros hizo de KFC una marca moderna, vanguardista, sin duda KFC debe a Pepsico mucho de su viabilidad en el largo plazo.

La falta de fe de Pepsico en los sistemas de franquicias hizo que desde el punto de vista de expansión, la empresa se estancara, ya que no podía concebir unidades semi-autónomas sin control gerencial continuo, lo que la llevo a perder posiciones importantes antes sus competidores, en lugares donde ya contaba con presencia. Finalmente la etapa de KFC con Yum Brands Inc., parecer ser por fin el resultado de un lento y largo aprendizaje que se origina desde los tiempos del Coronel Sanders. Yum Brands entiende que el ofrecer conocimiento es su verdadero trabajo, y por lo tanto se dedica a diseñar las acciones que hagan de su sistema de franquicias, así como de su propia marca sustentable. El hecho de que David Novak este al frente de la organización, sugiere una mejoría de la relación franquiciante-franquiciatario, ya que mostró comunicación, sensibilidad y apertura al momento de resolver la demanda por parte de los franquiciatarios de KFC, que culmino con la conformación de un nuevo contrato.

## CONCLUSIONES.

- 1.- El sistema de franquicias basa su operar en la cooperación y la transferencia de conocimiento.
- 2.- La relación franquiciante-franquiciatario esta sustentada por el respeto y comunicación de cada una de las partes.
- 3.- El sistema de franquicias cuenta con activos de propiedad que le garantizan un posicionamiento firme en el mercado, siendo la marca su común denominador.
- 4.- La presencia de la marca registrada como un componente esencial de la definición de una franquicia, la ubica en el camino correcto hacia una economía en donde las marcas se han convertido en una manera de comunicación esencial entre las empresas y los consumidores.
- 5.- El estado intenso de competencia de la economía global y la incorporación de elementos intangibles en las marcas y productos de las empresas, hacen que la cooperación entre empresarios sea más conveniente que enfrentar el mercado independientemente. El Sistema de Franquicias ofrece esta opción de cooperación.

6.- El sistema de franquicias es también una forma de internalización de actividades económicas, cuyo principal objetivo es la protección del conocimiento generado y transmitido.

7.- El sistema de franquicias satisface las necesidades empresariales de compra y venta de conocimiento, por parte tanto del franquiciante como del franquiciatario.

8.- Las economías mundiales incorporan en mayor medida elementos intangibles, basados en conocimiento o capital intelectual en su operar cotidiano, convirtiéndolas en economías de conocimiento o livianas.

9.- El sistema de franquicias cuenta con los elementos necesarios para hacer frente a los retos de la economía de conocimiento, ya que el conocimiento es uno de sus componentes esenciales.

10.- México se encuentra en un lugar muy atrasado a comparación de otros países que se consolidan cada vez más en economías livianas, como son la mayoría de los países que integran la OCDE y en particular Suecia y los Estados Unidos.

11.- México cuenta con características legales, políticas y económicas aceptables para que se desarrollen un número cada vez mayor de sistemas de franquicias, aunque no suficientes para otro tipo de empresas de conocimiento.

**RECOMENDACIONES.**

- 1.- Se recomienda promover la difusión de los sistemas de franquicias en la sociedad mexicana para que se eleve la tasa de éxito de inversionistas y empresarios
  
- 2.- El entender los retos de la economía de conocimiento no solo es una labor económica, sino cultural, por lo que se recomienda la propagación de talleres empresariales que expliquen el tema.
  
- 3.- De la misma forma se recomienda la ampliación en temas de multinacionales y de economía de conocimiento dentro de la comunidad de estudiantes de economía.
  
- 4.- Se recomienda tiempo, disposición y paciencia por parte del Franquiciante, para la consolidación de un sistema de franquicias.
  
- 5.- Se recomienda incluir con mayor fuerza a el sistema de franquicias dentro del programa económico de micro-créditos del Presidente Vicente Fox, ya que actualmente son muy pocos los sistemas de franquicias a los cuales se puede brindar apoyo por medio de la Secretaria de Economía y al analizar sus beneficios y potenciales beneficios como se aludió en un comparativo internacional, merecen de una atención especial por parte del gobierno de la república.

## ANEXOS

## **RESUMEN EJECUTIVO.**

La presente investigación busca hacer ver porqué los sistemas de franquicias son una herramienta importante y necesaria para enfrentar el mercado y en particular la economía de conocimiento.

Lo primero que se hizo fue tener una idea mental clara de lo que es el sistema de franquicias, de lo cual se sustrajeron dos elementos principales, los cuales fueron:

- Cooperación.
- Transferencia de Conocimiento.

Estos dos elementos resumen el capítulo 1 y el capítulo 2. Con esto se quiere decir que el capítulo 1 pone énfasis en la cooperación entre empresarios para hacer ver que resulta más conveniente enfrentar el mercado en equipo que individualmente. De esta afirmación se deriva en parte el capítulo 2, ya que su intención es la de evidenciar lo complicado que es sostener una posición en el mercado, por tres factores principales:

- Competencia global.
- Diferenciación.
- Incorporación de elementos intangibles en los bienes y servicios.

La conclusión a la que se llega es que para enfrentar estos problemas se necesita la capacidad de crear y desarrollar conocimiento, y dado que se estableció que una de las virtudes de el sistema de franquicia es precisamente la transferencia de conocimiento permanente, esto ubicaría a una franquicia en particular o sistema de franquicias en general, como una respuesta acertada para el empresario que busca sustentabilidad, y que además recibe apoyo constante por medio la propia estructura del sistema.

Hasta esta parte del resumen se ha platicado del ¿cómo? los sistemas de franquicias son útiles para que los negocios independientes por medio de una franquicia defiendan una posición de mercado. De tal suerte que se mencionaron los elementos evidentes de la Investigación, pero en esta segunda parte del resumen se hablará del ¿porqué?, es decir, se hablará de los elementos subyacentes del sistema.

Para responder el porqué el sistema de franquicias contiene elementos que la hacen competir de manera efectiva en el mercado, se utilizo una metodología inductiva, es decir, de lo particular a lo general. Primero se empezó con ubicar al sistema de franquicias como una empresa multinacional, de ahí se utilizo la Teoría Ecléctica de la Inversión Extranjera Directa del profesor John Dunning para hacer notar las causas que le dan razón de ser a este tipo de empresas, esta teoría se complemento con lecturas de Richard Caves y Stephen Hymer. La principal conclusión a la que se llego es la de creación y desarrollo de conocimiento como el centro tonal en el cual se mueven estas empresas. Posteriormente se observara como este actuar de la empresa multinacional, se traslado al de cualquier otra, es decir, sin importar que fueran multinacionales, las

empresas en general, incorporaban un mayor número de elementos intangibles y conocimiento en sus operaciones, lo cual hizo concebir el término “weightless economy” o economía liviana o de conocimiento. De ahí se hizo un ligue lógico entre sistema de franquicias, multinacional, para incluir dentro de la economía de conocimiento a el sistema. Después se mencionan las razones por las cuales las empresas decidieron ver en el conocimiento un activo estratégico inapreciable, siendo dos las más importantes:

- Diferenciación y
- Conocimiento como un costo fijo.

De aquí se desprende que el conocimiento posee ventajas tanto cualitativas como cuantitativas, ya que al representar un costo fijo permite la explotación de economías de escala estáticas, y dinámicas con el perfeccionamiento del mismo. Una vez que el sistema de franquicias se ha ubicado dentro de la economía de conocimiento, esto permite que por medio de la compra y venta de conocimiento, aunado a las ideas de costos de transacción del profesor Ronald H. Coase, se obtenga una visión empresarial ideal de los principales participantes del sistema de franquicias: el franquiciante y el franquiciatario.

En el tercer capítulo se hace una evaluación del sistema de franquicias y economía de conocimiento, en un lugar en específico, el cual es la República Mexicana. Como se dijo el carácter del capítulo es esencialmente empírico, por lo que se displayará mayor información estadística que teórica.

Al final de la Investigación se hizo uso de un caso de estudio, el cual permitiera observar como efectivamente el sistema de franquicias posee y transmite conocimiento, así como hace patente la relación franquiciante-franquiciatario como una donde la comunicación y el respeto deben estar siempre presentes. En el transcurso de Kentucky Fried Chicken desde 1952, se observan momentos donde o hizo falta de creación y transmisión de conocimiento, como cuando estuvo en manos de RJR Nabisco o la relación franquiciante-franquiciatario se vio seriamente afectada por el actuar del franquiciante, como lo fue con Pepsico. Finalmente a inicios del S.XXI, KFC es un caso de estudio que engloba muchos de los elementos de la tesis y que hace constar que la consolidación de un sistema de franquicias efectivo, toma de tiempo, disposición, experiencia y paciencia.

*A manera de aclaración:*

*Desafortunadamente, el sistema de franquicias ha querido ser encasillado como una solución exclusiva de la micro, pequeña y mediana empresa de servicios. Esto no es más que un juicio de valor en torno a ella el cual solo ha logrado un demérito del sistema. De tal suerte, el presente trabajo busca un enfoque más amplio y serio, al incorporar bases sólidas que giren en el entorno de la Teoría Económica. Solo así puede entenderse como una verdadera estructura orgánica, por lo cual se utilizo el término de sistema de franquicias, en contraposición al de simplemente franquicias. De tal forma, que al obtenerse una franquicia como parte de un sistema, llámese Dryclean USA, el adquirente inmediatamente **forma parte de una empresa multinacional o nacional** que*

*tiene presencia en infinidad de lugares, por lo que reducir esta adquisición a una simple inversión o solución para cierto tipo de empresas, es solo una cara de la moneda, lo que evidencia falta de conocimiento del tema, y en esta medida la lectura del presente trabajo, cobrara mayor importancia.*

*Por otra parte, aquel que instaura un sistema de franquicias ve una oportunidad de crecimiento y desarrollo tanto de su marca, como de su propia empresa. Por lo que el sistema de franquicias no solo es una solución de la micro, pequeña y mediana empresa, sino también de la grande y de la inmensa, como es la empresa multinacional; esta es otra cara de la moneda que también debe tomarse en cuenta.*

*Ejemplos de Coca-Cola en el sector industrial y sistemas como los hoteles Howard Johnson, Travelodge, Days Inn u otras como Avis Rent a car, ponen una vez más en entredicho al sistema de franquicias como respuesta de la micro, pequeña y mediana empresa de servicios exclusivamente; estas compañías como sistema y como unidades semi-autónomas, manejan niveles de ventas enormes, y emplean miles de trabajadores.*

**GLOSARIO.**

Activos Intangibles.- Bienes que poseen valor, pero que no pueden tocarse, el conocimiento así como el trabajo, son parte de cualquier mercancía, pero no pueden separarse y manejar directamente. Lo contrario a Activos Tangibles.

Activos Tangibles.- Bienes que pueden tocarse como son, edificios, maquinas, productos. Son lo contrario a los Activos Intangibles.

Canon de entrada.- Contraprestación monetaria, que implica la aceptación de un franquiciatario dentro de un sistema de franquicias, es el equivalente a una membresía.

Capital Intelectual.- La proporción de un país, individuo o capital de una empresa, que consiste en ideas, en vez de algo más físico. Regularmente son protegidos a través de patentes y Leyes de Propiedad Intelectual.

Circular Oferta de Franquicia.- Documento(s) que exige el gobierno mexicano, para la realización de un contrato de franquicia, el cual busca la protección del franquiciatario ante la posibilidad de franquiciantes poco éticos. Realmente es un pequeño acercamiento al sistema de franquicias del cual se quiere ser parte y generalmente se constituye por estados financieros, proyecciones de inversión, historia del sistema, etc.

Competencia Perfecta.- Es descrito por los economistas como el mercado más competitivo imaginable, donde existen mercancías homogéneas y todos los participantes son tomadores de precios, además que cuenta con un mecanismo auto-regulatorio que no permite ganancias extraordinarias. En el presente trabajo esta competencia y sus supuestos, son utilizados para brindar una explicación más clara de las ventajas que componen El paradigma Ecléctico de la inversión Extranjera Directa.

Contrato de Franquicia.- Es el instrumento legal mediante el cual, tanto el franquiciante y el franquiciatario, establecen las condiciones en las cuales se operara el negocio franquiciado.

Contrato Leonino.- Es aquel que carece de equidad entre las partes contrayentes, generalmente favorecen al franquiciante.

Costos de Transacción.- Costos incurridos durante el proceso de comprar y vender, el reducirlos hace que el sistema de precios opere más eficientemente.

Cuota Inicial.- Contraprestación monetaria que incluye el pago del canon de entrada y el derecho de uso de marca. Su característica principal es que se realiza a la hora de la firma del contrato de franquicia.

Economías de Escala Estáticas.- Surgen en cualquier actividad que pueda ser realizada más barato en grandes volúmenes que en pequeños volúmenes y de la habilidad de propagar ciertos costos como Investigación y Desarrollo y publicidad sobre grandes volumen de venta

Economías de Escala Dinámicas.- Se desarrollan a medida que se adquiere experiencia en la producción de un bien o servicio, lo que se puede reflejar en la disminución del costo unitario o en una mayor eficiencia y eficacia.

Empresario.- Actor económico que cuenta con la capacidad de visualizar oportunidades de beneficio o ganancia.

Equilibrio de Nash.- Dentro de la Teoría de Juegos se dice que ocurre una vez que ningún jugador tiene un incentivo de cambiar su estrategia, cuando ya ha conseguido su mejor estrategia posible con pleno conocimiento de las estrategias de los demás jugadores. En la presente tesis se utilizó como una perspectiva para entender la relación franquiciante-franquiciatario desde un punto de vista empresarial.

Externalidades de Red o Efectos de Red.- Estos se obtienen cuando el valor de un bien se incrementa con la utilización de mayor número de consumidores. Este es el caso de la empresa Microsoft, cuyo sistema operativo Windows es utilizado por un gran número de personas.

Fordismo.- Forma de organización de la empresa que se caracterizo por la utilización de la cadena de montaje, y en donde su objetivo era la producción masiva de productos homogéneos.

Franquicia.- Unidad o célula orgánica del sistema de franquicias, cuyas características principales son la cooperación y transferencia de conocimiento.

Franquiciante.- Empresario que decide establecer un sistema de franquicias, para lo cual debe proveer conocimiento y asistencia permanente a su red de franquiciatarios.

Franquiciatario.- Empresario que decide ser parte de un sistema de franquicias establecido por un franquiciante, donde recibirá conocimiento y asistencia permanente, por lo cual debe pagar una contraprestación monetaria por el uso y usufructo de la misma.

Globalización.- Termino utilizado a partir de la década de los ochenta, para caracterizar la tendencia de los individuos, empresas y gobiernos a lo largo del mundo, para convertirse incrementalmente dependientes e integrados entre ellos mismos.

**Know Why.-** Término que se le da al conjunto de conocimientos teóricos e intelectuales, que se utilizaron para la conformación de una franquicia. Estos son propiedad del franquiciante y no forman parte del contrato de franquicia. En la tesis se estableció que algunos franquiciatarios son capaces de aprender el Know Why del franquiciante, para a la postre establecerse independientemente o como nuevos franquiciantes.

**Know How.-** Término que se le da al conjunto de conocimientos técnico-operativos, que forman parte del contrato de franquicia y que por lo tanto se transfieren al franquiciatario.

**Ley del Precio Único.-** Establece que sin costos de transportación elevados y libre comercio, el precio de bienes idénticos debe ser el mismo en cualquier lugar del planeta.

**Licencia.-** Es un permiso el cual otorga el dueño de un activo para su uso a un tercero, y por el cual cobrará una tarifa. Generalmente las marcas tienden a licenciarse. La licencia solo es una parte de la franquicia, ya que además incluye el derecho de distribución y Know How.

**Negocio Independiente.-** Se le considera por los estudiosos del tema de franquicias, como la alternativa paralela a la franquicia, ya que no cuenta con apoyo, ni con experiencia y elementos que le garanticen una permanencia en el mercado. Son los negocios que encuentran su desaparición en menos de 5 años en el 77% de los casos, a diferencia de las franquicias que solo cuentan con el 5%.

Relación Franquiciante-Franquiciatario.- Relación que reconoce la participación entre empresarios independientes, que han decidido unirse por medio de la cooperación permanente, a un proyecto de sistema de franquicias, esta relación se encuentra sustentada en la comunicación y respeto tanto del franquiciante como del franquiciatario.

Royalties.- Término de origen inglés, que se refiere a la contraprestación monetaria de carácter permanente que asume el franquiciatario, hasta el final del contrato de franquicia. Esta puede ser realizada como un porcentaje de ventas o cuota establecida.

Sistema de Franquicias.- Forma de Internalización realizada entre un franquiciante y franquiciatarios, los cuales conforman una estructura orgánica la cual tiene por objetivo el beneficio mutuo y la consolidación de una empresa o marca.

Tecnología de la Información.- Tecnología integrada por computadoras, telecomunicaciones, software y la Internet, la cual tiene como objetivo reducir el costo de la información, fomentando la comunicación entre los agentes económicos. Adicionalmente promueve la integración horizontal de las empresas, y eficientiza el operar del sistema de precios al reducir los costos de transacción.

Teoría Ecléctica de la inversión Extranjera Directa.- Teoría desarrollada por el Profesor John Dunning, la cual busca explicar el ¿Por qué?, de la empresa multinacional. Esta teoría se basa en tres ventajas principales: ventajas de propiedad específica, ventajas

de localización y ventajas de internalización. En el presente trabajo se utiliza para ubicar al sistema de franquicias como una empresa multinacional.

Toyotismo.- Forma de organización de la empresa, la cual promueve la diferenciación de los bienes y servicios, producidos en cantidades adecuadas. Su planteamiento es contrario al fordismo.

Unique Seller Proposition (USP).- Concepto desarrollado por Rosser Reeves en la década de los setenta, en el cual plantea una diferenciación profunda de los bienes y servicios, de ahí su nombre. Esta diferenciación puede ser tangible o intangible, lo importante es que sea única.

Ventajas de Internalización.- Conjunto de actividades que las empresas multinacionales prefieren realizar internamente, en vez de recurrir al mercado. Es un conocimiento de organización y administración de las propias empresas. Se señaló que la Tecnología de la Información tiene la virtud de reducir los costos de transacción, así que es probable que la empresa multinacional deje de internalizar varias de sus actividades, aunque la creación de conocimiento difícilmente pasara por este criterio, debido a su importancia estratégica.

Ventajas de localización.- Características especiales de los países o territorios, que los hacen objeto de atención o traslado por parte de las empresas multinacionales. Estas pueden ser dimensión de mercado, mano de obra calificada, entre otras. Esto también tiene que ver con las características de la propia empresa multinacional. En la investigación se tomó a México como lugar fértil para el desarrollo de sistemas de franquicias.

Ventajas de propiedad específica.- Conjunto de conocimientos que hacen que una empresa vea viable su traslado hacia diferentes lugares, esta va desde tecnología hasta prácticas operacionales entre los trabajadores de cierta empresa, en la investigación se citó a la marca como una ventaja en común de los sistemas de franquicias.

**BIBLIOGRAFIA.**

“A price on the priceless”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Junio 10 de 1999.

Alejandra Torres de la Rosa, El Contrato de Franquicia en el Derecho Mexicano, Editorial Porrúa, México D.F. 2000.

Álvaro Ortiz de Zarate, Manual de Franquicia, Ediciones Selina Olmedo, Madrid 1998.

Andrew J. Sherman, Franchising & Licensing Two Ways to Build your Business, 2a Edición, American Management Association, Estados Unidos 1999.

Arthur A. Thompson Jr. y A.J. Strickland III, Strategic Management Concepts and Cases, 13a Edición, Editorial McGraw-Hill Irwin, Nueva York 2003.

“Audio Interview”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos mayo de 2003.

Craig R. Hickman y Michael A. Silva, Como Organizar Hoy Empresas Con Futuro, Co-edición de Juan Granica S.A. y Javier Vergara Editor, Argentina 1992.

Dominick Salvatore y Eugene Diulio, Principles of Economics, Editorial McGraw-Hill Companies, Estados Unidos 2003.

“El tiempo de las Franquicias”, Revista Comercio, Publicación mensual de la Cámara Nacional de Comercio de la Ciudad de México, Marzo de 1995.

“Elementary, my dear Watson”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21 de 2000.

Enrique Dussel Peters (coordinador), Luis Miguel Galindo Paliza y Eduardo Loria Díaz, Condiciones y Efectos de la Inversión Extranjera Directa y del Proceso de Integración Regional en México Durante los Noventa, Co-Edición Plaza y Valdés S.A. de C.V., UNAM Y BID-INTAL, México 2003.

Enrique Hernández Laos, La Competitividad Industrial en México, Co-Edición Plaza y Valdés y UAM-I, México 2000.

“Entrevista a Francisco Moreno, Presidente de Artesanos Camiseros” Revista en Franquicia, Publicación Mensual de Ediciones de Franquicia S.L., Madrid Julio-agosto de 2000.

Ferenz Feher Tocatlí Y Juan Manuel Gallástegui, Las Franquicias un Efecto de la Globalización, Editorial McGraw-Interamericana editores S.A. de C.V., México 2003.

Ferenz Feher Tocatli, Franquicias a la Mexicana, Editorial McGraw-Interamericana editores S.A. de C.V., México 2000.

“Franquicias: hablando claro”, Lic. Ferenz Feher Tocatli, Revista Franquicias Hoy, Publicación mensual de MFV México, 5a Edición, México Enero de 2003.

Guillermo Ibarra, Economía Terciaria y Desarrollo Regional en México, Instituto de Estudios Urbanos de Nuevo León, México 1995.

Israel M. Kirzner, Competition & Entrepreneurship, The Univesity of Chicago Press, Estados Unidos 1973.

Jack Trout y Steve Rivkin, Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition, Editorial John Wiley & Sons, Estados Unidos 2000.

John Dunning, Multinationals Technology and Competition, Unwyn Hyman Ltd., Reino Unido 1988.

Joseph A. Schumpeter, Teoría del desenvolvimiento económico, Fondo de Cultura Económica, 2a Edición en español, México 1997.

“Las Franquicias y su regulación”, Revista Franquicias Hoy, Publicación mensual de MFV México, 5a Edición, México Enero de 2003.

Leopoldo Solís, Los servicios en la realidad económica mexicana: reprovisión y perspectivas, Fondo de Cultura Económica, México 2000.

Matthew Bishop, Essential Economics, Co-Edición The Economist Newspaper Ltd. Y Profile Books Ltd., Italia 2004.

Miguel Ángel Rivera Ríos, México en la Economía Global, Editorial Jus, México 2000.

“Paradise Lost”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited”, Mayo 8 de 2003.

Paul Krugman y Maurice Obstfeld, Economía Internacional: Teoría y Política, Editorial Editorial McGraw-Interamericana de España, 4a Edición, España 1999

Paul Krugman, Competitiveness, Council of Foreign Relations, Inc., Estados Unidos 1994.

Richard E. Caves, Multinational Enterprise and Economic Analysis, 2a Edición, Cambridge Surveys of Economic Literatures, Estados Unidos 1996.

Ronald H. Coase, The Firm The Market and The Law, The University of Chicago Press, Estados Unidos 1988.

“Solving the paradox”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unido Septiembre 21 de 2000.

“Las empresas multinacionales y la ley del desarrollo desigual”, Stephen Hymer, en: Economía y el Orden Mundial en el año 2000, Jagdish Bhagwati y World Law Fund (Compilación), Editorial S. XXI, México 1976.

“The Next Society”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Noviembre 1 de 2001.

“Untangling e-economics”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 21 de 2000.

“Virtual guesswork”, Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited Septiembre 21 de 2000.

“Who’s wearing the trousers?” Semanario The Economist, Publicación de The Economist Newspaper Limited, Estados Unidos Septiembre 8 de 2001.